



การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม

อำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร

Enhancing the capacity of complaint and grievance management at the Damrongdhamma
Center, Dong Charoen District, Phichit Province

บดินทร์ หล้าคำมี¹

Bodin Lakummee¹

Corresponding author: Bodin_l@cmu.ac.th

Received: 03/06/69 Revised: 17/06/69 Accepted: 17/06/69

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้อง จำนวน 23 คน และมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธีหลัก คือ การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างข้อสรุปจากทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปเรียงเรียงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่าง และสังเคราะห์เป็นภาพรวม เพื่อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสะท้อนข้อเท็จจริงของปัญหาเชิงพื้นที่อย่างรอบด้าน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญยังขาดแคลนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง ทำให้มีภาระงานซับซ้อนและขาดความต่อเนื่อง 2) ด้านกระบวนการทำงาน ขั้นตอนมีความซับซ้อนและระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่เชื่อมโยงกัน 3) ด้านการสื่อสาร ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และ 4) ด้านบริบทพื้นที่ ลักษณะปัญหาส่วนใหญ่เป็นข้อพิพาทระหว่างคนในชุมชนที่อยู่กันแบบเครือญาติ จึงต้องอาศัยการไกล่เกลี่ยอย่างระมัดระวัง สำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การเพิ่มบุคลากรที่รับผิดชอบงานโดยตรงพร้อมมอบหมายทักษะที่จำเป็น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อติดตามความคืบหน้า การทำงานเชิงรุกโดยให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมคัดกรองและแก้ปัญหาเบื้องต้น ตลอดจนการเพิ่มช่องทางสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์

คำสำคัญ: ศูนย์ดำรงธรรม; การจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์; ศักยภาพ

¹ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University



Abstract

This study aimed to investigate the challenges and determine guidelines for enhancing the capacity of grievance management at the Damrongdhama Center, Dong Charoen District, Phichit Province. Employing a qualitative research approach, in-depth interviews were conducted with 23 key. Data analysis was executed through two primary methods: content analysis, to synthesize conclusions rooted in relevant theoretical frameworks and literature, and inductive analysis, to process the interview data. The perspectives of each informant group were categorized, analyzed for similarities and differences, and synthesized into a holistic overview to comprehensively reflect the empirical realities of localized issues. The findings revealed four major dimensions of challenges and obstacles: 1) Personnel: The center faces a shortage of dedicated staff, resulting in redundant workloads and a lack of operational continuity. 2) Work Processes: The procedures are overly complex, and data systems among relevant agencies lack integration. 3) Communication: Public understanding regarding the specific roles and mandates of the district-level center remains limited. 4) Spatial Context: Most grievances involve disputes within closely knit, kinship-based communities, necessitating highly cautious mediation. To enhance operational capacity, the study proposes key strategic guidelines: appointing dedicated personnel equipped with essential skills training, developing a centralized database system for real-time progress tracking, implementing proactive measures by engaging community leaders in initial screening and dispute resolution, and expanding digital communication channels alongside on-site public relations.

Keywords: Damrongtham Center; Complaint and Grievance Management; Capacity Enhancement

บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาหลากหลายด้าน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความไม่เป็นธรรม และความยากจนในหลายพื้นที่ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความเดือดร้อนของประชาชน ทำให้ประชาชนจำนวนมากหันมาใช้ช่องทาง การร้องเรียนร้องทุกข์เพื่อขอความเป็นธรรมและความช่วยเหลือมากขึ้น จากข้อมูลของศูนย์บริการประชาชน สำนักงาน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2567) พบว่า ประเด็นร้องทุกข์ที่พบบ่อย ได้แก่ ปัญหาเสียงรบกวนและสั่นสะเทือน ปัญหา ไฟฟ้า และปัญหาเกี่ยวกับทรัพย์สิน ซึ่งสะท้อนถึงความซับซ้อนของปัญหาที่ภาครัฐต้องเร่งแก้ไขอย่างเป็นระบบ

ด้วยสภาพปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลายเช่นนี้ กระทรวงมหาดไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่มีความ รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในพื้นที่ โดย กระทรวงมหาดไทยได้ริเริ่มจัดตั้ง “ศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทย” ขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2536 และต่อมาได้



ปรับปรุงรูปแบบการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก พร้อมทั้งบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และเปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย” อย่างเป็นทางการ ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2545 ต่อมาภายหลังการรัฐประหารเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ลงนามในประกาศ คสช. ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับจังหวัด โดยกำหนดให้ทุกจังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ การให้บริการข้อมูลข่าวสาร คำปรึกษา และเป็นศูนย์บริการร่วม (ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย, 2559)

นอกจากศูนย์ดำรงธรรมระดับจังหวัดแล้ว คณะรัฐมนตรียังได้มีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 ให้ขยายการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมลงสู่ระดับอำเภอ โดยกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดออกคำสั่งจัดตั้ง ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง นับตั้งแต่การจัดตั้ง ศูนย์ดำรงธรรม (ทั้งระดับกระทรวง จังหวัด และอำเภอ) ได้รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์จำนวนทั้งสิ้น 614,383 เรื่อง และได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาและยุติเรื่องแล้วจำนวน 555,950 เรื่อง (ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย, 2568) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมมีบทบาทสำคัญในการเป็นช่องทางที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นกลาง สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งให้กับประชาชน

จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่านักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมในระดับจังหวัด รวมถึงการศึกษาผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมระดับอำเภอในบางพื้นที่ เช่น กรัชกร กาบกรณ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจ ความรู้และทักษะเฉพาะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ความมั่นคงในอาชีพ การเข้าถึงและติดตามเรื่องร้องเรียนที่สะดวก รวมถึงความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ นิธิปฏิภาณ มาตขาว (2563) ยังได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสกลนคร โดยสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มารับบริการ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความน่าเชื่อถือและความรวดเร็วในการให้บริการ แต่ด้านความเห็นอกเห็นใจอยู่ในระดับต่ำสุด งานวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงมุมมองของผู้รับบริการต่อคุณภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น พบว่าเป็นการมุ่งศึกษาในระดับจังหวัดเป็นหลัก ยังไม่ได้ศึกษาบทบาทของศูนย์ดำรงธรรมระดับอำเภอที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกันในเชิงพื้นที่ รวมถึงยังไม่มีการศึกษาที่เจาะลึกถึงศักยภาพของบุคลากรและระบบการจัดการภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมโดยรวม โดยเฉพาะในพื้นที่ขนาดเล็กที่มีปัญหาซับซ้อนและหลากหลายตามบริบทของท้องถิ่น เช่น อำเภอดงเจริญ จังหวัดพิจิตร ซึ่งตั้งอยู่บริเวณรอยต่อของสามจังหวัด ได้แก่ พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์ ทำให้ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่มีความเฉพาะตัวและแตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ

ในการศึกษาของอำเภอดงเจริญ จังหวัดพิจิตร ก็เป็นหนึ่งในอำเภอที่มีการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอขึ้นประกอบด้วย 5 ตำบล 55 หมู่บ้าน มีจำนวนประชากร 18,839 คน (ณ เดือนมิถุนายน 2568) ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอดง



เจริญ มีภารกิจในการดำเนินงานครอบคลุม 7 มิติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (กันยายน 2567 ถึง สิงหาคม 2568) ได้รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ (มิติที่ 1) จำนวน 53 เรื่อง และยุติเรื่องแล้ว 46 เรื่อง อย่างไรก็ตาม จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังพบอุปสรรคและข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างที่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างทันที่ ปัญหาที่ประชาชนร้องเรียนมีความหลากหลายและซับซ้อน เช่น ปัญหาการถือครองที่ดิน ปัญหาแหล่งน้ำ ปัญหาหนี้สิน และปัญหายาเสพติด นอกจากนี้ ในด้านกระบวนการทำงานยังพบว่าการจัดเก็บข้อมูลไม่ได้เป็นระบบ ทำให้การสืบค้นข้อมูลทำได้ยากเมื่อมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ ทั้งยังขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรื่องร้องเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ทันต่อสถานการณ์

จากปัญหาและข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้น จึงตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร เนื่องจากการศึกษารั้วนี้จะสะท้อนข้อเท็จจริงของปัญหาในเชิงพื้นที่ และช่วยนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร ในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นความรวดเร็ว ความโปร่งใส และความยุติธรรมในการให้บริการ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังมีคุณูปการทางวิชาการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น อำเภอตงเจริญ ซึ่งตั้งอยู่ในจุดเชื่อมต่อระหว่าง 3 จังหวัด (พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์) ทำให้ลักษณะของปัญหาที่ประชาชนร้องเรียนมีความหลากหลาย และซับซ้อนกว่าพื้นที่ทั่วไป ผลการวิจัยจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารภาครัฐในเชิงพื้นที่ และเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนระบบราชการให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร ในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร และเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย การเลือกกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แหล่งข้อมูล เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล



1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง รวมถึงเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จังหวัดพิจิตร โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งหมด 23 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ (4 คน) ได้แก่ นายอำเภอองเจริญ ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานปกครอง ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรม และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรม
- 2) ตัวแทนส่วนราชการระดับอำเภอ (3 คน) ได้แก่ ผู้แทนสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ผู้แทนสำนักงานเกษตรอำเภอ และผู้แทนสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ
- 3) ผู้แทนผู้นำท้องถิ่น (6 คน) ได้แก่ นายกเทศมนตรี/นายก อบต. หรือผู้แทน
- 4) ผู้แทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองในพื้นที่ (5 คน) ได้แก่ กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน หรือผู้แทน
- 5) ประชาชนผู้ที่เคยใช้บริการร้องเรียนร้องทุกข์ (5 คน)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1) รูปแบบการสัมภาษณ์ โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จังหวัดพิจิตร โดยกำหนดประเด็นคำถามว่าปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ซึ่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จังหวัดพิจิตร อย่างไร และควรมีแนวทางพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร

2) รูปแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยเป็นการสังเกตด้านพฤติกรรมของปลัดอำเภอและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ทำให้รู้พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นธรรมชาติ ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ทั้งในรูปแบบการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยมีการตั้งคำถามแบบปลายเปิดในประเด็นหลักและซักถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลโดยสมัครใจ รับรองความลับและไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนให้สิทธิในการปฏิเสธหรือยุติการให้ข้อมูลได้ทุกเมื่อ เพื่อปกป้องสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

2) การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จังหวัดพิจิตร จะใช้การสังเกตอย่างมีโครงสร้าง เพื่อสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือภายในและการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์



4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ 2 วิธีหลักคือ

- 1) การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างข้อสรุปจากข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปเรียบเรียงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ความเหมือน/ความแตกต่าง และสังเคราะห์เป็นภาพรวมเพื่อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร และการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 5 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ (2) หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ (3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) ผู้แทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองในพื้นที่ และ (5) ผู้แทนประชาชนผู้ใช้บริการ รวมจำนวน 23 คน โดยขอเสนอผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญมีลักษณะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของประชาชน โดยสามารถจำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1.1 ปัญหาด้านบุคลากรและภาระงาน

ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสะท้อนตรงกันว่า ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรง อีกทั้งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ งานพร้อมกัน เช่น งานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ งานทะเบียนและบัตร และงานสำนักงานอำเภอ ส่งผลให้ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบข้อเท็จจริง การลงพื้นที่ และการแจ้งผลแก่ประชาชน นอกจากนี้ การยังมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง และปลัดอำเภอหรือเจ้าหน้าที่ที่มารับงานต่อ ก็ยังขาดประสบการณ์ด้านกฎหมายและทักษะการไกล่เกลี่ย เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่เพิ่งบรรจุใหม่ ส่งผลให้กระบวนการแก้ไขปัญหาใช้เวลานานกว่าที่ควร ดังคำกล่าวของปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานปกครอง สะท้อนถึงปัญหามาระงานว่า “ในฐานะที่ผมดูแลภาพรวมของอำเภอ ปัญหาที่หนักอกที่สุดคือ คนทำงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญเราไม่ได้มีเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่คือปลัดอำเภอหรือเจ้าหน้าที่ที่ต้องควบตำแหน่ง และมีงานประจำในฝ่ายอื่นๆ อยู่แล้ว... พองานฝ่ายหลักของเขามีความเร่งด่วน งานศูนย์ดำรงธรรมก็ต้องถูกวางไว้ก่อน” นอกจากนี้ ตัวแทน



ท้องถิ่น ยังสะท้อนถึงการขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านว่า “เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมส่วนใหญ่มักจะเป็นปลัดอำเภอที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่... พอเจอกฎหมายเฉพาะ เช่น พ.ร.บ.การสาธารณสุข, กฎหมายผังเมือง... บางทีเขาก็ไม่แม่น พอไม่แม่นก็ไม่กล้าฟันธง”

1.2 ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและระบบการประสานงาน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ยังมีความซับซ้อน ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหลายระดับ และต้องพึ่งพาการประสานงานกับหลายหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ที่ดิน การเกษตร และสาธารณสุข ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลทางวิชาการและอำนาจหน้าที่เฉพาะด้าน อีกทั้งยังพบว่าระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้ต้องใช้การรับ-ส่งข้อมูลแบบไม่เป็นทางการ เช่น การโทรสอบถามข้อมูล การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน Line หรือเอกสาร เป็นต้น ส่งผลให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ช้าช้อน และยากต่อการติดตามความคืบหน้าอย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวของตัวแทนสำนักงานเกษตรอำเภอ ได้ระบุว่า “ปัญหาที่ผมเจอประจำเวลาประสานงานกับศูนย์ดำรงธรรม คือเราต่างคนต่างถือข้อมูลคนละชุดครับ... ศูนย์ดำรงธรรมมีแค่คำร้อง แต่ผมมีฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและแผนที่รายแปลง พอฐานข้อมูลมันไม่เชื่อมโยงกัน... การทำงานแบบต่างคนต่างทำข้อมูลของตัวเองทำให้การวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้นล่าช้าและอาจคลาดเคลื่อน” และตัวแทนท้องถิ่น ย้ำว่า “เวลาประสานผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ กระบวนการรวบรวมข้อมูลจากแต่ละส่วนมันช้ามากครับ เหมือนต่างคนต่างทำเอกสารโต้ตอบกันไปมา”

1.3 ปัญหาด้านการสื่อสารและการรับรู้ของประชาชน

จากมุมมองของผู้นำท้องที่ (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ) และประชาชน พบว่าอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง กล่าวคือ ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ และขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภออย่างชัดเจน รวมถึงไม่ทราบช่องทางในการร้องเรียนร้องทุกข์ โดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดทางเทคโนโลยีที่สำคัญ เนื่องจากประชาชนในพื้นที่อำเภอตงเจริญส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ส่งผลให้การเข้าถึงบริการของศูนย์ดำรงธรรมยังไม่ทั่วถึง ทำให้การใช้นาระบบร้องเรียนร้องทุกข์หรือขอคำแนะนำผ่านช่องทางออนไลน์ไม่ได้ อีกทั้งช่องทางในการติดต่อหรือแจ้งผลความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาไม่มีเพียงส่งเป็นเอกสารหรือโทรแจ้งเพียงเท่านั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการแจ้งความคืบหน้าเรื่องร้องเรียน และประชาชนต้องมาติดตามเรื่องด้วยตนเอง จนเกิดเป็นความรู้สึกที่ไม่มั่นใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหา แม้ว่าจะมีการแก้ไขปัญหาที่ได้ผลลัพธ์เป็นธรรมก็ตาม ดังคำกล่าวของตัวแทนฝ่ายปกครองท้องถิ่น สะท้อนว่า “เรื่องช่องทางติดต่อนี้เป็นปัญหาคลาสิกเลย ชาวบ้านบางคนเขาเดี๋ยรร้อนมาหาเข้ากินข้าว เขาไม่รู้หรอกว่าต้องไปหาใครที่ไหน... เว็บไซต์หรือเพจ Facebook ก็แทบไม่มีความเคลื่อนไหว เบอร์โทรที่ให้ไว้บางทีโทรไปก็ไม่มีคนรับ” อีกทั้งตัวแทนประชาชน ได้สะท้อนปัญหาการติดตามผลว่า “ระยะเวลาในการตรวจสอบหลายเดือนต้องตามเองตลอดว่าเรื่องดังกล่าวไปถึงไหนแล้ว ร้องเรียนเดือนมกราคม กว่าจะจบก็เกือบถึงเดือนธันวาคม”



1.4 ปัจจัยด้านบริบทพื้นที่และวัฒนธรรมท้องถิ่น

ผลการศึกษาพบว่า บริบทของอำเภอคงเจริญซึ่งเป็นสังคมเกษตรกรรมและมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ โดยปัญหาส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นระหว่าง “รัฐกับประชาชน” แต่เป็นข้อพิพาทระหว่าง “ประชาชนกับประชาชน” ที่เป็นเพื่อนบ้านหรือเครือญาติเดียวกัน ส่งผลให้เรื่องร้องเรียนจำนวนมากเป็นข้อพิพาทระหว่างคนในชุมชนเดียวกัน เช่น ปัญหาแนวเขตที่ดิน การเผาในพื้นที่เกษตร กลิ่น เสียบบนถนน และปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับหมู่บ้าน การไกลเกลี่ยจึงมีความละเอียดอ่อน ทำให้การบังคับใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียวอาจนำไปสู่ความแตกแยกในชุมชน ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญจึงต้องอาศัยผู้นำท้องถิ่น (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ) และหลายหน่วยงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้กระบวนการแก้ไขปัญหาใช้ระยะเวลานาน ดังคำกล่าวของตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า “เรื่องร้องเรียนที่วิ่งไปถึงศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญกว่าครึ่ง ไม่ใช่เรื่องข้อพิพาททางกฎหมายจำๆ หรอกครับ แต่มันคือความขัดแย้งส่วนตัวที่สะสมมานาน... ศูนย์ดำรงธรรมจึงกลายเป็นสนามรบของอารมณ์” นอกจากนี้ ตัวแทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ยังระบุถึงปัญหาอิทธิพลในพื้นที่ว่า “พอเรื่องร้องเรียนมันไปแตะโดนผลประโยชน์ของคนใหญ่คนโตเข้า เจ้าหน้าที่เขาก็เริ่มออกอาการ ‘เกียร์ว่าง’ ทันที... สุดท้ายเรื่องก็ต้องไว้จนชาวบ้านเขาถอดใจไปเอง”

ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง การดำเนินงานภายใต้โครงสร้างและข้อจำกัดของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบหลักเพียง 2 คนและต้องทำงานอื่นซ้ำซ้อนกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีลักษณะตั้งรับมากกว่าเชิงรุก และการโยกย้ายข้าราชการบ่อยครั้งยังทำให้การแก้ไขปัญหาระยะยาวขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นปลัดอำเภอบรรจุใหม่จึงขาดความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทางและมีความกังวลต่อความเสี่ยงทางกฎหมายในการตัดสินใจ รวมถึงการพึ่งพาเอกสารและขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้การประสานงานล่าช้าและซ้ำซ้อน ประกอบกับการสื่อสารกับประชาชนยังมีลักษณะตั้งรับ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และเข้าไม่ถึงช่องทางออนไลน์ เนื่องจากในพื้นที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุสูง ยิ่งไปกว่านั้น ระบบติดตามผลยังขาดการแจ้งเตือนความคืบหน้าและการเปิดเผยข้อมูลสถิติสู่สาธารณะ ซึ่งลดความเชื่อมั่น และความโปร่งใสในสายตาประชาชน ยิ่งเมื่อพิจารณาในมิติของบริบทพื้นที่ซึ่งเป็นสังคมเกษตรกรรมแบบเครือญาติและเป็นพื้นที่เขตรอยต่อสามจังหวัด ปัญหาข้อร้องเรียนส่วนใหญ่จึงไม่ใช่ข้อพิพาททางกฎหมายกับภาครัฐ แต่เป็นความขัดแย้งส่วนตัวทางอารมณ์และการแย่งชิงผลประโยชน์ระหว่างคนในชุมชนด้วยกันเอง บางครั้งเป็นปัญหาข้ามเขตพื้นที่หรือเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้มีอิทธิพลท้องถิ่น ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเกรงกลัวและหลีกเลี่ยงการบังคับใช้กฎหมายโดยตรงไปตรงมา ส่งผลให้กระบวนการแก้ไขปัญหาใช้ระยะเวลานาน ละเอียดอ่อน และทำได้ยากลำบาก

2. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร ในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร ในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ได้ดังนี้



2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและโครงสร้างการทำงาน

การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างด้านบุคลากร โดยเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมโดยตรง และกำหนดให้เป็นภารกิจหลัก เพื่อลดปัญหาเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานหลายงานในคนเดียว ซึ่งเป็นสาเหตุของความล่าช้าและความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และการจัดการปัญหาที่มีความซับซ้อนในพื้นที่ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอสามารถวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ และให้คำแนะนำแก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม และทันต่อสถานการณ์ ดังคำกล่าวของนายอำเภอองเจริญ เสนอแนะว่า “ปรับปรุงด้านโครงสร้างของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่... โดยเฉพาะหาคนที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้เรื่องกฎหมายมาประจำอยู่ที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอโดยเฉพาะ”

2.2 การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน

ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ ควรปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานให้มีความเป็นระบบและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบติดตามเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในระดับอำเภอและระดับท้องถิ่น พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบการรายงานผลและการติดตามความคืบหน้าของเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่ชัดเจน ซึ่งการมีระบบข้อมูลกลางจะช่วยให้การรับ-ส่งข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน รวมถึงจัดการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนสถานการณ์ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ในภาพรวม ดังคำกล่าวของตัวแทนสำนักงานเกษตรอำเภอ เสนอว่า “อยากให้พัฒนาด้าน One Stop Digital Service มีแพลตฟอร์มที่เชื่อมข้อมูลทะเบียนเกษตรกร เมื่อมีเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ระบบจะสามารถดึงข้อมูลพื้นฐานด้านเกษตร ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น”

2.3 การยกระดับการให้บริการเชิงรุกและการมีส่วนร่วมของเครือข่าย

การจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ควรปรับรูปแบบในการทำงานจากเดิมทำงานแบบเชิงรับไปสู่การทำงานแบบเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้น โดยเสริมบทบาทของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ปลัดอำเภอประจำตำบล ผู้นำท้องที่ (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ในการคัดกรอง รับฟัง และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในระดับหมู่บ้าน/ชุมชนก่อนส่งต่อมายังศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ซึ่งการสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในระดับพื้นที่จะช่วยลดภาระงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอลง เพิ่มความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และช่วยลดความขัดแย้งไม่ให้เป็นปมปลาย เนื่องจากอำเภอองเจริญเป็นสังคมเกษตรกรรมอยู่กันแบบเครือญาติ ทำให้ผู้นำในพื้นที่มีความใกล้ชิด เข้าใจบริบท และได้รับความไว้วางใจจากประชาชน การบูรณาการความร่วมมือในลักษณะดังกล่าว จะ



เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญได้ ดังคำกล่าวของตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เสนอการกระจายการคัดกรองปัญหาว่า “ผมเสนอว่าเราควรมีคณะกรรมการระดับตำบลที่เป็นการรวมตัวของ ปลัดท้องถิ่น, กำนัน, และหัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่... คอยคัดกรองว่า เรื่องไหนใกล้เกลี้ยได้เลย... วิธีนี้จะช่วยลดภาระงานของอำเภอไปได้มากกว่า 50%” ขณะที่ตัวแทนฝ่ายปกครองท้องถิ่นที่ย้ำถึงการทำงานเชิงรุกว่า “เปลี่ยนจากตั้งรับ เป็นเชิงรุก... ผมอยากให้ศูนย์ดำรงธรรมองเจริญเปลี่ยนมาเดินเข้าหาชาวบ้านแทน เช่น การจัดศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเคลื่อนที่... การที่เจ้าหน้าที่มาปรากฏตัวในหมู่บ้านบ่อยๆ มันทำให้ชาวบ้านรู้สึกว่ารรัฐไม่ได้ทอดทิ้ง”

2.4 การพัฒนาช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล

ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ ควรพัฒนาช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและการแจ้งความคืบหน้าในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนเข้าถึงง่าย เช่น Line Official, QR Code หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มทางเลือกในการติดต่อและลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ของประชาชน พร้อมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในระดับหมู่บ้าน เช่น ผ่านเวทีประชาคมหมู่บ้าน เวทีประชุมคณะกรรมการตำบล (กต.) หรือผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานในพื้นที่ เป็นต้น ในการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และช่องทางการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญอย่างทั่วถึง ซึ่งการสร้างช่องทางสื่อสารจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ ในฐานะกลไกสำคัญของรัฐในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่ ดังคำกล่าวของตัวแทนฝ่ายปกครองท้องถิ่นที่เสนอว่า “ในอนาคตผมอยากเห็นระบบที่ชาวบ้าน ไม่ต้องเดินขับรถไปอำเภอครับ ผมอยากได้แบบศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะ ที่ลูกบ้านผมสามารถร้องเรียนผ่าน แอปฯ หรือไลน์บอตได้เลย มีระบบ AI คอยคัดกรองเบื้องต้น... และสามารถติดตามได้ว่าเรื่องถึงไหนแล้ว”

ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จึงต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กรควบคู่กับการยกระดับกระบวนการทำงานเชิงรุกและการมีส่วนร่วมของเครือข่าย โดยการปฏิรูปโครงสร้างด้วยการจัดสรรอัตรากำลังเฉพาะทางเพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน จัดตั้งหน่วยเคลื่อนที่เร็วรองรับกรณีเร่งด่วน พร้อมทั้งอบรมความรู้กฎหมายเฉพาะทางและทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงลึกแก่เจ้าหน้าที่ และการสร้างขวัญกำลังใจด้วยระบบสวัสดิการหรือค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเพื่อรักษาคนทำงาน ในด้านระบบงานต้องขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะ นำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Line Official หรือ QR Code มาใช้รับเรื่องร้องเรียน พัฒนาระบบบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และสร้างระบบติดตามสถานะออนไลน์ให้ประชาชนสามารถตรวจสอบความคืบหน้าได้ด้วยตนเองเพื่อความรวดเร็วและแม่นยำ ขณะเดียวกันต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐจากการตั้งรับที่สำนักงานไปสู่การปฏิบัติงานเชิงรุกและการทำงานเป็นทีม บูรณาการอำนาจรัฐร่วมกับตำรวจและผู้นำท้องถิ่นในพื้นที่ป้องกันผู้มิจฉาชีพ และจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองข้อร้องเรียนระดับตำบลเพื่อให้ผู้นำชุมชนเป็นด่านหน้าคัดกรองปัญหา พร้อมดึงเครือข่ายทางสังคมอย่างเครือข่าย “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน) และ อสม. เข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อลดความขัดแย้งไม่ให้เป็นบานปลาย นอกจากนี้ยังต้องจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมเคลื่อนที่ลงพื้นที่ร่วมเวทีประชาคมให้ชุมชนร่วมกันกำหนดกฎกติกาเพื่อควบคุมกันเอง และประการสุดท้าย



คือการสร้างค่านิยมองค์กรแห่งความโปร่งใสด้วยการสรุปสถิติผลการดำเนินงานชี้แจงในที่ประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้านและเพจ Facebook ทุกเดือน ควบคู่กับการแจ้งเดือนผลความคืบหน้าให้ผู้ร้องทราบเป็นระยะ ซึ่งการผสานแนวทางการจัดการภาครัฐยุคใหม่เหล่านี้จะช่วยทลายกำแพงอิทธิพล เรียกคืนความไว้วางใจ และนำไปสู่การอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ได้มาตรฐานและเป็นธรรมแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร ผู้ศึกษาขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญ จังหวัดพิจิตร มีลักษณะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และศักยภาพบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมและความเชื่อมั่นของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการบริหารราชการในระดับอำเภอที่ยังไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารภาครัฐยุคใหม่ได้อย่างเต็มที่ ทั้งในด้านประสิทธิภาพการให้บริการและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของกรัซเซอร์ กาบกรณ์ (2562) และวรมะ ประดิษฐ์อาชีวะ (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมในระดับพื้นที่มักประสบกับปัญหาด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา ระบบงาน ขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน รวมไปถึงกฎหมายและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาภายใต้แนวคิด *New Public Management (NPM)* จะเห็นได้ว่า ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การมอบหมายงานที่มากกว่าหนึ่งงานให้เจ้าหน้าที่คนเดียวกัน และความล่าช้าในกระบวนการดำเนินงาน สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพ (efficiency) และผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ (performance) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิด NPM (จักรชัย นาถาลอย, 2563) โดยศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตงเจริญยังคงดำเนินงานตามโครงสร้างราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชาและขั้นตอนทางเอกสาร ส่งผลให้การจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ไม่มีความคล่องตัว ไม่สามารถลดระยะเวลาการดำเนินงาน และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rasheed (2022) ที่พบว่าระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีขั้นตอนซับซ้อนและใช้เวลานาน ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการศึกษาในมุมมองของ *New Public Service (NPS)* จะพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้มีเพียงแค่ประเด็นด้านประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังมีข้อจำกัดในการสร้างคุณค่าทางสาธารณะและการมีส่วนร่วมของประชาชน แม้ว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจะมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการรับฟังปัญหาและความเดือดร้อนของประชาชน แต่ในทางปฏิบัติกลับยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็น “หน่วยงานในการให้บริการประชาชนในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมแก้ไขปัญหา” ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ และขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ส่งผลให้ประชาชนยังคงอยู่ในสถานะ “ผู้รับบริการ” มากกว่าการเป็น “หุ้นส่วนของรัฐ” ซึ่งขัดกับอุดมการณ์ของแนวคิด



NPS ที่เน้นการให้คุณค่ากับความเป็นพลเมืองและการมีส่วนร่วมในการกำหนดประโยชน์สาธารณะร่วมกัน (เปรมิกา รุณบักร์, 2563) นอกจากนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิด *McKinsey 7S Framework* ซึ่งพบความไม่สอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ (1) โครงสร้างการทำงาน (Structure) ที่ยังไม่มีบุคลากรประจำรับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมโดยตรง (2) ระบบการทำงาน (Systems) ที่ยังขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและระบบติดตามเรื่องร้องเรียนระหว่างหน่วยงาน (3) บุคลากร (Staff) ที่มีจำนวนจำกัดและมีการหมุนเวียนตำแหน่งบ่อยครั้ง (4) ทักษะ (Skills) ของเจ้าหน้าที่ยังมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย การไกล่เกลี่ย และการจัดการข้อพิพาท (5) รูปแบบการบริหาร (Style) ที่ยังเน้นการสั่งการตามลำดับชั้น (6) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ขาดแนวทางเชิงรุกในการป้องกันและจัดการกับปัญหา และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยังให้ความสำคัญกับความถูกต้องตามระเบียบมากกว่าการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชน ซึ่งความไม่สมดุลดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงได้ (จิรวัฒน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552) ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดศักยภาพ จะพบว่าศักยภาพของบุคลากรศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญยังมีข้อจำกัดทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม โดยเฉพาะความรู้ทางกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทักษะการสื่อสารและการเจรจาไกล่เกลี่ย รวมถึงคุณลักษณะด้านการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งล้วนเป็นสมรรถนะสำคัญของการปฏิบัติงานด้านการให้บริการสาธารณะ (สัญญา พงษ์ศรีตา, 2561)

นอกจากนี้ บริบทพื้นที่และวัฒนธรรมท้องถิ่นของอำเภอองเจริญ ซึ่งเป็นสังคมเกษตรกรรมที่มีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ทำให้ลักษณะของเรื่องร้องเรียนส่วนใหญ่เป็นข้อพิพาทระหว่างประชาชนด้วยกันเอง การใช้กลไกทางกฎหมายหรือกระบวนการทางราชการเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับบทบาทของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจาก “หน่วยรับเรื่อง” ไปสู่ “การประสานความร่วมมือในระดับพื้นที่” โดยอาศัยกระบวนการไกล่เกลี่ย การประสานเครือข่ายในพื้นที่ และการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก พรหมเสน (2565) ที่ระบุว่า การดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม ต้องมีการใช้วิธีการประสานงาน และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการประสานงานความร่วมมือไปยัง ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่ด้วย เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่ดีขึ้นต่อไป

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ จังหวัดพิจิตร

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัญหาและข้อจำกัดของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอองเจริญ ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค แต่เป็น “ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของรัฐในระดับพื้นที่” ที่ฝังรากอยู่ในระบบราชการ ทั้งอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในแนวดิ่งและแนวนอน กล่าวอีกมุมหนึ่ง คือ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในฐานะกลไกในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ในพื้นที่ ซึ่งเป็นด่านหน้าในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน แต่กลับไม่มีศักยภาพเพียงพอทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และอำนาจตัดสินใจ เมื่ออธิบายผ่านแนวคิดศักยภาพ กล่าวคือ การพัฒนาศักยภาพระดับบุคคลเพียงลำพังไม่สามารถแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้างได้ หากระบบการจัดสรรอัตรากำลัง และการกียังคงกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานแบบควบหลายหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรัชกร กาบ



กรณ์ (2562) และวรมะ ประดิษฐ์อาชีพ (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าการขาดแคลนบุคลากรและการแบกรับภาระงานหลายด้านพร้อมกัน ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและความล่าช้าในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ จึงสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างศักยภาพที่แท้จริง จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับ “การปฏิรูปเชิงโครงสร้าง” ไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมหรือเพิ่มทักษะเฉพาะบุคคล

ในมิติของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการกำหนดระบบติดตามความคืบหน้าที่ชัดเจน สอดคล้องกับหลักการของ NPM ที่เน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ฉัตรชัย นาถาลอย, 2563) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การเน้นประสิทธิภาพเชิงปริมาณอาจก่อให้เกิด “การมุ่งหวังแค่เพียงตัวเลขจนลืมเป้าหมายที่ตั้งไว้” กล่าวคือ แม้จำนวนเรื่องที่ดำเนินการแล้วเสร็จจะเพิ่มขึ้น แต่ไม่ได้สะท้อนคุณภาพของการแก้ไขปัญหา หรือความพึงพอใจของประชาชน โดยเฉพาะในกรณีข้อพิพาทที่มีความซับซ้อนทางสังคม การใช้กรอบ NPM เพียงอย่างเดียวอาจลดทอนมิติของความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนให้เหลือเพียงตัวเลขเชิงปริมาณลง ด้วยเหตุนี้ แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) จึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันระหว่างรัฐกับประชาชน และการสร้างคุณค่าทางสาธารณะ (public value) มากกว่าการมุ่งผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพเพียงด้านเดียว (เปมิภา รุณปักษ์, 2563) ผลการศึกษาพบว่า การเปิดพื้นที่ให้ผู้นำท้องที่ (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดกรองและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น ไม่เพียงช่วยลดภาระงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมของกระบวนการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรัชญา บุรุษพัฒน์ (2565) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือเชิงเครือข่ายในการบริการสาธารณะในระดับพื้นที่ ซึ่งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจะเกิดผลอย่างแท้จริงได้ก็ต่อเมื่อมีการกระจายอำนาจและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่เช่นนั้น “การมีส่วนร่วม” ก็จะกลายเป็นเพียงแค่กลไกเชิงสัญลักษณ์ (symbolic participation) ที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey จะเห็นว่าปัญหาของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอดงเจริญ ไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง แต่เป็นผลมาจาก “ความไม่สอดคล้องของระบบ” ระหว่างโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (Systems) และบุคลากร (Staff) กับกลยุทธ์ (Strategy) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อประชาชน (จิรัชญา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552) กล่าวคือ การปฏิรูปองค์กรภาครัฐระดับพื้นที่ไม่อาจดำเนินการในลักษณะแยกส่วนหรือมุ่งปรับเปลี่ยนเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งโดยลำพัง เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีลักษณะเป็นระบบเชิงสถาบันที่องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร กลไกการตัดสินใจ และค่านิยมองค์กรมีความเชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกันอย่างใกล้ชิด การปรับปรุงเฉพาะด้าน เช่น การเพิ่มบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยไม่ได้ปรับความสอดคล้องเชิงโครงสร้างและกระบวนการควบคู่กัน ย่อมทำให้เกิดความไม่สมดุลภายในระบบองค์กร และไม่สามารถยกระดับผลลัพธ์เชิงคุณภาพได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒพงษ์



นาคะพงษ์ (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอควรมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดกลยุทธ์และค่านิยม รวมถึงพัฒนาระบบปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

- 1) ควรพิจารณาจัดสรรบุคลากรที่รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมโดยตรง เพื่อลดปัญหาภาระงานซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและแก้ไขเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์
- 2) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและระบบติดตามผลเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างอำเภอ หน่วยงานราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่
- 4) ควรส่งเสริมการทำงานเชิงรุกโดยบูรณาการความร่วมมือกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อร่วมกันคัดกรอง รับฟัง และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นก่อนเข้าสู่กระบวนการของศูนย์ดำรงธรรม
- 5) ควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงง่าย เช่น Line Official Account ระบบแจ้งสถานะเรื่องร้องเรียนผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือสื่อสังคมออนไลน์ ควบคู่กับการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในระดับหมู่บ้าน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น พื้นที่เมือง พื้นที่ชนบท และพื้นที่ชายขอบ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์
- 2) ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอคงเจริญ จังหวัดพิจิตร
- 3) ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมกับภาคประชาชนและเครือข่ายผู้นำชุมชนในพื้นที่ เพื่อร่วมกันทดลองพัฒนา และประเมินผล “นวัตกรรมหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลการจัดการเรื่องร้องทุกข์ภาคประชาชน” ที่ออกแบบมาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้สูงอายุและสังคมเกษตรกรรม



เอกสารอ้างอิง

กรัชร กาบกรณ์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมในการจัดการความขัดแย้ง:

กรณีศึกษา ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). แผนที่ยุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

จิรัชญา บุรุษพัฒน์. (2565). ความไว้วางใจของประชาชนในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย :
กรณีศึกษา การให้บริการประชาชนขอศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉัตรชัย นาถาลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. วารสารศิลปราชชมงคลสุวรรณภูมิ, 2(2), 461–470.

นิชปฏิภาณ มาตขาว. (2563). คุณภาพการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พัฒนพงษ์ นาคะพงษ์. (2565). ประสิทธิภาพการจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.

เปมิกา รุณภักษ์. (2563). การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อม
เปลี่ยนแปลง (Agile Organization): กรณีศึกษา กรมสรรพากร. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรเมธ ประดิษฐ์อาชีพ. (2564). การวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์
ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย. (2559). คู่มือการดำเนินการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ ร้องเรียน. กรุงเทพฯ: บพิธ
การพิมพ์.

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย. (2568). สถิติผลการดำเนินงานเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2567). รายงานประจำปี 2567. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

สัญญา พงษ์ศรีตา. (2561). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน
ภาค 1 ตามหลักพุทธธรรม . ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

อดิเรก พรหมเสน. (2565). ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์ร้องเรียนของประชาชนโดยศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
พะเยา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Rasheed, H. (2022). *Analysis, evaluation, and improvement of the complaint management system of a growing
pharmaceutical company in Hamburg* [Master's thesis]. Hamburg University of Applied Sciences.