

## บทที่ ๕

## บทสรุป

สรุปการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์ความรวดเร็วในการผ่านหนังสือราชการที่เก็บข้อบกพร่องของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ.๒๕๑๒ - ๒๕๑๓ เพื่อ

๑. ทดสอบสัมพันธระหว่างเวลาและจำนวนจุดที่หนังสือราชการผ่าน
๒. เปรียบเทียบความเร็วในการผ่านหนังสือราชการ แยกตามประเภท ชนิด และแผนกงานที่หนังสือราชการผ่าน
๓. เปรียบเทียบเวลาที่หนังสือราชการประเภทและชนิดเดียวกันผ่านช่วงต่าง ๆ ในแผนกงานเดียวกัน

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสำรวจการผ่านหนังสือราชการขึ้นใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล จากหนังสือราชการที่เก็บไว้ที่แผนกเก็บ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หนังสือราชการทั้งกลาง จัดแบ่งตามแผนกงานที่หนังสือราชการผ่าน ได้ ๓ แผนกงาน มีแผนกโศภน แผนกศึกษาธิการ และสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี แยกตามประเภทได้ ๒ ประเภท มีประเภทเพื่อทราบ และประเภทเพื่อพิจารณา และแยกตามชนิดมี ๒ ชนิด คือ ชนิดธรรมดา และชนิดด่วน ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ วัฏเดือน ปี ที่หนังสือราชการผ่านจุดต่าง ๆ ตั้งแต่จุดแรก คือ ลงทะเบียนหนังสือที่แผนกรับ-ส่ง จนถึงจุดสุดท้ายคือ ผู้วิจัยสั่งการขั้นสุดท้าย ข้อมูลนี้มีลักษณะการผ่านจุดต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๘๘ ข้อมูล นำมาใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและจำนวนจุดที่หนังสือราชการผ่าน และใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความเร็วของหนังสือราชการแยกตามแผนกงาน ประเภท และชนิด จากข้อมูลทั้งหมดนี้ก็คัดเลือกข้อมูลที่มีลักษณะการผ่านจุดต่าง ๆ เหมือนกันทุกจุด ได้จำนวนทั้งสิ้น ๒๓๔ ข้อมูล สำหรับนำมาใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบเวลาที่หนังสือราชการผ่านแต่ละช่วง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง เวลาและจำนวนจุดที่หนังสือราชการผ่าน ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากผลคูณของคะแนนแบบของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Coefficient of Correlation) การเปรียบเทียบความเร็วของหนังสือราชการยกตามแผนงาน ประเภท และชนิด ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance), วิธีทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffé's Test for Multiple Comparisons) และวิธี t-Test ส่วนการเปรียบเทียบเวลาที่หนังสือราชการผ่านแต่ละช่วง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยวิธี A Three-Part Analysis วิธี The Treatments X Subject Design และวิธีทดสอบของกันคิน (Duncan's New Multiple Range Test)

#### ผลการวิจัย หอจุระสรุปได้ดังนี้

๑. ความสัมพันธ์ระหว่าง เวลาและจำนวนจุดที่หนังสือราชการผ่านของหนังสือราชการที่นำมาวิจัยทั้งหมด ได้ค่า  $r = 0.4400$  สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ ๕ เปอร์เซ็นต์ เมื่อแยกตามแผนงานที่หนังสือราชการผ่านได้ผลการวิจัยดังนี้

๑.๑ หนังสือราชการที่ผ่านแผนก โตตอบทั้งหมด เวลาและจำนวนจุดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ ๕ เปอร์เซ็นต์ ( $r = 0.3446$ ) แต่มีหนังสือราชการที่ผ่านแผนกที่อยู่ ๒ กลุ่ม ที่เวลาและจำนวนจุดไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญเดียวกัน คือ ประเภทเพื่อทราบชนิดความ และประเภทเพื่อพิจารณาชนิดขรรมคา

๑.๒ หนังสือราชการที่ผ่านแผนกศึกษาธิการทั้งหมด สหสัมพันธ์ระหว่าง เวลาและจำนวนจุดเท่ากับ ๐.๒๒๕๕ สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ตามประเภทปรากฏว่า ทั้งประเภทเพื่อทราบชนิดขรรมคา และประเภทเพื่อพิจารณาชนิดขรรมคา เวลาและจำนวนจุดไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์

๑.๓ หนังสือราชการที่ผ่านส่วนสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีทั้งหมด เวลาและจำนวนจุดไม่สัมพันธ์กันในเชิงสถิติ ( $r = 0.0440$ ) และเมื่อแยกวิเคราะห์ตามชนิดขรรมคาประเภทเพื่อทราบ และชนิดความประเภทเดียวกัน เวลาและจำนวนจุดก็ยัง

ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์

๒. การเปรียบเทียบความเร็วในการผ่านหนังสือราชการ แยกตามแผนกงานประเภท และชนิด โดยผลการวิจัยดังนี้

๒.๑ การผ่านหนังสือราชการในแผนกศึกษาธิการ ทั้งประเภทเพื่อทราบและประเภทเพื่อพิจารณา เร็วกว่าการผ่านหนังสือราชการในแผนกไต่สวน และในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี อย่างเห็นได้ชัดในเชิงสถิติ ส่วนการผ่านหนังสือราชการในแผนกไต่สวน ทั้งชนิดธรรมดาและชนิดความเร่งด่วนเร็วกว่าการผ่านหนังสือราชการในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีเล็กน้อย แต่ไม่ถึงกับแตกต่างกันในทางสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์

๒.๒ การผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อทราบ ทั้งในแผนกไต่สวนและในแผนกศึกษาธิการ เร็วกว่าการผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อพิจารณาในแผนกงานเดียวกัน แต่จะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะชนิดธรรมดา ส่วนชนิดความเร่งด่วนไม่ถึงกับแตกต่างกันในเชิงสถิติ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์

๒.๓ การผ่านหนังสือราชการชนิดความเร่งด่วน ทั้งประเภทเพื่อทราบและประเภทเพื่อพิจารณา เร็วกว่าการผ่านหนังสือราชการชนิดธรรมดา ประเภทเดียวกันอย่างเห็นได้ชัดในเชิงสถิติ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์ ไม่ว่าจะเป็นการผ่านในแผนกไต่สวนหรือในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีก็ตาม

๓. ระยะเวลาที่หนังสือราชการประเภทและชนิดเดียวกันผ่านช่วงต่าง ๆ ในแผนกงานเดียวกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ๕ เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาที่ผ่านแต่ละช่วง เป็นคู่ โดยผลการวิจัยออกมาดังนี้

๓.๑ หนังสือราชการประเภทเพื่อทราบชนิดธรรมดาที่ผ่านในแผนกไต่สวน ช่วงที่ผ่านจากหัวหน้ากองกลางขึ้นไปยังปลัดกระทรวงใช้เวลาผ่านมากที่สุด ช่วงที่ผ่านจากการลงทะเลเป็นที่แผนกรับส่ง ไปยังการลงทะเลเป็นที่แผนกไต่สวน จากการลงทะเลเป็นที่แผนกไต่สวน ไปยังเจ้าหน้าที่ และจากหัวหน้าแผนกไปยังหัวหน้ากองกลาง ใช้เวลาผ่านรองลงมา ส่วนช่วงที่ผ่านจากเจ้าหน้าที่ ขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกใช้เวลาผ่านน้อยที่สุด ที่ระดับความมีนัยสำคัญ ๕ เปอร์เซ็นต์

๓.๒ หนังสือราชการที่ผ่านในแผนกศึกษาธิการทั้งประเภทเพื่อทราบชนิดธรรมดา และประเภทเพื่อพิจารณาชนิดธรรมดา บปรากฏว่า ช่วงที่ผ่านจากการลงทะเลเป็นที่แผนกศึกษา ธิการไปยังเจ้าหน้าที่จะใช้เวลานานมากที่สุด มากกว่าการผ่านในช่วงอื่น ๆ ทุกช่วงอย่าง เดิม ได้จัดโดยทางสถิติ ส่วนการผ่านในช่วงอื่น ๆ ทั้งช่วงจากการลงทะเลเป็นที่แผนกรับส่ง ไปยัง การลงทะเลเป็นที่แผนกโต้ตอบ จากการลงทะเลเป็นที่แผนกโต้ตอบไปยังการลงทะเลเป็นที่แผนก ศึกษาธิการ จากเจ้าหน้าที่ยื่นไปยังหัวหน้าแผนก จากหัวหน้าแผนกขึ้นไปยังหัวหน้ากองกลาง และจากหัวหน้ากองกลางขึ้นไปยังปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แม้จะใช้เวลาย่านแตกต่างกัน บ้างเล็กน้อย แต่ก็ไม่ถึงกับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซนต์

๓.๓ หนังสือราชการที่ผ่านในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ช่วงที่ใช้เวลาย่าน นานที่สุด คือ ช่วงจากเลขาธิการรัฐมนตรีผ่านขึ้นไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ช่วงที่ใช้ เวลาย่านรองลงมาคือช่วงจากหัวหน้าแผนกตรวจสอบ เรื่องราวและความเห็นผ่านขึ้นไปยัง เลขาธิการรัฐมนตรี ส่วนช่วงที่ใช้เวลาย่านเร็วที่สุด คือ ช่วงจากการลงทะเลเป็นที่แผนก รับส่ง ไปยังการลงทะเลเป็นที่สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และช่วงจากการลงทะเลเป็นที่ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีไปยังหัวหน้าแผนกตรวจสอบ เรื่องราวและความเห็นที่ระดับ ความนัยสำคัญที่ ๕ เปอร์เซนต์

### การอภิปรายผลการวิจัย

๑. จากผลการวิจัยการผ่านหนังสือราชการที่เกี่ยวข้องกับกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมแล้ว ปรากฏว่า ระยะเวลาและจำนวนจุดที่หนังสือ ราชการผ่าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามข้อสมมุติของการวิจัยข้อที่ ๑ ที่ว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการผ่านหนังสือราชการมีความสัมพันธ์กับจำนวนจุดที่หนังสือราชการ ผ่าน ซึ่งถูกต้องตามหลักความจริงโดยทั่วไป เมื่อระยะทางที่ผ่านยาวขึ้น ย่อมจะต้องใช้ เวลาในการผ่านมากขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตามเมื่อแยกวิเคราะห์หนังสือราชการเป็นกลุ่มย่อยตามแผนกงาน ประเภท และชนิดแล้ว ปรากฏผลการวิจัยว่า มีการผ่านหนังสือราชการบางกลุ่มไม่เป็นไปตามข้อสมมุติ

ของการวิจัย ได้แก่ กลุ่มประเภทเพื่อทราบชนิดความ และประเภทเพื่อพิจารณาชนิดธรรมดา  
ที่ผ่านในแผนกโต้ตอบ กลุ่มประเภทเพื่อทราบชนิดธรรมดาและประเภทเพื่อทราบชนิดความที่  
ผ่านในแผนกศึกษาธิการ และกลุ่มหนังสือราชการที่ผ่านในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ผล  
การวิจัยการผ่านหนังสือราชการบางกลุ่มที่ขัดแย้งกับหลักความจริง ไทยทั่วไปนี้ ย่อมเป็น  
ธรรมดาให้ เห็นว่า การเสียเวลาในการผ่านหนังสือราชการนั้น มิใช่เกิดจากระยะทาง  
การผ่านยาวหรือจำนวนเอกสารที่ผ่านมาก แต่เห็นงออย่างเดียวกันนั้น แต่อาจจะเกิดจากสาเหตุ  
อื่น ๆ ด้วย อาทิเช่น การใช้เวลาย่านที่จุดบางจุดนานเกินควร เป็นต้น

๒. หากการวิจัยเปรียบเทียบความรวดเร็วในการผ่านหนังสือราชการในแผนกงาน  
ต่าง ๆ ปรากฏว่า การผ่านหนังสือราชการทั้งประเภทเพื่อทราบและประเภทเพื่อพิจารณา  
ในแผนกศึกษาธิการ ใช้เวลาผ่านต่อหนึ่งจุดมากที่สุด แตกต่างจากการใช้เวลาในการผ่าน  
หนังสือราชการในแผนกโต้ตอบและในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี อย่างมีนัยสำคัญ เป็นไป  
ตามข้อสมมุติของการวิจัย ข้อที่ ๒.๑ ที่ว่า ความเร็วในการผ่านหนังสือราชการในแผนกงาน  
ต่างกับยอมแตกต่างกัน ซึ่งตรงตามหลักการที่ว่า แต่ละแผนกงานย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบ  
ต่างกัน การปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือราชการก็ย่อมจะต่างกันไปด้วย ซึ่งจะส่งผลไป  
ถึงความเร็วในการผ่านหนังสือราชการที่แตกต่างกัน

แต่ผลของการเปรียบเทียบความเร็วในการผ่านหนังสือราชการในแผนกโต้ตอบ  
และในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ปรากฏว่า การผ่านหนังสือราชการในแผนกโต้ตอบทั้ง  
ชนิดธรรมดาและชนิดความ เร็วกว่าการผ่านหนังสือราชการในสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี  
เล็กน้อย แต่ไม่ถึงกับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งขัดแย้งกับข้อสมมุติของการวิจัยและหลัก  
การตั้งกล่าว แสดงว่า หน้าที่ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือราชการที่ผ่าน  
ของแผนกโต้ตอบ และของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีอาจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เมื่อ  
ศึกษาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกงานทั้งสองดังกล่าว ก็ปรากฏว่า ทั้งแผนกโต้ตอบ  
และสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีต่างทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณเช่นเดียวกัน แสดงว่า  
ความคาดหมายที่ตั้งกล่าวเป็นความจริง

๓. ผลของการวิจัยเปรียบเทียบความเร็วในการผ่านหนังสือราชการระหว่างประเภทเพื่อทราบ และประเภทเพื่อพิจารณา ปรากฏว่า การผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อทราบ ใช้เวลาน้อยกว่าการผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อพิจารณา และเมื่อการผ่านนั้นเป็นไปอย่างธรรมดา ความเร็วในการผ่านหนังสือราชการทั้งสองประเภทจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามข้อสมมุติของการวิจัยข้อที่ ๒.๒ ที่ว่า ความเร็วในการผ่านหนังสือราชการต่างประเภทกัน ย่อมแตกต่างกันซึ่งตรงข้ามหลักการที่ว่า การใช้เวลาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร หากเป็นเรื่องเพื่อทราบ ผู้บริหารจะไม่ต้องใช้เวลาในการวินิจฉัยสั่งการมากเหมือนเรื่องเพื่อพิจารณา เพราะเรื่องเพื่อพิจารณาจะต้องอาศัยการวินิจฉัยอย่างละเอียดรอบคอบ บางทีอาจจะกองคาชดักฐาน ข้อมูล หรือระเบียบปฏิบัติมาประกอบการพิจารณาวินิจฉัย เพื่อให้การสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

มีข้อสังเกตว่า เมื่อทดสอบความแตกต่าง ระหว่างความเร็วในการผ่านหนังสือราชการทั้งสองประเภท เมื่อการผ่านนั้นเป็นไปอย่างด่วนแล้ว ปรากฏว่า ความเร็วในการผ่านหนังสือสองประเภทก็ไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติ แม้ว่าเมื่อพิจารณาค่าธรรมดาแล้ว การผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อทราบจะเร็วกว่าเพื่อพิจารณาก็ตาม ผลการวิจัยในกรณีหลังที่ได้ชี้ชัดแย้งกับข้อสมมุติของการวิจัย และหลักการดังกล่าวอย่างชัดเจน จึงเป็นเรื่องที่น่าคิดต่อไปว่า การผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อพิจารณาที่ช้ากว่าการผ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อทราบนั้น มีสาเหตุเกิดจากการใช้เวลาในการวินิจฉัยสั่งการต่างกันเท่านั้น ยังอาจจะเกิดจากความรีบด่วนในการสั่งผ่านหนังสือราชการอีกด้วย หากเจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการส่งผ่านหนังสือราชการ ต่างก็ตั้งใจปฏิบัติด้วยความรวดเร็วแล้ว การผ่านหนังสือราชการทั้งประเภทเพื่อทราบและประเภทเพื่อพิจารณา ก็อาจจะไม่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในเชิงสถิติ

๔. จากผลการวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเร็วในการผ่านหนังสือราชการชนิดธรรมดา และชนิดด่วน ปรากฏว่า ความเร็วในการผ่านหนังสือราชการทั้งสองชนิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามข้อสมมุติของการวิจัยข้อที่ ๒.๓ ที่ว่า ความเร็วในการผ่านหนังสือราชการทางชนิดกัน ย่อมแตกต่างกัน และถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติงาน

สามารถที่จะกรองสิ่งหนึ่งสี่รายการชนิดอื่นโดยรวดเร็ว และการปฏิบัติหรือการพิจารณา  
วินิจฉัยสั่งการหนึ่งสี่ชนิดความ จะต้องกระทำก่อนหนึ่งสี่ชนิดธรรมดา

๕. ผลการวิจัยเปรียบเทียบระยะเวลาที่หนึ่งสี่รายการประเภทและชนิดเกี่ยวกับ  
ผ่านช่วงต่าง ๆ ในแผนงานเกี่ยวกับ บ่งบอกว่า ระยะเวลาที่ผ่านช่วงต่าง ๆ แยกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญ ไม่เป็นไปตามข้อสมมุติของการวิจัยข้อที่ ๓ ที่ว่า ระยะเวลาที่หนึ่งสี่  
รายการประเภทและชนิดเกี่ยวกับผ่านช่วงต่าง ๆ ในแผนงานเดียวกัน ไม่แตกต่างกัน ผลการ  
วิจัยนี้ขัดแย้งกับหลักการส่งผ่านข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ การส่งผ่านข่าวสารที่ก็จะส่งผ่าน  
ไปด้วยความสะดวก ไม่ถึงกึ่งกลางที่จุดใดจุดหนึ่ง นั่นคือระยะเวลาที่ข่าวสารผ่านจุดต่าง ๆ  
แต่ละจุดจะไม่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นในการผ่านหนึ่งสี่รายการแต่ละช่วง  
(จากจุดหนึ่ง ไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ถัดไป) จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อระยะเวลาที่ใช้  
ผ่านแต่ละช่วงนั้น ไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่หนึ่งสี่  
รายการผ่านช่วงต่าง ๆ เป็นคู่ ๆ นั้น ก็พบว่า มีบางช่วงเท่านั้นที่ใช้ระยะเวลานาน  
เกินควรจนแตกต่างจากช่วงอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในเชิงสถิติ แต่มีหลายช่วงที่ใช้ระยะ  
เวลานานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ แสดงว่า ข้อสมมุติของการวิจัยมีผลถูกต้อง  
ตามความเป็นจริงอยู่ไม่น้อย

เมื่อพิจารณากิ่งช่วงที่ใช้ระยะเวลานานแตกต่างไปจากช่วงอื่น ๆ ส่วนใหญ่ที่ไม่  
แตกต่างกันในเชิงสถิติ แยกตามประเภทชนิด และแผนงานที่หนึ่งสี่รายการผ่าน จะเห็น  
ได้ดังต่อไปนี้

- ๕.๑ หนึ่งสี่รายการประเภทเพื่อทราบชนิดธรรมดาที่ผ่านในแผนกได้โดย  
โดยตลอดรวม ๕ ช่วง มีช่วงที่ใช้เวลานานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึง ๓ ช่วง  
มีช่วงที่ใช้เวลานานมากเกินไปจนแตกต่างไปจากช่วงอื่น ๆ มี ๑ ช่วง คือ  
ช่วงที่ ๕ จากหัวหน้ากองกลางขึ้นไปยังปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
และมีช่วงที่ใช้เวลานานน้อยจนแตกต่างไปจากช่วงอื่น ๆ มี ๑ ช่วงคือ

ครั้งที่ ๓ จากเจ้าหน้าที่ขึ้นไปยังหัวหน้าแผนก

การอ่านหนังสือราชการในช่วงที่ ๕ จากหัวหน้ากองกลางขึ้นไปยังปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ใช้เวลายาวมากเกินไปนั้น หากเป็นหนังสือราชการประเภทเพื่อพิจารณา ก็พอจะมีเหตุผลสมควร ว่าที่ใช้เวลานานเป็นเพราะ เสียเวลาในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ แต่ก็เป็นหนังสือประเภทเพื่อทราบ จึงไม่จำเป็นจะต้องเสียเวลาในการวินิจฉัยสั่งการนานถึงเพียงนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงน่าจะเกิดจากสาเหตุอื่นมากกว่า อาทิเช่น ปลัดกระทรวงมีคำสั่งสืบราชการที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการหรือรับทราบมาก และมีเวลาทำงานเกี่ยวกับหนังสือราชการแบบ หรืออื่น ๆ เป็นต้น

๕.๖ หนังสือราชการที่ผ่านในแผนกศึกษาธิการ ทั้งประเภทเพื่อทราบชนิดธรรมดา (ผ่าน ๕ ช่วง) และประเภทเพื่อพิจารณาชนิดธรรมดา (ผ่าน ๖ ช่วง) มีเพียงช่วงเดียวเท่านั้นที่ใช้เวลายาวนานมาก จนแตกต่างไปจากช่วงอื่น ๆ ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ช่วงที่ใช้เวลายาวนานมากเกินไปนี้ เหมือนกันทั้งสองประเภท คือ

ครั้งที่ ๓ จากการลงทะเบียนหนังสือรับที่แผนกศึกษาธิการ ไปยัง เจ้าหน้าที่แผนกศึกษาธิการ

เป็นที่น่าสังเกตว่า การอ่านหนังสือราชการแทนที่จะเสียเวลาในช่วงสุดท้ายเช่นเดียวกับหนังสือราชการที่ผ่านในแผนกใดก็ตาม เพราะอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้บริหารชั้นสูง อันเป็นจุดสุดท้ายของการอ่านหนังสือราชการ แยกขึ้นมาเสียเวลายาวนานในช่วงที่ ๓ จากการลงทะเบียนหนังสือรับของแผนกไปยัง เจ้าหน้าที่ของแผนกที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ของแผนก จะเป็นผู้พิจารณาเรื่องราวนั้นว่าจะทำเป็นอย่างไรจึงจะถูกต้องตามระเบียบแบบแผน แล้วบันทึกเสนอขึ้นไปยังผู้บริหารชั้นสูงเพื่อพิจารณาวินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้าย จึงทำให้การอ่านหนังสือราชการในช่วงนี้ใช้เวลายาวนาน อย่างไรก็ตามการใช้เวลาในช่วงนี้ก็ไม่ควรจะนานมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ่านหนังสือราชการประเภทเพื่อทราบ ซึ่งไม่มีเรื่องที่จะต้องพิจารณาวินิจฉัยมากนัก



๔.๓ หนังสือราชการที่ย่านในสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี ทั้งประเภทเพื่อทราบชนิดขรรพการ และประเภทเพื่อทราบชนิดความ ซึ่งผ่านช่วงต่าง ๆ ๔ ช่วงเท่ากัน ปรากฏว่า การผ่านสองช่วงแรกใช้เวลาย่านไม่แตกต่างกับในเชิงสถิติ การผ่านมีจึงใช้เวลามากขึ้น ๆ ไปตามลำดับช่วงที่ย่าน และใช้เวลามากจนแตกต่างไปจากช่วงอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ ช่วงที่ใช้เวลาย่านมากที่สุดและรองลงมาเรียงตามลำดับคือ

ช่วงที่ ๔ จากเลขานุการรัฐมนตรีย่านขึ้นไปยังรัฐมนตรี

ช่วงที่ ๓ จากหัวหน้าแผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็นย่านขึ้นไปยังเลขานุการรัฐมนตรี

หนังสือราชการถึงกล่าวต่างก็เป็นหนังสือประเภทเพื่อทราบ ไม่ต้องใช้เวลาในการวินิจฉัยสั่งการมากเหมือนประเภทเพื่อพิจารณา การเสียเวลาในการย่านหนังสือราชการในช่วงที่ ๓ มากขึ้น และในช่วงที่ ๔ มากที่สุด จึงไม่ควรเกิดจากสาเหตุของการใช้เวลาวินิจฉัยสั่งการ แต่จะเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ อาทิเช่น รัฐมนตรี และเลขานุการรัฐมนตรี มีเวลาทำงานเกี่ยวกับหนังสือราชการน้อย มีปริมาณหนังสือราชการที่จะต้องวินิจฉัยมาก หรืออาจจะเกิดจากรัฐมนตรีและเลขานุการรัฐมนตรีพิจารณาการอื่น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

๑. เพื่อให้การผ่านหนังสือราชการรวดเร็วขึ้น วิธีหนึ่งคือการลดจำนวนจุดที่หนังสือราชการผ่านบางจุดที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง เพราะผลการวินิจฉัยยืนยันันว่า เมื่อหนังสือราชการต้องผ่านจุดกลาง ๆ มากขึ้น ระยะเวลาที่ใช้ในการผ่านก็จะมากขึ้นด้วย จุดบางจุดที่ไม่จำเป็นซึ่งเห็นได้ชัดว่าปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน คือ การลงทะเบียนหนังสือรับ จะเห็นว่า หลังจากที่ลงทะเบียนหนังสือรับที่แผนกรับส่งแล้ว ก่อนจะนำหนังสือราชการนั้นเข้าไปปฏิบัติในแผนกใด จะต้องลงทะเบียนหนังสือรับที่แผนกนั้นอีกครั้งหนึ่ง การผ่านหนังสือราชการเข้าไปปฏิบัติในแผนกงานหนึ่ง ๆ อย่างน้อยจึงต้องผ่านจุดลงทะเบียนหนังสือรับถึง ๒ จุด เช่น การผ่านหนังสือราชการเข้าไปปฏิบัติในแผนก ได้ตอบและในสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี การผ่านหนังสือราชการเข้าไปปฏิบัติในแผนกงานบางแผนกงาน อาจจะต้องผ่านจุดลงทะเบียนหนังสือถึง ๓ จุด

เช่น การผ่านหนังสือราชการเข้าไปปฏิบัติในแผนกศึกษาธิการ เป็นต้น การลงทะเบียนหนังสือรับหลายแห่งเช่นนี้ นอกจากจะเสียเวลาแล้ว ยังเบียดเบียนแรงงานเจ้าหน้าที่ด้วย หากจะตัดการลงทะเบียนที่แผนกที่ออก ให้เหลือเฉพาะที่แผนกรับส่งแห่งเดียว ก็จะช่วยลดจำนวนจุดที่ผ่านลงไปได้ ๑ ถึง ๒ จุด การผ่านหนังสือราชการก็จะรวดเร็วขึ้น เมื่อมีการลดจำนวนจุดถึงกล่าวถึง ก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการลงทะเบียนหนังสือรับของแผนกรับส่งใหม่ให้เหมาะสม เปลี่ยนระเบียบปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน และปรับปรุงหน้าที่ของแผนกรับส่งให้กว้างขวางขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

๒. ความล่าช้าในการผ่านหนังสือราชการ นอกจากจะเกิดจากหนังสือราชการนั้นต้องผ่านจุดต่าง ๆ หลายจุดแล้ว ยังอาจจะเกิดจากการตั้งค้ำงล่าช้าในการส่งผ่านหนังสือราชการที่จุดใดจุดหนึ่ง ทำให้หนังสือราชการผ่านไปด้วยความไม่สะดวก จากผลการวิจัยพบว่า จุดที่หนังสือราชการตั้งค้ำงล่าช้ามากที่สุดมีสองจุด คือ ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าหน้าที่ชั้นต้นของแผนก เพื่อให้การผ่านหนังสือราชการเป็นไปด้วยความสะดวก จึงควรพิจารณาปรับปรุงจุดที่หนังสือราชการเกิดการตั้งค้ำงและผ่านไปด้วยความล่าช้าเป็นจุด ๆ ไป การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

๒.๑ การตั้งค้ำงล่าช้าของหนังสือราชการที่ผู้บริหารระดับสูง สาเหตุของการตั้งค้ำงล่าช้าน่าจะเนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับสูงมีหนังสือราชการที่จะต้องพิจารณาวินิจฉัยสั่งการมาก เพราะอำนาจในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการนั้นอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง เจ้าสังกัดคือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง และปลัดกระทรวง หนังสือราชการต่าง ๆ จึงถูกส่งมายังชั้นรวบรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อรอรับการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ ถึงแม้ว่าจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่บางส่วนให้ผู้บริหารระดับรองลงมา คือ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง และรองปลัดกระทรวง เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูง และมีเจ้าหน้าที่และผู้บริหารชั้นต้นช่วยกลั่นกรองเรื่องราวที่จะพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการใช้เวลาน้อยลงแล้วก็ตาม แต่ปริมาณหนังสือราชการที่ส่งผ่านชั้นมานี้มีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับผู้บริหารชั้นสูงมีงานในหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับใช้ในการวินิจฉัยสั่งการน้อย จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การผ่านหนังสือราชการเกิดการตั้งค้ำงล่าช้าขึ้น การปรับปรุงแก้ไขความตั้งค้ำงล่าช้าดังกล่าว จึงควรใช้วิธีการกระจายอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ

ของผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับเรื่องบางเรื่องที่ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวกับนโยบาย ไปให้ผู้บริหารชั้นต้นระดับรอง ๆ ลงไปตามความเหมาะสม เช่น กระจายอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการของรัฐมนตรีเกี่ยวกับเรื่องบางเรื่อง ไปให้เลขาธิการรัฐมนตรี หรือ กระจายอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการของปลัดกระทรวง เกี่ยวกับเรื่องบางเรื่อง ไปให้หัวหน้ากอง และถ้าหากจะมีบางเรื่องที่ยังพิจารณาแล้วเห็นว่า หัวหน้าแผนกจะชว่นแบ่งเบาภาระได้ ก็ควรมอบอำนาจให้หัวหน้าแผนกกระทำแทนได้ เป็นต้น การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เกี่ยวกับเรื่องบางเรื่อง ไปให้ผู้บริหารชั้นต้นระดับรอง ๆ ลงไปเช่นนี้ นอกจากจะช่วยให้การผ่านหนังสือราชการเป็นไปด้วยความรวดเร็วไม่ทิ้งค้างล่าช้าแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนงานที่สำคัญ ๆ มากขึ้นด้วย

๒.๒ การทิ้งค้างล่าช้าของหนังสือราชการที่เจ้าหน้าที่ชั้นต้น สาเหตุของการทิ้งค้างล่าช้า อาจจะได้จากหลายสาเหตุ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ขาดความตั้งใจและไม่มีความตั้งใจ (Morale) ในการทำงาน หรือ อาจจะได้จากมีงานในหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป การปรับปรุงแก้ไขความทิ้งค้างล่าช้า จึงอาจจะใช้วิธีให้เจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติงานตามความถนัดตามความสนใจ และจัดให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man in the Right Job) ไม่ควรให้งานในหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไปจนไม่มีเวลาที่จะทำงานนั้นให้ดีได้ หรือไม่ควรให้งานน้อยเกินไปจนมีเวลาว่างเกือบทั้งวัน หากเจ้าหน้าที่มีงานในหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป จนงานทิ้งค้างชักช้า ก็ควรจัดหาเจ้าหน้าที่อื่นที่มีความรู้ความถนัดและความสนใจ เกี่ยวกับเรื่องนั้นมาช่วย โดยนำมาจากหน่วยที่มีงานน้อยแต่มีกำลังคนมาก เป็นต้น

๓. เนื่องจากกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นสำนักงานเลขานุการของกระทรวงในส่วนที่เกี่ยวกับราชการทั่วไป จึงมีหนังสือราชการหลายเรื่องที่ต้องขอความเห็นจากกรม กองต่าง ๆ ในสังกัดหลาย กรม กอง การส่งหนังสือราชการนั้นไปยังกรม กองต่าง ๆ เพื่อให้พิจารณา จากกรมหนึ่งไปยังอีกกรมหนึ่งคือ ๆ กันไปนี้ ย่อมจะเสียเวลามาก เพราะหนังสือราชการนั้นจะต้องส่งผ่านจุดต่าง ๆ มากขึ้น หากกรมหนึ่งๆ

จะต้องผ่านจุดต่าง ๆ ๕ จุด จึงจะถึงอชิบที แล้ว การส่งไปยังกรมต่าง ๆ ๔ กรมก็จะใช้ระยะทางยาวถึง ๒๐ จุด บัณฑิตจะเสียเวลาเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่า กว่าจะได้ผลการพิจารณาจากกรม กองต่าง ๆ มาครบถ้วน ก็เสียเวลามาก และอาจจะไม่ทันตามกำหนดเวลาได้ ทางที่ดีแล้วควรจะต้องเสียเวลาทำสำเนาขึ้นหลาย ๆ ชุด ให้เพียงพอกับจำนวนกรม กองต่าง ๆ ที่จะส่งไปขอความเห็น แล้วจัดส่งออกไปพร้อมกัน ก็จะช่วยลกระยะทางผ่านหนังสือราชการให้น้อยลง และจะได้คำตอบจากกรม กองต่าง ๆ โดยครบถ้วน รวดเร็วขึ้น

อนึ่ง การจัดทำสำเนาหนังสือราชการ ควรจะใช้เครื่องถ่ายเอกสาร เพราะ รวดเร็วและประหยัดแรงงานมากกว่า การพิมพ์อีกสำเนา ทั้งยังจะได้ข้อความที่ถูกต้องครบถ้วนตรงตามต้นฉบับทุกประการ ในขณะที่ทำการวิจัยนี้ มีเครื่องถ่ายเอกสารใช้กันตามหน่วยงานต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย การถ่ายเอกสารแต่ละฉบับก็ไม่สิ้นเปลืองเงินมากนัก หากเทียบกับการพิมพ์อีกสำเนา ความสิ้นเปลืองไม่แตกต่างกันนัก

๔. ในกรณีวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยหวังวิเคราะห์เกี่ยวกับความรวดเร็วในการผ่านหนังสือราชการที่เกี่ยวข้องกับกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง เท่านั้น ถ้าได้มีการวิเคราะห์การผ่านหนังสือราชการในกระทรวง ทบวง กรม กอง และหน่วยงานอื่น ๆ บ้าง ก็จะได้ข้อมูลมาเปรียบเทียบ และประมวลเป็นลักษณะการผ่านหนังสือราชการในหน่วยงานโดยทั่วไปของประเทศไทย นอกจากนั้น หากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับหนังสือราชการของ เจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกระดับที่หนังสือราชการผ่าน โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน และใช้การสัมภาษณ์ประกอบ จะช่วยให้ได้แนวทางในการปรับปรุงการผ่านหนังสือราชการให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประหยัดขึ้น