

ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ท้องถิ่นดิจิทัล  
กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น  
Success Factors after Implementing Digital Local Government  
Transformation: A Study of Local Governments in Muang District,  
Khon Kaen Province

[Received: July 10, 2023; Revised: August 28, 2023;

Accepted: August 28, 2023]

ศุภกิตต์ พุฒลา

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Supakit Putla

Master of Public Administration  
Program, College of Local Administration  
Khon Kaen University

ศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์,  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Sirisak Laochankham

Assistant Professor,  
College of Local Administration  
Khon Kaen University

CORRESPONDING AUTHOR

Supakit Putla, Master of Student of Public Administration, College of Local Administration, Khon Kaen University. E-mail: p.supakit@kkumail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ท้องถิ่นดิจิทัล และศึกษาการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นภายหลังจากมีการพัฒนาท้องถิ่นดิจิทัล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรท้องถิ่น และประชาชนผู้รับบริการ ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์แบบเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ เพื่อค้นหาแก่นสาระและอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ท้องถิ่นสามารถบรรลุเป้าหมายในการขับเคลื่อนท้องถิ่นดิจิทัลสำเร็จนั้น ประกอบด้วย ทักษะคนดิจิทัลและการเปิดใจยอมรับ การจัดสรรงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของบุคลากร การสื่อสารเชิงรุกเพื่อการยอมรับการให้บริการของประชาชน และภายหลังที่ท้องถิ่นได้นำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติพบว่า การบริการสามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน แต่ยังคงพบว่ามีบางท้องถิ่นยังประสบปัญหาด้านการทำงานซ้ำซ้อนมีรอยต่อที่ไม่สามารถจบกระบวนการได้อย่างเบ็ดเสร็จ

**คำสำคัญ:** ท้องถิ่นดิจิทัล; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ปัจจัยความสำเร็จ

### Abstract

This research aims to explore the success factors and transformative impacts after implementing digital local government in Muang District, Khon Kaen Province. The data were gathered from in-depth interviews with local administrators and department heads in local governments, community leaders, and local citizens. Then, the data were analyzed by using a cross-case analysis to identify the themes and describe each theme in accordance with leadership, personnel skills, budgets, communications, infrastructure, and public participation. The result showed that success factors in implementing digital local government policy can be described in 6 aspects include: 1) positive thinking and open-mindedness; 2) digital skills and digital technology specialists; 3) fiscal sufficiency; 4) digital infrastructure and local digital ecosystem; 5) proactive communication with the public; and 6) acceptance of citizens. After implementing local digital policy, it created impacts for local service improvement and responsiveness. In some local governments, they found problems about work redundancy that caused by non-seamless integration of the working system.

**Keywords:** digital local government policy; local government; success factors

## บทนำ

พัฒนาการของดิจิทัลเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบันเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีการพัฒนาจนทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ อีกทั้งยังช่วยทำให้คุณภาพชีวิตของคนในสังคมและการให้บริการสาธารณะของภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะภายหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่นำไปสู่การเกิดปัญหาในการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนที่แต่เดิมเคยใช้ชีวิตเดินทางไปมาและติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์กันโดยสะดวก แต่โรคระบาดโควิด 19 ทำให้ชีวิตปกติของผู้คนเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง แต่หากจะมองเป็นโอกาสก็ถือว่าเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญทำให้การติดต่อสื่อสารและการดำรงชีวิตมีความสะดวกสบายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน อีกทั้งเป็นโอกาสให้การจัดการภาครัฐและการให้บริการสาธารณะต้องทบทวนบทบาท กระบวนการ วิธีการ และรูปแบบในการให้บริการที่สอดคล้องกับยุคสมัยในโลกไม่เหมือนเดิม (กฤษฎารัตน์ โฉ่หวัชรินทร์, 2564)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐอีกระดับหนึ่ง ที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดก็จำเป็นที่จะต้องปรับตัวและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปพัฒนาการให้บริการสาธารณะให้เกิดความรวดเร็ว ตอบสนอง เข้าถึง และให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างจากภาคประชาชน (นภัสรพี เดชางกูร, 2563) ภาพที่ประชาชนจะต้องกรอกเอกสาร และเดินทางไปติดต่อราชการด้วยตนเองที่สำนักงาน ควรเปลี่ยนเป็นภาพที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับบริการจากท้องถิ่นได้ทุกที่ทุกเวลา กระนั้นก็ตามด้วยโครงสร้างของรัฐและระบบราชการที่ซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อความเป็นราชการมายาวนานก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการภาครัฐดิจิทัลในทุกระดับเป็นไปอย่างล่าช้าถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในหลายรัฐบาลแต่ต้นนโยบายรัฐบาลดิจิทัลก็ยังเป็นนโยบายที่ยังไม่สะท้อนความสำเร็จของการขับเคลื่อน แต่กลับเป็นนโยบายฉาบฉวยที่ผู้นำแต่ละยุคไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ทำให้กระบวนการที่ฝังรากลึกได้เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ดังจะเห็นได้จากความก้าวหน้าของภาคเอกชนที่พยายามเอาตัวรอดจากวิกฤติการของโรคระบาด ปรับตัวองนำเอาเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิต ในทางกลับกันภาครัฐยังติดกับดักกับระบบราชการที่ล่าช้า และไม่ยอมปรับเปลี่ยนตนเอง เหตุผลเหล่านี้ทำให้ความชอบธรรมที่ประชาชนมีให้ต่อภาครัฐลดน้อยลง และได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ภาครัฐต้องหันกลับมาปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับยุคสมัย

ต่อมาได้เกิดหน่วยงานที่ขับเคลื่อนภารกิจการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ DGA ในปี พ.ศ.2561 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) โดยมีเป้าหมายคือ สนับสนุนการยกระดับองค์การภาครัฐ ตลอดจนยกระดับความสามารถบุคลากรภาครัฐเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามพ.ร.บ.การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ว่าด้วยหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำข้อมูลและการบริการในรูปแบบดิจิทัล และในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองได้รับการส่งเสริมจาก สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในการขับเคลื่อนสู่การ

เป็นภาครัฐดิจิทัล โดยการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ทันสมัยให้หน่วยงานภาครัฐได้นำมาใช้ในการบริการประชาชน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) หลังจากปี พ.ศ. 2562 ที่ สพร. ได้มีการพัฒนาระบบท้องถิ่นดิจิทัล (Digital Government Platform) เพื่อยกระดับการให้บริการของท้องถิ่นแล้วนั้น

อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าดังกล่าวยังไม่เห็นผลเชิงประจักษ์ โดยปัจจุบันทั่วประเทศไทย มีอปท. เพียง 98 แห่งที่มีการนำระบบท้องถิ่นดิจิทัล ของ สพร. ไปปรับใช้ และจังหวัดขอนแก่น มีเพียง 2 แห่งเท่านั้น จากสถิติรายชื่อของ อปท. ที่เข้าร่วมโครงการท้องถิ่นดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เป็นกรณีศึกษาว่าทำไมการขับเคลื่อนการพัฒนาจึงเป็นไปได้ช้าและไม่มีการดำเนินการแบบเชิงรุกเพื่อบรรลุเป้าหมาย และยังมีท้องถิ่นอีกบางส่วนที่อยู่ในระหว่างการพัฒนากระบวนการให้บริการทางดิจิทัลเอง ยกตัวอย่างเช่น เทศบาลตำบลพระลับ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งที่ผ่านมา สพร. ได้ขับเคลื่อนเรื่องนี้มาจริงจริงในระดับท้องถิ่น แต่ก็ยังพบว่าท้องถิ่นมีการดำเนินการในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลได้ค่อนข้างช้า เนื่องจากสาเหตุหลายประการ อย่างไรก็ตามยังพบว่า มีท้องถิ่นบางแห่งก็สามารถยกระดับองค์กรและการบริการประชาชน ตลอดจนยอมรับการเปลี่ยนแปลงจนสามารถเป็นต้นแบบสำคัญให้แก่ท้องถิ่นอื่นได้ ยกตัวอย่างเช่น เทศบาลเมืองแม่เหิยะ จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับรางวัลต้นแบบท้องถิ่นดิจิทัล ปี พ.ศ. 2565 จากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (เทศบาลเมืองแม่เหิยะ, 2565) จากสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่ควรค้นหาว่าเหตุใดความสำเร็จนั้นจึงเกิดเฉพาะกับบางองค์กร ขณะที่หลายองค์กรยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จอาจทำให้ทราบถึงตัวแปรสำคัญที่ทำให้การดำเนินนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลประสบผลสำเร็จ อีกทั้งให้ทราบถึงว่าด้วยเหตุใดท้องถิ่นจำนวนมากจึงไม่อาจบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จากปรากฏการณ์และความสำคัญของประเด็นปัญหาข้างต้นจึงนำมาสู่คำถามการวิจัยที่ว่า ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติคืออะไร และท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับท้องถิ่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่ท้องถิ่นดิจิทัล

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมายในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ท้องถิ่นดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายหลังจากมีการพัฒนาเป็นท้องถิ่นดิจิทัลแล้ว

## แนวคิดและทฤษฎี

### ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

ดิจิทัล หมายถึง เครื่องมือ ระบบทางเทคโนโลยี หรือสิ่งที่ช่วยสร้าง จัดเก็บ และจัดการข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการใช้งานในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้เพื่อเป็นตัวช่วยให้สอดคล้องกับยุคสมัยกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และเพื่อให้ตรงกับความต้องการประชาชน ต่อมาเมื่อเกิดภาวะการระบาดของโรคโควิด 19 เป็นตัวกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนต้องหันมาใช้ดิจิทัลเป็นตัวช่วย ซึ่งสถานการณ์ที่บีบบังคับ ดังนั้นการที่องค์กรต้องทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เหตุผลหลักคือเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา (สถาบันนวัตกรรมและธรรมาภิบาลข้อมูล, 2565) ซึ่งในท้องถิ่นที่เป็นหนึ่งในองค์กรรัฐที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย แต่ในปัจจุบันมีท้องถิ่นเพียงส่วนน้อยที่ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่นเป็นประจักษ์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปเป็นท้องถิ่นดิจิทัล อาจเพราะบริบทในพื้นที่ การบริหารจัดการในองค์กร ที่ยังไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงทำให้ท้องถิ่นยังไม่ประสบความสำเร็จในการนำดิจิทัลไปปรับใช้ในองค์กร

### ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล หรือภาครัฐดิจิทัล

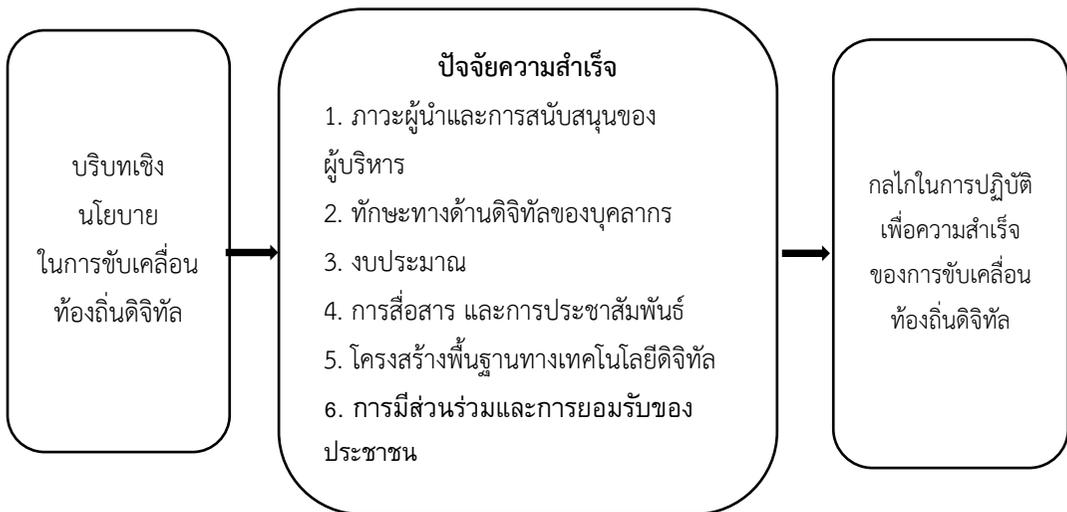
ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล หรือภาครัฐดิจิทัลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวน แนวคิดด้านปัจจัยความสำเร็จในแต่ละบริบทของทางภาครัฐ จากการสืบค้นพบว่าภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหารในองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จ โดยผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันเทคโนโลยี ลงมือทำและคอยสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (พระณัฐวุฒิ พันทะลี, สุขพัฒน์ อนนทจารย์, อาทิตย์ แสงเฉวก และวีรณัฐ พรหมจักร, 2565) และในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการทำงานขององค์กร ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skill) จำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Generic Skill) ตามทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนการเป็นภาครัฐดิจิทัลได้ตามมติคณะรัฐมนตรี 26 กันยายน 2560 เพื่อใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการดำเนินงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564)

นอกเหนือจากปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรในท้องถิ่น ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร (Digital Infrastructure) นั้นมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวคือ ท้องถิ่นต้องมีอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ รวมถึงซอฟต์แวร์ ที่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้การขับเคลื่อนไปเป็นท้องถิ่นดิจิทัลนั้นสำเร็จได้ (สุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด, 2565) แต่ในการเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ทางดิจิทัลจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่เพียงพอต่อการซื้อเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระบบปฏิบัติการ หรือแม้กระทั่งการฝึกอบรมบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีค่าใช้จ่ายตามมา หากท้องถิ่นมีรายได้น้อย การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างไม่ก้าวหน้า (อุบลกาญจน์ อมรสิน, 2565) ในส่วนของการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาชน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหรือการเพิ่มช่องทางและรูปแบบการให้บริการ หากประชาชนผู้รับบริการไม่เปิดใจยอมรับในการให้บริการนี้ ท้องถิ่นอาจประสบปัญหาในการขับเคลื่อนไปเป็นภาครัฐดิจิทัลได้ เพราะไม่สามารถให้บริการให้เข้ากับความต้องการประชาชน (พระพิพิธโชคโรตม, พระสาโรจน์ ธมมสโร, 2562) แต่การยอมรับการให้บริการแบบดิจิทัลนั้น ท้องถิ่นต้องมีการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนผู้รับบริการ หากผู้รับบริการขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการให้บริการนี้ อาจส่งผลให้ท้องถิ่นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการบริการได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างบริบทการนำนโยบายไปปฏิบัติกับปัจจัยความสำเร็จที่นำไปสู่การเป็นท้องถิ่นดิจิทัล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้กรณีศึกษาเพื่อมุ่งอธิบายปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติ และประเมินถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากท้องถิ่นนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่ในการศึกษาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคือ 1) เป็นท้องถิ่นที่มีการให้บริการทางดิจิทัล 2) เป็นท้องถิ่นที่มีงบประมาณรายรับตามبودหนุนจากส่วนกลางและبودหนุนเฉพาะกิจสูงสุดในพื้นที่นั้น และจากการคัดเลือกทำให้ได้องค์กรในการศึกษาจำนวน 9 แห่ง ได้แก่ 1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 2) เทศบาลนครขอนแก่น 3) เทศบาลเมืองศิลา 4) เทศบาลตำบลบ้านเป็ด 5) เทศบาลตำบลสำราญ 6) เทศบาลตำบลพระลับ 7) เทศบาลตำบลเมืองเก่า 8) องค์กรบริหารส่วนตำบลโคกสี และ 9) องค์กรบริหารส่วนตำบลท่าพระ

### แหล่งข้อมูลและเครื่องมือการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเป็นการออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In depth Interview) รวมถึงการสังเกตการณ์ พูดคุยหรือตั้งข้อซักถามจากผู้ให้ข้อมูลจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งละ 3 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักด้านดิจิทัลประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร (นายก รองนายก ผู้บริหารฝ่ายการเมืองอื่น) 2) ข้าราชการประจำระดับหัวหน้าส่วนงาน (ปลัด รองปลัด หัวหน้าส่วน) 3) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านดิจิทัล และประชาชนผู้มารับบริการ (ผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน ประชาชนในพื้นที่) พื้นที่ละ 1 คน โดยคัดเลือกจากเป็นผู้ที่เคยติดต่อรับบริการจากท้องถิ่น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเปรียบเทียบ (Cross Case Analysis) และนำข้อมูลในแต่ละประเด็นมาจัดหมวดหมู่เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับกรอบแนวคิด เพื่อนำไปสู่การค้นหากันสาระและตีความจากประเด็นสำคัญของข้อค้นพบ

## ผลการวิจัย

### บริบทเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนท้องถิ่นดิจิทัล

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จการขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ท้องถิ่นดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานรวมถึงการให้บริการประชาชน อีกทั้ง ผู้บริหารได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทั้งเรื่องภาวะผู้นำผู้บริหาร ศักยภาพในการกำหนดงบประมาณ และการตอบสนองของบุคลากรท้องถิ่น ดังจะได้อธิบายในแต่ละประเด็นต่อไปนี้

### ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถนำนโยบายดิจิทัลไปปฏิบัติได้สำเร็จนั้น ควรต้องมีปัจจัยดังต่อไปนี้

## 1. ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหารในองค์กร

จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบถึงบริบทและการบริหารจัดการ

ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนทางดิจิทัลในท้องถิ่นจาก วิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบายและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจยอมรับ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ทำให้ทราบถึงปัญหา และที่มาของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานนี้สำเร็จ พบว่ามี 2 ประเด็นดังนี้

### 1.1. ทศนคติของผู้นำต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาพบว่า ในท้องถิ่นที่ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวก ก้าวทันเทคโนโลยีเปิดใจยอมรับการพัฒนา ไม่ปิดกั้น พร้อมที่จะนำดิจิทัลมาปรับใช้ ท้องถิ่นนั้นจะมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณ เตรียมพร้อมด้านบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน กลับกันกับองค์กรที่ผู้นำมีทัศนคติตรงกันข้าม เห็นได้ชัดว่าท้องถิ่นนั้นไม่มีความชัดเจนของนโยบายและการปฏิบัติ และไม่ได้มีการดำเนินการเชิงรุก อีกทั้งยังมีแนวความคิดว่าขนาดขององค์กรตนเองเล็ก ปริมาณงานไม่เยอะ ไม่จำเป็นต้องมีการให้บริการทางดิจิทัลก็สามารถปฏิบัติงานได้ ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...เราต้องใช้เทคโนโลยีมาทำงาน เพื่อที่จะบริการประชาชนให้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เข้าถึงความต้องการของประชาชน ปัจจุบันเทคโนโลยีมันไปไกลแล้ว เราต้องตามให้ทัน...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2566) และ “...ในท้องถิ่นเรามันอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมีอะไรเขาก็สามารถเข้ามาหาได้เลย และปริมาณงานเราก็ไม่ได้เยอะปัจจุบันก็ยังทำงานได้ดี เราไม่เหมาะกับการเอาดิจิทัลเข้ามาใช้มันไม่คุ้ม...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2566)

### 1.2. การให้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการท้องถิ่น: ตัวแปรความสำเร็จของการเป็นท้องถิ่นดิจิทัล

จากการศึกษาพบว่า ในบางท้องถิ่นข้าราชการระดับหัวหน้าส่วนยังปฏิบัติแบบเชิงรับรอคำสั่งจากผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย โดยไม่ได้มีการขับเคลื่อนในการพัฒนา เสนอ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดนโยบายในการพัฒนา แต่ในทางตรงกันข้ามกับท้องถิ่นที่ข้าราชการระดับหัวหน้าส่วนงานมีการทำงานเชิงรุก มีการสอดประสานกับทัศนคติ วิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร ทำให้ท้องถิ่นนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ กับนโยบายในการพัฒนามาเป็นอันดับแรก และสภาต้องผ่านให้นโยบายนี้เกิดขึ้นได้ และทุกคนในสำนักงานต้องเปิดใจยอมรับและพัฒนาตัวเอง ปรับให้เข้ากับยุคสมัย ตอนนี้องเรากำลังปรับ และทำความเข้าใจอยู่...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 16 เมษายน 2566)

## 2. ทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skill)

จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ค้นพบประเด็นปัญหาด้านทักษะความสามารถดิจิทัลของบุคลากรในท้องถิ่นโดยแบ่งประเด็นได้ 2 ประเด็นดังนี้

## 2.1. ช่วงวัยกับการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรในท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่วนใหญ่มีการยอมรับว่าทักษะด้านดิจิทัลของตนเองยังต้องพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานนั้นสามารถเข้ากับระบบงานใหม่ได้ และส่วนมากสามารถใช้อุปกรณ์ขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี แต่ในบุคลากรที่สูงวัย อายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป ส่วนมากอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน พบว่าในกลุ่มนี้ยังมีความคุ้นชินกับระบบการทำงานแบบเดิมที่ยังไม่ได้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีมากเท่าไร และยังคงขาดทักษะการใช้งานระบบปฏิบัติการ การใช้สื่อทางดิจิทัล และทักษะการรักษาความปลอดภัยทางดิจิทัล ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...พอดิจิทัลเข้ามาพนักงานก็ยังตื่นตัวอยู่แต่ก็ยังมียุคกลุ่มพนักงานรุ่นเก่าเขาก็ยังกังวลอยู่ว่าเขาจะทำได้ไหมทำไมต้องเอามันยุ่งยาก แต่ถ้าส่วนของที่ พวกที่จะสนุกมันมีแต่เด็กรุ่นใหม่เขาอยู่กับอะไรแบบนี้แล้วเรียนรู้ได้เร็ว...” (บุคลากรท้องถิ่น, สัมภาษณ์, วันที่ 27 เมษายน 2566)

## 2.2. การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

จากข้อมูลการศึกษาพบว่าทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในท้องถิ่นส่วนมากยังขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง ส่วนใหญ่ท้องถิ่นแก้ปัญหาโดยการมอบหมายงาน หรือฝากงานไว้กับเจ้าหน้าที่ส่วนอื่นที่พอมี ความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อปฏิบัติงานแทนโดยที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นยังมีหน้าที่อื่นในองค์กรที่ต้องดูแล ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...ตอนนี้ไม่มีตำแหน่งโดยตรง หมายถึงเป็นข้าราชการพวกนี้ยังไม่มี และเห็นควรจะมี แต่ก็ติดด้วยเรื่องของ...บางครั้งในท้องถิ่นนะ...เดี๋ยวนี้มันเต็ม...การกำหนดกรอบใหม่ก็อาจจะยุ่งยากหรือล่าช้า กว่าจะได้แต่ละคนมากก็ไม่ใช้เรื่องง่ายดังนั้นเลยต้องจ้างพนักงานมาแบบชั่วคราวอย่างนี้...” (บุคลากรท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

## 3. งบประมาณ

### 3.1. ศักยภาพด้านงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่าในหลายพื้นที่บริหารจัดการการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดส่วนใหญ่ใช้ในการแก้ปัญหาในพื้นที่โครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคต่าง ที่จำเป็นต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและงบประมาณที่ใช้ไปมีจำนวนมาก ในบางพื้นที่งบประมาณไม่เพียงพอที่จะจัดสรรสำหรับการแก้ปัญหาเหล่านี้ จนต้องทำเรื่องของبودทุนเฉพาะกิจจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด เพื่อนำมาสมทบในการจัดการแก้ปัญหาในพื้นที่แต่เชื่อว่าทุกท้องถิ่นจะได้รับการจัดสรร เนื่องจากมีการพิจารณาคำขอที่ยื่นขอเข้ามาต้องมีหลักการและเหตุผลเหมาะสมและเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการโดยเร็วจึงจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...งบประมาณของเรา ยังไม่มีความพร้อมเพราะว่าภารกิจความเดือดร้อนของเรามีหลายเรื่อง เอาเงินมาทำเรื่องพวกนี้มันไม่ได้ใช้เงินน้อยเลย ปีล่าสุดก็ได้ทำการยื่นของبودทุนจากท้องถิ่นจังหวัด ได้รับมา 2 โครงการ...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2566)

### 3.2. การชักซ้อมความเข้าใจกับฝ่ายสภาท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่าในหลายท้องถิ่นการผ่านกระบวนการสภาให้อนุมัติโครงการในการพัฒนาด้านดิจิทัล ซึ่งในกระบวนการนี้จะต้องเห็นชอบจากสภา และด้วยเหตุผลทางการเมืองที่ฝั่งผู้เสนอโยบายหรือโครงการไม่มีเสียงข้างมากในสภาทำให้โครงการหรือนโยบายไม่ได้ถูกโหวตให้เห็นชอบ ทำให้การพัฒนาด้านดิจิทัลนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ และถือว่าเป็นสิ่งที่ยังเป็นปัญหาและยังหาทางออกไม่ได้ ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...งบประมาณสำคัญมากและใช้เวลานานในกระบวนการสภา ต้องทำความเข้าใจกับสภาท้องถิ่น เพื่อให้โครงการผ่าน ถ้าสภาอนุมัติ งบประมาณ ก็ไม่มีปัญหา...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

## 4. การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์

จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ค้นพบประเด็นปัญหาด้านการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในท้องถิ่น ดังประเด็นต่อไปนี้

### 4.1. วิธีการการสื่อสารขององค์กร และการสร้างความรู้ความเข้าใจ

จากการศึกษาพบว่าในหลายท้องถิ่นมีวิธีการสื่อสาร มีพื้นที่การสื่อสาร แต่การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ก็ไม่ได้สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนอย่างลึกซึ้ง และครอบคลุมทั้งหมด เพราะมีประชาชนที่มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีทั้งอุปกรณ์ และทักษะการใช้งาน ส่วนมากเป็นผู้สูงอายุ ด้วยเหตุนี้ทำให้การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์อาจสร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควรเพราะเป็นการประชาสัมพันธ์แบบฝ่ายเดียว (One- Way Communication) ไม่ได้รับทราบความต้องการจากประชาชนว่าต้องการรู้อะไร และติดปัญหาอะไรในการใช้งาน ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...ประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง...อาจจะแจ้งโดยตรง...แจ้งโดยตรงก็ให้ผู้นำชุมชนประกาศในชุมชน และก็เพจต่าง ๆ ของเทศบาลครับ สังเกตว่าประชาชนก็ยังไม่ได้อ่านตัวเรื่องนี้เท่าไร เท่าที่สังเกตชาวบ้านก็จะมาติดต่อโดยตรง...” (ผู้บริหารท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2566)

## 5. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร (Digital Infrastructure)

### 5.1. อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ไม่พร้อมในการรองรับและข้อจำกัดด้านงบประมาณ

ผู้บริหารท้องถิ่นส่วนใหญ่มองว่าโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในองค์กรของตนเองมีความพร้อมสามารถใช้งานรองรับกับระบบการให้บริการทางออนไลน์ได้เป็นอย่างดีไม่เป็นที่น่าห่วงแต่ในทางกลับกัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่า อุปกรณ์ยังไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัยเท่าที่ควร ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เกิดข้อจำกัดในการทำงานในระบบ ดังผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...อุปกรณ์สำคัญมาก ตอนนี้ มันมีเพียงพอต่อการใช้งานพื้นฐานทั่วไปเท่านั้น หากมีการนำระบบใหม่เข้ามาทำงานจริงต้องอัปเดตให้ทันสมัยสามารถใช้งานเข้ากับระบบได้ แต่ติดที่เรื่องงบ เรามีไม่เพียงพอ ต้องใช้ด้านอื่นด้วย...” (ข้าราชการท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2566)

## 6. การมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาชน

### 6.1. ระบบคู่ขนานยังจำเป็นในการเป็นท้องถิ่นดิจิทัล

จากการศึกษา พบว่าในท้องถิ่นที่ส่วนมากมีการให้บริการผ่านทางออนไลน์ แต่ประชาชนก็ยังมี การเดินทางเข้ามาติดต่อราชการด้วยตนเอง โดยเฉพาะผู้สูงอายุ และจากการสอบถามประชาชนพบว่า ที่ ประชาชนยังพอใจในการเดินทางเข้าไปติดต่อราชการด้วยตนเอง เพราะรู้สึกสบายใจเมื่อได้พูดคุยติดต่อกับ เจ้าหน้าที่ และในมุมมองของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการก็ยอมรับว่าการมีระบบให้บริการออนไลน์ก็ดี ถือเป็นช่องทาง ที่สะดวก รวดเร็ว แต่การให้บริการยังต้องทำแบบคู่ขนาน ให้ประชาชนมีทางเลือกตามความต้องการ ดัง ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...เรามีประชาชนกลุ่มผู้สูงอายุที่ไม่ได้ไปไหนมาไหนเลยอยู่บ้านเล่น โซเชียลไม่เป็น เข้าระบบไม่เป็นไม่มีสมาร์ตโฟน และเขาสบายใจที่จะมาติดต่อกับเจ้าหน้าที่เอง มันได้พูดคุย ได้เจอหน้า เข้าจะสบายใจกว่า มันเลยยังต้องทำงาน 2 ระบบอยู่ ระหว่างดิจิทัลกับ Manual...” (ข้าราชการท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2566)

### 6.2. การสร้างความเข้าใจให้แก่ประชาชนทุกช่วงวัยแบบเชิงรุก

จากข้อมูลที่พบการสื่อสารการประชาสัมพันธ์การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนของ ท้องถิ่น ยังทำบนพื้นฐานที่ยังไม่มีความเข้าใจ หรือไม่ทราบว่าประชาชนอยากรู้อะไรหรือยังไม่เข้าใจอะไร ฉะนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนทุกช่วงวัยแบบเชิงรุก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุที่อาจมี ปัญหาในการเปิดใจและความเข้าใจในระบบออนไลน์ซึ่งเป็นเรื่องแปลกใหม่กับผู้คนกลุ่มนี้ ดังผู้ให้ข้อมูลได้ กล่าวในประเด็นนี้ว่า “...อยากให้เจ้าหน้าที่เข้ามาสอนการใช้งาน เพราะบางทีเราก็ไม่รู้จะไปถามกับใคร ลูกหลานก็ไม่มีใครทำเป็น...” (ประชาชนในพื้นที่, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2566)

## ลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลังจากพัฒนาสู่ท้องถิ่นดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า หลังจากมีการนำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรโดยสามารถอธิบายลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังประเด็นต่อไปนี้

### 1. การตอบสนองต่อการทำงาน และการเข้าถึงระบบการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าหลังจากมีการนำเอาช่องทางการให้บริการทางดิจิทัลไปปรับใช้ ท้องถิ่นมีการ เปลี่ยนแปลง และมีการตอบสนองต่อการทำงานในมุมมอง ตอบสนองต่อสิ่งที่ประชาชนต้องการได้อย่าง รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถทำออนไลน์ได้ และผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน สามารถเข้าไปติดตาม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้สะดวกขึ้น เช่น การเข้าถึงระบบร้องเรียนได้ตลอดเวลาไม่ต้องรอเอกสาร และสามารถไปแก้ไขปัญหาได้ทันที

### 2. การซ้ำซ้อนของการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าการทำงานในระบบออนไลน์ที่มีการปรับใช้ ยังมีบางท้องถิ่นประสบ ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน หลายกระบวนการยังต้องกลับมาทำในขั้นตอนของเอกสารเหมือนเดิม ซึ่งเป็น ปัญหาของรอยต่อในระบบกับกระบวนการเดิม ที่ระบบไม่สามารถดำเนินการให้จบทั้งกระบวนการได้ เช่น

การส่งเรื่องร้องเรียนของประชาชนไปแต่ละส่วนงาน ยังต้องมีการทำหนังสือ หรือแจ้งกันเองในหน่วยงาน ซึ่งระบบไม่สามารถกระจายหมวดหมู่ของงานได้ ยังต้องใช้บุคลากรในการดำเนินการ

### สรุปและอภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงกลไกในการปฏิบัติของแต่ละปัจจัยความสำเร็จในการนำเอานโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หลังจากมีการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยสามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

ข้อค้นพบด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหารในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอันดับหนึ่งที่จะทำให้ท้องถิ่นขับเคลื่อนนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปได้ จากผลการศึกษา ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มี ทศนคติในเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน และคอยสนับสนุนการทำงานสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระณัฐวุฒิ พันทะลี, สุขพัฒน์ อนนท์จารย์, อาทิตย์ แสงแฉวง และวีรณัฐ พรหมจักร (2565) ที่พบว่าทศนคติและคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวข้างต้นคือองค์ประกอบของผู้ในยุคดิจิทัล แต่ในมุมมองของท้องถิ่นนั้น ผู้บริหาร ข้าราชการระดับหัวหน้าส่วน ที่มีการปฏิบัติงานเชิงรุก ตอบรับกับนโยบาย มีการขับเคลื่อนงาน สอดประสานของกับนโยบายของ ถือเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมจากภาวะผู้นำข้างต้น

จากปัจจัยข้างต้นทำให้ส่งผลไปสู่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นในอีกหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณที่ศักยภาพด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ทำให้การพัฒนาองค์กรยังไม่มี ความก้าวหน้าด้านการพัฒนาดิจิทัลอย่างที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลกาญจน์ อมรสิน (2565) ที่พบว่า งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญเพราะหากท้องถิ่นมีรายได้น้อย การพัฒนาย่อมไม่ก้าวหน้า แต่จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ในท้องถิ่นที่มีงบประมาณน้อย หากผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรชัดเจน การกำหนดงบประมาณในองค์กรจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างลงตัว แต่หากไม่มีการกำหนดงบประมาณ จะทำให้ส่งผลต่อการเตรียมพร้อมอีกหลายด้านที่ตามมา ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ที่ต้องเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับระบบการให้บริการออนไลน์ ที่เป็นอีกหนึ่งปัจจัยความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด (2565) ที่พบว่าโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีผลต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่จากการศึกษาพบว่าท้องถิ่นควรคำนึงถึงทรัพยากร ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีในปัจจุบันด้วย เพราะยังพบว่าในบางท้องถิ่นสามารถใช้อุปกรณ์เท่าที่มี ในการดำเนินงานบริการด้านดิจิทัลได้แต่อาจยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางดิจิทัล และยังขาดความรู้ความเข้าใจในทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564) และขาดการยอมรับที่จะพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเองก็เป็นสิ่งสำคัญ จึงสะท้อนให้เห็นได้ว่าการที่ขาดบุคลากรเฉพาะทาง และขาดความรู้ความเข้าใจ และการยอมรับในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรนั้น ส่งผลให้ท้องถิ่นประสบปัญหาในการขับเคลื่อนการพัฒนาอยู่พอสมควร

นอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวมาในข้างต้น ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ การยอมรับของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งปัจจุบันในหลายท้องถิ่นยังพบว่าประชาชน ยังต้องเดินทางไปติดต่อราชการด้วยตนเอง อันเนื่องมาจากประชาชนยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการให้บริการทางดิจิทัล อันเกิดจากการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ของท้องถิ่นต่อประชาชน ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระพิพิธพัชรโดม, พระสาโรจน์ ธมมสโร (2562) ที่พบว่าองค์กรไม่จะสามารถอยู่คู่สังคมได้ หากปราศจากการยอมรับของประชาชน แต่ในทางปฏิบัติที่ค้นพบคือพบว่า เป็นปัญหาที่ถูกส่งต่อมาจาก การสื่อสาร ทำความรู้อย่างไม่ทั่วถึง ที่ยังเข้าไม่ถึงประชาชนอย่างทั่วถึง ทำให้ประชาชนบางกลุ่มยังต่อต้านและไม่เปิดใจยอมรับการบริการด้านดิจิทัลนี้ และในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหลังจากมีการนำนโยบายท้องถิ่นดิจิทัลไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี การเข้าถึงระบบการทำงานออนไลน์นั้น มีความสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น และประชาชนมีช่องทางการบริการที่เพิ่มขึ้น ตามความสะดวกและความต้องการของประชาชนทุกกลุ่มช่วงวัย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1. ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานส่วนกลาง

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การบังคับใช้ระบบการปฏิบัติการกลางเพื่อใช้ในการทำงานของท้องถิ่น ให้เหมือนกันทุกแห่ง ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ระบบในการให้บริการประชาชนมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความแตกต่าง และการเปรียบเทียบในแต่ละพื้นที่ ฉะนั้นการมีระบบกลางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เหมือนกันทุกพื้นที่จะทำให้การพัฒนาเป็นไปในแนวราบพร้อมกันทั่วประเทศ

#### 2. ข้อเสนอแนะต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้บริหารท้องถิ่นควรเปิดใจยอมรับการพัฒนาทางเทคโนโลยี และมองการพัฒนาทางเทคโนโลยีในเชิงบวก เพื่อให้การพัฒนาองค์กรมีความชัดเจนในการพัฒนาโดยต้องระบุในแผนประจำปีเพื่อ การดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ และการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องกัน รวมถึงการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในเชิงรุก เพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจและเล็งเห็นความสำคัญและการยอมรับในการบริการทางดิจิทัล อีกทั้งการใช้ระบบการให้บริการทางดิจิทัล ต้องใช้ให้เต็มรูปแบบ เบ็ดเสร็จ ที่สามารถจบทุกกระบวนการทำงานในระบบ เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในกระบวนการปฏิบัติงาน

#### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ขยายกรอบพื้นที่การวิจัยให้ครอบคลุมในโซนภูมิภาค เพื่อให้การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละบริบทของท้องถิ่นที่ต่างกันไป ทั้งเชิงพื้นที่ วัฒนธรรม ความต้องการของประชาชน และขนาดขององค์กร เพื่อค้นพบข้อแตกต่างของปัจจัยความสำเร็จนั้นและทดลองรูปแบบการดำเนินการตามปัจจัยความสำเร็จที่ค้นพบ

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กฤษวรินทร์ โล่วชิรินทร์. (บรรณาธิการ). (2564). การบริหารภาครัฐโฉมใหม่ ในยุคแห่งความพลิกผัน (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาวิทยาลัยขอนแก่น: คลังนานาวิทยา
- นภัสรพี เตชางกูร. (2563). ข้อเสนอแนะบางประการเกี่ยวกับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 12(1), 346-360.
- พระณัฐวดี พันทะลี, สุขพัฒน์ อนนท์จารย์, อาทิตย์ แสงแฉก และวีรณัฐ พรหมจักร. (2565). ภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคดิจิทัล. วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2(2), 75-86.
- พระพิพิธพัชโรดม, พระสาโรจน์ ธมมสโร. (2562). การประชาสัมพันธ์กับการเมืองไทย, วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์, 2(1), 54-67.
- สถาบันนวัตกรรมและธรรมาภิบาลข้อมูล. (2565). **ไขข้อสงสัย! Digital Transformation คืออะไร และตัวอย่างในไทย.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566, จาก <https://kku.world/digitaltransformation>
- เทศบาลเมืองแม่เหียะ. (2565) **ผลงานดีเด่นการบริหารองค์กร.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566 จาก [รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ https://kku.world/8fcjt](https://kku.world/8fcjt)
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2563). **การเดินทางของ DGA เพื่อมุ่งสู่ Smart Nation Smart Life ประเทศทันสมัย ชีวิตคนไทยก็ดีขึ้น.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566 จาก <https://www.dga.or.th/about-us/our-history/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล องค์การมหาชน. (2564). **ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2563-2565.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566, จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/61667/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล องค์การมหาชน. (2566). **รายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการท้องถิ่นดิจิทัล (Digital Government Platform).** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566, จาก <https://www.dga.or.th/our-services/digital-platform-services/dga-digital-government-platform/list-local-government-organization/>
- สำนักงาน ก.พ. (2561). **ทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566, จาก [https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills2#gsc.tab=0](https://www.ocsc.go.th/digital_skills2#gsc.tab=0)
- สุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด. (2565). การปรับตัวเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น,

Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(8), 247-264.

อุบลกาญจน์ อมรสิน. (2565). การบริหารงบประมาณขององค์การปกครองท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 5(2), 92-103.

### Translated References

Grichawat Lowatcharin. (2021). **A new look of public administration (1st Edition)**. Khon Kaen University.

Nabhasrabi Tejangkura. (2020). **Some Observations on The Digital Public Administration and Services under The Digital Administration and Services act B.E. 2562**. Academic Journal Phranakhon Rajabhat University, 12(1), 346-360.

PhraNatthawut Phanthali, Sukhapal Anonjarn, Artit Saengchawek, and Weeranucn Promjak. (2022). **The Leadership of Local Government Organization in The Digital Era**. Journal of local management and Development Pibulsongkram Rajabhat University, 2(2), 75-86.

Phraphiphitcharodom, Phra Saroj Thamasaro. (2019). **Public Relations with Thai Politic**, Journal of MCU Phetchaburi, 2(1), 54-67.

Data Innovation and Governance Institute. (2022). **The Definition! of Digital Transformation and Examples in Thailand**.  
<https://kku.world/digitaltransformation>

Maehia Town Municipality. (2022). **achievements in the field of organizational Management**. <https://kku.world/8fcjt>

Digital Government Development Agency. (2020). **The Journey of DGA for Smart Nation Smart Life, Modern Country Easier Life of Thai People**. [www.dga.or.th/about-us/our-history/](http://www.dga.or.th/about-us/our-history/)

Digital Government Development Agency. (2021). **Success Factors in Implementing Digital Government Plan 2020 - 2022**. <https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/61667/>

Digital Government Development Agency. (2023). **The list of local governments participating in Digital Government Platform**. <https://www.dga.or.th/our-services/digital-platform-services/dga-digital-government-platform/list-local-government-organization/>

Office of The Civil Service Commission (2017). **Basic Digital Skills of Government Officials and Public Servants for Digital Government Transformation.**

[www.ocsc.go.th/digital\\_skills2#gsc.tab=0](http://www.ocsc.go.th/digital_skills2#gsc.tab=0)

Supaporn Seesupun and Ajirapa Pienkhuntod. ( 2022). **Adaptability to Digital Transformation of Local Administrative Organizations in Muang District of Khon Kaen Province**, Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(8), 247-264.

Ubolkan Amornsyn. ( 2022). **Budget Management of Local Administrative Organization Ubon Ratchathani Province**, Journal of Interdisciplinary Innovation Review, 5( 2), 92-103.