

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร\*  
New Public Management of the Samut Sakhon Provincial Land Office

นารินทร์ มณีวรรณ\*\*

Narin Maneewan

6514832062@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบ วิธีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร 2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ วิธีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร พบว่ามีการบูรณาการในการใช้แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงาน การพัฒนานวัตกรรมบริการและการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อมุ่งให้เกิดคุณภาพในการให้บริการประชาชน ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการประชาชน ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในด้านลักษณะหรือรูปแบบการทำงาน เช่น ข้อกำหนด กฎระเบียบ หรือกฎหมายเกี่ยวกับที่ดินที่ค่อนข้างมีความยาก และมีความซับซ้อน จำเป็นต้องใช้การตีความ และใช้ดุลพินิจ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**คำสำคัญ:** การจัดการภาครัฐแนวใหม่; การบริการประชาชน; สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร

**Keywords:** New Public Management; Public Service; the Samut Sakhon Provincial Land Office

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ประเทศไทยประสบกับปัญหาของระบบราชการที่เป็นระบบที่มีอายุยาวนานและมีการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ ทำให้ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สั่งสมไว้มากมาย ดังนั้นจึงได้มีการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ. 2545 โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิดผสมผสานกับหลักการของแนวคิดตามระบอบประชาธิปไตยยุคใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะของระบบเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว

ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีการปรับปรุงระบบบริหารราชการมาอย่างต่อเนื่อง ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้เข้ามาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 โดยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนขั้นตอน และการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2542 โดยโอนภารกิจงานด้านการจัดบริการสาธารณะของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2562 รวมถึงพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจหน้าที่ต่างๆ เพื่อประชาชนเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต การวางแผนการส่งเสริมพาณิชย์กรรม การท่องเที่ยว การจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย และการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานภาครัฐตามแนวคิดดังกล่าวจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และช่วยเพิ่มการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนำมาปรับใช้กับหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายจากส่วนราชการ ในการทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดและวิธีการทำงานให้ไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การผลักดันให้หน่วยงานรัฐจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็ง และพัฒนาศักยภาพขององค์กรในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านงานบริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ประเทศแข่งขันกับประเทศอื่นในเวทีนานาชาติได้ อีกทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2564 – 2565) กำหนดให้ส่วนราชการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชนก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย คือ การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบกับรัฐบาลมีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่จะเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยสู่รูปแบบใหม่ “Thailand 4.0” จากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมสู่การขับเคลื่อน ด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสู่ภาคบริการมากขึ้นตามวาระการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2557 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดให้กรมที่ดินมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของบุคคลและจัดการที่ดินของรัฐ โดยการรังวัดทำแผนที่การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดิน เพื่อให้บุคคลมีความมั่นคงในการถือครองที่ดินและได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการบริหารจัดการที่ดินของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ ดำเนินการตามและ

ดำเนินการด้านประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วย อาคารชุด กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชย์ กรรมและ อุตสาหกรรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องจัดทำและประสานแผนงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวง รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัดตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติประมวลผลและวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรม พัฒนาระบบ รูปแบบและวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ดินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดำเนินการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดินและปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กรมที่ดินเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหลักในการคุ้มครองสิทธิในที่ดินและจัดการที่ดินของรัฐด้วยการรังวัดทำแผนที่การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดิน ภายใต้นโยบายการบริหารองค์กร “การบริการประทับใจ โปร่งใสเป็นธรรม” พร้อมก้าวสู่ “กรมที่ดิน 4.0” เพื่อให้บุคคลมีความมั่นใจในการถือครองที่ดินและได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการบริหารจัดการที่ดินของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมุ่งเน้นการดำเนินงาน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพร้อมทั้งให้ความสำคัญในการปฏิบัติราชการด้วยคุณธรรม ความโปร่งใส มีจิตบริการ พัฒนาไปสู่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริการจึงเป็นหนึ่งในภารกิจของกรมที่ดิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก ทั่วถึง และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนผู้ใช้บริการกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ ซึ่งในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานที่ดินจะต้องให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้อง แม่นยำ เป็นธรรม และรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องนำแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยีและเครือข่ายที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการบริการสมัยใหม่เข้ามาในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ

กรมที่ดินมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารภาครัฐ เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ไทยแลนด์ 4.0 โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG) การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน เป็นต้น รวมทั้งการทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือคาดไม่ถึง และปรับแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมตาม สถานการณ์อยู่เสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงช่องทางให้บริการต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในแต่ละด้านผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และสร้างการบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดให้มีคลังความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร มีการนำระบบประชารัฐเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ช่วยลดความขัดแย้งและลดการต่อต้านจากประชาชน ทำให้ทุกภาคส่วนเข้าใจในกระบวนการทำงาน และประชาชนสามารถร่วมตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการเป็นต้น จนสามารถสะท้อนให้เห็นการดำเนินงานที่น่าไปสู่ ทิศทางของกรมที่ดินที่ว่า “เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และการพัฒนาประเทศด้วยมาตรฐานการ จัดการ การบริการ ระดับสากล” โดยผู้บริหารใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปพัฒนาต่อและปรับปรุง

ประสิทธิผลของระบบการนำองค์การโดยได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมที่ดินขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ตลอดจนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรกรมที่ดินทุกคนต่างมีความมุ่งมั่น เพื่อจะพัฒนา และยกระดับการให้บริการงานของกรมที่ดินให้เป็นที่น่าเชื่อถือสร้างความมั่นใจและศรัทธาให้ เกิดแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของกรมที่ดินมุ่งสู่กรมที่ดิน 4.0

ดังนั้นจากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิธีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาครอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์มากกว่า 1 ปีมีส่วนเกี่ยวข้อง ใกล้ชิดและสามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษา ได้เป็นอย่างดี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 1) เจ้าพนักงานที่ดิน จำนวน 1 คน
- 2) หัวหน้าฝ่ายทะเบียน จำนวน 1 คน
- 3) หัวหน้าฝ่ายรังวัด จำนวน 1 คน
- 4) เจ้าหน้าที่ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือ การ สัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนชัดเจน เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน เป็นคำถามปลายเปิด ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนด วันนัดสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูก สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อน สัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 53)

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการ

การวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive Analysis) ใช้ในกรณีบรรยายผลของการวิจัย และบรรยายผลการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนของการศึกษาวิจัย ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการจัดบันทึก

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เจ้าพนักงานที่ดิน สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคลและอาคารสถานที่ สำนักงานที่ดิน งานการเงินและบัญชี งานงบประมาณ งานวัสดุ ครุภัณฑ์ งานประชุม งานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ไว้ดังนี้

“การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ความสนใจต่อการนำวิธีการที่ใช้ในภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งก็คือ การพยายามทำให้ ระบบราชการเป็นเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน แต่การบริหารงานภาครัฐไม่ได้ดำเนินงานเหมือนกับการบริหารธุรกิจ แต่เป็นการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย ข้าราชการไม่ได้ส่งมอบการบริการกับลูกค้า แต่เป็นการส่งมอบประชาธิปไตย ดังนั้นการบริหารงานภาครัฐมีเป้าหมายไม่ใช่เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ต้องทำเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับพลเมืองทุกคน การบริการสาธารณะใหม่ ๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์สาธารณะ และผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในสังคม ไม่ใช่เพียงการรวบรวมผลประโยชน์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน โดยข้าราชการมีบทบาทสำคัญในการเจรจาและบรรลุข้อตกลงเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่ประชาชนอาจจะยังไม่ชินกับการบริการที่ซับซ้อน และความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด จึงอาจทำให้เกิดอุปสรรคและความล่าช้าในการให้บริการได้” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายทะเบียน สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาและดำเนินการออกเอกสารเกี่ยวกับสิทธิในที่ดิน และหนังสือกรรมสิทธิ์ห้องชุด การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การจดทะเบียนอาคารชุด การประเมินราคาทรัพย์สิน การจัดสรรที่ดิน การควบคุม จัดเก็บ และรักษาเอกสาร ทางทะเบียนที่ดิน ทะเบียนอาคารและโรงเรือน ตลอดจนดำเนินการตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ไว้ดังนี้

“คล้าย ๆ การเปลี่ยนสถานะประชาชนให้กลายเป็น "ลูกค้า" ตามวิธีคิด แบบภาคเอกชนในแนวคิดแบบ New Public Management (NPM) โดยมองข้ามความเป็นพลเมืองในฐานะผู้ที่ได้รับสิทธิตามที่กฎหมายรัฐธรรมนูญรับรองทั้งในแง่สิทธิความคุ้มครอง และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอภาคก็คือ การลดฐานะของประชาชนเป็นเพียง "ลูกค้า" และในกรณีที่ "ลูกค้า" ไม่จ่ายค่าบริการ/ภาษีเข้าก็ อาจจะไม่ได้รับบริการหรือแม้จะได้รับบริการก็อาจเป็นบริการที่ไม่เท่าเทียมเสมอภาค ทำให้แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ได้รับการโต้แย้ง และถึงเวลาต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากที่สุดต่อไป” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายรังวัด สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาและดำเนินการการรังวัดที่ดิน การตรวจสอบ การทำประโยชน์ในที่ดิน การรังวัดออก

หนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง การรังวัดเพื่อการแผนที่อื่น ๆ ควบคุมดูแลรักษา ซ่อมแซมระวางแผนที่ หมุดหลักฐานแผนที่ หลักฐานในการรังวัดต่าง ๆ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการรังวัดทุกประเภท ตลอดจนดำเนินการทางกฎหมายว่าช่างรังวัดเอกชน ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานที่ดิน จังหวัดสมุทรสาคร ไว้ดังนี้

“เห็นด้วยกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพราะจะทำให้ผลของงานบรรลุผลเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดเกณฑ์และค่าเป้าหมายของงานในแต่ละกิจกรรมไว้ทำให้ผลของงานที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดค่าได้ตามเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่แท้จริง ไม่เป็นนามธรรม และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นผลทำให้ ผู้รับบริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เกิดความพึงพอใจ และประทับใจอย่างยิ่ง และได้ดำเนินการนำการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขยายผล ลงไปในกิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งมอบบริการให้กับประชาชนผู้มารับบริการ จนทำให้ สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ประสบผลความสำเร็จและในการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงาน เป็นการปรับปรุงรูปแบบในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการส่งมอบบริการให้กับประชาชน ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ในปัจจุบัน” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,31 พฤษภาคม 2567)

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 2 คน ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ไว้ดังนี้

คนที่ 1 “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีแนวคิดหลักการที่ดี แต่ในการนำมาใช้ มีข้อควรคำนึงหลายประการ เช่น จะเหมาะกับระบบราชการที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่หรือไม่ ,ประสิทธิภาพเชิงปริมาณ การจำกัดต้นทุนตามแนวทางภาคเอกชน อาจทำให้คุณภาพการบริการลดลง, การมุ่งเป้าหมาย เป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงวิธีการ อาจสร้างปัญหาอื่น ๆ ตาม มาที่หลัง เราต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร และการปรับเปลี่ยนต้องมีความระมัดระวังและรอบคอบ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสะดวกของประชาชนผู้รับบริการ อย่างเช่นการเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าธรรมเนียมด้วยบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (บัตรเครดิต/เดบิต) (Electronic Data Capture : EDC) หรือ การใช้ QR Code ในการชำระค่าธรรมเนียม ซึ่งเป็นการเพิ่มความสะดวกให้กับประชาชน ลดภาระของประชาชนในการนำเงินจำนวนมากมาชำระ ณ สำนักงานที่ดิน อีกทั้งเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดของการนับเงิน และการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ และเป็นป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของพนักงานเจ้าหน้าที่ อีกด้วย” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,31 พฤษภาคม 2567)

คนที่ 2 “การบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับปรุงบทบาทภารกิจและหน้าที่ของรัฐ วิธีการปฏิบัติงาน ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ กฎระเบียบต่าง ๆ ดังนั้นการดำเนินงานแต่ละส่วนก็เพื่อทำให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูง เป็นระบบราชการที่มีผลงานและมีขีดความสามารถสูง สามารถเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารประเทศ กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องทำให้ระบบราชการมีคุณค่า เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีคุณธรรม สุจริต กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ กล้ายืนหยัดและทำ

ในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. รูปแบบ วิธีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร

มีการบูรณาการในการใช้แนวทางการ จัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงาน การพัฒนา นวัตกรรมบริการและการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยดำเนินงานตามกรอบและนโยบายของกรมที่ดินที่ได้กำหนดทั้งวิสัยทัศน์ภารกิจ พันธกิจ กลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาตลอดจนประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้สำนักงานที่ดินทั่วประเทศปฏิบัติตามและมีจุดมุ่งหมาย มีมาตรฐานเดียวกันและเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกรมที่ดิน ที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในรูปแบบ การบริหารงานส่วนภูมิภาค เพื่อกระจายความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่และสามารถครอบคลุมพื้นที่บริการ มีการจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ มีการเปิดโอกาสให้มีการบริหารงานในขอบเขตของพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งมีความเฉพาะในแต่ละพื้นที่ มีอิสระในการบริหารจัดการจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในด้านที่ดิน อีกทั้งมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการติดต่อของประชาชนและการบริหารงาน สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร มีผู้บริหารสูงสุดในสำนักงานที่ดิน คือ เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายต่าง ๆ มีหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและบุคลากรในองค์กรให้ความสนใจและตระหนักในการดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการบริหารงาน และปฏิบัติงานตามนโยบาย และแนวทางที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร และกรมที่ดินได้กำหนดไว้ เพื่อจะได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกรมที่ดินที่ตั้งไว้ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือน ทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัวและมีการส่งเสริมให้ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่นความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ จึงออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่งานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม จัดคนให้เหมาะกับงาน มีการกระจายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของข้าราชการ ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้ข้าราชการ พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ มีการจัดหาเวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อคัดกรองผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมเพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามปริมาณงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร มีการแบ่งงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายรังวัด 3) ฝ่ายทะเบียน 4) กลุ่มงานวิชาการที่ดิน 5) ฝ่ายควบคุมและเก็บรักษาหลักฐานที่ดิน ซึ่งแต่ละฝ่ายได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว สะดวกสบาย และเป็นไปตามความต้องการของประชาชน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

##### (1) ปัญหาและอุปสรรคด้านผู้รับบริการ

- ประชาชนอาจไม่คุ้นเคยกับการติดต่อราชการ หรือการรับรู้ถึงกระบวนการการรับบริการที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ซักช้า ตลอดจนความสามารถในการเข้าถึงบริการ เพราะขาดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ต่อรูปแบบการบริการที่เข้าใจง่าย และเข้าถึงง่าย

- ประชาชนขาดความรู้ด้านข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบ ข้อกฎหมายต่างๆ ของกรมที่ดิน ที่เพียงพอ ส่งผลต่อความเข้าใจในการทำนิติกรรมที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้

- ปัจจุบันประชาชนผู้รับบริการมีความคาดหวังและความต้องการในการให้บริการในเรื่องของความสะดวกและรวดเร็ว มีเพิ่มขึ้นมากตามลำดับ ตามยุคสมัยและวัฒนธรรมการใช้ชีวิต ซึ่งต้องทำความเข้าใจว่า กรมที่ดินมีระเบียบ ข้อบังคับ ของกฎหมายที่ซับซ้อน ยุ่งยาก และต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา ตลอดจนประชาชน มีมุมมองต่อข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ เป็นแค่ผู้ให้บริการที่ต้องปฏิบัติงานตามความประสงค์และความต้องการ ของตนเองเท่านั้น ขาดการคำนึงถึงหลักกฎหมายและขาดการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(2) ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ได้แก่ ปัญหาข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ ยังขาดความรู้ และศักยภาพเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ ตลอดจนขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ อีกทั้งผู้บริหารขาดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้เป็นอุปสรรค ในการกำกับ ติดตาม การบริหารให้ประสบผลสำเร็จ

(3) ปัญหาและอุปสรรคด้านงบประมาณ ปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการให้สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เป็นศูนย์ราชการที่มีความสะดวกต่อประชาชน และงบประมาณ ในการจัดจ้างลูกจ้างในการช่วยการปฏิบัติราชการให้สะดวกและรวดเร็ว และลดปริมาณงานค้างของพนักงาน เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

(4) ปัญหาและอุปสรรคด้านลักษณะหรือรูปแบบการทำงาน

- ภาระงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร มีจำนวนมากซึ่งนอกจากการ ให้บริการประชาชนจำนวนมากในแต่ละวันแล้วนั้น จะต้องมียางที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา เช่น งานออกเอกสารสิทธิ การอนุญาตตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดินและพระราชบัญญัติว่าด้วยอาคารชุด เป็นต้น การตอบปัญหา ข้อร้องเรียนของประชาชน และต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เพิ่มเติมเข้ามา เช่น งานอายุัด งานระงับการ จดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีค้างชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง การตรวจสอบ กรรมสิทธิ์จากหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานสรรพากร สำนักงานปฏิรูปที่ดิน ศาล เป็นต้น และต้องแสกนเอกสาร ประเภทต่างๆ เข้าสู่ระบบออนไลน์เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การจดทะเบียนออนไลน์ เป็นต้น

- การขาดการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop service) เนื่องจากสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลและการรับรองจากหน่วยงานอื่น ๆ ในการทำนิติกรรม ประเภทต่างๆ หรือการออกเอกสารสิทธิ เช่น การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เอกสารหลักฐานที่ผ่านการอนุญาตและรับรองจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากไม่มีจะไม่สามารถทำนิติกรรมขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างได้ หรือเมื่อมีรายการอายุัด การระงับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมกรณีค้างชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง จะไม่สามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้ ประชาชนจะต้องกลับไปชำระค่าภาษี ณ สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เสียก่อน เป็นต้น

- ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ และกฎหมายของกรมที่ดิน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน กระจัดกระจาย ไม่มีการอัปเดตให้เป็นปัจจุบัน ทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ความชำนาญในการใช้ดุลยพินิจ ในการพิจารณา เพราะอาจมีการฟ้องเอาผิดกับพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ และอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ในการทำงานและไม่มีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อการใช้ดุลยพินิจในการ พิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- ลักษณะงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร จำเป็นต้องประสาน กับหน่วยงานอื่น ๆ จำนวนมาก อีกทั้งหน่วยงานต่าง ๆ มีกฎหมาย กฎระเบียบที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจมีความขัดหรือแย้งในเรื่องของข้อกฎหมาย กฎระเบียบของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ระยะเวลานานในการพิจารณา เกิดความยุ่งยาก และไม่สามารถบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนในเรื่องของความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินการได้ เช่น



การออกเอกสารแสดงกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ต้องใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายการปฏิรูปที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายของหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบ เป็นต้น

- หน่วยงานตรวจสอบที่เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานอาจมีความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับที่ดินและกฎหมายปกครองที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากเป็นกฎหมายที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ดุลพินิจในการพิจารณา จึงอาจมีคำสั่งลงโทษพนักงานเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานและขาดความกล้าในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ

- ในการปฏิบัติงานอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมได้ อาจเกิดจากความไม่ชัดเจนของนโยบาย ของรัฐบาลแต่ละยุคแต่ละสมัย ในการพิจารณาแก้ไขข้อกฎหมายต่าง ๆ ในด้านที่ดิน เช่น มติคณะรัฐมนตรี ประกาศกระทรวง เป็นต้น

- สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เป็นหน่วยบริการประชาชน ที่ตั้งอยู่ในอำเภอที่มีศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้มูลค่าของที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ค่อนข้างมีราคาสูงขึ้นตามลำดับ พนักงานเจ้าหน้าที่ต้องใช้ความระมัดระวัง รอบคอบ และใช้ความชำนาญการ ในการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

- ผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร เป็นคนต่างพื้นที่ และไม่อาศัยอยู่บนที่ดินนั้น ๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การส่งหมายข้างเคียง ในกรณีรังวัด เป็นต้น

- ระบบข้อมูลสารสนเทศของกรมที่ดินยังไม่เสถียร เมื่อมีผู้ใช้งานในปริมาณมาก ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อาจมีความล่าช้าได้

### สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาครตรงกับแนวคิดและหลักการของ Christopher Hood ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามีการบูรณาการ ในการใช้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงาน การพัฒนานวัตกรรมบริการและการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารงานส่วนภูมิภาค เพื่อกระจายความ รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และสามารถครอบคลุมพื้นที่บริการ มีการจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ มีการเปิดโอกาสให้มีการบริหารงานในขอบเขตของพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งมีความเฉพาะในแต่ละพื้นที่ มีอิสระในการบริหารจัดการ จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนให้การมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในด้านที่ดิน ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีว่า การบริหารบ้านเมืองที่ดีมีไว้เพื่อให้ 1) เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ 3) มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจ ของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 – 2565) ของสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่น รองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความทันสมัย มีขนาด ที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

สร้างการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนในการเข้ามาช่วยจัดทำบริการสาธารณะภาครัฐ มุ่งเน้นการทำงานในลักษณะของเครือข่าย และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบูรณาการการทำงานและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

สอดคล้องกับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, (2545) ที่ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการปฏิรูประบบราชการ เกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ การสละอำนาจและการให้บริการด้วย ระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่า “การจัดการภาครัฐ แนวใหม่” (New Public Management: NPM) หรือ เรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหาร ภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market-based Public Administration) หรือ “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government)

สอดคล้องกับ ศรีศักดิ์ จามรมาน (อ้างถึงในวรวิชัย ศิริวัฒน์, 2553, หน้า 240) ที่ว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การให้บริการของหน่วยงานภาครัฐโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ตลอดเวลา อีกทั้งทำให้รัฐบาลมีความโปร่งใส ช่วยลดการคอร์รัปชัน ซึ่งข้อดีของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) ได้แก่ 1) ทำให้ประชาชนสามารถเลือกใช้บริการ ได้หลากหลาย เช่น บริการทางเว็บไซต์ บริการทางโทรศัพท์ (Call Center) การใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ (WAP) เป็นต้น 2) ประชาชนได้รับบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว สามารถใช้บริการได้ทุกวันและตลอด 24 ชั่วโมง 3) ภาครัฐสามารถให้บริการข้อมูลประชาชนได้มากขึ้น 4) ช่วยลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลและบริการของรัฐ 5) ลดความยุ่งยากของกฎเกณฑ์ทำให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน อันนำไปสู่การลดคอร์รัปชัน ดังเช่น

การให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “การเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าธรรมเนียมด้วยบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (บัตรเครดิต/เดบิต) (Electronic Data Capture : EDC) หรือ การใช้ QR Code ในการชำระเงินค่าธรรมเนียม ซึ่งเป็นการเพิ่มความสะดวกให้กับประชาชน ลดภาระของประชาชนในการนำเงินจำนวนมากมาชำระ ณ สำนักงานที่ดิน อีกทั้งเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดของการนับเงิน และการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ และเป็นป้องกันการทุจริตและประทุพติมิชอบของพนักงานเจ้าหน้าที่อีกด้วย” และสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัสชนก ทิพย์รักษา และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556) ได้ศึกษา เรื่องความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนที่ต่อภาษีที่กรมการขนส่งทางบก ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐและองค์ประกอบความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการเคลื่อนที่ต่อภาษี รวมถึงประชาชนผู้ใช้บริการนวัตกรรมดังกล่าว จำนวน 24 คนของสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 5 สำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานขนส่งจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้ตอบ จำนวน 399 คน แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการเคลื่อนที่ต่อภาษีและผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กล่าวว่า ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรภาครัฐ คือ ผู้บริหารองค์กรที่สนับสนุนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงาน การจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรในการนำนวัตกรรมมาใช้

นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของดุษฎี วรธรรมดุษฎี (2564) ได้ศึกษารัฐบาลนวัตกรรม: การยอมรับนวัตกรรมของภาครัฐ ด้วยหลักการบริการสาธารณะใหม่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการของภาครัฐ สำหรับประเทศไทยเห็นถึงความพยายามที่สำคัญ ในการนำแนวคิด วิธีการปฏิบัติ และการบริการสาธารณะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลอย่างสุดขีด การสร้างศูนย์นวัตกรรมภาครัฐที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลนวัตกรรมของการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานต่างๆ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล โดยการใช้นวัตกรรมในการให้บริการกับสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมจากภาคประชาสังคมในการร่วมคิดร่วมทำ

และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมทำให้เห็นถึงปัญหาครอบคลุมที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันเวลา อย่างไรก็ตาม การยอมรับถึงการปรับเปลี่ยนการใช้นวัตกรรมในภาครัฐด้วยการบริการสาธารณะในรูปแบบใหม่ด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับชุดความคิดใหม่ ที่เปลี่ยนผ่านจากการสั่งการมาเป็นการรับใช้และให้บริการ โดยที่พลเมืองมีส่วนร่วมในการคิดและทำ โดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาและยกระดับนวัตกรรมภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลนวัตกรรมอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร มีทั้งปัญหาทางด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านลักษณะหรือรูปแบบการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร มีปัญหาและอุปสรรคด้านลักษณะหรือรูปแบบการทำงานมากที่สุด ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ และส่งผลต่อผู้รับบริการในเรื่องการตอบสนองต่อความพึงพอใจ ระยะเวลาในการให้บริการ รวมถึงความรวดเร็วในการให้บริการ

สอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ สงสุวรรณ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ผลวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ได้มีการนำแนวทางการบริหารงานภาครัฐ แนวใหม่มาใช้ในองค์การ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พบปัญหาอุปสรรคจากระบบอุปถัมภ์ พนักงานขาดประสิทธิภาพ ขาดความเป็นมืออาชีพ ข้อจำกัดของกฎหมาย ในการใช้จ่ายงบประมาณ และขาดเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย จึงได้ค้นพบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม ขจัดระบบอุปถัมภ์ การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถมีใจรักในการพัฒนาท้องถิ่น มีโอกาสเข้ามาทำงาน และการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ และ

สอดคล้องกับวราภรณ์ เบนนอ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการให้บริการในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม กรมที่ดิน : กรณีศึกษาสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขามีนบุรี โดยในการวิจัยจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรค การให้บริการ ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น และมีจำนวนไม่เพียงพอกับการให้บริการ ดังนั้น บุคลากรเจ้าหน้าที่ควรมีการเอาใจใส่ดูแล ผู้มาใช้บริการอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ และกลับมาใช้บริการในโอกาสต่อไป ควรจัดให้มีการพัฒนาการเพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยการสร้างจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการ 2) ด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีความซับซ้อนบางครั้งล่าช้า รอนาน ควรมีแผนผังกระบวนการทำงาน ขั้นตอนใน การติดต่อประสานงานให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย จัดระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัว ควรปรับลดขั้นตอนที่ยุ่งยากให้ง่ายมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว สำนักงานที่ดิน ควรบังคับใช้ระบบคิว อย่างเคร่งครัด สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน สามารถให้บริการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และต้องกำชับเจ้าหน้าที่ที่ดินให้ดำเนินการให้ได้ตามขั้นตอนกระบวนการ 3) ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสารและระบบสารสนเทศ มีความทันสมัยน้อยหรือใช้บริการไม่ค่อยได้จึงควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานให้มีความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น จึงขอเสนอให้หลังจากที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้วควรดำเนินการในการลดขั้นตอนการปฏิบัติ ตามระเบียบกฎหมายที่ไม่เป็นสาระสำคัญทำให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว และควรเสริมสร้างความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักเอาใจเขามาใส่ใจเรามากยิ่งขึ้นและเน้นการบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ประชาชนอาจไม่คุ้นเคยกับการติดต่อราชการ หรือรับรู้ว่ามีกระบวนการที่

ยุ่งยากซับซ้อน ชักช้า สำนักงานที่ดินจึงควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การมาติดต่อในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ หลากหลายช่องทางเพิ่มขึ้น เช่น ภาพวิดีโอ สื่อโทรทัศน์หรือผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน ให้แก่ผู้สนใจสามารถตรวจสอบ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกรมที่ดินได้สะดวกยิ่งขึ้น 4) ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก บางครั้งมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก ที่นั่งไม่เพียงพอ ที่จอดรถไม่เพียงพอ จึงควรมั่นตรวจสอบเพื่อจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกมีความพร้อมในการให้บริการอย่างเพียงพอ ควรมีการจัดทำป้ายแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานและจุดบริการให้มีความชัดเจนและการจัดห้องสุขา และที่จอดรถอย่างเพียงพอให้กับผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้มารับบริการมากยิ่งขึ้น 5) ด้านผลผลิตและบริการ ระบบการให้บริการความถูกต้องแม่นยำยังมีความผิดพลาด ควรมีการศึกษาดูงานการให้บริการจากภาคเอกชน การให้ความรู้และพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ประชาชนที่มาใช้บริการได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็วและควรมีการให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่ได้รับคำชมเชยจากประชาชนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ควรให้ความสำคัญกับข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ ในการจัดอบรมและมีการพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนควรมีแผนเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมบริการ
2. ควรมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นทางการ ให้บริการ แบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One stop service) เพื่อลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน
3. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางต่างๆ เกี่ยวกับ รูปแบบการให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระเบียบกรมที่ดิน ให้ประชาชนเข้าใจได้ง่าย ซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาด และลดภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน
4. ควรมีการทบทวนกฎหมายบางประเภท และควรมีการกำหนดกฎหมาย กฎระเบียบอย่าง ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน
5. สำนักงานที่ดินควรมีหน่วยแยกต่าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานที่ดินโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ดูแลคดีที่มีความซับซ้อนเป็นการเฉพาะ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการในสำนักงานที่ดิน แห่งอื่น เพื่อนำมาเปรียบเทียบ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานภาครัฐ กับการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กรมที่ดินกำหนด
2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากร ประเภทข้าราชการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน รวมจำนวน 5 คน ควรเพิ่มการศึกษา โดยการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย หรือขยายกลุ่มประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร อีกทั้งประชาชนที่เข้ารับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ สมบูรณ์ และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ในการวิจัยครั้งต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมที่ดิน. (2560). รายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ.2560.
- กรมที่ดิน. (2562). รายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ.2562.
- กรีซ เทียมสุวรรณ. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองนมวัว อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ตามการรับรู้ของประชาชน. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กิตติพงษ์ พิพิธกุล, ภูวนิดา คุณผลิน, และ กนกอร บุญมี. (2562). การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 8(1), 97 – 106.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6101 ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6001 พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- มนัสชนก ทิพย์รักษา และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การ ภาครัฐ: กรณีศึกษาการรับชำระภาษีรถแบบเคลื่อนล้อต่อภาษี กรมการขนส่งทางบก.
- วรรณสม เมฆสุวรรณ. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา HRD 2107 นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรษมา เบนนอ. (2565). คุณภาพการให้บริการในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมกรมที่ดิน : กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขามีนบุรี. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก  
file:///C:/Users/USER/Downloads/2561\_1566438802\_6014832039%20(1).pdf
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). ประเทศไทย 4.0-ระบบราชการ 4.0 . ค้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2567, จาก <https://poro.onab.go.th/th/content/category/index/id/>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (2561). ยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2561 – 2580. ค้นเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2567, จาก [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf).

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
(ข้าราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร)

คนที่ 1 เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรสาคร. (2567), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,  
31 พฤษภาคม 2567

คนที่ 2 หัวหน้าฝ่ายทะเบียน. (2567), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567

คนที่ 3 หัวหน้าฝ่ายรังวัด.(2567), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567

เจ้าหน้าที่คนที่ 1. (2567), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567

เจ้าหน้าที่คนที่ 2. (2567), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 พฤษภาคม 2567