

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี และ 3) เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบผสม คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับบริการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสถิติพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) สมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนดิบ และสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้บริหารหรือหัวหน้าด่านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 14 คน และวิจัยเอกสารรวมทั้งการสังเกตในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำมาหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปแล้วนั้น ในบทนี้จึงเป็นการสรุปผลการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการสรุปผล เป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังต่อไปนี้

##### ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย โดยมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังนี้

1.1 ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหน่วยงานมีการสื่อสารถึงข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ หน่วยงานได้กระตุ้นให้ท่านมีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาแนวคิดในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจได้เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น และผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้ายคือ ท่านเชื่อมั่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหาร

1.3 ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงาน และผู้บริหารได้นำข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาหน่วยงานจากผู้มีส่วนได้เสียมากำหนดเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในภายนอกเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสอุปสรรคของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารได้กระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจได้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของสถานีตำรวจในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม

และหน่วยงานให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ท่านมีการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.5 ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านมักยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ท่านรู้สึกเชื่อมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงาน โดยเห็นว่าจะช่วยให้สังคมไทยมีความสุข และหน่วยงานปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานให้เป็นตำรวมืออาชีพ เคารพประชาชน ทนโลกและทันสมัยตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านบริการคนต่างด้าว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และด้านงานอำนวยความสะดวก ตามลำดับ ส่วนด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย โดยมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังนี้

2.1 ด้านงานอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจให้บริการประชาชนผ่านด่านเข้าออกประเทศด้วยความเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสมตรงตามระยะเวลาที่ติดประกาศไว้ และเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้ายคือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้

2.2 ด้านบริการคนต่างด้าว โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่มีการหาข่าวป้องกันการหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมายของคนต่างด้าวอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่มีการป้องกันปราบปรามดำเนินคดีและขยายผลการทำความผิดของ คนต่างด้าวอย่างสม่ำเสมอ และเจ้าหน้าที่มีการสืบสวนแรงงานต่างด้าวที่ทำความผิดด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ เจ้าหน้าที่มีการให้บริการคนเข้าเมืองตามนโยบายของรัฐ ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

2.3 ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เมื่อพบคนต่างด้าวที่เข้ามาหรืออยู่ในราชอาณาจักร โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือการอนุญาตนั้นสิ้นสุดหรือถูกเพิกถอนแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการส่งตัวคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักรทันที มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ มีการป้องกันปัญหาอาชญากรรม ป้องกันความมั่นคง ป้องกันการกระทำคามผิด และควบคุมพฤติกรรมผู้กระทำความผิดหลบหนีเข้าเมือง และหน่วยงานมีการสืบสวนหาข่าว ปราบปรามและส่งกลับคนต่างด้าวที่หลบหนีเข้าเมืองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ มีการนำปัญหาต่างๆ มาวางแผนแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการตรวจลงตราและการยกเว้นการตรวจลงตราเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่มีการตรวจสอบพาหนะที่เข้ามาในหรือที่จะออกไปนอกราชอาณาจักรอย่างเข้มงวด และเจ้าหน้าที่มีการตรวจบุคคลที่มีลักษณะต้องห้าม ห้ามมิให้ เข้ามาในราชอาณาจักรและทำการเปรียบเทียบปรับผู้หลบหนีเข้าเมืองอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจสอบหนังสือเดินทางเข้าออกประเทศอย่างรัดกุม เพียงพอ และเคร่งครัด

3. เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวม มี 5 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้ร้อยละ 89.10 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 89.10 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 21.35 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

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

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

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

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี เป็นรายด้านพบว่า

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวยความสะดวก มี 4 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานอำนวยความสะดวก ได้ร้อยละ 59.50 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 59.50 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 33.97 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

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

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

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

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าวมี 2 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านบริการคนต่างด้าว ได้ร้อยละ 83.50 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 83.50 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 31.58 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

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

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

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

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ มี 4 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ได้ร้อยละ 80.80 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 80.80 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 31.92 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

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

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

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

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะมี 5 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ได้ร้อยละ 79.90 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 79.90 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ร้อยละ 33.83 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

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

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

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

#### ผลการตรวจสอบสมมติฐานทางการวิจัย

สมมติฐานทางการวิจัยตั้งไว้คือ ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีทุกด้าน ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง และด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 14 ท่าน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง พบว่า การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานกำหนดไว้ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นช่องทางสำคัญ ข้อค้นพบที่สำคัญ พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นผู้นำกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน กำหนดภารกิจมอบหมายงาน และกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และทั่วถึง แสดงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ทุ่มเวลาให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มกำลังความสามารถ ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่างมีศักยภาพสูงสุด เปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงาน โดยต้องเป็นไปเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พบว่า กลยุทธ์เป็นตัวบ่งชี้ถึงแนวทางในการเปลี่ยนแปลงว่า ควรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงต้องมีความชัดเจน และเชื่อมั่นได้ว่าหากปฏิบัติตามแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือบรรลุเป้าหมายได้ ประกอบกับได้นำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน กำหนดเป็นกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในปีต่อไป มีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจศึกษา ทำความเข้าใจในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อ

การเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำเป็นกลไกสำคัญที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ผลสัมฤทธิ์

4. ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารควรสนับสนุนและจัดหาเทคโนโลยีและวิทยาการตรวจสอบภัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรงอย่างเพียงพอเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ ที่สำคัญ อาทิ ระบบการรับส่งข้อมูลผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) วิทยาการตรวจสอบภัยใหม่จะช่วยการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรกระจายเทคโนโลยี และวิทยาการตรวจสอบภัยใหม่ พร้อมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาปฏิบัติงานในสถานีดำรงเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรตำรวจ มีความผูกพันต่อหน้าที่ มีการควบคุมสั่งการมีความจงรักภักดี และเน้นการปฏิบัติงานตามนโยบายผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก องค์กรตำรวจต้องมีการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้ข้าราชการตำรวจ ยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้อค้นพบที่สำคัญ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของตำรวจควรปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อประชาชน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วมเป็นหลัก

6. ด้านงานอำนวยการ พบว่า การปฏิบัติงานด้านงานอำนวยการ มีการเพิ่มมาตรฐานในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการด้วยความรวดเร็ว มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ หลากหลายขึ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการให้บริการประชาชนปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น มีความสุภาพ อ่อนน้อม ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งพัฒนาอาคาร สถานที่ทำการอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งอำนวยความสะดวกให้ประชาชนมาที่มาใช้บริการได้รับความสะดวกสบายตามความเหมาะสม ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า ควรปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรตำรวจ



7. ด้านบริการคนต่างด้าว พบว่า มีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในเชิงรุกเพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหน่วยสืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด การสกัดกั้น การจับกุม การตรวจและสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมายในพื้นที่ เพื่อการผลักดันและส่งกลับประเทศ รวมทั้งมีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เช่น สมาชิก อส. กำนัน และผู้ใหญ่บ้านทั้งในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง จัดหน่วยเฉพาะกิจปราบปรามบุคคลต่างด้าว และมีการป้องกันมิให้ข้าราชการในปกครองเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเด็ดขาด ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ พบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับได้มากขึ้น โดยมีการเพิ่มกำลังของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการคัดกรองหรือตรวจสอบบุคคลที่มีความผิด ผู้ต้องหาคดีอาญาหรือมีหมายจับ เพื่อนำตัวมาเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม ให้ความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมายให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจเพิ่มมากขึ้น และนำเทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด อาทิ กล้อง CCTV ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสืบสวนปราบปรามและส่งกลับและสามารถจับกุมผู้กระทำผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า การบริหารงานด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับให้บรรลุเป้าหมายนั้นผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

9. ด้านงานตรวจบุคคลและยานพาหนะ พบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในด้านงานตรวจบุคคลและยานพาหนะได้มากขึ้น โดยระดมกวาดล้างและปราบปรามจับกุมผู้กระทำความผิดเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทาง เข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทาง ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่า ควรดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ โดยรวบรวมรายชื่อกลุ่มบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังหรือต้องสงสัยว่าเป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 ดำเนินการสืบสวน จับกุมและดำเนินคดีตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

## การอภิปรายผล

จากผลของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นช่องทางสำคัญในการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง และปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจการให้บริการประชาชน เพื่อให้ทันกับสภาพของสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับเจ้าหน้าที่ตำรวจจะได้รับทราบ รับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานถ้าไม่ยอมเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Donnelly et al. (1975 : 266-268) ที่กล่าวว่า การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ อาทิ มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎระเบียบ และ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft & Kotter (1999) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลควรสร้างการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cumming and Worley (2005 : 166) ที่กล่าวว่า การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนัก และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Watson (1969 : 149-150) ได้กล่าวว่า การเอาชนะการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จต้องสร้างการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Simona Mihaela Haivas (2009) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท The NCC จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การให้ประสบความสำเร็จ ต้องสร้างการตระหนักเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นอันดับแรก

2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การตำรวจต้องสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจ เพื่อนำแนวคิดวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำของตำรวจมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย สามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้โดยฉับพลัน ปราศจากความลังเลในสถานการณ์ฉุกเฉิน และสามารถเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ในสถานการณ์ปกติ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้นำองค์การตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่างจากองค์การอื่น มีศักยภาพเป็นศูนย์กลางและศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคลในองค์การ มีความสามารถที่จะปลุกฝังความเชื่อมั่นก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์การ สามารถรักษาระดับความสนใจ ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสม่ำเสมอ และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่หน่วยงานในทุกๆระดับ เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์เดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey and Blanchard (1977 : 101) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำได้ตามความต้องการของสถานการณ์และผู้ตาม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ John P.Kotter (1996 : 129) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรจากนั้นสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายนั้น ๆ และให้คนในองค์กรเข้ามีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ James Kouzes and Barry Posner (1995 : 105) ที่กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดี ต้องเป็นนักคิดในการที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกๆระดับเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 129) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : 305) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานในเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีการวางแผนการดำเนินงานที่ดี มีความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในปีต่อไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลยุทธ์หรือทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูประบบราชการจึงกำหนดเป็นนโยบาย และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำหนดเป็นกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความมั่นคงของชาติ การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน การบริการคนต่างด้าว การสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และงานตรวจบุคคลและพาหนะ เพื่อให้ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบกับมีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจศึกษาสร้างความเข้าใจ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตัวผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เห็นเป็นตัวอย่าง และสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานของตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wright et.al. (1992 : 15) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chin & Benne (1976 : 23-31) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน คือ การใช้กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่า เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีของพนักงานในองค์การ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัศมี เจริญรัตน์ (2551 : 305) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน นำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงาน ในเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

4. ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารได้กระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจได้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุน และจัดหาเทคโนโลยี และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในระบบต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างเพียงพอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบัน เทคโนโลยี และวิทยาการตำรวจสมัยใหม่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านตรวจคนเข้าเมืองการปฏิบัติงานต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และเกิดประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเชื่อถือไว้วางใจในการทำหน้าที่ของตำรวจในระดับที่เพิ่มมากขึ้น จึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลโดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โปร่งใส และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนใช้ปฏิบัติงานในการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในทุกสถานการณ์ รวมทั้งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ความรู้ในกระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจุบัน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ โดยนำระบบ VDO conference มาใช้ในการประชุมผู้บริหารทุกระดับในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) การประยุกต์ใช้โปรแกรมใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ (Line) ระบบฐานข้อมูลอาชญากรรม การฝากขังผ่านระบบออนไลน์ และระบบฐานข้อมูลการให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในด่านตรวจคนเข้าเมืองเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chin & Benne (1976 : 23-31) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ทุกสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Lucas (2005 : 8) ได้เสนอว่า เทคโนโลยีช่วยของค์การให้รวบรวม เก็บ สืบค้น และประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนวัตถุดิบทางสารสนเทศให้เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้โดยมีส่วนช่วยสนับสนุนแนวทางใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศพัศ พงษ์เจริญ (2552 : 207) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของตำรวจในปัจจุบัน ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในระดับสถานีตำรวจมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Burke (2006 : 86-94) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ประสบผลสำเร็จ มี 3 ปัจจัยด้วยกันคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านประชากร และปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับการทำงานเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น แนวทางการดำเนินการก็จะถูกเปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลโดยตรงต่อบุคคล เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินงานนั้นดีขึ้น รวดเร็วขึ้น

5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดำรงภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมักยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจมีอิทธิพลสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การตำรวจเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาจากอดีต มีความผูกพันต่อหน้าที่ และปฏิบัติตามคำสั่ง นโยบายเป็นหลัก ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การตำรวจมีผลการดำเนินงานตามนโยบายในภาพรวมดีขึ้น วัฒนธรรมองค์การตำรวจจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันองค์การตำรวจได้พยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการในการเปลี่ยนแปลงหลายวิธีด้วยกัน อาทิ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาท การให้รางวัล การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์การตำรวจ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter and Heskette (1992 : 235) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมองค์การดีขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Paoline (2003 : 122) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประมาณ อติเรกสาร (2547 : 19) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมตำรวจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกชัย ศรีหาจันทร์ (2553 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การตำรวจภูธรจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า องค์การตำรวจควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผู้บังคับบัญชาควรมีการยอมรับความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ให้อภัยในการผิดพลาดของการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตำรวจ

6. ด้านงานอำนวยการ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ

ให้บริการประชาชนผ่านด่านเข้าออกประเทศด้วยความเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การปฏิบัติงานด้านงานอำนวยความสะดวกการให้บริการเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากมีการยกระดับการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งมีการส่งเสริมและพัฒนาตัวข้าราชการตำรวจให้มีจิตสำนึก และมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ลดขั้นตอน และระยะเวลา การปฏิบัติงานในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว จัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ ประกอบกับมีการพัฒนาอาคารสถานที่ทำการ จัดตั้งอำนวยความสะดวกในการให้บริการตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561 (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555 : 1-8) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และยังคงสอดคล้องกับ พ.ร.ก. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดส่วนราชการทุกแห่งให้ดำเนินการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้รับบริการ

7. ด้านบริการคนต่างด้าว พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าคือ เจ้าหน้าที่มีการหาข่าวป้องกันคนหลบหนีเข้าเมือง โดยผิดกฎหมายของคนต่างด้าวอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า เจ้าหน้าที่มีกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนามูลฐานการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหน่วยสืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด การสกัดกั้น การจับกุม การตรวจและสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายในพื้นที่เพื่อการผลักดันและส่งกลับประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่มีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เช่น สมาชิก อส. กำนัน และผู้ใหญ่บ้านทั้งในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง จัดหน่วยเฉพาะกิจปราบปรามบุคคลต่างด้าว และมีการป้องกันมิให้ข้าราชการในปกครองเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเด็ดขาด มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 (สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, 2556 : ออนไลน์) ด้านการเข้าและออกนอกราชอาณาจักรซึ่งเป็นภารกิจหลักคือการตรวจบุคคลที่เดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักรตามช่องทางด่านตรวจคนเข้าเมือง เขตท่าสถานี เป็นต้น และมีการพัฒนาวิธีการทำงานด้านการบริการคนเข้าเมืองให้ก้าวไปสู่ การให้บริการโดยใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) อาทิ ระบบการแจ้งที่พักอาศัย ระบบการตรวจสอบหมายจับ

รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้ตำรวจคนเข้าเมืองต่าง ๆ ริเริ่มเสนอโครงการให้บริการในเรื่องนี้ ให้เป็นรูปธรรม

8. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เมื่อพบคนต่างด้าวที่เข้ามาหรืออยู่ในราชอาณาจักร โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือการอนุญาตนั้นสิ้นสุด หรือถูกเพิกถอนแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการส่งตัวคนต่างด้าวกลับออกไปนอกราชอาณาจักรทันที มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับในการวางแผนจัดการให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อาทิ จัดหากล้องวงจรปิด (CCTV) มาติดตามจุดสำคัญต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนประชาชนในพื้นที่ในภารกิจของตำรวจ เนื่องจากการได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนจะช่วยให้การปฏิบัติงานของตำรวจได้รับการยอมรับ และประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Rye (1980 : 1-5) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจะมีประสิทธิผลได้ต้องร่วมมือทั้งฝ่ายประชาชน และฝ่ายตำรวจ โดยตำรวจเป็นผู้ยื่นความช่วยเหลือให้กับประชาชนในชุมชนเกี่ยวกับข้อมูล คำแนะนำ และวัสดุอุปกรณ์ ส่วนประชาชนเป็นผู้รับความช่วยเหลือและตอบสนองด้วยความร่วมมือกับตำรวจ ในการสอดส่องดูแลตรวจตราชุมชนของตน ตลอดจนรับผิดชอบในการแจ้งเหตุ พกติดกรรมที่น่าสงสัย ให้ตำรวจทราบ และยังสอดคล้องกับ พ.ร.บ.ตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 นโยบายการบริหารงานของรัฐบาล กำหนดให้นำประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริหารงานโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม

9. ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามี การตรวจลงตราและการยกเว้นการตรวจลงตราเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า เจ้าหน้าที่มีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคนต่างด้าวในพื้นที่ที่เป็นภัยต่อประเทศชาติ มีการดำเนินการตรวจตราผู้กระทำผิดและกวดล้างอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาได้สั่งการกำชับให้เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจอนุญาตบุคคล และพาหนะที่เดินทางเข้า - ออกราชอาณาจักรทุกช่องทางในความรับผิดชอบ โดยเน้นกลุ่มบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังหรือต้องสงสัยว่า



เป็นบุคคลต้องห้ามตามมาตรา 12 ตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 กฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับความผิดอาญา และเป็นกรณีที่ได้รับการประสานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำชับให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานในสังกัดกวาดขันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือ หรือเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิด หากพบหรือทราบให้ดำเนินการในอำนาจตามหน้าที่อย่างเข้มงวด สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองที่ว่า (สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, 2556 : ออนไลน์) ภารกิจและหน้าที่ของตรวจคนเข้าเมืองจะต้องดำเนินการตรวจคัดกรองบุคคลและยานพาหนะทุกประเภทที่เดินทางผ่านเข้า-ออกราชอาณาจักร บริการคนเข้าเมืองตามนโยบายของรัฐด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ตรวจสอบและดูแลคนเข้าเมืองที่พักอาศัยอยู่ในราชอาณาจักร และป้องกันปราบปรามการกระทำผิดของคนเข้าเมือง รวมทั้งอาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบต่าง ๆ

ผลการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษาของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

จากการวิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีมีดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง 3) มีการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล 4) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับ 5) กำหนดภารกิจ มอบหมายงาน และกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและทั่วถึง 6) กำหนดแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความยืดหยุ่น และสามารถบรรลุผลได้ 7) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง 8) ปลูกฝังพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน 9) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอกโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย 10) ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยดังกล่าว ได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะในการวิจัยใน 3 ประเด็นดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีภาวะขาดแคลนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผู้ปฏิบัติงานในด้านตรวจคนเข้าเมือง จำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่สมดุลกับปริมาณผู้ผ่านด่านที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรพิจารณาจัดสรรกรอบอัตรากำลังแก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติให้เพียงพอกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น

1.2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีการอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ให้มีความเข้าใจ ในพระราชบัญญัติตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ.2522 เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรพัฒนาผู้บริหารสังกัดตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ให้ได้รับการพัฒนาตนเองโดยจัดหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาตนเองได้ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

2.1 ผู้บริหารควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจให้เห็นเป็นรูปธรรม

2.2 แสวงหางบประมาณสนับสนุนจากภายนอกองค์การ อาทิ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจัดหายานพาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

2.3 กระจายอำนาจการบริหารงานให้ผู้บริหารในหน่วยงานอย่างทั่วถึง เนื่องจากลักษณะงานในสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองต้องคำนึงถึงความรวดเร็วในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ควรศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรีด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

3.2 ควรศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือในการนำผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน และสามารถนำไปอ้างอิงในทางวิชาการและการปฏิบัติต่อไป

3.3 ควรมีการมองหาปัจจัยในด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือมุมมองที่หลากหลาย