

การปรับตัวเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

**Adaptability to Digital Transformation of Local Administrative
Organizations in Muang District of Khon Kaen Province**

สุภาภรณ์ สีสุปพรรณ และ อจิราภัส เพียรขุนทด

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Supaporn Seesupun and Ajirapa Pienkhuntod

Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author, E-mail : supaporn.se@kkumail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้ทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรและวิธีการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีการปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลหรือไม่ อย่างไร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมปรับตัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมปรับตัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ภายใต้สังกัดองค์กรที่มีงบประมาณดำเนินงาน น้อยกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 2 แห่ง เปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงบประมาณดำเนินงาน 100,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 แห่ง โดยแต่ละแห่งมีผู้ให้ข้อมูล 5 คน สัมภาษณ์จากบุคลากรในตำแหน่งที่ครอบคลุมภารกิจงานตามโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งปลัด/รองปลัด ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ตำแหน่งหัวหน้างาน และตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 20 คน ข้อมูลที่เก็บได้นำมาวิเคราะห์แบบแก่นสาระ

ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพยายามในการปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยของปัจจัยที่มีผลในการนำพาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ ดังนี้ 1) การใช้งบประมาณตามลำดับความสำคัญภายใต้งบประมาณที่มีอย่างจำกัด 2) การปรับกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะของงานแต่ละประเภท 3) การปรับตัวตามระเบียบกฎหมายที่แตกต่างกัน

* วันที่รับบทความ: 26 มีนาคม 2565; วันที่แก้ไขบทความ 5 เมษายน 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 6 เมษายน 2565

Received: March 26, 2022; Revised: April 5, 2022; Accepted: April 6, 2022

ตามลักษณะงานที่มีและไม่มีกฎหมายรองรับ 4) การปรับตามความจำเป็นขององค์กรที่มีขนาดต่างกัน 5) การเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 6) การปรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลขององค์กรให้เพียงพอต่อการใช้งานเท่าที่จำเป็นเท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบปัญหาและอุปสรรคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ 1) ปัญหาด้านทักษะความรู้ของบุคลากร 2) ปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไข การปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้

คำสำคัญ: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; การปรับตัว; องค์กรดิจิทัล

Abstracts

As rapid technological advancement seems to bring about changes and adaption in every workplace, this research aimed to study adaptability of local administrative organizations (LAOs) and find out whether and how adaptability of the LAOs in Khon Kaen Municipality, Khon Kaen Province to a digital organization is. The research objectives included (1) To study the adaptability culture in becoming a digital organization of the LAOs in Khon Kaen Municipality; and (2) To identify problems and obstacles occurred in the LAOs in Khon Kaen Municipality due to the adaptability culture in becoming a digital organization. Information were collected by an in-depth interview instrument, from personnel of 4 LAOs in Khon Kaen Municipality (2 LAOs with operational budgets under 100,000,000 baht and 2 LAOs with operational budgets of 100,000,000 baht or more). Five informants were recruited from each LAO (administrator, clerk/deputy-clerk, division chief, section head, and line staff). The number of informants was 20 in total. The gathered information was then analyzed with thematic analysis method.

The research findings showed the adaptability of the LAOs in Khon Kaen Municipality, Khon Kaen Province to a digital organization. Six factors explained the LAOs' adaptability to a digital organization: (1) Budget allocation guided by priority and budget constraints; (2) Varying processes of implementation accordingly to service type; (3) Adaptation under restricted regulations and laws; (4) A Need adjustment due to the size of the LAO; (5) Improved knowledge and ability of staff; and (6) Necessary development of digital infrastructure of the LAO. In addition, this study identified problems and obstacles faced by the LAOs including (1) Problems related to knowledge of personnel; and (2) Problems related to budget. If these problems are not addressed, the LAOs are unlikely to become digital organizations.

Keywords: Local Government; Adaptability; Digital Organization

บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารราชการแผ่นดินไทย โดยได้กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเน้นให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้ ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น ระบบสาธารณูปโภค ระบบสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้มีความทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัด จึงกล่าวได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่มากที่สุด และหลายนโยบายของรัฐบาลก็ได้มุ่งกระจายงานมาสู่ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการกิจในหลาย ๆ ด้านด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอส่วนกลาง เพราะเชื่อว่าจะสามารถดำเนินการได้ทั่วถึง รวดเร็วทันต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด (ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์, 2552 : ออนไลน์)

การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกับหน่วยงานภาครัฐทั่วไปที่อยู่ในรูปแบบการบริหารงานจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นรูปแบบการบริหารงานที่จัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา จัดลำดับอำนาจหน้าที่ที่มีความสลับซับซ้อน เป็นขั้นตอนมากกว่าลักษณะของการแบ่งงานกันทำตามทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ยังมีระเบียบกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานมาเป็นข้อบังคับด้วย (ฉัตรสุตา ชัยโณม, จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และชุลีพร นาหัวนิล, 2564 : ออนไลน์) ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์ ดังนั้น รูปแบบการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก หลายขั้นตอน ทำให้การดำเนินงานมักมีความล่าช้า ไม่ทันต่อการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นในรูปแบบของวัฒนธรรมเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรจะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเอง โดยที่ยังขาดวัฒนธรรมปรับตัว คือ ยังคงปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเองเช่นเดิมโดยไม่ได้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาปรับเปลี่ยนปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง (อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2560 : 147-148)

จากระบบการทำงานภาครัฐในรูปแบบปัจจุบันดังกล่าวข้างต้นมักเป็นสาเหตุให้ประชาชนไม่ได้รับการบริการ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในการใช้บริการภาครัฐที่สะดวกรวดเร็ว หรือไม่ได้รับบริการที่มีมาตรฐานที่ดีพอ อีกทั้งในยุคสมัยของการแข่งขันที่ไร้พรมแดนไร้ขอบเขตทั่วโลก อาจทำให้ประสิทธิภาพในการแข่งขันของประเทศไทยมีความล่าช้ากว่าคู่แข่งอื่นอีกด้วย ภาครัฐได้ตระหนักและเข้าใจปัญหาการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐนี้ จึงได้มีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อที่จะปรับปรุงการทำงานในภาครัฐให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานของภาครัฐ ในรูปแบบของเทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อภาครัฐส่วนกลางได้นำนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกรอบแนวในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ของภาครัฐเริ่มเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมากขึ้น ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เริ่มนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงานมีให้เห็นในรูปแบบของระบบการทำงานต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการอินเทอร์เน็ตที่สำนักงาน มีอัตราการใช้งาน 97.4%, การทำงานระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS) มีอัตราการใช้งาน 92.1%, การใช้สื่อสังคมออนไลน์ Line และ Facebook มีอัตราการใช้งาน 86.8% และระบบฐานข้อมูลกลางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO) มีอัตราการใช้งาน 76.3% (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564 : ออนไลน์) นอกจากนี้ยังมีระบบเทคโนโลยีอื่น ๆ เข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานอีกหลายระบบ

เมื่อเทคโนโลยีต้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นเหมือนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานที่สำคัญ จนบางคนรู้สึกเหมือนเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น ทำให้การทำงานที่ต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาควบคุมกลายเป็นสิ่งที่ยากลำบากในการทำงานมากยิ่งขึ้น จนอาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งก็ต้องอาศัยหลักการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (นันทะ บุตรน้อย, กาญจนา คูมา และ สุธีรา ทิพย์วิวัฒน์พจนา, 2563 : 359) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เปิดใจยอมรับกับเทคโนโลยีที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ถือเป็นช่วงวิกฤตของการระบาดของโคโรนาไวรัส อุบัติใหม่ หรือโควิด-19 ซึ่งเป็นสภาวะการณ์ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของทุกภาคส่วนทั้งภาคเอกชน และภาครัฐจากการที่ไม่สามารถพบปะติดต่อประสานงานกันโดยตรงได้ แต่ละหน่วยงานล้วนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อลดการสัมผัสกันอันจะก่อให้เกิดการระบาดของโควิด-19 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของทุกภาคส่วนรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนและดำเนินการเพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามปกติ โดยอยู่บนพื้นฐานความปลอดภัยจากไวรัสโควิด-19 ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้ที่เข้ามาติดต่อราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะวิจัยเพื่อให้ทราบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานวัฒนธรรมปรับตัวอย่างไรบ้าง เพื่อรองรับการก้าวข้ามไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ในการนำเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานทั้งในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรค และในสภาวะการณ์ปกติ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงและต่อยอดวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

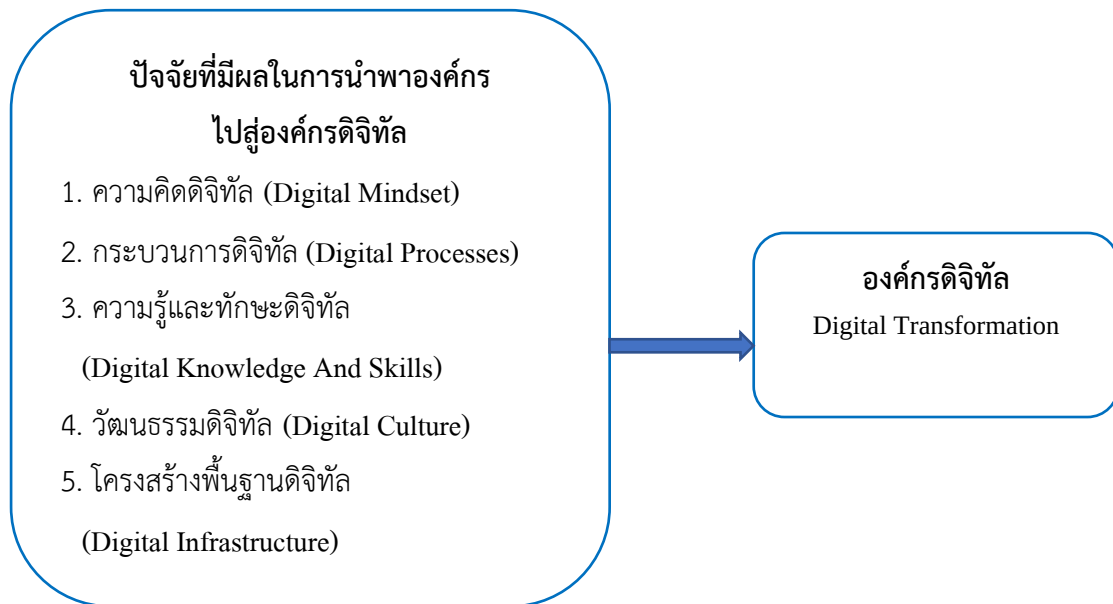
1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมเชิงนโยบายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำมาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์งานวิจัย เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับการสังเกตการณ์และพูดคุยซักถาม เพื่อค้นหาข้อมูลที่แท้จริงในประเด็นที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายได้น่าจะประมาณในการดำเนินงานขององค์กรมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เพื่อให้ครอบคลุมทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลเชิงเปรียบเทียบได้อีกด้วย โดยมี 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้สังกัดองค์กรที่มีงบประมาณดำเนินงาน น้อยกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านค้อ และเทศบาลตำบลสำราญ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะพื้นที่เป็นสังคมชนบททั้งสังคมเหมือนกัน มีเขตพื้นที่ติดต่อกัน และงบประมาณที่ใกล้เคียงกัน และ 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงบประมาณดำเนินงาน 100,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลเมืองเก่า และเทศบาลตำบลบ้านเป็ด ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสังคมเมืองเหมือนกัน มีเขตพื้นที่ติดต่อกัน และงบประมาณที่ใกล้เคียงกัน โดยแต่ละแห่งจะเก็บข้อมูลแต่ละ 5 คน จากการสัมภาษณ์บุคลากรในตำแหน่งที่ครอบคลุมภารกิจงานตามโครงสร้างขององค์กรทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งปลัด/รองปลัด ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ตำแหน่งหัวหน้างาน และตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดนำมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ได้นำแนวคิดที่กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) นำมาพัฒนาปรับปรุงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 แห่ง จะเห็นว่า ในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนได้ประเมินองค์กรของตนเองว่ามีความสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยให้คะแนนเฉลี่ย 7 จาก 10 คะแนนเต็ม โดยมีปัจจัยทั้งห้าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ผลการศึกษาสามารถสรุปและนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และปัญหาอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1.ความคิดดิจิทัล (Digital Mindset)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างมาก เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เข้าถึงข้อมูลในการทำงานได้ง่าย รวดเร็ว ตรวจสอบได้ สามารถจัดเก็บข้อมูลในการทำงานจำนวนมากได้

ข้อมูลที่เกิดขึ้นมีความคงทนถาวรสามารถค้นหาได้ในระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการเก็บด้วยเอกสาร ประชาชนมีความสะดวกสบายในการใช้บริการภาครัฐมากยิ่งขึ้น เช่น ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโคโรนาไวรัสอุบัติใหม่ หรือโควิด-19 ประชาชนก็สามารถติดต่อราชการได้ด้วยระบบดิจิทัล โดยไม่ต้องมาติดต่อด้วยตัวเอง เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงจัดสรรงบประมาณอย่างจำกัดเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีมุมมองว่า ด้วยงบประมาณของท้องถิ่นที่มีอย่างจำกัด การจะวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ จึงมุ่งไปที่ประโยชน์ของประชาชนในตำบลมากกว่าการนำงบประมาณมาพัฒนาระบบงานภายในสำนักงาน และมองว่าด้วยขนาดขององค์กร ระบบการทำงานในปัจจุบันก็ยังสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงทำให้เห็นได้ว่าทุกองค์กรมีนโยบายในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล มีการดำเนินการบรรจุลงไปในแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี (แผนระยะยาว) และแผนการดำเนินงานประจำปี (แผนระยะสั้น) แต่การจัดทำแผนดำเนินงานนั้น ไม่ได้มีโครงการดำเนินงานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานแบบระบบดิจิทัลภายในองค์กรอย่างชัดเจนโดยตรง แต่จะพบว่ามีแผนดำเนินงานด้านระบบดิจิทัลภายนอกองค์กรในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ได้แก่ การติดตั้งกล้องวงจรปิดตามจุดต่าง ๆ ภายในเขตตำบล เป็นการดำเนินงานในระยะเริ่มต้นยังไม่ครอบคลุมทั้งเขตตำบล โดยแผนการดำเนินงานที่พบภายในองค์กรจะไปในรูปแบบของแผนดำเนินงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามปกติ เช่น การพัฒนาปรับปรุงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ดิจิทัล และการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า หากภาครัฐส่วนกลางมีงบประมาณมาสนับสนุนการทำงานให้เป็นระบบดิจิทัล โดยไม่ต้องใช้งบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารก็มีความพร้อมที่จะสนับสนุนตามนโยบายอย่างเต็มที่

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็นของเทคโนโลยีดิจิทัลมีมาก เช่นเดียวกันกับผู้บริหารฯ และเชื่อว่าเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ระบบการทำงานมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถนำไปใช้บริหารจัดการในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถอำนวยความสะดวก รวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ด้วยรูปแบบการทำงานในปัจจุบันที่ต้องมีการดำเนินการผ่านระบบดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีรูปแบบที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันยังทำให้ระบบดิจิทัลมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น แต่ผู้อำนวยการกองการศึกษาขององค์กรขนาดใหญ่มีมุมมองว่าระบบดิจิทัลมีความสำคัญแต่ยังใช้ในการตัดสินใจเชิงเหตุผลไม่ได้ เพราะระบบดิจิทัลไม่ได้มีความยืดหยุ่นเชิงสังคม วัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างจึงยังต้องอาศัยระบบการทำงานแบบเดิมร่วมด้วย

ความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นผลพวงมาจากระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ที่กำหนดให้ทุกองค์กรของรัฐ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตาม โดยมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งเพื่อกำหนดผู้ใช้งานพร้อมรหัสผ่านของผู้ใช้งานเฉพาะตัวบุคคลให้

ถูกต้อง พร้อมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรตามหลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์, Facebook ขององค์กร, Line ขององค์กร และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของสื่อท้องถิ่นด้วย

“... การทำงานด้วยระบบดิจิทัลมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดทรัพยากร ช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีความง่าย สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้...”

ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลสำราญ (สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2565)

“... ระบบดิจิทัลมีความสำคัญ แต่ยังไม่ใช้ในการตัดสินใจเชิงเหตุผลไม่ได้ เพราะระบบดิจิทัลไม่ได้มีความยืดหยุ่นเชิงสังคมวัฒนธรรม...”

ผู้อำนวยการกอง เทศบาลตำบลเมืองเก่า (สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2565)

2. กระบวนการดิจิทัล (Digital Processes)

ด้วยรูปแบบโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แบ่งลักษณะงานออกอย่างชัดเจนตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จึงมีกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่าง ๆ กัน เช่น

สำนักปลัด

โครงสร้างของสำนักปลัดประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร เช่น งานการเกษตร งานธุรการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสภา งานสังคมสงเคราะห์ งานบุคลากร เป็นต้น จากการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของสำนักปลัดจะเป็นไปในรูปแบบการติดต่อสื่อสาร การบริการประชาชนโดยตรง และในการทำงานที่ผ่านระบบดิจิทัลจะเป็นในลักษณะของการรายงานผล การบันทึกข้อมูล ผ่านระบบของภาครัฐส่วนกลาง เช่น ระบบข้อมูลบุคลากรท้องถิ่น (LHR), ระบบสารสนเทศและการประเมินผล อบท. (e-Plan), ระบบการเก็บข้อมูลผู้สูงอายุ, ระบบการของบประมาณจากหน่วยราชการส่วนกลาง เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าการนำระดับดิจิทัลมาใช้ในการบริการประชาชนด้วย เช่น การนำแอปพลิเคชัน Line ในการรับเรื่องราวร้องเรียน ร้องทุกข์ แจ้งปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ การประชุมผ่าน Zoom ร่วมกับหน่วยงานภายนอกองค์กร ทั้งนี้พบว่าการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ได้อาศัยระบบดิจิทัลเป็นหลัก เป็นเพียงการดำเนินการตามระเบียบ หนังสือสั่งการ และใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มช่องทางติดต่อให้สะดวกรวดเร็วขึ้นเท่านั้น

กองคลัง

โครงสร้างของกองคลังจะมีกระบวนการทำงานด้านงานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานจัดเก็บรายได้ ซึ่งในแต่ละงาน พบว่า มีการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัลครบทั้ง 4 งาน โดยเป็นการทำงานผ่าน

ระบบดิจิทัลภาครัฐส่วนกลาง เช่น ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LAAS), ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP), ระบบจัดทำแผนที่ภาษี (LTAX) ในการปฏิบัติงานแต่ละงานนั้นครอบคลุมทั้งการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การรายงานผลข้อมูล เป็นหน่วยงานย่อยที่พบการใช้งานระบบดิจิทัลมากกว่าหน่วยงานย่อยอื่นในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริการประชาชน เช่น ระบบชำระภาษีผ่านคิวอาร์โค้ด การติดต่อสอบถามผ่านระบบ Line เป็นต้น

กองสาธารณสุข

ลักษณะงานของกองสาธารณสุขจะเปรียบเสมือนศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานระหว่างประชาชนในเขตตำบลกับหน่วยงานด้านสาธารณสุข เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ซึ่งมีการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัลในการบันทึกผลข้อมูลประชาชน การรายงานผล เช่น ระบบกองทุนหลักประกันสุขภาพ (สปสช.) กองทุน LCT เป็นต้น โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก็ได้มีการนำแอปพลิเคชัน Line มาใช้ในการติดต่อประสานงาน รายงานผลผู้ป่วยโควิดมากยิ่งขึ้น

กองช่าง

ในงานด้านธุรการของกองช่างที่เป็นงานเกี่ยวกับเอกสาร พบว่า มีการใช้งานซอฟต์แวร์และคอมพิวเตอร์ในการพิมพ์เอกสารด้วยโปรแกรม Office อย่างไรก็ดีตาม ด้านงานขออนุญาตปลูกสร้างยังไม่พบว่าการนำระบบดิจิทัลมาใช้งานยังคงเป็นการยื่นเอกสารโดยตรง เนื่องจากเอกสารที่ใช้ในการยื่นจะต้องมีการรับรองสำเนาและลงนามด้วยลายมือชื่อผู้ขออนุญาต และเอกสารแบบแปลนการก่อสร้างก็ยังคงมีการเก็บในรูปแบบเอกสารเช่นกัน งานด้านการโยธามีการดูแลแนวเขตผ่านระบบดิจิทัลประกอบการออกสำรวจพื้นที่การปฏิบัติงานจริง

ถึงแม้ว่าส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กจะมีการใช้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์แล้ว ผลการสัมภาษณ์ระบุว่า องค์กรทั้ง 4 แห่ง ยังไม่มีระบบ Server ส่วนกลางภายในองค์กรเพื่อการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าการระบบงานขององค์กรเป็นในรูปแบบเฉพาะด้านเฉพาะตัวบุคคล สามารถที่จะเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ในแต่ละงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงไม่จำเป็นที่จะต้องเสียงบประมาณในส่วนนี้ มีเพียงหนึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ (เทศบาลตำบลบ้านเป็ด) ที่มีแนวคิดที่จะนำมาใช้ภายในองค์กรซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินการเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะงานบางอย่างยังไม่จำเป็นต้องใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบ E-saraban ซึ่งผู้บริหารของเทศบาลตำบลบ้านค้อมองว่าเป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนในการทำงาน เพราะองค์กรมีขนาดเล็กการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรสามารถทำได้ง่าย สามารถติดต่อกันได้โดยตรง หรืองานบางอย่างยังไม่มีกฎหมายรองรับ เช่น การลงลายมือชื่อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริหาร เพราะมองว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นประจำทุกวัน นอกจากนี้ยังพบว่า การปฏิบัติงานระบบดิจิทัล

บางส่วนงานจะถูกบังคับด้วยกฎหมายระเบียบเป็นตัวกำหนดให้ต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังพบว่ามีการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร รวมถึงการรับเรื่องราวร้องเรียนร้องทุกข์ด้วย เช่น Line, Facebook, การประชุมผ่าน Zoom, เว็บไซต์ เป็นต้น

“... การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานยังไม่มี ความจำเป็น เพราะเป็นการเพิ่มภาระในการจัดการงานมากขึ้น ทำให้เสียเวลามากขึ้น แต่มีข้อดีในเรื่องของการสะดวกในการทำงานที่สามารถทำงานได้ทุกที่ ซึ่งหากองค์กรต้องใช้นโยบาย work from home จะมีความจำเป็นมาก แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันทุกคนยังมาทำงานได้ปกติ จึงมองว่าไม่มีความจำเป็น...”

ผู้บริหาร ของเทศบาลตำบลบ้านค้อ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2565)

“... เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญมาก เพราะปัจจุบันระบบการทำงานเป็นแบบระบบดิจิทัลที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดทั้งประเทศ เมื่อมีการรายงานข้อมูลทำให้สามารถทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว ...”

ผู้อำนวยการกอง ของเทศบาลตำบลสำราญ (สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2565)

3. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge And Skills)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะความรู้ดิจิทัลด้านการประเมินความพึงพอใจและรับเรื่องราวร้องเรียนผ่านช่องทาง Line, Facebook และเว็บไซต์ ซึ่งเป็นช่องทางในการรับเรื่องราวร้องเรียนต่าง ๆ จากประชาชน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถนำข้อมูลจากระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ เช่น ข้อมูลภาษีท้องถิ่น ข้อมูลแผนที่ของตำบล เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่งปลัด/รองปลัด จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะดิจิทัลตั้งแต่ด้านการจัดเก็บข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการเชื่อมโยงและเผยแพร่ข้อมูล ด้านการบริการประชาชน ด้านการประเมินความพึงพอใจและรับเรื่องราวร้องเรียน เช่น การดึงข้อมูลจากเว็บไซต์ การใช้งานอีเมล เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะมีทักษะความรู้ในระบบงานตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น ระบบ E-LAAS, ระบบ LTAX, ระบบ DDTV, ระบบรายงานผลข้อมูลต่าง ๆ, ระบบการจัดเก็บข้อมูลเฉพาะงานและโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงาน

ถึงแม้ว่าบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีทักษะความรู้ดิจิทัลในการใช้งานระบบข้อมูลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง แต่ด้วยระบบการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบัน จึงทำให้บุคลากรต้องการที่จะฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะความรู้ในด้านนี้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ

นักวิจัยตั้งข้อสังเกตว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกตำแหน่งงานมีทักษะความรู้เกี่ยวกับสื่อโซเชียล เช่น Line และ Facebook เป็นต้น อาจจะเป็นเพราะว่าเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็ว และมีการใช้งานที่แพร่หลายมากที่สุด โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ลักษณะการทำงานจะต้องมีความรวดเร็วในการเข้าถึงประชาชน สามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ได้ตลอดเวลาแม้นอกเวลาราชการ Line จึงเป็นเหมือนช่องทางหลักในการรายงานผล ส่งการ แจ้งข้อมูลต่าง ๆ จึงส่งผลให้บุคลากรมีทักษะดิจิทัลในเรื่องนี้ทุกคน

ส่วนทักษะความรู้ดิจิทัลที่พบน้อยมากในบุคลากร คือ ทักษะความรู้ในการใช้โปรแกรมการนำเสนอและการสร้างสื่อดิจิทัล โดยพบเพียงผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเมืองเก่า และปลัดเทศบาลตำบลสำราญเท่านั้นที่มีทักษะความรู้ในด้านนี้ ซึ่งก็เป็นทักษะความรู้ที่มีความสำคัญในด้านการนำเสนอผลงาน การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนทักษะความรู้ด้านการใช้งานร่วมกันแบบออนไลน์ เช่น Google Docs, Google Form ก็พบว่ามีเพียงผู้อำนวยการกองสาธารณสุข เทศบาลตำบลบ้านค้อเท่านั้นที่มีทักษะความรู้ในด้านนี้ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

“...ฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลา ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ให้มีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงไป...”

ผู้บริหาร ของเทศบาลตำบลบ้านค้อ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2565)

4. วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 แห่ง ยังไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ด้วยตนเอง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงวิธีการทำงานหรือระบบงานภายในองค์กร เมืองครขนาดใหญ่ 1 แห่ง (เทศบาลตำบลบ้านเป็ด) ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานในการลงทะเบียนที่รับส่งหนังสือ การสร้างคิวอาร์โค้ดเพื่อดาว์โหลดเอกสารการประชุม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมดิจิทัลที่สร้างขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบงานภายในองค์กรเอง เนื่องจากองค์กรมีจำนวนบุคลากรมาก ทำให้การประชุมในแต่ละครั้งจะต้องสิ้นเปลืองกระดาษที่ใช้ในการประชุม แต่เมื่อนำระบบ QR Code สำหรับโหลดเอกสารการประชุมสามารถทำให้ลดอัตราการใช้กระดาษเป็นการประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลาในการจัดเตรียมเอกสารมากยิ่งขึ้น ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีก 3 แห่ง มองว่าองค์กรมีขนาดเล็กและจำนวนบุคลากรที่ไม่มากสามารถติดต่อสื่อสารกันโดยตรงได้สะดวกและรวดเร็วกว่าจึงยังไม่มี ความจำเป็นจะต้องปรับปรุงระบบงานนี้

นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 แห่ง มีการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในรูปแบบที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอกองค์กร ด้วยการนำระบบคิวอาร์โค้ดมาใช้ในการสแกนใบปลิวหนังสือสั่งการต่าง ๆ , การรับชำระภาษีผ่านระบบคิวอาร์โค้ด เป็นต้น

“...วัฒนธรรมดิจิทัลที่เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในรูปแบบของการอนุมัติเอกสารแทนการลงลายมือชื่อ มองว่ายังไม่มีคามจำเป็น เพราะท่านผู้บริหารสามารถที่จะเข้ามาทำงานได้ทุกวัน อีกทั้งยังไม่มีระเบียบกฎหมายมารองรับในเรื่องนี้...”

รองปลัดเทศบาล ของเทศบาลตำบลเมืองเก่า (สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2565)

5. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรมีการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลด้านต่าง ๆ ที่จำแนกได้ ดังนี้

1. ด้านฮาร์ดแวร์ อุปกรณ์ และวัสดุในการใช้งานระบบดิจิทัล พบว่า ส่วนใหญ่มีการจัดตั้งงบประมาณรองรับ และมีการจัดหาให้มีจำนวนที่เพียงพอกับบุคลากรผู้ใช้งาน ซึ่งอุปกรณ์ที่ใช้งานจะมีประสิทธิภาพที่พอเหมาะกับการใช้งานเท่านั้น ไม่ได้มีประสิทธิภาพที่สูงมากเพราะมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและมองว่าเกินความจำเป็น

2. ด้านซอฟต์แวร์ พบว่า องค์กรไม่ได้มีการจัดหาซอฟต์แวร์ เนื่องจากซอฟต์แวร์ที่ใช้งานส่วนใหญ่มาพร้อมอุปกรณ์ วัสดุที่จัดซื้อมาแล้ว ซึ่งก็มีความเพียงพอต่อการใช้งาน การจัดซื้อซอฟต์แวร์อื่นๆ จึงไม่มีความจำเป็น

3. ด้านระบบเน็ตเวิร์ค พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างมาก เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน บางระบบงานจะต้องดำเนินการผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จึงมีการตั้งงบประมาณสนับสนุนในการปรับปรุงและพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แต่ก็ยังเป็นการดำเนินการเฉพาะภายในบริเวณสำนักงาน ยังไม่มีการดำเนินการไปยังหมู่บ้านต่าง ๆ ในเขตตำบล มีเพียงการบริการประชาชนด้วยระบบ wifi ภายในบริเวณสำนักงานเท่านั้น โดยภายในหมู่บ้านจะเป็นการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากอินเทอร์เน็ตประชารัฐที่เป็นโครงการของภาคีรัฐบาลส่วนกลาง แต่ยังไม่มีการดำเนินการในส่วนของงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ 1 แห่ง (เทศบาลตำบลบ้านเป็ด) ได้จัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงระบบดิจิทัลให้สามารถใช้งานครอบคลุมได้ทั้งตำบล ด้วยการดำเนินการวางระบบ Fiber Optic เพื่อมุ่งหวังให้ประชาชนในเขตตำบลสามารถใช้ระบบดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง พร้อมทั้งจะดำเนินการติดตั้งกล่องวงจรปิดให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดอีกด้วย

“... ผู้บริหารเล็งเห็นถึงประโยชน์ของประชาชน จึงเริ่มดำเนินการวางระบบ Fiber Optic พร้อมติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดให้ทั่วทั้งตำบล เพื่อให้ประชาชนในเขตตำบลมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อีกทั้งยังทำให้ประชาชนได้เข้าถึงระบบดิจิทัลได้อย่างทั่วถึงอีกด้วย...”

ผู้บริหาร ของเทศบาลตำบลบ้านเป็ด (สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2565)

“... การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นระบบดิจิทัลเป็นเรื่องที่ดี แต่ด้วยขนาดของท้องถิ่นมองว่ายังสามารถทำงานแบบระบบเดิมได้ ยังไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ แต่ถ้ามีงบประมาณมาสนับสนุนก็เป็นเรื่องที่ดี เพราะปัจจุบันท้องถิ่นยังมีการกิจงานด้านอื่นที่มีความจำเป็นมากกว่าด้านนี้ ควรใช้งบประมาณไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และการบริการประชาชนเป็นอันดับแรก...”

ผู้บริหาร ของเทศบาลตำบลสำราญ (สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2565)

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงบประมาณดำเนินงานน้อยกว่า 100,000,000 ล้านบาท จะมีปัญหาและอุปสรรคที่หลากหลายมากกว่าองค์กรที่มีงบประมาณดำเนินงาน 100,000,000 ล้านบาทขึ้นไป โดยลักษณะปัญหาจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1. ปัญหาด้านทักษะความรู้ของบุคลากร

บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีทักษะความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอและรอบด้าน ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของตนเอง และทักษะความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้การทำงานมีความเป็นปัจจุบันทันต่อการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบ ระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า การโยกย้ายตำแหน่งงานบ่อยมีผลทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง เพราะผู้ปฏิบัติงานใหม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และฝึกทักษะงานใหม่จึงทำให้การทำงานล่าช้า

2. ปัญหาด้านงบประมาณ

จากการที่ลักษณะองค์กรของท้องถิ่นยังต้องพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐส่วนกลางเป็นหลัก ยังไม่สามารถจัดเก็บรายได้เพื่อพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น ในการจะดำเนินการใด ๆ องค์กรจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้มากที่สุดเป็นลำดับแรก ซึ่งปัญหาด้านงบประมาณนี้ก็มีผลเกี่ยวเนื่องไปกับปัญหาในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงสามารถจัดหาได้เพียงพอกับการใช้งานทั้งจำนวนและคุณภาพเท่านั้น



แผนภาพที่ 2 ผลการวิจัย ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	
1.ปัญหาด้านทักษะความรู้ของบุคลากร - บุคลากรยังไม่มีทักษะความรู้ที่รอบด้าน ยังต้องมีการฝึกอบรมในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้รอบด้าน และการโยกย้ายตำแหน่งงานบ่อยมีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีความต่อเนื่อง ทำให้งานเกิดความล่าช้า	2. ปัญหาด้านงบประมาณ - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องอาศัยงบประมาณจัดสรรจากส่วนกลางเป็นหลัก ทำให้ต้องจัดลำดับความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรมากที่สุด

แผนภาพที่ 3 ผลการวิจัย ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

อภิปรายผลวิจัย

จากผลการศึกษาจะเห็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ไม่เพียงตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวไปสู่ระบบราชการแบบดิจิทัล แต่ยังได้เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในหลายงานและภารกิจหน้าที่ โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

1. การใช้งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นองค์กรที่มีงบประมาณอย่างจำกัด ผู้บริหารจึงมุ่งการจัดทำแผนการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนมากกว่าการนำงบประมาณมาปรับปรุงระบบดิจิทัลภายในองค์กร ด้วยเห็นว่าระบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันก็ยังสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบงานที่มีความจำเป็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน และระบบปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงพอในการรองรับการปฏิบัติงานของระบบงานนั้น ๆ

2. ลักษณะกระบวนการบางอย่างจำเป็นต้องพึ่งพาระบบดิจิทัล แต่ในบางกระบวนการยังไม่จำเป็นต้องใช้ระบบดิจิทัล ดังนั้น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมทั้งหมด จึงเป็นการดำเนินงานที่ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณเกินความจำเป็น และในลักษณะงานบางอย่างการจะนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน อาจจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงวัตถุประสงค์ได้ แต่ในกระบวนการที่สามารถใช้ระบบดิจิทัลได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการดำเนินการ โดยเฉพาะกระบวนการที่มุ่งตอบสนองการบริการประชาชนให้มีความสะดวกสบาย และได้รับการบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึง

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้าสู่ลักษณะของการเป็นองค์กรดิจิทัล ในส่วนของความชำนาญด้านดิจิทัล (Digital Dexterity) ที่ได้นำประโยชน์จากดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองการบริการตามความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (จันทร์จิรา เหลลราช, 2563 : ออนไลน์)

3. ลักษณะงานบางอย่างยังไม่มีระเบียบกฎหมายมารองรับ ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพาณี สฤณภูวนิช (2549 : 34) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบของวัฒนธรรมแบบราชการต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานในรูปแบบของการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านระบบโซเชียลมีเดีย เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับนั้นไปพิจารณาดำเนินการตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป

4. ขนาดขององค์กรมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล เนื่องจากลักษณะองค์กรยังไม่ใช่องค์กรขนาดใหญ่มากนัก การปฏิบัติงานภายในองค์กรยังสามารถติดต่อสื่อสารกันโดยตรงได้อย่างสะดวก ปริมาณงานยังอยู่ในปริมาณที่พอดีกับบุคลากร การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ แบบดิจิทัลในการทำงานจึงยังไม่มีผลทำให้องค์กรไม่ได้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่โดดเด่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงบดำเนินการเกิน 100,000,000 บาท หนึ่งแห่ง ที่สร้างนวัตกรรมใหม่มาใช้ในระบบงานสารบรรณภายในองค์กร และมีแนวคิดในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลด้วยการเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาระบบดิจิทัลภายในเขตพื้นที่ขององค์กร แต่ก็ยังอยู่ในขั้นตอนการวางแผนเริ่มต้นยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

5. ทักษะความรู้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะทักษะความรู้เฉพาะตำแหน่งงานที่ต้องปฏิบัติด้วยระเบียบกฎหมายเป็นข้อบังคับ นอกจากนี้ก็จะพบว่าบุคลากรจะมีทักษะด้านการใช้งานแอปพลิเคชันโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพราะในปัจจุบันองค์กรทั้ง 4 แห่ง จะมีการใช้งานในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กร ผู้บริหาร หน่วยงานภายนอกองค์กร และด้านการบริการประชาชน บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีทักษะความรู้ในเรื่องที่เป็นอย่างอื่นเนื่องจากมีการใช้งานเป็นหลักและเป็นประจำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ลักษณะของการเป็นองค์กรดิจิทัล ในส่วนของการมีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capability) ที่ได้นำเอาเทคโนโลยีมาเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน (จันทร์จิรา เหลลราช, 2563 : ออนไลน์) แต่ส่วนใหญ่ก็ยังไม่พบทักษะความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ และนิสร ใจชื่อ (2562 : 34) ที่พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 4.0 คือการพัฒนาคนให้ทันต่อการที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนวิถีชีวิตของคน แล้วค่อยก้าวไปสู่การเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นดิจิทัล จึงจะทำให้ไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ได้สำเร็จ

อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาด้านการขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง มาเป็นส่วนสำคัญในการทำภารกิจงานต่าง ๆ จะสามารถช่วยให้การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างก้าวกระโดด ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง (2558 : ออนไลน์) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีว่าส่วนหนึ่งมีผลจากการที่ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานจึงเกิดการขาดความคล่องตัวและไม่มีความต่อเนื่อง ซึ่งโดยโครงสร้างงานบุคคลพบว่า ภารกิจงานด้านนี้ยังไม่มีมีความชัดเจนมากนัก องค์กรบางแห่งจึงยังไม่มีแผนอัตรากำลังตำแหน่งงานด้านนี้ อีกทั้ง หากองค์กรมีตำแหน่งงานด้านนี้แต่ก็สรรหาผู้มาปฏิบัติงานได้ยาก เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้โดยตรงมักเลือกที่จะทำงานในองค์กรเอกชนที่สามารถให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรภาครัฐ จึงทำให้บุคลากรด้านนี้มีจำนวนน้อยมากในท้องถิ่น

6. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถูกจัดหาและจัดสรรงบประมาณในลักษณะที่เพียงพอต่อการใช้งานเท่าที่จำเป็น เนื่องมาจากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และบางอย่างก็เกินความจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีผลต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัมพล เกศสาลี และกันยารัตน์ เครือข่าย (2561 : ออนไลน์) ที่พบว่า โครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ดิจิทัลของบุคลากรมาก การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยได้จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ให้มีความทันสมัยจะสะดวกสบายในการใช้งานทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อยอดและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมวัฒนธรรมปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. งานวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ทั้งในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อให้สามารถเข้าใจวัฒนธรรมปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างครอบคลุมทั่วประเทศ

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ยังต้องอาศัยการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐส่วนกลางเป็นหลัก จึงมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณที่ต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนั้น ในการกระจายงานในด้านใด ๆ มาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐควรที่จะจัดสรรงบประมาณมาให้เพียงพอต่อนโยบายงานที่กระจายมาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย เช่น ในสถานการณ์โควิด 19 ที่ภาครัฐส่วนกลางได้มีแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ซึ่งเหตุเฉพาะ

หน้าและการเยียวยา แต่ไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณมาให้ ทำให้บางท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานได้ หรืออาจจะทำได้ไม่เต็มที่ ทำให้การช่วยเหลือประชาชนล่าช้า หรือไม่ได้มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร เป็นต้น

3. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถดิจิทัลให้มีความหลากหลาย นอกเหนือจากงานที่ต้องปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของตนเอง แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่เพียงพอ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐส่วนกลางจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ดิจิทัลที่หลากหลายให้แก่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างทั่วถึงครอบคลุมมากที่สุด โดยใช้งบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง

4. ภาครัฐส่วนกลาง ควรให้การสนับสนุนและเล็งเห็นถึงความสำคัญด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินการเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับนโยบายแผนดำเนินงานด้านระบบดิจิทัลของภาครัฐส่วนกลางในอนาคต เช่น การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามโครงการเน็ตประชารัฐ ให้ความครอบคลุมทุกหมู่บ้าน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้ง่ายและมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมหลากหลาย ทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์, กอบกุล ราชะนาคร. (2552). การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการจัดบริการสาธารณะที่ดี. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: กระจายอำนาจการคลัง_อปท._ดิเรก+กอบกุล.pdf (v-reform.org)
- อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2560). วัฒนธรรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคไทยแลนด์ 4.0. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: View of Organizational Culture of Local Administrative Organization in the Era of Thailand 4.0 (tci-thaijo.org)
- ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง. (2558). ประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/47964/39796>

- นันทะ บุตรน้อย, กาญจนา คูมา และสุธีรา ทิพย์วิวัฒน์พจนาน. (2563). ผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อการพัฒนาการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/colakujournals/article/view/246201/168826>
- ณัฐสุตา ชัยโฉม, จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และชุลีพร นาหวัณิล. (2564). ระบบการบริหารราชการไทย. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bdm/article/download/243756/167444/>
- กัมพล เกศสาตี, กันยารัตน์ เครือเย็น. (2561). การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2564. แหล่งที่มา: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/GraduatePSRU/article/view/105148>
- สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และ นิสร่า ใจซื่อ. (2562). การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2564. แหล่งที่มา: http://journal.msu.ac.th/upload/articles/article2497_29486.pdf
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.). (2564). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ ประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-024/dga-029/>
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2563). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2564. แหล่งที่มา: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JHUMANS/article/view/243693/168828>