

นัยยะทางวิชาการของการปฏิรูปบริการสาธารณะ Academic Implications of Public Service Reform

ยศธร ทวีพล*

Yossathorn Taweephon*

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University

*Corresponding author's email: Yossathorn@tsu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received)

4 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

1 มิถุนายน 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

17 กรกฎาคม 2567

บทคัดย่อ

การปฏิรูปบริการสาธารณะถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายทางการบริหารงานภาครัฐ แต่นัยยะใดถือว่าการปฏิรูปบริการสาธารณะอย่างแท้จริง บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิรูปบริการสาธารณะ หลักการปฏิรูปบริการสาธารณะ รากฐานแรงกดดันการปฏิรูปบริการสาธารณะ ลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะและปัจจัยทำให้เกิดการปฏิรูปบริการสาธารณะ การศึกษาใช้การวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ ที่มีการเผยแพร่ระดับนานาชาติ โดยเฉพาะบทความวิชาการ บทความวิจัยและหนังสือเป็นหลัก การศึกษา พบว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะมีหลักการสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงขีดความสามารถ ของสถาบันสาธารณะอย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงหลากหลายแตกต่างกัน อาทิ การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน ซึ่งการปฏิรูปบริการสาธารณะถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐที่มีรากฐานแรงกดดันสำคัญมาจากบรรดาแนวคิดการบริหารงานภาครัฐใหม่ อาทิ การจัดการปกครอง การจัดการภาครัฐแนวใหม่และการบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เข้ามาอิทธิพลต่อการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิม โดยทั้งลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะและรากฐานแรงกดดันการปฏิรูปบริการสาธารณะ มีข้อค้นพบทิศทางเดียวกับการศึกษาในส่วนกรณีศึกษาการปฏิรูปบริการสาธารณะ และสุดท้ายการศึกษาปัจจัยทำให้เกิดการปฏิรูปบริการสาธารณะ พบว่าระบบการเมือง ความเข้มแข็งของระบบพรรคการเมือง นักการเมืองวัยหนุ่มสาว แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคม ความคิดใหม่ทางการบริหารและการมีส่วนร่วม ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล

คำสำคัญ: การปฏิรูป, การปฏิรูปบริการสาธารณะ, การบริหารงานภาครัฐ

ABSTRACT

Public service reform is widely discussed in public administration, but it is still unclear what implications does it hold for real public service reform. Therefore, this academic article aimed at investigating public service reform, principles of public service reform, foundation of pressure for public service reform, characteristics of public service reform, and factors causing public service reform. Internationally published academic documents, especially academic and research papers and books, were analyzed. According to the results of this study, public service reform is mainly characterized by continuous improvement in the capacity of public institutions. There may be several different forms of change, such as gradual or radical change. Public service reform is considered a tool in public administration based on significant pressures resulting from new public administration ideas, such as governance, new public management, and public service, all of which have influenced traditional public administration. The findings on public service reform characteristics and pressure foundations aligned with case studies of public service reform. Finally, the study on factors causing public service reform indicated that political system, stability of political party system, young politicians, economic and social pressures, new public administration, and participation were considered influential factors.

Keywords: Public Reform, Public Service Reform, Public Administration

บทนำ

อิทธิพลจากประวัติศาสตร์ที่มีมาอย่างต่อเนื่องยาวนานของบริการสาธารณะ (Bezzina et al., 2021) ทำให้การปฏิรูปบริการสาธารณะมีใช้เรื่องใหม่ (Moffitt et al., 2023) เนื่องจากรัฐบาลทุกประเทศทั่วโลก ต้องการใช้การปฏิรูปบริการสาธารณะเพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาระบบและบริการต่าง ๆ ให้ทันต่อความต้องการ การเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันระหว่างประเทศ การปฏิรูปบริการสาธารณะจึงถูกนำมาใช้ปฏิบัติและกล่าวถึงทางวิชาการอย่างแพร่หลาย ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน การจัดการกับปัญหาสังคมและการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิรูปบริการสาธารณะถูกกล่าวถึงอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา

Kekez (2018) เชื่อว่า ในปีดังกล่าว เป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดจากอิทธิพลของรัฐบาล ที่ต้องการจัดการกับปัญหาสาธารณะ และทำลายข้อจำกัดการจัดการกับปัญหาสังคมที่ซับซ้อน

โดยเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่สังคมเริ่มมุ่งสู่ความเป็นสังคมสมัยใหม่ ทำให้ปัญหาสังคมแบบเดิมไม่สามารถแก้ไขโดยอาศัยวิธีการหรือเครื่องมือทางการบริหารงานภาครัฐแบบเก่าให้ประสบความสำเร็จได้ สังคมสมัยใหม่ที่ซับซ้อนจึงเป็นประเด็นท้าทายหลักแก่รัฐบาลให้ตระหนักต่อการปฏิรูปบริการสาธารณะ ไม่แตกต่างกับแนวคิดของ Afegbua and Ejalonibu (2015) มองว่า จุดเริ่มต้นการปฏิรูปบริการสาธารณะ เริ่มต้นในปีเดียวกัน แต่อิทธิพลการเกิดขึ้นของการปฏิรูปบริการสาธารณะ มิใช่เกิดขึ้นจากประเด็นทางสังคมเท่านั้น

ประเด็นสำคัญอันนำมาสู่การปฏิรูปบริการสาธารณะ ยังเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนการบริหาร โดยเฉพาะการเติบโตของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) อันเป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับในฐานะกระแสนการปฏิรูปบริการสาธารณะในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา (Brinkerhoff and Wetterberg, 2013) โดยเป็นแนวคิดทางการบริหารงานภาครัฐที่มีเป้าหมายเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐเดิม สู่การบริหารใหม่ที่มีความเป็นเอกชน อิทธิพลจากแนวคิดการบริหารภาครัฐ จึงส่งผลให้การบริหารงานสาธารณะ เริ่มให้ความสำคัญกับประเด็นอื่น ๆ อย่างน่าสนใจ อาทิ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและต้นทุน เพื่อขับเคลื่อนบริการสาธารณะให้บรรลุเป้าหมายแห่งรัฐ นอกจากนั้นไม่เพียงแต่การปฏิรูปบริการสาธารณะ ถูกนำมาใช้จัดการกับปัญหาสังคมสมัยใหม่ เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและการบริหารเพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการ

Obasa (2019) เชื่อว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก จากอิทธิพลของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งประสบกับปัญหาการทุจริต การขาดความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่ำ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ความไม่พอเพียงของทรัพยากร การขาดความเชี่ยวชาญของข้าราชการและความล่าช้าของระบบราชการ ถือเป็นปัจจัยทำให้การปฏิรูปถูกนำไปปฏิบัติ โดยมีลักษณะความท้าทายจากการให้ความสำคัญกับการวางโครงสร้าง มาตรฐาน กฎหมาย พฤติกรรมการปฏิบัติงานและการประสานงาน การส่งเสริมความยุติธรรมและประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้าง ความทันสมัยให้แก่รัฐบาลและท้องถิ่น (Lufunyo, 2013)

การปฏิรูปบริการสาธารณะ มีประวัติศาสตร์มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน และได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศ จนหลายประเทศทั่วโลกมองว่าการปฏิรูปบริการสาธารณะสามารถนำมาสู่การแก้ไขปัญหาสาธารณะได้อย่างสำเร็จ โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้วสามารถลดข้อจำกัดทางการบริหารและจัดบริการสาธารณะ ให้แก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม การกล่าวถึงการปฏิรูปบริการสาธารณะ อาจมีข้อจำกัดการทำความเข้าใจ เนื่องจากอิทธิพลความเป็นนามธรรมของการปฏิรูปบริการสาธารณะ ผู้เขียนบทความวิชาการจึงสนใจที่จะศึกษา นัยยะทางวิชาการของการปฏิรูปบริการสาธารณะ ครอบคลุมการปฏิรูปบริการสาธารณะ หลักการปฏิรูปบริการสาธารณะ รากฐานแรงกดดันการปฏิรูปบริการสาธารณะ ลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะและปัจจัยทำให้เกิดการปฏิรูปบริการสาธารณะ โดยวิเคราะห์นัยยะทางวิชาการของประเด็นการปฏิรูปบริการสาธารณะ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปบริการสาธารณะ

อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ศึกษาทางการบริหารงานภาครัฐเพื่อปฏิรูปบริการสาธารณะในมิติต่าง ๆ

หลักการและแนวคิด

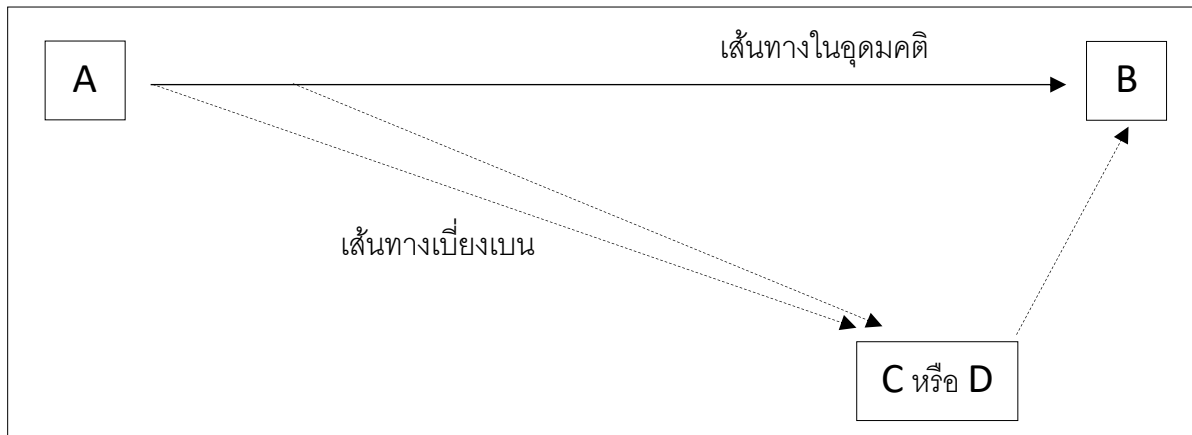
การปฏิรูปบริการสาธารณะ

การปฏิรูปบริการสาธารณะในทางวิชาการและการปฏิบัติ มีประเด็นต่าง ๆ หลากหลาย ประเด็น ประเด็นแรก คำว่าการปฏิรูป (Reform) ตามนัยยะของ Moffitt et al. (2023) มองว่า มีลักษณะเป็นการกระทำ ในลักษณะคล้ายคลึงกับคลื่น โดยเป็นคลื่นที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ประเด็นต่าง ๆ อย่างมีนัยยะสำคัญ ซึ่งสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การปฏิรูปถือเป็นการสร้างผลกระทบต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในทิศทางที่ดีภายใต้สถานการณ์ใหม่ โดยส่วนใหญ่การปฏิรูปจึงมักถูกนำมาใช้กับประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางสาธารณะ โดยเฉพาะการนำมาใช้กับการปรับปรุงบริการสาธารณะ ในทัศนะของ Lufunyo (2013) จึงมองว่าการปฏิรูปถือเป็นการปรับปรุงบริการสาธารณะ

หลักการและแนวคิดการสะท้อนนัยยะทางวิชาการของการปฏิรูปบริการสาธารณะ เป็นการปรับปรุงบริการสาธารณะ เกิดจากบริบทภาพรวมของการปฏิรูปที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับบริการสาธารณะ แม้ว่าการปฏิรูปอาจถูกกล่าวถึงในประเด็นอื่น ๆ อาทิ การปฏิรูปการเงิน การคลัง การกระจายอำนาจ การปฏิรูปกฎหมาย รัฐธรรมนูญ นโยบาย การแปรรูป รัฐวิสาหกิจ การลดกฎระเบียบ การเพิ่มความรับผิดชอบของภาครัฐหรือการปรับปรุงกรอบของกฎหมาย (Afegbua and Ejalonibu, 2015) แต่ประเด็นดังกล่าวถือว่าเป็นการปฏิรูปบริการสาธารณะ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างสถาบัน การเปลี่ยนแปลงเชิงความสัมพันธ์ภายในรัฐ (Herzog and Karppinen, 2014) รวมถึงการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในแง่ประสิทธิภาพ หรือความรับผิดชอบต่อประชาชน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อบริการสาธารณะในประเด็นต่าง ๆ อาทิ การปรับปรุงการให้บริการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในฐานะพลเมือง (Obasa, 2019) การปฏิรูปบริการสาธารณะจึงมีขอบเขตกว้างขวาง สะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากผลลัพธ์การปฏิรูป

การสะท้อนผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูป ตามภาพที่ 1 โดย Ugyel (2016) อธิบายว่า วิธีการปฏิรูปจำเป็นต้องประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ตำแหน่ง โดยตำแหน่ง A เดินทางไปยังตำแหน่ง B เป็นตำแหน่งที่เรียกว่าเส้นทางในอุดมคติ เส้นทางดังกล่าวถือเป็นการปฏิรูปบริการสาธารณะโดยทั่วไป ในขณะที่เส้นทางเบี่ยงเบนเป็นเส้นทางจากตำแหน่ง A ไปยังตำแหน่ง C หรือ D ถือเป็นการปฏิรูป ซึ่งอาจเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค แต่อย่างไรก็ตามแม้การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่ง A ไปยังตำแหน่ง C หรือ D เป็นตำแหน่งการปฏิรูป อันอยู่ภายใต้บริบทปัญหาและอุปสรรค แต่เส้นทางของตำแหน่งดังกล่าว ถือว่าเป็นเส้นทางสำคัญที่แสดง

ลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะ ดังนั้นลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะ จึงเป็นภาพการเปลี่ยนแปลง สะท้อน การขับเคลื่อนบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานสาธารณะ ภายใต้สถานการณ์เดิมสู่สถานการณ์ใหม่ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ



ภาพที่ 1 วิธีการปฏิรูปสาธารณะ

ที่มา: Ugyel (2016)

หลักการปฏิรูปบริการสาธารณะ

การปฏิรูปบริการสาธารณะ มักถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย โดยนักการเมืองหรือผู้นำคนสำคัญของชาติ แต่ธรรมชาติการปฏิรูปบริการสาธารณะ มีลักษณะเป็นนามธรรม จึงอาจทำให้การทำความเข้าใจการปฏิรูปบริการสาธารณะของผู้นำและประชาชนไม่ถูกต้องตรงกัน จนกระทั่งก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการสื่อสารประเด็นทางการบริหารงานสาธารณะต่อสาธารณชน ดังนั้นส่วนนี้จึงเป็นการกล่าวถึงนัยยะการปฏิรูปบริการสาธารณะเชิงองค์ประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและใช้งานได้อย่างถูกต้อง African Development Bank (2005 อ้างใน Afegbua and Ejalonibu, 2015) เชื่อว่าการปฏิรูปอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการปฏิรูปบริการสาธารณะ จำเป็นต้องกล่าวถึงการปรับปรุงขีดความสามารถสถาบันสาธารณะ ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานราชการในฐานะกระทรวง ทบวง กรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีบทบาทการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ดังนั้นองค์ประกอบแรกในการปฏิรูปบริการสาธารณะ จึงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงขีดความสามารถสถาบันสาธารณะ

การปรับปรุงขีดความสามารถสถาบันสาธารณะ อาจครอบคลุมประเด็นการจัดการกับโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อสาธารณะ อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ (Khan, 2014) การลดต้นทุน (Watt and Perkins, 2020) คุณภาพ การเพิ่มความรับผิดชอบ ความโปร่งใส คุณธรรม การลดการทุจริต (Afegbua and Ejalonibu, 2015)

การจัดการกับบริการใหม่ การบริหารงานใหม่ (Shpak et al., 2019) การจัดการกับลูกค้า ความรวดเร็วในการให้บริการ (Davis and Stazyk, 2014) การเข้าถึงบริการ การตอบสนอง ความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของประชาชน (Pitia et al., 2013) การสร้าง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การปรับปรุงขีดความสามารถสถาบันภาครัฐ ให้ทันสมัย การให้ความสำคัญกับดิจิทัลและการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี โดยการปฏิรูปบริการ สาธารณะให้เกิดประเด็นดังกล่าว อาจใช้กลไกการปฏิรูปกฎหมาย การปฏิรูปบุคลากร การปฏิรูป การบริหารหรือการปฏิรูปการเงินการคลัง

การปฏิรูปบริการสาธารณะ อาจถูกกล่าวถึงภายใต้บริบทใดบริบทหนึ่งอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีเป้าหมายการปรับปรุงบริการสาธารณะเป็นหัวใจสำคัญ อาทิ การกระจายอำนาจ การสาธารณสุข และการศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการกับอำนาจ การสร้างกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใหม่ การเพิ่มความรับผิดชอบ การจัดการกับความเป็นอิสระของสถาบันภาครัฐ การเพิ่มประสิทธิภาพถนน คุณภาพ บริการ ความเท่าเทียมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญของ ข้าราชการ (Lufunyo, 2013) การจัดการกับรายจ่ายด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งล้วนแต่เป็นกลไกการปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้บริการสาธารณะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Brinkerhoff and Wetterberg, 2013)

การปฏิรูปบริการสาธารณะจำเป็นต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุง ขีดความสามารถสถาบันภาครัฐเพื่อพัฒนาและการยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และประชาธิปไตย Bezzina et al. (2021) จึงมองว่าการปฏิรูปบริการสาธารณะ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) อันเป็น กระบวนการปรับปรุง แก้ไขและการกำหนดใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบางประการ หรือ บางส่วน การใช้การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปใน การปฏิรูปบริการสาธารณะ ถือว่าเป็น องค์ประกอบทำให้การปฏิรูปบริการสาธารณะ ประสบความสำเร็จจากอิทธิพลความต่อเนื่องของ กระบวนการเปลี่ยนแปลง

การใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในการปฏิรูปบริการสาธารณะ ถือว่า มีจุดแข็งในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิรูป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่มีอาณา เขตจำกัด ทำให้นักบริหารสามารถทราบผลกระทบระหว่างการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง จนนำมาสู่ การแก้ไขปัญหาหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิรูปได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ปัญหาบริการ สาธารณะที่มีความไม่แน่นอน โดยเฉพาะความไม่แน่นอนจากผลกระทบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นต่อสาธารณะ เป็นวงกว้าง การเลือกใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปใน การปฏิรูปบริการสาธารณะ จึงถือว่ามีความเหมาะสม

ในทางตรงกันข้าม Bezzina et al. (2021) มองว่า หากนักบริหารเลือกใช้กระบวนการ ปฏิรูปบริการสาธารณะ โดยอาศัยกลไกการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical

Change) ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ครอบคลุมการปรับปรุงพื้นฐานองค์กร การให้บริการ การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนอำนาจหน้าที่บริการ วัฒนธรรมและค่านิยม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักเผชิญหน้ากับความท้าทายในแง่ความรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง กว้างขวาง และเร่งด่วน ซึ่งควบคุมสถานการณ์ได้ยาก แต่ได้เปรียบในการค้นหาหนทางปรับปรุงบริการสาธารณะที่ดีได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การปฏิรูปบริการสาธารณะ โดยอาศัยกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน จึงเปรียบเสมือนหลักประกันความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการปฏิรูปบริการสาธารณะที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือคุณภาพ

รากฐานแรงกดดันการปฏิรูปบริการสาธารณะ

Robinson (2015) มองว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะ มีรากฐานแรงกดดันสำคัญมาจากแนวคิดของเวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งให้ความสำคัญกับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาและระบบคุณธรรม โดยเป็นแนวคิดแรกเริ่มที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานภาครัฐในช่วงศตวรรษที่ 20 และได้รับการปฏิรูปในยุคถัดมา นอกจากนั้นหากพิจารณาจากตารางที่ 1 ซึ่งนำเสนอโดย McCourt (2013) อ้างถึงใน Robinson (2015) จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปถูกจำแนกออกเป็นหลายช่วง โดยแต่ละช่วงมีปัญหาและมุมมองการปฏิรูปแตกต่างกัน อาทิ การกล่าวถึงปัญหาการขาดประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องปฏิรูปตามมุมมองการเสริมสร้างขีดความสามารถ ตลอดจนประเด็นอื่น ๆ

ตารางที่ 1 การปฏิรูปบริการสาธารณะจำแนกตามปัญหาและมุมมอง

ปัญหา	มุมมอง	ช่วงการปฏิบัติ
1. การผลักดันให้รัฐบาลมีประสิทธิภาพเป็นรากฐานสำคัญ	การบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมและ มุมมองการสร้างขีดความสามารถ	หลังประกาศเอกราช
2. การผลักดันให้รัฐบาลมีความใกล้ชิดกับรากหญ้า	การกระจายอำนาจ	ปี ค.ศ. 1970-ปัจจุบัน
3. การผลักดันให้รัฐบาลมีความเหมาะสม	การจ่ายและการปฏิรูปการจ้างงาน	ปี ค.ศ. 1980-1990
4. การผลักดันให้รัฐบาลทำงานได้ดีขึ้นและขับเคลื่อนตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้	การจัดการภาครัฐแนวใหม่	ปี ค.ศ. 1990-ปัจจุบัน
5. การผลักดันให้รัฐบาลมีความซื่อสัตย์สุจริต	การบูรณาการและการปฏิรูปการต่อต้าน การทุจริต	ปี ค.ศ. 1990-ปัจจุบัน
6. การผลักดันให้รัฐบาลมีความรับผิดชอบต่อประชาชน	การปฏิรูปตามมุมมองจากล่างสู่บน	ปลาย ค.ศ. 1990-ปัจจุบัน

ที่มา: McCourt (2013) อ้างถึงใน Robinson (2015)

Denhardt and Denhardt (2000) อ้างถึงใน Robinson (2015) รากฐานแรงกดดันของการปฏิรูปบริการสาธารณะ จำแนกออกเป็นมุมมองการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม การจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริการสาธารณะ ซึ่งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในพื้นฐานทางทฤษฎี เหตุผลและตัวแบบพฤติกรรมมนุษย์ มุมมองแนวคิดที่มีต่อผลประโยชน์สาธารณะ ฐานะผู้ตอบสนองบทบาทรัฐบาล กลไกสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ มุมมองต่อความรับผิดชอบ การบริหาร โครงสร้างองค์กร และแรงจูงใจพื้นฐานของข้าราชการ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบมุมมองการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมและแบบอื่นๆ

	การจัดการภาครัฐแบบ ดั้งเดิม	การจัดการภาครัฐแนวใหม่	การบริการสาธารณะ
พื้นฐานทางทฤษฎี	ทฤษฎีการเมือง สังคมศาสตร์	ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์	ทฤษฎีประชาธิปไตย
เหตุผลและตัวแบบ	เหตุผลทางการบริหาร	เทคนิคและเหตุผลทางเศรษฐกิจ	เหตุผลเชิงกลยุทธ์
พฤติกรรมมนุษย์	ผลประโยชน์สาธารณะ	ผลประโยชน์ส่วนตน	ผลประโยชน์ประชาชน
มุมมองแนวคิดที่มีต่อ	การเมือง กฎหมาย	การรวมกลุ่มทางผลประโยชน์	ค่านิยมร่วม
ผลประโยชน์สาธารณะ		ของปัจเจกบุคคล	
ฐานะผู้ตอบสนอง	ลูกค้า	ผู้รับบริการ	พลเมือง
บทบาทรัฐบาล	เน้นการปฏิบัติตามที่	ขับเคลื่อนการตอบสนองใน	การมอบบริการ การเจรจา
	ฝ่ายการเมืองกำหนด	ฐานะผู้ผลักดัน	ต่อรองและเป็นนายหน้า ระหว่างผลประโยชน์กับ พลเมือง
กลไกสำหรับการบรรลุ	แผนการบริหารโดย	การสร้างกลไกและแรงจูงใจผ่าน	การสร้างแนวร่วมของสังคม
วัตถุประสงค์	หน่วยงานภาครัฐ	ภาคเอกชนและองค์กรไม่ แสวงหากำไร	องค์กรไม่แสวงหากำไร
มุมมองต่อความ	โครงสร้างสายการบังคับ	กลไกตลาดขับเคลื่อนผลลัพธ์	คุณค่า ความเชี่ยวชาญ
รับผิดชอบ	บัญชาในการตอบสนอง	จากการสั่งสมผลประโยชน์	ปทัสถานและผลประโยชน์
	ผู้ชนะการเลือกตั้ง		สาธารณะ
การบริหาร	ข้าราชการมีดุลพินิจอย่าง	การบรรจบกันของเป้าหมาย	การใช้ดุลพินิจ แต่มีข้อจำกัด
	จำกัด	ผู้ประกอบการ	และความรับผิดชอบ
โครงสร้างองค์กร	องค์กรระบบราชการแบบ	การกระจายอำนาจ	โครงสร้างความร่วมมือ
	บนสู่ล่างและควบคุม		
	ผู้รับบริการ		
แรงจูงใจพื้นฐานของ	คำตอบแทนและ	จิตวิญญาณผู้ประกอบการ	บริการสาธารณะ พิจารณา
ข้าราชการ	ผลประโยชน์ต่าง ๆ	พิจารณาการปรับลดขนาดและ	ผลประโยชน์แก่สังคม
		หน้าที่ของรัฐบาล	

ที่มา: Denhardt and Denhardt (2000) อ้างถึงใน Robinson (2015)

ลักษณะการปฏิรูปบริการสาธารณะ

การปฏิรูปบริการสาธารณะ เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา มีลักษณะการปฏิรูปใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เน้นการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักการเมืองหรือข้าราชการ (Bourgault and Van Dorpe, 2013) เนื่องจากเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการจัดบริการสาธารณะ กรณีศึกษาแรกที่น่าเสนอเป็นการศึกษาของ Bezzina et al. (2021) ศึกษาการปฏิรูปบริการสาธารณะในประเทศ “มอลตา” (Malta) ประเทศดังกล่าวใช้การปฏิรูปบริการสาธารณะ โดยอาศัยกระบวนการปฏิรูปอย่างหลากหลาย ในช่วงแรกเป็นการปฏิรูปบนพื้นฐานกระบวนการปฏิรูปอย่างค่อยเป็นค่อยไป หลังจากนั้นนำมาสู่การปฏิรูปอย่างถอนรากถอนโคน กระบวนการปฏิรูปบริการสาธารณะลักษณะดังกล่าว ทำให้ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2013-2020 “มอลตา” ได้รับการปฏิรูปหลายด้าน จนกระทั่งส่งผลกระทบทางบวกต่อประชาชนในประเทศเป็นวงกว้าง และเป็นที่ยอมรับว่าช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดแห่งการปฏิรูปบริการสาธารณะของประเทศ “มอลตา”

Bezzina et al. (2021) ค้นพบว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะของ “มอลตา” ครอบคลุมทุกมิติสาธารณะ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญทำให้การปฏิรูปมีน้ำหนักเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะ โดยประกอบด้วย การปฏิรูปการให้บริการสาธารณะ การปฏิรูปความโปร่งใสและกลไกความรับผิดชอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรและการจัดการของรัฐ การให้บริการกับดิจิทัล การกำหนดนโยบายสาธารณะ การประสานการทำงานและการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะมิติการให้บริการสาธารณะ รัฐบาล “มอลตา” พยายามให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยใช้เงินลงทุนและมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างกลไกการเข้าถึงบริการสาธารณะด้วยเทคโนโลยีและวิธีการต่างๆ อย่างทันสมัย อาทิ การสร้างฐานข้อมูล โดยเชื่อว่าระบบดังกล่าวมีศักยภาพและประสิทธิภาพส่งมอบบริการสาธารณะแก่ประชาชน

การปฏิรูปความโปร่งใสและกลไกความรับผิดชอบ รัฐบาล “มอลตา” มองว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานในประเทศ จำเป็นต้องตระหนักอย่างเข้มงวด โดยการปฏิรูปความโปร่งใสและกลไกความรับผิดชอบมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมการจัดการกับการทุจริตและการปฏิรูปสถาบันตุลาการให้อยู่บนพื้นฐานหลักการของกฎหมายอย่างถูกต้องและชอบธรรม อิทธิพลการปฏิรูปดังกล่าว ทำให้การจัดซื้อจัดจ้าง การบัญญัติกฎหมายคุ้มครองเสรีภาพสื่อมวลชน ถูกกล่าวถึงและเป็นหนึ่งในบริการสาธารณะที่ได้รับการปฏิรูป

การปฏิรูปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาล “มอลตา” ตระหนักต่อการเพิ่มความเชี่ยวชาญแก่ทรัพยากรมนุษย์ในการให้บริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐปรับปรุงวิธีการทำงาน การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การตระหนักต่อค่านิยมการให้บริการสาธารณะ ในขณะที่การปฏิรูปองค์กรและการจัดการ เป็นการปฏิรูปเชิงโครงสร้างเพื่อให้องค์กรภาครัฐแบ่งปันข้อมูล ส่วนประเด็นอื่น ๆ

การปฏิรูปขยายขอบเขตถึงการกำหนดนโยบายสาธารณะ การปรับปรุงวิธีการประสานการทำงานและการปฏิรูปการนำนโยบายไปปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษา กลุ่มผู้หลากหลายทางเพศ สภาพแวดล้อมและความล่าช้าของการทำงาน

การปฏิรูปในแอฟริกา Afegbua and Ejalonibu (2015) พบว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะในประเทศดังกล่าว ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย โดยช่วงแรกอยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1980-1990 ซึ่งเป็นการปฏิรูปเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่เศรษฐกิจระดับมหภาค ต่อมาในปี ค.ศ. 1990-2000 เน้นปฏิรูปการจัดการ จนกระทั่งปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปบริการสาธารณะ การปฏิรูปในแอฟริกาเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ หรือสถาบันการเงินข้ามชาติ โดยเฉพาะกองทุนการเงินระหว่างประเทศและธนาคารโลก โดยการปฏิรูปดังกล่าวเป็นการหันกลับมาให้ความสำคัญกับความต้องการประชาชนเป็นหลักเพื่อมุ่งเสริมผลิตภาพ บริการสมัยใหม่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในการให้บริการและการบริหารงานสาธารณะ

การปฏิรูปบริการสาธารณะของ “ซิมบับเว” (Zimbabwe) ในปี ค.ศ. 1980 งานวิจัยต่างมุ่งสู่การให้ความสำคัญกับบริบทการปฏิรูปบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความเท่าเทียมและการตอบสนอง (Matunhu and Matunhu, 2014) รวมถึงการปฏิรูปการบริหารงานในอิตาลี เน้นศึกษาบทบาทการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการปฏิรูปการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปฏิรูปดังกล่าว ให้ความสำคัญกับการจัดการงบประมาณ การจัดองค์การภาครัฐและการจัดการบุคลากร (Bellé and Ongaro, 2014)

ปัจจัยทำให้เกิดการปฏิรูปบริการสาธารณะ

Bezzina et al. (2021) และ Watt and Perkins (2020) เห็นตรงกันว่า ระบบการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการผลักดันให้เกิดการปฏิรูป โดยเฉพาะในประเทศที่มีการเลือกตั้งอย่างเสรีและมีการแข่งขันระหว่างพรรคการเมืองอย่างเป็นธรรม เนื่องจากผู้ชนะการเลือกตั้งถือเป็นผู้นำรัฐบาลที่มีบทบาทปฏิรูป และหากผู้นำรัฐบาลหรือรัฐมนตรีเป็นกลุ่มคนวัยหนุ่มสาว มีแนวโน้มว่าการปฏิรูปบริการสาธารณะจะได้รับการปฏิบัติ (เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นในประเทศ “มอลตา”) ในทางตรงกันข้ามหากขาดปัจจัยระบบการเมือง อาจทำให้การปฏิรูปก่อให้เกิดปัญหาความเหมาะสม ความต่อเนื่องและความครอบคลุมในการปฏิรูปบริการสาธารณะ รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากสาธารณะ (Obasa, 2019)

Bezzina et al. (2021) มองว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะจำเป็นต้องพึ่งพาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างรอบด้าน อาทิ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ทำหน้าที่แสดงบทบาทการประสานการทำงาน การเชื่อมโยงความคิด โดยเป็นความคิดเชิงนวัตกรรมที่มีเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบเพื่อการตอบสนองบริการสาธารณะ การอาศัยเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบ ทำให้

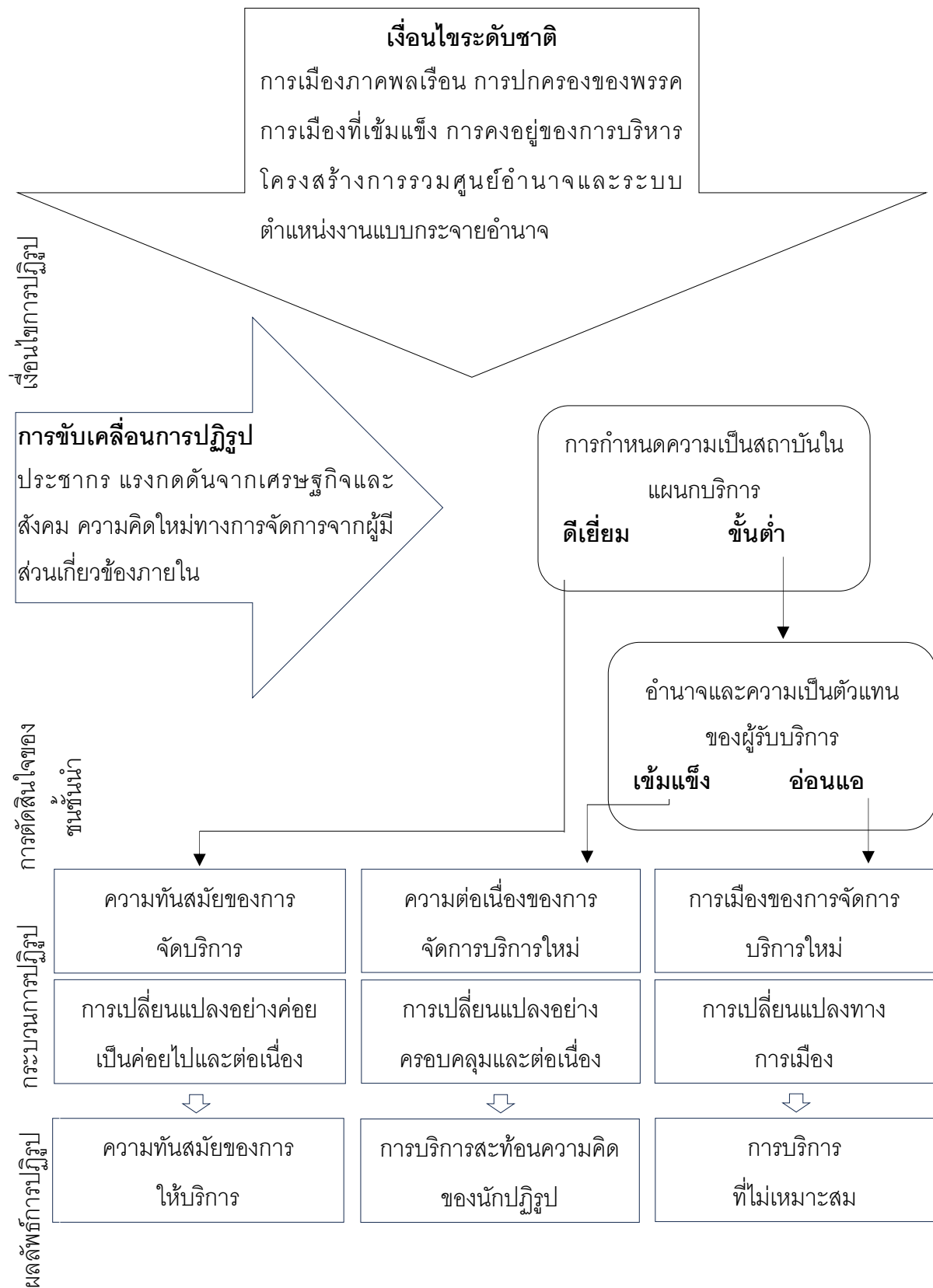
Hartley and Rashman (2018) เชื่อว่าการปฏิรูปบริการสาธารณะเป็นการกล่าวถึงการปฏิรูปที่อยู่ภายใต้บริบทวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาการมีส่วนร่วมเพื่อให้บริการสาธารณะบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Kekez, 2018)

จากตัวแบบการปฏิรูปการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งออกแบบโดย Kekez (2018) และปรับแต่งบางส่วนจากผู้เขียน ตามภาพที่ 2 แสดงเงื่อนไขระดับชาติ เป็นเงื่อนไขการปฏิรูปประกอบด้วยการเมืองภาคพลเมือง พรรคการเมืองที่เข้มแข็ง การคงอยู่ของการบริหาร โครงสร้างการรวมศูนย์อำนาจและระบบตำแหน่งงานแบบกระจายอำนาจ นอกเหนือจากเงื่อนไขระดับชาติ อันเป็นเงื่อนไขการปฏิรูป การขับเคลื่อนการปฏิรูปถือเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทต่อการปฏิรูปบริการสาธารณะในอนาคต ซึ่งการขับเคลื่อนการปฏิรูป เช่น ประชากร แรงกดดันจากเศรษฐกิจและสังคม และความคิดใหม่ทางการจัดการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน โดยตัวแปรเงื่อนไขระดับชาติและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการปฏิรูป ส่งผลกระทบต่อการกำหนดความเป็นสถาบันในแผนบริการ แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับดีเยี่ยมและขั้นต่ำ หากการกำหนดความเป็นสถาบันในแผนบริการอยู่ในระดับดีเยี่ยม การบริการสาธารณะจึงถือว่าการจัดการที่ทันสมัย โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้รับบริการสาธารณะที่มีความทันสมัย ในทางตรงกันข้าม หากการกำหนด ความเป็นสถาบันในแผนบริการอยู่ในระดับขั้นต่ำ จำเป็นต้องพิจารณาอำนาจและความเป็นสถาบันของผู้รับบริการ หากเข้มแข็งถือว่าการจัดบริการใหม่มีความต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง โดยถือเป็นการปฏิรูปบริการสาธารณะที่สะท้อนความคิดนักปฏิรูป แต่หากอำนาจและความเป็นตัวแทนของผู้รับบริการอยู่ในระดับอ่อนแอ การปฏิรูปการจัดบริการสาธารณะอาจเผชิญหน้ากับการเมืองในการจัดการบริการใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จนทำให้การบริการขาดความเหมาะสม

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องนัยยะทางวิชาการของการปฏิรูปบริการสาธารณะ พบว่า การปฏิรูปบริการสาธารณะสะท้อนข้อมูลทางวิชาการที่สับสนเดียวกัน โดยการปฏิรูปบริการสาธารณะมีรูปแบบไม่ตายตัว และมีตัวแบบการปฏิรูปต่างกัน อาทิ ตัวแบบการปฏิรูปการบริการสังคมภายใต้บริบทลูกค้ำ (Kekez, 2018) มีเป้าหมายการปฏิรูปให้เกิดความมั่นคงแก่รัฐบาล (Bezzina et al., 2021) การจัดการกับเครือข่ายระบบอุปถัมภ์ การจัดการกับการรวมศูนย์อำนาจ การจัดการกับระบบราชการ ในฐานะส่วนหนึ่งของหน่วยบริหารงานที่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ ภายใต้อิทธิพลแนวคิดการปฏิรูปบริการสาธารณะ อาทิ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดการจัดการปกครอง (Robinson, 2015) อย่างไรก็ตามแม้ว่าการปฏิรูปในมิติดังกล่าวอาจเผชิญหน้ากับความล้มเหลวหรือความล้มเหลว (Ugyel, 2016) แต่การปฏิรูปบริการสาธารณะ ถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐ เนื่องจากแต่ละการปฏิรูปมักมีความเชี่ยวชาญใหม่เกิดขึ้น (Shpak et al., 2019)

การปฏิรูปบริการสาธารณะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนแปลงในรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการปฏิรูป อาทิ การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน ซึ่งได้รับ อิทธิพลจากแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เช่น การจัดการภาครัฐแนวใหม่และการจัดการ ปกครอง โดยเข้ามามีอิทธิพลต่อแนวคิดบริหารงานภาครัฐดั้งเดิมเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถ ให้บริการประชาชนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่วนกรณีศึกษาที่น่าสนใจวิเคราะห์ ถือว่า ไม่แตกต่างกับเนื้อหาสาระทางวิชาการ กล่าวคือ เป็นการนำการปฏิรูปบริการสาธารณะ มาแก้ไข ปัญหาข้อจำกัดทางการบริหารงานภาครัฐ อย่างไรก็ตามแม้การปฏิรูปบริการสาธารณะ ได้รับการ ยอมรับว่า ก่อให้เกิดประโยชน์ทางบวกกับการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน แต่การปฏิรูป บริการสาธารณะ จำเป็นต้องพึ่งพาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ในบทบาทการประสานงาน การเชื่อมโยงความคิดเชิงนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตอบสนองการบริหารงานสาธารณะแก่ประชาชนในรูปแบบหลากหลายและ แตกต่างตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ 2 ตัวแบบการปฏิรูปการจัตบริการสาธารณะ
ที่มา: ปรับบางส่วนจาก Kekez (2018)

เอกสารอ้างอิง

- Afegbua, S. I. and Ejalonibu, G. L. (2015). Emerging Issues in Public Sector Reforms in Africa: An Assessment of Ghana and Nigeria. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 3(3), 95-126.
- African Development Bank (2005). *African Development Report 2005: Public Sector Management in Africa*. African Development Bank.
- Bellé, N. and Ongaro, E. (2014). NPM, Administrative Reforms and Public Service Motivation: Improving the Dialogue between Research Agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 382-400.
- Bezzina, F., Camilleri, E. and Marmarà, V. (2021). *Public Service Reforms in a Small Island State: The Case of Malta*. Springer.
- Bourgault, J. and Van Dorpe, K. (2013). Managerial Reforms, Public Service Bargains and Top Civil Servant Identity. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 49-70.
- Brinkerhoff, D. W. and Wetterberg, A. (2013). Performance-Based Public Management Reforms: Experience and Emerging Lessons from Service Delivery Improvement in Indonesia. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 433-457.
- Davis, R. S. and Stazyk, E. (2014). Making Ends Meet: How Reinvention Reforms Complement Public Service Motivation. *Public Administration*, 92(4), 919-936.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Hartley, J. and Rashman, L. (2018). Innovation and Inter-Organizational Learning in the Context of Public Service Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 18(2), 231-248.
- Herzog, C. and Karppinen, K. (2014). Policy Streams and Public Service Media Funding Reforms in Germany and Finland. *European Journal of Communication*, 29(4), 416-432.
- Kekez, A. (2018). Public Service Reforms and Clientelism: Explaining Variation of Service Delivery Modes in Croatian Social Policy. *Policy and Society*, 37(3), 386-404.

- Khan, H. (2014). The Passage of the Civil Service Reforms Act of 1978, and the Business and the Union: A Non-ZeroSum Game. *International Journal of Public Administration*, 37(1), 35-43.
- Lufunyo, H. (2013). Impact of Public Sector Reforms on Service Delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(2), 26-49.
- Matunhu, J. and Matunhu, V. (2014). A Review of the Implementation of Public Service Reforms by Zimbabwe Revenue Authority (2011). *Journal of Social Sciences*, 38(1), 63-70.
- McCourt, W. (2013). *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach. Policy Research Working Paper, No. 6428*. Washington D.C: The World Bank.
- Moffitt, S. L., O'Neill, M. K. and Cohen, D. K. (2023). *Reforming the Reform: Problems of Public Schooling in the American Welfare State*. University of Chicago Press.
- Obasa, S. O. (2019). Public Service Reform. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 7(11), 152-161.
- Pitia, N., Singh, G. and Naz, R. (2013). Postal Service Reforms in Solomon Islands of the South Pacific: Evaluating Consequences for Public Service Delivery and Customer Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 36(12), 821-830.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. United Nations development Programme, Global Centre for Public Service Excellence.
- Shpak, N., Podolchak, N., Karkovska, V. and Sroka, W. (2019). The Influence of Age Factors on the Reform of the Public Service of Ukraine. *Cent. Eur. J. Public Policy*, 13(2), 40–52.
- Ugyel, L. (2016). *Paradigms and Public Sector Reform: Public Administration of Bhutan*. Palgrave Macmillan.
- Watt, R. and Perkins, M. (2020). Leading Public Service Reform: Some Reflections. *Administration*, 68(4), 55–72.