

## การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดตราด\*

Implementing the principles of good corporate governance :

Case study, Trat Provincial Office

มัทนยาภา พุดเกลี้ยง\*\*

MUNYAPA PUTKLANG

6314832030@rumail.ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของสำนักงานจังหวัดตราด โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม การวิจัยสนามได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานจังหวัดตราดได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติใช้ในการบริหารงานในทุกภารกิจ แต่ยังพบปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และขาดความตระหนักรู้อย่างแท้จริง ถึงความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และยังขาดเครื่องมือ กลไก เพื่อนำมาขับเคลื่อนให้มีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ คือ ทุกภาคส่วนต้องร่วมกันดำเนินการ โดยผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างกลไก เครื่องมือ เพื่อให้เกิดการบริหารงานและปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอันดับแรกเพื่อกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารงานขององค์กร 2) ควรจัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ร่วมกับหน่วยงานทุกภาคส่วน 3) ควรมีนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อประชาชนจะได้ร่วมตรวจสอบ และเกิดความเชื่อมั่นต่อการให้บริการ

**คำสำคัญ :** หลักการบริหาร ; กิจการบ้านเมืองที่ดี ; สำนักงานจังหวัดตราด

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำหลักการบริหารกิจการที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดตราด

\*\*นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ที่ผ่านมาประเทศไทยมีการพัฒนาประสบความสำเร็จหลายประการ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม พิจารณาได้จากความความเจริญทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม สาธารณูปโภค ก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตของประชาชน ส่งผลให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีความทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์อย่างเท่าทันกับประเทศอื่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถึงแม้ประเทศไทยจะพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด ก็ยังประสบปัญหาเกิดภาวะวิกฤตต่าง ๆ ตามมามากมาย ได้แก่ วิกฤตทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยเฉพาะวิกฤตการระบาดของไวรัสโคโรนา - 19 ในประเทศไทย สิ่งเหล่านี้ประชาชนจะต้องได้รับผลกระทบกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หน่วยงานภาครัฐจึงต้องมีวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤตดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนหลักและวิธีการบริหารราชการเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความสงบสุขของบ้านเมือง ซึ่งหากไม่ดำเนินการแล้วก็จะกระทบกับความเชื่อมั่นศรัทธาต่อภาพรวมของประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ไว้ โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับ ตั้งแต่การร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้สั่งการให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าว มาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และเพื่อให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเกิดผลอย่างจริงจังและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีจึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และเริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบดังกล่าว มี 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงคือให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมีลี, 2544, อ้างถึงใน อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า, 2548, หน้า.106-108)

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จึงเป็นมิติของกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ในขณะนั้น และเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ขึ้น โดยเพิ่มมาตรา 3/1 ซึ่งมุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยมีสาระสำคัญคือการบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และสนองตอบความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนด หลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

เพื่อให้มีการนำหลักการในมาตรา 3/1 ไปใช้ในทางปฏิบัติ อันก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ต่อมาในสมัยรัฐบาลของ พ. ต. ท. ทักษิณ ชินวัตร ได้มีพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ. ศ. 2546 ขึ้นตั้งที่มีเนื้อความในมาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 4 ให้จัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง 2) ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค

และ 3) ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น การบริหารกิจการของรัฐจึงต้องขับเคลื่อนโดยระบบบริหารราชการทั้ง 3 ส่วนดังกล่าว ดังนั้น การบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐจึงรวมถึงการบริหารราชการในส่วนกลาง อันได้แก่ กระทรวง ทบวงและกรม ราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดและอำเภอ และราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาล ดังนั้น การบังคับใช้กฎหมายส่วนใหญ่ย่อมจะครอบคลุมส่วนราชการทั้ง 3 ส่วน

สำนักงานจังหวัดตราดเป็นหนึ่งในสำนักงานจังหวัด 76 จังหวัด ที่ขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นส่วนราชการตามความหมายในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7 ประการข้างต้น ซึ่งสำนักงานจังหวัดตราด เป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาค จึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวเช่นกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของสำนักงานจังหวัดตราด โดยพิจารณาวิธีการบริหารราชการตามเป้าหมาย 7 ประการ และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคประกอบกับเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความ หนังสือ เอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
  1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ ของสำนักงานจังหวัดตราด
  2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้าราชการ สังกัดกลุ่มงานอำนวยการ จำนวน 4 คน
- 2.2 ข้าราชการ สังกัดกลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด จำนวน 2 คน
- 2.3 ข้าราชการ สังกัดกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน
- 2.4 ข้าราชการ สังกัดกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดจำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ซึ่งลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ที่ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์และมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎี แนวคิด ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัย เพื่อให้ทราบถึงความคล้ายและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงาน สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดตราด

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า สำนักงานจังหวัดตราดได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และข้าราชการ นำไปปฏิบัติเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยแยกเป็น 4 ประเด็น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**ประเด็นที่ 1.** สำนักงานจังหวัดตราด ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติหรือไม่ การวิจัยพบว่า สำนักงานจังหวัดตราดได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

**ประเด็นที่ 2. สำนักงานจังหวัดตราด ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติ โดยพิจารณาการปฏิบัติตามแนวทางของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ**

**1. มีการบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การวิจัยพบว่า** สำนักงานจังหวัดตราดให้ความสำคัญกับประชาชนมากที่สุด โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อความผาสุกของประชาชน มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น / ความพึงพอใจ ของประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา สำนักงานจังหวัดตราดดำเนินการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคโดยเร็ว ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ

**2. มีการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การวิจัยพบว่า** สำนักงานจังหวัดตราดได้มีการจัดทำแผน วางแผนการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะดำเนินการกิจ โดยการกำหนดขั้นตอน รายละเอียด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายในการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ รวมไปถึงมีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

**3. มีการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การวิจัยพบว่า** สำนักงานจังหวัดตราดกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน แผนการ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการดำเนินการ ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีการอนุมัติ อนุญาต เห็นชอบการปฏิบัติ / ดำเนินงาน โดยผู้มีอำนาจอย่างถูกต้องครบถ้วน ในการจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการ อย่างเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์การใช้งาน ราคา และประโยชน์ระยะยาวที่ส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งสำนักงานจังหวัดตราดใช้ กลไกของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) สำหรับการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ ร่วมกันพิจารณาโครงการโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้

**4. มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การวิจัยพบว่า** สำนักงานจังหวัดตราดมีคำสั่ง กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ เกี่ยวกับ การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรืออื่นๆ ของหัวหน้าสำนักงาน ให้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ โดยตรง เพื่อให้ เกิดความสะดวก รวดเร็ว และลดขั้นตอน ในการให้บริการประชาชน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการโทรคมนาคมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น สารบัญญัตอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ ประหยัดค่าใช้จ่ายและไม่เกิดผลเสียหายต่อส่วนราชการ

**5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ การวิจัยพบว่า** สำนักงานจังหวัดตราดมีการทบทวนภารกิจของหน่วยงานว่ามีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็นที่จะ ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ความคุ้มค่าของภารกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ ประชาชน สามารถติดต่อสอบถามข้อมูลได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงสำนักงานจังหวัดตราดได้มีการ ทบทวนแผนให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เอื้อต่อการพัฒนาจังหวัด เอื้อต่อความ ต้องการของประชาชนและสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนภายในจังหวัดได้

**6. มีการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน** การวิจัยพบว่า สำนักงานจังหวัดตราดส่วนใหญ่จะมีประชาชนติดต่อสอบถามด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ ประสานเรื่องต่างๆ ภายในจังหวัดอยู่ตลอดเวลาและจำนวนมาก บางเรื่องจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในจังหวัด จะอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนโดยการช่วยสอบถาม / รับเรื่อง / ค้นหาข้อมูล / เบอร์โทรศัพท์ติดต่อหน่วยงานต่างๆ ให้ประชาชนได้รับบริการตามความประสงค์ทุกประการ รวมถึงมีการกำหนดระยะเวลาการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเสริมการทำงาน เป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

**7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** การวิจัยพบว่า สำนักงานจังหวัดตราด มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการให้บริการประชาชนและหน่วยงานที่มาติดต่อ ความคุ้มค่าของภารกิจ โดยผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การประเมินจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้น ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการ และ สำนักงานจังหวัดตราดได้มีการประเมินผลการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนโดยผู้ตรวจราชการ ตามภารกิจงานที่ได้ประสานมอบหมายจังหวัดดำเนินการ มีการตรวจสอบและประเมินผลจากผู้ตรวจราชการกระทรวง

**ประเด็นที่ 3. การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ของสำนักงานจังหวัดตราด ประสบปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด บ้างหรือไม่ อย่างไร** การวิจัยพบว่า

1. สำนักงานจังหวัดตราดเป็นหน่วยงานเปรียบเสมือนเลขานุการของผู้ว่าราชการจังหวัด มีภารกิจมากมายที่เกี่ยวกับจังหวัดและจะเกี่ยวข้องกับสำนักงานจังหวัดเช่นเดียวกัน ซึ่งในบางช่วงอาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ขาดความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ กับงานที่ค่อนข้างมีหลากหลาย จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้เท่าที่ควร

2. ปริมาณงานที่ไม่สัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีงานจำนวนมาก ทำให้งานไม่ได้รวดเร็วขึ้นเท่าที่ควร รวมถึงมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องปรับตัว รองรับการเปลี่ยนแปลงทุกขณะ แต่การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในสังกัดสำนักงานจังหวัดตราด ยังไม่ได้รับการพัฒนาครบถ้วนทุกด้าน

3. การปรับปรุงภารกิจของสำนักงานจังหวัดตราดเพื่อให้ทันต่อสภาพสังคมปัจจุบัน มีผลให้ข้าราชการและบุคลากรในส่วนราชการต้องปรับตัวอย่างมาก ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ รูปแบบการทำงาน ทักษะคิด ซึ่งอาจจะต่างกันมากในแต่ละช่วงวัย ทำให้ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

4. โครงการพัฒนาจังหวัดที่มีความซับซ้อนกันในเชิงภารกิจ เมื่อโครงการถูกเสนอเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณจะถูกตัดทิ้ง เพราะมีความซับซ้อนของภารกิจที่หน่วยงานนั้นเสนอโครงการ ทำให้จังหวัดและประชาชนในจังหวัดเสียผลประโยชน์แทนที่จะได้เสนอโครงการอื่นๆ เพื่อพัฒนา แก้ไขปัญหาต่างๆ ต่อไป

**ประเด็นที่ 4. ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ของสำนักงานจังหวัดตราด มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร** การวิจัยพบว่า

1. สำนักงานจังหวัดตราดจะต้องบริหารบุคลากรในการปฏิบัติงาน ส่วนราชการต้นสังกัด ควรพิจารณาปรับปรุงภารกิจของสำนักงานจังหวัดให้สอดคล้องกับกำลังคน อัตราบุคลากร และเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอกับภารกิจที่รับผิดชอบ รวมทั้งควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้ครอบคลุมการงานที่ปฏิบัติ

2. พัฒนาความรู้ของข้าราชการโดยการส่งเข้าอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานต่อไป สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานอย่างเหมาะสมและมีความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ

3. จัดให้มีการประชุม อบรม เสนอแนะ รับฟังความคิดเห็นและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งการให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ และร่วมมือกันปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงภารกิจของรัฐและประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

4. ใช้กลไกของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) ซึ่งต้องได้รับความเห็นจากหน่วยงาน / ส่วนราชการ ในจังหวัดร่วมกันพิจารณา โดยเฉพาะหน่วยงานที่เสนอโครงการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณจากบพัฒนาจังหวัด ทำงานร่วมกันและประสานกับสำนักงานจังหวัด เพื่อให้การเสนอโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดการบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาจังหวัดและประชาชนได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

#### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดตราด พบว่า สำนักงานจังหวัดตราดได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และข้าราชการ นำไปปฏิบัติเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน 2) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ 6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ของทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 30-34) ซึ่งมุ่งเน้นถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยหลักการและวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 4 แนวคิด ที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของหลักธรรมาภิบาล (9 ข้อ) และหลักคุณธรรม/จริยธรรม (1 ข้อ) 4 แนวคิด 10 หลักการ ได้แก่

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอน และ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจ ที่ล้าสมัย และไม่มีความจำเป็น

- หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธ กิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนอง ต่อความหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความ เสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถ ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

## 2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติ ราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยรวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการ ให้คุณให้โทษตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

- หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

- หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

- หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่า เทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายภาพหรือ สุขภาพ

## 3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการ มอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

- หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation / Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการรับรู้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิด แก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

#### 4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ

**ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ของ สำนักงานจังหวัดตราด มีดังนี้**

1. สำนักงานจังหวัดตราดเป็นหน่วยงานเปรียบเสมือนเลขานุการของผู้ว่าราชการจังหวัด มีภารกิจมากมายที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดและจะเกี่ยวข้องกับสำนักงานจังหวัดเช่นเดียวกัน ซึ่งในบางช่วงอาจจะมีความเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ขาดความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ กับงานที่ค่อนข้างมีหลากหลาย จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้เท่าที่ควร

2. ปริมาณงานที่ไม่สัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีงานจำนวนมาก ทำให้งานไม่ได้รวดเร็วขึ้นเท่าที่ควร รวมถึงมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องปรับตัว รองรับการเปลี่ยนแปลงทุกขณะ แต่การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในสังกัดสำนักงานจังหวัดตราด ยังไม่ได้รับการพัฒนาครบถ้วนทุกด้าน

3. การปรับปรุงภารกิจของสำนักงานจังหวัดตราดเพื่อให้ทันต่อสภาพสังคมปัจจุบัน มีผลให้ข้าราชการและบุคลากรในส่วนราชการต้องปรับปรุงตัวอย่างมาก ได้แก่ความรู้ ความเข้าใจ รูปแบบการทำงานทัศนคติ ซึ่งอาจจะต่างกันมากในแต่ละช่วงวัย ทำให้ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

4. โครงการพัฒนาจังหวัดที่มีความซ้ำซ้อนกันในเชิงภารกิจ เมื่อโครงการถูกเสนอเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณจะถูกตัดทิ้ง เพราะมีความซ้ำซ้อนของภารกิจที่หน่วยงานนั้นเสนอโครงการ ทำให้จังหวัดและประชาชนในจังหวัดเสียผลประโยชน์แทนที่จะได้เสนอโครงการอื่นๆ เพื่อพัฒนา แก้ไขปัญหาต่างๆต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปิยะวัฒน์ ปิยสีโล (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า มีบุคลากรและประชาชนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดกระบวนการทำงานและเนื้องานที่มีความซับซ้อนจนเกินไป ส่งผลให้งานที่ทำนั้นเกิดความล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย โดยการทำให้ระบบราชการมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นนั้น จะสอดคล้องกับแนวคิดของบุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2564, หน้า 81 - 91) ซึ่งได้เขียนถึงสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยให้ส่วนราชการมุ่งปฏิบัติราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยแม้ว่าสำนักงานจังหวัดตราด จะมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ดังกล่าวข้างต้น แต่เมื่อพิจารณาถึงไปถึงรายละเอียดในการดำเนินการที่แท้จริงแล้วจะพบว่า สำนักงานจังหวัดตราดยังไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย มาตรการ เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ประกอบกับยังไม่ได้มีเครื่องมือหรือกลไกที่จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และปลูกฝังจิตสำนึก ถึงความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างแท้จริง ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยง และส่งผลต่อการดำเนินงานในทุกภารกิจ ทุกกระบวนการที่ให้บริการประชาชน

**แนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของสำนักงานจังหวัดตราด** เนื่องจากการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติมาใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการ ทุกภาคส่วน ทุกกลุ่มงาน ในองค์กรต้องร่วมกันให้ความร่วมมือในการดำเนินการ โดยผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกต้องกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการออกแบบ สร้างกลไก และเครื่องมือ การสื่อสาร เพื่อขับเคลื่อน สร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานจังหวัด มีทัศนคติ จิตสำนึก และตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ จุฬากาญจน์ เก่งกสิกิจ (2564) ที่ได้อธิบายว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือ ภาคประชาชน เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ 1) ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบ มีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้น ๆ 2) ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก และ 3) ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สำนักงานจังหวัดตราดควรกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติมาใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้กับข้าราชการในทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2. สำนักงานจังหวัดตราดควรปลูกฝังค่านิยม ทัศนคติ จิตสำนึก ให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่แท้จริง

3. สำนักงานจังหวัดตราดควรสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาชนและส่วนราชการอื่นๆ เพื่อกำหนดมาตรการ และกลไกที่ชัดเจน พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการให้การปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย ที่มาติดต่อประสานงานกับสำนักงานจังหวัดตราด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของสำนักงานจังหวัดตราด

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ของสำนักงานจังหวัดตราดกับสำนักงานจังหวัดอื่นๆ

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการสัมภาษณ์ข้าราชการภายในองค์กรของสำนักงานจังหวัดตราด อาจจะยังไม่ได้สะท้อนถึงการปฏิบัติงาน และมุมมองต่าง ๆ จากภายนอกองค์กร จึงอาจจะไม่ครอบคลุมทุกประเด็น

การศึกษา เช่น ประเด็นการให้บริการในการเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณจังหวัดกับหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจังหวัด ประเด็นการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ความเดือดร้อนของประชาชน ประเด็นประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และประชาชนในทำโครงการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณจังหวัด เป็นต้น เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัด อาจส่งผลให้การวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นและข้อมูลมาสนับสนุนไม่ครบถ้วนเท่าที่ควร

### เอกสารอ้างอิง

- จังหวัดตราด. (ม.ป.ป.). *ข้อมูลวิสัยทัศน์*. ค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2565, จาก [www.trat.go.th](http://www.trat.go.th)
- จันทร์เพ็ญ ขุนพิลึก. (2557). *การปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของบุคลากรในสำนักงานที่ดินจังหวัดชลบุรี และสาขา*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาทากัญจน์ เก่งกลีจ. (2564). *การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญเกียรติ การเวกพันธ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- บุญเกียรติ การเวกพันธ์. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- พระปีย์วัฒน์ ปิยสีโล. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชการส่วนภูมิภาค (ประเทศไทย). (ม.ป.ป.). *การจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค*. ค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2565, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/ราชการส่วนภูมิภาค> (ประเทศไทย)
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- สุทธิรัตน์ จรรย์โกมล. (2550). การประเมินผลการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งนาเสลาอำเภอคอนสารจังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุมนา ยิ้มช้อย. (2560). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแฉม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของประชาชน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักเลขาธิการมหาเถรสมาคม. (ม.ป.ป.). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2565, จาก [ssc.onab.go.th/th/content/category/detail/id/6581](http://ssc.onab.go.th/th/content/category/detail/id/6581)
- อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า. (ม.ป.ป.). หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. ค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2565, จาก [http://www.parliament.go.th>ewt>ewt\\_dl\\_link PDF](http://www.parliament.go.th>ewt>ewt_dl_link PDF)