

# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

เพชรพัฒน์ นิมเริง<sup>1\*</sup> กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย<sup>2</sup> กาญจนา บุญยัง<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

\*ผู้นิพนธ์หลัก E-mail: pacta12@hotmail.com

รับบทความ: 9 กันยายน 2567

แก้ไขเสร็จ: 8 พฤศจิกายน 2567

ตอบรับบทความ: 14 พฤศจิกายน 2567

## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาระดับของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย (3) เสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย รูปแบบวิจัย ผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการกรมที่ดิน จำนวน 389 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.78-0.81 ส่วนเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงานของกรมที่ดิน ฯ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ โปร่งใส นวัตกรรม เสมอภาค มุ่งฉันทามติ กระจายอำนาจ และคุณธรรม อยู่ในระดับดีมากที่สุด (2) ปัจจัยระบบราชการ 4.0 เปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ฯ นัยสำคัญสถิติ .05 (3) ปัจจัยองค์การของแม่คคินซี โครงสร้าง ทักษะ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ฯ นัยสำคัญสถิติ .05 และ (4) แนวทางการส่งเสริมของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย คือ 1) กรมที่ดินต้องมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) กรมที่ดินต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) กรมที่ดินต้องส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 4) กรมที่ดินต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

**คำสำคัญ :** ปัจจัยที่มีอิทธิพล, การบริหาร, หลักธรรมาภิบาล, กรมที่ดิน, กระทรวงมหาดไทย

# FACTORS AFFECTING GOOD GOVERNANCE MANAGEMENT OF THE DEPARTMENT OF LANDS, MINISTRY OF INTERIOR

Phetchapat Nimreung<sup>1\*</sup> Kittipong Kiatwatcharachai<sup>2</sup> Kanjana Boonyoung<sup>3</sup>

<sup>\*1-3</sup> School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

\*Corresponding Author E-mail: pacta12@hotmail.com

Received: September 9, 2024

Revised: November 8, 2024

Accepted: November 14, 2024

## Abstract

The objectives of this research were to: (1) study the level of good governance in administration of the Department of Lands, Ministry of Interior; (2) examine the good governance administration practices of the Department of Lands, Ministry of Interior; and (3) propose guidelines for promoting good governance within the Department of Lands, Ministry of Interior. The research employs Mixed Methods approach. The sample consists of 389 and the purposive sample selected 3 administrators. Data were collected through questionnaire which reliability coefficient ranging from 0.78 to 0.81 and interview. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics namely Arithmetic Mean, S.D., including Multiple Regression Analysis. The qualitative data were analyzed by Content Analysis.

The research findings were as follows: (1) The factors influencing good governance in administration of the Department of Lands, Ministry of Interior, which includes principles such as Effectiveness, Efficiency, Responsiveness, Accountability, Transparency, Rule of Law, Equity, Consensus Oriented, Decentralization, and Integrity, was rated at highest level. (2) The Government 4.0, including Open and Connected Government, Citizen-Centric Government, and Smart and High-Performance Government, significantly influenced the governance administration of the Department of Lands, Ministry of Interior at .05 statistical significance level. (3) McKinsey 7-S Framework - structure, skills, staff, and shared values—also had a significant influence on the governance administration of the Department of Lands, Ministry of Interior at .05 statistical significance level. And(4) Recommendations for improving the Department of Lands' operations include: 1) Continuously promoting personnel development. 2) Developing and improving its information technology systems. 3) Fostering collaboration with external agencies. 4) Formatting flexibility in its administration

**Keywords** : Affecting Factors, Administration, Good Governance, Department of Lands, Ministry of Interior

## ความสำคัญและปัญหา

หลักธรรมาภิบาล หรือ Governance มีรากฐานมาจากประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีมายาวนาน ซึ่งแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของระบบการเมืองการปกครองและการจัดการทรัพยากรของรัฐในรูปแบบต่าง ๆ ในแต่ละยุคสมัย ในช่วงเวลาหนึ่ง การปกครองและการบริหารของรัฐเน้นที่อำนาจของผู้ปกครองสูงสุดหรือกษัตริย์ จนถึงสมัยการปฏิรูปการปกครองในยุโรปช่วงศตวรรษที่ 17-18 แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น การพัฒนาแนวคิดการปกครองแบบประชาธิปไตยได้เริ่มขึ้นในยุคนี้ โดยมีการเน้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชน และการตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐบาล ตัวอย่างสำคัญ เช่น การประกาศสิทธิแห่งมนุษยชนและพลเมือง (Declaration of the Rights of Man and of the Citizen) ในฝรั่งเศสปี 1789 (พ.ศ. 2332) (ฐาปนันท์ นิพิฏฐกุล, 2557) ในศตวรรษที่ 20 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐได้รับการส่งเสริมจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น สหประชาชาติ (UN) และธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งเน้นการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในหลายประเทศทั่วโลก หลายประเทศได้เริ่มนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างภาครัฐและประชาชน

ประเทศไทย ภายหลังจากการเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ฝ่ายบริหารได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้โดยได้ตรากฎหมาย ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น โดยมีโดยมีหลักการสำคัญการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2) หลักโปร่งใส (Transparency) 3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 4) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 5) หลักความคุ้มค่า (Efficiency) 6) หลักคุณธรรม (Moral) (พาสุขพลัส, ม.ป.ป.) ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมให้ระบบราชการไทยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบมติ อ.ก.พ.ร. ครั้งที่ 3/2554 ลงวันที่ 13 กันยายน 2554 และการประชุมอื่น ได้เรียบเรียงหลักธรรมาภิบาลมาจัดหมวดหมู่ใหม่เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ Good Governance Framework (GG Framework) ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการส่งเสริมตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อ อำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบค าดถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่ก าหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่าง สม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2.4 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการ แบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### 3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

3.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการ ปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความ เข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการด าเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อ คัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและ กระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง มีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

### 4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ได้แก่

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยม หลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการ เมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการ พลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M -Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

5. กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานราชการฝ่ายบริหาร ดำเนินกิจกรรมการบริหารภายใต้นโยบาย และคำสั่งของคณะรัฐมนตรี มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ประมาณ 13,649 คนซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานส่วนกลาง ระดับกอง/สำนัก/ศูนย์ และหน่วยงานขึ้นตรงอธิบดี จำนวน 19 หน่วยงาน หน่วยงานส่วนกลางที่เป็นสำนักงานที่ดิน จำนวน 17 หน่วยงาน และหน่วยงานในส่วนภูมิภาคจำนวน 813 หน่วยงาน โดยภารกิจหลักแบ่งเป็นภารกิจตามประมวลกฎหมายที่ดิน และภารกิจตามกฎหมายอื่น ตลอดจน ภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาระบบรูปแบบ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ดินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล มีค่านิยมร่วม เกี่ยวกับภาระรับผิดชอบและจริยธรรม รวมถึงการมีเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริตและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นประเด็นที่น่านสนใจในการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตาม หลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย(กรมที่ดิน, 2562) (กรมที่ดิน, 2566)

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาระดับของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

**สมมติฐานการวิจัย**

- สมมติฐานที่ 1 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อยู่ในระดับดีมาก
- สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยระบบราชการ 4.0 อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ เปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
- สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยองค์การ 7's ของแม็คคินซี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**

กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (1) หลักธรรมาภิบาล หรือ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของธนวัฒน์ สุขหนองบึง (2556) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี เพราะมีการปรับวิธิติด วิธการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ-สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ และของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.) ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักการคุณธรรม (2)ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ เปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (สำนักงาน ก.พ.ร., ม.ป.ป.) และ (3) ปัจจัยองค์การของ McKinsey (7's) ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร คุณค่าที่มีร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด (Waterman, R., Peters, T. J., & Phillips, J. R., 1980)

**กรอบแนวคิด**



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ขอบเขตการวิจัย

### ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) (1) ประชากร คือ ข้าราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 813 หน่วยงาน รวมทั้งหมด 13,649 คน (2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนข้าราชการกรมที่ดิน จำนวน 389 คน แบ่งเป็นส่วนกลาง 85 คน และส่วนภูมิภาค 304 คน ซึ่งผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ซึ่งระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างระดับ 0.05 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) (1) ประชากร คือ ผู้บริหารหรือข้าราชการในสังกัดที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 9 (เดิม) (2) กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการทะเบียนที่ดิน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดการที่ดินของรัฐ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน เนื่องจากเป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 9 เดิม (ข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ) และเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกรมที่ดิน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ หลักธรรมาภิบาล ตัวแปรตาม ได้แก่ ระบบราชการ 4.0 และปัจจัยองค์การของ McKinsey

## วิธีดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิจัย ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือวิจัย 2 ประเภท สำหรับการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method) การวิจัยเชิงปริมาณจะเลือกใช้แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากประชากรกลุ่มที่ 1 เมื่อสร้างแบบสอบถามได้แล้วจึงเสนอต่อที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของถ้อยคำของคำถาม และเมื่อได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงยื่นแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ประเมินความเที่ยงของแบบสอบถามด้วยเกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of consistency) หรือ IOC ซึ่งค่าประเมินผลจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทุกคน ซึ่งปรากฏว่าผลที่ได้ คือ  $IOC = 0.69$  จากนั้น จึงปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทุกคน และหลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try Out) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการในระดับต่าง ๆ ในสังกัดกรมที่ดิน จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์ของอัลฟาของครอนบาคเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.78-0.81 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถาม มีความน่าเชื่อถือได้ จึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ตลอดจนบทความ วารสาร งานวิจัย การค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุดของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ต ต่อมาจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสำรวจความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดินปัจจุบัน อิทธิพลของระบบราชการ 4.0 และปัจจัยองค์การ 7'S ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน และแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้กรมที่ดิน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อประสานหน่วยงาน เพื่อขอจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย แล้วส่งแบบสอบถามไปให้หน่วยงานในสังกัดกรมที่ดิน โดยประสานสำนักมาตรฐานการทะเบียนที่ดิน ในฐานะผู้ที่กำกับการดูแลการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และแนวทางปฏิบัติตามนโยบายบริหารของกรมที่ดิน ให้หน่วยงานในสังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ของหน่วยงานกลุ่มต่าง ๆ ให้แสด QR code เพื่อตอบแบบสอบถามใน Google Forms และติดตามแบบสอบถามด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบตามจำนวน และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามทุกฉบับ ส่วนแบบสัมภาษณ์ขอประสานกับเจ้าหน้าที่หรือเลขานุการประจำสำนักงานผู้บริหารเพื่อนัดหมายขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย หลังจากนั้นจึงตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ จัดหมวดหมู่ของข้อมูล และนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบรายงานด้วยตัวผู้วิจัยเอง และส่งผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบยืนยัน และเขียนรายงาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามจัดหมวดหมู่ข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ (1) ตำแหน่ง (2) ระดับตำแหน่ง (3) ตำแหน่งทางการบริหาร (เช่น ผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างาน) และ (4) หน่วยงานที่สังกัด และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดแล้วหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ 2) การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบง่าย (Enter) ใช้วิเคราะห์ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยระบบราชการ 4.0 และปัจจัยด้านองค์การของ McKinsey มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ คือ ปัจจัยหลักธรรมาภิบาล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยยึดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าไว้ ซึ่งวิเคราะห์เรียบเรียงเป็นรายประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย สรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตัวแปรตาม คือ ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย จำแนกตามหลักปัจจัย พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทยภาพรวมอยู่ใน ระดับดีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ 0.57 โดยสรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1. ปัจจัยระบบราชการ 4.0	4.68	0.54	มากที่สุด
2. ปัจจัยด้านองค์การ ของแม็คคินซี (7's)	4.79	0.41	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 เมื่อพิจารณาแยกแต่ละปัจจัย พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยด้านองค์การ ของแม็คคินซี (7's) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.79 และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ยที่ 4.68

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย คือ ปัจจัยระบบราชการ 4.0 อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ เปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีจิตสมรรถนะสูงและทันสมัย มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย และปัจจัยองค์การ (7's) ของแม็คคินซี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารงานของกรมที่ดินของผู้บริหาร 3 ท่าน พบว่าปัจจัยระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ เปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีจิตสมรรถนะสูงและทันสมัย มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย คือ เปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีจิตสมรรถนะสูงและทันสมัย สามารถร่วมกันอธิบายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 และมีอำนาจทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 84.10 ( R square = 0.841) ต่อมาปัจจัยองค์การ 7's ของแม็คคินซี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) แบบง่าย (Enter) ผู้วิจัยทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นเรื่อง multicollinearity พบว่าตัวแปร กลยุทธ์ มีค่า VIF คือ 13.424 และตัวแปรรูปแบบ มีค่า VIF คือ 11.993 ซึ่งมีความมากกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์สูงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ในการศึกษาซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรกลยุทธ์ออก และทำการหาค่าความซ้ำซ้อนใหม่ ซึ่งภายหลังไม่พบ multicollinearity แล้ว ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปร 4 ปัจจัย คือ โครงสร้าง ทักษะ บุคลากร และ คุณค่าที่มีร่วมกัน สามารถร่วมกันอธิบายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 73.4 (R square = 0.734) โดยสรุปได้ตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3

**ตารางที่ 2** แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยระบบราชการ 4.0 กับ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

ปัจจัยระบบราชการ 4.0	B	SE	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	10.748	1.750		6.140	0.000*
เปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน	1.670	0.140	0.415	11.925	0.000*
ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	1.766	0.165	0.401	10.694	0.000*
มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย	0.769	0.100	0.203	7.687	0.000*
R square = 0.841      F = 679.913      Sig = 0.000					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยองค์การ 7's ของแม็คคินซี กับ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

ปัจจัยองค์การ ของ McKinsey (7's)	B	SE	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	28.911	2.232		12.952	0.000*
โครงสร้าง X1	-1.238	0.294	-0.253	-4.212	0.000*
ระบบ X2	-0.404	0.233	-0.088	-1.731	0.084
ทักษะ X3	1.055	0.350	0.216	3.017	0.003*
รูปแบบ X4	0.142	0.338	0.034	0.420	0.674
บุคลากร X5	1.341	0.138	0.535	9.725	0.000*
คุณค่าที่มีร่วมกัน X6	3.518	0.289	0.477	12.160	0.000*
R square = 0.734      F = 175.971      Sig = 0.000					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมารวมการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารงานของกรมที่ดิน โดยสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดินปัจจุบัน เป็นอย่างไร ระบบราชการ 4.0 มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน มากน้อยเพียงใด ปัจจัยองค์การ 7'S ต่อไปนี้ มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน อย่างไร นอกจากปัจจัยข้างต้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน และรัฐควรสนับสนุนและส่งเสริมการการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้กรมที่ดินในด้านใดบ้าง อย่างไร ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาจากการวิเคราะห์เนื้อหา และนำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความเห็นอื่น ๆ ดังนี้

**จุดแข็ง (Strengths):**

1. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล: กรมที่ดินมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบฐานข้อมูลและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการตรวจสอบสถานะการดำเนินงานและการบริการประชาชน
2. การบริหารจัดการที่ดำเนินการตามธรรมาภิบาล: ผู้บริหารของกรมที่ดินให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใสและรับผิดชอบต่อในทุกระดับขององค์กร การเน้นธรรมาภิบาลนี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ

**จุดอ่อน (Weaknesses):**

1. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมที่จำกัด: แม้ว่าจะมีความพยายามในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในกรมที่ดิน แต่ยังไม่พบว่าการกระจายอำนาจไม่ทั่วถึงในทุกระดับ บางส่วนขององค์กรยังคงมุ่งเน้นการตัดสินใจที่ระดับสูง ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานช้าลงและไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ
2. ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุม: แม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่ยังคงพบว่ามีความต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมในระดับกลางและระดับล่างขององค์กร ผู้นำในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

**โอกาส (Opportunities):**

1. การสนับสนุนจากรัฐบาลในการพัฒนาเทคโนโลยีและบุคลากร: รัฐบาลมีความตั้งใจในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในหน่วยงานราชการ ซึ่งเปิดโอกาสให้กรมที่ดินสามารถเข้าถึงทรัพยากรและงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีและบุคลากรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก: การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานท้องถิ่น หรือองค์กรระหว่างประเทศในด้านวิทยาการความรู้เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการเก็บข้อมูลและการให้บริการ ตลอดจนเทคโนโลยีโครงข่ายดาวเทียมในการรังวัด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกรมที่ดิน และเสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อในกระบวนการทำงาน
3. การพัฒนานวัตกรรมและการบริการดิจิทัล: การพัฒนาและนำเสนอบริการดิจิทัลให้กับประชาชน เช่น การทำธุรกรรมออนไลน์หรือการตรวจสอบสถานะการดำเนินงานผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถเพิ่มความสะดวกรบายและลดเวลาในการดำเนินการ ทั้งยังช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจในบริการของกรมที่ดิน

**อุปสรรค (Threats):**

1. ความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเทคโนโลยีอาจส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีและบุคลากรอาจปรับเปลี่ยนตามไม่ทัน นอกจากนี้ อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางการบริหารที่ไม่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล การทำงานที่ทันสมัยในช่วงเวลาหนึ่ง อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
2. ความท้าทายจากเทคโนโลยีและความปลอดภัยของข้อมูล: ไม่มีการจัดการที่ดีหรือขาดการป้องกันที่เหมาะสม ข้อมูลที่สำคัญอาจถูกโจมตีหรือถูกแฮก ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรและความเชื่อมั่นของประชาชน

**ความเห็นอื่น ๆ (Others):**

รัฐควรสนับสนุนและส่งเสริมการการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้กรมที่ดิน ตารางที่ 4 ดังนี้

**ตารางที่ 4** สรุปประเด็นคำตอบความเห็นอื่น ๆ (Others)

ประเด็น	ความเห็น	ความเกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ลงทุนในระบบฐานข้อมูลดิจิทัลที่มีความปลอดภัยและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	- ความคุ้มค่า เกิดประโยชน์มาก - ตอบสนองต่อภารกิจ - มีความโปร่งใส
	ลงทุนในการพัฒนาระบบบริการออนไลน์	- ลดขั้นตอนและความผิดพลาด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็น	ความเห็น	ความเกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
การพัฒนาบุคลากร	การจัดการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องให้กับบุคลากรของกรมที่ดิน	- ประสิทธิภาพการทำงาน
สร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและวิสัยทัศน์	สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและการพัฒนาที่ยั่งยืน	
	การจัดการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษากับผู้นำองค์กร	- ส่งเสริมการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
	การพัฒนาผู้นำองค์กร	- เสริมสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบในองค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ผู้ให้ข้อมูลได้เห็นว่ารัฐควรสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้ กรมที่ดินในด้านใดบ้าง อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานวิธีเชิงคุณภาพ สรุปแนวทางในการบริหารงาน กรมที่ดินตามหลักธรรมาภิบาล กรมที่ดินควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและ กระบวนการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่ดิน ควรมีการ ลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบมีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควร พัฒนาและนำเสนอบริการดิจิทัลเพิ่มเติมให้กับประชาชน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การร่วมมือกับองค์กร พัฒนาเอกชนในการตรวจสอบและพัฒนาโครงการที่ดิน หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นในการจัดการที่ดินใน พื้นที่ และควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการเมืองและ ความท้าทายทางเทคโนโลยี การสร้างความยืดหยุ่นนี้ช่วยให้กรมที่ดินสามารถรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานและ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อภิปราย ผลได้ว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ทั้ง 10 ปัจจัย อยู่ในระดับดีมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เจตนารมณ์ และค่านิยมของกรมที่ดิน (กรมที่ดิน, 2562) (กรมที่ดิน, 2566) โดยประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้ตอบแบบสอบถามน่าจะเห็นว่าตรงกับ ยุทธศาสตร์ของกรมที่ดินที่วางระดับการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริการที่ทันสมัย รวมถึงการพัฒนา องค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเห็นว่าตรงกับภารกิจ หน้าที่ของกรมที่ดินที่ได้มีการจัดทำและประสานแผนงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวง รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด ตลอดจนดำเนินการ เกี่ยวกับงานสถิติ ประมวลผล และวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรม การตอบสนอง (Responsiveness) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเห็นว่าตรงกับวิสัยทัศน์กรมที่ดิน คือ "เป็นองค์กรชั้นนำในการคุ้มครอง สิทธิที่ดิน การจัดการข้อมูล ระบบแผนที่ โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างมีธรรมาภิ บาล" ซึ่งเป็นการตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ความโปร่งใส (Transparency) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเห็นว่าตรงกับเจตนารมณ์ที่ว่ากรมที่ดินร่วมมือ โปร่งใส สุจริต มีจิตธรรมาภิบาล " และ "งดรับ งดให้" ของขวัญของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) และเจ้าหน้าที่ทุกคนในกรมที่ดินได้ยึดถือปฏิบัติ

หลักนิติธรรม (Rule of Law) และความเสมอภาค (Equity) อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การปฏิบัติราชการในกรมที่ดินต้องใช้อำนาจของกฎหมายกระชับ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ มุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ในการปฏิบัติราชการของกรมที่ดินมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน ร่วมแสดงทัศนะ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ผ่าน QR code ที่จัดตั้งไว้ภายในสำนักงาน การกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเห็นว่าตรงกับพันธกิจของกรมที่ดินข้อที่ว่าบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนมีความเป็นเอกภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วประเทศ ทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติถือเป็นการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คุณธรรม (Ethics) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเห็นว่าตรงกับค่านิยมของกรมที่ดินที่ว่า จริยธรรมนำจิตใจ โดยเจ้าหน้าที่กรมที่ดินได้ยึดมั่นในค่านิยมนี้ และได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่อมาระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 ปัจจัย คือ เปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค สามารถร่วมกันอธิบายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 84.10 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ระบบราชการ 4.0 เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือระบบราชการ 4.0 เป็นการดำเนินงานเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการ จะต้องทำงานด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อ พลิกโฉม (transform) ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ปัจจัยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดินมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน และปัจจัยมีขีดความสามารถสูงและทันสมัยสูง กรมที่ดินจึงควรเร่งให้ความสำคัญในการสร้างแนวทาง หรือจัดทำแผนงานที่มุ่งการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางก่อน เพื่อให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดินดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากสมการถดถอย ตัวแปรเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันมีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลใกล้เคียงกับยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง กรมที่ดินสามารถเลือกจัดสร้างแผนปฏิบัติงานเน้นการเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ เช่น หน่วยงานรัฐอื่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ก่อนได้ซึ่งสามารถพิจารณาจาก บริบท รูปแบบการปฏิบัติงานของกรมที่ดินควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การปรับปรุงพัฒนาเกิดขึ้นได้จริงและยั่งยืน ส่วนแนวคิดองค์การของแมคคินซี 4 ปัจจัย คือ โครงสร้าง ทักษะ บุคลากร และ คุณค่าที่มีร่วมกัน สามารถร่วมกันอธิบายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 73.4 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิภิก ศรีชนะ ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย ทรงเกียรติ ล้านพลแสน และชุตินา บุตรดิวงษ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านการวางแผน และ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญได้แก่ ปัญหาบุคลากร ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ ปัญหาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาเทคโนโลยี และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ปัจจัยคุณค่าร่วมกันมีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดินมากที่สุด กรมที่ดินควรมีแนวทางปฏิบัติ ให้ความชัดเจนกับค่านิยมร่วมองค์การของบุคลากรภายในหน่วยงาน และการยึดถือค่านิยมร่วมองค์การของบุคลากรภายในหน่วยงาน และจากผลการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานวิธีเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. กรมที่ดินต้องมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง: กรมที่ดินควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับขององค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่ดิน สอดคล้องกับแนวคิด ทักษะ (Skills) และ บุคลากร (Staff) ของ McKinsey
2. กรมที่ดินต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: ควรมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบมีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรพัฒนาและนำเสนอบริการ

ดิจิทัลเพิ่มเติมให้กับประชาชน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดสบายและความโปร่งใสในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิด มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) และ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ของระบบราชการ 4.0 และ โครงสร้าง (Structure) และ ระบบ (System) ของ McKinsey

3. กรมที่ดินต้องส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก: กรมที่ดินควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อาจทำได้โดย สอดคล้องกับแนวคิด เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ของระบบราชการ 4.0 ดังนี้

3.1 ร่วมมือกับองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) เพื่อเพิ่มความโปร่งใส โดยเชิญองค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบโครงการที่ดินในระยะแรก ตั้งแต่การวางแผน การกำกับดูแล ไปจนถึงการประเมินผลสิ้นสุด เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังสามารถจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันกับองค์กรพัฒนาเอกชนในการกำหนดแนวทางการตรวจสอบและวางมาตรฐานการประเมินผล ตลอดจนการจัดทำรายงานประจำปีหรือรายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ที่ดิน และเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น แผนภาพหรือแผนที่ดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามโครงการได้อย่างใกล้ชิดและเข้าใจความคืบหน้าได้ดีขึ้น

3.2 มีการทำงานเชิงบูรณาการกับหน่วยงานท้องถิ่น (Local Government) โดยให้หน่วยงานท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการใช้ที่ดิน เพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างนโยบายระดับประเทศและนโยบายท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรพื้นที่เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดโซนที่ดินเพื่อการเกษตร การอยู่อาศัย และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยการประชุมร่วมกันระหว่างกรมที่ดินและหน่วยงานท้องถิ่นเป็นระยะเพื่อปรับปรุงนโยบายและโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชนในแต่ละพื้นที่ รวมถึงการจัดการปัญหาการบุกรุกที่ดินสาธารณะร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อการรับทราบข้อมูลพื้นที่ที่เกิดปัญหาการบุกรุกที่ดินสาธารณะได้เร็วขึ้น โดยหน่วยงานท้องถิ่นจะทำหน้าที่เป็นผู้รายงานสถานการณ์เบื้องต้น พร้อมกับเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งกรมที่ดินสามารถประสานความช่วยเหลือและจัดการปัญหาได้ทันที รวมถึงการร่วมกันดำเนินงานในการให้ความรู้แก่ชุมชนเพื่อป้องกันการบุกรุกและดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่ดินสาธารณะ

3.3 มีการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิจัยเพื่อพัฒนาโครงการนวัตกรรมจัดการที่ดิน โดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการข้อมูลที่ดิน เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดินที่ใช้ AI และ GIS (ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์) เพื่อช่วยในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของที่ดินและตรวจสอบการบุกรุก หรือการศึกษาและพัฒนาโครงการนำร่องเพื่อการจัดการที่ดินแบบบูรณาการ (Smart Land Management) ตัวอย่าง เช่น โครงการที่มีการ (1) การนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาประมวลผลและวิเคราะห์ (2) การใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) เก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ความคงที่ของสภาพดิน ความชื้น ตลอดจนความเคลื่อนไหวของการบุกรุก แบบเรียลไทม์จากเซนเซอร์ที่ติดตั้งในพื้นที่เกษตรและพื้นที่ป่าได้ (3) การใช้ระบบบริหารจัดการดิจิทัล (Digital Land Administration) อย่างเช่น การขออนุญาตการใช้ที่ดินที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและโปร่งใส โดยผู้ใช้สามารถส่งคำขออนุญาตออนไลน์และตรวจสอบสถานะคำขอได้ทันที

3.4 การสนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) สามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้ที่ดินในแต่ละประเภท เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมหรือด้านเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถช่วยให้หน่วยงานกำหนดนโยบายที่ตอบสนองความต้องการในเชิงปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และจำลองสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินได้ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนการใช้ที่ดินในระยะยาวได้อย่างยั่งยืนและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

4. กรมที่ดินต้องมีการสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงาน: กรมที่ดินควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการเมืองและความท้าทายทางเทคโนโลยี การสร้างความยืดหยุ่นนี้ช่วยให้กรมที่ดินสามารถรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด โครงสร้าง (Structure) และ รูปแบบการบริหาร (Style) ของ McKinsey

ทั้งนี้ การดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานของกรมที่ดิน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมกรมที่ดิน "ACCEPT" ที่ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใส ภาวะรับผิดชอบ การตอบสนอง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเสมอภาคในการให้บริการแก่ประชาชน

## ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาค้างนี้ไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย แต่อาจเผยถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับความสำเร็จในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้ด้วยโดยใช้แบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ช่วยยืนยันถึงบทบาทสำคัญของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อในกรอบธรรมาภิบาล นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงปริมาณยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมรวม มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย การอภิปรายผลการวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่พบกับผลลัพธ์ที่ได้ จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบงานการบริหารจัดการของกรมที่ดิน ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่านอกจากหลักประสิทธิภาพแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนและความรับผิดชอบต่อในการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้อำนาจการบริหารงานของกรมที่ดินเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นความสำคัญของการปรับตัวและการสร้างความคล่องตัวในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่างานวิจัยนี้จะสามารถสรุปผลที่สำคัญได้ แต่การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงอาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่สามารถสะท้อนถึงสถานการณ์จริงของทุกกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามอาจมีความคลาดเคลื่อนจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนบุคคลของผู้ตอบ ทำให้มีความเสี่ยงต่อความไม่แน่นอนในการวัดผล อย่างไรก็ตาม การนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ อาจช่วยเพิ่มความแม่นยำและครอบคลุมในมุมมองต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ในอนาคต ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อความต้องการขององค์กร หรือการศึกษามลกระทบของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบงานของกรมที่ดิน นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาที่ครอบคลุมถึงการนำแนวคิดของธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น ๆ เช่น การบริหารงานในระดับท้องถิ่นหรือการดำเนินงานของหน่วยงานเอกชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เห็นภาพรวมและผลกระทบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สามารถช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กรมที่ดิน. (2562). *เว็บไซต์กรมที่ดิน*. สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.dol.go.th/Pages/home.aspx>
- กรมที่ดิน. (2566). *แผนปฏิบัติการด้านสิทธิมนุษยชนกรมที่ดิน*. สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2566 จาก <https://www.dol.go.th/plan/DocLib2/แผนสิทธิมนุษยชนฯ.pdf>
- ฐาปนันท์ นิพิฏฐกุล. (2557). *คำประกาศว่าด้วยสิทธิมนุษยชนและพลเมือง ค.ศ.1789 (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen)*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2565 จาก มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม: <https://thai volunteer.org/คำประกาศว่าด้วยสิทธิ/>
- ธนวัฒน์ สุขหนองบึง. (2556). *หลักธรรมาภิบาล หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2565 จาก แบบทดสอบออนไลน์ แนวข้อสอบออนไลน์: [https://canmuangkhn.blogspot.com/2013/10/blog-post\\_8798.html](https://canmuangkhn.blogspot.com/2013/10/blog-post_8798.html)
- พาสุขพลัส. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดพิมพ์ไม่ทราบชื่อ.
- พิภิกฏ ศรีชนะ, ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย, ทรงเกียรติ ล้ำนพลแสน, และ ชูติภา บุตรดีวงศ์. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. *Journal of Modern Learning Development*, 6(8), 232-245.
- สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (ม.ป.ป.). *PMQA 4.0*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Waterman, R., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. Retrieved 2022.