

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่
มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
ประจำจังหวัด ในเขตภาคเหนือ

นางมาลินี คำใจ

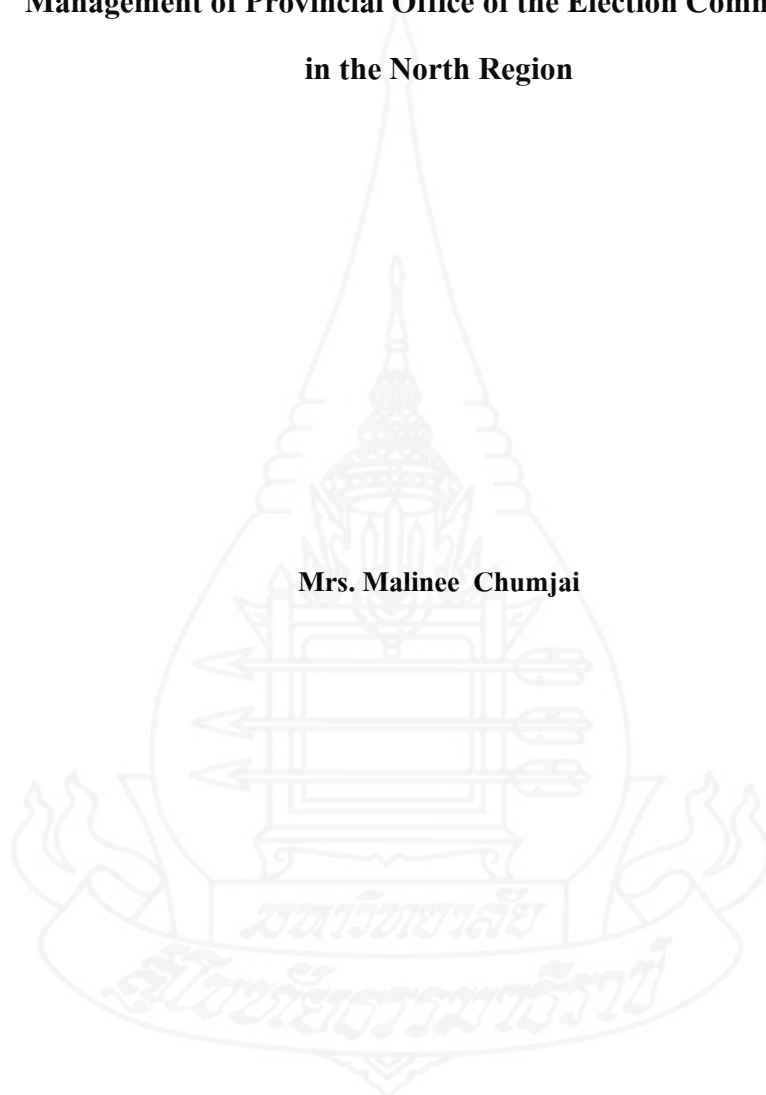


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Factors Related to the Success of New Public Service Implementation in the
Management of Provincial Office of the Election Commission
in the North Region**

Mrs. Malinee Chumjai



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการ
สาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงาน
คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ชื่อและนามสกุล

นางมาลินี คำใจ

แขนงวิชา

บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา

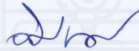
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล

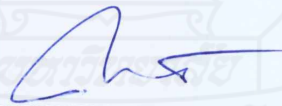
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



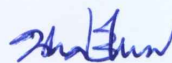
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ผู้ศึกษา นางมาลินี คำใจ **รหัสนักศึกษา** 2583004839 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนียวิทย์กุล **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ และ (3) แนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ 16 จังหวัด จำนวน 213 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ 139 คน โดยคำนวณจากสูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดอีกจำนวน 32 คน เครื่องมือการศึกษาที่ใช้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ปัจจัยโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (3) แนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานควรตระหนักไว้ในสาระสำคัญของแนวคิดหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ที่ให้คุณค่ากับคุณภาพการให้บริการแก่พลเมือง ผลประโยชน์ส่วนรวม บทบาทของนักบริหารสาธารณะ การนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นคุณค่าพลเมือง การตรวจสอบได้ ภาวะผู้นำ การให้ความเคารพอุดมคติการให้บริการสาธารณะ และให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้

คำสำคัญ การบริการสาธารณะแนวใหม่ การบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

Independent Study title: Factors related to the Success of New Public Service Implementation in the Management of Provincial Office of the Election Commission in the North Region

Author: Mrs. Malinee Chumjai; **ID:** 2583004839; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Isares Sunsaneevithayakul, Assistant Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were to study: (1) level of success of new public service implementation in the management of provincial offices of the Election Commission in the north region; (2) factors related to the success of new public service implementation in the management of provincial offices of the Election Commission in the north region; and (3) guidelines to increase the achievement of new public service implementation in the management of provincial offices of the Election Commission in the north region.

This study was a survey research. Population was 213 officers who had been working for the Election Commission in 16 provinces in the north region and samples were 139 officers that were calculated sample size by using Taro Yamane formula and 32 executives. Research tool comprised of a questionnaire and an interview form. Statistics employed frequency, percentage, mean, standard deviation, t-Test, Pearson product-moment correlation coefficient and content analysis.

The finding revealed that: (1) level of success of new public service implementation in the management of provincial offices of the Election Commission in the north region was higher than 80 percent; (2) factors regarding structural suitability, readiness of work system, clear strategies, executives and leadership, officers and participation, officers and competency and organizational cultures, had positive correlation with the success of new public service implementation in the management at statistical significance level at 0.01; and (3) guidelines to increase the achievement of new public service implementation in the management of provincial offices of the Election Commission in the north region were executives and officers should recognize the significant content of key concepts for new public service implementation in the management which created values for public service quality, public interest, roles of public provider, policy implementation which focused on citizen values, accountability, leadership, ideal respect towards public services and giving importance to the good governance.

Keywords: New Public Service Implementation, Management, Provincial Office of the Election Commission

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้รับการอุปถัมภ์จากแนวคิดจากงานวิจัย เรื่อง การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่” ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลัช ทรัพย์ชัย และเรื่อง การปฏิรูประบบราชการ ในฐานะวารสารสาธารณะที่ไม่สิ้นสุดในระยะเวลาอันสั้น ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล เจ้าของผลงานข้างต้น ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้ศึกษาสำเร็จการศึกษาครั้งนี้ได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ คันสนีย์วิทย์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระและประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความกรุณาแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล และอาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และขอขอบคุณ ผู้บริหารพร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 จังหวัดทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา ร้อยตำรวจตรีสามารถ ดวงมาลา มารดา นางวิไล ดวงมาลา และนางสายสุรีย์ ดวงมาลา ผู้ที่ให้การเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนตั้งแต่วัยเด็ก ขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกระดับการศึกษาที่ได้วางรากฐานการศึกษาให้กับผู้ศึกษา นับตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงปัจจุบัน ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และขอขอบใจบุตรชาย คุณรัชชานันท์ คุณภาม และคุณภาคย์ กำใจ ซึ่งทุกท่านที่กล่าวนามมาทั้งหมดล้วนมีส่วนช่วยเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาได้สำเร็จการศึกษาดังที่ปรารถนาไว้

มาลินี กำใจ

มีนาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการศึกษา	5
วัตถุประสงค์การศึกษา	6
กรอบแนวคิดการศึกษา	6
สมมติฐานการศึกษา	8
ขอบเขตของการศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่	15
แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่	20
แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	39
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	43
การบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework	59
ที่มาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัด	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	77
รูปแบบการศึกษา	77
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	77
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	80

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
การวิเคราะห์ข้อมูล	90
ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา	94
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	95
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะ แนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ	97
ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ	106
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	115
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	119
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	137
สรุปการศึกษา	137
อภิปรายผล	145
ข้อเสนอแนะ	156
บรรณานุกรม	164
ภาคผนวก	171
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจเครื่องมือ	172
ข หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ	174
ค รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	178
ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษา	181
จ แบบสอบถามเพื่อการศึกษา	188
ประวัติผู้ศึกษา	202

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	บทบัญญัติ 7 ประการของค่านิยมการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS)..... 36
ตารางที่ 2.2	การเรียกคำภาษาไทยและการให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล: Good governance" ของนักวิชาการไทย..... 54
ตารางที่ 3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา..... 79
ตารางที่ 3.2	โครงสร้างแบบสอบถามและตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ 81
ตารางที่ 3.3	โครงสร้างแบบสอบถามและตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม 84
ตารางที่ 3.4	ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม 87
ตารางที่ 3.5	เครื่องมือการศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 88
ตารางที่ 3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)..... 90
ตารางที่ 3.7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment Correlation Coefficient)..... 92
ตารางที่ 3.8	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 93
ตารางที่ 3.9	ระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา..... 94
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 95
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในภาพรวม..... 98
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน..... 99
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโครงสร้างที่เหมาะสม..... 100
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านระบบงานมีความพร้อม..... 100
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บริหารกับภาวะผู้นำ..... 102
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม..... 103
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก..... 104
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร..... 105
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการในภาพรวม..... 107

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้บริการพลเมืองไม่ใช่ การให้บริการลูกค้า.....	108
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ.....	109
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่า ความเป็นผู้ประกอบการ.....	110
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติ อย่างประชาธิปไตย.....	111
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย.....	112
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล.....	113
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้คุณค่ากับประชาชน ไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต.....	114
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการ สาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดในเขตภาคเหนือ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) (n= 134).....	115
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ.....	117
ตารางที่ 4.20 ผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	119
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ในเขตภาคเหนือ.....	120
ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจาก แบบสอบถาม (ปลายเปิด) ในเรื่องวิธีการหรือแนวทางในการนำหลักบริการ สาธารณะ แนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น.....	122

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.23	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ.....	126
ตารางที่ 4.24	ข้อเสนอแนะด้านการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น	132



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	7
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David	40
ภาพที่ 2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	49
ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ	52
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบ 7 ประการ (The 7's McKinsey Model)	62
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ...	68



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองของไทยเปลี่ยนแปลงรูปแบบครั้งใหญ่เมื่อปีพุทธศักราช 2475 โดยกลุ่ม “คณะราษฎร” จากระบบการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (Absolute Monarchy) มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หรือ ระบอบประชาธิปไตยภายใต้รัฐธรรมนูญ (Constitutional Monarchy) ครบรอบ 86 ปี ในวันที่ 24 มิถุนายน 2561 ภายใต้การปกครองที่ปรากฏอยู่นี้ พบว่า การพัฒนาของระบอบประชาธิปไตยของไทยยังขาดความต่อเนื่อง โดยประเมินจากคุณภาพชีวิตคนไทยที่สะท้อนภาพฉายว่ายังคงเผชิญอยู่กับความยากจน ความเหลื่อมล้ำ ภัยคุกคามที่เกิดกับชีวิตและทรัพย์สินจากในและนอกประเทศ ผนวกกับพฤติกรรมการทุจริตคอร์รัปชันที่ขยายตัวแทรกซึมเข้าไปในทุกวงการทั้งภาคการเมือง ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการปกครองส่วนท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อประเทศไทย ทำให้นานาชาติขาดความเชื่อมั่นต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนโดยรวม พิจารณาจากผลการจัดอันดับดัชนีภาพลักษณ์ความโปร่งใส ขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ประจำปี 2559 ประเทศไทยได้ค่าคะแนนดัชนีภาพลักษณ์ความโปร่งใส (Corruption Perceptions Index: CPI) หรือค่า CPI เท่ากับ 35 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 และจัดอยู่ในลำดับที่ 101 จากทั้งหมด 176 ประเทศ และถึงแม้ในปี 2560 ประเทศไทยจะเลื่อนอันดับขึ้นมาอยู่ในลำดับที่ 96 จาก 180 ประเทศก็ตาม (ไทยพับลิก้า, 2561) ปรากฏการณ์ดังกล่าว สะท้อนว่ากลไกการตรวจสอบไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นอิสระ ถูกปิดกั้นจากภาครัฐที่มีความเชื่อมโยงกับเรื่องของการเมือง จากความไม่ต่อเนื่องและความไม่สมบูรณ์ของการพัฒนาระบอบประชาธิปไตยข้างต้น จึงการันตีไม่ได้ว่าผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาและมีอำนาจนั้น จะมีและใช้อำนาจอย่างเบ็ดเสร็จเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้องหรือไม่

ปัญหาข้างต้นส่วนหนึ่งมาจากผลของกฎเกณฑ์การเมืองการปกครองที่ยังไม่เหมาะสมแก่สภาพการณ์ของบ้านเมืองและกาลสมัย หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารประเทศของภาครัฐด้วยประสิทธิภาพ มุ่งให้ความสำคัญแก่รูปแบบและวิธีการมากกว่าหลักการพื้นฐานในระบอบประชาธิปไตย จึงเป็นมูลเหตุสำคัญให้มีการตรารัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูปประเทศ ที่ได้ผ่านการทำ

ประชามติไปเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2559 คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 1) บัญญัติขึ้นมาเพื่อต้องการปฏิรูปการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยได้กำหนดมาตรการเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เป็นปัญหาเรื้อรังของระบบการบริหารภาครัฐที่สะสมมาอย่างยาวนานและขาดความจริงจังที่จะแก้ไขให้หมดไปอย่างเป็นระบบ จนไม่สามารถถ้อยห่างจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นปัญหาหลักสำคัญทำให้การปฏิรูปปรับปรุงการบริหารภาครัฐเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของยุคสมัย นั้นทำได้ยากยิ่งขึ้น จึงมีการสร้างกลไกการตรวจสอบภาครัฐอย่างองค์กรอิสระ และการสร้างความเป็นธรรมผ่านแนวทางการบริหารงานของภาครัฐใหม่ๆ หลายประการที่เน้นหลักความโปร่งใส หลักการตัดสินใจและการกระจายอำนาจการบริหารปกครอง การกำหนดเงื่อนไขและกลไกการตรวจสอบเพื่อสร้างความเป็นธรรม หลักการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ ขอมรับและเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในระบอบประชาธิปไตย เฉกเช่นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพุทธศักราช 2550 ผลักดันกฎหมายที่บัญญัติให้คุ้มครองและรับรองในเรื่องดังกล่าวให้มีแนวทางที่ปฏิบัติได้จริง โดยวางรากฐานประชาธิปไตยให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมและการเมืองของไทย มุ่งตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจต่อประชาชน หรือยึดถือผลประโยชน์ของประชาชน (Public Interest) เป็นหลัก ที่กล่าวมานั้นคือเจตนารมณ์อันสำคัญในรัฐธรรมนูญฉบับนี้

การพัฒนาประชาธิปไตยที่มีมาอย่างต่อเนื่องยาวนานในยุโรปและอเมริกาถือได้ว่าประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง มีระบบการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันได้อย่างลงตัวนั้นประกอบด้วย สภาวะเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ (เอ็ดมุนด์ คซาริกา และวิโรจน์ อาลี, 2548: 9-10) ได้แก่ 1) การสารสนเทศต้องมีความสมบูรณ์ 2) ประชาชนมีความรู้และความเข้าใจเพียงพอในเรื่องหลักการของระบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ประชาชนต้องมีความตระหนักในระดับพอควรถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะที่มีสัญชาติไทย และ 3) โครงสร้างกฎหมายและการปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐต่อประชาชนต้องอำนวยให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องนโยบายของรัฐได้อย่างแท้จริง ซึ่ง Samuelson (1954 อ้างถึงใน เอ็ดมุนด์ คซาริกา และวิโรจน์ อาลี, 2548: 40) ได้เสนอความจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพในระบบภาครัฐให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่า “กลไกการทำงานของรัฐที่โปร่งใส” คือ สื่อกลางที่จะทำให้อินค้าและบริการสาธารณะ ซึ่งรัฐเป็นผู้จัดทำให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และ “ทางเลือกกลไกการทำงานของภาครัฐ” คือ กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะสามารถทำให้อุปทานของสินค้าและบริการสาธารณะ เหมาะสมหรือพอดีกับอุปสงค์ของประชาชนที่มีต่อสินค้าและบริการสาธารณะ ในกรณีที่กลไกการทำงานของรัฐสามารถ

ทำหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงไม่มีเหตุจำเป็นหรือปัจจัยจูงใจเบื้องต้นที่ก่อให้เกิดการกระทำ เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การจะทำให้สภาวะเงื่อนไขดังกล่าวนี้เกิดคุณภาพเพื่อปฏิรูปประเทศให้มีระบอบประชาธิปไตยที่สมบูรณ์และยั่งยืนนั้น ประเทศต้องการประชาชนที่เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพ แต่ปัญหาที่สำคัญ คือ ประชาชนขาดสำนึกของความเป็นพลเมือง ให้ความสำคัญกับวัตถุนิยมหรือตัวเงินมากกว่าความดี ชื่นชอบในผู้มีอำนาจจนขาดคุณธรรม เต็มใจให้ถูกปกครองและครอบงำโดยไม่รู้สึกรู้ว่าตนเป็นเจ้าของประเทศ ซึ่งการจะวางรากฐานประชาธิปไตยให้เหมาะสมนั้น ต้องเป็นรากฐานที่มาจากคุณธรรม และดำเนินการปฏิรูปที่รากเหง้าของประชาธิปไตยที่แท้จริง นั่นก็คือ การสร้างพลเมืองให้มีคุณภาพ เสริมค่านิยมที่เป็นประชาธิปไตยในหมู่พลเมือง มีช่องทางให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทางการเมืองด้วยข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ การได้มาซึ่งนักการเมืองและผู้แทนทางการเมืองที่ตระหนักในคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประพุดติ และการมีกลไกการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงของข้าราชการและนักการเมือง เพื่อให้ประชาชนได้ใช้สิทธิอันชอบธรรมในการตรวจสอบการทำงานของนักการเมืองและข้าราชการ

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุมาตรา 78 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 20) ที่บัญญัติให้ “รัฐพึงส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ การจัดทำบริการสาธารณะทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงการตัดสินใจทางการเมือง และการอื่นใดบรรดาที่อาจมีผลกระทบต่อประชาชนหรือชุมชน” จึงกำหนดให้มีกลไกตรวจสอบและควบคุมการใช้อำนาจเพื่อการปฏิรูปทางการเมืองและสังคมอย่าง คณะกรรมการการเลือกตั้ง องค์กรของรัฐที่เป็นอิสระไว้ในวันหมวด 12 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีภารกิจและหน้าที่เกี่ยวกับระบบการเลือกตั้ง วางระเบียบและควบคุมการเข้าสู่อำนาจรัฐให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของประชาชน หน่วยงานของรัฐองค์กรแรกที่จะเป็นหน่วยกระตุ้นให้สังคมเกิดสภาวะการณตามเงื่อนไขหรือเป็นจุดเริ่มต้นของความสุจริตในระบบการเมืองการปกครองโดยรวม มีหน่วยปฏิบัติที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ปราบกฏที่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง คือ กรุงเทพมหานครและกระจายอยู่ในส่วนของภูมิภาค คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 76 จังหวัด ดำเนินงานบูรณาการทั่วไปและอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะกรรมการการเลือกตั้งบรรลุภารกิจและหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง อนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการ

การเลือกตั้งประจำจังหวัดในฐานะเป็นส่วนราชการจะต้องดำเนินงานให้ถูกทิศทางและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการการเลือกตั้งหรือสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้อย่างเป็นระบบ โดยต้องพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้บริการสาธารณะตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ครอบคลุมถึงค่านิยมประชาธิปไตยที่เน้นผลประโยชน์สาธารณะมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และยึดกฎหมายรัฐธรรมนูญเป็นสำคัญด้วย

แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญข้างต้น จะเห็นได้ว่า

สอดคล้องกับแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ในพาราไดม์ปัจจุบัน พบว่ามี 2 กระแสแนวความคิดหลักที่น่าสนใจ กล่าวคือ แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (*New Public Management: NPM*) เป็นแนวคิดทางการบริหารภาครัฐที่เกิดขึ้นชัดเจนในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกและการจัดการนิยม มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการนำวิธีการและเทคนิคการบริหารธุรกิจมาใช้ปรับมุมมองการบริหารภาครัฐให้มีลักษณะเหมือนภาคเอกชน โดยมองว่าการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมมีแต่ปัญหา ควรนำความรู้และประสบการณ์ของการจัดการภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับการจัดการภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนประสิทธิภาพเกิดความประหยัดหรือจัดบริการสาธารณะได้อย่างคุ้มค่า มุ่งให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดที่ได้รับการตอบสนองตรงความต้องการ และผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งนาระบบรับเหมาช่วงและการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมาใช้ มีนักคิดที่สำคัญอย่าง โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) และผลงานหนังสือชื่อ “Reinventing Government” ของ Osborne and Gaebler (1992) (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 338-339) เสนอให้มีการปฏิรูปงานภาครัฐด้วยแนวทางและอุดมการณ์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ ได้แก่ 1) รัฐบาลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา 2) รัฐบาลที่ชุมชนเป็นเจ้าของ 3) รัฐบาลที่มีการแข่งขัน 4) รัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ 5) รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ 6) รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า 7) รัฐบาลแบบรัฐวิสาหกิจ 8) รัฐบาลที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า 9) รัฐบาลที่มีการกระจายอำนาจ และ 10) รัฐบาลที่เน้นตลาดหรือการแข่งขัน แนวทางดังกล่าวถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกาและเผยแพร่กระจายไปยังประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย ต่อมานักวิชาการของสหรัฐอเมริกาได้มองเห็นปัญหาของภาครัฐในเรื่องของความล้มเหลวของจัดทำบริการของรัฐจึงร่วมกันออกแถลงการณ์เรียกรวมๆ ว่า “คำประกาศแห่งเมืองแบล็กส์เบิร์ก” (the Blacksburg Manifesto) เป้าหมายหลักของคำประกาศฯ คือ ความพยายามที่จะดึงความสนใจของคนในวงการให้หันกลับมาอยู่ที่หัวใจของวิชารัฐประศาสนศาสตร์อีกครั้ง นั่นคือ เรื่องของการบริหาร (public administration) และการปกครอง (governance) ที่ถูกละเลยไปในครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 ความสามารถในการบริหาร หมายถึง ความสัมฤทธิ์ผลใน

การบริหาร (effectiveness) มากกว่าประสิทธิภาพในการบริหาร (efficiency) ซึ่งเน้นแต่เรื่องของต้นทุน-กำไร (cost conscious) ส่วนประสิทธิผลหรือความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารนั้น เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างความอยู่ดีมีสุข ความเสมอภาคและเสรีภาพให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนส่วนใหญ่ ดังนั้น ควรหันกลับมาหาคุณค่าหลักของการบริหาร/การปกครอง ได้แก่ เรื่องผลประโยชน์สาธารณะ (public interest) (ไชยรัตน์ เจริญสิน โอปาร, 2546: 142-143) ข้อเสนอข้างต้นจึงเป็นที่มาของ *แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)* เกิดขึ้นในช่วงระหว่างทศวรรษที่ 1990 - 2000 นักคิดที่สำคัญ คือ โรเบิร์ต บี เดนฮาร์ด และ เจเน็ต วินเซนต์ เดนฮาร์ด (Robert B. Denhardt and Janet Vinzant Denhardt) (นราธิป ศรีราม และคณะ, 2556: 23-26) แนวคิด NPS มีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ทฤษฎีประชาธิปไตยพลเมือง 2) ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม 3) มนุษย์นิยมองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ และ 4) รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่ กำหนดค่านิยมไว้ 7 ประการที่ลือกับแนวคิดของ Osborne and Gaebler ได้แก่ 1) เน้นการให้บริการมากกว่าคอยกำกับ 2) มุ่งประโยชน์สาธารณะ 3) การคิดในเชิงยุทธศาสตร์แต่ลงมือปฏิบัติแบบประชาธิปไตย 4) สนองรับใช้ประชาชนในฐานะพลเมืองไม่ใช่แค่ลูกค้า 5) ควรมุ่งเน้นที่ข้าราชการมากกว่าการตลาด 6) เน้นคุณค่าของคนมากกว่าความสามารถในการผลิต และ 7) เน้นคุณค่าการเป็นพลเมืองและการให้บริการสาธารณะมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ

ซึ่งแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ข้างต้นต่างมีอิทธิพลต่อการจัดบริการสาธารณะของภาครัฐเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาพรวมว่าประสบความสำเร็จในระดับมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยใดเกี่ยวข้องที่ทำให้การดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จ ทั้งนี้มีการเสนอแนะแนวทางไว้อย่างไร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น แต่เนื่องจาก ระยะเวลา และงบประมาณมีจำกัด ผู้ศึกษาจึงเลือกสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือซึ่งเป็นภูมิลำเนาและสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2. ปัญหาการศึกษา

2.1 การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จ

2.3 การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้นควรดำเนินการอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การศึกษา

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

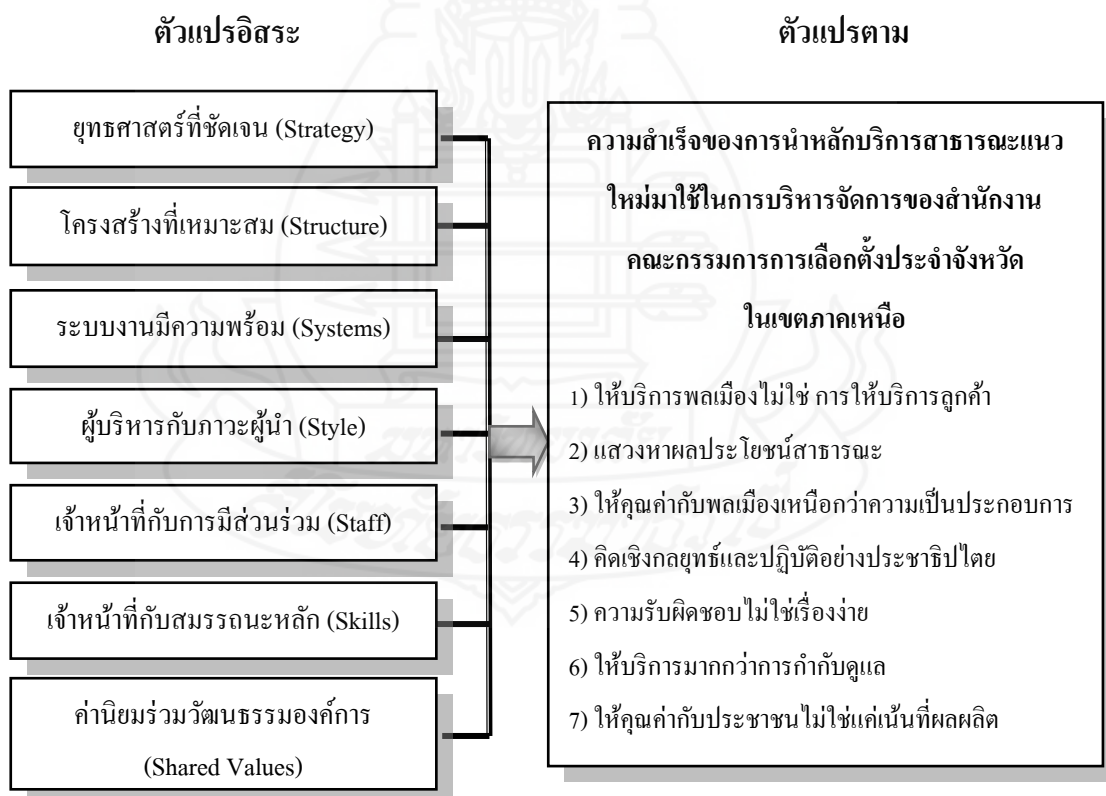
4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังนี้

4.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ได้แก่ ให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้า แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย

ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล และให้คุณค่ากับประชาชน ไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต เป็นค่านิยม “การบริการสาธารณะแนวใหม่” ของ Denhardt and Denhardt มาใช้เป็นตัวแปรตาม ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 1

4.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้กรอบแนวคิด 7's McKinsey และที่มาของกรอบแนวคิดได้มาจากการศึกษาของ พรทิพย์ ชมเดช (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” ที่พบว่า ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 2



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. สมมติฐานการศึกษา

5.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

5.2 ปัจจัยที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

6. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาครอบคลุมในเรื่อง ดังต่อไปนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประเด็นเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย

6.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสมระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร

6.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้า แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล และให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต

6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

6.2.1 ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 16 แห่ง เป็นหน่วยสำหรับการศึกษา มีประชากรที่เป็นตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง พนักงานการเลือกตั้ง พนักงานสืบสวนสอบสวน พนักงานการเงินและบัญชี และหัวหน้างาน จำนวน 213 คน ผู้บริหารของหน่วยงาน คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 32 คน

6.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน จำนวน 139 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05 และสำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนเพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากประชากรทั้งหมด จำนวน 32 คน

6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้ศึกษาเจาะจงเลือกสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้งหมด 16 แห่ง คือ จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดตาก จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดน่าน จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดแพร่ จังหวัดพะเยา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดอุตรดิตถ์

6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2560 – เดือน มีนาคม 2561 รวมทั้งสิ้น 9 เดือน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญไว้ ดังนี้

7.1 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (The Success of New Public Service Implementation in the Management) หมายถึง ผลสำเร็จอันเกิดจากการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ตามแนวคิดของ Denhardt and Denhardt

ได้แก่ การให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย การให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล และให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต

7.2 การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) หมายถึง การร่วมบริหารกิจการบ้านเมืองแบบประชาธิปไตยหรือแนวทางการบริหารที่เน้นค่านิยมประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ประกอบด้วย 7 ประการ คือ

7.2.1 ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า (Serve Citizens, Not Customers)

หมายถึง การปกครองแบบประชาธิปไตยเรื่องสิทธิของพลเมืองถือเป็นคุณค่าที่ต้องตระหนักถึง ที่จะต้องได้รับการบริการจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง การสร้างจิตสำนึกสาธารณะให้กับพลเมือง การให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของหน่วยงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายในพื้นที่ยอมรับร่วมกัน

7.2.2 แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek the Public Interest) หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการทำให้เกิดผลประโยชน์สาธารณะที่ประชาชนต้องการร่วมกัน ผ่านกระบวนการพูดคุยปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่เป็นวิสัยทัศน์ของชุมชนและสังคมที่สอดคล้องกับคุณค่าประชาธิปไตยในด้านสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และความสามารถตรวจสอบได้

7.2.3 ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ (Value Citizenship over Entrepreneurship) หมายถึง ภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดคือ มุ่งต่อการสร้างและรักษาผลประโยชน์สาธารณะโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน โดยให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนทุกคนในฐานะพลเมืองในการสร้างสรรค์บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนบริหารงานและเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติจริง รวมถึงหน่วยงานมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและเต็มใจในการบริการของเจ้าหน้าที่

7.2.4 คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically) หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สร้างความวางไว้ใจระหว่างกันผ่านการดำเนิน โครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันผ่านการดำเนิน โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น

7.2.5 ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย (Recognize that Accountability Isn't Simple) หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางด้านวิชาชีพและคำนึงถึงผลประโยชน์ของพลเมือง มีความรับผิดชอบต่อประชาชนด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ มีแนวทางการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้และพร้อมที่จะยอมรับการตรวจสอบ

7.2.6 ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล (Serve Rather than Steer) หมายถึง หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการเลือกตั้งประจำจังหวัด โดยหน้าที่การบริการรับใช้ที่ควรคำนึงถึง คือ อำนวยความสะดวกในการบริการสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชนในผลประโยชน์สาธารณะ สนับสนุนการมีส่วนร่วมตามสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง พร้อมทั้งเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและจากการจัดบริการสาธารณะ

7.2.7 ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่นั้นที่ผลผลิต (Value People, Not Just Productivity) หมายถึง การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จในระยะยาว การจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมแรงร่วมใจและการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกคน

7.3 ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดใช้เป็นแนวปฏิบัติงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ให้ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินทบทวนยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนสอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลางและรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

7.4 โครงสร้างที่เหมาะสม (Structure) หมายถึง โครงสร้างภายในของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่สนับสนุนรองรับการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การมีโครงสร้างเรียบง่าย การแบ่งงานกันทำ การปรับขั้นตอนเพื่อลดการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง

7.5 ระบบงานมีความพร้อม (Systems) หมายถึง ระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่มีความพร้อมสนับสนุนต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการบริหารงานบุคคล (Man) ระบบการบริหารงบประมาณ (Money) ระบบการบริหารพัสดุและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Material) และระบบการบริหารงานทั่วไป (Management)

7.6 ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ (Style) หมายถึง คุณสมบัติของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่มุ่งเน้นรับใช้บริการ วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงานคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร ให้คุณค่าต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับและพันธมิตรอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม

7.7 เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม (Staff) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีส่วนร่วมในการร่วมคิดและตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงาน การดำเนินงาน/การปฏิบัติ การร่วมรับผิดชอบพร้อมทั้งร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.8 เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก (Skills) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกตำแหน่งทั้งระบบมีคุณลักษณะร่วมซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

7.9 ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกตำแหน่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลพื้นฐาน 6 ประการ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม

7.10 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7.11 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ (Provincial Office of the Election Commission in North Region) หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ทั้ง 16 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดกำแพงเพชร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเชียงราย สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดตาก สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดน่าน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพิจิตร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเพชรบูรณ์ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดแพร่ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพะเยา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดลำปาง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดลำพูน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสุโขทัย และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดอุตรดิตถ์

7.12 ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด (Directors of Provincial Office of the Election Commission) หมายถึง ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 แห่ง

7.13 รองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด (Deputy Directors of Provincial Office of the Election Commission) หมายถึง รองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 แห่ง

7.14 เจ้าหน้าที่ (Officials) หมายถึง เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง พนักงานการเลือกตั้ง พนักงานสืบสวนสอบสวน พนักงานการเงินและบัญชี หัวหน้างาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 แห่ง

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 2 แนวทาง กล่าวคือ

8.1 ด้านวิชาการ คือ ช่วยพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ มาใช้ในการดำเนินงานในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กระอิสรระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับนักศึกษา ผู้สนใจทั่วไป และสถานศึกษาต่างๆ ได้นำไปใช้เพื่อการเรียนการสอน และการค้นคว้าทำงานวิจัยต่อไป

8.2 ด้านปฏิบัติ มีดังนี้

8.2.1 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนา การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลบนประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

8.2.2 หน่วยงานต้นสังกัด และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคอื่นๆ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลบนประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ได้อีกด้วย



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ผู้ศึกษาได้มีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่
3. แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่
5. แนวคิดการบริหารจัดการตาม Mckinsey 7-S Framework
6. ที่มาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

1.1 เหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐ

ฮิวจ์ (Hughes อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 331-334) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐไว้ 4 ประการ ดังนี้

1.1.1 ข้อโจมตีต่อการบริหารงานภาครัฐ มีประเด็นที่สำคัญ คือ **ขนาดของภาครัฐ** ภาครัฐมีขนาดใหญ่มีข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างมาก ทำให้บริโภคทรัพยากรที่หายาก (งบประมาณ) มากเกินไป **ขอบเขตของภาครัฐ** รัฐเข้าไปยุ่งกับกิจกรรมต่างๆ มากไป กิจกรรมบางอย่างรัฐควรให้ภาคเอกชนทำ **วิธีการทำงานของภาครัฐ** ระบบราชการเป็นรูปแบบองค์กรที่ไม่เป็นที่นิยมอีกต่อไป คือ ไม่มีประสิทธิภาพ

1.1.2 เหตุผลนิยมเชิงเศรษฐกิจ อธิบายด้วยทฤษฎีที่สำคัญทางเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือ ก) ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ ซึ่งอธิบายว่า 1) มนุษย์ถูกชักนำให้ทำงานโดยระบบการจูงใจจากองค์กร ทั้งโดยการให้รางวัลและการลงโทษ (carrot and stick) กล่าวคือ เขาจะทำพฤติกรรมบางอย่างตามที่เราต้องการถ้าพฤติกรรมนั้นทำให้เขาได้รับรางวัล และจะไม่ทำพฤติกรรมบางอย่างที่เราไม่ต้องการ ถ้าพฤติกรรมนั้นทำให้เขาได้รับการลงโทษ 2) ชำราชการก็เหมือนคนอื่นๆ ที่มีแรงกระตุ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัว เขาจะทำประโยชน์สูงสุดให้ตัวเองไม่ใช่ให้ประชาชน ด้วยค่าใช้จ่ายของที่ทำงานของเขา 3) เพื่อลดหรือจำกัดการใช้บริการของประชาชน รัฐสามารถเรียกเก็บค่าบริการจากผู้ใช้บริการ หรือสงวนไว้สำหรับผู้มีรายได้สูง หรือขึ้นราคาค่าบริการ 4) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ต้องให้ภาคเอกชนหรือพลังตลาดหรือการแข่งขันมีบทบาทมากที่สุดและให้ภาครัฐมีบทบาทน้อยที่สุด 5) ภาคเอกชนมีกลไกที่ดีกว่าในการตรวจสอบความรับผิดชอบ ในขณะที่ภาคราชการไม่ต้องรับผิดชอบต่อใคร ข) ทฤษฎีตัวการ VS ตัวแทน อธิบายว่าปัญหาของหน่วยงานโดยทั่วไปคือ ตัวการ (principal) ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ (owner) หรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) กำหนดระบบการให้รางวัลจูงใจแก่ตัวแทน (Agent) ซึ่งเป็นผู้บริหารมีอาชีพหรือเป็นผู้จัดการ เพื่อให้ตัดสินใจแทนตัวการในการทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของตัวการ แต่ความยากในการกำหนดระบบการให้รางวัลจูงใจดังกล่าวมาจากปัจจัยสองประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ของตัวการและตัวแทนไม่ตรงกัน เช่น ตัวการต้องการผลงานหรือกำไรมากๆ แต่ค่าใช้จ่ายรวมทั้งเงินเดือนของตัวแทนน้อยๆ 2) ข้อมูลข่าวสารของตัวการและตัวแทนแตกต่างกัน เช่น ตัวการไม่อาจล่วงรู้ถึงข้อมูลข่าวสาร ปัญหา และการตัดสินใจของตัวแทนได้ทุกเรื่อง ดังนั้น เพื่อประกันว่าพฤติกรรมของตัวแทนสอดคล้องกับความต้องการของตัวการ ตัวแทนและตัวการจึงควรทำสัญญาต่อกันที่เป็นการระบุถึงสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย พร้อมทั้งกำหนดรางวัลจูงใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ค) ทฤษฎีต้นทุนทางด้านธุรกรรม อธิบายว่า “ไม่มีธุรกรรมอะไรที่ไม่มีค่าใช้จ่าย” ทุกภาคส่วนต่างก็มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าจึงควรลดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรม ควรต้องทำการทดลองตลาด (market testing) ว่าใช้รูปแบบใดเหมาะสมและคุ้มค่ากว่ากัน

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงในภาคเอกชน การแข่งขันที่สูงในภาคเอกชน ทำให้ต้องคิดหาหนทางเพื่อการอยู่รอดและชนะในการแข่งขัน ภาคเอกชนจึงมีเทคโนโลยีการจัดการแบบใหม่ๆ เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม การบริหารยุทธศาสตร์ การรื้อปรับระบบ การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ ฯลฯ นอกจากนี้ภาคเอกชนยังมีวิธีการประหยัดต้นทุนในการทำธุรกรรมโดยการทำสัญญาจ้างแบบเหมาช่วงให้เอกชนรายอื่นที่ทำงานเฉพาะทางเข้ามารับช่วงทำงานบางอย่างในสำนักงาน หรือที่เรียกว่า contract-in เช่น การให้บริการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ การให้บริการทำ

ความสะอาดและรักษาความปลอดภัย หรือการให้ภาคเอกชนรับช่วงงานบางอย่างไปทำนอกหน่วยราชการการแข่งขันทำให้รัฐได้ประโยชน์ และลดพื้นที่และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการให้บริการ หรือที่เรียกว่า contract-out เช่น การให้เอกชนรับภารกิจการตรวจสอบรถยนต์ก่อนต่อทะเบียนประจำปี (ต.ร.อ.)

1.1.4 การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980s เป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลงโดยนำวิทยาการสมัยใหม่ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology หรือ ICT) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและโปรแกรมซอฟต์แวร์นานาชนิด การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จานดาวเทียม ใยแก้วนำแสง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยทำให้ระบบงานมีการขั้นตอนลดลง เพิ่มคุณภาพของผลงาน ช่วยในด้านการตรวจสอบ ประหยัดทรัพยากรการบริหารและเพิ่มคุณภาพชีวิตคนทำงาน

1.2 แนวทางปฏิบัติในการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ระบบราชการเกิดการปฏิรูปไปทั่วโลก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามี ความแตกต่างกันในบางประเด็น อาทิ

1.2.1 ฮูด (Hood, 1991: 4-5 อ้างถึงใน โอฟลินท์ เจ (O'Flynn, J.), 2007: 353-366) หลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มี 7 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารแบบมีอาชีพ 2) มีมาตรฐาน และการวัดผลงานที่ชัดเจน 3) เน้นการควบคุมผลของงาน 4) การแยกส่วนของหน่วยงานในภาครัฐ 5) การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในภาครัฐ 6) รูปแบบการจัดการภาคเอกชน และ 7) มีระเบียบวินัย และความสำคัญในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น

1.2.2 ฮิวจ์ (Hugh, 1994 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 12) จุดเน้นแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การจัดกลไกองค์การให้สอดคล้องตามผลงานและโครงการที่ได้มีการจัดสรรงบประมาณ ให้มีการดำเนินการตามผลงานและติดตามประเมินผลงาน 2) การปรับเปลี่ยนในปัจจุบันนำเข้าทั้งเรื่องทรัพยากรบุคคล การจ้างงานระยะสั้น นำผลการปฏิบัติงานมาเป็นสิ่งจูงใจ ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ แต่เข้มงวดในการจับจ่ายและระบบเทคโนโลยี 3) การลดขนาดของส่วนราชการแจกแจงภาระหน้าที่ของรัฐใหม่ว่าจะใครควรจัดดำเนินการเองและควรจัดสรรให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับผิดชอบแทนด้วยการส่งเสริมการแข่งขัน แยกหน่วยงานย่อยให้ให้ง่ายแก่การจัดการ การแปรรูปกิจการสาธารณะ วิธีการจ้างเหมา และ 4) นักการเมืองและนักบริหารให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมากขึ้น นักบริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักการเมืองในกระบวนการบริหารจัดการ และขณะเดียวกันต้องรับผิดชอบต่อ “ลูกค้า” ที่ใช้บริการโดยตรง

1.2.3 พอลลิต (Pollitt, 2003 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณะ, 2556: 12-13) สรุปแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ 1) เน้นที่ผลของงานมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งผลของงาน 2) หันมาใช้มาตรการวัดผลงานโดยกำหนดตัวชี้วัดที่มีมาตรฐาน 3) รูปแบบองค์การจัดแบบราบขนาดเล็ก มีความอิสระในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์เดียวชัดเจน 4) ใช้วิธีการทำสัญญาจ้างเหมาภาระหน้าที่บางอย่างของรัฐให้หน่วยงานที่มีไม่ใชภาครัฐทำแทน 5) ใช้กลไกตลาดมากขึ้นในการส่งมอบการบริการภาครัฐ 6) เปรียบอุปมาประชาชนผู้รับบริการเหมือน “ลูกค้า” เพื่อให้สอดคล้องกับการนำกลไกตลาดมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ 7) เส้นแบ่งเขตระหว่างภาครัฐ เอกชน และองค์การอาสาสมัครขาดความชัดเจน เนื่องจาก มีความร่วมมือกันมากขึ้นระหว่าง 3 ภาคส่วนในสังคมในการส่งมอบบริการสาธารณะ และ 8) เปลี่ยนคุณค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐในเรื่อง ความเสมอภาค ความปลอดภัย ความเป็นสากล และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมไปมุ่งประสิทธิภาพและความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น

1.2.4 โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston, 1996 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 27-29) สรุปการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้ 1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากลสภาพ 2) ปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญที่ปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ 3) มุ่งทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ แยกส่วนงานเชิงพาณิชย์ออกจากที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ 6) เน้นประสิทธิภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน จ้างบุคคลภายนอก สนับสนุนการแข่งขันประมูลงาน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ 7) รูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐปรับเปลี่ยนให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและทำเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนเพื่อให้ตรวจสอบได้ 8) เลียนแบบวิธีการของเอกชน เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร 9) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินมากขึ้น และ 10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

1.2.5 ออสบอร์น และแกเบลอร์ (Osborne and Gaebler, 1992 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 338-339) เจ้าของผลงานหนังสือที่ชื่อ “Reinventing Government” มีแนวทางปฏิบัติ 10 ประการ กล่าวคือ 1) **รัฐบาลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิริยา** รัฐบาลต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทางเป้าหมาย และควบคุมทางเลือกรัฐนาวาให้เดินไปตามเป้าหมาย เป็นฝ่ายอำนวยการ เป็นพี่เลี้ยง เป็น

ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และเป็นฝ่ายประสานงานมากกว่าการลงมือทำเอง 2) *รัฐบาลที่ชุมชนเป็นเจ้าของ* รัฐบาลต้องให้อำนาจหรือเพิ่มอำนาจให้กับรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อให้ได้ทำในสิ่งที่เป็นความต้องการของคนในท้องถิ่น ให้รัฐบาลท้องถิ่นรู้จักช่วยตัวเอง ไม่ใช่รัฐบาลกลางคอยแต่ให้บริการหรือรับใช้ท้องถิ่น 3) *รัฐบาลที่มีการแข่งขัน* ผู้จัดการภาครัฐต้องจัดให้มีการแข่งขันกันในการให้บริการแก่สาธารณะเพราะเชื่อว่าการแข่งขันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการ 4) *รัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ* ผู้จัดการภาครัฐต้องทำงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของรัฐบาลเป็นสำคัญ ไม่ใช่ทำงานตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น 5) *รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์* ผู้จัดการภาครัฐต้องทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ต้องจัดงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าที่จะเน้นการควบคุมที่ปัจจัยนำเข้า 6) *รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า* ผู้จัดการภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนมากกว่าระบบราชการเอง 7) *รัฐบาลแบบรัฐวิสาหกิจ* ผู้จัดการภาครัฐต้องทำตัวเหมือนเจ้าแกที่เป็นเจ้าของกิจการและจัดการกิจการด้วยตนเอง ถ้าทำไม่ดีกิจการก็อยู่ไม่รอดหรือไม่มีกำไร ดังนั้น ต้องรู้จักหามาดีกว่าจ่าย 8) *รัฐบาลที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า* ผู้จัดการของภาครัฐต้องรู้จักคาดการณ์ล่วงหน้า เช่น การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และต้องวางแผนเพื่อป้องกันหรือรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แทนที่จะปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ 9) *รัฐบาลที่มีการกระจายอำนาจ* ผู้จัดการภาครัฐต้องกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการตัดสินใจ ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงานและมีการทำงานเป็นทีม 10) *รัฐบาลที่เน้นตลาดหรือการแข่งขัน* ผู้จัดการภาครัฐต้องยอมรับและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการให้มีการแข่งขันกันเองระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในองค์กรและกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกองค์กร

สรุป การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เรียกว่า “กระบวนทัศน์หลังระบบราชการ” (post – bureaucratic paradigm) และมีชื่อเรียกหลายอย่าง เช่น “การจัดการนิยม”(management) “การบริหารรัฐกิจบนพื้นฐานของการแข่งขันในระบบตลาด” (market-based public administration)” “รัฐบาลแบบเจ้าแก”หรือ รัฐบาลแบบรัฐวิสาหกิจ (entrepreneurial government) ส่วน Hood เรียกการบริหารงานแบบใหม่ว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) (เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 340) ให้ความสำคัญกับคุณค่าเรื่องประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่า เห็นได้จากการนำเทคโนโลยีและอุดมการณ์การบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ที่เรียกว่า “business-like approach” การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการบริหารใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศ การให้อำนาจกับผู้บริหารเหมือนเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการเอง หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การจัดการแบบเจ้าแก”

(entrepreneurial management) หรือผู้บริหารแบบ CEO แนวทางนี้ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แบบเสรีนิยมใหม่ (Neo-liberalism) ซึ่งเน้นการลดขนาดของภาครัฐ (downsizing) การปรับโครงสร้างภาครัฐเพื่อลดบทบาทและพันธกิจของรัฐบาล (re-inventing), การถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชน (privatizing) เพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มคุณภาพของการบริการ การรีออกแบบกระบวนการทำงาน (re-engineering) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมมาใช้ในการทำงาน (incentive plan), การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) ทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน (Principal-Agent Theory) และทฤษฎีต้นทุนทางด้านการธุรกรรม (Transaction Cost Analysis) ซึ่งพบว่าการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยใช้แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นสำคัญ โดยได้รับอิทธิพลจากนักคิดที่สำคัญๆ เช่น Osborne and Gaebler (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 356)

2. แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่

การบริหารภาครัฐภายใต้อุดมการณ์การจัดการนิยมแม้จะได้รับความนิยมและนำไปใช้ในหลายประเทศ แต่แนวคิดการบริการตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่นี้ก็ได้ถูกท้าทายและโจมตีว่าขัดแย้งกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบประชาธิปไตย (democratic governance) โดยนักวิชาการในแนวคิดประชาธิปไตยได้ว่านักจัดการภาครัฐเป็นผู้รับใช้ประชาชน การกระทำของนักจัดการเหล่านี้ย่อมต้องอาศัยความชอบธรรมที่ได้รับมาจากประชาชน ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ไม่ใช่จากระบบคุณค่าส่วนบุคคล การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงเผชิญกับการท้าทายของการบริหารอย่างใหม่ที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง หรือที่เรียกว่า “ระบบประชาธิปไตย” (government system) หรือ “ระบบการบริหารแบบประชาชนเป็นหุ้นส่วน” หรือ “ระบบการบริหารบ้านเมืองแบบประชาธิปไตย” (democratic governance) หรือ “แนวทางการบริการแบบบริการประชาชนแนวใหม่” (New Public Service: NPS) (เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 340-341) ซึ่งจัดเป็นตัวแทนในเชิงปทัสถานมีทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติที่ก้าวหน้าจากนักจัดการภาครัฐหลายคน โดยที่การบริการสาธารณะแนวใหม่ มีทฤษฎีที่เป็นรากฐานของแนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีความเป็นพลเมืองแบบประชาธิปไตย (ที่พลเมืองมีทั้งสิทธิและหน้าที่) (Democratic citizenship) ตัวแบบ

ชุมชนและประชาสังคม (Models of community and civil society) มนุษย์นิยมแห่งองค์การและทฤษฎีวาทกรรม (Organizational humanism and discourse theory) และแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern Public Administration)

2.1 ทฤษฎีที่เป็นรากฐานของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่

เดนฮาร์ท และเดนฮาร์ท (Denhardt and Denhardt, 2000 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 341-343, Denhardt and Denhardt, 2007 อ้างถึงใน นราธิป ศรีราม และคณะ, 2556: 37-40 และพวงศักดิ์ ทราบรัมย์, 2557: 11-14)

2.1.1 ทฤษฎีพลเมืองประชาธิปไตย

เดนฮาร์ทและเดนฮาร์ท ได้แสดงให้เห็นว่าความเป็นพลเมืองประชาธิปไตยมีความสำคัญและมีลักษณะเฉพาะตัว คือ มีความกระตือรือร้นและความเข้มแข็งอยู่ในตัวของมันเอง ความเป็นพลเมืองจะผูกติดกับพลเมืองที่มีสิทธิที่จะเลือกทำหรือไม่ทำอะไรตามกรอบของกฎหมาย อีกทั้งยังหมายรวมถึงสิทธิความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมประชาธิปไตยความเป็นพลเมืองมีอิทธิพลต่อระบอบการเมืองการปกครองด้วย ฉะนั้น สิ่งที่เราควรทำความเข้าใจให้มากก็คือคำว่า “พลเมืองประชาธิปไตย” อธิบายได้จากกรณีที่รัฐบาลเป็นคนขับเคลื่อนเศรษฐกิจในชุมชน โดยรัฐกับพลเมืองมีความเกี่ยวข้องกัน ในการดำเนินเศรษฐกิจแต่พลเมืองแต่ละคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (Self Interest) มีทางเลือกเป็นของตนเองตามสิทธิ ส่วนภาครัฐบาลจะเป็นผู้ควบคุมให้เกิดความเป็นธรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักทางเลือกสาธารณะและแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ในทางตรงกันข้ามความไม่เห็นแก่ตัวทางการเมืองหรือจิตวิญญาณความเป็นสาธารณะหรือผลประโยชน์สาธารณะ “Public Spirit” ก็มีอยู่ในตัวปัจเจกบุคคลที่มีความเป็นประชาธิปไตย มันเป็นความจริงที่ว่าปัจเจกบุคคลมีทางเลือกเป็นของตัวเองและพยายามที่จะคิดถึงประโยชน์ของตัวเองมากกว่าผลประโยชน์สาธารณะแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าปัจเจกบุคคลจะเป็นเช่นนั้นทุกคน Mansbridge (1994, อ้างถึงใน นพพล อักฮาด, 2559: 55) เห็นว่าความเป็นพลเมือง (Citizenship) จะเป็นก้าวเชื่อมระบบการเมือง จิตสาธารณะที่เป็นทั้งความรัก (Love) และภาระหน้าที่ (Duty) ได้กล่าวถึง ความรักและหน้าที่อันมีที่มาจากการประกอบของค่านิยม 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นธรรม - ระบบการเมืองที่เน้นความเป็นธรรมย่อมจะนำไปสู่ความรักและการมีส่วนร่วม 2) การมีส่วนร่วม - ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะมีความรู้สึกที่ดีและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และ 3) การนำเสนอ - สามารถทำให้ประชาชนมีข้อมูลและความเข้าใจร่วมกันซึ่งสามารถจะนำไปสู่ความสามัคคีและการมุ่งมั่นต่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ฉะนั้น แนวคิดความเป็นพลเมืองประชาธิปไตยนี้จะมองปัจเจกบุคคลว่าเป็นบุคคลที่มีจิตสาธารณะ (Public Spirit) อยากรจะทำประโยชน์ให้กับสังคม ซึ่งพลเมืองจะเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานของระบบราชการ รวมไปถึงการพัฒนาสังคมและตนเองให้ดีขึ้น โดยพลเมืองจำเป็นต้องมีความตื่นตัว (Active) และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง (Responsibility)

2.1.2 ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม

ในสังคมอเมริกันได้เริ่มให้ความสนใจคำว่า “ชุมชน” มากขึ้นทั้งนี้ เนื่องจากสังคมอเมริกันถูกทำให้แปลกแยกและอยู่อย่างโดดเดี่ยวซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยี มนุษย์ทำงานแบบเครื่องจักร ทำงานผ่านคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้มนุษย์ไม่ได้สมาคมกับผู้อื่น อีกทั้งการมุ่งประโยชน์และการสร้างผลผลิตในระบบเศรษฐกิจ ได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทำลายที่อยู่ของมนุษย์ จึงทำให้สังคมอเมริกันเริ่มตระหนักในสิ่งที่ควบคุมไม่ได้และหันหลังกลับไปมองการใช้ชีวิตแบบเดิมนั้นก็คือ “ชุมชน” ดังเช่น ผลงานของการ์ดเนอร์ (Gardner) ที่ได้เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลในงานที่ศึกษาเกี่ยวกับชุมชนผ่านระดับความสัมพันธ์ของสมาคมมนุษย์โดยเริ่มจากเพื่อนบ้าน ไปจนถึงกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยรักษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับสังคม คำว่า ชุมชนจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำว่า ความเชื่อใจ การทำงานเป็นทีมเข้าด้วยกันและประสิทธิภาพของการสื่อสารและการแก้ไขความขัดแย้งอีกทั้ง โรซาเบธ มอส แคนเตอร์ (Rosabeth Moss Kantor) ได้กล่าวถึงชุมชนว่าชุมชนเป็นสถานที่ที่สะท้อนวิถีชีวิตของปัจเจกบุคคล การทำงาน ความรับผิดชอบคุณภาพชีวิตของบุคคล อัตลักษณ์ ความหมาย และโอกาสต่างๆที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมไปถึงงานของโรเบิร์ต พัทนัม (Robert Putnam) กล่าวถึงสังคมอเมริกันประชาธิปไตยแบบเดิมว่า สังคมอเมริกันประชาธิปไตยแบบเดิมตั้งอยู่บนพื้นฐานของขบวนการประชาสังคมที่อยู่ในตัวของพลเมือง ที่มีความกระตือรือร้นและประกอบไปด้วยกลุ่มต่างๆ เช่น สมาคมรัฐบาล ครอบครัวยุคใหม่ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มศาสนา สมาคมประชาสังคม กลุ่มเพื่อนบ้าน กลุ่มอาสาสมัคร และกลุ่มทางสังคมอื่นๆ โดยกลุ่มต่างๆเหล่านี้เป็นตัวเชื่อมระหว่างปัจเจกบุคคลเข้ากับสังคมขนาดใหญ่ เรียกโดยรวมว่าเป็นกลุ่มประชาสังคม (Civil Society) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประชาชนอยากจะเข้ามามีส่วนร่วมและอยากจะทำงานตามที่ตนเองสนใจในบริบทของชุมชน ประชาสังคมในที่นี้หนึ่งๆ สามารถที่จะสร้างความยึดมั่นและการตระหนักในหน้าที่ของพลเมืองไม่เพียงแก่ชุมชนเท่านั้นที่เป็นผู้สร้างยังรวมถึงความเป็นประชาธิปไตยที่มีอยู่ในตัวของบุคคลนั้นๆด้วย

การมองว่าพลเมืองจะทำอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน มีความภาคภูมิใจในชุมชนของตนเองและต้องการที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นนั้นในความเป็นจริงเป็นสิ่งที่ยึดมั่นในการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองเป็นเรื่องที่ดี ซึ่งรากเหง้าของพลเมืองนั้นมีการเคลื่อนไหวร่วมกิจกรรมกับเพื่อนบ้าน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มสมาคม ซึ่งกิจกรรมต่างๆ

เหล่านี้ก็เปรียบเสมือนการสร้างความเป็นพลเมือง และแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐประศาสนศาสตร์สำหรับการนำแนวคิดชุมชนและประชาสังคมมาใช้ก็ คือ ประการแรกเมื่อเราทราบเครือข่ายความเชื่อมั่นของพลเมืองแล้วนั้นก็ย่อมสามารถวัดความมีอยู่และสร้างเครือข่ายเหล่านี้ให้เข้มแข็งกว่าเดิมได้โดยการสร้างเวทีสาธารณะและให้การศึกษาแก่พลเมือง ประการที่สองรัฐประศาสนศาสตร์สามารถสร้างชุมชนและทุนทางสังคมให้เข้มแข็งได้โดยที่ภาครัฐต้องแสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนพลังของพลเมืองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสาธารณะ

2.1.3 แนวคิดมนุษยนิยมองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่

กว่าสามสิบปีที่ผ่านมาทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ได้ถูกรวมไว้ในสาขาวิชาอื่น โครงสร้างมีการจัดช่วงชั้นทางสังคมในองค์การที่ปกครองอย่างเป็นลำดับขั้นเพื่อกำกับพฤติกรรมคนทำงาน อีกทั้งยังถูกวิจารณ์เกี่ยวกับการหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานในระบบราชการ และโครงสร้างของระบบราชการที่มีสายการปกครองที่ยืดยาว

เดนฮาร์ทและเดนฮาร์ท กล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์การของ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ว่าเป็นแนวคิดที่ทำทฤษฎีการบริหารในยุคดั้งเดิม โดยเฉพาะทฤษฎีการตัดสินใจของ เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) ที่ไม่ต่างจากทฤษฎีในยุคเริ่มแรกที่มีโครงสร้างการตัดสินใจเหมือนกับพีระมิดเป็นการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับล่างที่ร้อยเรียงกันและเป็นแบบทางการ มีกระบวนการและเป้าหมายในการตัดสินใจ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจ (Rational Model) นี้ต้องอาศัยความร้อยเรียงกันในการตัดสินใจจากโครงสร้างขององค์การ ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจในระดับล่างไม่ได้ยึดเป้าหมายเป็นสำคัญแต่กลับยึดวิธีการหรือขั้นตอน การจัดโครงสร้างแบบเป็นทางการนี้เป็นการขัดขวางการพัฒนาของบุคคลไม่เปิดโอกาสให้คนใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

รัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration) โดยเฉพาะจอร์จ เฟรด ริกสัน (George Frederickson) ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการแก้ไขความซับซ้อนของปัญหาสังคมที่เป็นอยู่ โดยได้เสนอให้นักการเมืองที่เป็นผู้กำหนดนโยบายให้หันมาสนใจความเท่าเทียมกันทางสังคม (Social Equity) โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนา สามารถสร้างความเท่าเทียมให้กับสังคมเพื่อประโยชน์สูงสุดของพลเมืองที่ควรจะได้รับ ไม่ใช่ทำตัวคล้ายกับระบบการบริหารราชการแบบเก่าที่เน้นเพียงประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องตระหนักถึงความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน และความรับผิดชอบต่อพลเมืองด้วย

2.1.4 แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่

แนวความคิดนี้ได้นำเสนอหลักการที่ขัดแย้งต่อองค์ความรู้สมัยใหม่ (Modern) ที่ศึกษาโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งวิธีที่จะได้มาซึ่งองค์ความรู้นั้นได้มาจากรูปแบบของการปฏิฐานนิยม (Positivism) ที่สามารถสังเกตและวัดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมาในรูปแบบสถิติได้ ซึ่งแนวความคิดหลังสมัยใหม่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดปฏิฐานนิยมเพราะว่าการวัดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมาในเชิงสถิตินั้นไม่ได้ทำให้เข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออกมาของมนุษย์โดยแท้จริง อีกทั้งพฤติกรรมของมนุษย์มีความเป็นพลวัตเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาและวัฒนธรรมของกิจกรรมมนุษย์ตลอดจนการศึกษากรณี Hawthorne Experiments ในอดีตก็ได้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายได้จากหลักการทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น ด้วยเหตุนี้นักวิชาการแนวคิดหลังสมัยใหม่จึงได้เสนอแนวทางในการได้มาซึ่งความรู้โดยผ่านวิธีการ “Interpretative” ผ่านประสบการณ์และการตีความโดยให้ความสำคัญกับการสร้างวาทกรรม (Discourse) ซึ่งนักวิชาการแนวคิดหลังสมัยใหม่เห็นว่าการสร้างวาทกรรมสาธารณะเป็นแนวคิดที่จะสามารถช่วยให้ระบบราชการมีความชอบธรรมมากขึ้นด้วย

2.2 หลักการของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่

จากทฤษฎีที่เป็นรากฐานดังกล่าวข้างต้น มีส่วนผลักดันก่อให้เกิดการสร้างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ของเดนฮาร์ทและเดนฮาร์ท โดยมีทั้งหมด 7 หลักการต่อบทบาทของภาครัฐที่ควรจะทำและควรส่งเสริมมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.2.1 ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า (Serve Citizens, Not Customer)

“ผลประโยชน์สาธารณะเป็นผลมาจากเจรจาการต่อรองและตกลงกันในเรื่องของค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันมากกว่าการที่จะเป็นการนำเอาผลประโยชน์ของแต่ละคนรวมกัน ดังนั้น ข้าราชการไม่ใช่ผู้รับผิดชอบและตอบสนองต่อความต้องการของ “ลูกค้า” แต่ต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างพลเมือง” (Denhardt and Denhardt, 2007: 42)

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาครัฐกับพลเมืองที่มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงระหว่างองค์การภาคเอกชนกับลูกค้าในการบริการภาครัฐมีความยุ่งยากเป็นอย่างมากในการระบุว่าใครคือลูกค้า เพราะการให้บริการของภาครัฐบางที่เป็นมากกว่าความเป็นลูกค้าเพราะเขาคือพลเมือง (Citizens) มากไปกว่านั้นหากภาครัฐยังมองประชาชนเป็นเพียงลูกค้าที่คอยรับบริการคนหนึ่งแล้วนั้นก็ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นระหว่างลูกค้าที่เป็นคนรวยกับลูกค้าที่เป็นคนจน เพราะรัฐจำเป็นต้องมีส่วนช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เดนฮาร์ท และเดนฮาร์ท พยายามชี้ให้เห็นว่าการจัดบริการสาธารณะของภาครัฐยังคง

เป็นสิ่งที่สำคัญและต้องคำนึงถึงพลเมืองเป็นสำคัญ และหากพลเมือง (Citizens) มีความเป็นพลเมืองสูง (Citizenship) แล้ว นั้นก็ย่อมหมายความว่าพลเมืองตระหนักในบทบาท (Role) มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนเอง (Responsibility) และแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนที่พลเมืองอาศัยอยู่พลเมืองก็จะทุ่มเทการทำงานและอยากที่จะสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน (Neighborhood) ส่งผลให้พลเมืองมีความสนใจในผลประโยชน์สาธารณะมากขึ้น

ข้อเสนอของเดนฮาร์ท และเดนฮาร์ท จึงพยายามชี้ให้เห็นว่าบทบาทของภาครัฐที่ควรจะทำนั้นก็คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชนมากกว่าการมองประชาชนเป็นเพียงลูกค้ำคนหนึ่งที่มารับบริการจากรัฐ การมองประชาชนว่าเป็นเพียงลูกค้ำคนหนึ่งนั้นนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ต่อประชาชนทุกคนเหมือนกัน ซึ่งขาดการมองไปถึงความหลากหลายของคนในสังคมที่มีทั้งคนรวย คนจนและคนด้อยโอกาส การมองประชาชนว่าเป็นเพียงลูกค้ำจึงไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมให้กับสังคมได้ อีกข้อเสนอหนึ่งที่เดนฮาร์ท และเดนฮาร์ท นำเสนอนั้นก็คือ บทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐในการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน โดยเจ้าหน้าที่รัฐควรจะต้องบทบาทในการกระตุ้นให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความสนใจในผลประโยชน์สาธารณะและค่านิยมร่วมของสังคม เพื่อเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อและสำนึกร่วมกันต่อชุมชนและสังคมที่พลเมืองอาศัย (Denhardt and Denhardt, 2007: 45-63)

2.2.2 แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek the Public Interest) “นักบริหารรัฐกิจจะต้องช่วยทำให้เกิดผลประโยชน์สาธารณะที่พลเมืองต้องการร่วมกัน เป้าหมายของการค้นหาผลประโยชน์สาธารณะไม่ใช่เพื่อตอบสนอง ช่วยแก้ปัญหาหรือเป็นทางเลือกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่การค้นหาผลประโยชน์ดังกล่าวต้องเป็นความรับผิดชอบต่อร่วมกันของพลเมืองกับนักบริหารรัฐกิจ” (Denhardt and Denhardt, 2007: 42)

แนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ผลประโยชน์สาธารณะเป็นทั้งความรัก (Love) และภาระหน้าที่ (Duty) ที่จะกระทำของพลเมือง ซึ่งแต่ละบุคคลล้วนมีแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ภาครัฐควรจะทำก็คือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) การปรึกษาหารือกัน (Deliberation) และการสร้างวาทกรรมสาธารณะ (Public Dialogue) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์สาธารณะให้กับพลเมือง ซึ่งแต่เดิมการบริหารงานภาครัฐแบบเก่า (Old Public Administration) และแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มองข้ามประเด็นการสร้างค่านิยมร่วมในผลประโยชน์สาธารณะ กล่าวคือ การบริหารงานภาครัฐแบบเก่าเจ้าหน้าที่รัฐเป็นเพียงผู้รับนโยบายจากนักการเมืองไปปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ที่เลวร้ายไปกว่านั้นไม่ได้เปิดโอกาสให้พลเมืองเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะเลย อีกทั้ง

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะถูกให้คำนิยามว่าเป็นผลประโยชน์ของผู้รับบริการ (Customer) และลูกค้าก็มีความสนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self Interest)

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ จึงเสนอแนวทางให้ทั้งภาครัฐ เจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนมาสร้างเวทีสาธารณะเพื่อให้ประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแสวงหาคำนิยามร่วมกันเกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เหมาะสมในการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรมให้กับสังคม (Denhardt and Denhardt, 2007: 65-81)

2.2.3 ให้ความสำคัญกับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ (Value Citizenship over Entrepreneurship) “ผลประโยชน์สาธารณะคือสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดที่ข้าราชการและพลเมืองต้องร่วมกันกำหนดขึ้น และต้องเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมมากกว่าการนำงบประมาณของรัฐ (พลเมืองเป็นเจ้าของ) ไปให้ผู้ประกอบการดำเนินการเหมือนเป็นเจ้าของงบประมาณ” (Denhardt and Denhardt, 2007: 42)

ข้าราชการควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์สาธารณะกับพลเมืองมากกว่าการทำตัวเป็นผู้ประกอบการที่มีอำนาจบริหารจัดการเสมือนใช้เงินในกระเป๋าตัวเอง ในอดีตภาครัฐมีบทบาทในการเป็นผู้ถือหางเสือ (Steer) คอยกำหนดทิศทางให้กับสังคม แต่สังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีความหลากหลายมากขึ้นบทบาทของภาครัฐควรเปลี่ยนไป ดังเช่นนโยบายหรือโครงการต่างๆ ที่ถูกนำเสนอซึ่งเกิดจากหลายกลุ่มคนในสังคม เกิดจากหลายองค์การที่นำมาผสมรวมกันในหลายๆ ความคิดเห็นและหลายๆ ความสนใจ

บทบาทของภาครัฐและเจ้าหน้าที่รัฐตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ยุคเก่านั้นมีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้มีส่วนไปเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ส่วนพลเมืองเป็นเพียงผู้ที่ทำหน้าที่ในการเลือกตัวแทนไปบริหารประเทศไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเช่นกัน

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มองบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐว่าเป็นเสมือนผู้ประกอบการ ที่มองพลเมืองเป็นเพียงลูกค้าที่มาคอยรับบริการจึงทำให้บทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐจึงเป็นเพียงผู้ที่คอยสร้างทางเลือกที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุดผ่านนโยบายสาธารณะที่ถูกออกแบบให้มีการแข่งขันผ่านระบบตลาด เพื่อให้ได้กำไรหรือประโยชน์สูงสุดตามแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบเอกชนโดยละเอียดถึงความไม่เท่าเทียมกันของคนในสังคมว่าคนทุกคนไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้หมดเพราะทุกคนเกิดมามีความแตกต่างกัน อีกทั้งขาดการมองเรื่องความยุติธรรมในสังคมและการให้ความสนใจในตัวของพลเมือง

สำหรับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้แสดงให้เห็นมุมมองที่แตกต่างจากแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่นั้นก็คือการมุ่งความสนใจไปยังพลเมืองเพื่อกระตุ้นให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ โดยการสร้างการมีส่วนร่วมนั้นภาครัฐสามารถสร้างผ่านกระบวนการวาทกรรมเพื่อให้พลเมืองได้อภิปรายอย่างสร้างสรรค์ตามแนวคิดธรรมาภิบาลประชาธิปไตย (Democratic Governance) (Denhardt and Denhardt, 2007: 83-101)

2.2.4 คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically) “นโยบายและแผนงานจะตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวมได้จะต้องเกิดจากกระบวนการรวมกลุ่มและความร่วมมือร่วมกัน” (Denhardt and Denhardt, 2007: 43)

นโยบายสาธารณะและโครงการต่างๆ ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนและต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความพยายามร่วมมือกัน ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) เกิดจากการสร้างวาทกรรมสาธารณะ (Public Dialogue) และการปรึกษาหารือกันเพื่อแสดงออกถึงค่านิยมที่สนใจร่วมกัน โดยแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่นั้นได้เสนอแนวทางให้ภาครัฐสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายจนถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติการมีส่วนร่วมของพลเมืองดังกล่าวเป็นการสร้างความรู้สึกที่ตัวพลเมืองมีคุณค่าและเป็นคนสำคัญสำหรับชุมชนที่จะทำประโยชน์เพื่อชุมชน ฉะนั้นภาครัฐหรือผู้นำทางการเมืองจึงต้องเชื่อมั่นในตัวพลเมืองของตัวเองก่อนด้วยเพื่อประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วม

แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่าได้สะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดนโยบายหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการกำหนดจากฝ่ายการเมืองส่วนหน่วยงานภาครัฐเป็นเพียงผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ (Top - Down) อีกทั้งในการบริหารจัดการภาครัฐในยุคนี้เน้นการบริหารจัดการตามระเบียบแบบแผนและเป็นไปตามกระบวนการและเทคนิคได้มีการทดลองทำมาแล้วและถือว่ากระบวนการและเทคนิควิธีดังกล่าวเป็นวิธีการบริหารที่ดีที่สุดตามแนวคิดการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เมื่อเจ้าหน้าที่รัฐไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นเพียงผู้นำนโยบายไปปฏิบัติก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่านี้ไม่ได้ให้ความสนใจในการคิดแบบเชิงกลยุทธ์และไม่มีการปฏิบัติแบบประชาธิปไตยแม้แต่น้อย

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้เสนอแนวทางและบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐแตกต่างออกไปจากแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่าในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) โดยให้แนวทางว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติที่รัฐไม่จำเป็นต้องทำเองทั้งหมดเพียงปล่อยให้มีการแข่งขัน โดยใช้กลไกตลาดและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาแข่งขันและนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นวิธีที่ได้มาซึ่งคุณภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และภาครัฐ

ก็ส่งเสริมให้ภาคประชาสังคมมีส่วนช่วยในการนำนโยบายไปปฏิบัติแสดงให้เห็นจุดยืนของภาครัฐ ที่พยายามจะลดภาระงานและขนาดของรัฐให้เล็กลง จึงส่งเสริมให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม นำนโยบายไปปฏิบัติแทนที่ภาครัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด

สำหรับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมของ พลเมือง (Citizen Engagement) และการสร้างชุมชน (Community Engagement) โดยมองว่าการมีส่วนร่วมของพลเมืองในกระบวนการนโยบายสาธารณะเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นตามระบอบประชาธิปไตย แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ถูกขับเคลื่อนจากแนวคิด การสร้างชุมชนไม่ได้เกิดจากแรงขับเคลื่อนของกลไกตลาด ซึ่งในชุมชนมีการปฏิสัมพันธ์ของคน ในชุมชนแบบไม่เป็นทางการ มีการรู้จักมักคุ้นกันมาก สนับสนุนกัน ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมและแสดงจุดยืนในประเด็นสาธารณะ ที่มีความสนใจร่วมกัน (Denhardt and Denhardt, 2007: 103-117)

2.2.5 ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย (Recognize that Accountability Isn't Simple)

“ข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อสังคม และยังต้องมีการขยายผลแห่งความรับผิดชอบไปอย่างกว้างขวาง ทั้งความรับผิดชอบต่อกฎหมายรัฐธรรมนูญ ค่านิยมของชุมชน ปทัสถานทางการเมือง มาตรฐานทางวิชาชีพ และผลประโยชน์ของพลเมือง” (Denhardt and Denhardt, 2007:43)

ผู้ใช้ประชาชนควรมุ่งความสนใจไปที่รัฐธรรมนูญ ค่านิยมร่วมของ ชุมชน บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพและผลประโยชน์ของประชาชนมากกว่ามุ่งความ สนใจไปที่แรงขับเคลื่อนสังคมโดยระบบตลาด ภาระรับผิดชอบ (Accountability) และความ รับผิดชอบ (Responsibility) ของเจ้าหน้าที่รัฐในการบริการสาธารณะมีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก ฉะนั้นแล้วเจ้าหน้าที่รัฐจะต้องรับผิดชอบต่อหน่วยงานและมาตรฐานรวมไปถึงผลประโยชน์ สาธารณะ (Public Interest) รัฐธรรมนูญ (Constitution Law) มาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards) ค่านิยมชุมชน (Community Value) บรรทัดฐานทางประชาธิปไตย (Democratic Norm) และพลเมือง (Citizen) ตัวแปรเหล่านี้มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนซึ่งเจ้าหน้าที่รัฐ จำเป็นต้องตระหนักและต้องให้ความสำคัญตลอดจนพัฒนาความรับผิดชอบต่อสิ่งเหล่านี้ด้วย

แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่าภาระความรับผิดชอบ (Accountability) มุ่งตอบสนองต่อหลักเกณฑ์ กฎระเบียบและสายการบังคับบัญชา(Hierarchy) ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงให้มีการใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน และในมุมมองการตอบสนองต่อประเด็น สาธารณะแทบจะไม่มีหรือถ้ามีก็น้อยมาก

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มองประชาชนในฐานะลูกค้า ฉะนั้นภาระความรับผิดชอบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงรับผิดชอบต่อการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งภาครัฐก็พยายามลดบทบาทของตัวเองให้เอกชนทำหน้าที่แทน เพราะเอกชนมีความคล่องตัวกว่าทำให้ความรับผิดชอบจึงเน้นไปที่การรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และมี เป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สำหรับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่ ภาระรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Result) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เหมือนกับการบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่ แต่มุ่งความสนใจไปที่ความรับผิดชอบต่อความเป็นพลเมือง (Citizenship) และ ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ที่สามารถตรวจสอบได้ (Denhardt and Denhardt, 2007: 119-137)

2.2.6 การให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล (Serve Rather than Steer) “การ บริการรับใช้เป็นบทบาทสำคัญของข้าราชการ โดยต้องมีภาวะผู้นำและมีค่านิยมพื้นฐานที่ช่วยสร้าง ผลประโยชน์ร่วมกันของพลเมืองมากกว่าการพยายามควบคุมหรือกำกับทิศทางของสังคมให้ เป็นไปตามที่รัฐบาลต้องการ” (Denhardt and Denhardt, 2007: 43)

สิ่งสำคัญสำหรับภาครัฐคือเป็นผู้นำในการจัดบริการ (Service) ให้กับพลเมือง มากกว่าการคอยทำหน้าที่กำกับทิศทางของสังคม (Steer) เหมือนกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนว ใหม่ ซึ่งขาดถึงค่านิยมของการมีส่วนร่วมจากภาคพลเมือง

แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่า ไม่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐและการกำหนดนโยบาย มุมมองของผู้นำก็จะ เป็นไปตามสาย แห่งการบังคับบัญชาที่เป็นทางการผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจสั่งการไปยังหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การ บังคับบัญชา (Top-Down) ซึ่งเต็มไปด้วยกฎระเบียบทำให้บทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐในการจัดบริการ ถูกปิดกั้นทำให้ยึดกฎระเบียบเป็นสำคัญในการจัดบริการสาธารณะ

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ บทบาทผู้นำก็มุ่งไปยังการเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ที่สามารถแข่งขันได้ในระบบตลาดโดยที่ภาครัฐพยายามจะลด บทบาทของตัวเองให้เอกชนเข้ามาทำงานแทนภาครัฐ (Outsourcing) ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการเก็บ ขยะ เรือจ้าง บริการสายการบิน บริการด้านโทรคมนาคม เป็นต้น โดยผู้นำก็จะใช้การจูงใจใน รูปแบบของตัวเงินเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งงานบริการสาธารณะแบบเก่า ภาครัฐมักจะเป็นผู้ผูกขาดเป็นการปิดกั้นทางเลือกของประชาชน

สำหรับภาวะผู้นำของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่มองว่าผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อนค่านิยมร่วม ความเป็นผู้นำไม่ใช่ที่มาของอำนาจ แต่ผู้นำจะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างแนวทางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเวทีสาธารณะและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนจะนั่นแล้วในแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ผู้นำก็คือผู้รับใช้ (Servants) ไม่ใช่ผู้ประกอบการ โดย เดนฮาร์ดท์และเด็นฮาร์ดท์ ได้สรุปบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐตามนักวิชาการในอดีตไว้คือ (1) เป็นผู้จัดบริการสาธารณะ (2) เป็นผู้รักษากฎการสาธารณะ (3) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้กับพลเมืองและสร้างวาทกรรมประชาธิปไตย (4) เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการเจรจา (Negotiating) บทบาทในการเป็นตัวแทนในการไกล่เกลี่ยแก้ปัญหา (Conciliating and Mediating) และบทบาทในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Solution) (Denhardt and Denhardt, 2007: 139-154)

2.2.7 ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต (Value People, Not Just Productivity) “องค์การภาครัฐและเครือข่ายต้องเน้นการมีส่วนร่วมและคำนึงถึงผลสำเร็จในระยะยาว การปฏิบัติงานภาครัฐจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมแรงร่วมใจและการให้ความสำคัญกับทุกคน” (Denhardt and Denhardt, 2007: 43)

องค์การภาครัฐและเครือข่ายหากมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนก็จะเป็นผลดีต่อองค์การในระยะยาว สำหรับแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่า มุ่งเน้นประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารจัดการ เทคนิคและกระบวนการที่ดีที่สุดจะมีการบังคับกำกับพฤติกรรมของคนทำงานให้อยากจะทำงาน รูปแบบของการจูงใจก็จะใช้วิธีจูงใจในรูปแบบของตัวเงินเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ตั้งไว้ ส่วนแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ได้อิทธิพลมาจากแนวคิดทางเลือกสาธารณะที่มองว่าประชาชนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะจูงใจเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการนั้นจะต้องจูงใจตามแบบที่แต่ละคนต้องการมีการวัดผลงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ไม่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้แสดงให้เห็นว่ารัฐควรจะให้คุณค่าคนทำงานมากกว่าแค่ต้องการผลปฏิบัติการ เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันรัฐจำเป็นต้องส่งเสริมค่านิยมร่วมกันซึ่งได้แก่ ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การตอบสนอง การเสริมพลังชุมชนและความยึดมั่นร่วมกัน การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างจริยธรรมความร่วมมือซึ่งถือว่าเป็นค่านิยมร่วมที่มากกว่าประสิทธิภาพและผลผลิตที่ต้องการตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แบบเก่าและแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Denhardt and Denhardt, 2007: 155-168)

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าการสร้างเทคนิคการบริหารงานสาธารณะไทยให้มีลักษณะของการเป็นการบริหารการปกครอง (Governance) มากกว่าเป็นเรื่องของรัฐบาล (Government) ซึ่งถือเป็นภารกิจของนักรัฐประศาสนศาสตร์ที่จะมุ่งไปให้ถึงได้แก่ 1) การสร้างความรับผิดชอบ 2) การสร้างตัวแทนพลเมือง และ 3) การดูแลพลเมือง อันจะเป็นการยอมรับและสร้างการจัดทำบริการสาธารณะแนวใหม่ที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 ที่การบริการสาธารณะและรัฐประศาสนศาสตร์ไทยเป็นเรื่องของพลเมือง (Citizenships) ได้แก่ 1) มีคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน 2) คำนึงผลประโยชน์ส่วนรวม 3) สร้างบทบาทของนักบริหารสาธารณะแนวใหม่ 4) มีเทคนิคการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นคุณค่าพลเมือง 5) ภารกิจของนักรัฐประศาสนศาสตร์สามารถทำการตรวจสอบได้ 6) มีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจ และ 7) การให้ความเคารพอุดมคติการให้บริการสาธารณะ

2.3 มุมมองของนักวิชาการต่อแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่

2.3.1 โกวิทย์ กังสนันท์ (2549: 45-60) ได้กล่าวถึง “เอกลักษณ์เชิงจริยธรรม (Ethical Identity) ของผู้บริหารสาธารณะคือ ความเป็นพลเมือง ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานเพื่อประชาชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นพลเมืองมืออาชีพที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในชุมชนการเมืองที่มีความซับซ้อน และทำงานแทนประชาชนผู้ซึ่งไม่สามารถทำงานด้วยตัวเองได้ ผู้บริหารสาธารณะจึงเปรียบเสมือนพลเมืองที่มีความรับผิดชอบเฉพาะด้าน ที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานแทนผู้อื่น เช่นเดียวกับผู้พิทักษ์ทรัพย์สิน (trustees) และทำงานให้กับประชาชนหรือพลเมืองในองค์กร”

คำกล่าวข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นพื้นฐานและหลักจริยธรรมของการบริหารภาครัฐแบบใหม่ในรูปของการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) ซึ่งเน้นความดีงามความชอบธรรมและความถูกต้องมาจากกระบวนการทัศน์และหลักการของแนวคิดพลเมืองประชาธิปไตยชุมชนและประชาสังคมมนุษยนิยมในองค์กร และรัฐประศาสนศาสตร์ยุคหลังทันสมัย ได้ขยายความและสรุปเป็นกรอบชี้แจงจริยธรรมของการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) รับผิดชอบต่อพลเมือง (ประชาชน) ไม่ใช่ลูกค้า ผลประโยชน์สาธารณะเป็นผลลัพธ์มาจากการโต้เถียงกันเกี่ยวกับคุณค่าหรือค่านิยมร่วม (shared values) มากกว่าเป็นการรวมตัวกันของคนที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น มาตรฐานจริยธรรมจึงเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ อาทิ เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรตอบสนองเฉพาะความต้องการของลูกค้า แต่ควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ (trust) และความร่วมมือ (collaboration) ทั้งกับพลเมืองและ

ระหว่างพลเมืองด้วยกัน การส่งเสริมบทบาทพลเมืองประชาธิปไตย การสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และการจัดบริการสาธารณะในฐานะการขยายบทบาทของความเป็นพลเมือง

2) การแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ผู้บริหารสาธารณะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างหลักการและพื้นฐานร่วมกับผลประโยชน์สาธารณะ ดังนั้น จริยธรรมของการบริหารสาธารณะไม่ควรเน้นการหาทางแก้ปัญหาสังคมแบบรีบด่วนและผลักดันโดยทางเลือกส่วนบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการสร้างหลักการร่วมที่ครอบคลุมทั้งร่วมผลประโยชน์และร่วมความรับผิดชอบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนาและบริหารนโยบายสาธารณะ การมีส่วนร่วมเน้นความพร้อมในด้านข้อมูลสารสนเทศ การปรึกษาหารือ และการเป็นหุ้นส่วน รวมทั้งการกระตุ้นบทบาทและความสำคัญของการโต้เถียงและวาทกรรม สาธารณะ (public discourse)

3) ให้คุณค่ากับภาวะพลเมือง (citizenship) มากกว่าภาวะการประกอบกิจการ (entrepreneurship) ผลประโยชน์สาธารณะจะมีการก้าวรูดหน้าก็โดยความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ของรัฐและพลเมืองที่มีความผูกพัน (committed) ที่จะเกี่ยวข้องกับสังคม มากกว่าการที่ผู้บริหารเล่นบทบาทผู้ประกอบการและถือว่าเงินสาธารณะ (public money) เสมือนเงินของตนเอง

4) คิดเชิงยุทธศาสตร์ แต่กระทำเชิงประชาธิปไตย ทั้งนโยบายและแผนงานที่ตั้งใจตอบสนองความต้องการของสาธารณะ สามารถบรรลุความสำเร็จได้โดยอาศัยความพยายามร่วมกันและบนพื้นฐานของกระบวนการความร่วมมือ (collaborative processes)

5) จงตระหนักว่าความรับผิดชอบ (accountability) ไม่ใช่ของง่าย เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีขอบเขตความสนใจไกลกว่าหรือมากกว่าตลาด (market) ในกรอบจริยธรรม เขาควรใส่ใจในกฎหมาย ค่านิยมชุมชน บรรทัดฐานการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และความสนใจของพลเมือง การสร้างพันธะผูกพันต่ออุดมการณ์ประชาธิปไตย การตัดสินใจบนฐานการใช้ดุลยพินิจที่มีความรู้จากประสบการณ์ บรรทัดฐานชุมชน มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบจริยธรรม นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีความรับผิดชอบในทางกฎหมาย การเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย ผลประโยชน์สาธารณะ ประเด็นจริยธรรม และวิชาชีพ

6) การรับใช้ (serve) มากกว่าการกำกับทิศทาง (steer) ภาวะผู้นำบนฐานค่านิยมและร่วมกัน (shared, value-based leadership) ในการช่วยเหลือให้ประชาชนสามารถผลิตกำลังและสร้างผลประโยชน์ร่วม จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับการทำงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ แทนที่จะคอยกำกับและควบคุมทิศทางแต่เพียงอย่างเดียว จริยธรรมสำหรับผู้นำ

สาธารณะจึงชี้ให้เห็นความจำเป็นของการสร้างภาวะผู้นำในหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำบนฐานค่านิยม (value-based leadership) ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) และภาวะผู้นำเป็นตัวกระตุ้น (catalytic leadership) เป็นต้น ภาวะผู้นำสาธารณะควรมีการหล่อหลอมให้คิดและทำเชิงยุทธศาสตร์ มีทักษะด้านการส่งเสริม (facilitation) และการเข้าแทรกแซง (intervention) และทักษะการนำ

7) ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่เพียงแต่การเพิ่มผลผลิต (productivity) ในอนาคต องค์การสาธารณะและเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันจะประสบความสำเร็จ ถ้าองค์การเหล่านี้ปฏิบัติการบนฐานจริยธรรมที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการความร่วมมือ การสร้างภาวะผู้นำร่วม และการให้ความเคารพต่อทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 ถวิลวดี บุรีกุล (2557: 234-235) การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นเรื่องของการที่รัฐบาลไม่ควรบริหารงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ แต่เป็นการบริหารงานด้วยการยึดหลักประชาธิปไตย หลายประเทศในโลกกำลังดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของหลักการนี้ และมีการยอมรับในแนวทางการทำงานที่ยึดหลักประชาธิปไตยมากขึ้น มีการให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ หลายเรื่อง เช่น ความสนใจของสาธารณชน กระบวนการบริหารหรือการปกครอง และการเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ข้าราชการมีการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะใหม่ในการพัฒนา นโยบายและปฏิบัติตามนโยบาย มีการรับรู้ มีการเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของการเป็นพลเมืองมากขึ้น

การมีกระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่สำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในการราชการ หรือทำราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ นักทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องของการเป็นพลเมือง เรื่องของชุมชน ประชาสังคม มนุษยวิทยาองค์กรและการบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นผู้ที่ได้มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการอภิปรายกันถึงหลักการบริหารแนวใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งอาจมีหลักการหลากหลายแตกต่างกันออกไป Denhardt and Denhardt (2003 อ้างถึงใน ถวิลวดี บุรีกุล, 2557: 235) อาทิ 1) การมุ่งให้บริการแก่ประชาชนไม่ใช่การค้ากับ ข้าราชการจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนแต่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนด้วย 2) การสำรวจความสนใจและความต้องการของสาธารณชน เพื่อสร้างความสนใจร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน 3) การให้คุณค่าแก่ประชาชนในฐานะของการเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ โดยข้าราชการจะยอมรับที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสังคมมากกว่าการเป็นผู้จัดการธุรกิจที่คิดและทำเสมือนเงินหลวงเป็นเงินของตนเอง 4) การคิดอย่างมีกลยุทธ์ แต่ปฏิบัติอย่างเป็นประชาธิปไตย นโยบายและโครงการ

ต่างๆ จะสนองความต้องการของสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีการทำงานร่วมกัน 5) การตระหนักว่าการมีสำนึกรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ข้าราชการไม่ควรสนใจแค่เรื่องของการทำงานตามนโยบาย หรือเรื่องการตลาด และการอยู่รอดของตน แต่ต้องสนใจเรื่องของกฎหมาย รัฐธรรมนูญ ค่านิยมของชุมชน สังคม บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และความสนใจสาธารณะด้วย 6) การบริการมากกว่ากำกับ มีการสร้างค่านิยมร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางนโยบายถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมกันด้วย 7) การคำนึงว่าประชาชนเป็นผู้มีคุณค่าไม่ใช่แค่ผลผลิต หน่วยงานราชการต่างๆ จะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากดำเนินการด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและสร้างการเป็นผู้นำร่วมกับประชาชนบนพื้นฐานของการเคารพประชาชน

เมื่อพิจารณาหลักการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่กล่าวมาแล้วจะพบว่า ประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ ยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยพิจารณาจากเจตนารมณ์ของกฎหมายที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่และกระจายอำนาจ จึงนำไปสู่การปฏิรูปทางการเมืองและเกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดินในเวลาต่อมา ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจและพยายามนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด เรียกแนวทางการบริหารนี้ว่า “การบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมภิบาล (Good Governance)”

2.3.5 เสาหลักชัย สุขวิรัช (2557: 346-348) ได้กล่าวถึง นักบริหารงานภาครัฐในแนวคิดการให้บริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) จึงต้องรับใช้ประชาชนโดยการเป็นคนเฝ้ารักษาสมบัติสาธารณะ (stewards of public resources) เป็นคนปกป้องรักษายองค์กรภาครัฐ (conservators of public organization) เป็นคนจัดให้มีเวทีการพูดคุยอย่างเป็นประชาธิปไตยและด้วยความเป็นพลเมือง (facilitators of citizenship and democratic dialogue) เป็นตัวเองให้ชุมชนมีส่วนร่วม (catalysts for community engagement) และเป็นผู้นำในระดับดินถนน (street-level leaders) นักบริหารงานภาครัฐต้องเพียงแต่แบ่งปันอำนาจโดยการทำงาน โดยผ่านคนและเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องทำความเข้าใจเสียใหม่กับบทบาทของตนในกระบวนการบริหาร

แบบประชาชนเป็นหุ้นส่วน (governance process) ว่าคนเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมที่มีความรับผิดชอบเท่านั้น หากใช้แล้วแต่ไม่ บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของนักบริหารงานภาครัฐที่ได้กล่าวแล้วส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบของนักบริหาร กล่าวคือ

ประการแรก คือ นักบริหารต้องไม่เพียงรู้และจัดการทรัพยากรของหน่วยงานตนเองได้เท่านั้น แต่ต้องรู้จักจะที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อขอความสนับสนุนและความช่วยเหลือ และนำพลเมืองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วย

ประการที่สอง นักบริหารงานภาครัฐไม่ใช่เจ้าของกิจการแท้จริงที่จะตัดสินใจโดยรู้ว่าผลของความล้มเหลวจะตกลงบนบ่าของตนเอง แต่ความเสี่ยงในภาครัฐแตกต่างจากภาคธุรกิจ ในแนวคิดแบบ NPS นั้น ความเสี่ยงและโอกาสอยู่ภายในกรอบใหญ่ของความเป็นพลเมืองแบบประชาธิปไตยและความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นเมื่อความสำเร็จและความล้มเหลวไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แค่ธุรกิจเดียวเช่นในภาคเอกชน นักบริหารงานภาครัฐจึงไม่ควรตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียวว่าอะไรดีที่สุดสำหรับชุมชน แต่ควรให้พลเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องโดยมีการปรึกษาหารือกันร่วมมือกัน และรับผิดชอบร่วมกัน

แนวทางการบริการสาธารณะแนวใหม่ให้ความสำคัญกับ “ความเป็นพลเมือง” (Citizenship) ที่มีทั้งสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ และเรียกร้องให้ข้าราชการต้องรับใช้พลเมือง โดยต้องคิดเสมอว่าพลเมืองคือเจ้าของเรือหรือเจ้าของประเทศ ทั้งยังวิจารณ์ว่านักจัดการภาครัฐตามแนวคิด NPM ที่ทำตัวเป็นกัปตันเรือและถือหางเสือเรือ มีอำนาจมากจนอาจล้มตัวไปว่าเป็นเจ้าของเรือเสียเองและอาจคิดถึงผลประโยชน์ของตนมากกว่าของพลเมืองหรือของส่วนรวม แนวคิดนี้จึงเน้นให้ข้าราชการต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของพลเมืองเป็นลำดับแรก และในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการตอบสนองผลประโยชน์ของส่วนรมนั้น ต้องให้พลเมืองมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและร่วมรับผิดชอบ โดยนักบริหารรัฐกิจต้องกระตุ้นให้พลเมืองมีการรวมตัวกันเป็นชุมชน และประชาสังคมและจัดให้มีการพูดคุยตกลงกันโดยข้าราชการทำตัวเป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยต้องมองไปที่ประโยชน์ของส่วนรวมไม่ใช่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งเพราะพลเมืองไม่ใช่ลูกค้า แนวคิดนี้ยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบจากภาคพลเมืองด้วย (Democratic accountability) การบริหารราชการจึงไม่ใช่เรื่องของข้าราชการหรือของรัฐแต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่เป็นการร่วมมือกันทั้งฝ่ายรัฐและพลเมืองหรือที่เรียกว่า “ระบบการร่วมบริหารกิจการบ้านเมืองแบบประชาธิปไตย” (governance system หรือ democratic governance)

Wise (2002 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2557: 348) ในด้านการบริหารงานภายในองค์กรนั้น แนวคิด NPS เรียกร้องให้มี 1) ความเสมอภาคทางสังคมให้มากขึ้น (greater of social equity) เช่น โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน ค่าจ้างที่เป็นธรรม และสามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน 2) ให้มีการบริหารภายในระบบราชการที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น และเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการมากขึ้น (democratization and empowerment) 3) ความสำคัญกับ “ความเป็นมนุษย์” ของคนที่ทำงานในองค์กรมากขึ้น (humanization of public service) ซึ่งสะท้อนแนวคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Denhardt and Denhardt (2011 อ้างถึงใน นพพล อักษาด, 2559: 57-58) ได้ขยายความชัดเจนของการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่ให้ละเอียดมากขึ้นในหนังสือ New Public Service: Serving, Not Steering (พิมพ์ครั้งที่ 3) บทบัญญัติ 7 ประการของค่านิยมการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บทบัญญัติ 7 ประการของค่านิยมการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS)

บทบัญญัติ 7 ประการ ที่เกิดขึ้น	องค์ประกอบเดิม ที่ใช้ในการอธิบาย	การตีความคุณค่า ในการบริหาร
1. การให้บริการพลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า	- ทฤษฎีองค์กรที่อาศัยหลักมนุษยนิยมและ รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ - ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม	คุณภาพการ ให้บริการแก่ พลเมือง
2. การเสาะแสวงหา ผลประโยชน์สาธารณะ	- ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม - รัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่	ผลประโยชน์ ส่วนรวม
3. การค่านึงคุณค่าความเป็น พลเมืองมากกว่าเป็น ผู้ประกอบการ	- ความเป็นพลเมืองประชาธิปไตย - ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม - รัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่	บทบาทของ นักบริหาร
4. การคิดอย่างมียุทธศาสตร์ ปฏิบัติอย่างมีประชาธิปไตย	- ความเป็นพลเมืองประชาธิปไตย - ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม	การนำนโยบาย ไปปฏิบัติ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบัญญัติ 7 ประการ ที่เกิดขึ้น	องค์ประกอบเดิม ที่ใช้ในการอธิบาย	การตีความคุณค่า ในการบริหาร
5. การใส่ใจตระหนักว่า ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย	-รัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่	การตรวจสอบได้
6. การเป็นผู้ให้บริการ มากกว่าถือหางเสียเรือ	-ทฤษฎีองค์การที่อาศัยหลักมนุษยนิยมและ รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่	ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร
7. การให้คุณค่าแก่คนไม่ใช่ แค่ผลผลิตที่เกิดขึ้น	-ความเป็นพลเมืองประชาธิปไตย -ทฤษฎีองค์การที่อาศัยหลักมนุษยนิยมและ รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่	การให้ความสำคัญ อุดมคติการให้ บริการสาธารณะ

ที่มา: นพพล อักฮาด (2559: 58)¹

จากตารางที่ 2.1 ค่านิยมการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่มีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักและใส่ใจในความสำคัญของค่านิยมในการให้บริการสาธารณะ 7 ประการ (นพพล อักฮาด, 2559: 68-70) ดังนี้

1) คุณภาพการให้บริการแก่พลเมือง ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีการเปิดกว้างให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่างๆ ในชุมชน ควรสร้างความน่าเชื่อถือต่อการทำงานให้กับประชาชนไปด้วย มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับคณะกรรมการระดับชุมชนไปดำเนินการโครงการเอง จะช่วยสร้างความเป็นธรรมให้กับประชาชนในการได้รับบริการขึ้น และมีการส่งเสริมให้ประชาชนเข้าไปตรวจสอบการดำเนินโครงการ จะช่วยสร้างความรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนได้

2) ผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีช่องทางอำนวยความสะดวกให้ประชาชนตื่นตัวเข้ามาช่วยเหลืองานต่างๆ คำนึงว่าจริงๆ แล้วประชาชนอยากจะเข้าไปร่วมพัฒนาชุมชนของตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นควรที่จะกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความรู้สึกที่ได้ทำประโยชน์ต่อสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่มากกว่านี้ สร้างแนวทางให้ประชาชนเข้าใจ

¹ นพพล อักฮาด. (2559). กรอบมโนทัศน์เบื้องต้นเกี่ยวกับ “ประชาธิปไตยชุมชนในฐานะกลไกของการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่สำหรับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21” วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, 5(1): 44-79.

ทิศทางการบริหารจัดการชุมชนไปด้วยกัน จะสามารถสร้างผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายในพื้นที่ยอมรับร่วมกันได้ คำนึงว่าจริงๆ แล้วตนเองก็คือ คนในพื้นที่เดียวกัน ดังนั้น การบริการสาธารณะในชุมชนจึงควรสร้างบรรยากาศและเวทีแสดงความคิดเห็นให้ประชาชนสนใจว่าการบริหารจัดการชุมชนเป็นหน้าที่ของทุกคน

3) บทบาทของนักบริหาร ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีการตระหนักต่อพันธะหน้าที่ของตนว่าทำงานมุ่งต่อการสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนผู้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาล ทำงานเพื่อมุ่งสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้ฟังเสียงสะท้อนปัญหาต่างๆ จากประชาชนให้มากและตอบสนองต่อสิ่งที่ประชาชนต้องการ

4) การน่านโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรตระหนักว่าหากประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการนำโครงการต่างๆ ไปดำเนินการในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น จะทำให้ท้องถิ่นพัฒนาไปไกลกว่านี้, สร้างความไว้วางใจระหว่างกันผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น, สร้างความร่วมมือกันผ่านดำเนินโครงการภาครัฐในพื้นที่ และตระหนักว่าการสร้างภาคประชาชนให้มีความรับผิดชอบร่วมกันผ่านการดำเนินโครงการภาครัฐ จะทำให้ชุมชนท้องถิ่นพัฒนาดีกว่านี้

5) การตรวจสอบได้ ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรเป็นผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อประชาชนด้วยความจริงใจ ควรมีความซื่อสัตย์ต่อคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อประชาชน ควรบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น ไม่ใช่ควบคุมบังคับบัญชาแบบเจ้านายสั่งลูกน้องทำงาน และควรบริหารงานด้วยความโปร่งใสเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบกิจการได้

6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่สามารถรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจคาดไม่ถึงได้ ไม่ควรแสดงออกให้ประชาชนเห็นอาการว่าภาระงานที่ตนทำมีความเครียด ไม่ควรแสดงอาการบ่นให้คนอื่นฟังว่าที่ทำงานใช้งานเยอะ เขาทำงานไม่ไหว และควรมีการปกป้องความเห็นของคนอื่นที่ไม่มีอำนาจในท้องถิ่นให้ได้รับการดูแลในฐานะประชาชนเท่าเทียมกัน

7) การให้ความเคารพอุดมคติการให้บริการสาธารณะ ได้แก่ นักรัฐประศาสนศาสตร์ควรสามารถเป็นแรงดึงดูดให้ประชาชนอยากเข้าร่วมกำหนดนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่นตนเองได้ ควรมีอุดมการณ์การทำงานของตนว่าทำงานเพื่อมุ่งต่อการรักษาผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ทำงานเพื่อมุ่งต่อการสร้างความเป็นธรรมในสังคม ทำงานเพื่อมุ่งต่อการสร้างสรรค์บทบาทใหม่ๆ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหารงาน ทำงานเพื่อมุ่งต่อการสร้างความหวังใจ ความเมตตากรุณาให้เกิดขึ้นในชุมชน และทำงานเพื่อมุ่งต่อการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวให้มากที่สุด

สุดท้ายนี้พบว่า แนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (NPS) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน การที่ข้าราชการ ผู้บริหารและพลเมืองจะนำเอาแนวทางนี้ไปปฏิบัติ ก็จะช่วยให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าและพลเมืองของประเทศอยู่กันอย่างสงบสุข เพราะรัฐบาลจะเป็นทั้งผู้ให้ (Giver) และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้รับ (receiver) ด้วย

3. แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายของกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

กิริติ ยศยิ่งยง (2548: 158) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือรูปแบบของการตัดสินใจและการปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลักษณะ ศิริวรรณ (2560: 14) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่แตกต่างจากวิธีการเดิมๆ มีการใช้ความคิดเป็นพิเศษในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

เฟรด อาร์. เดวิส (Fred R. David อ้างถึงใน พัทธรินทร์พร ภู่อภิสัทธ์ และคณะ, 2556: 7) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

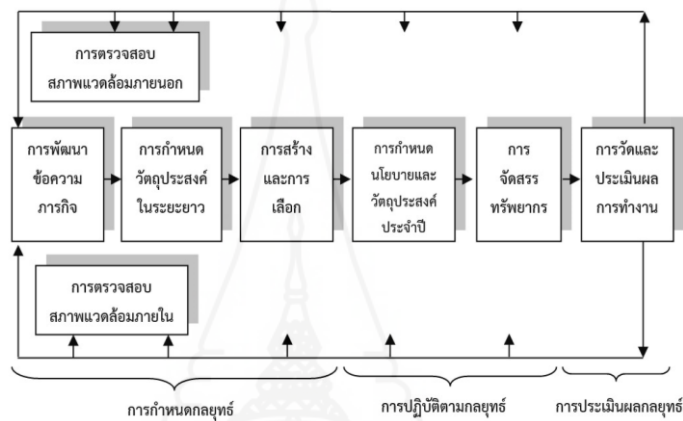
ในส่วนของความหมายของการบริหารกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

สุพานี สฤณภูวนิช (2546: 12) กล่าวถึง การบริหารกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อรับรองการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

ลักษณะ ศิริวรรณ (2560: 16) ให้ความหมายของคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจทางการบริหารในการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

3.2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David (2007: 13 อ้างถึงใน พัทรินทร์พร ภู่อภิสิทธิ์ และคณะ, 2556: 10-13) แบ่งกระบวนการดังกล่าวไว้ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David (2007: 13)²

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ สรุปสาระสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์²ได้ ดังนี้

3.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เกี่ยวข้องกับการระบุ ดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การกำหนดทิศทางที่มุ่งไปสู่และอะไรที่จะทำในอนาคต (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2560: 21)

การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดหน้าที่และขอบเขตการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย หรือระเบียบของการจัดตั้งองค์กร (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2560: 18-19)

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางหรือผลสำเร็จในอนาคต (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2560: 19)

² โมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David (2007: 13 อ้างถึงใน พัทรินทร์พร ภู่อภิสิทธิ์ และคณะ, 2556: 10). กลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ตลาดน้ำวัดตะเคียน. สืบค้นจาก https://repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/1259/IRD_56_01.pdf?sequence=1.

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) จะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การการวิเคราะห์ทำได้โดยการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการระบุโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อการดำเนินงานขององค์การสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เทคนิคในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าว เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ด้าน คือ

1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแต่อยู่นอกขอบเขตการควบคุมขององค์การ เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมใดที่เป็นโอกาส (Opportunities: O) ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมใดเป็นอุปสรรค (Threats: T) หรือเป็นภัยคุกคามที่จะทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกพิจารณาจากปัจจัย 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองรัฐบาลและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีและการคมนาคม และด้านคู่แข่ง ตัวแบบที่นำมาใช้การวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis)

2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2559: 75-76) กล่าวถึง การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใด ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานนี้อาจนำกรอบแนวคิด 7 แมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) กล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน 1) Structure – โครงสร้าง 2) System – ระบบ 3) Style – แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน 4) Staff - บุคลากร 5) ความ Skill - ชำนาญ ความรู้หรือความสามารถ 6) Strategy - ยุทธศาสตร์ และ 7) Shared Values - ค่านิยมร่วม

3) การสร้างและการเลือกกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การและดำเนินการเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะได้ทางเลือกกลยุทธ์ 4 แบบ ดังนี้ SO Strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี ST Strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงการคุกคาม WO Strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การเอาชนะความมีจุดอ่อน โดยแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี และ WT Strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การลดการสูญเสียจากจุดอ่อนให้มีน้อยที่สุดและพยายามหลีกเลี่ยง

การคุกคาม และ 3) ขั้นตอนการตัดสินใจ (The Decision Stage) เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนการจับคู่เพื่อตัดสินใจนำกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ (ชนชัยยมจินดา, 2548: 49)

3.1.2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หลังจากองค์การมีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีการปฏิบัติโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนประจำปี กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3.1.3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ทั้งนี้ ลักษณะ ศิริวรรณ (2560: 190) สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาครัฐไทย ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อตกลงหลัก นโยบาย กลยุทธ์ แนวคิดที่เกี่ยวข้องของบริบท และอัตลักษณ์ขององค์การหรือพื้นที่ การพัฒนาบทบาทของผู้บริหาร การสร้างสมรรถนะและแรงจูงใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดหรือทบทวนพันธกิจ เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต (สารสนเทศการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งมีขั้นตอนย่อย คือ การระบุผู้เข้ามามีส่วนร่วม การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการมีส่วนร่วม ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเวลาและความต่อเนื่อง กลยุทธ์ด้านสถานที่ การสร้างความคุ้นเคย และการสื่อสารให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจกระบวนการและเนื้อหาของจัดการเชิงกลยุทธ์ และการระดมสมองบนฐานของการมีส่วนร่วม ความพร้อมด้านสารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดองค์การและกำหนดเจ้าภาพหลักเจ้าภาพรอง และผู้สนับสนุนในการนำไปปฏิบัติ การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติและการบูรณาการความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบและเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ 3) การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาระบบควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่

สอดคล้องกับหลักวิชาการและอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการประเมินผลเชิงบวก และการประเมินอย่างมีจริยธรรม การนำเสนอผลการประเมินต่อสาธารณะ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์โดยการทบทวนและปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ในแผน

3.4 ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์การ (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2560: 17-18) สรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 8 ประการ กล่าวคือ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้มีทิศทางดำเนินงาน 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ 7) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้การบริหารมีระบบและประสิทธิภาพ และ 8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) หมายถึง การดำเนินงานขององค์การโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการวางแผนดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

ในการศึกษานี้จะประกอบด้วย 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และ 4) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม ค่านิยมธรรมาภิบาล ซึ่งแต่ละเรื่องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

4.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

บาส (Bass อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546: 262) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกหรือสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ซึ่งการกระทำของเขามีผลกระทบต่อคนอื่นๆ มากกว่า

การกระทำของคนอื่นที่จะมีผลกระทบต่อเขา ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกกลุ่มคนหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแรงจูงใจหรือสมรรถวิสัย (Competency) ของคนอื่นในกลุ่มได้”

ในขณะที่ วอเรน เบนนิส (Warren Bennis อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมานะ, 2550: 254) ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์

อนันต์ บุญสนอง (2548: 6) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการบริหารงานเป็นพลังความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดิณ ประชัญพทุทธิ (2552: 618) สรุปความหมายของภาวะผู้นำโดยใช้ภาษาง่ายๆ กล่าวคือ ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจหรือคลุใจให้ผู้อื่นทำตามการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคลุใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะของการจูงใจ ผลักดัน และกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการในสิ่งต่างๆ อย่างเต็มใจเพื่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์การ

4.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมานะ, 2550: 256) ได้แบ่งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ *กลุ่มแรก* ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (traits) และคุณสมบัติ (qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (trait Theories) *กลุ่มที่สอง* ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories) และ*กลุ่มที่สาม* ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2552: 237) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) แนวการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) 2) แนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) และ 3) แนวทางการศึกษาด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach)

ปฐมทัศน์ บรรณเลิศ (2559) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ช่วงเวลา คือ 1) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) (ค.ศ. 1950- 1960) 2) ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories) (ค.ศ. 1960-1970) 3) ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) (ค.ศ. 1980-1990) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ (ค.ศ. 1970-1979)

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้อธิบายแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (traits) และคุณสมบัติ (qualities) ของผู้นำ เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาและค้นหาคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ในปี ค.ศ.1948 สโตกคิล (Stogdill) และในปี ค.ศ.1959 มานส์ (Mann) ได้ทำการรวบรวมผลการวิจัยการค้นหาลักษณะสำคัญของผู้นำ พบว่า ลักษณะที่โดดเด่นออกมาในการศึกษาของทั้งสองคน ได้แก่ สติปัญญา (Intelligence) การมีอำนาจครอบงำเหนือกว่า (Dominance) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความมีพลังที่จะทำงาน (Level of Energy and Activity) และความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Task-relevant Knowledge) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546: 264)

2) ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories) ช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิชาการพยายามศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1) พยายามค้นหาว่าผู้นำมีพฤติกรรมกี่แบบ (style) และ 2) พฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิผลดีที่สุดคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2552: 240) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) พยายามที่จะแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร จากแนวความคิดนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารได้ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎีด้วยกัน

3) ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories) นักวิชาการในช่วงทศวรรษที่ 1960 เบนความสนใจมาศึกษาแนวทางสถานการณ์ผู้นำมากขึ้นซึ่งความคิดพื้นฐานของกลุ่มนี้มีอยู่ว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ในกลุ่มของทฤษฎีนี้พยายามจะตอบคำถามว่า ผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories) วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2547 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2555: 65-67) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการว่า ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาประสานรวมกันก็น่าจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคสมัยปัจจุบันได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่น่าสนใจมีอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมิ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล

ต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงหลักของสมาชิก ในองค์การและการสร้างความมี
พันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง
สิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะ
มุ่งอธิบายถึงการ ใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม และ
3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ
การสร้างและนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ขององค์การ

4.1.3 คุณลักษณะและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

Greenleaf (2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554: 2) เป็นบุคคลที่ยืนยันว่า
ผู้นำที่ดีนั้นควรมีความเชื่อตามทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่ง
ของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อ
ผู้นำไม่ใช่เจ้านาย แต่ผู้นำคือผู้รับใช้ Greenleaf ยังเชื่อว่า หากผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในใจของผู้ตาม
ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ Greenleaf สรุปนิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง
ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติที่มีความต้องการให้บริการและมุ่งให้บริการเป็นลำดับแรก

ทั้งนี้ สมุทร ชำนาญ (2554: 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant
Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานเจตคติที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
ในองค์การและพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

การจะนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาใช้ในการบริหารงานนั้น ผู้นำจะต้องเริ่ม
ตัวผู้นำก่อน โดยผู้นำประเภทนี้ต้องมีความต้องการช่วยเหลือ บริการและพัฒนาผู้ตามให้สามารถ
พัฒนาตนเองจนเป็นผู้นำตนเองที่แท้จริง กล่าวคือ เขาจะต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนที่จะนำผู้อื่น โดย
แสวงหาความต้องการของผู้อื่นๆ และพร้อมตอบสนองความต้องการนั้น เช่น การสนับสนุนการ
เรียนรู้ การให้อำนาจ การให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถและ
ศักยภาพที่มีอยู่ของตนเองอย่างเต็มที่ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2557: 83)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มี
อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในอันที่จะสามารถจูงใจ ผลักดัน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลากรดำเนินการตามใน
สิ่งต่างๆ อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้นำ
จะต้องบริหารงานแบบธรรมชาธิปไตย คือ การยึดถือหลักกรรมหรือหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญ
ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงาน
ใดๆ ประสบผลสำเร็จ

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในทางรัฐศาสตร์มีมุมมองที่มุ่งเน้นให้ความสนใจต่อการศึกษาถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมือง เช่น การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง การมีส่วนร่วมในการออกกฎหมาย การมีส่วนร่วมในการถอดถอนทางการเมือง แต่ในทางรัฐประศาสนศาสตร์จะให้ความสำคัญต่อการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมือง ทั้งนี้ การบริหารภาครัฐจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรมสาธารณะของรัฐที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ปัญหาและความต้องการของประชาชนที่จะต้องแก้ไขและจะต้องตอบสนอง ดังนั้น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารรัฐกิจ ตลอดจนปัญหาและความต้องการของประชาชนจึงเป็นโจทย์ที่สำคัญของการบริหารงานภาครัฐ (เทพศักดิ์ บุญขริตพันธุ์, 2556: 16) นอกจากนี้ แนวคิดของการมีส่วนร่วมของประชาชนจัดเป็นค่านิยมหนึ่งที่สำคัญของการให้บริการสาธารณะ ซึ่ง เทพศักดิ์ บุญขริตพันธุ์ (2556: 232) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญที่ยอมรับถึงความสำคัญของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะก็คือ แนวคิดของทางเลือกสาธารณะ (public Choices) ที่เสนอให้ประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการสาธารณะได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะ (citizen coproduction) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นค่านิยมที่สำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากในภาครัฐประสบกับปัญหาหรือข้อจำกัดพื้นฐานที่สำคัญ คือ การที่ภาครัฐมีอัตรากำลังที่จำกัดในการให้บริการ ทำให้บริการได้ไม่เพียงพอและทั่วถึง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะด้วย

4.2.1 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ติน ปรัชญพฤทธิ (2552: 642-643) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการมีส่วนร่วมว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วมอาจจะมีอยู่มากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ในที่นี้ขอแบ่งทฤษฎีเหล่านั้นออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ

1) ทฤษฎีความเป็นผู้แทน (Representative) ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำและถือว่าการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง และ/หรือ ถอดถอนผู้นำเป็นเครื่องหมายของการที่จะให้หลักประกันกับการบริหารงานดี อย่างไรก็ตาม ใดก็ตาม ทฤษฎีนี้เน้นเฉพาะการวางโครงสร้างสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมเท่านั้น เช่น การเลือกตั้งทั่วไป การเลือกตั้งโดยคะแนนลับและการประชุมปรึกษาหารือประจำปี จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมตามนัยของทฤษฎีนี้มิได้เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ ได้แก่ บรรดาผู้นำต่างๆ ที่เสนอตัวเข้ามาสมัครรับการเลือกตั้ง ส่วนผู้ตามนั้นเป็นเพียงไม้ประดับเท่านั้น

2) ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) ตามแนวความคิดของทฤษฎีนี้ การมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแต่การเข้าไปพิจารณาเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผนนโยบาย ยิ่งกว่านั้นทฤษฎีนี้ยังมองการมีส่วนร่วมเป็นการให้การศึกษา และพัฒนาการกระทำทางการเมือง และสังคมที่มีความรับผิดชอบนั้นก็คือ การไม่ยอมให้มีส่วนร่วมนับว่าเป็นการคุกคามต่อเสรีภาพของผู้ตาม

ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในสี่ของรูปแบบประชาธิปไตยที่ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล (อ้างถึงใน วิสุทธิ์ โพธิ์แท่น, 2551: 4) เขียนถึงรูปแบบต่างๆ ของประชาธิปไตยไว้ 4 หัวข้อ คือ “ประชาธิปไตยทางตรง (Direct Democracy)” “ประชาธิปไตยแบบผู้แทน (Representative Democracy)” “ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy)” และ “ประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญ” โดยเขียนถึง “ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม” ไว้ว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) เกี่ยวข้องกับวิธีการกระจายอำนาจและทรัพยากรต่างๆ ที่ไม่เท่าเทียมกัน อันมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนและวิธีการที่ประชาชนเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตน ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมจึงหมายถึงการที่อำนาจในการตัดสินใจไม่ควรเป็นของกลุ่มคนจำนวนน้อย แต่อำนาจควรได้รับการจัดสรรในระหว่างประชาชนเพื่อทุกๆ คน ได้มีโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อกิจกรรมส่วนรวม

4.2.2 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีผู้ให้ไว้ดังนี้ ได้แก่

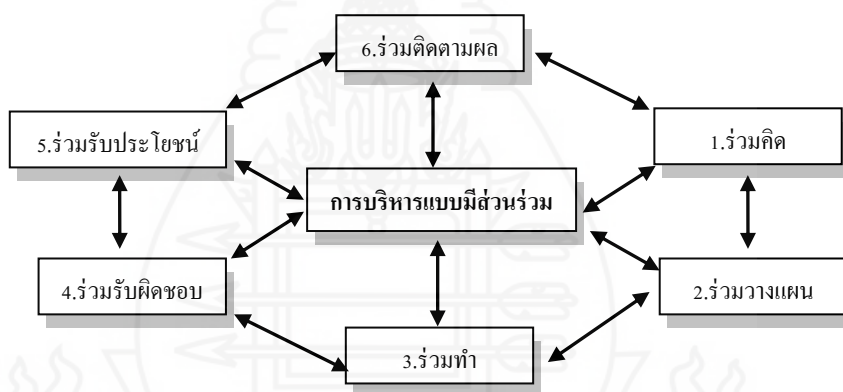
จี พาร์รี่ (G.Parry, อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2552: 623) มองว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยการเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ดี พาร์รี่มิได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในแง่ของแนวความคิดใดๆ หากได้ให้ความหมายแนวความคิดนี้ในลักษณะที่สามารถวัดได้ กล่าวคือ พาร์รี่ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในลักษณะที่สามารถวัดได้โดยอาศัยมิติ 3 มิติด้วยกัน คือ ก) วิธีการทางการเมืองมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง ประเภทของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้มีส่วนร่วมได้กระทำลงไป เช่น การออกเสียงเลือกตั้ง การเข้าเป็นสมาชิกของพรรคการเมือง การวิ่งเต้น (lobbying) และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงการ ข) ความหนักเบาของการมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การหาคำตอบต่อคำถามที่ว่าใครบ้างเข้าไปมีส่วนร่วมและการเข้าไปมีส่วนร่วมเช่นนั้น บ่อยครั้งแค่ไหน และ

ค) คุณภาพของการมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การแสวงหาคำตอบต่อคำถามอย่างน้อยที่สุด 2 ประการด้วยกัน กล่าวคือ การเข้าไปมีส่วนร่วมเช่นนั้นทำให้บังเกิดผลอะไรบ้าง และเข้าไปมีส่วนร่วมดังกล่าวเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงหรือจอมปลอม

จารุพงศ์ พลเดช (อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิต, 2555: 147) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการบริหารของการให้คนในองค์กร หรือทีมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงาน

4.2.3 หลักการและระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สุเทพ เชาวลิต (2555: 155-157) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะเน้นความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และเสริมแรงในการทำงานของผู้ปฏิบัติหรือทีมงาน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมวางแผนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารแบบมีส่วนร่วม



ภาพที่ 2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม³

4.2.4 ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จารุพงศ์ พลเดช (อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิต, 2555: 152) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

³ สุเทพ เชาวลิต. (2555). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.

- 1) เพื่อทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ย่อมจะทราบรายละเอียดของปัญหาได้ดีกว่า โอกาสที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจเลือกการดำเนินงานต่างๆ ได้ตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น
- 2) เกิดความคิดหรือข้อเสนอใหม่ๆ ได้มากขึ้น นำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารถูกแวดล้อมด้วยงานประจำที่จำเจหรือติดกรอบการทำงานทำให้การนึกคิดต่างๆ พลอยถูกจำกัดไปโดยปริยาย ทั้งนี้ เมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติเข้ามาร่วมให้ข้อคิดเห็น ก็จะช่วยให้สามารถได้รับความเห็นใหม่ๆ เข้ามาพิจารณาแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอีกหลายอย่างได้
- 3) เกิดการต่อต้านที่น้อยลง กรณีมีการเปลี่ยนแปลงหรือการสูญเสียเกิดขึ้น การสื่อสาร 2 ทาง ซึ่งช่วยลดการสูญเสีย และช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นได้จากการบริหาร ทั้งนี้ เพราะทั่วทั้งองค์กรพูดจาภาษาเดียวกัน มีความเข้าใจและปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันสามารถสานวิสัยทัศน์ (shared vision) ร่วมกันทั้งองค์กร
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีการปรับปรุงงานตลอดเวลา มีการพัฒนางานเชื่อม โดยงานทำให้งานใหม่ๆ เกิดขึ้น และที่สำคัญเกิดมูลค่าเพิ่ม (value added) และคุณค่าในงาน สร้างความผูกพันระหว่างคนกับงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ไม่สามารถกำหนดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ และยังมีผลต่อการเกิดพันธกิจขององค์กรที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น
- 5) เกิดการพัฒนาศักยภาพคนในองค์กร ให้สามารถปลดปล่อยสมรรถนะ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดความพึงพอใจในงาน สร้างแรงจูงใจและข้อผูกพันระหว่างคนและองค์กรมากขึ้น รวมไปถึงความรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้น
- 6) เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรพลังการทำงานจึงพร้อมยอมมอบให้องค์กรชนิดที่เรียกว่า ใจทั้งใจ

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency)

เมื่อ พ.ศ. 2516 เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวประภาส, 2548: 35) นักจิตวิทยาชั้นนำได้เสนอแนวคิดเรื่อง “Competency” ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวม (holistic view) กล่าวคือ มองทั้งสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในที่ไม่อาจพิจารณาได้จากปริญญาบัตรหรือใบรับรองแต่เป็นสิ่งที่ต้องค้นลึกจึงจะพบ

4.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

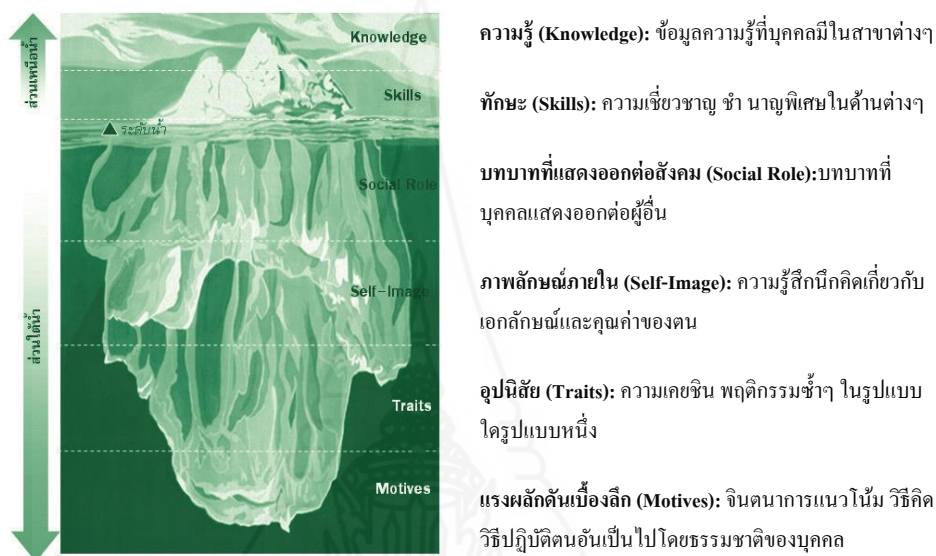
David C. McClelland (อ้างถึงใน สุภาวี โฆศิริกุล และคณะ, 2551: 49) ซึ่งเป็นต้นแบบของแนวคิดสมรรถนะ ได้ให้นิยามของคำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

บริษัท เฮย์กรุ๊ป (อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2557: 25) ได้เสนอคำนิยามของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดัน เบื้องลึก อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993: 9 อ้างถึงใน สุกชัย ยาวประภาส, 2548: 35) ให้คำนิยามของคำว่า Competency ไว้ดังนี้ สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

ทั้งนี้ ความหมายของสมรรถนะสามารถอธิบายถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2557: 9) ได้ ดังนี้ 1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น 2) ทักษะต่างๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนัดหมายให้คนไข้ไม่รู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น 3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ 4) ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือการยึดถือค่านิยมในการเสียสละส่วนรวม 5) อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น 6) แรงผลักดัน

เบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น องค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแสดงได้โดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็ง (Icebergs Model)



ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ⁴

4.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

นอกจากความหมายของสมรรถนะข้างต้นแล้ว เอลิมพงส์ มีสมนัย (2557: 14-15) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือค่านิยมของที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงานและลำดับชั้นในองค์กร กล่าวคือ

1) การจัดประเภทของสมรรถตามเกณฑ์การอ้างอิง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ก) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ และ ข) สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ใช้สามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือดีกว่ากันอย่างไร

⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง. นนทบุรี: ประชุมช่าง. หน้า 2.

2) การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ก) สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมีเพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็นสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) และสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ข) สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Functional Competency/Technical Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น

3) การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ก) สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ข) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ค) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีแนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งระบบ เริ่มจากการสรรหาและคัดเลือกสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับสมรรถนะตามที่ได้ศึกษาไว้การจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงระดับสมรรถนะ การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและวางแผนการเติบโตในอาชีพให้บุคลากรแต่ละคน การประเมินสมรรถนะจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของสมรรถนะด้านต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลหรือฝึกอบรมอย่างถูกต้องและทันเวลา

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553: 6-28) ประกอบด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่

บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะ ให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเอง สามารถที่จะให้บริการได้

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะ ส่งเสริมรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตน และการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความ เป็นราชการที่ดี

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตน และการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความ เป็นราชการที่ดี

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม ค่านิยมชมรรมาภิบาล

4.4.1 ความเป็นมาและความหมาย

ประเทศไทยเริ่มมีแนวคิดชมรรมาภิบาลเข้ามาในปี พ.ศ. 2540 เมื่อแรกที่มีการอ้างถึงชมรรมาภิบาลตามความหมายที่ใช้กันในวงวิชาการต่างประเทศนั้น คำว่า “Good Governance” ถูกใช้แบบทัฬหฬทในหนังสือของรัฐบาลไทยที่แสดงเจตจำนงู้เงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐจาก IMF ภายหลังจากการแสดงเจตจำนงนี้เองทำให้นักวิชาการไทยกลุ่ม ต่างๆ หันมาสนใจแนวคิดชมรรมาภิบาลในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น เริ่มจากที่ประชุมคณาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยชมรรศาสตร์ ซึ่งเป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ใช้คำว่า “ชมรรรัฐ” แทน “Good Governance” โดยระบุในจดหมายเปิดผนึกถึงรัฐบาลไทยในขณะนั้นที่มี พลเอกชวลิต ยงใจ ยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี เป็นการกระตุ้นให้นำหลักการชมรรมาภิบาลมาใช้เพื่อจัดการกับวิกฤต เศรษฐกิจ ทั้งนี้จะต้องเป็นหลักการที่แสดงว่าประชาชนสามารถควบคุม ตรวจสอบ ถ่วงดุล การ ดำเนินการของภาครัฐได้ และแสดงว่าประชาชนต้องการสร้างประชาสังคมที่เข้มแข็ง (ฉันทนา บรรพศิริโชติ, 2541 อ้างถึงใน ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557: 18)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จัดเป็นคัมภีร์สำคัญของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาได้จากการมีเจตนารมณ์ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบอำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จึงกล่าวได้ว่ารัฐธรรมนูญฉบับนี้ นอกจากมุ่งก่อให้เกิดการปฏิรูปทางการเมืองแล้ว ยังมุ่งให้เกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดิน โดยยึดหลักการบริหารแนวใหม่อีกด้วย อนึ่ง หลักการบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งองค์การภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจและพยายามที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีหลักการดังกล่าว (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557: 235-236)

ส่วนคำว่า “ธรรมาภิบาล: Good governance” มีการรวบรวม การเรียกคำภาษาไทยและการให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” จากนักวิชาการไว้ในรายงานการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดทำดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาลระดับจังหวัด พ.ศ. 2556 (ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557: 18-21) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจัดทำกรเรียกคำภาษาไทยและการให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ให้ผู้สนใจศึกษาได้ง่ายๆ ไว้ในรูปของตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเรียกคำภาษาไทยและการให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล: Good governance” ของนักวิชาการไทย

นักวิชาการ	พ.ศ.	การเรียก คำภาษาไทย	ความหมาย
ชัยวัฒน์ สถาอานันท์	2540	ธรรมรัฐ	การบริหารกิจการของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรมเคารพสิทธิของประชาชนอย่างเสมอภาค มีระบบตัวแทนที่สะท้อนความคิดของประชาชนได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาลที่ไม่ถืออำนาจเป็นธรรม แต่ใช้อำนาจอย่างที่ประชาชนตรวจสอบได้ รัฐบาลต้องเอื้ออาทรต่อประชาชน ไม่ดูถูกประชาชนด้วยการเอาความเท็จมาให้ และมีอารยะพอที่จะแสดงความรับผิดชอบหากการบริหารผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิผล
อรพินท์ สพโชคชัย	2541	กลไก ประชารัฐ ที่ดี	การที่ประชาชนในสังคมได้รับบริการสาธารณะที่มีคุณภาพจากหน่วยราชการประเทศมีศักยภาพในการกำหนดหรือดำเนินนโยบายและบริหารงานคลังให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	พ.ศ.	การเรียก คำภาษาไทย	ความหมาย
ธีรยุทธ บุญมี	2541	รัฐธรรมนูญ	เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน ประชาชนโดยทั่วไป ในการที่จะทำให้ การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้
ประเวศ วະสี	2541	รัฐธรรมนูญ	อธิบายรัฐธรรมนูญว่าประกอบด้วยภาครัฐภาคเอกชนและ ภาคประชาสังคมที่มีความถูกต้อง เป็นธรรม โดยภาครัฐ และภาคเอกชนต้องมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ ถูกตรวจสอบได้ และภาคประชาสังคมก็ต้องเข้มแข็ง
ชัยอนันต์ สมุทรวณิช	2541	รัฐธรรมนูญ	การที่กลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบต่อ
อานันท์ ปັນยารชุน	2541	รัฐธรรมนูญ	กระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ และภาคเอกชน โดยเน้นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงาน ตามที่สัญญาไว้กับประชาชน เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นการใช้อำนาจมาจัดการกับทรัพยากรทางเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา
ลิขิต ธีรเวคิน	2541	รัฐธรรมนูญ	กระบวนการ การปกครองการบริหารที่อาศัยปรัชญาและ หลักการที่ถูกต้อง เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคม และ ประเทศชาติ มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาสังคม และนำมา ซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น การปกครองโดยหลัก ทศพิธราชธรรม
อมรา พงศาพิชญ์	2541	ธรรมราชฎร์	ได้เปลี่ยนศูนย์กลางของการบริหารจัดการมาอยู่ที่ภาคประชา สังคม กล่าวคือ ธรรมราชฎร์ หมายถึง การกำกับดูแลที่ดี
วรภทร โตชนะเกษม	2541	การกำกับ ดูแลที่ดี	การใช้สิทธิของความเป็นเจ้าของที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร
พูนิจ ปิยะอนันต์	2541	การกำกับ ดูแลที่ดี	การดูแลประโยชน์ส่วนรวม โดยประชาชนมีส่วนร่วม ตรวจสอบ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	พ.ศ.	การเรียก คำภาษาไทย	ความหมาย
ดิน ปรัชญพฤทธิ อภิงค์ญา วงษาทัศน์	- 2543	สุประ ศาสนการ การปกครอง ที่ดี	-
สถาบันวิจัย เพื่อการ พัฒนา ประเทศ (TDRI)	-	ธรรมาภิบาล	กฎเกณฑ์การบำรุงรักษาสังคมที่ดี อันหมายถึง การจัดการ บริหารที่ดีในทุกๆ ด้านและทุกระดับรวมถึงการจัดระบบ องค์การและกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการ องค์การ ของรัฐ และองค์การของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหาร ราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น องค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์การเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม
บวรศักดิ์ อุวรรณโณ	2542	ธรรมาภิบาล	การบริหารจัดการที่ดีขององค์การธุรกิจเอกชน (Good Corporate Governance) และการปกครองที่ดีของภาครัฐ

4.4.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2549) ได้กำหนดองค์ประกอบธรรมาภิบาลหลักๆ ไว้ 10 ประการ ที่เรียกว่า “ทศธรรม” ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) การมีส่วนร่วม 3) คุณธรรม 4) สำนึก
รับผิดชอบ 5) ความคุ้มค่า 6) ความโปร่งใส 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8) องค์การแห่งการเรียนรู้
9) การบริหารจัดการ และ 10) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต
และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2555: 31) กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย
หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรม
สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดี ได้มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับ
สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและ
ตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของ
ตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่างๆ 2) หลักความโปร่งใส ในการสำรวจความ
พึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหาหรือเรียน

หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ 3) หลักความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ 4) หลักความคุ้มค่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 5) หลักการมีส่วนร่วม ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่างๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่างๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม และ 6) หลักคุณธรรม การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

4.4.3 ธรรมเนียมปฏิบัติในประเทศไทย

ประเทศไทยมีการนำเอาแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ โดยมีการตรากฎหมายขึ้นมารองรับเพื่อนำไปสู่การบังคับใช้อย่างได้ผลเป็นรูปธรรมในกฎหมายสูงสุดของประเทศ ทั้ง 3 ฉบับ กล่าวคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่นชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2559) แนวทางดังกล่าวกำหนดไว้ในมาตราที่ 58, 59, 60, 76 และ 79 (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2557: 238) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยราชการหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” มาตรา 78 “รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายในด้านการบริหารราชการแผ่นดินโดยพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” และ “จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย...(ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 17) มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ...(ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 20)

5. การบริหารจัดการตามแนวคิด Mckinsey 7-S Framework

การศึกษาครั้งนี้ควรทำความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) การบริหารจัดการ และ 2) การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ดังนี้

5.1 การบริหารจัดการ

Peter F. Drucker (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2559: 14) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้าร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547: 4) กล่าวว่า การบริหาร (administration) คือ กลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2551: 12) ให้ความหมายของการจัดการ (management) หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การดำเนินการนั้น

สมคิด บางโม (2539: 29) มีความเห็นว่า การจัดการ (management) คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 1) การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน 2) การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ 3) การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มคน

ริคกี กริฟฟิน (Ricky Griffin อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554: 83) เห็นว่า การบริหารจัดการเป็นกลุ่มของกิจกรรม (รวมถึงการวางแผน และการตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อมุ่งหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 20-22) กล่าวถึง หน้าที่การบริหารจัดการ (Function of Management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์กร

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารที่จำเป็นพื้นฐานอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงสมาชิกทุกคนที่อยู่ภายในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย

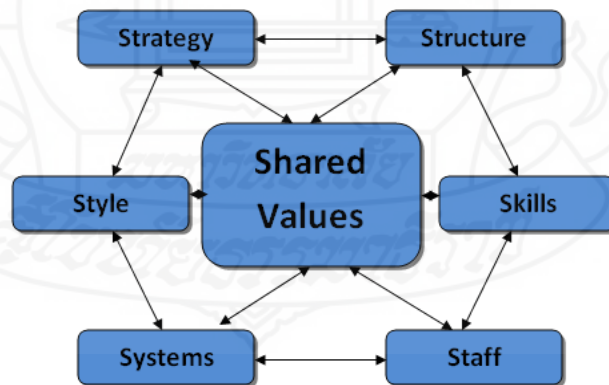
5.2 การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

The 7's McKinsey Model (Peter Tom, Waterman, R., Phillips, J.R., 1980: 14-16 อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2548: 133-135) เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์การของ Tom Peter และ Robert Waterman ได้อธิบายถึงความสำคัญของประสิทธิภาพของทีมงานในองค์การว่า องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ และแต่ละปัจจัยองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์และมีลักษณะเป็น ไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกันกับ ปัจจัยองค์ประกอบอื่นๆ สามารถอธิบายสรุปได้ ดังนี้

- 1) Strategy (กลยุทธ์) เป็นการปฏิบัติตามแผนขององค์กรในการเตรียมการตอบโต้หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก
 - 2) Structure (โครงสร้าง) เป็นพื้นฐานสำหรับความเชี่ยวชาญและความร่วมมือที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อกลยุทธ์ขนาดและความหลากหลายขององค์กร
 - 3) System (ระบบ) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้าง
 - 4) Style/ Culture (รูปแบบหรือวัฒนธรรม) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่
 - 1) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลหรือครอบงำคุณค่า ความเชื่อ และรูปแบบหรือบรรทัดฐานขององค์กรซึ่งจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและมีความสัมพันธ์กับรูปแบบที่ยาวนานทนนานกับวิถีชีวิตขององค์กร และ 2) รูปแบบการจัดการ เป็นรูปแบบและวิธีการดำเนินการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่น ฯลฯ อันเป็นพื้นฐานความรับผิดชอบของผู้บริหาร
 - 5) Staff (บุคลากร) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในการพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงาน การสร้างคุณค่าพื้นฐาน การจ้างงาน และการพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น
 - 6) Skills (ทักษะ) เป็นขีดความสามารถพิเศษของบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าองค์กรได้ ทำสิ่งที่ดีที่สุดในการเพิ่มขีดความสามารถบ้าง และมีวิธีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถอย่างไร
 - 7) Shared Values/Superordinate Goals (คุณค่า หรือ เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร) เป็นรูปแบบการแนะนำแนวคิด หรือความคิดพื้นฐานขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายหรือเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ และความเข้าใจเหมือนกัน
- ขณะที่ ลัทธินา สิริวรรณ (2560: 40-41) กล่าวถึง ตัวแบบ 7 S (McKinsey 7-S Model) สามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในด้านต่างๆ สามารถสรุปตัวอย่าง ดังนี้ 1) กลยุทธ์ (strategy) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรศึกษากลยุทธ์ต่างๆ ในแผนกลยุทธ์ว่ามีลักษณะอย่างไรและส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) โครงสร้าง (structure) ในบางกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ต่างๆ เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น “กลยุทธ์การจ้างเหมาบริการ” อาจส่งผลให้มีการยุบเลิกบางหน่วยงานในองค์กรเนื่องจากสามารถจ้างเหมาบริการหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการแทนได้ 3) ระบบ (systems) บางกรณีอาจจำเป็นต้องปรับระบบงานเพื่อรองรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น “กลยุทธ์

การสร้างองค์การเสมือนจริง” ทำให้องค์การต้องปรับระบบทำงานขององค์การโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแทนแรงงานคนมากขึ้น 4) รูปแบบการบริหาร (style) แบบแผนการบริหารหรือสไตล์การบริหารมีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เช่น “กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” ผู้บริหารองค์กรควรเป็นต้นแบบในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อผลักดัน “กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้”สู่การปฏิบัติ 5) บุคลากร (staff) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติ เช่น การเพิ่มอัตรากำลังเพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 6) ทักษะ (skills) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรเตรียมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติ เช่น การพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรเพื่อผลักดันให้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบรรลุเป้าหมาย และ 7) ค่านิยมร่วม (shared values) การปรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เช่น เพื่อให้ “กลยุทธ์การพัฒนาการบริการ” ประสบความสำเร็จ องค์กรควรเสริมสร้างให้ค่านิยมร่วมของบุคลากรในเรื่อง “จิตบริการ (service mind)”

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยภายในองค์การทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้งกันและกันและเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันแผนกลยุทธ์ขององค์การไปปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จ ตามภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบ 7 ประการ (The 7's McKinsey Model)⁵

⁵ The 7's Mckinsey Model. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2560 จาก <http://www.educational-business-articles.com/7s-model/>.

พิพัฒน์ ไทอารี (2553:31) ได้กล่าวถึงแนวคิด In Search of Excellence เป็นแนวคิดในการศึกษาองค์กรต่างๆที่ประสบความสำเร็จและค้นหาลักษณะร่วมขององค์กรเหล่านั้น อันทำให้องค์กรเหล่านั้นเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งนักวิชาการที่เสนอแนวคิดดังกล่าว ได้แก่ Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman, Jr. โดยเสนอลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จว่าจะประกอบด้วยลักษณะ 8 ประการ คือ

- 1) องค์กรจะต้องเน้นการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกๆ ส่วนต้องลงมือทำงานเอง
 - 2) ความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ องค์กรจะต้องเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร
 - 3) ให้ความอิสระในการดำเนินงาน จะเน้นการให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติงานคิดแบบผู้ประกอบการ
 - 4) ความเชื่อว่าผลงานเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน
 - 5) การสร้างค่านิยมหรืออุดมการณ์ร่วมกันเป็นแรงผลักดันในการทำงาน
 - 6) การทำงานที่คุ้นเคย คนทำงานที่คุ้นเคยจะทำให้มีความเชี่ยวชาญและเกิดผลงานที่ดี
 - 7) การสร้างโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและใช้บุคลากรน้อย ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการทำงานสูง
 - 8) การจัดการที่เข้มงวดในเรื่องจำเป็นและผ่อนปรนในเรื่องที่ไม่สำคัญ เน้นการเข้มงวดในเรื่องสำคัญ ส่วนเรื่องที่ไม่มีความสำคัญขององค์กรไม่จำเป็นต้องเน้นหนักในเรื่องเหล่านั้น
- ลักษณะทั้ง 8 ประการนี้เป็นลักษณะร่วมขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนรวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

6. ที่มาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

6.1 ความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 12 กำหนดให้คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระ ประกอบด้วยกรรมการจำนวนเจ็ดคนซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งตามคำแนะนำของวุฒิสภาตามมาตรา 222 มีวาระการดำรงตำแหน่งเจ็ดปีนับแต่วันที่

พระมหากษัตริย์ ทรงแต่งตั้งและให้ดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียวตามมาตรา 223 ทั้งนี้ คณะกรรมการการเลือกตั้งมีหน้าที่และอำนาจเป็นไปตามมาตรา 224 - 227 (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 64-66)

คณะกรรมการการเลือกตั้งชุดปัจจุบัน (ชุดที่ 4) ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2556 และได้มีพิธีรับพระราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและเข้าปฏิบัติหน้าที่ เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2556 ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, 2560: ข)

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายศุภชัย สมเจริญ | เป็นประธานกรรมการการเลือกตั้ง |
| 2. นายสมชัย ศรีสุทธิยากร | เป็นกรรมการการเลือกตั้ง |
| 3. นายบุญส่ง น้อยโสภณ | เป็นกรรมการการเลือกตั้ง |
| 4. นายประวิช รัตนเพียร | เป็นกรรมการการเลือกตั้ง |
| 5. นายธีรวัฒน์ ธีรโรจน์วิทย์ | เป็นกรรมการการเลือกตั้ง |

มีสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานธุรการ ซึ่งกำหนดไว้ใน มาตรา 220 รับผิดชอบงานธุรการ ดำเนินการ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้องค์กรอิสระบรรลุภารกิจและหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญกฎหมายและเป็นไปตามมติหรือแนวทางที่องค์กรอิสระกำหนด โดยให้มีหัวหน้าหน่วยงานคนหนึ่งซึ่งแต่งตั้งโดยความเห็นชอบขององค์กรอิสระแต่ละองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงานนั้น (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 63)

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาองค์กร เป้าประสงค์หลักและแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2556-2560 (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, 2560: ข) ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการเลือกตั้งทุกระดับ การออกเสียงประชามติ ที่สังคมยอมรับและเชื่อมั่น และสร้างสถาบันพรรคการเมืองให้เจริญก้าวหน้ามั่นคง”

พันธกิจ “บริหารจัดการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ดำเนินการสืบสวนสอบสวนวินัยและคดีในศาล ให้มีความสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชน เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ”

ปรัชญาองค์กร “องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคี และภักดีต่อองค์กร”

เป้าประสงค์หลัก

1) ทุกภาคส่วนของสังคมมีความเชื่อมั่นและมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง และการออกเสียงประชามติ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ

2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง และการออกเสียงประชามติมีความเป็นกลางและเป็นมืออาชีพ ผลการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติเป็นที่ยอมรับในความสุจริต และเที่ยงธรรม จากทุกภาคส่วนของสังคมทั้งในและต่างประเทศ

3) ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและมีส่วนร่วมทางการเมืองตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ

4) พรรคการเมืองมีความเข้มแข็ง มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและมีความเป็นสถาบันได้รับการยอมรับจากประชาชน

5) องค์กรมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรมีจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎหมายระเบียบเื้อต่อการปฏิบัติงาน การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทันสมัยสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย สนับสนุนการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกภารกิจ

ยุทธศาสตร์: เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมือง ให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบ และกระบวนการสืบสวนสอบสวนวินัย การดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจตามกฎหมายของคณะกรรมการการเลือกตั้งยังมีหน่วยงานในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด มีจำนวนทั้งสิ้น 77 จังหวัด

6.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ส่วนกลาง) และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด โดยมีโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประกอบด้วย ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2547 (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2548 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2549 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2551 (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2559 ดังนี้

6.2.1 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ส่วนกลาง) ประกอบด้วย

- 1) ด้านกิจการบริหารกลาง
- 2) ด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย
- 3) ด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง
- 4) ด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ
- 5) ด้านกิจการการมีส่วนร่วม
- 6) สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง
- 7) ส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ

6.2.2 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทั้ง 77 จังหวัด โดยแบ่งโครงสร้างส่วนงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็น 5 งาน ดังนี้

- 1) งานอำนวยการ
 - (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน โครงการแผนปฏิบัติงานการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายรวมทั้งการประสานงานด้านแผนการติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด
 - (2) ประสานงานกับส่วนงานส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นในการรวบรวมข้อมูล สถิติตัวเลข

(3) จัดทำระบบข้อมูลข้อสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และการเผยแพร่

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไปของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานพัสดุครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์และการเบิกจ่าย งบประมาณ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

(6) ตรวจสอบเอกสารเพื่อเบิกจ่ายเงินบันทึกบัญชีและรายงานบัญชี แยกประเภท

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบการมาปฏิบัติงานของ พนักงานและลูกจ้างของจังหวัดตลอดจนข้อมูลด้านบุคคลเบื้องต้น

2) งานจัดการเลือกตั้ง

ประสานงานและดำเนินการจัดให้มีการเลือกตั้งตามกฎหมายประกอบ รัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มา ซึ่งสมาชิกวุฒิสภาการออก เสียงประชามติตามกฎหมาย ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียงประชามติการเลือกตั้งตาม กฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

3) งานพรรคการเมือง

ประสานและดำเนินการสนับสนุนกิจการของพรรคการเมืองและสาขา พรรคการเมืองในเขตพื้นที่

4) งานการมีส่วนร่วม

(1) ประสานงานและดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการ เลือกตั้ง

(2) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการรับรององค์การเอกชนตรวจสอบการ เลือกตั้ง

(3) ดำเนินการรณรงค์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและเผยแพร่

(4) ความรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์

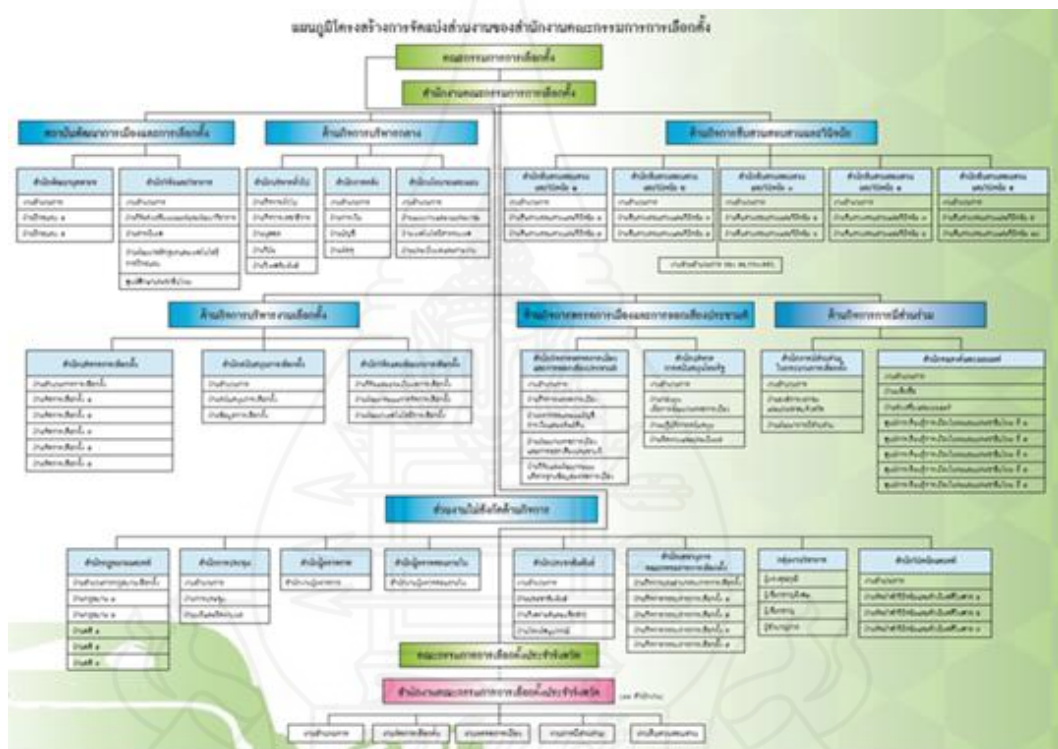
ทรงเป็นประมุข

5) งานสืบสวนสอบสวน

ดำเนินการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำที่ฝ่าฝืน กฎหมายเลือกตั้งตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มอบหมาย

6.2.3 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) เป็นหน่วยงานทางธุรการของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด
- 2) งานที่มีกฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด งานที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง รวมทั้งงานที่คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมอบหมาย
- 3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่คณะกรรมการและสำนักงานมอบหมาย



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง⁶

คณะกรรมการการเลือกตั้งได้ออกระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2560 (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2560) ซึ่งได้เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 57 ก ประกาศ ณ วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2560 การดำเนินงานให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของประธาน

⁹ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2560). รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. หน้า 8

กรรมการเลือกตั้งและคณะกรรมการการเลือกตั้งในระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2560 ได้จัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักและสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งและส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ดังนี้ (1) สำนักบริหารทั่วไป (2) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (3) สำนักการคลัง (4) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (5) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย 1 (7) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย 2 (8) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย 3 (9) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย 4 (10) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย 5 (11) สำนักสนับสนุนงานสืบสวนสอบสวน (12) สำนักวินิจฉัยและคดี (13) สำนักบริหารการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ 1 (14) สำนักบริหารการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ 2 (15) สำนักสนับสนุนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ (16) สำนักกิจการพรรคการเมือง (17) สำนักบริหารการสนับสนุนโดยรัฐ (18) สำนักพัฒนาเครือข่ายการเลือกตั้ง (19) สำนักส่งเสริมความเป็นพลเมือง (20) สำนักกิจการคณะกรรมการการเลือกตั้ง (21) สำนักผู้ตรวจการ (22) สำนักผู้ตรวจสอบภายใน (23) สำนักกฎหมายและคดี (24) สำนักการประชุม (25) สำนักประชาสัมพันธ์ และ (26) สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง ประกอบด้วย 1) สำนักพัฒนาบุคลากร และ 2) สำนักวิจัยและวิชาการ

ส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดให้จัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็น 3 กลุ่มงาน ดังนี้ (1) กลุ่มงานอำนวยการ (2) กลุ่มงานจัดการเลือกตั้งและการมีส่วนร่วม และ (3) กลุ่มงานสืบสวนสอบสวนและพรรคการเมือง ข้อ 59 ของระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้ง ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2560 กล่าวคือ ...ในระหว่างที่ยังมิได้บรรจุและแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างให้ดำรงตำแหน่งในส่วนงานใดตามระเบียบนี้ ให้พนักงานและลูกจ้างยังคงดำรงตำแหน่งในส่วนงานตามระเบียบเดิมไปพลางก่อน โดยนำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ประกาศ มติหรือคำสั่งอื่นใดของคณะกรรมการที่ใช้บังคับอยู่เดิมมาบังคับใช้โดยอนุโลม แต่แต่กรณี จนกว่าจะมีการบรรจุและแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างให้ดำรงตำแหน่งในส่วนงานตามระเบียบนี้ต่อไป...ระหว่างการจัดทำรายงานศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ยังคงปฏิบัติตามระเบียบเดิมไปพลางก่อน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจและประมวลผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนประเด็นการศึกษา ดังนี้

มุฮัมหมัด अबดุล ماجิด (Mahomed, Abdool Majid) (2004) ทำวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สำนักงานภูมิภาคของระบบสื่อสารและสารสนเทศของรัฐบาลใน Johannesburg โดยใช้ กรอบ 7’s McKinsey” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหนึ่งในสำนักงานภูมิภาคของระบบสื่อสารและสารสนเทศของรัฐบาลใน Johannesburg โดยใช้โมเดล 7’s McKinsey ซึ่งการสื่อสารของรัฐบาลในรัฐบาลประชาธิปไตยใหม่ในแอฟริกาได้ถือเป็นปรากฏการณ์ล่าสุด ที่การสื่อสารและการบริการข้อมูลของรัฐบาล (The Government Communication and Information Service :GCIS) ได้ถูกบัญญัติไว้ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ พ.ศ.2537 และได้มีการเปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2541 ด้วยวิสัยทัศน์ คือ “ช่วยตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลและการสื่อสารของรัฐบาลและประชาชน” และ “ให้ชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับทุกคน” GCIS ใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกเพื่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โครงสร้างของ GCIS มีโครงสร้างเป็นสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในพริทอเรีย และสำนักงานระดับจังหวัดเก้าแห่ง ในแต่ละจังหวัดมีโครงสร้างที่ราบเรียบมีรองผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าและมีเจ้าหน้าที่สายงาน 3 สาย ประกอบด้วย กลุ่มเจ้าหน้าที่สื่อสารมวลชนอาวุโส สำนักบริการ และศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า การประเมินการดำเนินงานโดยใช้โมเดล 7’s Mckinsey จะสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นและบริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้า การศึกษาจะระบุจุดอ่อนภายในสำนักงานภูมิภาคของ GCIS ในเมือง Johannesburg เพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการเป็นผู้เล่นหลักและเป็นผู้นำในด้านการสื่อสารบริการสาธารณะ เพื่อที่จะได้มีการนำไปปรับปรุงสำนักงานภูมิภาคของ GCIS ในเมือง Johannesburg และนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับองค์กร “ระดับโลก” ด้านการบริการสาธารณะที่ดีที่สุดในต่างประเทศ

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา (1) ประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ผลการวิจัย

พบว่า (1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุม บุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อ เสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นคือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

มีรันตี เกิดศิริ (2552) การวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนและเพื่อเสนอแนะแนวทางและมาตรการในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวน ได้แก่ 1) ทรัพยากรองค์กร ด้านงบประมาณยังไม่เพียงพอ ควรเพิ่มค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานสืบสวนสอบสวนและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง จำนวนบุคลากรมีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2) ความโปร่งใสและความยุติธรรมของพนักงานสืบสวนสอบสวนอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เนื่องจากมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่าสำนวนการสืบสวนสอบสวนเร็วไหล 3) ระเบียบ วิธีการและแนวทางปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนและสรุปสำนวนน้อยเกินไป เป็นการเร่งรัด ทำให้สำนวนขาดความละเอียดลออ 4) การบังคับใช้กฎหมายต่อผู้กระทำผิดการเลือกตั้งไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ควรปรับปรุงให้มีความรวดเร็ว เด็ดขาดและยุติธรรม 5) การแทรกแซงของนักการเมือง ในการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของพนักงาน 6) ความร่วมมือของประชาชนในการตรวจสอบการทุจริตการเลือกตั้งน้อยมาก เนื่องจากมองว่าเป็นวัฒนธรรมทางการเมืองและตนไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตรวจสอบ 7) ความสนับสนุนขององค์กรเอกชน บทบาทในการตรวจสอบการทุจริตการเลือกตั้งและการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และการเลือกตั้งไม่มีประสิทธิภาพ 8) การบริหารงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดขาดการเอาใจจริงเอาใจและเข้มงวดในการตรวจสอบ

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้าน โครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 84 และ 3) ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ทุกคน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ส่งเสริมการนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมด้วย กำหนดโครงสร้างและอัตรากำลังให้ชัดเจน รวมตลอดทั้งควรเปิด โอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของหน่วยงานทุกชั้นตอน

ชำนัญ คงรอด (2554) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ 4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า 1) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งที่ 1-6 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 8 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วน

ร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 4) ข้อเสนอแนะ ให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ตลอดจนฝึกอบรมข้าราชการให้มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล

ฐานิษฐ์ ปกแก้ว (2556) ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง และ 2) ศึกษากลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน และด้านการนำ ตามลำดับ 2) กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านอุดมการณ์ร่วม ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และด้านระบบ ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซีกับกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง เนื่องจากบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและไม่มีโอกาสในการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญ

สมบูรณ์ ชมพุดผ่อง (2556) ทำวิจัยเรื่อง “การบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริการสาธารณะแนวใหม่และภารกิจการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 3) กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลงไป ได้แก่ ด้านการให้

คุณค่าความเป็นพลเมือง การให้คุณค่ากับคน บริการประชาชนในฐานะพลเมือง การคิดเชิงยุทธศาสตร์และปฏิบัติอย่างเป็นประชาธิปไตย ผลประโยชน์สาธารณะ ความรับผิดชอบ และด้านการเป็นผู้ให้บริการ ตามลำดับ การดำเนินภารกิจ การจัดบริการสาธารณะในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลงไป ได้แก่ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน สังคมและคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ การบริการประชาชนในฐานะพลเมือง ความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะ และการให้คุณค่ากับคน โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 56.30 3) แนวทางที่เหมาะสม คือ การเป็นผู้ให้บริการในการอำนวยความสะดวกให้ข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มากกว่าการขึ้นนำการเน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายที่มาจากความต้องการของคนทุกกลุ่ม การกำหนด ภารกิจและมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ และการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่นตามลำดับ

พญุศศักดิ์ ทราบรัมย์ (2557) การวิจัยเรื่อง “การนำแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ไปใช้ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่กับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทของประเทศไทย และ 2) ศึกษาสาเหตุของความสอดคล้อง และไม่สอดคล้องระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่กับการจัดการศึกษา ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ในภาพรวมกับการจัดการศึกษาไม่มีความสอดคล้องกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อแยกเป็นรายประเด็นตามหลักการทั้ง 7 ประการ พบว่าประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การ ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า การคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างเป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่อไม่ใช่เรื่องง่าย และการให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล ส่วนการแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ การให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือความเป็นผู้ประกอบการ และการให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิตไม่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ในภาพรวมกับการจัดการศึกษา 2) ความสอดคล้องระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่กับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดจากสาเหตุ 4 ประการคือ 1. กระแสการสร้างพลเมือง 2. หลักการของการปกครองส่วนท้องถิ่น 3. ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และ 4. กระแสประชาธิปไตยของประเทศไทย ส่วนสาเหตุของความไม่สอดคล้องนั้นเกิดจาก 1. การผสมผสานระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่กับการบริหารจัดการภาครัฐแบบเก่า และ 2. การผสมผสานระหว่างแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่กับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ซูลู พอล (Zulu Paul, 2014) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำคัญของกฎหมายในการให้บริการห้องสมุดแห่งชาติและสาธารณะในแซมเบีย” วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อปรับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีกฎหมายเกี่ยวกับการให้บริการห้องสมุดแห่งชาติและผลที่ตามมาของการไม่ได้มีบทบัญญัติของกฎหมายในการให้บริการห้องสมุด จากการศึกษาเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชน และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่อาวุโสของกระทรวงแรงงานในประเทศแซมเบียและผู้บริหารของ Zambia Library Association (ZLA) และ Zambia Library Consortium (ZALICO) รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง “ความสำคัญของกฎหมายห้องสมุด” และ “การให้บริการห้องสมุดในแซมเบีย” มีนัยสำคัญทางสถิติวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Pearson chi-square (X^2) สิ่งอำนวยความสะดวกห้องสมุดสาธารณะ การให้บริการและการจัดเก็บในแซมเบียมีค่าต่ำกว่าระดับที่ควรเป็น และเป็นที่ยอมรับดีว่าเป็นเพราะขาดกฎหมายห้องสมุด ข้อเสนอแนะ ให้มีการตรากฎหมายที่เหมาะสมซึ่งจะรวมเอาหน้าที่ของห้องสมุดสาธารณะและห้องสมุดแห่งชาติภายใต้สถาบันแห่งหนึ่งในแซมเบียให้โดยเร็วที่สุด ซึ่งเห็นได้ชัดว่าผลที่มีกฎหมายสามารถเพิ่มการให้บริการห้องสมุดสาธารณะ เพิ่มเงินทุนของรัฐบาลในห้องสมุดสาธารณะ เพิ่มการสนับสนุนผู้บริจาคห้องสมุดสาธารณะและช่วยในการจัดตั้งห้องสมุดแห่งชาติในแซมเบีย สมาคมห้องสมุดสามารถแสวงหาหนทางอื่นๆ เช่น การเคลื่อนไหวของสมาชิกรัฐสภาเพื่อผลักดันให้มีการออกกฎหมายบริการห้องสมุดแห่งชาติให้มีขึ้นและดำเนินการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบสถานะปัจจุบันของสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องสมุด การบริการและการจัดเก็บจากประเทศเพื่อนบ้านที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว

ไชยนันท์ ปัญญาศิริ (2559) ทำวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนย้ายกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหารจัดการระบบราชการไทย 2) ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์การที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหารจัดการระบบราชการไทย และ 3) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การภาครัฐภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหารจัดการระบบราชการไทย ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นสถาบัน และพันธกิจขององค์การ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารราชการ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความเป็นสถาบัน ภารกิจขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าความแกร่งของความสัมพันธ์เชิงบวก เท่ากับ 0.57, 0.47, 0.37, และ 0.24 ตามลำดับ 2) การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กระบวนการขององค์การภาครัฐภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ทางรัฐประศาสนศาสตร์การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารราชการกับประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงาน พบว่า มีนัยสัมพันธ์ทางสถิติที่ค่า .000 และเมื่อวัดด้วยสถิติที่อธิบายความแปรปรวนของความสัมพันธ์ด้วยค่า Gamma พบว่ามีค่าสูงถึง 0.80 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความเห็นว่าการบริหารจัดการในองค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ 3) การศึกษาตัวแบบที่ใช้อธิบายการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรซึ่งมีค่าพยากรณ์สูงสุด และมีผลในทางบวกต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารราชการ คือ โครงสร้างองค์การ (0.31) วัฒนธรรมองค์การและพันธกิจองค์การ (0.14) และ ความเป็นสถาบันขององค์การ (0.12)

แสงดาว กองใจ (2559) ในการศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามแนวทางการจัดทำบริการสาธารณะแนวใหม่” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ คือ ปัจจัยด้านการสร้างให้เกิดความเป็นพลเมือง ปัจจัยด้านการรับรู้ว่าคุณรับบริการคือพลเมือง ปัจจัยด้านการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์บนฐานความเป็นประชาธิปไตย และปัจจัยด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้ จากการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ อำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง ข้อเสนอแนะ ได้แก่ เทศบาลนครเชียงใหม่ควร 1) รณรงค์ให้ความรู้ประชาชนรับทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของประชาชนรวมถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของเทศบาล 2) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบริการสาธารณะต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนโครงการ การดำเนินงาน และการติดตามตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อความโปร่งใสและเกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างแท้จริง มี 3) ประกาศข้อมูลการบริการสาธารณะ แผนงาน/โครงการพัฒนาให้ประชาชนได้ทราบกันอย่างทั่วถึงและมีการทำอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อต่างๆ 4) นำผลการศึกษาที่พบในครั้งนี้ไปปรับปรุงการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ในบทนี้จะกล่าวถึง รูปแบบการศึกษา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) มีการสุ่มจากประชากรจำนวนมาก ในช่วงเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 16 แห่ง เป็นหน่วยสำหรับศึกษา โดยมีประชากรที่เป็นตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทั้งในเขตภาคเหนือ คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 213 คน (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, 2560)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด กำหนดขนาดโดยใช้สูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 139 คน มีรายละเอียด ดังนี้

สูตรสำหรับการคำนวณ

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ n หมายถึง ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดประชากร

e หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ 0.05

แทนค่าลงในสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{213}{1+213(0.05)^2} \\ &= \frac{213}{1+213(0.0025)} \\ &= 138.98 \\ &\approx 139 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรจึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 139 คน ในการศึกษาครั้งนี้ จึงใช้กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 139 คน

2.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาเลือกใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) สำหรับการหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น 16 ชั้นภูมิแล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกโดยใช้วิธีการจับสลาก เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงานจนครบตามจำนวน 139 คน ดังปรากฏตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ในเขตภาคเหนือ	จำนวนเจ้าหน้าที่	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดกำแพงเพชร	13	8
2.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเชียงราย	18	12
3.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเชียงใหม่	21	14
4.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดตาก	12	8
5.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดนครสวรรค์	17	11
6.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดน่าน	9	6
7.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพิจิตร	12	8
8.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพิษณุโลก	14	9
9.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเพชรบูรณ์	16	10
10.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดแพร่	11	7
11.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดพะเยา	13	8
12.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน	7	4
13.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดลำปาง	18	12
14.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดลำพูน	12	8
15.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสุโขทัย	10	7
16.สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดอุตรดิตถ์	10	7
รวม	213	139

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นั้นเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 16 คน และ ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 16 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากประชากรทั้งหมด จำนวน 32 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ (1) แบบสอบถาม (Questionnaires) และ (2) แบบสัมภาษณ์ (Interview form) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ รวมถึงข้อเสนอแนะในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของโครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaires)

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่มีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะแบบเลือกตอบ (Check List) มีจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close – ended question) กำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีจำนวน 38 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือโดยนำค่านิยม“หลักบริการสาธารณะแนวใหม่” (New Public Service) ตามแนวคิดของ Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt มาใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษา อันได้แก่ ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล และให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close – ended question) กำหนดให้เลือกตอบ (Check List) ตาม

รายละเอียดที่กำหนดให้ เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีจำนวน 29 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีจำนวน 2 ข้อ

ทั้งนี้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 3 เกี่ยวข้องกับตัวแปรตามมีโครงสร้างและตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ปรากฏตามตารางที่ 3.2 และ 3.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถามและตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถามข้อที่
กรอบ 7-S ของแมคคินซี ประกอบด้วย		
1. ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Strategy)		
- การกำหนดยุทธศาสตร์	-กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดพันธกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	-การกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	-การกำหนดตัวชี้วัดและการกำหนดเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	-กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมีแผนงานสอดคล้องกับกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	-การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
- การประเมินทบทวนยุทธศาสตร์	-การประเมินทบทวนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลางและรองรับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
2. โครงสร้างที่เหมาะสม (Structure)		
- โครงสร้างเรียบง่าย	-ความเหมาะสมโครงสร้างการบริหารในปัจจุบัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
- การแบ่งงานกันทำ	-การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบ ถามข้อที่
- การลดขั้นตอนปฏิบัติงาน	-การขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สั้นลงประหยัดเวลา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
- การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ	-การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างทั่วถึง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
3. ระบบงานมีความพร้อม (Systems)		
- ระบบการบริหารงานบุคคล	-การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
- ระบบการบริหาร งบประมาณ	-ความสอดคล้องของงบประมาณกับแผนปฏิบัติงานประจำปี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
	-ความพอเพียงของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
-ระบบการบริหารพัสดุและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	-มีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอควบคู่กับการนำเทคโนโลยีมาใช้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
-ระบบการบริหารงานทั่วไป	-การวางแผน การจัดโครงสร้าง การติดตามและประเมินผล และผู้นำสนับสนุนให้นำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
4. ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ (Style)		
-มุ่งเน้นรับใช้บริการ	-วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	-การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	-การแก้ไขปัญหาด้วยความเต็มใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	-ส่งเสริมการเรียนรู้ให้คุณค่ากับทุกคน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	-การจูงใจเจ้าหน้าที่ให้มีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
5. เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม (Staff)		
- การร่วมคิด	-เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
- การตัดสินใจวางแผน	-เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
- การปฏิบัติ/ดำเนินงาน	-เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
- ความรับผิดชอบ	-เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบ ถามข้อที่
- การรับผลประโยชน์	- เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
- การติดตามประเมินผล	- เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
6. เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก (Skills)		
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	- มุ่งมั่นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
- การบริการที่ดี	- ความมุ่งมั่นในการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	- ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	- ปฏิบัติงานและประพฤติตนด้วยความดีงามอย่างซื่อสัตย์ ถูกต้องและสุจริต	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
- การทำงานเป็นทีม	- ความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
7. ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values)		
- หลักนิติธรรม	- กำหนดและบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
- ความโปร่งใส	- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34
- ความรับผิดชอบ	- การพร้อมรับการตรวจสอบและควบคุม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
- ความคุ้มค่า	- การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
- การมีส่วนร่วม	- เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงานทุกขั้นตอน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
- หลักคุณธรรม	- ความซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามและตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถามข้อที่
ค่านิยมหลัก“บริการสาธารณะแนวใหม่” (NPS) ประกอบด้วย		
1. ให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้า		
	-การสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	-ความเป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึงในการให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	-การรับรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	-ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของประชาชนต่อหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
2. แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ		
	-เน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	-การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความต้องการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	-การให้ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	-กระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวในผลประโยชน์สาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
3. ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ		
	-ให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมือง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
	-การให้คุณค่ากับทุกคน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	-การพัฒนารูปแบบการให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	-ความเต็มใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
4. คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย		
	-การสำรวจปัญหาในจัดทำบริการสาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
	-การให้ความสำคัญต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบ ถามข้อที่
5. ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย	-พัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	-การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
6. ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล	-ความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด จากการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
	-ความรับผิดชอบต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	-การเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็น ของประชาชนต่อบริการสาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
	-การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการตรวจสอบ การดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	-การอำนวยความสะดวกในบริการสาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	-การตอบสนองความต้องการของประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
	-การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมือง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
	-การไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหาคัดแย้งภายใน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	-การไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหามาจากบริการสาธารณะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
7. ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต	-การสร้างภาวะผู้นำร่วม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	-การเน้นคนมากกว่าผลงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
		ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
	-ความสุขจากการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29

3.1.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาก็ได้นำแบบสอบถามส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาถึงความเหมาะสมของประเด็นคำถามในแต่ละข้อ สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาในแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน คือ 1) ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย 2) ผศ.ดร.นพดล อุดมวิศวกุล และ 3) ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาในแบบสอบถามกับจุดประสงค์ที่กำหนด โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

คะแนน + 1 เมื่อข้อคำถามวัดได้ตรงหรือมีความสอดคล้องกับเนื้อหา/
วัตถุประสงค์

คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงหรือมีความสอดคล้อง
กับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

คะแนน - 1 เมื่อข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงหรือสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องฯ โดย

ใช้สูตรของ โรวินลลี และแฮมเบิลตัน มีสูตรการคำนวณ (Rovinelli and Haambleton, 1977 อ้างถึง
ใน นันทวัน อินทชาติ, 2557: 117-118)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ระดับค่าดัชนีความสอดคล้องฯ ของข้อ
คำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์การ
พิจารณา ดังนี้

ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามนั้นไว้ใช้ได้

ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง

ค่า IOC ของแต่ละข้อคำถามได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
ของผู้เชี่ยวชาญ จนได้แบบสอบถามในตอนที่ 2 จำนวน 38 ข้อ และตอนที่ 3 จำนวน 29 ข้อ และส่ง
ให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาอีกครั้ง

3.1.2 การหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลอง Try Out กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดอุดรธานี จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดตราด จังหวัดปัตตานี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดอ่างทอง จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อตรวจสอบการสื่อความหมายว่าตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความยากง่ายเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha - Coefficient) จากโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ค่าความเชื่อถือได้โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ผลการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ (ตัวแปรอิสระ) ได้แก่	
- ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	0.908
- โครงสร้างที่เหมาะสม	0.783
- ระบบงานมีความพร้อม	0.841
- ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	0.928
- เจ้าหน้าที่ที่กับการมีส่วนร่วม	0.974
- เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก	0.802
- ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร	0.820
ตัวแปรด้านหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ (ตัวแปรตาม) ได้แก่	
- ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า	0.703
- แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ	0.861
- ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ	0.767
- คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย	0.835
- ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย	0.824
- ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล	0.861
- ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลิตผล	0.782
แบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 67 ข้อ	0.968

3.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ให้กับข้อที่ 3 แบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด ประกอบด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย ชื่อ-ชื่อสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สูงสุด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักบริการ สาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น จำนวน 2 ข้อใหญ่ ได้แก่ (1) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนว ใหม่มาใช้ และ (2) ข้อเสนอแนะด้านหลักบริการสาธารณะแนวใหม่

โดยสรุป สามารถแสดงเครื่องมือการศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง ดังปรากฏในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 เครื่องมือการศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
1. แบบสอบถาม มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ (1) สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ (2) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระ (3) เกี่ยวกับตัวแปรตามและ (4) เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยมีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.968	เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 แห่ง จำนวน 139 คน
2. แบบสัมภาษณ์ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ (1) สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบและ (2) เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 32 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้ศึกษาเลือกใช้เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถามนำมาเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ ยังได้นำแบบสัมภาษณ์มาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้ศึกษาขึ้นแบบฟอร์มขอหนังสือราชการจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดส่งไปยังผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือทั้ง 16 แห่งเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
- 2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสาขาฯ แบบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ส่งทางไปรษณีย์และกำหนดวันส่งกลับคืนมา คือ ภายในวันที่ 25 ตุลาคม 2560 โดยแบบสอบถามส่งให้กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง พนักงานการเลือกตั้ง พนักงานการเงินและบัญชี พนักงานสืบสวนสอบสวน และหัวหน้างาน ส่วนแบบสัมภาษณ์ส่งให้ รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด โดยแนบไปในซองเดียวกัน
- 3) ประสานงานทางโทรศัพท์ขอความร่วมมือไปยังงานอำนาจการของแต่ละจังหวัด เพื่อช่วยรวบรวมแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด
- 4) เก็บแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และลงรหัสตามคู่มือเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผล ส่วนแบบสอบถามแบบปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ นำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนา (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิมีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือรายงานประจำปี การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความตีพิมพ์ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ต่างๆ จากนั้นนำมาประมวลวิเคราะห์เป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

ทั้งนี้ ข้อมูลทั้ง 2 ประเภทมีการเก็บรวบรวม ปรากฏดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	- ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือจำนวน 139 คน - ใช้แบบสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลจากรองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ การเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 32 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	- เก็บรวบรวมข้อมูลจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือรายงานประจำปี รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความตีพิมพ์ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ โดยเก็บ ข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) ผู้ศึกษาได้นำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งได้ 2 รูปแบบ กล่าวคือ

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบ่งการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) พร้อมนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้และเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย โดยกำหนดการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถาม ได้แก่

รหัส 5 แทนค่า มากที่สุด

รหัส 4 แทนค่า มาก

รหัส 3 แทนค่า ปานกลาง

รหัส 2 แทนค่า น้อย

รหัส 1 แทนค่า น้อยที่สุด

และกำหนดการแปลผลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้และระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีสูตรการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่า} &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรพบช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรอิสระ) และระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง ระดับความสำเร็จมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง ระดับความสำเร็จมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ระดับความสำเร็จปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง ระดับความสำเร็จน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยกำหนดไว้ 2 ประการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1 “ระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

2) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 “ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment Correlation Coefficient)

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998 อ้างถึงใน นันทวัน อินทชาติ, 2557: 121)

ตารางที่ 3.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment Correlation Coefficient)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
0.91-1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.71-0.91	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบค่าที (t-test)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
P	แทน	ค่าแสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
2-tailed	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเป็นแบบสองหาง
H ₀	แทน	สมมติฐานกลางหรือสมมติฐานที่น่าจะเป็นจริง (Null Hypothesis)
H _a	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ข้อมูลจาก 1) *แบบสอบถาม* เป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 แยกวิเคราะห์ข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันทำการจัดระเบียบและปริมาณของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 3 มีการนำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) 2) *แบบสัมภาษณ์* เป็นการสรุปประเด็นจากแบบสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด โดยการนำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันแยกประเด็นตามตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีวิธีการเหมือนแบบสอบถามทุกประการ แต่ไม่นำค่าสถิติเข้ามาช่วยเพราะผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนน้อย ซึ่ง สามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีสถิติที่ใช้ในการศึกษาคังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประเภทของข้อมูล	ประเภทสถิติ	สถิติ
เชิงปริมาณ		
1) สถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	สถิติเชิงพรรณนา	-ค่าความถี่ -ค่าร้อยละ
2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ (ตัวแปรอิสระ) และความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ (ตัวแปรตาม)	สถิติเชิงพรรณนา	-ค่าเฉลี่ย -ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3) วัดระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	สถิติเชิงอนุมาน	การทดสอบค่าที (t-test)
4) ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อมผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่ที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ	สถิติเชิงอนุมาน	การวิเคราะห์ด้วยสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
เชิงคุณภาพ		
5) ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะของแบบสอบถามปลายเปิด	สถิติเชิงพรรณนา	-ค่าความถี่ -ค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการ
สาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ
จังหวัดในเขตภาคเหนือ” ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนว
ใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขต
ภาคเหนือ

ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการ
บริหารจัดการตามของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการ
เลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน กลุ่ม
งาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แสดงผลในรูปของค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=134)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	63	47
หญิง	71	53

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มอย่าง	จำนวน (n=134)	ร้อยละ
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	1	0.7
25-30 ปี	6	4.5
31-35 ปี	10	7.5
36-40 ปี	21	15.7
41-45 ปี	48	35.8
มากกว่า 45 ปี	48	35.8
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	64	47.8
สูงกว่าปริญญาตรี	68	50.7
4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง	4	3
พนักงานการเลือกตั้ง	58	43.3
พนักงานการเงินและบัญชี	17	12.7
พนักงานสืบสวนสอบสวน	20	14.9
หัวหน้างาน	35	26.1
5. สังกัดฝ่าย/กลุ่มงาน		
งานอำนวยการ	42	31.3
งานจัดการเลือกตั้ง	33	24.6
งานการมีส่วนร่วม	20	14.9
งานพรรคการเมือง	11	8.2
งานสืบสวนสอบสวน	28	20.9
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	4	3
5-10 ปี	33	24.6
11-15 ปี	40	29.9
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	57	42.5

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังนี้
เพศ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 53 และเป็นชาย ร้อยละ 47
อายุ พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และระหว่างอายุ 41-45 ปีเท่ากัน คือ ร้อยละ 35.8 รองลงมา มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 15.7 อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 7.5 อายุระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 4.5 และมีอายุน้อยกว่า 25 ปี ร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่จบการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 50.7 รองลงมาคือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 47.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานการเลือกตั้ง ร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ หัวหน้างาน ร้อยละ 26.1 พนักงานสืบสวนสอบสวน ร้อยละ 14.9 พนักงานการเงินและบัญชี ร้อยละ 12.7 และเจ้าหน้าที่เลือกตั้ง ร้อยละ 3 ตามลำดับ

ฝ่าย/กลุ่มงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่สังกัดงานอำนวยการ ร้อยละ 31.3 รองลงมาคือ งานจัดการเลือกตั้ง ร้อยละ 24.6 งานสืบสวนสอบสวน ร้อยละ 20.9 งานการมีส่วนร่วม ร้อยละ 14.9 และงานพรรคการเมือง ร้อยละ 8.2

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดนั้น พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ ระยะเวลาระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 29.9 ระยะเวลาระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 24.6 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

2.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการในภาพรวม

ในภาพรวมสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	3.82	.770	มาก
2	โครงสร้างที่เหมาะสม	3.65	.843	มาก
3	ระบบงานมีความพร้อม	3.54	.787	มาก
4	ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	4.05	.723	มาก
5	เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม	3.85	.802	มาก
6	เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก	4.08	.677	มาก
7	ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร	4.03	.653	มาก
เฉลี่ยรวม		3.89	.635	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลักมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมาคือ ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ ระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร ระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) โครงสร้างที่เหมาะสม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และระบบงานมีความพร้อม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการจำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

ข้อ	ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางของพันธกิจ	3.95	.812	มาก
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไว้อย่างครอบคลุมเพื่อนำมาซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	3.71	.863	มาก
3	การกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่อยุทธศาสตร์	3.93	.824	มาก
4	การกำหนดตัวชี้วัดพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัด	3.77	.872	มาก
5	การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายรวมถึงมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ไว้อย่างเหมาะสม	3.85	.836	มาก
6	การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.82	.924	มาก
7	การประเมินทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลางและรองรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.69	.894	มาก
เฉลี่ยรวม		3.82	.770	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางของพันธกิจไว้ชัดเจนมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ การกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่อยุทธศาสตร์ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายรวมถึงมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) การกำหนดตัวชี้วัดพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัด ระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไว้อย่างครอบคลุมเพื่อนำมาซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) ส่วนที่น้อยที่สุดคือ การประเมินทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลางและรองรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโครงสร้างที่เหมาะสม

ข้อ	โครงสร้างที่เหมาะสม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	โครงสร้างการบริหารเรียบง่าย	3.47	.986	มาก
2	การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	3.85	.902	มาก
3	การมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สั้นลงประหยัดเวลา และลดกฎระเบียบเพิ่มความคล่องตัว	3.58	.960	มาก
4	การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน	3.69	.967	มาก
เฉลี่ยรวม		3.65	.843	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างที่เหมาะสม ในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) การลดกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) ส่วนที่น้อยที่สุดคือ โครงสร้างการบริหารเรียบง่าย ระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านระบบงานมีความพร้อม

ข้อ	ระบบงานมีความพร้อม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	3.46	.978	มาก
2	การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องและพอเพียงกับ แผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.64	.886	มาก
3	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรต่อการนำมาใช้ ในการดำเนินงาน	3.49	.973	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ระบบงานมีความพร้อม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
4	วัสดุอุปกรณ์ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัว และสร้างความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	3.52	.964	มาก
5	ระบบบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การติดตามและประเมินผล การสนับสนุนการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ มาใช้ในองค์กรจากผู้บริหาร	3.58	.952	มาก
เฉลี่ยรวม		3.54	.787	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อระบบงานมีความพร้อมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.54$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องและพอเพียงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} =3.64$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความพร้อมเกี่ยวกับระบบบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การติดตามและประเมินผล และสนับสนุนการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในองค์กร ระดับมาก ($\bar{X} =3.58$) มีวัสดุอุปกรณ์ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัว และสร้างความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ระดับมาก ($\bar{X} =3.52$) มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน ระดับมาก ($\bar{X} =3.49$) ส่วนที่น้อยที่สุด คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ระดับมาก ($\bar{X} =3.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บริหารกับภาวะผู้นำ

ข้อ	ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การวางตนในฐานะเพื่อนร่วมงานของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	4.03	.826	มาก
2	การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	4.11	.742	มาก
3	ความเต็มใจในการเข้าไปแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	4.11	.752	มาก
4	ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและให้คุณค่าต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับและพันธมิตรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	4.05	.834	มาก
5	จงใจให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด	3.94	.865	มาก
เฉลี่ยรวม		4.05	.723	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับภาวะผู้นำในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเต็มใจในการเข้าไปแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานและคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด ระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและให้คุณค่าต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับและพันธมิตรอย่างมีวิสัยทัศน์ ระดับมาก ($\bar{X} =4.05$) วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =4.03$) ส่วนที่น้อยที่สุด คือ การจงใจให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ระดับมาก ($\bar{X} =3.94$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม

ข้อ	เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงาน	3.94	.856	มาก
2	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน	3.79	.890	มาก
3	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ในการช่วยผลักดันการทำงาน	3.88	.823	มาก
4	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ในการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอันเกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่	3.88	.804	มาก
5	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ในการรับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของ การพัฒนาองค์กร	3.84	.865	มาก
6	การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	3.79	.901	มาก
เฉลี่ยรวม		3.85	.802	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อการเจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วมในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.88$) เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการรับ

ผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) ส่วนที่น้อยที่สุดคือ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} =3.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก

ข้อ	เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	4.10	.851	มาก
2	ความมุ่งมั่นในการให้บริการของเจ้าหน้าที่	4.05	.838	มาก
3	ความรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่	3.97	.714	มาก
4	การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตของเจ้าหน้าที่	4.17	.723	มาก
5	การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่	4.11	.746	มาก
เฉลี่ยรวม		4.08	.677	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อเจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลักในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} =4.17$) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =4.11$) การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ความมุ่งมั่นในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนที่น้อยที่สุดคือ ความรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =3.97$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	กำหนดและบังคับใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับของ การปฏิบัติงานต่อเจ้าหน้าที่รวมทั้งส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไป อย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ	4.20	.683	มากที่สุด
2	เปิดเผยข้อมูลข่าวสารและปรับปรุงระบบสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่รวมทั้งส่วนราชการ ผู้สมัคร รับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไปรับทราบ	4.16	.717	มาก
3	รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ สังเกตได้จากความกระตือรือร้น และใส่ใจต่อการแก้ปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบและควบคุม การปฏิบัติงาน	4.00	.780	มาก
4	ปรับปรุงแก้ไขการให้บริการและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเวลาในการทำงาน สามารถตอบสนองตามความ ต้องการของส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไป	4.00	.770	มาก
5	เปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรค การเมือง และประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอน การตัดสินใจ การวางแผน ผลักดันการทำงาน รับผิดชอบ รวมถึงรับผลประโยชน์และการติดตามประเมินผล การดำเนินงาน	3.64	.953	มาก
6	ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง	4.20	.726	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.03	.653	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดกำหนดและบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนมากที่สุด ระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมาคือ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารและปรับปรุงระบบสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานสังเกตได้จากความกระตือรือร้น และใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนที่น้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

3.1 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ในภาพรวม

ในภาพรวมสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า	4.10	.576	มาก
2	แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ	3.53	.806	มาก
3	ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ	4.08	.619	มาก
4	คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย	3.30	.848	ปานกลาง
5	ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย	3.83	.771	มาก
6	ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล	3.96	.704	มาก
7	ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต	3.92	.782	มาก
เฉลี่ยรวม		3.82	.612	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้ามาใช้ในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X}=4.10$) ส่วนที่ประสบความสำเร็จรองลงมาคือ ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ ระดับมาก ($\bar{X}=4.08$) การให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$) ให้ความสำคัญกับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต ระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ระดับมาก ($\bar{X}=3.53$) และที่น้อยที่สุดคือ คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) ตามลำดับ

3.2 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้า

ข้อ	ให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้า	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ความสำคัญกับการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน	4.27	.687	มากที่สุด
2	บริการด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค เท่าเทียมและทั่วถึง	4.30	.662	มากที่สุด
3	ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชน	4.47	.711	มากที่สุด
4	เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ	3.35	1.20	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		4.10	.576	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านการให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้ามาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมประสบความสำเร็จ ระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามี การสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชนมากที่สุด ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมาคือ การให้บริการด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค เท่าเทียมและทั่วถึง ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$) การให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) และการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ

ข้อ	แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายสำคัญในการทำงานร่วมกัน	4.10	.851	มาก
2	เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความต้องการของชุมชนในการจัดทำบริการสาธารณะ	3.35	1.01	ปานกลาง
3	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชนเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะร่วมกัน	3.46	1.04	มาก
4	จัดพื้นที่ และเวทีสาธารณะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงออกถึงความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เหมาะสม	3.23	1.04	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.53	.806	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมประสบความสำเร็จ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีเรื่องผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายสำคัญในการทำงานร่วมกันมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความเข้าใจในการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชนเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะร่วมกัน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$) การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความต้องการของชุมชนในการจัดทำบริการสาธารณะ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และจัดให้มีพื้นที่ และเวทีสาธารณะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงออกถึงความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เหมาะสม ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ

ข้อ	ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมืองที่มาขอรับบริการมากกว่าการทำงานตามกระบวนการ	3.84	.956	มาก
2	ให้เกียรติกับทุกคนในฐานะผู้ใช้บริการ	4.43	.730	มากที่สุด
3	ความต่อเนื่องในการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน	3.78	.887	มาก
4	บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีสุภาพต่อประชาชนผู้มาขอรับบริการ	4.27	.708	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.08	.619	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวมประสบความสำเร็จ ระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การให้เกียรติกับทุกคนในฐานะผู้ใช้บริการมากที่สุด ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา คือ การบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีสุภาพต่อประชาชนผู้มาขอรับบริการ ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) การให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมืองที่มาขอรับบริการมากกว่าการทำงานตามกระบวนการ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) และความต่อเนื่องในการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย

ข้อ	คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สำรวจปัญหาความต้องการของประชาชนก่อนการจัดทำบริการสาธารณะ	3.00	1.03	ปานกลาง
2	กำหนดนโยบายในการดำเนินงานมาจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.26	.974	ปานกลาง
3	แนวทางการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการ	3.35	.960	ปานกลาง
4	เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการดำเนินการในกิจกรรมบริการสาธารณะ	3.57	.912	มาก
เฉลี่ยรวม		3.30	.848	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวมประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการดำเนินการในกิจกรรมบริการสาธารณะมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือ มีแนวทางการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) การกำหนดนโยบายในการดำเนินงานมาจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) และสำรวจปัญหาความต้องการของประชาชนก่อนการจัดทำบริการสาธารณะ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อไม่ใช่เรื่องง่าย

ข้อ	ความรับผิดชอบต่อไม่ใช่เรื่องง่าย	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	แสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำบริการสาธารณะ	3.73	.935	มาก
2	จัดบริการสาธารณะภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก	4.07	.872	มาก
3	เปิดช่องทางให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการจัดบริการสาธารณะได้โดยสะดวก	3.64	.967	มาก
4	ประชาสัมพันธ์ การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงาน	3.88	.832	มาก
เฉลี่ยรวม		3.83	.771	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านความรับผิดชอบต่อไม่ใช่เรื่องง่าย มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมประสบความสำเร็จ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจัดบริการสาธารณะภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลักมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ การประชาสัมพันธ์ การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) แสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำบริการสาธารณะ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.37$) และการเปิดช่องทางให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการจัดบริการสาธารณะได้โดยสะดวก ระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล

ข้อ	ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดอำนวยความสะดวกในเรื่องข้อมูล กิจกรรม จัดเวที สร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ในการบริการสาธารณะ	4.09	.774	มาก
2	ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดมีแผนงานที่รองรับความท้าทายอันเกิดจาก การเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดคะเนได้	3.88	.837	มาก
3	ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานระดับหน่วยงาน ชุมชน และสังคม	4.11	.746	มาก
4	ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหา รวมถึงจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดภายในหน่วยงาน	3.94	.861	มาก
5	ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหา รวมถึงจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดที่เกิดจากการจัดบริการสาธารณะ	3.75	.887	มาก
เฉลี่ยรวม		3.96	.704	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านการให้บริการมากกว่าการกำกับดูแลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมประสบความสำเร็จ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานระดับหน่วยงานชุมชน และสังคมมากที่สุด ระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมา คือ อำนวยความสะดวกในเรื่องข้อมูล กิจกรรม จัดเวที สร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ในการบริการสาธารณะ ระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหา รวมถึงจัดการความขัดแย้งที่เกิดภายในหน่วยงาน ระดับมาก

($\bar{X} = 3.94$) มีแผนงานที่รองรับความท้าทายอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดคะเนได้ระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหา รวมถึงจัดการความขัดแย้งที่เกิดที่ก่อกจากการจัดบริการสาธารณะ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต

ข้อ	ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ยอมรับและรับฟังเมื่อเจ้าหน้าที่เสนอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะ	3.85	.885	มาก
2	ส่งเสริมค่านิยมร่วมกัน เช่น ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การตอบสนอง และความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน	4.05	.895	มาก
3	จงใจเจ้าหน้าที่ด้วยการเปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.74	.963	มาก
4	ความสุขที่ได้ทำงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของเจ้าหน้าที่	4.03	.807	มาก
เฉลี่ยรวม		3.92	.782	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำด้านให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิตมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวมประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีการส่งเสริมค่านิยมร่วมกัน เช่น ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การตอบสนอง และความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ ความสุขที่ได้ทำงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) การยอมรับและรับฟังเมื่อเจ้าหน้าที่เสนอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) และการจงใจเจ้าหน้าที่ด้วยการเปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ

4.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1: เพื่อวิเคราะห์ว่าระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ในส่วนนี้ ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยนำมากำหนดเป็นสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการศึกษาไว้ ดังนี้

H_0 : ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 80 ($H_0: \mu \leq 80\%$)

H_a : ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($H_a: \mu > 80\%$)

ในการปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) ค่า $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) < .05$

2

2) ค่า t ที่ได้จากการทดสอบ > 0

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) (n= 134)

ตัวแปร	N	\bar{X}	S.D.	Std.Error Mean	t	Sig.(2-tailed)
ความสำเร็จ	134	3.82	.612	.0529	11.734	.000*

*p < .05

จากตารางที่ 4.18 สามารถแปลผลได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีค่าเท่ากับ 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .612 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ .0529 และเมื่อนำมาทดสอบด้วย t-test เพื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีเกณฑ์การแปลผล คือ Sig. (2-tailed)/2 < .05 และ $t > 0$ จากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS ออกมาว่า ค่าของ t เท่ากับ 11.734 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ (P) ที่กำหนดได้ ณ ระดับ 0.05 ($0.000 < 0.05$) ซึ่งนั่นหมายความว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 : หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่ายอมรับ H_a ที่กล่าวว่าระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ดังนั้น

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้อที่ 1

4.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ว่า ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

การทดสอบสมมติฐานใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient: ρ) โดยได้นำมากำหนดเป็นสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ($H_0: \rho = 0$)

H_a : ปัจจัยที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ($H_a: \rho \neq 0$)

ในการปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข เมื่อค่า Sig. < α

กรณีนี้จะประมาณค่า ρ ด้วยค่า r โดยที่ r คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน r มีค่า -1 ถึง 1 ($-1 \leq r \leq 1$) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จึงบอกทั้งขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	.708**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน
โครงสร้างที่เหมาะสม	.718**	.000	สูง	เดียวกัน
ระบบงานมีความพร้อม	.710**	.000	สูง	เดียวกัน
ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	.510**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน
เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม	.704**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน
เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก	.700**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร	.664**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.01$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ($r = .708$) โครงสร้างที่เหมาะสม ($r = .718$) ระบบงานมีความพร้อม ($r = .710$) ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ ($r = .510$) เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม ($r = .704$) เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก ($r = .700$) และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร ($r = .644$) พบว่า ทุกๆ ปัจจัยมีค่า sig. (2-tailed) = .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P) = 0.01 หมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยอมรับ H_a ที่ว่าปัจจัยประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้นมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้อที่ 2

ตารางที่ 4.20 ผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ H_a	ยอมรับ H_0
สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	✓	
สมมติฐานที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรม องค์การมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ	✓	

5. ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อสรุปที่ได้จากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ส่วนที่ 4) สามารถแสดงผลได้ดังนี้

5.1.1 กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค ของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ข้อ	ปัญหา/อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน			
1.	ขาดการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	4	8
2.	ขาดการวางแผนที่ดีให้การแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า	3	6
3.	ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและโครงการ	1	2
4.	ขาดความชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์	1	2
5.	ขาดความจริงจังที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	1	2
โครงสร้างที่เหมาะสม			
6.	ยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป	8	16
7.	ขาดการกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติงาน	2	4
8.	โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวตั้งมีจำนวนผู้บริหารมาก	1	2
9.	องค์กรเป็นระบบเปิดน้อย	1	2
ระบบงานมีความพร้อม			
10.	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับหลักบริการสาธารณะแนวใหม่	11	22
11.	ขาดความเหมาะสมและความทันสมัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	6	12
12.	งบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ	3	6
13.	ขาดหลักการหรือแนวคิดเรื่องการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน	2	4
14.	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ยึดหลักคุณธรรม อย่างจริงจัง	1	2
15.	ขาดกำลังคนที่จะสนับสนุนให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	1	2
16.	การสั่งการที่มาจากความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานอย่างเดียว	1	2

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหา/อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม			
17.	ขาดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่	1	2
เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก			
18.	เจ้าหน้าที่ยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย	1	2
19.	เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในงาน	1	2
รวม		50	100

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือไว้ 19 ประเด็น โดยสรุปจากจำนวนทั้งหมด 50 ข้อคิดเห็น สามารถแยกพิจารณาได้ทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดขาดการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ร้อยละ 8 รองลงมา คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและโครงการ ร้อยละ 6 ขาดความชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์ ขาดการวางแผนที่ดี ใช้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และขาดความจริงจังที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรเท่ากัน ร้อยละ 2

โครงสร้างที่เหมาะสม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากเกินไป ร้อยละ 16 ขาดการกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 4 โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวตั้งมีจำนวนผู้บริหารมาก และองค์กรเป็นระบบเปิดน้อยเท่ากัน ร้อยละ 2

ระบบงานมีความพร้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ร้อยละ 22 ขาดความเหมาะสมและความทันสมัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 12 งบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ ร้อยละ 6

ขาดหลักการหรือแนวคิดเรื่องการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน ร้อยละ 4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ยึดหลักคุณธรรมอย่างจริงจัง และขาดอัตรากำลังคนที่จะสนับสนุนให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายเท่ากัน ร้อยละ 2

ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ การสั่งการที่มาจากความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 2

เจ้าหน้าที่ที่กับการมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดขาดการมีส่วนร่วม ร้อยละ 2

เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย และเจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในงานเท่ากัน ร้อยละ 2

5.1.2 กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ในเรื่องวิธีการหรือแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ข้อ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน			
1.	ควรสำรวจปัญหา ความต้องการของประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนมากที่สุด	2	2.74
2.	ควรให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์	1	1.37

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
โครงสร้างที่เหมาะสม			
3.	ควรสนับสนุนโครงสร้างในแนวราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3	4.11
4.	ควรทบทวนและปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวต่อการให้บริการประชาชน ระบบงานมีความพร้อม	2	2.74
5.	ควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	10	13.69
6.	ควรปรับปรุงช่องทางการให้บริการเกี่ยวกับวิถีประชาธิปไตยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ทุกช่องทาง เช่น สื่อสังคมออนไลน์	8	10.96
7.	ควรสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ	6	8.22
8.	ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากประชาชน	5	6.85
9.	ควรสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่รองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่	3	4.11
10.	ควรลดขั้นตอนการทำงาน และกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม	2	2.74
11.	จัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อภารกิจของงาน	2	2.74
12.	ควรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ปรับปรุงให้ทันสมัย	1	1.37
13.	ควรคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ในเรื่องของมีความประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล	1	1.37
ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ			
14.	ควรอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของประชาชน	2	2.74
15.	ควรมีความรู้และเข้าใจในหลักบริการสาธารณะแนวใหม่เป็นอย่างดี	2	2.74
16.	ควรมีความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1	1.37

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม			
17.	ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมติดตามประเมินผลให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	5	6.85
เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก			
18.	ควรส่งเสริมศักยภาพให้กับตนเอง โดยการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง	2	2.74
ค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ			
19.	ควรตระหนักถึงการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ อย่างจริงจังและพร้อมเพรียง	8	10.96
20.	ควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงาน	4	5.48
21.	ควรส่งเสริมหลักคุณธรรมและความเสมอภาคให้เกิดแก่องค์กร	2	2.74
22.	ควรบูรณาการภารกิจตามกฎหมายให้สอดคล้องกับหลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	1	1.37
รวม		73	100

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้แสดงข้อคิดเห็นในเรื่องวิธีการหรือแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นไว้ 22 ประเด็น โดยสรุปจากจำนวนทั้งหมด 73 ข้อคิดเห็น สามารถแยกพิจารณาได้ทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พบว่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรสำรวจปัญหา ความต้องการของประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนมากที่สุด ร้อยละ 2.74 และควรให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ ร้อยละ 1.37

โครงสร้างที่เหมาะสม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรสนับสนุนโครงสร้างในแนวราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 4.11 และควรทบทวนและปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวต่อการให้บริการประชาชน ร้อยละ 2.74

ระบบงานมีความพร้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องหลักบริการ สาธารณะแนวใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ 13.69 ควรปรับปรุงช่องทางการให้บริการเกี่ยวกับวิถี ประชาธิปไตยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ทุกช่องทาง เช่น สื่อสังคมออนไลน์ ร้อยละ 10.96 ควร สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ ร้อยละ 8.22 ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากประชาชน ร้อยละ 6.85 ควรสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่รองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ร้อยละ 4.11 ควรลดขั้นตอนการทำงานและกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ควรจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ ต่อภารกิจของงานเท่ากัน ร้อยละ 2.74 ควรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพปรับปรุง ให้ทันสมัย และควรคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าในเรื่องของมีความประหยัด มีประสิทธิภาพ และมี ประสิทธิภาพ เท่ากัน ร้อยละ 1.37

ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรอำนวยความสะดวกให้แก่ ประชาชนในการร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของประชาชน และควรมีความรู้ และเข้าใจในหลักบริการสาธารณะแนวใหม่เป็นอย่างดีเท่ากัน ร้อยละ 2.74 และควรมีความตั้งใจ จริงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ร้อยละ 1.37

เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมติดตามประเมินผลให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ร้อยละ 6.85

เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ ข้อเสนอแนะว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรส่งเสริม ศักยภาพให้กับตนเองโดยการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง ร้อยละ 2.74

ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรตระหนักถึงการนำหลักบริการสาธารณะ แนวใหม่มาใช้อย่างจริงจังและพร้อมเพียง ร้อยละ 10.96 ควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางใน การดำเนินงาน ร้อยละ 5.48 ควรส่งเสริมหลักคุณธรรมและความเสมอภาคให้เกิดแก่องค์กร 2.74 และควรบูรณาการภารกิจตามกฎหมายให้สอดคล้องกับหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ร้อยละ 1.37

5.2 ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสัมภาษณ์

นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ผลสรุปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น

5.2.1 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
1. ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	<p>1.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน ในการกำหนด ยุทธศาสตร์ รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ ไปสู่ผู้ปฏิบัติ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากความไม่ชัดเจน ค่าซ้ำ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และงบประมาณที่จัดสรรยังไม่สอดคล้องกับแผนงานที่ต้องปฏิบัติ หน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีกรอบหรือแนวทางที่ชัดเจนในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการวางยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ ขาดความรู้ความเข้าใจและเป้าหมายของการบริการสาธารณะแนวใหม่

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
	<p>1.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาผู้เชี่ยวชาญเรื่องการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มาให้ความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดภารกิจ แผนงาน โครงการได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ - ควรกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติให้กับส่วนภูมิภาคดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี ควรกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนในการพัฒนาประสิทธิภาพ เช่น การมีเป้าหมายที่มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจน เพื่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดจะได้กำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีการทำงาน เพื่อให้ตอบโจทย์ของการบรรลุเป้าหมายแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ <p>จัดสัมมนาเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ โดยการจัดวิทยากรให้ความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ทุกคนได้เห็นงานที่ปฏิบัติว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว</p>
<p>2. โครงสร้างที่เหมาะสม</p>	<p>2.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างตามระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้ง ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2560 พบว่าในสำนักงานคณะงาน (ส่วนกลาง) มีส่วนงานที่ตั้งขึ้นมาเกินกว่าหน้าที่และขยายอัตรากำลังคนมากขึ้นซึ่งไม่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน ทำให้ขาดการเรียนรู้งาน ไม่มีการหมุนเวียนกันทำงาน ผลการปฏิบัติงานจึงไม่เต็มประสิทธิภาพ - ตำแหน่งหัวหน้างานไม่มีระเบียบขึ้นมารองรับ และไม่มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานที่ชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี หรือเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นตำแหน่งงานที่ขาดแคลน และอำนาจในการอนุมัติ/อนุญาต การจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ต้องมีการมอบอำนาจจากส่วนกลาง ทำให้ไม่คล่องตัว เกิดความล่าช้า

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
	<p>2.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลดบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งบางภารกิจลง และให้ความสำคัญกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมากขึ้นและเกลี่ยเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางให้กระจายไปยังส่วนภูมิภาค ให้ความสำคัญกับสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่เข้าสู่ตำแหน่งงานตามโครงสร้างรวมทั้งตำแหน่งงานที่ขาดแคลน
<p>3. ระบบงานมีความพร้อม</p>	<p>3.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอกับภาระงานที่จะต้องรับผิดชอบ อีกทั้งยังมีเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งที่ไม่ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่เท่าที่ควร จึงขาดทักษะและความเข้าใจงานในภาพรวมของสำนักงานฯ รวมทั้งมีแนวปฏิบัติในการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน ทำงานเท่าที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย การบริหารงานบุคคลไม่ยึดระบบคุณธรรมส่งเสริมให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในองค์กร - การบริหารงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็นระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) มีความล่าช้า ขั้นตอนยุ่งยาก ไม่รองรับระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบ Paperless ทำให้เกิดความสับสนเปลือง การใช้พัสดุไม่มีประสิทธิภาพไม่ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ เน้นการควบคุมมากกว่าผลการดำเนินงาน เช่น ควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดต้องเคร่งครัดในเรื่องของการเบิกจ่าย

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
	<p>3.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานส่วนกลางควรจัดสรรงบประมาณตามที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเสนอไปตามแต่ละพื้นที่ในลักษณะโครงการริเริ่มของจังหวัด สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรทั้งในและนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องมีแผนงานระยะสั้นและระยะยาวเพื่อที่จะได้สรรหาคัดเลือกบรรจุเจ้าหน้าที่ให้เต็มกรอบอัตรา - แสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงบูรณาการความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในการเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างยั่งยืน
<p>4. ผู้บริหาร กับภาวะผู้นำ</p>	<p>4.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารของหน่วยงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงาน ขาดวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบและการสร้างทีมงาน เนื่องจากบางจังหวัดมีผู้บริหารระดับตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่อายุยังน้อย ขาดความเป็นอาวุโส และภาวะผู้นำน้อยเกินไป - มีการบริหารงานแบบสั่งการ ไม่รับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการวางแผนที่ดี เป็นการทำงานเชิงรับที่รอเพียงแค่หนังสือสั่งการเพียงฝ่ายเดียว ไม่นำหลักการบริหารยุคใหม่มาใช้ ไม่เป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง และไม่เข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยง ขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารจึงไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ <p>4.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานในอนาคตต้องยึดหลักความรู้ความสามารถและหลักคุณธรรม โดยต้องมีการวัดหรือประเมินความสามารถ การวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ในเชิงรุกให้กับองค์กร และให้ความสำคัญในเรื่องของอาวุโสด้วย - ควรเติมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดให้มีความรู้ความเข้าใจหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ โดยใช้แนวทางของหลักธรรมาภิบาลใช้ในการบริหารด้วย

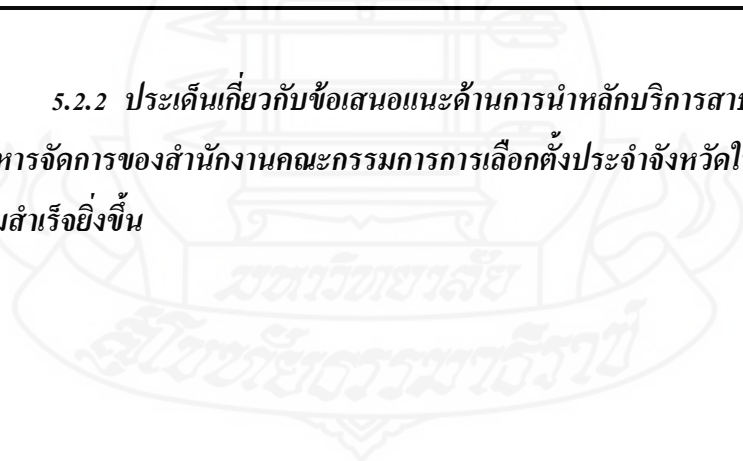
ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
	<p>- ควรปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ด้วยความเสมอภาค และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเพื่อที่จะได้รับทราบปัญหาและช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>- ควรต้องมีการจัดทำหลักสูตรเพื่ออบรมให้ความรู้ แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงหล่อหลอมเพื่อสร้างแนวคิด ปรัชญาและค่านิยมองค์กรแบบเดียวกัน</p>
<p>5. เจ้าหน้าที่ กับกรม ส่วนร่วม</p>	<p>5.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <p>- เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร และมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก จะมีส่วนร่วมเฉพาะในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ไม่ครบทั้งกระบวนการในการทำงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการบริการสาธารณะแนวใหม่</p> <p>5.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <p>- ควรจัดการฝึกอบรมและปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน ให้มีความรับผิดชอบต่อผลของงานที่จะเกิดขึ้น</p> <p>- ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เรียนรู้ในภารกิจของกลุ่มงานเดียวกัน และเพิ่มเติมความรู้ในงานด้านอื่น เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนหรือร่วมกันได้ในบางภารกิจ</p>
<p>6. เจ้าหน้าที่ กับสมรรถนะ หลัก</p>	<p>6.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <p>- เจ้าหน้าที่ในแต่ละงานมีความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่ตระหนักในวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ไม่เห็นภาพที่เป็นหนึ่งเดียวกัน จึงยังขาดสมรรถนะหลักที่เป็นเอกลักษณ์ที่บ่งบอกให้คนทั่วไปได้รู้และเข้าใจในคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง</p> <p>- มีการพิจารณาความดีความชอบโดยมีการกำหนดโควตาจึงไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อีกทั้งกฎหมาย ระเบียบ ที่หน่วยงานนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัจจัยด้าน	ปัญหาและอุปสรรค/แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
	<p>6.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีหลักสูตรการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และควรกำหนดตัวชี้วัดจากผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ
7. ค่านิยมร่วม	<p>7.1 ปัญหาและอุปสรรค มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทุกคนรับทราบว่าองค์กรมีค่านิยมร่วมกันว่าอย่างไร แต่ไม่นำมาปฏิบัติ จึงไม่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จะนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง - หน่วยงานยังมีระบบอุปถัมภ์แอบแฝง การที่นำไปสู่แนวทางตามหลักธรรมาภิบาล จึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก <p>7.2 แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดต้องมีการจัดอบรม หรือประชุมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เป็นระยะๆ รวมถึงต้องแก้ไขเรื่องระบบอุปถัมภ์ให้หมดไปจากองค์กรมุ่งเน้นส่งเสริมหลักคุณธรรมและความเสมอภาคอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 ประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น



ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะด้านการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

หลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
1. ให้บริการ พลเมืองไม่ใช่การ ให้บริการลูกค้า	<p>- การสร้าง พลเมืองเพื่อให้เป็นผู้มีจิตสำนึกสาธารณะ ที่คำนึงถึงสิทธิและหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ควรกำหนดเป็นวาระแห่งชาติเพื่อที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และมุ่งสร้างค่านิยมความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน กระตุ้นจิตสำนึกพลเมืองให้เกิดแก่ประชาชน และต้องชี้แจงให้ประชาชนทราบ และเห็นผลกระทบหากประชาชนไม่มีสำนึกความเป็นพลเมือง รวมถึงจะต้องสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดก่อน โดยให้ความรู้และชักนำให้ตระหนักถึงการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้อย่างจริงจังและพร้อมเพียง</p>
2. แสวงหา ผลประโยชน์ สาธารณะ	<p>- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน การให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ไม่เป็นความลับของทางราชการ ต้องให้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยองค์กรจะต้องมีช่องทางการส่งต่อข้อมูลที่หลากหลาย ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และผู้ส่งข้อมูลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อข้อมูลนั้นๆ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือในการให้บริการข้อมูลแก่พลเมืองในลักษณะของการติดต่อได้สองทาง</p> <p>- สนับสนุนเครือข่ายของหน่วยงาน เช่น ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตย ประจำตำบล พลเมืองอาสา หมู่บ้านไม่ชายเสียง ดีเจประชาธิปไตย ฯลฯ ในการให้ความรู้ โดยใช้สื่อเอกสาร สื่อบุคคล รวมถึงเผยแพร่ตามภารกิจขององค์กร</p> <p>- ผู้บริหารของหน่วยงานต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในเรื่องของการเน้นผลประโยชน์สาธารณะให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ประชาชนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์สาธารณะโดยตรงได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งด้วย</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

หลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
<p>3. ให้คุณค่ากับ พลเมืองเหนือกว่า ความเป็น ผู้ประกอบการ</p>	<p>- สนับสนุนเรื่องของการให้ความรู้เกี่ยวกับการเลือกตั้งรวมถึงการรับฟังปัญหาของชุมชนจากการเลือกตั้งที่ผ่านๆ มาเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการเลือกตั้งให้มีความสุจริต โปร่งใสเที่ยงธรรม ตรวจสอบได้ ให้มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน เช่น ผ่านเฟสบุ๊ก ฐูปณ. การจัดรายการทางสถานีวิทยุ โดยเน้นเป็นการสื่อสารสองทางให้มากที่สุด เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับประชาชนทั้งที่อยู่ภายใต้กฎหมายโดยไม่ขัดกับกฎหมายประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ในการสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นโดยเสรีในเรื่องที่เป็นประโยชน์สาธารณะ</p> <p>- อาศัยเครือข่ายที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น คณะกรรมการศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตยประจำตำบล และภาคีเครือข่ายอื่นๆ เป็นศูนย์กลางในการกระตุ้นส่งเสริมให้ประชาชนตื่นตัวในผลประโยชน์สาธารณะและสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดกับประชาชน</p> <p>- สร้างประชาชนให้เป็นพลเมืองที่รู้จักสิทธิ หน้าที่และมีความรับผิดชอบให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรก ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการตอบสนองผลประโยชน์ของส่วนรวม เช่น มีสิทธิรับบริการในการเลือกตั้ง รับข้อมูลข่าวสาร มีหน้าที่ไปใช้สิทธิเลือกตั้ง ให้ตระหนักในความเป็นเจ้าของประเทศของพลเมืองสนับสนุนเครือข่ายและการมีตัวแทนของพลเมืองทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น กรรมการประจำหน่วย</p> <p>- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีทิศทางที่ชัดเจนให้เป็นแนวทางเดียวกันในการให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมือง</p> <p>- ปรับทัศนคติให้เจ้าหน้าที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มองผลประโยชน์สาธารณะร่วมกันเป็นหลัก มีการจัดกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของประชาชน ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ย่อมทำให้ได้รับความเชื่อถือและเชื่อใจและความร่วมมือจากประชาชนได้เป็นอย่างดีโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความไว้วางใจ</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

หลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
4. คิดเชิงกลยุทธ์ และปฏิบัติอย่าง ประชาธิปไตย	<p>- การให้บริการสาธารณะต้องสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของทุกฝ่าย โดยผ่านกระบวนการศึกษาข้อมูล จากการสอบถามปรึกษาหารือและการร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>- รับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านสื่อช่องทางต่างๆ หรือการประชุมสัมมนา เพื่อรับฟังปัญหาและเสนอความคิดเห็น ในการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่เหมาะสม โดยการนำประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ และคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่าย เช่น การใช้เทคโนโลยี ในการตรวจสอบข้อมูลของผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง ผู้สมัครรับเลือกตั้ง และการลงคะแนนการเลือกตั้ง การรวมผลคะแนนเลือกตั้ง การตรวจสอบการกระทำผิดเกี่ยวกับกฎหมายเลือกตั้ง จะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ</p> <p>- รูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการจะต้องมีความเรียบง่าย ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ล่าช้า ยุ่งยากหลายขั้นตอน หรือเป็นการบริการที่รวมเอาหลายๆ หน่วยงานหรือหลายๆ ประเภทมาอยู่ในที่เดียวกัน ในรูปแบบของการบริการแบบเบ็ดเสร็จ One Stop Service</p>
5. ความ รับผิดชอบไม่ใช่ เรื่องง่าย	<p>- เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติก็ต้องมีความรับผิดชอบตามหน้าที่นั้นๆ ด้วย ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ควรมีการตรวจสอบและรีบแก้ไข โดยด่วนจนปัญหาเหล่านั้นยุติ</p> <p>- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยจรรยาบรรณของพนักงานอย่างเคร่งครัดรวมทั้งหากมีการฝ่าฝืนจะต้องมีมาตรการในการลงโทษทางวินัย ความรับผิดชอบทางแพ่งต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการป้องปรามมิให้เจ้าหน้าที่ละเลยการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางด้านวิชาชีพและความ</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

หลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
<p>6. ให้บริการ มากกว่าการกำกับ ดูแล</p>	<p>- ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานด้วยความโปร่งใสตามพระราชบัญญัติข้อมูลและข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่น ตัวแทนผู้สมัครสังเกตการณ์ การให้ภาคเอกชนได้แก่ องค์กรเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการเลือกตั้ง หรือเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น การแจ้งเหตุการณ์ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นต่างๆ ต้องไม่เป็นภาระให้กับประชาชน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย เวลา และจากนั้นนำข้อมูลมาปรับปรุงในประเด็นต่างๆ ให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน</p> <p>- ผู้บริหารของหน่วยงานมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการให้บริการ เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ ทั้งนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีความพร้อมและมีใจรักในการให้บริการประชาชนและสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมือง รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มีสิทธิโดยยึดหลัก ผู้มีสิทธิต้องได้ใช้สิทธิ การให้บริการประชาชนทั่วไป ถือหลักสะดวก รวดเร็ว กระตือรือร้นรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p>- ต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเมื่อมีความขัดแย้งการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นคือการเจรจาไกล่เกลี่ย และผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ เป็นนักประสานสิบทิศ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน พร้อมทั้งจะรับฟังข้อมูลจากทุกๆ ด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการเจรจาไกล่เกลี่ย และมีความรับผิดชอบสูงจากผลการตัดสินใจของตนเอง</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

หลักบริการ สาธารณะแนวใหม่	แนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
7. ให้คุณค่ากับ ประชาชนไม่ใช่ แค่เน้นที่ผลผลิต	<p>- ต้องสร้างผู้นำที่มาจากผู้ได้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำ เพื่อสามารถเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย พิจารณานำเอาจุดเด่นของเจ้าหน้าที่แต่ละคนมาใช้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานให้มากที่สุด และพยายามร่วมกันที่จะเสริมจุดอ่อนของแต่ละคนให้มีความเข้มแข็ง</p> <p>- การรู้จักบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นทีม สร้างทีมให้เข้มแข็ง ผลงานที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นความสำเร็จของทีมงานไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง การปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดคนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไข เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงที่ดีขึ้นให้ได้ในอนาคต</p> <p>- ผู้ปฏิบัติต้องมีความรักและความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หากผู้ปฏิบัติงานมีความสุขจากการทำงานจะไม่มีภาระงานที่ท้อ ทำความด้วยความเสียสละและทุ่มเท มีการทำงานแบบเข้าใจกันไม่ถือตนว่าเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชามีการทำงานแบบเพื่อนพ้องสามารถที่จะให้คำปรึกษาในงานได้ตลอดเวลา และรับฟังปัญหาได้อย่างไม่มีอคติสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ไม่เกิดความตึงเครียดมากเกินไปให้มีความรักเพื่อนร่วมงานเหมือนคนในครอบครัว การทำงานต้องมองในมุมบวกเสมอแล้วจะมีความสุขจากการทำงานผลของงานจะมีประสิทธิภาพ</p>

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอนที่สำคัญ คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การศึกษา สมมติฐาน การศึกษาวิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษา 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.2 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษานี้ มีสมมติฐานการศึกษา 2 ประการ ดังนี้

1.2.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับหลักสมรรถนะ และค่านิยมร่วม

และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการ สาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการ วิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่ง พร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียว โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จำนวน 16 แห่ง คือ หน่วยสำหรับศึกษา มีประชากรที่เป็นตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดทั้งในเขตภาคเหนือซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือจำนวน 213 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 139 คน มาจากการใช้สูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบ ชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละสำนักงาน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการ จับสลาก และได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนของผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการ เลือกตั้งประจำจังหวัด และรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม และ แบบ สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยที่เครื่องมือทั้งสอง ประเภทนี้มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) เครื่องมือประเภทแบบสอบถาม มีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะแบบ เลือกตอบ (Check List) มีจำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรอิสระ) จำนวน 38 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะ แนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม) จำนวน 29 ข้อ ซึ่งในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นข้อคำถาม เชิงบวกแบบผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ส่วนที่ 4 เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

แนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีจำนวน 2 ข้อ

2) เครื่องมือประเภทแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีข้อความจำนวน 7 ข้อประกอบด้วย ชื่อ-ชื่อสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีข้อความ จำนวน 2 ข้อใหญ่ ได้แก่ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามนำเรียนอาจารย์ที่ปรึกษาและได้กรุณาตรวจสอบพร้อมให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งได้ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ที่กำหนด (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อความแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในที่นี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดอุดรธานี, จังหวัดสุรินทร์, จังหวัดตราด, จังหวัดปัตตานี, จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดอ่างทอง โดยทดสอบความเชื่อถือได้ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของคอนบราค (Cronbach) ซึ่งได้ใช้โปรแกรม SPSS ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 67 ข้อ เท่ากับ 0.968

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือรายงานประจำปี การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความตีพิมพ์ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ประเภทอินเทอร์เน็ต เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาและใช้เป็นประเด็นสนับสนุนการอภิปรายผล

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ทำการแจก

แบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 139 ชุด ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ รวมทั้งแจกแบบสัมภาษณ์ จำนวน 32 ชุด ไปยังรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือจัดส่งไปทางไปรษณีย์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 134 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.4 และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 22 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.75 ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 9 เดือนตุลาคม 2560 ถึงวันที่ 14 เดือนพฤศจิกายน 2560

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรอิสระ) และความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” และใช้การวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อมผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับหลักสมรรถนะ และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ”

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในส่วนแรกเป็นการสรุปประเด็นจากข้อคำถามปลายเปิด (ส่วนที่ 4) และจัดกลุ่มของข้อความตามตัวแปรที่ศึกษา นำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยายและนำค่าสถิติอย่างค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มาช่วยในการวิเคราะห์ สำหรับส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ในส่วนนี้เน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายตามตัวแปรที่ศึกษา

1.4 ผลการศึกษา

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 53 มีมากกว่าชายเพียงเล็กน้อย โดยกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และระหว่างอายุ 41-45 ปีมีจำนวนเท่ากันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.8 และคิดเป็นร้อยละ 50.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจบการศึกษาสูงสุดสูงกว่าระดับปริญญาตรี เจ้าหน้าที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานการเลือกตั้ง คิดเป็นร้อยละ 43.3 โดยส่วนมากสังกัดงานอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 31.3 และส่วนมากมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.5

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีดังนี้

ด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ 1) เจ้าหน้าที่กับหลักสมรรถนะ ($\bar{X} = 4.08$) 2) ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.05$) 3) ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.03$) 4) เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.85$) 5) ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.82$) 6) โครงสร้างที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.65$) และ 7) ระบบงานมีความพร้อม ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

1.4.3 ความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีดังนี้

ด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ให้บริการพลเมือง ไม่ใช่การให้บริการลูกค้า ($\bar{X} = 4.10$) 2) ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ

($\bar{X} = 4.08$) 3) ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล ($\bar{X} = 3.96$) 4) ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต ($\bar{X} = 3.92$) 5) ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ($\bar{X} = 3.83$) และ 6) แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ($\bar{X} = 3.53$) และมีด้านที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือ 7) คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.30$)

ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐาน 2 ประเด็นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเพื่อทดสอบค่า t (t-test) พบว่า ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า t = 11.734, ค่า Sig.(2-tailed) = .000* ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05) เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่ตั้งไว้

1.4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่ตั้งไว้

1.4.6 ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แบ่งออกได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีข้อสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญเรื่องการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มาให้ความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อจะสามารถนำความรู้ที่ได้มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดภารกิจ แผนงาน โครงการ ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพและจัดสัมมนาเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

(2) โครงสร้างที่เหมาะสม ควรลดบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งบางภารกิจลง และให้ความสำคัญกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดให้มากขึ้น โดยเกลี่ยจำนวนเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางในส่วนงานสนับสนุนให้กระจายไปยังส่วนภูมิภาคให้เพิ่มขึ้น

(3) ระบบงานมีความพร้อม ควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ และจัดสรรงบประมาณตามที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเสนอไปตามแต่ละพื้นที่ในลักษณะโครงการริเริ่มของจังหวัด

(4) ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ ควรมีความรู้และเข้าใจในหลักบริการสาธารณะแนวใหม่เป็นอย่างดี และปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ด้วยความเสมอภาค

(5) เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน ให้มีความรับผิดชอบต่อผลของงานที่จะเกิดขึ้น

(6) เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก เช่น ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ มีความเชี่ยวชาญในงาน และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

(7) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรควรตระหนักถึงการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้อย่างจริงจังและพร้อมเพียงและแก้ไขระบบอุปถัมภ์ให้หมดไปจากองค์กร เน้นส่งเสริมหลักคุณธรรมและความเสมอภาคอย่างต่อเนื่อง

2) ข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีข้อสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ให้บริการพลเมืองไม่ใช้การให้บริการลูกค้ำ ก่อนอื่นควรสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด โดยให้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมเรื่องสิทธิและหน้าที่พลเมืองให้กับหน่วยงานเครือข่ายขององค์กร เช่น ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตยประจำตำบล พลเมืองอาสา

หมู่บ้านต้นแบบไม่ขายเสียง ดีเจประชาธิปไตยชุมชน โดยการให้ความรู้สนับสนุนสื่อเอกสาร สื่อบุคคล รวมถึงการเผยแพร่ภารกิจขององค์กร

(2) แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในเรื่องของการเน้นผลประโยชน์สาธารณะให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นโดยเสรีโดยแสวงหาความร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อกระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวในผลประโยชน์สาธารณะ

(3) ให้คุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ ควรให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สาธารณะของพลเมืองเป็นอันดับแรก และนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและแนวทางในการตอบสนองผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รองรับสถานการณ์การเมืองและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อตอบสนองและสร้างความประทับใจ เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ย่อมจะทำให้ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจและนำมาซึ่งความร่วมมือจากประชาชน

(4) คิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานต้องศึกษาข้อมูลจากการสอบถาม การปรึกษาหารือ ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาและกำหนดรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งนี้ รูปแบบการให้บริการจะต้องมีความเรียบง่าย ขั้นตอนไม่ซับซ้อน อาจนำ One Stop Service และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ร่วมกัน เช่น การตรวจสอบข้อมูลสมาชิกพรรคการเมือง ข้อมูลผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผลคะแนนเลือกตั้ง การตรวจสอบการกระทำผิดเกี่ยวกับกฎหมายเลือกตั้ง ที่เชื่อมโยงฐานข้อมูลออนไลน์จากกรมการปกครองและกระทรวงยุติธรรม ทั้งนี้ต้องเป็นข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อการบริการที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

(5) ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบฯ ว่าด้วยจริยธรรมของพนักงานอย่างเคร่งครัด หากมีการฝ่าฝืนจะต้องมีมาตรการในการลงโทษทางวินัย ในความรับผิดชอบทางแพ่งต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงาน (เฉพาะที่สามารถทำได้) ด้วยความโปร่งใสตามพระราชบัญญัติข้อมูลและข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 เปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น และการแจ้งเหตุการณ์ โดยต้องไม่เป็นภาระและมีการคุ้มครองความปลอดภัยให้กับประชาชน

(6) ให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล ผู้บริหารควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความพร้อมและมีใจรักในการให้บริการประชาชนและสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมือง แบบอย่างที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งและมีความรับผิดชอบสูงจากผลการตัดสินใจ

(7) ให้คุณค่ากับประชาชนไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต ผู้บริหารควรพิจารณาจุดเด่นของเจ้าหน้าที่แต่ละคนมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน และพยายามค้นหาแนวทางร่วมกันที่จะเสริมจุดอ่อนของแต่ละคน สร้างทีมงานให้เข้มแข็งเพราะผลงานที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นความสำเร็จของทีมงานไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง รับฟังปัญหาได้อย่างไม่มีอคติสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ไม่เกิดความตึงเครียดมากเกินไป

2. อภิปรายผล

“ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” จากการศึกษาที่มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ซึ่งประเมินจากคำนิยาม “การบริการสาธารณะแนวใหม่” (New Public Service : NPS) ตามแนวคิดของ Robert B. Denhardt and Janet Vinzant Denhardt โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) (ตารางที่ 4.18) พบว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาจะทำการอภิปรายผลในภาพรวม โดยยึดผลการศึกษาเป็นหลัก

กรณีที่พบความสำเร็จดังกล่าว น่าจะเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ได้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด มีการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเลือกตั้งซึ่งเป็นที่มาของใช้อำนาจรัฐของผู้แทนในการจัดสรรผลประโยชน์สาธารณะที่ประชาชนต้องการร่วมกัน รวมถึงรักษาผลประโยชน์ของประชาชนจากผู้แทนเหล่านั้น โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งนี้ หน่วยงานยังสร้างความไว้วางใจระหว่างกันกับประชาชนผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการดังกล่าว โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

เป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการจริงในบทบาทหน้าที่ใหม่ๆ เช่น กรรมการประจำหน่วยเลือกตั้ง องค์กรตรวจสอบการเลือกตั้ง องค์กรเครือข่ายที่ช่วยส่งเสริมประชาธิปไตยในการเลือกตั้ง การร่วมเป็นสมาชิกและการจัดตั้งพรรคการเมือง ให้การสนับสนุนบริการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์กับประชาชนด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึงภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน โดยส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชนได้มีการตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะที่มีสัญชาติไทย สนับสนุนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้ปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางด้านวิชาชีพ รับผิดชอบต่อประชาชนด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ (ตารางที่ 4.11- 4.17) จึงเห็นได้ว่า สอดคล้องกับค่านิยม หลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ซึ่งหลักการนี้มีประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนในฐานะของการเป็นพลเมือง ดังนั้น กิจกรรมที่มีพลเมืองเป็นหุ้นส่วน จะต้องยึดหลักนิติธรรม การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม และการทำงานอย่างโปร่งใส เป็นแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางดังกล่าว ถูกบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยพิจารณาจากเจตนารมณ์ของกฎหมายที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่และกระจายอำนาจ จึงนำไปสู่การปฏิรูปทางการเมืองและเกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดินในเวลาต่อมา ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจและพยายามนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด เรียกแนวทางการบริหารนี้ว่า “การบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance)” (ถวิลวดี บุรีกุล,2557)

หลักการสำคัญประการหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย คือ การที่รัฐให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง เพื่อเลือกผู้ปกครองที่จะดูแลผลประโยชน์ที่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนได้มอบอำนาจให้ การมีส่วนร่วมทางการเมืองมีกิจกรรมที่สำคัญ อาทิ การให้ประชาชนมีสิทธิในการเลือกตั้ง การมีสิทธิรวมกลุ่มจัดตั้งพรรคการเมือง การลงสมัครแข่งขันเลือกตั้ง จึงเห็นได้ว่าการเลือกตั้งเป็นกิจกรรมทางการเมืองที่สำคัญของทุกประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น การปฏิรูปกระบวนการเข้าสู่อำนาจรัฐจึงเป็นเจตนารมณ์ที่สำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (มาตรา 136-148) ที่กำหนดให้มีองค์กรอิสระอย่างคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นกลไกตรวจสอบด้านแรกของระบบตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ในส่วนของการสร้างความสุจริตและความโปร่งใสในกระบวนการเข้าสู่อำนาจรัฐของนักการเมือง ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจของคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในการจัด ดำเนินการจัด ควบคุมดูแล การเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร การเลือกสมาชิกวุฒิสภา

การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และการออกเสียงประชามติ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 224-227) จึงต้องเป็นไปโดยสุจริต เทียงธรรม กล้าหาญและปราศจากอคติใดใด ในการใช้ดุลยพินิจ อำนาจและหน้าที่ดังกล่าวนี้ ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ การขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของคณะกรรมการการเลือกตั้งเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญตามที่ได้บัญญัติ ได้มีการดำเนินผ่านสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นหน่วยงานธุรการทั่วไปของคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีสถานที่ตั้งปรากฏอยู่ในส่วนกลาง คือ กรุงเทพมหานครและกระจายอยู่ในส่วนของภูมิภาค คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด จำนวน 76 จังหวัด มีอำนาจหน้าที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะกรรมการการเลือกตั้งที่บัญญัติไว้ในกฎหมายข้างต้น ประกอบกับภารกิจที่ต้องตอบสนองยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560-2579 ที่กำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ... และ มาตรา 78 ...ประชาชนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ การจัดทำบริการสาธารณะทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมตลอดทั้งการตัดสินใจทางการเมือง ...ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กล่าวคือ “บริหารจัดการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ดำเนินการสืบสวนสอบสวนวินัยร้ายและการดำเนินคดีในศาล ให้มีความสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและพัฒนาระบบการเรียนรู้ของประชาชน เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ” โดยมีธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่ง ลักขณา ศิริวรรณ (2560, น.18-19) การกำหนดพันธกิจ คือ การกำหนดหน้าที่และขอบเขตการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย หรือระเบียบของการจัดตั้งองค์กร ในกรณีของรัฐบาลประชาธิปไตยใหม่ในแอฟริกา การสื่อสารและการบริการข้อมูลของรัฐบาล (The Government Communication and Information Service: GCIS) ได้ถูกบัญญัติไว้ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ พ.ศ.2537 และได้มีการเปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2541 ด้วยวิสัยทัศน์ คือ “ช่วยตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลและ

การสื่อสารของรัฐบาลและประชาชน” และ “ให้ชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับทุกคน” ซึ่งเป็นหน่วยงานสื่อสารและบริการข้อมูลที่จัดตั้งขึ้นมาจากกฎหมายอย่างพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ จากงานวิจัยของ มุฮัมหมัด อับดุล มาจิด (Mahomed, Abdool Majid, 2004) เรื่อง “การวิเคราะห์สำนักงานภูมิภาคของระบบสื่อสารและสารสนเทศของรัฐบาลใน Johannesburg โดยใช้ กรอบ 7’s McKinsey” และหลักฐานเชิงประจักษ์ในการวิจัยเรื่อง “ความสำคัญของกฎหมายในการให้บริการห้องสมุดแห่งชาติและสาธารณะในแซมเบีย” ของ ชูลู พอล (2014) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “ความสำคัญของกฎหมายห้องสมุด” และ “การให้บริการห้องสมุดในแซมเบีย” ว่าสิ่งอำนวยความสะดวกห้องสมุดสาธารณะ การให้บริการและการจัดเก็บในแซมเบียมีค่าต่ำกว่าระดับที่ควร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าเพราะขาดกฎหมายห้องสมุด จึงเห็นได้ว่ากฎหมายมีความสำคัญ อาจกล่าวได้ว่าเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน และยังเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐบาลในแอฟริกาใต้ ในขณะที่ประเทศไทยภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตย มีกฎหมายรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดที่ใช้เป็น “กติกากฎ” ในการปกครอง และยังเป็นจุดเริ่มต้นของการสถาปนาองค์กรอิสระอย่าง คณะกรรมการการเลือกตั้งด้วย ดังนั้น การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือที่พบว่าประสบความสำเร็จเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือมีการดำเนินงานที่เป็นประชาธิปไตย และสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญที่มุ่งส่งเสริมคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ คำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ และส่งเสริมการกระจายอำนาจ นั่นเอง

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ชานาญ คงรอด (2554) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ พยุงศักดิ์ ทราบรัมย์ (2557: 119-121) ศึกษาเรื่อง “การนำแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ไปใช้ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์” ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างแนวคิดการบริการ

สาธารณะแนวใหม่ ได้แก่ การให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า การคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย และการให้บริการมากกว่าการกำกับดูแลกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดจากสาเหตุ 4 ประการ คือ 1) กระแสการสร้างพลเมือง 2) หลักการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และ 4) กระแสประชาธิปไตยของประเทศไทย สอดคล้องกับ สมบูรณ์ ชมพูนุศผ่อง (2556) ศึกษาเรื่อง “การบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ การบริการประชาชนในฐานพลเมือง ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์สาธารณะ และการให้คุณค่ากับคน โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 56.30 และสอดคล้องกับ แสงดาว กองใจ (2559) ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามแนวทางการจัดทำบริการสาธารณะแนวใหม่” พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ คือ ปัจจัยด้านการสร้างให้เกิดความเป็นพลเมือง ปัจจัยด้านการรับรู้ว่าคุณรับบริการคือพลเมือง ปัจจัยด้านการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์บนฐานความเป็นประชาธิปไตย และปัจจัยด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้

มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ กล่าวคือ ความสำเร็จในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ในด้านคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.14) ทั้งนี้เพราะ การให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวมโดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สร้างความวางไว้วางใจต่อการแสวงหาทางเลือกในการปกครองและบำบัดความต้องการของตนเอง การดำเนินงานนั้นจะต้องกระทำผ่านกระบวนการควบคุม ตรวจสอบและกลั่นกรองให้ได้มาซึ่งผู้แทนที่ดีมีคุณธรรม กิจกรรมดังกล่าวคือ “การเลือกตั้ง” จึงเห็นได้ว่าการเลือกตั้งเป็นกิจกรรมการตัดสินใจทางการเมืองของประชาชนร่วมกัน เพื่อเลือกสรรตัวแทนของตนไปทำหน้าที่ตัดสินใจทางการบริหารเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้ การจัดการศึกษา การบริการทางสังคม การบริการสาธารณะสุข การบริการด้านความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศ ในบริการเหล่านี้มีระดับของผู้เข้ามาเกี่ยวข้องมากมายหน่วยงานที่ให้บริการดังกล่าวจึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้กับประชาชนที่ได้ไว้วางใจมอบอำนาจผ่านทางผู้แทนที่ตนเลือก ขั้นตอนตั้งแต่เตรียมการการเลือกสรรจนกระทั่งได้ผู้แทนทางการเมืองนั้น จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมากและ

ทรัพยากรที่สำคัญคือกำลังคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนอย่างเพียงพอ เช่น การสมัครเป็นสมาชิกพรรคการเมือง การควบคุมและจัดการเลือกตั้ง การไปใช้สิทธิลงคะแนนเลือกตั้ง การร่วมตรวจสอบการเลือกตั้งกับองค์การเอกชน และร่วมเป็นเจ้าหน้าที่จัดการเลือกตั้งในระดับต่างๆ แต่เนื่องจากสถานการณ์การเมืองของไทยมีเสถียรภาพค่อนข้างสั้นคลอน เกิดสูญญากาศทางการเมืองบ่อยครั้ง และครั้งล่าสุดมีการประกาศยึดอำนาจ ในวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 จากคณะรักษาความสงบแห่งชาติ(คสช.) อันมีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นหัวหน้าคณะ (วิกิพีเดีย, 2561) จึงเห็นได้ว่าการให้บริการสาธารณะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตยของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดไม่สามารถที่จะวางแผนหรือเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุกมากำหนดนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อสนองความต้องการประชาชนดังกล่าวข้างต้นให้ได้มากที่สุด ดังนั้น ในสถานการณ์ที่ปลอดจากการเมืองในห้วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดต้องปฏิบัติตามแนวทาง Road Map ประชาธิปไตย ที่คณะคสช. เลือกเป็นแนวทางในการแก้ไขวิกฤตการเมืองของประเทศและปูทางไปสู่การสร้างสรรค์ประชาธิปไตยที่ยั่งยืน (ฐิติกร สังข์แก้ว และอรรถสิทธิ์ พานแก้ว, 2558) หน่วยงานจึงเลือกกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือกลยุทธ์เชิงพัฒนา ซึ่ง ลักษณะ ศิริวรรณ (2560: 37) กล่าวว่า กลยุทธ์เชิงรับเน้นการสร้างพันธมิตร การลดต้นทุน และการลดระยะเวลาการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์เชิงพัฒนาเน้นการพัฒนา การปรับปรุง การแก้ไขและการทบทวน หน่วยงานจึงได้ดำเนินตาม Road Map ขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1 การเตรียมพลเมืองสร้างคุณธรรมพลเมืองให้เกิดความพร้อม ระยะที่ 2 เมื่อประเทศมีรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ประกาศใช้ หน่วยงานต้องทำการรณรงค์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญฉบับใหม่แก่ประชาชน และ ระยะที่ 3 เมื่อมีความชัดเจนในการเลือกตั้ง ระบบการเลือกตั้งแบบใหม่หน่วยงานต้องเผยแพร่ความรู้ให้กับประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (2558) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ มาตรา 78 “รัฐพึงส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ การจัดทำบริการสาธารณะทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมตลอดทั้งการตัดสินใจทางการเมือง...” แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งจะนำไปสู่สถานะเงื่อนไขของการพัฒนาประชาธิปไตยของไทยให้ยั่งยืนนั้นคือทำให้ประชาชนมีความรู้และความเข้าใจเพียงพอในเรื่องหลักการของระบบประชาธิปไตย ที่มีความตระหนักรู้ในสิทธิและหน้าที่ในฐานะที่มีสัญชาติไทย

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม ระบบงานมีความพร้อม ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่กับหลักสมรรถนะ และค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ (ตารางที่ 4.19) สอดคล้องกับแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กรของ Tom Peter และ Robert Waterman, (1980 อ้างถึงใน กิรติ ศษย์ขง, 2548: 133) ได้ อธิบายถึงความสำคัญของประสิทธิภาพของทีมงานในองค์กร (Organization's effectiveness team) ที่ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบการงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งแต่ละปัจจัยองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์และลักษณะเป็นไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกันกับ ปัจจัยองค์ประกอบอื่นๆ ตัวอย่างของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ ปรากฏอยู่ในหนังสือ In Search of Excellence ด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ กล่าวคือ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ คือ การทำองค์การ ให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย 2) ความใกล้ชิดกับลูกค้า คือ การฟัง ความเห็นของลูกค้า 3) อิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ คือ ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน คือ พนักงาน เป็นทรัพยากรที่มีค่าองค์การต้องให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ 5) สัมผัสกับงาน อย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่น ในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและ เกี่ยวเนื่อง 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา คือ ใช้โครงสร้างที่มีความเรียบง่าย และสอดคล้องกับ หลักการองค์การเชิงกลยุทธ์ (The Strategy-Focused Organization) ของ Kaplan and Norton, (2001 อ้างถึงใน ลักษณะ ศิริวรรณ, 2560: 42-43) ซึ่งมี 5 ประการ ได้แก่ 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การ ดำเนินการ 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความ ต่อเนื่อง และ 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ ทั้งนี้ พบว่าหลักการขององค์การเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยตัวแบบ 7-S โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักการปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้

กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวันและการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการปรับ โครงสร้าง ระบบ ทักษะ บุคลากร ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ มุฮัมหมัด अबดุล มาจิด (Mahomed, Abdool Majid, 2004) วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สำนักงานภูมิภาคของระบบสื่อสารและสารสนเทศของรัฐบาลใน Johannesburg โดยใช้กรอบ 7's McKinsey” พบว่า การประเมินการดำเนินงานโดยใช้โมเดล 7's McKinsey จะสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นและบริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้า โดยจะระบุจุดอ่อนภายในสำนักงานภูมิภาคของ GCIS ใน Johannesburg เพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการเป็นผู้เล่นหลักและเป็นผู้นำในด้านการสื่อสารบริการสาธารณะ และแนะนำให้สำนักงานภูมิภาคของ GCIS นำไปปรับปรุงและปฏิบัติให้สอดคล้องกับองค์กร “ระดับโลก” ด้านการบริการสาธารณะที่ดีที่สุดในประเทศ สอดคล้องกับ ฐาปณีย์ ปกแก้ว (2556) วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง” ที่พบว่า บุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7's McKinsey อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านอุดมการณ์ร่วม ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และด้านระบบ โดยตัวแบบ 7's McKinsey กับกระบวนการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะอภิปรายผลในส่วนของโครงสร้างที่เหมาะสม และระบบงานมีความพร้อม ที่พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือระดับสูง โดยยึดผลการศึกษาเป็นหลัก ดังนี้

โครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูงกับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนจะช่วยให้การทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน สามารถรู้ได้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่และขอบเขตงานอย่างไรเมื่อเจ้าหน้าที่รู้ว่ามีความอำนาจหน้าที่และขอบเขตของงานของตนเอง ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานซึ่งเป็นผลดีต่อตัวเจ้าหน้าที่และหน่วยงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เป็นอิสระให้กับเจ้าหน้าที่เป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรับผิดชอบในภาระงานที่เพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นถึงคุณค่า

และความสำคัญของเจ้าหน้าที่ การลดกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวทำให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการประชาชนได้รวดเร็วและส่งผลให้การประสานงานข้ามฝ่ายข้ามหน่วยงานมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น รวมถึงการมีโครงสร้างการบริหารงานที่เรียบง่ายเหมาะสมจะทำให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีโครงสร้างหน่วยงานที่เหมาะสม จึงส่งผลต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ เดนฮาร์ดท์และเดนฮาร์ดท์ (Denhardt and Denhardt) ที่กล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์การของ คริส อากิริส (Chris Argyris) ว่าเป็นแนวคิดที่ทำทฤษฎีการบริหารในยุคดั้งเดิม ที่มีการจัดโครงสร้างแบบเป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชาที่ยืดยาว เป็นการขัดขวางการพัฒนาของบุคคลไม่เปิดโอกาสให้คนใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ และทฤษฎีการตัดสินใจของ เฮร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) ที่ไม่ต่างจากทฤษฎีในยุคเริ่มแรกที่มีโครงสร้างการตัดสินใจเหมือนกับพีระมิดเป็นการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับล่างที่ร้อยเรียงกัน และเป็นแบบทางการ มีกระบวนการและเป้าหมายในการตัดสินใจจากโครงสร้างขององค์การ ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจในระดับล่างไม่ได้ยึดเป้าหมายเป็นสำคัญแต่กลับยึดวิธีการหรือขั้นตอนสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการอย่าง ฮูด (Hood) ที่ควรแยกส่วนราชการเป็นหน่วยงานย่อยในการให้บริการเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฮิวจ์ (Hugh) มีจุดเน้นว่าควรลดขนาดของส่วนราชการแจกแจงภาระหน้าที่ของรัฐใหม่ว่าจะใครควรจัดดำเนินการเองและควรจัดสรรให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับผิดชอบแทน แดกแยกหน่วยงานย่อยให้ให้ง่ายแก่การจัดการ พอลลิต (Pollitt) ควรจัดองค์การแบบราบขนาดเล็กมีความอิสระในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์เดียวชัดเจน โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) ควรปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญจากการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบเป็นการควบคุมผลิตผลและผลลัพธ์ มีการโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหาร เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ ออสบอร์น และแกเบลอร์ (Osborne and Gaebler) ผู้จัดการภาครัฐต้องทำงาน โดยคำนึงถึงพันธกิจของรัฐบาลเป็นสำคัญไม่ใช่ทำงานตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น และผู้จัดการภาครัฐต้องกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการตัดสินใจ ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงานและมีการทำงานเป็นทีม ทอม เจ ปีเตอร์ (Thomas J.

Peter) ใน In Search of Excellence กล่าวถึง คุณลักษณะการบริหารของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยการทำองค์การให้คล่องตัว ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับ ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ (2559) วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนย้ายกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ” พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหารจัดการระบบราชการ ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ โครงสร้างองค์การ ความเป็นสถาบัน ภารกิจขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การโดยมีค่าความแรงของความสัมพันธ์เชิงบวกเท่ากับ 0.57, 0.47, 0.37, และ 0.24 ตามลำดับ

ระบบงานมีความพร้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูงกับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ สะท้อนให้เห็นว่า ระบบงานมีความพร้อม ที่ประกอบด้วย ความพร้อมด้านระบบการบริหารงานบุคคล (Man) ระบบการบริหารงบประมาณ (Money) ระบบการบริหารพัสดุและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Material) และระบบการบริหารงานทั่วไป (Management) ซึ่งทุกปัจจัยนั้นมีความสำคัญเท่าๆ กัน หากพบว่าขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง อาจจะทำให้การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือประสบความสำเร็จได้ไม่ถึงระดับที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น การที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีความพร้อมด้านระบบงาน ในเรื่องการวางแผนกำลังคน สรรหาและคัดเลือก พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์จากกำลังคนอย่างเป็นระบบ การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องและพอเพียงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง มีวัสดุอุปกรณ์ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัวและสร้างความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีระบบบริหารงาน ที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ ได้รับการ

สนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงาน การติดตามและประเมินผลอย่างครบถ้วนและสมดุล จึงส่งผลต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการซึ่งในการบริหารจัดการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter F. Drucker ที่กล่าวว่าการบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กร ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม แนวคิดของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547: 4) การบริหารเป็นกลุ่มของกิจกรรม ที่มีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การตั้งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ออสบอร์น และแกเบลอร์ (Osborne and Gaebler) ที่ต้องการให้รัฐบาลเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือ ผู้จัดการภาครัฐต้องทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ต้องจัดงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าที่จะเน้นการควบคุมที่ปัจจัยนำเข้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง เงินที่ใช้ไปต้องมีผลงานเกิดขึ้น ไม่ใช่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงิน โดยไม่คำนึงถึงผลงาน

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับ พรทิพย์ ชมเดช (2550) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” ผลการศึกษพบว่า ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และสอดคล้องกับ มิรันตี เกิดศิริ (2552) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด” ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวน ได้แก่ ทรัพยากรองค์กร ด้านงบประมาณยังไม่เพียงพอ ควรเพิ่มค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานสืบสวนสอบสวนและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานเนื่องจากไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง จำนวนบุคลากรมีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษครั้งนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในแต่ละปัจจัยโดยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์ที่มีต่อความสำเร็จ ดังนี้

1) เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้บรรจุและแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างให้ดำรงตำแหน่งในส่วนงานตามระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้ง ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2560 เรียบร้อยแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ควรส่งเสริมบรรยากาศการบริหารงานแบบประชาธิปไตยเพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ผลงาน ตามโครงสร้างของงานใหม่

2) เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละประเภทกลุ่มงานและจัดทำกรอบระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่งว่างที่มีความเหมาะสมแล้ว เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือศักยภาพตนเองโดยการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเตรียมพร้อมให้เหมาะสมกับตำแหน่งและประเภทกลุ่มงานที่กำหนด ควรศึกษาวิธีการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยให้เกิดทักษะที่ชำนาญ เพื่อให้สามารถตอบสนองการตัดสินใจการบริหารในแบบของคณะกรรมการ และเกิดความคล่องตัวสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารพัสดุและเทคโนโลยี ระบบบริหารงานทั่วไป

3) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรเตรียมความพร้อมในด้านปัจจัยต่างๆ เช่น พัฒนากำลังคน ดำรงวัสดุอุปกรณ์ วางแผนงบประมาณและการดำเนินงาน เพื่อรองรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อที่จะได้นำมาปฏิบัติในระดับจังหวัด โดยบูรณาการร่วมกับภาคราชการ ประชาสังคม เอกชนและเครือข่ายในพื้นที่ที่มีความ

เหมาะสมและทันเวลา และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางวิชาการที่ถูกต้องในเรื่องของการกำหนด ยุทธศาสตร์และเข้าร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ได้ ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่สนองตอบภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและสามารถ ปฏิบัติงานได้จริงในพื้นที่

4) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรมีวิธีการในการ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและให้เจ้าหน้าที่เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน มีความเต็มใจที่ดีในการ ให้บริการประชาชน

5) ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำจังหวัดมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่ง เป้าหมายที่ความสำเร็จของงาน และเมื่อมีการปรับปรุง ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ หรือมติของ คณะกรรมการการเลือกตั้งใหม่ ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจตรงกัน และมีการ ประเมินสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

6) ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ควร ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง กำชับให้เจ้าหน้าที่ ทุกระดับได้ปฏิบัติตามค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคี มีความรักและภักดีต่อองค์กร มองเห็นประโยชน์สาธารณะ หรือประโยชน์ของคนส่วนใหญ่มากกว่าประโยชน์ของตนเอง

7) ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ต้อง ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ที่คอยควบคุมกำกับ มาเป็นผู้เอื้ออำนวย สนับสนุนการสร้างพลเมือง คุณภาพตามหลักของการบริการสาธารณะแนวใหม่ ติดตามใส่ใจ สนับสนุนและดูแลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และกระตุ้นจูงใจเจ้าหน้าที่ให้มีการปฏิบัติตามหลัก บริการสาธารณะแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง และอำนวยความสะดวกให้เครือข่ายและพันธมิตรในพื้นที่ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มา ใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

เมื่อ “กตিকা” ของประเทศ คือ รัฐธรรมนูญที่มุ่งให้รัฐต้องคุ้มครอง ส่งเสริม สิทธิ เสรีภาพ และสนับสนุนพลเมืองได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจทางการเมืองและการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในฐานะหน่วยงานขององค์กรที่เป็นกลไก

ตรวจสอบด่านแรกของระบบมีหน้าที่กลั่นกรองนักการเมืองที่จะเข้าไปใช้อำนาจอธิปไตยแทนปวงชน จึงมีอำนาจหน้าที่ (Authority) และบทบาท (Role) ที่สำคัญในฐานะของผู้ให้บริการสาธารณะตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด จำเป็นที่จะต้องตระหนักรู้และเข้าใจในสาระสำคัญของบริการสาธารณะแนวใหม่ กล่าวคือ

1) การให้บริการพลเมืองไม่ใช่การให้บริการลูกค้า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องพิจารณาในเรื่องของ**คุณภาพการให้บริการ** ที่มุ่งเน้นคุณภาพการส่งมอบคุณค่าให้แก่พลเมือง เพราะในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติถึงสิทธิของพลเมืองไทยไว้ใน หมวดที่ 3 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย แต่ความสามารถในการใช้สิทธินั้นมีไม่เท่ากัน หรือมีการกำหนดเงื่อนไขบางอย่าง เช่น พลเมืองจะมีสิทธิในการเลือกตั้งต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และในรัฐธรรมนูญยังได้กำหนดความรับผิดชอบสาธารณะไว้ในหมวดที่ 4 ว่าด้วยเรื่องหน้าที่ของปวงชนชาวไทย ซึ่งหมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบของพลเมืองที่มีต่อสาธารณะหรือหน้าที่ที่ถูกระบุไว้ในกฎหมาย อาทิ การปฏิบัติตามกฎหมาย การเสียภาษี การไปใช้สิทธิเลือกตั้ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บทบาทของพลเมืองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการเข้าถึงบริการขั้นพื้นฐาน เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อำนาจความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน กล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่ของรัฐ ที่ได้บัญญัติในรัฐธรรมนูญ หมวดที่ 5 ดังนั้น บริการสาธารณะแก่พลเมืองที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในฐานะของผู้ให้บริการจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของการให้บริการ ดังนี้ 1) สร้างความไว้วางใจเชื่อใจให้กับพลเมือง ว่าการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานนั้นมีความโปร่งใสเป็นกลาง และมีความยุติธรรมเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ 2) เปลี่ยนทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเมืองของพลเมืองให้รู้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่เป็นทั้งสิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบในหน้าที่ตามกฎหมายไปพร้อมกัน โดยการให้การศึกษา 3) สนับสนุนให้พลเมืองเข้าร่วมตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอต่อการตัดสินใจบนหลักการของเหตุและผล รวมถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับพลเมืองจะต้องมีประสิทธิภาพ รูปแบบของสื่อต้องมีความหลากหลาย ชัดเจน ทันเวลาและเข้าใจง่าย ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัยและมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 4) ศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ

2) แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ เมื่อหน้าที่ของรัฐถูกบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและเกี่ยวข้องกับ**ผลประโยชน์ส่วนรวม**ของพลเมืองโดยตรงแล้ว ผู้บริหารภาครัฐจะต้องมีส่วนช่วยเหลืออำนาจต่อการสร้างหลักการร่วมที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของการร่วมรับผลประโยชน์

และร่วมแสดงความรับผิดชอบ รวมถึงการกำหนดพื้นฐานร่วมกับผลประโยชน์ส่วนรวมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ ดังนั้น “การเลือกตั้ง” จึงเป็นการสร้างหลักการร่วมที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยบทบัญญัติของกฎหมาย ที่ครอบคลุมในประเด็นสำคัญข้างต้นของพลเมืองที่มีทั้งสิทธิและหน้าที่ผ่านกิจกรรมที่เป็นกระบวนการแสดงออกถึงเจตจำนงของพลเมืองที่จะเรียกร้องและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติ จัดทำหรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ในทางการเมืองหรือการตัดสินใจในนโยบายสาธารณะที่จะมีผลกระทบต่อพลเมือง โดยแสดงออกผ่านการมีส่วนร่วมทางการเมืองในการเลือกผู้แทนหรือพรรคการเมืองที่มีอุดมการณ์และนโยบายสอดคล้องกับตนเอง ซึ่งพลเมืองเชื่อว่าผู้แทนที่ตนเลือกนั้นจะใช้อุดมการณ์และนโยบายไปเป็นแนวนโยบายในการบริหารประเทศ และทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของตนเองด้วย ดังนั้น บทบาทของผู้ให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของพลเมือง ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรับเปลี่ยนบทบาทจากที่เคยเป็นผู้ดำเนินการเองและผู้ควบคุมกำกับ มาเป็นผู้ให้บริการที่เอื้ออำนวย สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงพลเมืองกับผลประโยชน์สาธารณะที่เป็นความต้องการร่วมกันของส่วนรวมผ่านการพูดคุยเจรจา ปรีกษาหารือ และ 2) สนับสนุนข้อมูลที่เพียงพอต่อเครือข่าย มีการทำงานที่โปร่งใสร่วมกับหุ้นส่วนของหน่วยงานทั้งที่เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้เพราะหุ้นส่วนเป็นกลไกสำคัญในระดับพื้นที่ที่ใกล้ชิดพลเมืองและชุมชน ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนภารกิจทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัดของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดให้การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายของภารกิจนั้นๆ

- 3) ให้คุณค่ากับพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ การบริหารรัฐกิจสมัยดั้งเดิมเจ้าหน้าที่รัฐทำอะไรทุกอย่าง เช่น กำหนดนโยบาย แผน โครงการ กิจกรรมรวมถึงการนำนโยบายไปดำเนินการในพื้นที่ แนวทางดังกล่าวไม่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของพลเมืองได้ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวในยุคต่อมาจึงมีนำหลักการบริหารของภาครัฐกิจเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารรัฐกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจของพลเมืองต่อบริการสาธารณะ กำหนดฐานะให้รัฐทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ควบคุมกำกับ โดยปล่อยให้ภาคส่วนอื่นเป็นผู้ปฏิบัติด้านบริการสาธารณะ แนวทางนี้เรียกว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ สิ่งที่ตามมาคือ รัฐมองประชาชนเป็นเพียงลูกค้าที่มาขอรับบริการ ความเหลื่อมล้ำและความไม่เสมอภาคคือผลที่ตามมา ทั้งที่ในความเป็นจริง “กติกา” สุดสุดของประเทศได้บัญญัติไว้ชัดเจนถึงสิทธิและหน้าที่ของปวงชนชาวไทยที่พึงมีและรับรองไว้ตามกฎหมาย จึงได้กำหนดหน้าที่ที่รัฐจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามการณั้ นั้น ดังนั้น **บทบาทของนักบริหาร** ภายใต้การบริหารปกครองแบบประชาธิปไตย จึงต้องปรับเปลี่ยนจาก ผู้พายเรือ ผู้ถือหางเสือ มาเป็นผู้ให้บริการ ที่เอื้ออำนวยให้

พลเมืองมีส่วนร่วมในการบริหารที่สามารถช่วยในการเสนอแนะรูปแบบการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพลเมืองด้วย บทบาทของนักบริหารดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงานซึ่งเป็นภาพพจน์ที่ดีของผู้บริหารในการสร้างความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานกับพลเมืองเพื่อมุ่งสร้างและรักษาผลประโยชน์สาธารณะร่วมกัน 2) ให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมืองในการสร้างสรรค์บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ให้พลเมืองได้เข้ามามีส่วนร่วมบริหารงานและเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติจริง และ 3) มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและสร้างค่านิยมเรื่องความเต็มใจในบริการแก่เจ้าหน้าที่

4) กิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย การส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีที่สุดให้แก่ประชาชนนั้น หน่วยงานจะต้องสำรวจศักยภาพและประเมินความพร้อมในหลายๆ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน อาทิ ผลประโยชน์สาธารณะ ผลประโยชน์ส่วนตัว ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคนิคทางการบริหาร และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่กระบวนการนโยบาย อันประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย ได้มีการปรับปรุงในทุกขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่จะต้องขับเคลื่อนนโยบายที่เป็นนามธรรมให้แปลงไปเป็นรูปธรรมในแบบของแผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ นั่นก็คือ การมุ่งเน้นให้พลเมืองทุกคนได้รับการบริการสาธารณะอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับ**การนำนโยบายไปปฏิบัติ** ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการนโยบายของหน่วยงานได้มากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) สร้างความรับผิดชอบร่วมกันผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสอดคล้องกับหลักนิติธรรม มีคุณธรรม เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบและเกิดความคุ้มค่า 2) มีการสะท้อนปัญหาจากข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกช่องทางของการสื่อสาร และเครือข่ายต่างๆ ภาคส่วนที่เกิดจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือปัญหาที่เกิดจากข้อกฎหมายที่อาจทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อนำกลับมาทบทวน ปรับปรุง แก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย และ 3) พัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของพลเมือง โดยจะต้องมีความเรียบง่าย ไม่สร้างภาระให้กับพลเมืองมากเกินไป

5) ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย การนำนโยบายไปปฏิบัติพบว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ คือ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะในพื้นที่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่เป็นคนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพลเมืองในเรื่องของงานที่ปฏิบัติและมีอำนาจใช้ดุลพินิจในการควบคุมและบริหาร ดังนั้น สถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนของนโยบายและความหลากหลายของผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะ การใช้ “ดุลพินิจ” จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การบริการสาธารณะแนวใหม่ จึงให้ความสำคัญในเรื่องของหลักความรับผิดชอบของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ ที่จะต้องมีความเป็นวิชาชีพตามมาตรฐานทางด้านวิชา ครอบรู้และเชี่ยวชาญในงาน โดยนำหลักวิชาการหรือองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยตรง คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพลเมือง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต แสดงความรับผิดชอบต่อพลเมืองด้วยความจริงใจ มีแนวทางการดำเนินงานที่โปร่งใสและพร้อมที่จะยอมรับ *การตรวจสอบ* จากทุกฝ่ายในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร และเพื่อพร้อมรับการตรวจสอบจากทุกภาคส่วนสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ควรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ 1) แสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำบริการสาธารณะและพร้อมปรับปรุงแก้ไขการจัดทำบริการสาธารณะให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก 2) มีช่องทางให้พลเมืองสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการจัดบริการสาธารณะได้โดยสะดวก รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์ การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับพลเมืองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงาน และ 3) ใช้มาตรการบังคับและให้แรงจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายผ่านสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีร่วมกัน ในหน่วยงาน 5 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

6) การให้บริการมากกว่าการกำกับดูแล เมื่อระบบราชการมีการปรับตัวให้มีขนาดที่กะทัดรัดเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดลงทั้งกำลังคนและโครงสร้าง จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการสร้างระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่าย ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม ชุมชนหรือจากทุกภาคส่วนของพลเมือง ในการแสดงออกทางความคิด การแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการบริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมี *ภาวะผู้นำ* ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญได้อย่างเหมาะสม ภายใต้การบริหารที่ยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมาย โดยการแสวงหาคุณค่าร่วมที่ได้มาจากการพูดคุยทำความเข้าใจกันบนหลักการของเหตุและผลภายใต้การสร้าง *ความไว้วางใจ* ในการมีส่วนร่วมของพลเมืองอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) จึงเป็นภาวะผู้นำที่มีฐานเจตคติที่

ต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของพลเมืองประสบความสำเร็จ ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดควรมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กรและพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ และ 2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดระหว่างภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม เพื่อบริการส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพแก่พลเมืองภายใต้ความร่วมมือและความเสมอภาคกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมือง พร้อมทั้งเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและจากการทำจัดบริการสาธารณะ

7) ให้คุณค่ากับประชาชน ไม่ใช่แค่เน้นที่ผลผลิต ความสำเร็จในระยะยาวของหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้ เมื่อหน่วยงานให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความร่วมมือและการให้ความสำคัญกับทุกๆ คนทั้งในและนอกหน่วยงาน จึงเป็นเรื่องของ “การจัดการโดยผ่านคน” เมื่อผู้บริหารคาดหวังให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อพลเมืองด้วยความนับถือ ขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ในฐานะพลเมืองคนหนึ่งก็คาดหวังที่จะได้รับการปฏิบัติด้วยความนับถือจากผู้บริหารด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับค่านิยมและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร หรือ*การให้ความสำคัญต่ออุดมคติการให้บริการสาธารณะ* ในทางการบริหารองค์กรหลักการนี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ “ความเป็นมนุษย์” ของคนในองค์กรที่สะท้อนในเรื่องของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ต้องการให้มีความเป็นประชาธิปไตยในหน่วยงาน และต้องการความเสมอภาคทางสังคม เช่น โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน มีค่าจ้างที่เป็นธรรม ดังนั้น การให้ความสำคัญต่ออุดมคติการให้บริการสาธารณะของเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ควรที่จะดำเนินการ ดังนี้ 1) สร้างภาวะผู้นำร่วม โดยการกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และส่งเสริมค่านิยมร่วมในเรื่องของความเป็นธรรม ความเสมอภาค การตอบสนอง และความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน และ 2) ยอมรับและรับฟังเมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบริการสาธารณะด้วยความนับถือต่อกัน มีการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ของความสำเร็จจากการดำเนินการที่ยึดหลักการแบบประชาธิปไตย ตามแนวคิดบริการสาธารณะแนวใหม่ กับปัจจัยวิธีการและเทคนิคของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษานี้ในครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรมีการศึกษาความสำเร็จจากการดำเนินภารกิจที่ยึดหลักการแบบประชาธิปไตยและคำนึงถึงคุณค่าความเป็นพลเมืองตามแนวคิดของการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) กับปัจจัยที่เป็นวิธีการและเทคนิคของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในกลุ่มภาคอื่นๆ ของประเทศ เพื่อเปรียบเทียบกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

3.2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกด้านเทคนิคและวิธีการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อื่นๆ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารตามแนวคิดเชิงสมรรถนะ หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมกับแนวคิดของการบริการสาธารณะแนวใหม่ โดยปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ทั้งสองแนวคิดเกิดการบูรณาการและตอบสนองต่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กิตติภูมิ มีประดิษฐ์. (2558, 25 มิถุนายน). การทำงานเป็นทีมในวัฒนธรรมที่แตกต่าง. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://www.facebook.com/kittipoomgened/photos/pcb.843722912383800/843722802383811/?type=3>.
- กীরติ ชัยยิ่งยง. (2548). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อริยมรรค.
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2556, 25 มิถุนายน). ดร.เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม: MCKINSEY 7 S. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <http://marketeer.co.th/archives/14078>.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2557). ผู้นำผู้รับใช้ในบริบทระหว่างประเทศ. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 2(1), 70-83.
- จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 14 หน้า 9, 14-15 (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชำนาญ คงรอด. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ไชนันท์ ปัญญาศิริ. (2559). “การเปลี่ยนย้ายกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 10 (21): 9-19
- ไชยรัตน์ เจริญสิน โอฟาร. (2546). การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ: การบริหารจัดการในโลกยุคหลังสงครามเย็น. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐาปณีย์ ปกแก้ว. (2556). *กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเนชั่น, กรุงเทพมหานคร.

- ฐิติกร สังข์แก้ว และอรรถสิทธิ์ พานแก้ว. (2558). *Road Map ประชาธิปไตย*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=Road_Map_ประชาธิปไตย.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2552). “ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* หน่วยที่ 11 หน้า 618 (พิมพ์ครั้งที่ 29). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2549). *ทศวรรษตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2557). “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 10 หน้า 235-236 (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2556). “ภาพรวมและแนวคิดทั่วไปที่เกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 1 หน้า 16, หน่วยที่ 5 หน้า 232 (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- _____. (2557). “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 238 (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- _____. (2559, 16 ตุลาคม). “หลักธรรมาภิบาล” สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://media.stou.ac.th/view_video.php?act=e_learning&vid=6894.
- ชนชัย ยมจินดา. (2548). “แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 4 หน้า 49 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- นพพล อักฮาด, (2559). กรอบมโนทัศน์เบื้องต้นเกี่ยวกับ “ประชาธิปไตยชุมชนในฐานะกลไกของการจัดบริการสาธารณะแนวใหม่สำหรับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21” *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์*, 5(1): 44-79.
- นราธิป ศรีราม กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย และชลัช ชนัญญ์ชัย. (2556). การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่. *งานวิจัย ศูนย์วิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา*, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- นันทวัน อินทชาติ. (2557). *การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปฐมทัศน์ บรรณเลิศ. (2559, 20 มิถุนายน). *ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหาร*. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://pubadm.crru.ac.th/pub_web/patomatat.php.
- ปราณี ชันที. (2555, 25 มิถุนายน). *ประเมินองค์การด้วย McKinsey 7s*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/228987>.
- พวงศักดิ์ ทรารมย์. (2557). *การนำแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ไปใช้ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พัชรินทร์พร ภู่อภิสิทธิ์ และคณะ. (2556, 20 มิถุนายน). *กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ตลาดน้ำวัดตะเคียน*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561 จาก https://repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/1259/IRD_56_01.pdf?sequence=1.
- มิรันดี เกิดศิริ. (2552). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2560 จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1>.
- ลักษณา ศิริวรรณ. (2560). *การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. งานวิจัยทุนวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา*, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2557). *รัฐประหารในประเทศไทย พ.ศ.2557*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก https://th.wikipedia.org/wiki/รัฐประหารในประเทศไทย_พ.ศ._2557.

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551, 23 กรกฎาคม). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <http://mgmtsci.stou.ac.th/downloads/การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมาย>.
- _____. (2559). “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1 หน้า 75-76 (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- วิสุทธิ โปธิแทน. (2551). *แนวคิดพื้นฐานของประชาธิปไตย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- ศุภชัย ยาวประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2557). *ดัชนีธรรมาภิบาลระดับจังหวัด พ.ศ.2556*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2539). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิทยพันธ์.
- สมบูรณ์ ชมพุดผ่อง. (2556). *การบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(2): 1-14.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2550). “องค์การ-บุโรเครซี และการบริหาร” *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2558). *วิถีประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองดี ในการปกครองแบบประชาธิปไตย*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://www.ect.go.th/ect_th/news_page.php?nid=921&filename.
- _____. (2560, 16 เมษายน). *การจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <http://intranet.ect.go.th/index.php/237-plan-5-year>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.

- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- สุเทพ เชาวลิต. (2555). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2552). “ผู้นำในองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการงานบุคคล* หน้าที่ 5 หน้า 237 (พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- สุภาวิ โขศิริกุล และคณะ. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา: โรงพยาบาลบี.แคร์ เมดิคอล เซ็นเตอร์*. (การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสน่ห์ ขี้โต และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2555). *ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. งานวิจัย ทุนวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา*, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช. (2557). *การบริหารรัฐกิจร่วมสมัย: การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แสงดาว กองใจ. (2559). *การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามแนวทางการจัดทำบริการสาธารณะแนวใหม่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อนันต์ บุญสนอง. (2548). “ภาวะผู้นำในการบริหารสู่ความสำเร็จ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* หน้าที่ 8 หน้า 6 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- อัมพร ชำรงลักษณ์ และคณะ. (2556). *การบริหารปกครองสาธารณะ: การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

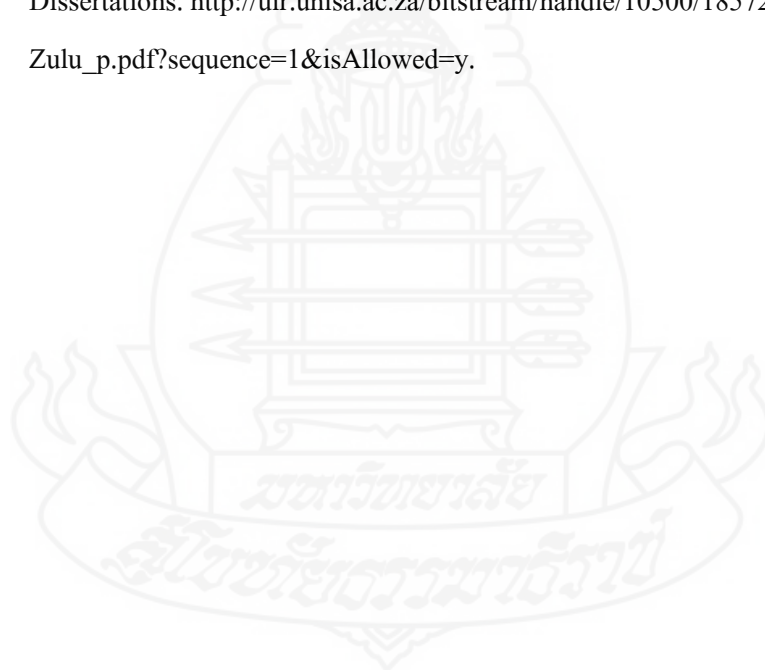
เอี่ยมพร ตสาริกา และวิโรจน์ อาลี. (2548). ระบบงบประมาณองค์กรอิสระ. *งานวิจัย ทุนวิจัย สถาบันพระปกเกล้า*.

Denhardt and Denhardt. (2007). *The New Public Serving: Serving, not Steering*. New York: M.E.Sharp.

Mahomed, Abdool Majid. (2004). “An Analyses of The Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System using the McKinsey 7-S Framework” (Master of Business Administration). Available from UNISA Theses and Dissertations. <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/3086>.

O' Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66: 353–366.

Paul Zulu. (2014). The Importance of Legislation in the Provision of National and Public Library Service in ZAMBIA (Master of Arts). Available from UNISA Theses and Dissertations. http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/18572/dissertation_Zulu_p.pdf?sequence=1&isAllowed=y.





ภาคผนวก

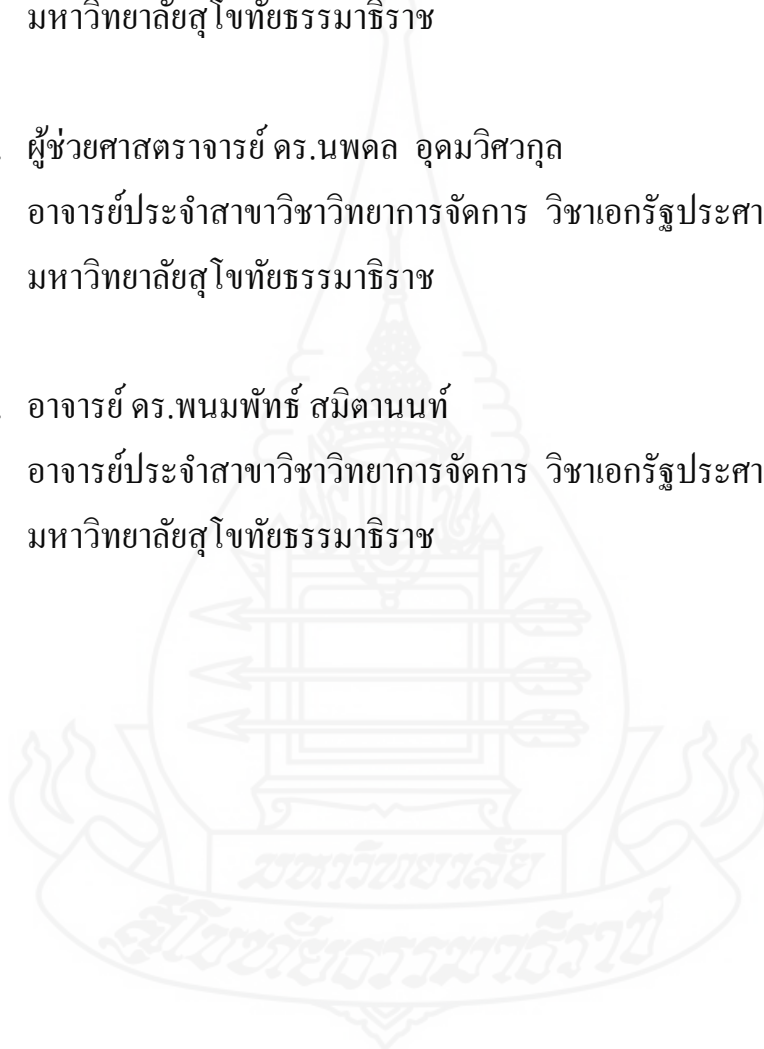
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ





ที่ ศธ 0522.17/ บ 127A

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย


สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางมาลินี คำใจ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-9604528

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1274

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางมาลินี คำใจ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.อิศเรศ ต้นสนีย์วิทยกุล ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-9604528

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1274

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางมาลินี คำใจ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.อิสระ ศันสนีย์วิทย์กุล ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-9604528

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ค
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ 178

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง			อายุ (ปี)	อายุ ราชการ (ปี)	ระยะเวลา ปฏิบัติงาน ใน สนง. กกต.จว. (ปี)
		ผู้อำนวยการ การเลือกตั้ง ประจำจังหวัด	รองผู้อำนวยการ การเลือกตั้ง ประจำจังหวัด	วุฒิ การศึกษา			
1	นายชนบูรณ์ สินมานะ	กำแพงเพชร		ปริญญาโท	55	29	13
2	นายสุคนธ์ เรือนสอน	เชียงราย		ปริญญาโท	57	34	12
3	นายเกรียงไกร พานดอกไม้	เชียงใหม่		ปริญญาโท	49	26	13
4	นางฉลองขวัญ ไชยโย		เชียงใหม่	ปริญญาโท	44	15	16
5	นายประสาน สิทธิชุม	ตาก		ปริญญาโท	55	30	12
6	นายสุจินต์ ดาววีระกุล	นครสวรรค์		ปริญญาโท	59	11	15
7	นายมงคลชัย พวงมาลัย	น่าน		ปริญญาตรี	58	33	2
8	ร.ต.อ.สุชีพ จาดย่านขาด		พิจิตร	ปริญญาโท	55	35	10
9	พ.ท.จักรกริช บุบพะศิริ	พิษณุโลก		ปริญญาโท	59	32	14
10	พ.ท.สยามรัฐ สุทธรินทร์		พิษณุโลก	ปริญญาโท	54	32	13
11	นายไมตรี มีหกล้า	เพชรบูรณ์		ปริญญาตรี/ เนติบัณฑิต	38	33	13
12	นายวัฒนา ช่วยพยุง	แพร่		ปริญญาโท	59	35	13

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง		วุฒิการศึกษา	อายุ (ปี)	อายุราชการ (ปี)	ระยะเวลาปฏิบัติงานใน สทง. กทต.จว. (ปี)
		ผู้อำนวยการ การเลือกตั้ง ประจำจังหวัด	รองผู้อำนวยการ การเลือกตั้ง ประจำจังหวัด				
13	นายพิทักษ์ กาญจน์รอง		แพร่	รบ.น.บ.	54	22	13
14	นายปรพล บุตรระกูล	พะเยา		ปริญญาโท	54	11	10
15	นายทองเนตร คูใจ		พะเยา	ปริญญาโท	43	17	17
16	นายณัฐเศรษฐ์ ราชไชยา	แม่ฮ่องสอน		ปริญญาโท	48	12	1
17	นายนิสิต เวทโอสถ		ลำปาง	ปริญญาโท	53	13	11
18	นายนภดล สุยะ	ลำพูน		ปริญญาโท	43	19	7
19	พ.ต.ท. วัชรินทร์ พิมพ์กะกักร์	สุโขทัย		ปริญญาโท	53	30	7
20	นายนิยม จันทร์เอี่ยม		สุโขทัย	ปริญญาโท	53	33	13
21	นายจุมพล คำศรี	อุตรดิตถ์		ปริญญาตรี	58	36	15
22	นายประวิทย์ ก้อนทองดี		อุตรดิตถ์	ปริญญาตรี	44	17	16



ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษา

**181แบบสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด
และผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด**

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการ
บริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ



คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) โดยมีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด ใช้ในการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย (โปรดตอบให้ครบทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อใหญ่

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ และจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามหลักวิชา

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางมาลินี คำใจ

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลด้านล่างต่อไปนี้ให้ตรงตามความเป็นจริงตามสถานภาพของท่าน

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
 - รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด.....
 - ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด.....
3. เพศ.....
4. อายุ.....ปี
5. อายุราชการ.....ปี
6. ระดับการศึกษาสูงสุด.....
7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด.....ปี

ส่วนที่ 2 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการ
 สาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ
 จังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

1. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลัก
 บริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้

1.1 ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่สำนักงานคณะกรรมการ
 เลือกตั้งประจำจังหวัดใช้เป็นแนวปฏิบัติงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ให้ประสบความสำเร็จที่
 ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินทบทวน
 ยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนสอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลางและรองรับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.2 *โครงสร้างที่เหมาะสม (Structure)* หมายถึง โครงสร้างภายในของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่สนับสนุนรองรับการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การมีโครงสร้างเรียบง่าย การแบ่งงานกันทำ การปรับขั้นตอนเพื่อลดการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.3 *ระบบงานมีความพร้อม (Systems)* หมายถึง ระบบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่มีความพร้อมสนับสนุนต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการบริหารงานบุคคล (Man) ระบบการบริหารงบประมาณ (Money) ระบบการบริหารพัสดุและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Material) และระบบการบริหารงานทั่วไป (*Management*)

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.4 *ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ (Style)* หมายถึง คุณสมบัติของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดที่มุ่งเน้นรับใช้บริการ วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงานคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร ให้คุณค่าต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับและพันธมิตรอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.5 *เจ้าหน้าที่กับการมีส่วนร่วม (Staff)* หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีส่วนร่วมในการร่วมคิดและตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงาน การดำเนินงาน/การปฏิบัติการร่วมรับผิดชอบพร้อมทั้งร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.6 *เจ้าหน้าที่กับสมรรถนะหลัก (Skills)* หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกตำแหน่งทั้งระบบมีคุณลักษณะร่วมซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

1.7 *ค่านิยมร่วมวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)* หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกตำแหน่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลพื้นฐาน 6 ประการ เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม

ปัญหา/อุปสรรค.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....

2. ข้อเสนอแนะด้านหลักบริการสาธารณะแนวใหม่

2.1 *การให้บริการพลเมืองไม่ใช่ลูกค้า (Serving Citizen, Not Customer)* ประชาชนในฐานะพลเมืองมีสิทธิเพิ่มขึ้นที่จะได้รับบริการจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ซึ่งภายใต้การบริหารการปกครองแบบประชาธิปไตย เรื่องสิทธิของพลเมืองถือเป็นคุณค่าหรือหัวใจสำคัญที่ต้องตระหนักถึง ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน รวมถึงการกระตุ้นความสนใจในผลประโยชน์สาธารณะและสำนึกร่วมต่อชุมชนและสังคมของพลเมือง

* การให้บริการข้อมูลที่เป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียมและทั่วถึง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน

* การให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่พลเมืองของประชาชนภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ

2.2 *การแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek the Public Interest)* สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการทำให้เกิดผลประโยชน์สาธารณะที่ประชาชนต้องการร่วมกัน ผ่านกระบวนการพูดคุยปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่เป็นวิสัยทัศน์ของชุมชนและสังคมที่สอดคล้องกับคุณค่าประชาธิปไตยในด้านสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค และความสามารถตรวจสอบได้ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การเน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายในการทำงาน

* การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความต้องการของชุมชนในการจัดทำบริการสาธารณะผ่านกระบวนการพูดคุยปรึกษาหารือ

* กระตุ้นส่งเสริมให้ประชาชนตื่นตัวในผลประโยชน์สาธารณะและสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชน

2.3 การคำนึงคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าเป็นผู้ประกอบการ (*Value Citizenship over Entrepreneurship*) ภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด คือ มุ่งต่อการสร้างและรักษาผลประโยชน์สาธารณะโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน โดยให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนทุกคนในฐานะพลเมืองในการสร้างสรรค์บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนบริหารงานและเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติจริง รวมถึงหน่วยงานมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและเต็มใจในการบริการของเจ้าหน้าที่ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การให้คุณค่าและความสำคัญกับประชาชนทุกคนในฐานะพลเมือง

* การสร้างและรักษาผลประโยชน์สาธารณะโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน

* การพัฒนารูปแบบการให้บริการรวมถึงความเต็มใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่

2.4 การคิดอย่างมียุทธศาสตร์ ปฏิบัติอย่างมีประชาธิปไตย (*Think Strategically, Act Democratically*) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวมโดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สร้างความวางใจระหว่างกันผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การสำรวจปัญหาในการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

* การพัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน อีกทั้งสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.5 การใส่ใจตระหนักว่าความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย (*Recognize That Accountability isn't simple*) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานทางด้านวิชาชีพ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของพลเมือง มีความรับผิดชอบต่อประชาชนด้วยความซื่อสัตย์และจริงจัง มีแนวทางการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้และพร้อมที่จะยอมรับการตรวจสอบ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* ความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานและความรับผิดชอบต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

* การเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการตรวจสอบการดำเนินงานของประชาชนต่อบริการสาธารณะ

2.6 การเป็นผู้ให้บริการมากกว่าถือหางเสือเรือ (Serve Rather Than Steer) การบริการรับใช้พลเมือง เป็นหน้าที่หลักสำคัญประการหนึ่งของผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด โดยหน้าที่การบริการรับใช้ที่ควรคำนึงถึง คือ อำนวยความสะดวกในการบริการ สาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชนในผลประโยชน์สาธารณะ สนับสนุนการมีส่วนร่วม ตามสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง พร้อมทั้งเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและจากการจัดบริการสาธารณะ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การอำนวยความสะดวกในการให้บริการ การตอบสนองความต้องการของประชาชนและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพลเมืองของผู้บริหารองค์การ

* การเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในหน่วยงานและจากการดำเนินการที่เกิดจากการจัดบริการสาธารณะของผู้บริหารองค์การ

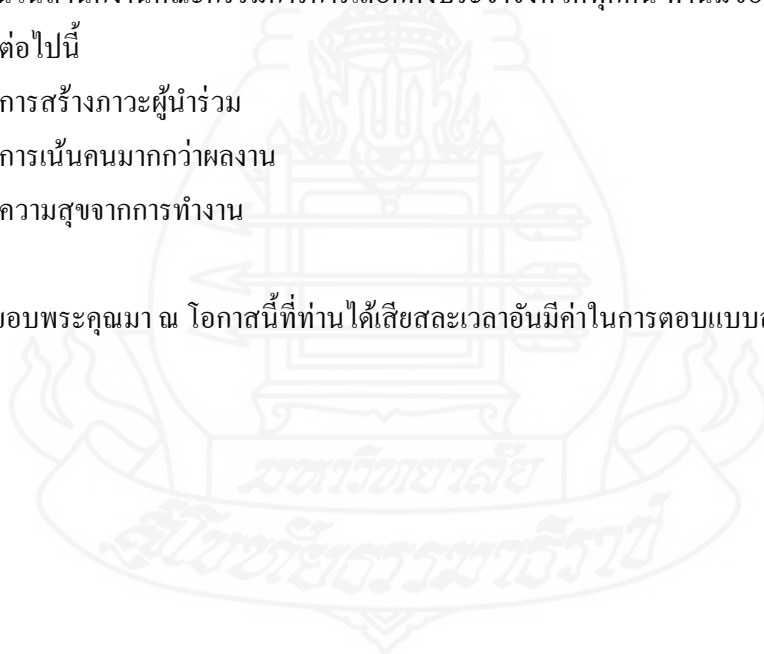
2.7 การให้คุณค่าแก่คน ไม่ใช่แค่ผลผลิตที่เกิดขึ้น (Value People, Not just Productivity) การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จในระยะยาว ซึ่งการจะบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมแรงร่วมใจและการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกคน ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

* การสร้างภาวะผู้นำร่วม

* การเน้นคนมากกว่าผลงาน

* ความสุขจากการทำงาน

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้





ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้
ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ



คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้สอบถามความคิดเห็นของ
เจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ ได้แก่ **เจ้าหน้าที่
เลือกตั้ง พนักงานการเลือกตั้ง พนักงานการเงินและบัญชี พนักงานสืบสวนสอบสวน และหัวหน้างาน**
- แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย (โปรดตอบให้ครบทุกส่วน)
 - ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความจำนวน 6 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการ
บริหารจัดการตามของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ มีข้อ
คำถามจำนวน 29 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนว
ใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขต
ภาคเหนือ มีข้อความจำนวน 38 ข้อ
 - ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำ
หลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
ประจำจังหวัดให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีข้อความจำนวน 2 ข้อ
- ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ และจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม
ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจาก
ท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามหลักวิชา

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางมาลินี คำใจ

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย หน้าข้อความในแต่ละข้อด้านล่างต่อไปนี้ตรงตามความเป็นจริงตามสถานภาพของท่าน

1. เพศ

 1. ชาย

 2. หญิง

สำหรับนักวิจัย

[] sex

2. อายุ

 1. น้อยกว่า 25 ปี

 2. 25-30 ปี

 3. 31-35 ปี

 4. 36-40 ปี

 5. 41-45 ปี

 6. มากกว่า 45 ปี

[] age

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

 3. สูงกว่าปริญญาตรี

[] edu

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

 1. เจ้าหน้าที่เลือกตั้ง

 2. พนักงานการเลือกตั้ง

 3. พนักงานการเงินและบัญชี

 4. พนักงานสืบสวนสอบสวน

 5. หัวหน้างาน

 6. อื่นๆ.....

[] pos

5. สังกัดฝ่าย/กลุ่มงาน

 1. งานอำนวยความสะดวก

 2. งานจัดการเลือกตั้ง

 3. งานการมีส่วนร่วม

 4. งานพรรคการเมือง

 5. งานสืบสวนสอบสวน

 6. อื่นๆ.....

[] sec

6. อายุงาน

 1. น้อยกว่า 5 ปี

 2. 5-10 ปี

 3. 11-15 ปี

 4. มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

[] time

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดใน เขตภาคเหนือ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อความจำนวน 38 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)
2. กรุณาอ่านข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นเจ้าของหน้าที่คนหนึ่งทีปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ท่านเห็นว่าปัจจัยด้านใดบ้างที่มีผลต่อการนำเอาหลักการบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านให้ประสบความสำเร็จ

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางของพันธกิจให้ชัดเจนตามวิสัยทัศน์						St1 []
2.	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรของท่านไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุมเพื่อนำมาซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน						St2 []
3.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน						St3 []
4.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน						St4 []
5.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายไว้ชัดเจนรวมถึงมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ไว้ชัดเจน						St5 []
6.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน						St6 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
7.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปไว้อย่างชัดเจน						St7 []
8.	ปัจจุบัน โครงสร้างการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี						Str8 []
9.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน						Str9 []
10.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการลดกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัวให้เหมาะสมไว้อย่างชัดเจน						Str10 []
11.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม						Str11 []
12.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ที่ชัดเจนและมีความเหมาะสม						Sys12 []
13.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องและพอเพียงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี						Sys13 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
14.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเพียงพอและมีความเหมาะสม						Sys14 []
15.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัยจำนวนเพียงพอ เพื่อช่วยเพิ่มความคล่องตัว และสร้างความรวดเร็วในการปฏิบัติงานการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ						Sys15 []
16.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีระบบบริหารงานทั่วไปที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในองค์กรจากผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดได้เป็นอย่างดี						Sys16 []
17.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการวางแผนในฐานะเพื่อนร่วมงาน						Stl17 []
18.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ						Stl18 []
19.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ						Stl19 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
20.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่าน มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและให้คุณค่าต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับและพันธมิตร						Stf20 []
21.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่าน สามารถจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม ปฏิบัติงานตามหลักบริการสาธารณะแนวใหม่ ได้อย่างเต็มใจ						Stf21 []
22.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน						Stf22 []
23.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ						Stf23 []
24.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย						Stf24 []
25.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน						Stf25 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
26.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุก ระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนา หน่วยงาน						Stf26 []
27.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุก ระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน						Stf27 []
28.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการ เลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ความสำคัญ ต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน						Skl28 []
29.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการ เลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีความมุ่งมั่น ในการให้บริการ						Skl29 []
30.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการ เลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ						Skl30 []
31.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการ เลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต						Skl31 []
32.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการ เลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการทำงาน เป็นทีม						Skl32 []
33.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัดของท่านมีการกำหนดและบังคับใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานต่อ เจ้าหน้าที่รวมทั้งส่วนราชการ ผู้สมัครรับ เลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไปไว้ ชัดเจนเป็นไปอย่างเสมอภาค โดยไม่เลือก ปฏิบัติ						Sh33 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
34.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการเปิดเผยของข้อมูลข่าวสารและปรับปรุงระบบสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รวมทั้งส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไปรับทราบ						Sh34 []
35.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ซึ่งสังเกตได้จากความกระตือรือร้น และใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน						Sh35 []
36.	การให้บริการของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไป						Sh36 []
37.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ผู้สมัครรับเลือกตั้ง พรรคการเมือง และประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจ การวางแผน ผลักดันการทำงาน รับผิดชอบรวมถึงรับผลประโยชน์และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน						Sh37 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					Sh38 []
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
38.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านยึดมั่นในความซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง						

ส่วนที่ 3 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อคำถาม จำนวน 29 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)
2. กรุณาอ่านข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านได้มีการนำหลักการบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับนักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชน เช่น มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง การปลูกสร้างจิตสำนึกสาธารณะให้กับพลเมือง						SC1 []
2.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค เท่าเทียม และทั่วถึง						SC2 []
3.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้การสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการ ปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชน						SC3 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของหน่วยงาน						SC4 []
5.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ความสำคัญกับการเน้นผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน						SI5 []
6.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงออกถึงความต้องการของชุมชนในการจัดทำบริการสาธารณะ						SI6 []
7.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชนเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะร่วมกัน						SI7 []
8.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการสร้างพื้นที่ เวทีสาธารณะให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เหมาะสมในการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรมในชุมชน						SI8 []
9.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะพลเมืองที่มาขอรับบริการมากกว่าการทำงานตามกระบวนการ						VE9 []
10.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้เกียรติกับทุกคนในฐานะผู้ใช้บริการ						VE10 []
11.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง						VE11 []
12.	เจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีสุภาพต่อประชาชนผู้มาขอรับบริการ						VE12 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
13.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการสำรวจปัญหาความต้องการของประชาชนก่อนการจัดทำบริการสาธารณะ						TD13 []
14.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานมาจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						TD14 []
15.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีแนวทางการพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน						TD15 []
16.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการดำเนินการในกิจกรรมบริการสาธารณะ						TD16 []
17.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำบริการสาธารณะ						RS17 []
18.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการจัดบริการสาธารณะภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก						RS18 []
19.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเปิดช่องทางให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการจัดบริการสาธารณะได้โดยสะดวก						RS19 []
20.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านได้มีการประชาสัมพันธ์ การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงาน						RS20 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
21.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านเป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวก เช่น การให้ข้อมูล การจัดกิจกรรม การจัดเวที การสร้างเครือข่าย ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ในการบริการสาธารณะ						SS21 []
22.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีแผนงานที่สามารถรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดคะเนได้						SS22 []
23.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานระดับหน่วยงาน ชุมชน และสังคม						SS23 []
24.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีแนวทางในการเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหารวมถึงการจัดการแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดภายในหน่วยงาน						SS24 []
25.	ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและรองผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีแนวทางในการเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหารวมถึงการจัดการแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดที่เกิดจากการจัดบริการสาธารณะ						SS25 []
26.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการยอมรับและรับฟังเมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะ						VP26 []
27.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการส่งเสริมค่านิยมร่วมกัน เช่น ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การตอบสนอง และความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน						VP27 []

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
28.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีการจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการเปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น						VP28 []
29.	เจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดแห่งนี้						VP29 []

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

คำชี้แจง ส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น (เป็นความคิดเห็นที่สามารถตอบได้อย่างเป็นอิสระ)

1. ท่านคิดว่า การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านมีปัญหา/อุปสรรคในเรื่อง.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การนำหลักบริการสาธารณะแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดของท่านให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นนั้น ท่านจะมีวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการอย่างไร.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางมาลินี คำใจ
วัน เดือน ปีเกิด	25 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดตาก 9/69 ถนนมหาดไทยบำรุง ตำบลหนองหลวง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก
ตำแหน่ง	พนักงานการเลือกตั้ง

