

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้สอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 396 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 396 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factor)
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบ
SEb	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
X	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม
X_1	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
X_2	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

X_3	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
X_4	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง
X_5	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร
Y	แทน	คะแนนเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม
Y_1	แทน	คะแนนเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวยความสะดวก
Y_2	แทน	คะแนนเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว
Y_3	แทน	คะแนนเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ
Y_4	แทน	คะแนนเฉลี่ยความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ประกอบไปด้วย 1) ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) เทคโนโลยีการเพื่อเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ประกอบไปด้วย 1) ด้านงานอำนวยความสะดวก 2) ด้านบริการคนต่างด้าว 3) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และ 4) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมุติฐาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 7 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (n = 396คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	141	35.61
	หญิง	255	64.39

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (n = 396คน)	ร้อยละ
อายุ	20 - 29 ปี	64	16.16
	30 - 39 ปี	156	39.39
	40 - 49 ปี	149	37.63
	50 ปีขึ้นไป	27	6.82
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	117	29.55
	ปริญญาตรี	175	44.19
	สูงกว่าปริญญาตรี	104	26.26
อาชีพ	รับราชการ	181	45.71
	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	47	11.87
	เกษตรกรกรรม	35	8.84
	ธุรกิจส่วนตัว	61	15.40
	ค้าขาย	22	5.55
	รับจ้างทั่วไป	50	12.63
รวม		396	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 64.39 และเพศชาย จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.61 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.39 รองลงมามีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.63 และมีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.16 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 44.19 รองลงมามีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.55 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ

26.26 คน ตามลำดับ มีอาชีพพระราชกรณียกิจ จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 445.71 รองลงมาคืออาชีพธุรกิจส่วนตัว จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 และมีอาชีพรับจ้างทั่วไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.63 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง	4.25	0.63	มาก	2
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.69	มาก	3
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	4.26	0.77	มาก	1
4. ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.85	มาก	5
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.21	0.78	มาก	4
รวม	4.20	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.63) และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง

ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. หน่วยงานมีการสื่อสารถึงข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.75	มาก	3
2. หน่วยงานได้กระตุ้นให้ท่านมีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาแนวคิดในการปฏิบัติงาน	4.20	0.77	มาก	4
3. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.28	0.83	มาก	2
4. หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.29	0.82	มาก	1
รวม	4.25	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.82) รองลงมาคือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.83) และหน่วยงานมีการสื่อสารถึงข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานได้กระตุ้นให้ท่านมีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาแนวคิดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงาน	4.28	0.90	มาก	1
2. ท่านเชื่อมั่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหาร	4.18	0.89	มาก	4
3. ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	4.23	0.82	มาก	3
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจได้เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.26	0.73	มาก	2
รวม	4.23	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจได้เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านเชื่อมั่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสอุปสรรคของหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง	4.19	0.90	มาก	4
2. ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงาน	4.29	0.88	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	4.32	0.92	มาก	1
4. ผู้บริหารได้นำข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาหน่วยงาน จากผู้มีส่วนได้เสียมากำหนดเป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.85	มาก	3
รวม	4.26	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง
จังหวัดจันทบุรี ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$,
S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการปรับปรุง
วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.92)
รองลงมาคือ ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น
ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.88) และผู้บริหารได้นำข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนา
หน่วยงานจากผู้มีส่วนได้เสียมากำหนดเป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน
อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารวิเคราะห์
การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในภายนอกเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสอุปสรรคของ
หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.90)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของสถานีตำรวจในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม	4.11	1.02	มาก	2
2. ผู้บริหารได้กระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจได้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.12	0.96	มาก	1
3. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน	4.06	1.04	มาก	3
4. ท่านมีการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.83	มาก	4
รวม	4.08	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารได้กระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจได้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของสถานีตำรวจในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.02) และหน่วยงานให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 1.04) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.86)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีค่านิยม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน	4.12	0.85	มาก	4
2. หน่วยงานปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานให้เป็น ตำรวจมืออาชีพ เคารพประชาชน ทันโลกและทันสมัย	4.21	0.92	มาก	3
3. ท่านมักยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ	4.28	0.88	มาก	1
4. ท่านรู้สึกเชื่อมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของหน่วย งาน โดยเห็นว่าจะช่วยให้สังคมไทยมีความสุข	4.25	0.97	มาก	2
รวม	4.21	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง
จังหวัดจันทบุรี ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.78)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมักยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงาน
ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ท่านรู้สึก
เชื่อมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของหน่วย งาน โดยเห็นว่าจะช่วยให้สังคมไทยมีความสุข
($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.97) และหน่วยงานปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานให้เป็นตำรวจมืออาชีพ
เคารพประชาชน ทันโลกและทันสมัย ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
เพื่อประชาชน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.85)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัด
จันทบุรี

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคน
เข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านงานอำนวย	4.27	0.53	มาก	3
2. ด้านบริการคนต่างด้าว	4.28	0.77	มาก	1
3. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ	4.26	0.72	มาก	2
4. ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ	4.24	0.74	มาก	4
รวม	4.26	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัด
จันทบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ด้านมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านบริการคนต่างด้าว ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) รองลงมาคือ
ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) และด้านงานอำนวย ($\bar{X} = 4.25$,
S.D. = 0.54) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ($\bar{X} = 4.24$,
S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย

ด้านงานอำนวย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน	4.25	0.66	มาก	3
2. เจ้าหน้าที่ตำรวจให้บริการประชาชนผ่านด่านเข้าออกประเทศด้วยความเรียบร้อย	4.36	0.68	มาก	1
3. ระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสม ตรงตามระยะเวลาที่คิดประกาศไว้	4.26	0.63	มาก	2
4. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้	4.24	0.80	มาก	4
รวม	4.27	0.53	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจให้บริการประชาชนผ่านด่านเข้าออกประเทศด้วยความเรียบร้อย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสม ตรงตามระยะเวลาที่คิดประกาศไว้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.63) และเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.80)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว

ด้านบริการคนต่างด้าว	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. เจ้าหน้าที่ที่มีการสืบสวนแรงงานต่างด้าวที่กระทำความผิดด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม	4.24	0.91	มาก	3
2. เจ้าหน้าที่ที่มีการป้องกันปราบปรามดำเนินคดีและขยายผลการกระทำความผิดของคนต่างด้าวอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.87	มาก	2
3. เจ้าหน้าที่ที่มีการหาข่าวป้องกันการหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมายของคนต่างด้าวอยู่เสมอ	4.36	0.91	มาก	1
4. เจ้าหน้าที่ที่มีการให้บริการคนเข้าเมืองตามนโยบายของรัฐ ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	4.18	0.84	มาก	4
รวม	4.28	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ที่มีการหาข่าวป้องกันการหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมายของคนต่างด้าวอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.91) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่มีการป้องกันปราบปรามดำเนินคดีและขยายผลการกระทำความผิดของคนต่างด้าวอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.87) และเจ้าหน้าที่มีการสืบสวนแรงงานต่างด้าวที่กระทำความผิดด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.91) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เจ้าหน้าที่มีการให้บริการคนเข้าเมืองตามนโยบายของรัฐด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคน
เข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ

ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีการป้องกันปัญหาอาชญากรรมจากผู้เข้าออกผ่านด่าน ป้องกันผู้กระทำความผิด ขนของผิดกฎหมาย และควบคุม พฤติกรรมผู้กระทำความผิดหลบหนีเข้าเมือง	4.28	0.77	มาก	2
2. มีการนำปัญหาต่างๆ มาวางแผนแก้ไขปัญหาให้สอดคล้อง กับความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.25	0.85	มาก	4
3. หน่วยงานมีการสืบสวนหาข่าว ปราบปรามและส่งกลับคน ต่างด้าวที่หลบหนีเข้าเมืองอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ	4.27	0.89	มาก	3
4. เมื่อพบคนต่างด้าวที่เข้ามาหรืออยู่ในราชอาณาจักรโดยไม่ได้ รับอนุญาตหรือการอนุญาตนั้นสิ้นสุดหรือถูกเพิกถอนแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการส่งตัวคนต่างด้าวกลับออกไปนอก ราชอาณาจักรทันที	4.31	0.86	มาก	1
รวม	4.26	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัด
จันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$,
S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เมื่อพบคนต่างด้าวที่เข้ามา
หรืออยู่ในราชอาณาจักร โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือการอนุญาตนั้นสิ้นสุดหรือถูกเพิกถอนแล้ว
เจ้าหน้าที่จะทำการส่งตัวคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักรทันที ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.86)
รองลงมาคือ มีการป้องกันปัญหาอาชญากรรม ป้องกันความมั่นคง ป้องกันการกระทำความผิด และ
ควบคุมพฤติกรรมผู้กระทำความผิดหลบหนีเข้าเมือง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) และหน่วยงาน
มีการสืบสวนหาข่าว ปราบปรามและส่งกลับคนต่างด้าวที่หลบหนีเข้าเมืองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.89) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการนำปัญหาต่างๆ มาวางแผน
แก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$,
S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีการจัดเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจสอบหนังสือเดินทางเข้าออกประเทศอย่างรัดกุม เพียงพอ และเคร่งครัด	4.15	0.75	มาก	4
2. เจ้าหน้าที่ที่มีการตรวจบุคคลที่มีลักษณะต้องห้าม ห้ามมิให้เข้ามาในราชอาณาจักรและทำการเปรียบเทียบปรับผู้หลบหนีเข้าเมืองอย่างเคร่งครัด	4.16	0.85	มาก	3
3. เจ้าหน้าที่ที่มีการตรวจสอบพาหนะที่เข้ามาในหรือที่จะออกไปนอกราชอาณาจักรอย่างเข้มงวด	4.29	0.95	มาก	2
4. มีการตรวจลงตราและการยกเว้นการตรวจลงตราเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง	4.36	0.83	มาก	1
รวม	4.24	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการตรวจลงตราและการยกเว้นการตรวจลงตราเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ที่มีการตรวจสอบพาหนะที่เข้ามาในหรือที่จะออกไปนอกราชอาณาจักรอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.95) และเจ้าหน้าที่ที่มีการตรวจบุคคลที่มีลักษณะต้องห้าม ห้ามมิให้เข้ามาในราชอาณาจักรและทำการเปรียบเทียบปรับผู้หลบหนีเข้าเมืองอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจสอบหนังสือเดินทางเข้าออกประเทศอย่างรัดกุม เพียงพอ และเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.75)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ตามที่ตั้งสมมติฐานดังนี้

H_1 : ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

H_2 : ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

H_3 : ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

H_4 : ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

H_5 : ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	1	-	-	-	-
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	.785**	1	-	-	-
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X ₃)	.792**	.813**	1	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.762**	.787**	.842**	1	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X ₅)	.822**	.781**	.847**	.908**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี มีค่าระหว่าง 0.762 ถึง 0.908 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ถึง 0.99 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ดังนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
 ดังตารางที่ 4.14 และตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
 การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม (X)

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	(R ²)	F	Sig
(X ₃)	0.896	0.802	1600.712	0.000**
(X ₃) (X ₅)	0.929	0.864	1246.367	0.000**
(X ₃) (X ₅) (X ₂)	0.942	0.887	1026.287	0.000**
(X ₃) (X ₅) (X ₂) (X ₄)	0.943	0.889	784.186	0.000**
(X ₃) (X ₅) (X ₂) (X ₄) (X ₁)	0.944	0.891	635.793	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคน
 เข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมมี 5 ด้านที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการ คือ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
 (X₃) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₅) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X₄)
 และด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (X₁)

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม (X)

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)	0.263	0.031	0.317	8.594	0.000**
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5)	0.210	0.038	0.258	5.545	0.000**
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	0.216	0.030	0.235	7.288	0.000**
ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.096	0.032	0.128	2.971	0.003**
ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง (X_1)	0.079	0.033	0.077	2.860	0.010**
ค่าคงที่				0.617	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.944	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.891	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.002	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.2135	

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
(X_5) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_4) และด้านการตระหนัก
ถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (X_1) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.079 ประสิทธิภาพในการทำนาย
ร้อยละ 89.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 21.35 โดยสามารถสร้างสมการ
การถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 0.617 + 0.263(X_3) + 0.210(X_5) + 0.216(X_2) + 0.096(X_4) + 0.079(X_1)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.317(X_3) + 0.258(X_5) + 0.235(X_2) + 0.128(X_4) + 0.077(X_1)$$

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	1	-	-	-	-
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	.785**	1	-	-	-
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X ₃)	.792**	.813**	1	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.762**	.787**	.842**	1	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X ₅)	.822**	.781**	.847**	.908**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย มีค่าระหว่าง 0.762 ถึง 0.908 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ถึง 0.99 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ดังนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
ดังตารางที่ 4.17 และตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	(R ²)	F	Sig
(X ₃)	0.721	0.519	425.828	0.000**
(X ₃) (X ₂)	0.755	0.570	260.757	0.000**
(X ₃) (X ₂) (X ₁)	0.766	0.587	185.996	0.000**
(X ₃) (X ₂) (X ₁) (X ₅)	0.771	0.595	143.389	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคน
เข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวยมี 4 ด้านที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการ คือ ด้านกลยุทธ์
การเปลี่ยนแปลง (X₃) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่อง
การเปลี่ยนแปลง (X₁) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₅)

ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)	0.149	0.119	0.216	3.138	0.002**
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	0.203	0.047	0.267	4.391	0.000**
ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง (X_1)	0.141	0.053	0.167	2.674	0.008**
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X_5)	0.123	0.047	0.183	2.648	0.008**
ค่าคงที่				1.665	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.771	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.595	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.007	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.3397	

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (X_1) และ
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X_5) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.123 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 59.50
และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 33.97 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอย
ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.665 + 0.149(X_3) + 0.203(X_2) + 0.141(X_1) + 0.123(X_5)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.216(X_3) + 0.267(X_2) + 0.167(X_1) + 0.183(X_5)$$

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	1	-	-	-	-
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	.785**	1	-	-	-
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X ₃)	.792**	.813**	1	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.762**	.787**	.842**	1	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X ₅)	.822**	.781**	.847**	.908**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว มีค่าระหว่าง 0.762 ถึง 0.908 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ถึง 0.99 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ดังนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
ดังตารางที่ 4.20 และตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	(R ²)	F	Sig
(X ₃)	0.895	0.801	1589.768	0.000**
(X ₃) (X ₅)	0.914	0.835	990.981	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าวมี่ 2 ด้านที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการ คือ
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X₃) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₅)

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)	0.607	0.039	0.606	15.710	0.000**
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5)	0.336	0.038	0.342	8.871	0.000**
ค่าคงที่				0.280	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.914	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.835	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.033	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.3158	

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)
และด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.336 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 83.50
และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 31.58 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอย
ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 0.280 + 0.607(X_3) + 0.336(X_5)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.606(X_3) + 0.342(X_5)$$

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	1	-	-	-	-
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	.785**	1	-	-	-
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X ₃)	.792**	.813**	1	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.762**	.787**	.842**	1	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X ₅)	.822**	.781**	.847**	.908**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ มีค่าระหว่าง 0.762 ถึง 0.908 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ถึง 0.99 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ดังนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
 ดังตารางที่ 4.23 และตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
 การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปราม
 และส่งกลับ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	(R ²)	F	Sig
(X ₄)	0.847	0.717	998.046	0.000**
(X ₄) (X ₂)	0.887	0.787	727.377	0.000**
(X ₄) (X ₂) (X ₃)	0.896	0.803	531.584	0.000**
(X ₄) (X ₂) (X ₃) (X ₅)	0.899	0.808	411.454	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
 ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับมี 4 ด้านที่ถูกคัดเลือกเข้า
 สมการ คือ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X₄) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) ด้านกลยุทธ์
 การเปลี่ยนแปลง (X₃) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₅)

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.211	0.048	0.251	4.404	0.000**
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	0.326	0.042	0.313	7.737	0.000**
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)	0.199	0.045	0.212	4.413	0.000**
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X_5)	0.173	0.053	0.189	3.298	0.001**
ค่าคงที่				0.446	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.899	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.808	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.005	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.3192	

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
(X_3) และด้านวัฒนธรรมองค์การ (X_5) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.173 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ
80.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 31.92 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอย
ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 0.446 + 0.211(X_4) + 0.326(X_2) + 0.199(X_3) + 0.173(X_5)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.251(X_4) + 0.313(X_2) + 0.212(X_3) + 0.189(X_5)$$

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	1	-	-	-	-
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₂)	.785**	1	-	-	-
3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X ₃)	.792**	.813**	1	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.762**	.787**	.842**	1	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X ₅)	.822**	.781**	.847**	.908**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ มีค่าระหว่าง 0.762 ถึง 0.908 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ถึง 0.99 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ดังนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
ดังตารางที่ 4.26 และตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและ
พาหนะ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	(R ²)	F	Sig
(X ₃)	0.849	0.721	1018.287	0.000**
(X ₃) (X ₂)	0.885	0.783	707.227	0.000**
(X ₃) (X ₂) (X ₃)	0.890	0.791	495.752	0.000**
(X ₃) (X ₂) (X ₃) (X ₁)	0.893	0.797	383.123	0.000**
(X ₃) (X ₂) (X ₃) (X ₁) (X ₄)	0.894	0.799	309.893	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะมี 4 ด้านที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการ คือ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X₃) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₂) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X₃)
ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (X₁) และด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X₄)

ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5)	0.272	0.060	0.286	4.534	0.000**
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	0.279	0.047	0.260	5.937	0.000**
ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3)	0.144	0.049	0.149	2.969	0.003**
ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง (X_1)	0.180	0.053	0.151	3.408	0.001**
ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.105	0.051	0.121	2.061	0.010**
ค่าคงที่				0.102	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.894	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.799	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.002	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.3383	

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ
ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5)
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_3) ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น
ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_4) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ
0.105 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 79.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ
33.83 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 0.102 + 0.272(X_5) + 0.279(X_2) + 0.144(X_3) + 0.180(X_1) + 0.105(X_4)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.286(X_5) + 0.260(X_2) + 0.149(X_3) + 0.151(X_1) + 0.121(X_4)$$

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานทางการวิจัย

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีทุกด้าน ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การทดสอบทางสถิติโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise) ระหว่างตัวแปรตาม (Y) คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีกับตัวแปรอิสระ (X) คือ ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_3) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_4) และด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (X_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี (Y) โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 89.10 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 89.10 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 21.35 ทั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตารางที่ 4.28 ความถี่ และค่าร้อยละของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี 4 ด้าน

ข้อเสนอแนะ/ปัญหา		ความถี่	ร้อยละ
1.	ด้านงานอำนวยความสะดวก	11	100.00
1.1	ควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านให้บริการที่ด่านตรวจ	5	45.45
1.2	ควรจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างเพียงพอ	3	27.27
1.3	ควรคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีบุคลิกภาพดี พุดจาสุภาพ ไว้คอยให้บริการประชาชนที่ด่านตรวจ	2	18.18
1.4	ควรมีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ผู้มาใช้บริการให้มากยิ่งขึ้น	1	9.09
2.	ด้านบริการคนต่างด้าว	15	100.00
2.1	ควรพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ปฏิบัติงานด้านการตรวจการเข้า-ออกให้ดีขึ้น	5	33.33
2.2	ควรพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ในกฎหมายและทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับอาชญากรรมรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	6	40
2.3	ควรอบรมให้ความรู้ด้านภาษาให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการมากขึ้น	4	26.67
3.	ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ	15	100.00
3.1	ควรเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในการสืบสวนหาข่าวและปราบปรามให้เพียงพอครอบคลุมพื้นที่	8	53.33
3.2	วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น อาวุธปืน วิทยุสื่อสารยานพาหนะมีไม่เพียงพอ และมีสภาพเก่าไม่ทันสมัย	7	46.67
4.	ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ	7	100.00
4.1	ควรจัดหายานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น ป้ายจุดตรวจ กรวยยาง แฉกกันจราจร ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	4	57.14

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ/ปัญหา		ความถี่	ร้อยละ
4.2	ควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ซึ่งไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น	2	28.57
4.3	ควรลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้น้อยลง	1	14.29

จากตารางที่ 4.28 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี มีข้อเสนอแนะและปัญหาโดยแยกเป็นรายด้านดังนี้

ด้านงานอำนวยความสะดวก ผู้รับบริการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านให้บริการที่ด่านตรวจ ควรจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างเพียงพอ ควรคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีบุคลิกภาพดี พุดจาสุภาพ ไว้คอยให้บริการประชาชนที่ด่านตรวจ และควรมีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ผู้มาใช้บริการให้มากยิ่งขึ้น ตามลำดับ

ด้านบริการคนต่างด้าว ผู้รับบริการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ปฏิบัติงานด้านการตรวจการเข้า-ออกให้ดีขึ้น ควรพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ในกฎหมายและทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับอาชญากรรมรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ควรอบรมให้ความรู้ด้านภาษาให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการมากขึ้น ตามลำดับ

ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ผู้รับบริการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในการสืบสวนหาข่าว และปราบปรามให้เพียงพอครอบคลุมพื้นที่ และวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น อาวุธปืน วิทยุสื่อสาร ยานพาหนะมีไม่เพียงพอ และมีสภาพเก่าไม่ทันสมัย ตามลำดับ

ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ผู้รับบริการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรจัดหายานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น ป้ายจุดตรวจ กรวยยาง แฉกกันจราจร ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ซึ่งไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น และควรลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้น้อยลง ตามลำดับ

ตอนที่ 7 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาของผู้บริหารด้านตรวจคนเข้าเมือง มีจำนวน 14 คน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และศึกษาเอกสาร แผนการบริหารงานของด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์หาข้อค้นพบ นอกเหนือจากการวิจัยเชิงปริมาณในการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในประเด็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน คือ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ประเด็นความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการพัฒนาสถานีตำรวจ 4 ด้าน คือ 1) ด้านงานอำนวยบริการ 2) ด้านบริการคนต่างด้าว 3) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และ 4) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ผลการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรใหญ่ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลว่า ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากหน่วยงานให้ความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทราบถึงสาเหตุ วิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ พร้อมจัดทำสื่อทัศนูปกรณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของหน่วยงาน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทราบถึงความสำคัญที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิถีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระจายข่าวสารที่สำคัญรวมทั้งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง แนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง” (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลว่า ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยสร้างการตระหนักให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถเรียนรู้ได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น มีการขาดงานบ่อย การร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น การละเมิดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนด้านบริหารจัดการ เพื่อให้หน่วยงานพัฒนาให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น ในขณะที่เดียวกันควรส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานจัดขึ้น ซึ่งควรดำเนินการควบคู่กันไปด้วย ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“หน่วยงานต้องสร้างความตระหนักให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทราบ เรียนรู้จากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ มีการขาดงานบ่อย เจ้าหน้าที่ตำรวจถูกร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น มีการทำผิดกฎระเบียบและวินัยเพิ่มมากขึ้น มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป อาจดำเนินการในรูปของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” (สัมภาษณ์ 28 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตร (อก.) ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลว่า ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลง หน่วยงานเกิดความสำเร็จ โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกช่องทางให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นความจำเป็นในการต้องปรับตัวและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือและเป็นช่องทางสำคัญที่จะนำนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของเจ้าหน้าที่ตำรวจทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดควิสิยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพาองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค. 2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอว่า การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสร้างการตระหนักให้เจ้าหน้าที่ตำรวจให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถเรียนรู้จากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

อาทิ มีการขาดงานบ่อย การร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น การละเมิดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จึงต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติตามแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานจัดขึ้น

จากข้อค้นพบของผู้วิจัยพบว่า การสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการเสนอความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจ เปรียบเสมือนเป็นการถ่ายทอดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับทราบ และเข้าใจกับปัญหา และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือกล่าวได้ว่าการสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผล ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรตำรวจ

2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตำรวจควรเป็นผู้นำยุคใหม่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีวิธีสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานในวิธีการใหม่ได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมให้ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและประมวผลข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ผู้นำของหน่วยงานตำรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่นำพาหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล มีวิธีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานในวิธีการใหม่ๆ ให้ สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ควรสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับระบบงานที่สำคัญในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจนครบาลเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้หน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคลในหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน กำหนดภารกิจ และมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มองการณ์ไกล การครองใจคน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบงานได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในดำเนินการ ตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว ทันกับสถานการณ์ มีการเรียนรู้ เข้าใจกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายครอบคลุมครบถ้วน มีการติดต่อสื่อสารประสานกันอย่างลงตัวระหว่างเพื่อนร่วมงาน นายกับลูกน้อง และประชาชน” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตร (ป.) ตำรวจนครบาลเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิ์ผลต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การตำรวจ ต้องเป็นผู้นำที่แตกต่าง มีศักยภาพสูงสุด รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน แสดงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ทুমุ่เวลาให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่าง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพ รู้เท่าทัน สนับสนุนและทุ่มเทให้การเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มกำลังความสามารถ พัฒนาดตนเอง เปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงาน โดยต้องเป็นไปเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง พร้อมเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและได้แสดงความคิดเห็นและเสนอปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์ 23 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและทุ่มเทให้การเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นผู้นำที่แตกต่าง มีศักยภาพสูงสุด อย่างน้อยผู้นำต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญ

คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับ มีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์การ

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานจะสัมฤทธิ์ผลต้องมาจาก ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่าง มีศักยภาพ สูงสุด รู้เท่าทันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การตำรวจจะสัมฤทธิ์ผลได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์การตำรวจ

3. ด้านกลยุทธการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูล ด้านกลยุทธการเปลี่ยนแปลงว่า กลยุทธเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจน และต้องเชื่อมั่นได้ว่าหากปฏิบัติตามแล้วจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือบรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน การมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ เห็นว่าหน่วยงานกำลังจะมุ่งไปในทิศทางใด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือ และต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอก โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับกลยุทธเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผลได้ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การกำหนดกลยุทธที่ดี ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจน และต้องเชื่อมั่น ได้ว่าหากปฏิบัติตามแล้วจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือบรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน เมื่อมี การกำหนดกลยุทธที่ชัดเจนแล้ว ต้องนำกลยุทธนั้น ไปสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับในหน่วยงาน ได้รับทราบ ทำความเข้าใจ เรียนรู้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงานจากหน่วยงานนอก โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมมีการติดตามและ ปรับกลยุทธเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จึงจะไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่สัมฤทธิ์ผลได้” (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูล ด้านกลยุทธการเปลี่ยนแปลงว่า กลยุทธการเปลี่ยนแปลงเป็นทิศทางที่สำคัญของการปฏิบัติงาน ที่จะนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดทิศทาง และเป้าหมาย การปฏิบัติงานให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีการถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนาย

รับทราบ เข้าใจ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาต้องเริ่มปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง โดยจะต้องเข้าใจและสามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่าจะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดบังเกิดผลได้อย่างไร และนำหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ อยู่ที่ความสามารถของผู้นำ หรือผู้บริหารและความร่วมแรงร่วมใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนาย ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หรือเป้าหมายทิศทางการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานทุกนายรับทราบ เรียนรู้ และทำความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สำคัญที่สุดผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต้องปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง และนำเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนงานการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล” (สัมภาษณ์ 25 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความยืดหยุ่นชัดเจน สามารถบรรลุผลได้ ประกอบกับนำผลการประเมินสถานีตำรวจมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน กำหนดเป็นกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในปีต่อไป พร้อมทั้งนำระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานตามแผนงานการเปลี่ยนแปลงได้บรรลุผล ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกำหนดแผนงานการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความยืดหยุ่น สามารถบรรลุผลได้ พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินสถานีตำรวจมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน กำหนดเป็นกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในปีต่อไป และมีการมอบรางวัลเป็นแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานตามแผนงานการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล” (สัมภาษณ์ 25 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่เสนอว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน และเชื่อมั่นได้ว่า หากปฏิบัติตามแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือบรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจศึกษา และทำความเข้าใจในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอกโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมทั้งติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จากข้อค้นพบของผู้วิจัยพบว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง มีการนำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินหน่วยงานมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน กำหนดเป็นกลยุทธ์ และพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผลได้

4. ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริหารงานและการปฏิบัติงานยุคปัจจุบันสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญของระบบกลางและระบบภูมิภาคทำให้การการปฏิบัติงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันควรพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานให้มีความรู้ความเข้าใจและใช้งานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่สำคัญหน่วยงานต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ทางด้านเทคโนโลยีใช้มาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจเพิ่มมากขึ้น อาทิ มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในการรับส่งข้อมูลสำคัญภายใน และภายนอกหน่วยงาน นำเทคโนโลยีอุปกรณ์มาใช้ให้เกิดความเชื่อมโยงระบบกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) สั่งการให้ทุกหน่วยในสังกัดจัดทำระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) กับระดับตำรวจ โดยให้เตรียมสถานที่และอุปกรณ์สื่อสารรองรับไว้ มีการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรผู้ใช้งานให้มีความรู้ความเข้าใจ และใช้สารสนเทศให้ตรงเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด” (สัมภาษณ์ 28 ก.ค. 2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขึ้นในหน่วยงาน จึงควรสนับสนุนให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือเจ้าหน้าที่ ตลอดจนองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิชาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้

ในหน่วยงานอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์และความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดการคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จึงควรมีการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจอย่างเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ พร้อมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานให้มีความรู้ ทักษะให้มีความพร้อมในการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สัมภาษณ์ 27 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากสามารถปฏิบัติงานได้ปริมาณมาก ๆ ประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีความถูกต้อง ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงควรกระจายเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความรู้ และความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรกระจายเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเพียงพอ และพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความรู้ และความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น” (สัมภาษณ์ 23 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอว่าเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเกิดผลสัมฤทธิ์ในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดการคล่องตัว มีความรวดเร็ว สามารถปฏิบัติงานได้ในปริมาณมาก ๆ ประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีความถูกต้อง ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องจัดหา สนับสนุน และกระจายเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ มาใช้

ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ พร้อมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานให้มีความรู้ ทักษะ ให้มีความพร้อมในการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบของผู้วิจัยพบว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรกระจายเทคโนโลยีวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ พร้อมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ หรือกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์การตำรวจในปัจจุบันเนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในระดับสถานีดำรวจเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจ เป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาจากอดีต มีการควบคุมสั่งการ เน้นปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายผู้บังคับบัญชาเป็นหลักการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จะปฏิบัติงานตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชาผู้สั่งการ นโยบายที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่กำหนดไว้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้กำหนดวัฒนธรรมใหม่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ปฏิบัติงานแบบโดยเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารควรปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติให้วัฒนธรรมใหม่กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของตำรวจ เน้นการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ตามสายการบังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดวัฒนธรรมใหม่เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชน โดยให้ปฏิบัติงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานจึงควรปลูกฝังและสร้างทัศนคติในวัฒนธรรมใหม่ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การในอนาคตต่อไป (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ขององค์การตำรวจ ควรปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพและพลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและทิศทางการทำงานขององค์การตำรวจ เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้ข้าราชการตำรวจยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน โดยสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมโดยใช้อัตลักษณ์เดียวกัน และมีจิตสำนึกในเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“วัฒนธรรมองค์การตำรวจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน เนื่องจากปัจจุบันองค์การตำรวจได้สร้างวัฒนธรรมสมัยใหม่วัฒนธรรมองค์การของตำรวจควรปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพและพลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ การปฏิรูประบบราชการ และมีทิศทางการทำงานที่ต้องมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชน คำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ และความสงบสุขของสังคมโดยรวมเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยใช้อัตลักษณ์เดียวกัน มีทิศทางการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และต้องตระหนักถึงจิตวิญญาณของวิชาชีพตำรวจ มีจิตสำนึกของความเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ รักในศักดิ์ศรี มีความภูมิใจในอาชีพตำรวจ มีคุณธรรมศีลธรรมประจำใจ มีอุดมการณ์ และดำรงไว้ซึ่งอุดมคติของตำรวจอย่างเหนียวแน่น” (สัมภาษณ์ 27 ก.ค. 2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อหน้าที่ มีทัศนคติ และแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจากอดีต มีการควบคุมสั่งการ มีความจงรักภักดี และเน้นการปฏิบัติงานตามนโยบาย ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การตำรวจ มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนขึ้น มีการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติร่วมกัน โดยปฏิบัติงานแบบเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ทั้งนี้ต้องส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการตระหนักร่วมกัน จึงจะทำให้วัฒนธรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างเห็นเป็นรูปธรรมได้ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“วัฒนธรรมตำรวจเป็นวัฒนธรรมที่โยงยึดกับวิถีคิด ทัศนคติ และแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจากอดีต เน้นการควบคุมสั่งการ มีความผูกพันต่อหน้าที่ มีความจงรักภักดี ปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายที่กำหนดไว้ องค์การตำรวจ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปลูกฝังทัศนคติในวัฒนธรรมใหม่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ปฏิบัติงานเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งคาดว่าเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานขององค์การตำรวจที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต” (สัมภาษณ์ 25 ก.ค. 2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การตามเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์การ

ตำรวจเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาจากอดีต มีความผูกพันต่อหน้าที่ มีการควบคุมสั่งการ มีความจงรักภักดี และเน้นการปฏิบัติงานตามนโยบาย องค์กรตำรวจต้องมีการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ ให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน โดยกำหนดวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วม มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชนคำนึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก โดยต้องส่งเสริม ปลุกฝังทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของตำรวจ ควรปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ความภาคภูมิใจในวิชาชีพและพลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยปลุกฝังทัศนคติให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วมเป็นหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

6. ด้านงานอำนวยการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 ผู้กำกับตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านงานอำนวยการว่า ในปัจจุบันมีความสำเร็จในระดับหนึ่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานในด้านงานอำนวยการมีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น มีการอำนวยความสะดวกให้บริการที่รวดเร็วจัดให้มีจุดบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) มีพันธะสัญญากำหนดระยะเวลาการให้บริการประชาชน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ปรับภูมิทัศน์สถานที่ทำการ จุดบริการประชาชนให้ดูสะอาดงามตาเป็นระเบียบเรียบร้อย พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการตามความเหมาะสม ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การปฏิบัติงานด้านงานอำนวยการมีการพัฒนาจากอดีตมาตามลำดับ ซึ่งปัจจุบันถือว่าประสบความสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานในด้านการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนมีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น มีจุดบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว กำหนดเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงานในการให้บริการแต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งมีการปรับภูมิทัศน์สถานที่ทำการให้ดูสะอาด ร่มรื่น ห้างน้ำสะอาด พร้อมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้คอยให้บริการประชาชนตามความเหมาะสม” (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตร (อก.) ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านงานอำนวยความสะดวกว่า งานอำนวยความสะดวกมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545 การปฏิรูประบบราชการกำหนดให้ส่วนราชการทุกหน่วยงาน พัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการประชาชนเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองทุกแห่งต้องปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มีคุณภาพของงานบริการ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนการให้บริการลดลง สามารถปฏิบัติงานในการให้บริการรวดเร็วขึ้น มีการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดตามความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอก เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การบริหารงานด้านงานอำนวยความสะดวกมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ พ.ศ.2545 ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการทุกหน่วยงานเพิ่มมาตรฐานในการให้บริการประชาชน ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองทุกแห่งต้องปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ เพิ่มความสะดวกสบายในการติดต่อราชการ ลดระยะเวลาการให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น มีจุดบริการ ณ จุดเดียวไว้ให้บริการ พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น จัดสถานที่นั่งรอ มีน้ำดื่มสะอาด จัดสถานที่จอดรถสำหรับประชาชนที่มารับบริการอย่างเพียงพอ เป็นต้น” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านงานอำนวยความสะดวกว่า ปัจจุบันได้มีการพัฒนาและสร้างจิตสำนึกข้าราชการตำรวจทุกระดับในหน่วยงาน ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจบริการประชาชนดีเด่นเป็นประจำทุกเดือน มีการมอบรางวัล ยกย่องประกาศเกียรติคุณ และพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งพัฒนา และยกระดับการให้บริการประชาชนให้ได้มาตรฐานตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่กำหนดไว้ เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาขององค์กรตำรวจในทางที่ดีขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชน มีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการประชาชน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีการมอบรางวัลเจ้าหน้าที่ตำรวจบริการประชาชนดีเด่นเป็นประจำทุกเดือน มีการยกย่องประกาศเกียรติคุณ พิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และในภาพรวมต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่

ตำรวจทุกนายเป็นผู้รับใช้ประชาชนด้วยความเต็มใจ พร้อมยกระดับมาตรฐานในการให้บริการประชาชนให้เป็นไปตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดไว้” (สัมภาษณ์ 25 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่เสนอว่า ด้านงานอำนวยความความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากมีการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดพื้นฐานของการปฏิรูประบบราชการ ปี พ.ศ.2545 ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561 โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดให้ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองทุกแห่งดำเนินการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการด้วยความรวดเร็ว โดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ รับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นของประชาชน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการให้บริการประชาชนปฏิบัติงานในเชิงรุก และรวดเร็วขึ้น มีความสุภาพ อ่อนน้อม ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งพัฒนาอาคาร สถานที่ทำการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชน อาทิ จัดสถานที่ให้บริการประชาชนเบ็ดเสร็จในจุดเดียว มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนที่มาใช้บริการ

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า การบริหารงานด้านงานอำนวยความสำเร็จเป้าหมายเจ้าหน้าที่ตำรวจควรเป็นผู้รับใช้ประชาชนด้วยความจริงใจ มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน กล่าวได้ว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างจิตสำนึก และปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนาย มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน (Service mine) รับใช้ประชาชนด้วยความจริงใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การตำรวจ

7. ด้านบริการคนต่างด้าว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านบริการคนต่างด้าวว่า มีการพัฒนาวิธีการทำงานด้านการบริการคนเข้าเมืองให้ก้าวไปสู่การให้บริการโดยใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) อาทิ ระบบการแจ้งที่พักอาศัย ระบบการตรวจสอบหมายจับ รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้ด่านตรวจคนเข้าเมืองต่าง ๆ ริเริ่มเสนอโครงการให้บริการในเรื่องนี้ให้เป็นรูปธรรม ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรีได้ให้ความสำคัญกับงานบริการเป็นอย่างมาก โดยมีการพัฒนาวิธีการทำงานด้านการบริการคนเข้าเมืองให้ก้าวไปสู่การให้บริการโดยใช้ช่องทาง

อิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) อาทิ ระบบการแจ้งที่พักอาศัย ระบบการตรวจสอบหมายจับ รวมทั้ง การส่งเสริม สนับสนุนให้ด่านตรวจคนเข้าเมืองต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการอย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ ริเริ่มเสนอโครงการให้บริการในเรื่องนี้ให้เป็นรูปธรรม” (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตร (ป.) ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านบริการคนต่างด้าวว่า ด้านบริการคนต่างด้าวมมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 ด้านการเข้าและออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งเป็นภารกิจหลักคือการตรวจบุคคลที่เดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักรตามช่องทางด่านตรวจคนเข้าเมือง เขตท่าสถานี เป็นต้น ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การบริการคนต่างด้าวในปัจจุบันมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญและเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 ด้านการเข้าและออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งเป็นภารกิจหลักคือการตรวจบุคคลที่เดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักรตามช่องทางด่านตรวจคนเข้าเมือง เขตท่าสถานี เป็นต้น จึงส่งผลให้การบริหารจัดการกับคนต่างด้าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย” (สัมภาษณ์ 23 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านบริการคนต่างด้าวว่า การปฏิบัติงานด้านบริการคนต่างด้าวมมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหน่วยสืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด การสกัดกั้น การจับกุม การตรวจและสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายในพื้นที่ เพื่อการผลักดันและส่งกลับประเทศ รวมทั้งมีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เช่น สมาชิก อส. กำนัน และผู้ใหญ่บ้านทั้งในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง จัดหน่วยเฉพาะกิจปราบปรามบุคคลต่างด้าว และมีการป้องกันมิให้ข้าราชการในปกครองเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเด็ดขาด” ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การปฏิบัติงานด้านบริการคนต่างด้าวมมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพิ่มขึ้น มีการจัดหน่วยสืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด การสกัดกั้น การจับกุม การตรวจและสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายในพื้นที่ เพื่อการผลักดันและส่งกลับประเทศ รวมทั้งมีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เช่น สมาชิก อส. กำนัน และผู้ใหญ่บ้านทั้งในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง จัดหน่วยเฉพาะกิจปราบปรามบุคคลต่างด้าว และมีการป้องกันมิให้ข้าราชการในปกครองเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเด็ดขาด

เพื่อให้การป้องกันและปราบปรามไม่ให้คนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (สัมภาษณ์ 23 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอว่า ด้านบริการคนต่างด้าว มีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในเชิงรุกเพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหน่วยสืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด การสกัดกั้น การจับกุม การตรวจและสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายในพื้นที่ เพื่อการผลักดันและส่งกลับประเทศ รวมทั้งมีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เช่น สมาชิก อส. กำนัน และผู้ใหญ่บ้านทั้งในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง จัดหน่วยเฉพาะกิจปราบปรามบุคคลต่างด้าว และมีการป้องกันมิให้ข้าราชการในปกครองเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเด็ดขาด มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นเนื่องจากเจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 ด้านการเข้าและออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งเป็นภารกิจหลักคือการตรวจบุคคลที่เดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักรตามช่องทางด้านตรวจคนเข้าเมือง เขตท่าสถานี เป็นต้น และมีการพัฒนาวิธีการทำงานด้านการบริการคนเข้าเมืองให้ก้าวไปสู่การให้บริการโดยใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) อาทิ ระบบการแจ้งที่พักอาศัย ระบบการตรวจสอบหมายจับ รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้ด่านตรวจคนเข้าเมืองต่าง ๆ ริเริ่มเสนอโครงการให้บริการในเรื่องนี้ให้เป็นรูปธรรม

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า การบริหารงานด้านบริการคนต่างด้าวให้สัมฤทธิ์ผล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับว่า ผู้บังคับบัญชามีการประชุมมอบนโยบายด้านความมั่นคงพร้อมกำชับแนวทางการปฏิบัติราชการให้กับข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองที่อยู่ในพื้นที่หรือตามเขตชายแดนทำการสืบสวนหาข่าวบุคคลที่กระทำผิดกฎหมายแล้วไปหลบซ่อนหรือซุกตัวบริเวณชายแดน เพื่อรอหลบหนี โดยให้เพิ่มความเข้มในการสืบสวนหาข่าว ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงใช้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองกับประชาชนตามแนวชายแดน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ผู้บังคับบัญชาที่มีการประชุมมอบนโยบายด้านความมั่นคง พร้อมกำชับแนวทางการปฏิบัติราชการให้กับข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เนื่องจากเป็นประตูแรกที่จะเปิดรับหรือให้ผู้ต้องหา หรือผู้ที่กระทำผิดกฎหมายเดินทางเข้า-ออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งที่ผ่านมาพบการกระทำผิดเกี่ยวกับความมั่นคง ความผิดต่อสัมพันธ์ไมตรีกับต่างประเทศ ความผิดเกี่ยวกับการก่อการร้าย รวมทั้งความผิดอาญาตามประกาศ เช่น คดีฝ่าฝืนคำสั่งเรียกบุคคลให้มารายงานตัวหลายคดี และมีผู้ต้องหาหลบหนีคดีเป็นจำนวนมาก โดยบางส่วนหลบหนีไปอยู่ต่างประเทศ และบางส่วนหลบหนีไปอยู่ตามแนวเขตชายแดน เพื่อรอการหลบหนีไปยังต่างประเทศต่อไป ดังนั้นสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการกิจรับผิดชอบในการตรวจสอบบุคคลเข้าออกนอกราชอาณาจักรจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยคัดกรองหรือตรวจสอบบุคคลที่มีความผิด ผู้ต้องหาคดีอาญาหรือมีหมายจับเหล่านี้ เพื่อนำตัวมาเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมต่อไป” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้กล่าวถึง ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับว่า ปัจจุบันกำลังของเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยและมีภารกิจอื่นอีกมาก ไม่สามารถออกพื้นที่ได้ทั่วถึง รวมทั้งงบประมาณในการปราบปรามมีน้อย บางหน่วยงานก็ไม่มีอำนาจสอบสวน และเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมาย ส่วนความผิดจากการลักลอบเข้าเมืองส่วนใหญ่จะถูกผลักดันให้กลับประเทศ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อยากจับกุมซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านอาหารและค่าน้ำมันในการเดินทางไปส่ง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ แต่ปัจจุบันกำลังของเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยและมีภารกิจอื่นอีกมาก ไม่สามารถออกพื้นที่ได้ทั่วถึง รวมทั้งงบประมาณในการปราบปรามมีน้อย บางหน่วยงานก็ไม่มีอำนาจสอบสวน และเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมาย ส่วนความผิดจากการลักลอบเข้าเมืองส่วนใหญ่จะถูกผลักดันให้กลับประเทศ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อยากจับกุมซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านอาหารและค่าเดินทางจึงทำให้ปัญหาการลักลอบเข้าเมืองยังคงอยู่” (สัมภาษณ์ 28 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับว่า การสืบสวนปราบปรามและส่งกลับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มผลสัมฤทธิ์ โดยใช้การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประชาชนในพื้นที่ มีส่วนร่วมเป็นหุ้นส่วนเพื่อดูแลป้องกันชุมชนตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการตำรวจให้เพิ่มมากขึ้น เช่น กล้อง CCTV เป็นเครื่องมือสำคัญในการสืบสวนหาตัวผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมาย ซึ่งใน

ปัจจุบันผลการจับกุมของเจ้าหน้าที่ตำรวจมาจากกล้อง CCTV ซึ่งติดตั้งอยู่ในจุดสำคัญต่าง ๆ ในพื้นที่สามารถนำมาซึ่งหลักฐานการกระทำความผิดไปสู่การจับกุมได้ในที่สุด ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การสืบสวนปราบปรามและส่งกลับให้สัมฤทธิ์ผลควรให้ความสำคัญในสองประเด็นคือ การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง และประชาชนพื้นที่เป็นประเด็นที่สำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจะปฏิบัติหน้าที่เพียงหน่วยงานเดียวไม่ได้ ต้องได้รับความร่วมมือกับหลาย ๆ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อาทิ นำประชาชนเข้ามาดูแลป้องกันภายในชุมชนของตนเอง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสืบสวนติดตามจับกุมคดีสำคัญในพื้นที่คือกล้อง CCTV ถือเป็นหลักฐานสำคัญในการนำมาซึ่งผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมาย จึงจำเป็นต้องมีการติดกล้อง CCTV ตามจุดสำคัญในพื้นที่ให้ได้มากที่สุด” (สัมภาษณ์ 22 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่เสนอว่า การบริหารงานด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มผลสัมฤทธิ์ คือ 1) คัดกรองหรือตรวจสอบบุคคลที่มีความผิด ผู้ต้องหาคืออาญาหรือมีหมายจับ เพื่อนำตัวมาเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม 2) เพิ่มกำลังของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จัดสรรงบประมาณในการปราบปรามเจ้าหน้าที่อบรมให้ความรู้ ความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมายให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจเพิ่มมากขึ้น และ 3) นำเทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด เช่น กล้อง CCTV ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสืบสวนสอบสวนและสามารถจับกุมผู้กระทำผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า การบริหารงานด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กล่าวได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาระดับผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติการจะเป็นการเข้ามารับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับได้ในระดับที่สูงขึ้น

9. ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 สารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูลด้านงานบุคคลและพาหนะว่า ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการดำเนินการตรวจตราผู้กระทำผิดและกวาดล้างอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งช่วงเทศกาลสงกรานต์และประสานการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในด้านข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์หรือมาตรการ 3s ของ พล.ต.ท.วิบูลย์

คือ security (ความมั่นคงของชาติคือเป้าหมายสูงสุด) โดยเน้นการป้องกันการก่อการร้ายที่อาจแฝงตัวเข้ามาในราชอาณาจักร ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ด้านงานบุคคลและพาหนะ ด้านตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี ได้มีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ มีการดำเนินการตรวจตราผู้กระทำความผิดและกวาดล้างอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งช่วงเทศกาลสงกรานต์และประสานการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในด้านข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์หรือมาตรการ 3s ของ พล.ต.ท. วิบูลย์ คือ security (ความมั่นคงของชาติคือเป้าหมายสูงสุด) โดยเน้นการป้องกันการก่อการร้ายที่อาจแฝงตัวเข้ามาในราชอาณาจักรและแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน, service mind (บริการด้วยใจ) โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกนายปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขี้มั่นเข้มแข็งใส่ใจ เต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และบูรณาการกำลังพลให้เหมาะสมสอดคล้องกับจำนวนคนเดินทางและพาหนะ และ standard (ก้าวสู่มาตรฐานสากล) ด้วยการดำเนินการให้เป็นมาตรฐานด้านบุคลากร ภายนอก และระบบงาน” (สัมภาษณ์ 24 ก.ค.2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 รองสารวัตร (อก.) ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูล ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะว่า ด้านการตรวจคัดกรองบุคคลนั้น ผบก.ตม. ได้สั่งการกำชับให้เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทางเข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทางในความรับผิดชอบ โดยเน้นกลุ่มบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังหรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 กฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับความผิดอาญา และเป็นกรณีที่ได้รับการประสานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำชับให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานในสังกัดกวดขันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือ หรือเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิด หากพบหรือทราบให้ดำเนินการในอำนาจตามหน้าที่อย่างเข้มงวด ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“การดำเนินการตรวจคัดกรองบุคคลสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีนโยบายกำชับให้ทุกหน่วยงานในสังกัดตรวจคนเข้าเมือง เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทางเข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทางในความรับผิดชอบ โดยเน้นกลุ่มบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังหรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 กฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับความผิดอาญา และเป็นกรณีที่ได้รับการประสานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำชับให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานในสังกัดกวดขันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือ หรือเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิด หากพบหรือทราบให้ดำเนินการในอำนาจ

ตามหน้าที่อย่างเข้มงวด ทั้งนี้ต้องขอความร่วมมือมายังประชาชนชาวหากมีเบาะแสหรือพบเห็น การกระทำความผิดในเขตพื้นที่ การกระทำความผิดเกี่ยวกับหนังสือเดินทางปลอม คนต่างด้าว กระทำความผิดหรือลักลอบหลบหนีเข้าเมือง สามารถแจ้งเบาะแสได้ที่ กองกำกับการสืบสวนปราบปราม กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 3” (สัมภาษณ์ 28 ก.ค. 2557)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 รองสารวัตรตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ให้ข้อมูล การปฏิบัติงานด้านงานตรวจบุคคลและยานพาหนะว่า ปัจจุบันได้มีนโยบายจากผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ให้มีการระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุม โดยการปฏิบัติการจะเป็นแบบปิดลับโดยใช้กำลังพลนอกเครื่องแบบสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับขบวนการ ข่ายงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่กระทำความผิด และเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย และจัดทำข้อมูลการประทุษกรรมของผู้กระทำความผิดไว้เป็นแนวทางในการสืบสวนและขยายผลต่อไป พร้อมปฏิบัติการดำเนินการจัดและกระจายเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าทำการตรวจตรา (X-Ray) ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่บริเวณอาคารผู้โดยสาร โดยเน้นการตรวจค้นจับกุม กลุ่มบุคคลเป้าหมาย ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ด้านงานตรวจบุคคลและยานพาหนะการบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากนโยบายจากผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติให้มีการระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุม โดยการปฏิบัติการจะเป็นแบบปิดลับโดยใช้กำลังพลนอกเครื่องแบบสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับขบวนการ ข่ายงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่กระทำความผิด และเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย และจัดทำข้อมูลการประทุษกรรมของผู้กระทำความผิดไว้เป็นแนวทางในการสืบสวนและขยายผลต่อไป พร้อมปฏิบัติการดำเนินการจัดและกระจายเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าทำการตรวจตรา (X-Ray) ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเน้นการตรวจค้นจับกุม กลุ่มบุคคลเป้าหมาย เมื่อจับกุมผู้กระทำความผิด ให้ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัด และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมสืบสวนขยายผล โดยดำเนินการซักถามบุคคล หรือพยานหลักฐานอื่นๆ โดยมุ่งเน้นการจับกุม ผู้จ้างวาน ทั้งขบวนการ รวมทั้งข้าราชการตำรวจที่มีส่วนรู้เห็น หรือช่วยในการกระทำความผิดภายใต้การสนับสนุนการปฏิบัติทางด้านเทคนิคการตรวจสอบหนังสือเดินทางปลอมด้วยเครื่องมือและผู้ชำนาญการตลอด 24 ชั่วโมง” (สัมภาษณ์ 28 ก.ค.2557)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่เสนอว่า การบริหารงานด้านงานตรวจบุคคลและยานพาหนะให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (1) มีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ มีการดำเนินการตรวจตราผู้กระทำความผิดและกวาดล้างอย่างต่อเนื่อง (2) เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทางเข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทางในความรับผิดชอบ โดยเน้นกลุ่มบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในกลุ่มเฝ้าระวัง

หรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 (3) ดำเนินการจัดและกระจายเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าทำการตรวจตรา (X-Ray) ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเน้นการตรวจค้น จับกุม กลุ่มบุคคลเป้าหมาย เมื่อจับกุมผู้กระทำความผิดให้ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัด (4) ขอความร่วมมือจากประชาชนชาวไทยในการแจ้งเบาะแสหรือพบเห็นการกระทำความผิดในเขตพื้นที่

จากข้อค้นพบของผู้วิจัย พบว่า การบริหารดำเนินงานตรวจบุคคลและยานพาหนะ ให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีการระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุม โดยการจัดและกระจายเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าทำการตรวจตรา (X-Ray) ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเน้นการตรวจค้น จับกุม กลุ่มบุคคลเป้าหมาย เมื่อจับกุมผู้กระทำความผิดให้ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัด และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบพร้อมสืบสวนขยายผล โดยดำเนินการซักถามบุคคลหรือพยานหลักฐานอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นการจับกุม ผู้จ้างวาน ทั้งขบวนการ รวมทั้งข้าราชการตำรวจที่มีส่วนรู้เห็น เน้นการป้องกันการก่อการร้ายที่อาจแฝงตัวเข้ามาในราชอาณาจักรและแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน, service mind (บริการด้วยใจ) โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และบูรณาการกำลังพลให้เหมาะสมสอดคล้องกับจำนวนคนเดินทางและพาหนะ และ standard (ก้าวสู่มาตรฐานสากล) ด้วยการดำเนินการให้เป็นมาตรฐานด้านบุคลากร กายภาพ และระบบงาน

จากผลการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.29 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาเชิงคุณภาพ

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา	ข้อค้นพบ
1. การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - กระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติตามแนวทางกาเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานกำหนดไว้ - มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมแสวงหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์กว้างไกล - สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง - มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดี - เรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่กระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและทั่วถึง 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำที่แตกต่าง มีศักยภาพสูงสุด - เปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงานโดยต้องเป็นไปเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง
3. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์มีความชัดเจน - กำหนดแผนการดำเนินงานที่ดี มีความยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ - ส่งเสริมให้ศึกษา ทำความเข้าใจในกลยุทธ์และนำไปใช้ - ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอก - ปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง - นำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำหนดเป็นกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในปีต่อไป

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา	ข้อค้นพบ
4. เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - มีเทคโนโลยี รองรับการใช้งานในระบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ - พัฒนาคู่มือการใช้งานให้มีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจและใช้สารสนเทศให้ตรงเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรกระจายเทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเพียงพอ
5. วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมตำรวจที่มีความผูกพันต่อหน้าที่ มีการควบคุมสั่งการ มีความจงรักภักดี - สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม - ปลุกฝังทัศนคติในวัฒนธรรมใหม่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติร่วมกัน - ส่งเสริมวัฒนธรรมใหม่ให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่ยั่งยืนในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
6. ด้านงานอำนวยความสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มมาตรฐานการให้บริการประชาชน - จัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในรูปแบบต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างจิตสำนึกและปลุกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา	ข้อค้นพบ
7. ด้านบริการคนต่างด้าว	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานในเชิงรุก รวดเร็ว แต่งกายเหมาะสม สุภาพ อ่อนโยน - พัฒนาอาคารสถานที่ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการตามความเหมาะสม - เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม ซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม - เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติตามขั้นตอนตามนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด - นำเทคโนโลยีวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และเงื่อนไขต่าง ๆ
8. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มประสิทธิภาพด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ - ส่วนราชการ เอกชน และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจของตำรวจ - นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กล้อง CCTV ติดตามจุดต่างๆ อย่าง เพียงพอ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ประเด็น	สรุปผลการศึกษา	ข้อค้นพบ
9. ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ	<ul style="list-style-type: none"> - ระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุม - ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัด - เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทาง เข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ โดยรวบรวมรายชื่อกลุ่มบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังหรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 ดำเนินการสืบสวน จับกุม และดำเนินคดีตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

(ผู้วิจัย)

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ โดยใช้การสื่อสารมีประสิทธิผล ข้อค้นพบที่สำคัญ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมทั้งเสนอปัญหาจากการปฏิบัติงาน และแสวงหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี ข้อค้นพบที่สำคัญ ผู้นำองค์กรตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่าง มีศักยภาพสูงสุด และสามารถเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงานให้เป็นที่ไปเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง 3) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน กำหนดแผนดำเนินงานที่ดี มีความยืดหยุ่นสามารถบรรลุผลได้ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำความเข้าใจและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบที่สำคัญ กลยุทธ์ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีมาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พร้อมพัฒนาผู้ใช้งานให้มีทักษะ มีความสามารถใช้สารสนเทศให้ตรงเป้าหมาย ข้อค้นพบที่สำคัญ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรกระจายเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะมาใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเพียงพอ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายขององค์กร และปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ข้อค้นพบที่สำคัญ สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 6) ด้านงานอำนวยความสะดวก สามารถเพิ่มมาตรฐานการให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการได้มากขึ้น ข้อค้นพบที่สำคัญ สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจให้บริการด้วยความจริงใจ 7) ด้านบริการ คนต่างด้าว เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค ซื่อสัตย์ เป็นธรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้บริการเพิ่มมากขึ้น ข้อค้นพบที่สำคัญ ควรมีการอบรม ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจ ในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และเงื่อนไขต่าง ๆ 8) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ เปิดโอกาสให้ส่วนราชการ เอกชน และประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน พร้อมนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กล้อง CCTV มาติดตามจุดต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ข้อค้นพบที่สำคัญ ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และ 9) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุมผู้กระทำความผิด เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทางเข้า-ออกราชอาณาจักรทุกช่องทาง ข้อค้นพบที่สำคัญ ดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ โดยรวบรวมรายชื่อกลุ่มบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเฝ้าระวัง

หรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522
ดำเนินการสืบสวน จับกุม และดำเนินคดีตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด