



**COLA  
KKU**



# Local วารสารการบริหารท้องถิ่น Administration Journal

Volume 18 • Number 3 • July – September 2025  
ISSN (Print) 1906-103X • ISSN (Online) 2730-1834  
[www.localadminjournal.com](http://www.localadminjournal.com)



# Local วารสารการบริหารท้องถิ่น Administration Journal

Volume 18 • Number 3 (July - September 2025)

ปีที่ 18 • ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2568)

**The Local Administration Journal (LAJ)** has been the flagship open-access journal of the College of Local Administration, Khon Kaen University, Thailand since 2008. LAJ serves as a forum for scholars, researchers, public administrators, students, and the general public, both domestic and international, to disseminate their latest scholarly and empirical work on local governance. LAJ's mission is to provide, on a regular and sustainable basis, a high quality scholarly journal for reporting empirical and comparative study findings, topical issues, theoretical concerns, and reviews on local governance and its related fields of study. LAJ also publishes high quality review and research articles in the fields of public administration, political science, economics, management, social sciences, and other disciplines related to local governance.

LAJ is published quarterly and provides immediate open access to its content on the principle that making research freely available to the public supports a greater global exchange of knowledge. LAJ is indexed by the Thai-Journal Citation Index (TCI Tier 1) and Google Scholar.

To ensure the highest quality of the journal, all research, review, and academic articles will undergo a double-blind peer-review process in which the authors and reviewers do not know each other's identity. At least three reviewers will be assigned to review an article. The opinions expressed in LAJ are those of the individual author or authors, and not necessarily those of the editorial staff or the College of Local Administration.

**Honorary Editor-in-Chief:** Peerasit Kamnuansilpa

**Editors:** Grichawat Lowatcharin and Sirisak Laochankham

**Editorial Staff Member:** Nattaya Srihanarm

**Editorial Board Members:**

Allen Hicken, University of Michigan, USA

Xiaodong Xu, Huazhong University of Science and Technology, China

Weerasak Krueathep, Chulalongkorn University, Thailand

Kealeboga Maphuny, University of South Africa, South Africa

Charles E. Menifield, Rutgers University, USA

Long Giang Thanh, Faculty of Economics, National Economics University, Vietnam

Masashi Nishihara, Research Institute for Peace and Security, Japan

Oraon Pooncroen, Chiang Mai University, Thailand

Keiko Osaki-Tomita, Tokiwa University, Japan

Emmanuel Kojo Sakyi, University of Ghana, Ghana

Maria Fe Villamejor-Mendoza, University of the Philippines, Philippines

**ISSN (Print) 1906-103X • ISSN (Online) 2730-1834**

Copyright © 2024 College of Local Administration, Khon Kaen University



**Local Administration Journal**

College of Local Administration, Khon Kaen University

123 Mittraphap Road, Mueang, Khon Kaen 40002 Thailand

Phone: +66-4320-3124 • Email: cola.laj@gmail.com • Website: www.localadminjournal.com

# Editorial

Volume 18, Number 3 of the *Local Administration Journal* brings together a set of scholarly contributions that address core challenges of contemporary local administration in the areas of knowledge dissemination, digital transformation, human resource development, community entrepreneurship, and conceptual foundations of governance. The manuscripts in this issue collectively emphasize that effective public administration is not only a matter of institutional design but also of learning, capacity building, communication, and context-sensitive understanding.

The issue opens with “Repackaging Agricultural Research Information for Adoption of Improved Farming Practices among Sorghum Farmers in Dodoma Region, Tanzania” by *Peter Kadilikansimba, Alfred S. Sife, and Gervas M. Machimu*. This article highlights a fundamental yet often overlooked issue in development policy: how research knowledge is translated into forms that are meaningful to local users. Based on a large sample of sorghum farmers, the study demonstrates that language preference plays a decisive role in adoption of improved farming practices. The findings further show that clarity, completeness, and appropriate formats of information are critical quality attributes influencing uptake.

Digital governance and state capacity are addressed in “Lessons Learned from Singapore’s Transformation Toward Digital Government” by *Chatcharin Thongmomram*. Through documentary analysis, the article examines Singapore’s long-term and integrated approach to digital government reform. The study identifies three interrelated frameworks—Digital Economy, Digital Government, and Digital Society—as key pillars of Singapore’s success. Rather than treating digitalization as a purely technical project, the article shows how strategic vision, institutional coordination, and sustained political commitment enabled systemic transformation.

At the organizational level, “Digital Transformation Readiness of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University” by *Kraipol Panyasu* provides an in-depth assessment of readiness for digital transformation within a higher education institution. Using a mixed-methods approach, the study finds a generally high level of readiness, with organizational culture and leadership emerging as the most significant enabling factors. At the same time, the article identifies challenges across individual, system, and organizational levels, including skill gaps, fragmented systems, and unclear strategic direction.

Human resource development in local government is further explored in “Developing Personnel Knowledge in Chainat Provincial Administrative Organization: Needs and Enhancement Policies” by *Tawan Kanhasinwattana and Pathompong Kookkaew*. This quantitative study reveals that knowledge development needs vary significantly across age,

education, position, and departmental affiliation. By advocating lifelong learning, online platforms, and mentorship, the article contributes to discussions on how local administrative organizations can strengthen institutional capacity through more targeted and inclusive human resource policies.

Community-based economic development is the focus of “Government Organizational Management for Enhancing the Entrepreneurial Capacity of Community Enterprise Groups in Nakhon Phanom Province” by *Athiwat Auttaraprom and colleagues*. Employing a mixed-methods design, the study finds that community enterprises in the textile and garment sector exhibit a high overall level of entrepreneurial capacity, with government support and network building emerging as significant influencing factors. These findings provide concrete policy implications for provincial and local agencies seeking to promote community enterprises as engines of local economic resilience.

The issue concludes with a conceptual contribution, “Comparative Patronage: Conceptual Definitions in Social, Cultural, and Political Contexts” by *Supwat Papassarakan*. This article revisits the concept of patronage, which is often treated as inherently negative in political analysis. By examining patronage across historical and contemporary contexts, particularly in Thai society, the author presents a more nuanced understanding that recognizes both its constraining and enabling dimensions. The article invites scholars and practitioners to move beyond simplistic interpretations and to engage more critically with the social and cultural foundations of political relationships.

Taken together, the articles in Volume 18, No. 3 reinforce the idea that local administration is deeply shaped by how knowledge is produced, shared, and applied. Whether through digital reform, personnel development, community entrepreneurship, or conceptual reflection, this issue highlights learning and adaptability as central to effective governance. We hope these contributions will stimulate further research and inform practice in local administration and public affairs.

Editorial Team  
Local Administration Journal  
College of Local Administration  
Khon Kaen University, Thailand

# Contents

## RESEARCH ARTICLES

- Repackaging Agricultural Research Information for Adoption of Improved Farming Practices among Sorghum Farmers in Dodoma Region, Tanzania** 309

Peter Kadilikansimba, Alfred S. Sife, and Gervas M. Machimu

- Lessons Learned from Singapore's Transformation Toward Digital Government** 331

Chatcharin Thongmomram

- Digital Transformation Readiness of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University** 349

Kraipol Panyasu

- Developing Personnel Knowledge in Chainat Provincial Administrative Organization: Needs and Enhancement Policies** 365

Tawan Kanhasinwattana and Pathompong Kookkaew

- Government Organizational Management for Enhancing the Entrepreneurial Capacity of Community Enterprise Groups in Nakhon Phanom Province** 385

Athiwat Auttaraprom, Kotchakorn Dechakhamphu, Worawut Worawut Inthanon, and Samran Wised

## ACADEMIC ARTICLE

- Comparative Patronage: Conceptual Definitions in Social, Cultural, and Political Contexts** 403

Supwat Papassarakan

# สารบัญ

## บทความวิจัย

- Repackaging Agricultural Research Information for Adoption of Improved Farming Practices among Sorghum Farmers in Dodoma Region, Tanzania** 309  
Peter Kadilikansimba, Alfred S. Sife, and Gervas M. Machimu
- ถอดบทเรียนความสำเร็จจากการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์** 331  
ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม
- ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่** 349  
ไกรพล ปัญญาสุ
- การพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท : ความต้องการ และนโยบายเพิ่มศักยภาพ** 365  
ตะวัน กัณห์สินวัฒนา และปฐมพงศ์ กุ๊กแก้ว
- การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม** 385  
อธิวัฒน์ อุตระพรม, กชกร เดชะคำภู, วรวุฒิ อินทนนท์, และสำราญ วิเศษ
- บทความวิชาการ**
- แนวคิดอุปถัมภ์เชิงเปรียบเทียบ: นิยามในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมือง** 403  
ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์

# Repackaging Agricultural Research Information for Adoption of Improved Farming Practices among Sorghum Farmers in Dodoma Region, Tanzania

**Peter Kadilikansimba**

Department of Human Capital Management and Administration, Moshi Co-operative University, Tanzania

**Alfred S. Sife**

Department of Knowledge Management, Moshi Co-operative University, Tanzania

**Gervas M. Machimu**

Department of Community Development and Gender, Moshi Co-operative University, Tanzania

---

## Abstract

Promoting the adoption of improved farming practices hinges on making agricultural research understandable and accessible to smallholder farmers. However, effectively repackaging and disseminating this knowledge remains a global challenge. This study explored how language preference affects adoption, evaluated the quality attributes of repackaged information, and examined these relationships among 399 sorghum farmers in Dodoma, selected through a multi-stage sampling technique. Data were analysed using descriptive statistics to identify key patterns, while Analysis of Variance (ANOVA) assessed variations in perceived quality attributes. Additionally, binary logistic regression estimated the likelihood of adoption based on these attributes. The findings revealed that 91% of farmers preferred Kiswahili, and this language preference significantly affected adoption ( $p < 0.001$ ). Among the quality attributes of repackaged information, language, format, and completeness ranked highest. Regression analysis indicated that language, objectivity, and completeness were crucial in influencing adoption. The study concludes that repackaging agricultural research in accessible language and formats tailored to local preferences can enhance the uptake of improved practices. Recommendations include using visual aids, providing hands-on training, and employing local languages to promote inclusivity. Building trust through community leaders and fostering collaboration among researchers, extension workers, and policymakers can help translate research findings into practical solutions, ultimately benefiting local communities and facilitating the adoption of better farming practices.

---

## Keywords

adoption, agricultural research, information repackaging, language preference, sorghum farming

## CORRESPONDING AUTHOR

Peter Kadilikansimba, Department of Human Capital Management and Administration, Moshi Co-operative University  
06 Sokoine Road, 25121 Mfumuni, P.O. Box 474, Moshi, Tanzania, Email: pbkadilikansimba@gmail.com  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

## Introduction

Information repackaging involves reprocessing and reshaping content to make it more practical and usable for specific audiences. For smallholder farmers, this is particularly important, as they often struggle with the technical language and abstract ideas presented in agricultural research. Given their generally low and diverse levels of formal education, simplifying complex information is essential for effective communication between researchers, extension officers, and farmers (Mushi, Serugendo, & Burgi, 2023; Nugroho, 2021). When research is translated into clear, culturally relevant language and formats, it becomes more relatable and easier for farmers to apply in their daily practices (Azubuike & Aji, 2021; Panda, Kaur, & Kaur, 2023).

While tailoring agricultural information to match farmers' educational and cultural contexts is essential, these efforts are often challenged by Africa's vast linguistic diversity and institutional structures that shape information delivery. Smallholder farmers frequently struggle to adopt improved practices such as timely fertilizer use or effective pest control, due to technical jargon and language barriers (Autio, Johansson, Motaroki, Minoia, & Pellikka, 2021; Deguine et al., 2021). With over 2,300 languages spoken across the continent, research published in English or French often remains inaccessible (Ariom et al., 2022; Hannah, Haddaway, Fuller, & Amano, 2024). These language barriers, combined with weak institutional coordination, limit farmers' access to vital knowledge, undermining their ability to benefit from innovations and improve their farming outcomes.

In Tanzania, decentralization has reshaped how agricultural information is shared by shifting communication and extension responsibilities to local authorities under the Local Government Reform Programme (Masanyiwa, Mdachi, Namwata, & Safari, 2019; Msuya, 2021). This approach holds promise for making agricultural messages more responsive to farmers' realities. However, implementation faces hurdle such as weak coordination, limited funding, and the underuse of local languages in official communication. These challenges hinder efforts to reach all farmers effectively. Addressing them requires stronger institutional linkages, improved local capacity, and communication strategies that embrace farmers' languages and cultural contexts to support meaningful participation and learning.

These communication challenges are especially visible in contexts like sorghum farming in Dodoma, Tanzania, where there is a clear gap between research dissemination and actual on-farm adoption. Sorghum is a key crop for food security and income among smallholder farmers, yet yields remain around one ton per hectare, far below the crop's potential of five tons (Mrema, Shimelis, Laing, & Bucheyeki, 2017; Mundia, Secchi, Akamani, & Wang, 2019). Although institutions like TARI have introduced improved practices, adoption remains low. This suggests that communication strategies have not effectively bridged the gap between research and farmers' needs, leaving many unable to access or apply the information in practice. This situation

highlights the importance of not only making agricultural information available but also ensuring it is communicated in ways that reflect farmers' local realities, languages, and preferences.

While the importance of agricultural communication is increasingly recognized, there are still gaps in how effectively current strategies support the adoption of improved practices. Studies emphasize the need to repackage agricultural research for better clarity and usability (Azubuike & Aji, 2021; Fortner, 2022). However, specific quality attributes like completeness, clarity, relevance, and reliability, which impact communication effectiveness, are often overlooked, particularly in sorghum farming. Additionally, the influence of farmers' language preferences on understanding and applying repackaged content has not been thoroughly explored, especially in linguistically diverse, low-literacy areas like Dodoma. Empirical research is needed to assess how these factors affect farmers' engagement and adoption of improved practices.

This study aimed to assess how repackaged agricultural research information influences the adoption of improved sorghum farming practices among farmers in Dodoma, Tanzania. It examined the impact of farmers' language preferences on information accessibility, evaluate quality attributes such as clarity and relevance, and determine how these factors affect understanding and actual adoption behaviour.

## **Research Objectives**

The study was guided by the following objectives:

- 1) To assess how farmers' language preferences, influence the adoption of improved sorghum farming practices.
- 2) To evaluate the quality attributes of repackaged agricultural research information, such as clarity, completeness, and format.
- 3) To determine the relationship between these quality attributes and the adoption of improved sorghum farming practices.

## **Research Questions**

To achieve the above objectives, the study addressed the following research questions:

- (1) How does farmers' language preference affect their understanding and adoption of improved sorghum farming practices?
- (2) What are the perceived quality attributes of repackaged agricultural research information, and how do these vary among farmers?
- (3) To what extent do attributes such as clarity, completeness, and language influence the adoption of improved farming practices?

## Theoretical Framework

This study draws on two complementary theoretical frameworks: Diffusion of Innovations Theory Rogers (2003) and the Service Marketing Model (SMM) by Irons (1997). Together, they offer a comprehensive foundation for understanding how communication influences the adoption of improved sorghum farming practices among smallholder farmers. The Diffusion of Innovations Theory explains how new ideas and technologies are communicated and adopted within a social system. It emphasizes that adoption depends not only on the innovation itself but also on how it is communicated, considering factors such as message clarity, language, media choice, and compatibility with existing practices. In this study, language preference is treated as a key element of compatibility, reflecting how well the innovation aligns with farmers' socio-cultural contexts. Similarly, the repackaged information's attributes such as clarity, objectivity, and completeness, relate to DOI's concepts of simplicity and observability, which affect the rate of adoption.

The Service Marketing Model complements DOI by focusing on how agricultural information functions as a service. It highlights that the perceived value of information depends on how well it meets users' needs and expectations. From this perspective, farmers evaluate agricultural information much like consumers evaluate services, considering aspects such as credibility, accessibility, and responsiveness. By integrating these two frameworks, the study offers an understanding of adoption behaviour. While DOI highlights the pathways through which innovations spread, SMM emphasizes the quality of the communication process itself. This dual lens emphasises the importance of user-centred, linguistically appropriate, and clearly structured information in promoting adoption in resource-constrained settings like Dodoma.

## Literature Review and Hypothesis Development

Effective communication of agricultural research information is widely recognized as essential for fostering the adoption of improved farming practices, particularly among smallholder farmers in developing regions. A growing body of empirical evidence highlights the significance of language preference in determining farmers' comprehension and application of agricultural innovations. For instance, Waithera (2021) reported that adoption rates significantly increased when agricultural information was delivered in languages preferred by farmers and aligned with their educational levels. This finding highlights the critical role of linguistic alignment in enhancing farmers' engagement with new technologies. Similarly, Gupta, Ponticelli and Tesei (2024) and Sharma, Kamble, Gunasekaran, Kumar and Kumar (2020) found that language barriers inhibited the uptake of modern agricultural technologies, particularly among farmers with limited formal education. These findings suggest that language preference not only facilitates understanding but also promotes a sense of ownership and relevance regarding

agricultural innovations. Further supporting this perspective, Bello, Baiyegunhi and Danso-Abbeam (2021) observed that language challenges significantly undermined the effectiveness of extension services, while Kirui, Ombati and Nkurumwa (2022) demonstrated that localized SMS communication improved the uptake of agronomic recommendations. Collectively, these studies, conducted across diverse African and Asian contexts, highlight that the use of farmers' preferred languages is not a peripheral issue but a fundamental determinant of adoption behaviour. However, it is noteworthy that many of these investigations focus on digital communication platforms or general extension services without specifically examining the interaction between language preference and the repackaging of research-based agricultural information.

In addition to language, the quality of repackaged agricultural information plays a pivotal role in influencing farmers' decisions. Attributes such as clarity, relevance, timeliness, accessibility, and consistency have been consistently identified as essential in shaping the perceived utility of agricultural messages. For example, Ndimbwa, Mwantimwa and Ndumbaro (2022) found that timely and contextually relevant information was positively associated with higher satisfaction levels among farmers. Njenga (2021) emphasized the value of repetition in reinforcing key messages, thereby supporting sustained behavioural change. Dilleen, Claffey, Foley and Doolin (2023) noted that accuracy and contextual appropriateness significantly enhance the effectiveness of technology transfer efforts. Conversely, Sigigaba, Yusuf, Bitso and Popoola (2022) highlighted that delayed or inadequately structured information delivery, particularly through overstretched extension systems, discouraged adoption and eroded farmers' trust in agricultural institutions. Furthermore, although digital media offer new opportunities, their efficacy is inconsistent. Mnzava and Jacobs (2023) observed that while some farmers benefitted from interactive and accessible digital formats, others were constrained by outdated content and overly technical language. These findings collectively emphasize the necessity of tailoring information to the cognitive, linguistic, and technological contexts of target audiences. Nevertheless, most existing studies treat these quality dimensions in isolation, with limited empirical attention devoted to understanding how their combination, particularly within repackaged research materials, affects adoption outcomes in low-resource rural settings. Literature has also illuminated the effectiveness of various repackaging strategies, including visual, digital, and customized formats, in enhancing the comprehensibility and appeal of agricultural information. For instance, Larochele, Alwang, Travis, Barrera and Dominguez Andrade (2019) reported that personalized SMS messages contributed to increased adoption of pest management practices. Bello, Baiyegunhi and Danso-Abbeam (2021) found that incorporating visual aids such as photographs and illustrations improved comprehension and stimulated interest in new technologies. Van Campenhout, Spielman and Lecoutere (2021) concluded that brief instructional videos were more effective than conventional advice,

particularly for low-literacy audiences. Similarly, Mokhtar, Izhar, Zaini and Hussin (2022) demonstrated that interactive digital platforms were particularly beneficial for literate users when the content was designed to be engaging and accessible. While these studies affirm the value of tailored communication strategies, they tend to generalize across agricultural contexts and crops. Few specifically address the unique challenges of sorghum production in semi-arid regions such as Dodoma, Tanzania, where low literacy levels, infrastructural constraints, and linguistic diversity converge to create significant barriers to information uptake. Thus, there remains a notable gap in the literature concerning the combined influence of language preference and repackaged information quality on the adoption of improved sorghum farming practices.

This study aimed to assess how repackaged agricultural research influences the adoption of improved sorghum farming practices among smallholder farmers in Dodoma. It focused on the impact of language preference on accessibility and assessed qualities like clarity and relevance, aiming to develop more inclusive communication strategies for resource-constrained rural areas. Based on the theoretical framework and reviewed literature, the following null hypotheses were proposed:

*H<sub>0</sub>: There is no significant difference in the adoption of improved farming practices among farmers based on their language preference.*

*H<sub>0</sub>: There are no statistically significant variations in the quality attributes associated with repackaged agricultural research information*

*H<sub>0</sub>: There is no statistically significant relationship between agricultural research information repackaging and the adoption of improved sorghum farming practices.*

## **Conceptual Framework**

This study's conceptual framework explores how farmers' language preferences and the quality of repackaged agricultural research information influence the adoption of improved sorghum farming practices. Key independent variables include language preference and quality attributes like clarity, relevance, and timeliness. The dependent variable focuses on practices such as land preparation, improved seed use, and pest control. The framework suggests that adoption is shaped not just by information availability but also by its effective communication tailored to farmers' socio-cultural and linguistic contexts. By emphasizing the importance of user-centred communication, it highlights that well-adapted, clearly repackaged information enhances understanding and uptake, making agricultural innovations more relevant in rural communities.

## **Methodology**

### **Study Area**

The study was conducted in Dodoma Region, located in Tanzania's semi-arid central zone, where low and erratic rainfall (500–800 mm annually) and high temperatures favour drought-tolerant crops such as sorghum. As a major sorghum-producing area, Dodoma relies heavily on this crop for both food security and smallholder livelihoods. Sorghum's resilience to climate variability and its nutritional and economic value makes it a strategic crop in addressing regional food insecurity (Amede, Konde, Muhinda, & Bigirwa, 2023; Mwamahonje et al., 2021). This context provides a suitable setting to examine how repackaged agricultural research information influences the adoption of improved sorghum farming practices and decision-making.

### **Research Design**

This study used a mixed-methods approach within a cross-sectional survey design to gain a comprehensive view of sorghum farming practices. By combining quantitative and qualitative data collected at one point in time, it aimed to understand how repackaging agricultural research information affects farmers' adoption of improved practices. This method captures measurable trends while offering insights into farmers' experiences and decision-making processes (Clark, 2019). The cross-sectional design also enables efficient data collection and examination of the relationships between communication variables and adoption behaviours (Mugenda & Mugenda, 2003).

### **Population and Sampling Techniques**

The target population for this study comprised smallholder sorghum farmers in Dodoma, Tanzania. To ensure a representative sample, a multi-stage sampling technique was employed. The process began with the random selection of three districts namely, Kongwa, Kondoa, and Bahi, from a total of seven districts in the region. Next, three wards were randomly chosen within each of the selected districts. Following this, three villages were selected at random from each ward. In the final stage, households were identified from lists within the chosen villages, focusing specifically on heads of households, who typically act as the primary decision-makers in farming activities.

The sample size was calculated using Cochran's formula, as shown in equation 1, which recommends a minimum of 384 respondents. However, to account for possible non-responses, incomplete questionnaires, and data inconsistencies, common occurrences in field-based research, the final sample was slightly increased to 399 sorghum farmers. This adjustment is consistent with methodological guidance provided by Mugenda and Mugenda (2003) and

Saunders, Lewis and Thornhill (2003), who emphasize the importance of anticipating and mitigating such limitations during data collection. Furthermore, as Bryman (2016) asserts, increasing the sample size enhances statistical power and improves the reliability of subgroup analyses. Increasing sample size contributes to the robustness, reliability, and overall validity of the study's findings.

$$n_b = \frac{Z^2 pq}{e^2} \quad 1$$

$$n_b = \frac{(1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 384$$

### **Data Collection Methods**

Quantitative data were collected using a structured questionnaire administered by the researcher. This instrument captured key variables such as language preference, perceptions of information repackaging, including clarity, simplicity, and completeness, and indicators of adoption of improved sorghum farming practices. To enhance reliability and validity, the questionnaire was pre-tested with 38 respondents. This pretest sample size aligns with recommendations for instrument validation (Gunawan, Marzilli, & Aunguroch, 2021). Complementing the quantitative data, qualitative insights were obtained through interviews with 15 key informants, including nine extension officers from nine wards and six agricultural experts from TARI, enriching the understanding of participants' knowledge and experiences.

### **Variables and Measurement**

This study measured adoption of improved sorghum farming practices such as land preparation, fertilizer use, weed and pest control, and post-harvest handling as the dependent variable. These practices represent key stages in sorghum production. Independent variables included language preference (the language respondents best understood agricultural information in), repackaging attributes (clarity, format, completeness), and perceived information quality, all of which reflect how effectively the content was tailored to meet farmers' communication needs. These variables are described in Table 1.

**Table 1. Variables and Measurement Methods**

| Variable                                       | Type         | Definition/ Description   | Measurement Method   |
|--|--------------|---|--|
| Adoption of Improved Sorghum Farming Practices | Dependent    | Adoption status or level of improved sorghum farming techniques                           | Binary (0 = not adopted, 1 = adopted); also measured as an index for ANOVA analysis  |
| Language Preference                            | Independent  | Language in which the farmer best understands agricultural information                    | Categorical (e.g., Kiswahili, local language, English); analysed using ANOVA         |
| Information Repackaging Attributes             | Independent  | Perceived quality of information based on multiple communication attributes               | Likert scale (1–5) for each of 10 attributes: clarity, completeness, relevance, etc. |
| Information Quality Index                      | Intermediate | Composite measure reflecting the perceived quality of repackaged agricultural information | Computed using average scores across ten attributes; analysed with two-way ANOVA     |

### Data Analysis

The analysis employed both quantitative and qualitative methods to explore how language preference and the quality of repackaged agricultural research information influence the adoption of improved sorghum farming practices. Descriptive statistics, such as frequencies and percentages, summarized farmers' language preferences, while means and standard deviations highlighted variations in their perceptions of information attributes. A one-way ANOVA assessed whether adoption levels differed based on language preferences and perceived quality. Additionally, binary logistic regression identified key factors affecting adoption likelihood. Qualitative data from interviews were thematically analysed, revealing insights into communication strategies, language use, and barriers to adoption, enriching our understanding of farmers' preferences and behaviours.

### Language Preference and Adoption of Improved Farming Practices

ANOVA model was employed to evaluate differences in the adoption of improved farming practices among farmers, categorized by their language preference. This allowed for the comparison of means across multiple groups (in this case, different language preferences) to determine if there were statistically significant differences in adoption. The formulation of the model is presented in equation 2.

$$Y_{ij} = \mu + \tau_i + \varepsilon_{ij} \quad \left\{ \begin{array}{l} i=1,2,3 \\ j=1,2,\dots,399 \end{array} \right. \quad 2$$

where:

$Y_{ij}$  is the dependent variable (the adoption index),  $\mu$  is an overall mean,  $\tau_i$  is the effect of the language preference, and  $\varepsilon_{ij}$  is the random error term which is normally identically distributed  $(0, \sigma^2)$ . A Turkey's HSD (Honestly Significant Difference) test was performed after an ANOVA model with the aim of identifying groups (language preference) that were significantly different from each other in terms of adoption.

To validate the ANOVA model used, a diagnostic test was conducted. Normality of residuals was evaluated using the Shapiro-Wilk Test while Levene's test was performed to assess homogeneity of variances, with results indicating no significant violation of these assumptions ( $p > 0.05$ ).

### Variation in Repackaged Agricultural Research Information Attributes

A two-way analysis of variance was conducted to assess variations in the quality of repackaged agricultural information. This quality was measured using a 1-5 Likert scale, where respondents rated various attributes based on specific criteria. Higher scores indicated better quality. The independent variable included attributes like objectivity, relevance, reliability, and accessibility, chosen for their importance in enhancing agricultural communication effectiveness. The Model formulation is as presented in equation 3.

$$Y_{ij} = \mu + \tau_i + \beta_j + \varepsilon_{ij} \quad \left\{ \begin{array}{l} i=1,2,3 \\ j=1,2,\dots,39 \end{array} \right. \quad 3$$

where:

$Y_{ij}$  is the dependent variable (information quality index),  $\mu$  is an overall mean,  $\tau_i$  is the attribute effect,  $\beta_j$  is the  $j$ th individual farmer perception effect and  $\varepsilon_{ij}$  is the random error term which is normally identically distributed  $(0, \sigma^2)$ .

### Information Repackaging and Adoption of Improved Farming Practices

A binary logistic regression model was employed to examine the influence of repackaging agricultural information on the adoption of improved farming practices. The dependent variable represented the adoption status, measured as a binary outcome (0 for no adoption, 1 for adoption). The ten attributes related to repackaging (measured in a scale from 1 to 5, the higher the value implying higher level of attribute) were treated as independent variables within the model formulation as shown in the equation 4:

$$\text{logit}(\pi(x)) = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + \beta_6x_6 + \beta_7x_7 + \beta_8x_8 + \beta_9x_9 + \beta_{10}x_{10} \quad 4$$

Where;

$x_1 = \text{Objectivity}$ ,  $x_2 = \text{Relevancy}$ ,  $x_3 = \text{Reliability}$ ,  $x_4 = \text{Accessibility}$ ,  
 $x_5 = \text{Completeness}$ ,  $x_6 = \text{Language}$ ,  $x_7 = \text{Timeliness}$ ,  $x_8 = \text{Format}$ ,  
 $x_9 = \text{Media Choice}$ ,  $x_{10} = \text{Currency}$

## Model Specification, Robustness Checks, and Goodness of Fit

As part of model specification, socio-demographic variables such as gender, age, marital status, education level, farm size, and household size were examined to assess their role as control variables. However, none significantly influenced the relationship between repackaging attributes and adoption, leading to their exclusion to maintain model parsimony. Robustness checks confirmed model stability, with all repackaging variables showing Variance Inflation Factor (VIF) values below 2.9, indicating no multicollinearity concerns. Additionally, the model's predictive accuracy was evaluated using the Area Under the ROC Curve (AUC), which yielded a value of 0.78, demonstrating strong discriminative power in identifying adoption behaviour.

## Findings

### Language Preference and Adoption of Improved Sorghum Farming Practices

The study findings revealed that 91% of respondents preferred accessing agricultural information in Kiswahili, while only 6% favoured local languages (Table 2). This indicates a strong preference for Kiswahili as a means of communicating agricultural research information.

**Table 2. Farmers' Language Preference (n = 399)**

| Language Preference               | Frequency (n) | Percentage (%) |
|-----------------------------------|---------------|----------------|
| Local languages                   | 24            | 6.0            |
| Kiswahili                         | 363           | 91.0           |
| Both Kiswahili and Local Language | 12            | 3.0            |

ANOVA analysis (Table 3) demonstrated a significant relationship between language preference and the adoption of improved farming practices, with a p-value less than 0.001. Thus, the null hypothesis, that there is no significant difference in the adoption of improved farming practices among farmers based on their language preference, was rejected. This suggests a clear connection between the language in which agricultural information is communicated and its subsequent adoption by farmers.

**Table 3. Association between Language Preference and Adoption of Improved Farming Practices**

| Source of Variation | Sum of Squares | DF  | Mean Square | F-statistic | P-value |
|---------------------|----------------|-----|-------------|-------------|---------|
| Language preference | 7.7849         | 2   | 3.8924      | 14.04       | <0.001  |
| Residual            | 109.7993       | 396 | 0.2773      |             |         |
| Total               | 117.5841       | 398 |             |             |         |

The ANOVA results revealed significant differences in how farmers adopt improved practices based on their language preferences for agricultural information. According to Table 4, farmers who preferred Kiswahili had an adoption level 0.5797 units higher than those favouring local languages, with a t-statistic of 5.22 and a p-value under 0.001, indicating a highly significant difference. This supports rejecting the null hypothesis that no differences exist. Furthermore, farmers using both Kiswahili and local languages showed even greater adoption, increasing by 0.681 units compared to those preferring only local languages. However, the comparison between those favouring both languages and only Kiswahili was less clear, showing no significant difference.

**Table 4. Comparison of Adoption for Improved Farming Practices Based on Language Preference**

| Language preference                                 | Contrast | T    | P> t   | 95% Confidence Interval |
|---|----------|------|--------|-------------------------|
| Kiswahili vs Local language                         | 0.5797   | 5.22 | <0.001 | 0.3186, 0.8408          |
| Both Kiswahili and Local language vs Local language | 0.681    | 3.66 | <0.001 | 0.2430, 1.1189          |
| Both Kiswahili and Local language vs Kiswahili      | 0.1012   | 0.66 | 0.789  | -0.2622, 0.4647         |

### **Agricultural Research Information Repackaging Quality Attributes**

The analysis of repackaged agricultural research information attributes showed that language emerged as the most critical factor, receiving a mean score of 2.97. The format of the information followed, with a mean score of 2.83, emphasizing the need for user-friendly presentation. Completeness ranked third, with a mean score of 2.66. The ANOVA results revealed significant differences in how farmers adopt improved practices based on their language preferences for agricultural information. According to Table 4, farmers who preferred Kiswahili had an adoption level 0.5797 units higher than those favouring local languages, with a t-statistic of 5.22 and a p-value under 0.001, indicating a highly significant difference. This supports

rejecting the null hypothesis that no differences exist. Furthermore, farmers using both Kiswahili and local languages showed even greater adoption, increasing by 0.681 units compared to those preferring only local languages. However, the comparison between those favouring both languages and only Kiswahili was less clear, showing no significant difference Table 5.

**Table 5. Ranking of Repackaged Agricultural Research Information Attributes by Farmers**

| Attributes    | Mean | Std. dev | Rank |
|---------------|------|----------|------|
| Objectivity   | 2.63 | 0.75     | 7    |
| Relevancy     | 2.66 | 0.82     | 4    |
| Reliability   | 2.63 | 0.82     | 6    |
| Accessibility | 2.41 | 0.84     | 10   |
| Completeness  | 2.66 | 0.83     | 3    |
| Language      | 2.97 | 0.94     | 1    |
| Timeliness    | 2.59 | 0.88     | 9    |
| Format        | 2.83 | 0.87     | 2    |
| Media choice  | 2.64 | 0.82     | 5    |
| Currency      | 2.62 | 0.82     | 8    |

The two-way ANOVA results (Table 6) indicated significant differences in farmers' perceptions of these attributes, with an F-statistic of 27.36 and a p-value less than 0.001. Consequently, the null hypothesis stating that there are no statistically significant variations in the quality attributes associated with repackaged agricultural research information was also rejected. This variability highlights the importance of optimizing communication strategies to address diverse farmer needs effectively.

**Table 6. Analysis of Variance for Agricultural Research Information Repackaging Quality Attributes**

| Source of Variation    | Sum of Squares | DF   | Mean Square | F-statistic | P-value |
|------------------------|----------------|------|-------------|-------------|---------|
| Information Attributes | 79.037845      | 9    | 8.7820      | 27.36       | <0.001  |
| Farmers                | 1660.0877      | 398  | 4.1711      | 12.99       | <0.001  |
| Residual               | 1149.8622      | 3582 | 0.3210      |             |         |
| Total                  | 2888.9877      | 3989 |             |             |         |

Table 7 illustrates the impact of various information repackaging attributes on the adoption of improved farming practices. The results indicate that language, format, and accessibility are significantly more influential than other factors. Language emerged as the strongest predictor, with notable differences compared to attributes like objectivity and reliability ( $p < 0.001$ ). In contrast, aspects such as completeness and currency showed minimal variation.

Overall, clear language and accessibility are vital for encouraging adoption, surpassing other attributes.

**Table 7. Comparison of Adoption for Improved Farming Practices Based on Information Repackaging Quality Attributes**

| Information Repackaging Quality Attributes | Contrast | SD     | T     | P> t   |
|--|----------|--------|-------|--------|
| Relevancy vs Objectivity                   | 0.0301   | 0.0595 | 0.51  | 1.000  |
| Reliability vs Objectivity                 | 0.0025   | 0.0595 | 0.04  | 1.000  |
| Accessibility vs Objectivity               | -0.218   | 0.0595 | -3.67 | 0.009  |
| Completeness vs Objectivity                | 0.0351   | 0.0595 | 0.59  | 1.000  |
| Language vs Objectivity                    | 0.3434   | 0.0595 | 5.77  | <0.001 |
| Timeliness vs Objectivity                  | -0.0426  | 0.0595 | -0.72 | 0.999  |
| Format vs Objectivity                      | 0.203    | 0.0595 | 3.41  | 0.023  |
| Variate media vs Objectivity               | 0.015    | 0.0595 | 0.25  | 1.000  |
| Currency vs Objectivity                    | -0.01    | 0.0595 | -0.17 | 1.000  |
| Reliability vs Relevancy                   | -0.0276  | 0.0595 | -0.46 | 1.000  |
| Accessibility vs Relevancy                 | -0.2481  | 0.0595 | -4.17 | 0.001  |
| Completeness vs Relevancy                  | 0.005    | 0.0595 | 0.08  | 1.000  |
| Language vs Relevancy                      | 0.3133   | 0.0595 | 5.27  | <0.001 |
| Timeliness vs Relevancy                    | -0.0727  | 0.0595 | -1.22 | 0.969  |
| Format vs Relevancy                        | 0.1729   | 0.0595 | 2.91  | 0.104  |
| Variate media vs Relevancy                 | -0.015   | 0.0595 | -0.25 | 1.000  |
| Currency vs Relevancy                      | -0.0401  | 0.0595 | -0.67 | 1.000  |
| Accessibility vs Reliability               | -0.2206  | 0.0595 | -3.71 | 0.008  |
| Completeness vs Reliability                | 0.0326   | 0.0595 | 0.55  | 1.000  |
| Language vs Reliability                    | 0.3409   | 0.0595 | 5.73  | <0.001 |
| Timeliness vs Reliability                  | -0.0451  | 0.0595 | -0.76 | 0.999  |
| Format vs Reliability                      | 0.2005   | 0.0595 | 3.37  | 0.026  |
| Variate media vs Reliability               | 0.0125   | 0.0595 | 0.21  | 1.000  |
| Currency vs Reliability                    | -0.0125  | 0.0595 | -0.21 | 1.000  |
| Completeness vs Accessibility              | 0.2531   | 0.0595 | 4.26  | 0.001  |
| Language vs Accessibility                  | 0.5614   | 0.0595 | 9.44  | <0.001 |
| Timeliness vs Accessibility                | 0.1754   | 0.0595 | 2.95  | 0.093  |
| Format vs Accessibility                    | 0.4211   | 0.0595 | 7.08  | <0.001 |
| Variate media vs Accessibility             | 0.2331   | 0.0595 | 3.92  | 0.004  |
| Currency vs Accessibility                  | 0.208    | 0.0595 | 3.5   | 0.017  |
| Language vs Completeness                   | 0.3083   | 0.0595 | 5.18  | <0.001 |
| Timeliness vs Completeness                 | -0.0777  | 0.0595 | -1.31 | 0.953  |
| Format vs Completeness                     | 0.1679   | 0.0595 | 2.82  | 0.129  |
| Variate media vs Completeness              | -0.0201  | 0.0595 | -0.34 | 1.000  |
| Currency vs Completeness                   | -0.0451  | 0.0595 | -0.76 | 0.999  |

**Table 8. Comparison of Adoption for Improved Farming Practices Based on Information Repackaging Quality Attributes (Cont.)**

| Information Repackaging Quality Attributes | Contrast | SD     | T     | P> t   |
|--|----------|--------|-------|--------|
| Timeliness vs Language                     | -0.386   | 0.0595 | -6.49 | <0.001 |
| Format vs Language                         | -0.1404  | 0.0595 | -2.36 | 0.351  |
| Variate media vs Language                  | -0.3283  | 0.0595 | -5.52 | <0.001 |
| Currency vs Language                       | -0.3534  | 0.0595 | -5.94 | <0.001 |
| Format vs Timeliness                       | 0.2456   | 0.0595 | 4.13  | 0.002  |
| Variate media vs Timeliness                | 0.0576   | 0.0595 | 0.97  | 0.994  |
| Currency vs Timeliness                     | 0.0326   | 0.0595 | 0.55  | 1.000  |
| Variate media vs Format                    | -0.188   | 0.0595 | -3.16 | 0.051  |
| Currency vs Format                         | -0.213   | 0.0595 | -3.58 | 0.013  |
| Currency vs Variate media                  | -0.0251  | 0.0595 | -0.42 | 1.000  |

### **Agricultural Information Repackaging on Adoption of Improved Farming Practices**

Binary logistic regression analysis in Table 9 revealed a strong link between the quality of repackaged information and the adoption of improved farming practices. Key attributes like language (OR = 2.93,  $p < 0.001$ ), objectivity (OR = 2.64,  $p = 0.001$ ), and completeness (OR = 2.10,  $p = 0.009$ ) significantly increased the likelihood of adoption. The model demonstrated good discriminatory power, with an area under the curve (AUC) of 0.727. This evidence led to rejecting the null hypothesis of no significant relationship between information repackaging and improved sorghum farming practices.

**Table 9. The influence of Agricultural Research Information Repackaging on Adoption of Improved Farming Practices**

| ARI Attribute | Odds Ratio | Std. error | Z    | P> z    | 95% conf. Interval |
|---------------|------------|------------|------|---------|--------------------|
| Objectivity   | 2.6395     | 0.7607     | 3.37 | 0.001*  | 1.5003, 4.6435     |
| Relevancy     | 1.5615     | 0.4424     | 1.57 | 0.116   | 0.8962, 2.7209     |
| Reliability   | 1.8132     | 0.5157     | 2.09 | 0.036*  | 1.0383, 3.1664     |
| Accessibility | 1.2809     | 0.3723     | 0.85 | 0.394   | 0.7247, 2.2642     |
| Completeness  | 2.1022     | 0.5994     | 2.61 | 0.009*  | 1.2022, 3.6759     |
| Language      | 2.9309     | 0.8557     | 3.68 | <0.001* | 1.6539, 5.1941     |
| Timeliness    | 1.6214     | 0.4644     | 1.69 | 0.092   | 0.9249, 2.8424     |
| Format        | 2.2243     | 0.6359     | 2.80 | 0.005*  | 1.2701, 3.8954     |
| Media Choice  | 2.4972     | 0.7223     | 3.16 | 0.002*  | 1.4165, 4.4022     |
| Currency      | 2.1609     | 0.6205     | 2.68 | 0.007*  | 1.2308, 3.7937     |

\* Indicates significant results

## Discussion

The findings of this study reveal the vital role that language preference plays in adopting improved sorghum farming practices. An impressive 91% of respondents indicated that Kiswahili was their preferred language for receiving agricultural information. This preference highlights the importance of linguistic accessibility, ensuring that messages are not only delivered but also understood and acted upon effectively. Research by Ojo and Koledoye (2022) supports this idea, emphasizing that agricultural communication is most impactful when conveyed in a language familiar to the audience. Similarly, Abubakar (2024) pointed out that communication in a shared language enhances both comprehension and farmers' confidence, particularly in areas with varying levels of educational attainment.

The significant relationship between language preference and the adoption of improved practices was confirmed by ANOVA results ( $p < 0.001$ ). This indicates that language functions not just as a means of communication but also as a critical factor in establishing clarity and trust. According to Rogers' Diffusion of Innovations Theory, the likelihood of adopting innovations increases when they are communicated in ways that resonate with the cultural and social contexts of potential adopters (Rogers, 2003). Therefore, agricultural research institutions and extension agents should prioritize Kiswahili in their communication efforts to enhance message reception and adoption rates among smallholder farmers. A key informant reinforced this finding, noting that messages delivered in English were often overlooked due to limited comprehension. In contrast, those delivered in Kiswahili led to significantly better participation in training and follow-up activities. This suggests that using an accessible language not only fosters inclusivity but also boosts farmers' confidence in the information, enhancing their willingness to adopt new practices. Thus, grounding agricultural communication in suitable linguistic frameworks is essential for meaningful farmer engagement.

The study also revealed that farmers who received information in both Kiswahili and local dialects exhibited higher adoption rates than those exposed to messages in only one language. This finding aligns with Arshad (2024), who highlighted the advantages of integrating national and indigenous languages to broaden the reach and relevance of agricultural information. Interestingly, while previous research often focused on local languages, this study found Kiswahili to be perceived as more authoritative and suitable for technical content, while local languages enhanced contextual understanding. This indicates that bilingual approaches can effectively bridge scientific content with local realities, improving communication effectiveness. Extension systems should, therefore, utilize both Kiswahili and local dialects to enhance comprehension and cultural relevance.

Additionally, the study examined farmers' perceptions of the repackaging of agricultural information, specifically its clarity, format, and completeness. Statistically significant differences

in perceptions (ANOVA  $F = 27.36$ ,  $p < 0.001$ ) suggest that farmers actively evaluate the quality of the information they receive. This aligns with the Service Marketing Model, which posits that users assess services, including information, based on expectations and perceived value. Information that is clearly presented, well-structured, and complete is more likely to be trusted and acted upon. Conversely, overly technical or poorly organized messages can hinder comprehension and limit utility. A key informant noted that repackaging messages into visual formats, narratives, or simple dialogues, especially in Kiswahili, greatly improved engagement. Farmers found this type of content more relatable and easier to understand. These findings affirm the work of Ellefson (2023), who found that repackaged messages reflecting real-life contexts are more likely to influence behavioural change. This highlights the necessity for communication strategies that extend beyond mere translation to ensure cognitive and experiential alignment with farmers' realities.

Logistic regression analysis further validated the importance of specific repackaging attributes. Language (Odds Ratio = 2.93), objectivity (OR = 2.64), and completeness (OR = 2.10) emerged as strong predictors of adoption. These elements not only influence usability but also the credibility of agricultural information. This supports the assertions of Thomas, O'Hare and Coyle (2023), who emphasized that the credibility and completeness of information are vital for acceptance, particularly in agriculture where decisions can have significant implications. A key informant corroborated that farmers are more responsive to messages perceived as factual, unbiased, and complete.

Therefore, the adoption of improved sorghum farming practices in Dodoma is greatly influenced by how agricultural information is communicated and repackaged. Kiswahili acts as a crucial medium for clarity and engagement, while the quality of repackaging, especially in terms of language, objectivity, and completeness, significantly affects farmers' decisions to adopt innovations. These findings support the principles of Diffusion of Innovations Theory and the Service Marketing Model, highlighting the need for linguistically appropriate and user-centred communication strategies to drive agricultural transformation in semi-arid regions like Dodoma and beyond.

## **Conclusion and Recommendations**

### **Conclusion**

The findings of this study highlight the vital importance of language preference and the quality of repackaged agricultural information in promoting improved sorghum farming practices among farmers in Dodoma, Tanzania. With 91% of respondents preferring Kiswahili, using a familiar language significantly enhances communication. Statistical analyses reveal a strong link between language choice and the adoption of innovative practices. Key attributes

like objectivity and completeness help build trust among farmers, encouraging them to embrace new methods. These results align with Rogers' Diffusion of Innovations Theory, emphasizing the need for communication strategies tailored to farmers' linguistic and cultural contexts. By focusing on clear language and user-friendly formats, agricultural extension services can engage farmers more effectively, fostering the adoption of improved practices and promoting inclusive development in semi-arid regions like Dodoma and beyond.

### **Recommendations**

Based on the study findings, it's recommended that extension workers communicate agricultural research in Kiswahili. Incorporating visual aids like charts, videos, and illustrated guides can enhance clarity and help farmers adopt new practices more easily. TARI should present information in relatable formats for smallholder farmers. Collaborating with extension workers ensures vital content is available in Kiswahili and local dialects, catering to diverse needs. NGOs can fund training programs to help agricultural officers simplify complex concepts. Partnering with media organizations for engaging campaigns can also reach fewer literate farmers. Additionally, organizing peer-to-peer training can strengthen community ties, allowing farmers to share experiences in a comfortable language, which fosters a supportive learning environment and improves farming outcomes.

## **Implications, Limitations, and Future Studies**

### **Practical Implication**

This paper evidences the critical role of making agricultural research more accessible to smallholder farmers by simplifying technical messages. Tailored information for their level of understanding would enhance the adoption of better farming practices that drive broader agricultural transformations through improved communication and application of innovative techniques.

### **Policy Implications**

The study suggests that agricultural policy should prioritize Kiswahili and local languages in communication to improve understanding and adoption of better farming practices. Policies should promote farmer-centered strategies in extension programs, focusing on clear, complete, and objective information tailored to farmers' backgrounds. Additionally, training for extension officers on effective communication and resources for multilingual materials will strengthen the connection between research and practice, enhancing productivity and resilience among smallholder farmers.

## Theoretical Implications

This study enhances the use of Diffusion of Innovations Theory and the Service Marketing Model in agricultural communication. It highlights that compatibility, particularly in linguistic and cultural contexts, is crucial for adoption. Farmers' preference for Kiswahili and effective information repackaging improves their decision-making. Smallholder farmers assess agricultural messages based on clarity, completeness, and objectivity, which fosters trust and influences their actions. These insights highlight the need for user-centered communication and pave the way for further research on tailored messaging strategies to support rural agricultural innovation.

## Limitations of the Study and Future Research

This study offers valuable insights but has limitations. It focused solely on smallholder farmers in Dodoma, which may not represent other regions. Self-reported data could introduce bias, and the study did not consider factors like market access or extension support. Future research should expand geographically and use longitudinal methods to better understand how communication influences the adoption of improved farming practices.

## References

- Abubakar, A. H. (2024). *Farmer information literacy and agricultural productivity: A case of rice farmers in Kano State, Nigeria*. [Doctoral dissertation, Kenyatta University].
- Amede, T., Konde, A. A., Muhinda, J. J., & Bigirwa, G. (2023). Sustainable farming in practice: Building resilient and profitable smallholder agricultural systems in Sub-Saharan Africa. *Sustainability*, 15(7), 5731. <https://doi.org/10.3390/su15075731>
- Ariom, T. O., Dimon, E., Nambeye, E., Diouf, N. S., Adelusi, O. O., & Boudalia, S. (2022). Climate-smart agriculture in African countries: A review of strategies and impacts on smallholder farmers. *Sustainability*, 14(18), 11370. <https://doi.org/10.3390/su141811370>
- Arshad, S. (2024). Language bridges in agriculture: Exploring the vital role of English proficiency in connecting diverse agricultural communities and practices. *Science and Innovation*, 3(SI-21), 27–32.
- Autio, A., Johansson, T., Motaroki, L., Minoia, P., & Pellikka, P. (2021). Constraints for adopting climate-smart agricultural practices among smallholder farmers in Southeast Kenya. *Agricultural Systems*, 194, 103284. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103284>
- Azubuike, F. C., & Aji, T. C. (2021). Role of information and communication technologies (ICTs) in repackaging indigenous knowledge: A 21<sup>st</sup> century perspective. *Library Philosophy and Practice*, 1–14.

- Bello, L. O., Baiyegunhi, L. J., & Danso-Abbeam, G. (2021). Productivity impact of improved rice varieties' adoption: Case of smallholder rice farmers in Nigeria. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(7), 750–766. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1799146>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, V. L. P. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology*, 57, 106–111. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.01.007>
- Deguine, J.-P., Aubertot, J.-N., Flor, R. J., Lescourret, F., Wyckhuys, K. A., & Ratnadass, A. (2021). Integrated pest management: Good intentions, hard realities. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 41(3), 38. <https://doi.org/10.1007/s13593-021-00694-w>
- Dilleen, G., Claffey, E., Foley, A., & Doolin, K. (2023). Investigating knowledge dissemination and social media use in the farming network to build trust in smart farming technology adoption. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(8), 1754–1765.
- Fortner, N. D. (2022). *Bridging the gap between research and smallholder farmers through community-based development organizations*. [Master's thesis, University of Nebraska-Lincoln].
- Gunawan, J., Marzilli, C., & Aunguroch, Y. (2021). Establishing appropriate sample size for developing and validating a questionnaire in nursing research. *Belitung Nursing Journal*, 7(5), 356–362.
- Gupta, A., Ponticelli, J., & Tesei, A. (2024). Language barriers, technology adoption and productivity: Evidence from agriculture in India. *Review of Economics and Statistics*, 1–28. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_01339](https://doi.org/10.1162/rest_a_01339)
- Hannah, K., Haddaway, N. R., Fuller, R. A., & Amano, T. (2024). Language inclusion in ecological systematic reviews and maps: Barriers and perspectives. *Research Synthesis Methods*, 15(3), 466–482.
- Irons, K. (1997). *The marketing of services: A total approach to achieving competitive advantage*. London: Routledge.
- Kirui, V., Ombati, J., & Nkurumwa, A. (2022). Sources, nature and characteristics of agricultural digital content accessed by smallholder farmers in Nakuru County, Kenya. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 40(10), 557–564.
- Larochelle, C., Alwang, J., Travis, E., Barrera, V. H., & Dominguez Andrade, J. M. (2019). Did you really get the message? Using text reminders to stimulate adoption of agricultural technologies. *The Journal of Development Studies*, 55(4), 548–564.
- Masanyiwa, Z. S., Mdachi, S. J., Namwata, B. M., & Safari, J. G. (2019). Decentralisation by devolution and farmers' access to agricultural extension services in Dodoma, Tanzania. *The Journal of Rural Development*, 38(2), 245–266.
- Mnzava, E. E., & Jacobs, L. (2023). Evaluation of web-based online agricultural information relevant to Tanzanian maize producers. *The African Journal of Information and Communication*, 31, 1–19.

- Mokhtar, W., Izhar, T. A. T., Zaini, M. K., & Hussin, N. (2022). The importance of digital literacy skills among farmers for sustainable food security. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 235–246.
- Mrema, E., Shimelis, H., Laing, M., & Bucheyeki, T. (2017). Farmers' perceptions of sorghum production constraints and Striga control practices in semi-arid areas of Tanzania. *International Journal of Pest Management*, 63(2), 146–156.
- Msuya, C. (2021). Changes in the agricultural sector and extension workers' roles: Implications to training sector in Tanzania. *Tanzania Journal of Agricultural Sciences*, 20(1), 126–137.
- Mugenda, O. M., & Mugenda, A. G. (2003). *Research Methods: Quantitative & Qualitative Approaches* (Vol. 2). Nairobi, Kenya: Acts Press.
- Mundia, C. W., Secchi, S., Akamani, K., & Wang, G. (2019). A regional comparison of factors affecting global sorghum production: The case of North America, Asia and Africa's Sahel. *Sustainability*, 11(7), 2135. <https://doi.org/10.3390/su11072135>
- Mushi, G. E., Serugendo, G. D. M., & Burgi, P.-Y. (2023). Data management system for sustainable agriculture among smallholder farmers in Tanzania: Research-in-progress. *Information Technology for Development*, 29(4), 558–581.
- Mwamahonje, A., Eleblu, J. S. Y., Ofori, K., Deshpande, S., Feyissa, T., & Bakuza, W. E. (2021). Sorghum production constraints, trait preferences, and strategies to combat drought in Tanzania. *Sustainability*, 13(23), 12942. [doi.org/10.3390/su132312942](https://doi.org/10.3390/su132312942)
- Ndimbwa, T., Mwantimwa, K., & Ndumbaro, F. (2022). Smallholder farmers' satisfaction with agricultural information accessed in rural Tanzania. *Information Development*, 38(3), 410–422.
- Njenga, M. W. (2021). Communication and uptake of integrated soil fertility management and soil water conservation technologies by farmers in Tharaka-Nithi County, Kenya [Master's thesis, University of Embu].
- Nugroho, A. D. (2021). Agricultural market information in developing countries: A literature review. *Agricultural Economics (Zemledska Ekonomika)*, 67(11), 475–485.
- Ojo, T. F., & Koledoye, G. F. (2022). Content analysis of agricultural information dissemination by the indigenous language and national print media in Nigeria: Implications for effective communication. *Asian Journal of Agriculture and Food Sciences*, 10(5).
- Panda, S., Kaur, P., & Kaur, N. (2023). *Role of agriculture libraries in advancing sustainable development goals: A study in Indian perspective*. In G. Rathinasabapathy et al. (Eds.), *Agricultural libraries and sustainable development goals: The way forward* (pp. 1–18).
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.
- Sharma, R., Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Kumar, V., & Kumar, A. (2020). A systematic literature review on machine learning applications for sustainable agriculture supply chain performance. *Computers & Operations Research*, 119, 104926.

- Sigigaba, M., Yusuf, S., Bitso, C., & Popoola, O. (2022). The nexus between extension services and community libraries as agricultural information sources for smallholder farmers in Amathole District Municipality. *South African Journal of Agricultural Extension*, 50(1), 102–124.
- Thomas, R. J., O'Hare, G., & Coyle, D. (2023). Understanding technology acceptance in smart agriculture: A systematic review of empirical research in crop production. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122374.
- Van Campenhout, B., Spielman, D. J., & Lecoutere, E. (2021). Information and communication technologies to provide agricultural advice to smallholder farmers: Experimental evidence from Uganda. *American Journal of Agricultural Economics*, 103(1), 317–337.
- Waithera, R. S. (2021). *Upshot of corporate visibility on agricultural research organisations technologies: A study of International Centre of Insect Physiology and Ecology (ICIPE) and Kenya Agricultural and Livestock Research Organisation (KALRO)* [Master's thesis, Daystar University].

# Lessons Learned from Singapore's Transformation Toward Digital Government

**Chatcharin Thongmomram**

Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Thailand

---

## Abstract

Information technology has become increasingly integral to government operations, driving public sector reforms aimed at improving efficiency and enhancing responsiveness to citizens in the digital era. This transformation is commonly described as the emergence of digital government. This article pursues two objectives: (1) to examine Singapore's approach to public sector reform toward digital government, and (2) to identify lessons from Singapore's successful digital transformation. Employing a qualitative research design, the study relies on documentary analysis and literature review. The findings indicate that Singapore's transformation was guided by three key frameworks: the Digital Economy Framework, the Digital Government Framework, and the Digital Society Framework. These initiatives have contributed to notable success and offer valuable insights for other countries, particularly Thailand, as they pursue comparable reform efforts.

---

## Keywords

new public management, digital government, economic digital, social digital

## CORRESPONDING AUTHOR

Chatcharin Thongmomram, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, 10240, Thailand. Email: [chatcharin.thon@stu.nida.ac.th](mailto:chatcharin.thon@stu.nida.ac.th)

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# ถอดบทเรียนความสำเร็จจากการปฏิรูป ภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์

ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## บทคัดย่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามาแพร่หลายในการดำเนินงานของภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องปฏิรูปกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล กระบวนการปฏิรูปดังกล่าวเรียกได้ว่าเป็นยุคของรัฐบาลดิจิทัล บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ และ 2) ถอดบทเรียนความสำเร็จในการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จจากการปฏิรูปภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ดำเนินการผ่านกรอบเศรษฐกิจดิจิทัล กรอบรัฐบาลดิจิทัล และกรอบสังคมดิจิทัล ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นและสามารถนำมาเป็นบทเรียนสำคัญให้กับประเทศอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะประเทศไทยที่กำลังดำเนินการปฏิรูปในทิศทางเดียวกัน

## คำสำคัญ

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่, รัฐบาลดิจิทัล, เศรษฐกิจดิจิทัล, สังคมดิจิทัล

## บทนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศได้แพร่กระจายเข้าสู่การดำเนินงานของภาครัฐอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาสาธารณะและการให้บริการของภาครัฐมีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Gil-Garcia, Dawes & Pardo, 2018) ในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมา นโยบายการปฏิรูปภาครัฐเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) (De Vries & Nemeč, 2013)

แนวคิด NPM เป็นกรอบการบริหารจัดการที่ภาครัฐนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย โดยมีหลักการสำคัญคือการมุ่งเน้นการลดขนาดองค์กรให้มีความคล่องตัวเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการบริหาร นอกจากนี้ องค์กรต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และยึดประโยชน์ของประชาชนผู้ใช้บริการเป็นเป้าหมายหลัก รวมถึงการมุ่งเน้นการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ หลักการดังกล่าวสอดคล้องกับการจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวทางการกระจายอำนาจและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน โดยมีโครงสร้างองค์กรและกลไกในการให้บริการที่หลากหลายและเป็นอิสระมากขึ้น รวมทั้งมี

การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เพื่อให้การบริการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (Pathranarakul, 2020)

อย่างไรก็ตาม ก่อนหน้านี้หน่วยงานภาครัฐได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐได้สะดวกขึ้นผ่านเว็บไซต์ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นยุคของ “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)” แต่รูปแบบดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวนรูปแบบการให้บริการต่อประชาชนให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยแทนที่ด้วย “รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)” (Thongsuk, 2019) ดังนั้น แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลจึงมีความเชื่อมโยงกับปรัชญาการจัดการเพื่อมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประชาชนมีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานภาครัฐจึงต้องเผชิญความท้าทายในการให้บริการสาธารณะที่ดีแก่ประชาชน แต่ด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องร่วมมือกันให้บริการประชาชนโดยทุกหน่วยงานรับผิดชอบต่อการกิจของตนเองอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

ทั้งนี้ ประเทศสิงคโปร์ได้ชื่อว่าเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลของการให้บริการ และเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารข้อมูลระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และพลเมืองผ่านการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และอินเทอร์เน็ต การสร้างเมืองอัจฉริยะจำเป็นต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานจำนวนมาก ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถูกจัดเก็บในรูปแบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ดังนั้น การกำกับดูแลดิจิทัลของเมืองอัจฉริยะจึงจำเป็นต้องมีการบูรณาการของทรัพยากรข้อมูลด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ และ 2) ถอดบทเรียนความสำเร็จในการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

ปัจจุบันการดำเนินงานทุกภาคส่วนของรัฐพบว่าการนำเครื่องมือ แอปพลิเคชัน และเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emergent Technologies) มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ ข้าราชการ และผู้นำทางการเมือง เทคโนโลยีเหล่านี้ ได้แก่ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (Mobile Applications) ข้อมูลเปิดที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้โดยอิสระ (Open Data) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เครือข่ายองค์กร (Organizational Networks) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ซึ่งถูกฝังอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานของภาครัฐที่เรียกว่า “รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government: DG)”

รัฐบาลดิจิทัลเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตตั้งแต่การให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการบริหารภาครัฐไปจนถึงแนวคิดที่ว่าข้อมูลและเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล ทฤษฎีการกำกับดูแลดิจิทัล (Digital Governance) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1990 ด้วยการวางแนวปฏิบัติด้านเทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้กลายเป็นแนวคิดการกำกับดูแลรูปแบบใหม่ของภาครัฐในช่วงของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การกำกับดูแลดิจิทัลกลายเป็นประเด็นสำคัญในด้านของธรรมาภิบาล (Lei & Yuwei, 2019)

ในปี ค.ศ. 2014 องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้เสนอกกลยุทธ์รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Strategies) เป็นครั้งแรก โดยให้นิยามว่า การที่รัฐบาลนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัย เพื่อสร้างคุณค่าสาธารณะสู่ประชาชน โดยใช้ระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ซึ่งต้องพึ่งพาทุกภาคส่วน ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) องค์กรภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และบุคคลทั่วไป ที่ให้การสนับสนุนการผลิตและการเข้าถึงข้อมูล (Data) การสนับสนุนด้านการบริการ (Service) และเนื้อหาต่าง ๆ (Content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล (Mhuentoei, 2020)

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐโดยอาศัยข้อมูลดิจิทัล เพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การบูรณาการ (Reintegration) คือ การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ
2. การมุ่งเน้นความต้องการแบบองค์รวม (Needs-based Holism) คือ การปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง
3. กระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitalization) คือ การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม (Pathranarakul, 2020)

รัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ กระบวนการตัดสินใจแบบใหม่ วิธีการจัดระเบียบและการให้บริการที่แตกต่างกัน และแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความเป็นพลเมือง มุมมองเกี่ยวกับรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับคำจำกัดความของ e-Governance ของ UNESCO ที่กำหนดว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICTs) ของภาครัฐมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงการให้ข้อมูลและการให้บริการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพลเมืองในกระบวนการตัดสินใจ และทำให้รัฐบาลมีความรับผิดชอบมากขึ้น โปร่งใส และมีประสิทธิผล (UNESCO, 2011)

## พัฒนาการทฤษฎีการกำกับดูแลดิจิทัล

นักวิชาการได้จำแนกพัฒนาการของการกำกับดูแลดิจิทัลออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

### ระยะที่หนึ่ง: ระยะเริ่มต้นของการกำกับดูแลดิจิทัล (ก่อนปี ค.ศ. 2005)

นักวิชาการส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การวิจัยเกี่ยวกับประชาธิปไตยของสังคมเครือข่าย (Network Social Democracy) ระบบองค์การ (Organization System) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ในด้านของประชาธิปไตยของสังคมเครือข่าย การให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระของช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ประชาธิปไตยออนไลน์เป็นไปอย่างราบรื่นภายใต้แนวทางของการกำกับดูแลดิจิทัล จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความร่วมมือและกิจกรรมด้านกฎหมายดิจิทัล (Fang, 2002; Roy, 2001)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างระบบองค์การ (Organization System) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีความสัมพันธ์กันในเรื่องการกำกับดูแลข้ามภาคส่วน บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ และบุคลากรในองค์การ (Dunleavy et al., 2006)

### ระยะที่สอง: การเน้นวิจัยแบบองค์รวมตามความต้องการและการวิจัยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (ปี ค.ศ. 2006-2010)

เป็นช่วงของการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาบริการสาธารณะที่ทำงานร่วมกันในยุคดิจิทัล และเพิ่ม “กล่องเครื่องมือ (Toolbox)” ของระบบการจัดการภาครัฐต่อไป (McCann, 2017)

มีการพยายามใช้ทฤษฎีการกำกับดูแลดิจิทัลเพื่อสร้างธรรมาภิบาลของรัฐบาล โดย Meijer et al. (2016) และ Lim et al. (2018) เชื่อว่าการกำกับดูแลดิจิทัล (Digital Governance) หมายถึง การทำงานร่วมกันของเทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐและภาคประชาสังคม สังคม เศรษฐกิจ และการดำเนินงานของรัฐบาล ภายในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลและกระบวนการบริหาร การลดความซับซ้อนในการจัดบริการสาธารณะ และการปรับปรุงระดับของรูปแบบการปกครองที่เป็นประชาธิปไตย

### ระยะที่สาม: การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพลเมืองกับมุมมองหลายมิติ

เป็นระยะที่เน้นมุมมองเมืองอัจฉริยะและอธิบายแนวทางที่สำคัญของการกำกับดูแลดิจิทัลสู่การปฏิบัติ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการกำกับดูแลดิจิทัลเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของเมืองอัจฉริยะ เป็นก้าวที่สำคัญของธรรมาภิบาลกับการบริหารภาครัฐ การกำกับดูแลดิจิทัลช่วยให้ผู้บริหารภาครัฐตัดสินใจได้ดีขึ้นจากกิจกรรมประชาธิปไตย กระบวนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของพลเมือง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเมือง (Ruhlandt, 2018)

## รูปแบบการกำกับดูแลรัฐบาลดิจิทัล

วิวัฒนาการของมิติการบริการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลสะท้อนให้เห็นถึงรากฐานดั้งเดิมของการกำกับดูแลภาครัฐ คือ ชุดขององค์การ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมภายในภาครัฐที่เกิดจากการปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัล

ในหลายมิติในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม กระแสเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่าเป็นความตึงเครียดระหว่าง การเคลื่อนไหวและโครงสร้าง การอ้างอิงหลังสุดถึงกระบวนทัศน์ลำดับชั้นและระบบราชการเป็นศูนย์กลางที่สนับสนุนการบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) (Roy, 2013)

Stoker (2006) ได้นำเสนอรูปแบบการกำกับดูแลภาครัฐ 3 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration: TPA) การจัดการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และการจัดการคุณค่าสาธารณะ (Public Value Management: PVM) รูปแบบทั้งสามเป็นหัวใจสำคัญของความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปบริการของรัฐบาลดิจิทัล (Dutil et al., 2010; Roy, 2013)

### **การบริหารราชการแบบดั้งเดิม**

การกำกับดูแลภาครัฐแบบนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างลำดับชั้นและการแบ่งอำนาจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการ ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการปกครองผ่านกลไกการเลือกตั้งของระบอบประชาธิปไตยที่เป็นตัวแทน ซึ่งทำให้ฝ่ายการเมืองที่มาจากการเลือกตั้งสามารถทำหน้าที่ได้ พลเมืองมีส่วนร่วมโดยตรงเพียงเล็กน้อย เนื่องจากการกำหนดผลประโยชน์สาธารณะของรัฐบาลส่วนใหญ่ทำในลักษณะรวมศูนย์ภายในขอบเขตของฝ่ายบริหารซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายนิติบัญญัติ (Roy, 2008; Aucoin, Jarvis & Turnbull, 2011)

การควบคุมเป็นมาตรการของการดำเนินการตามอำนาจและอำนาจรูปแบบนี้ (Stoker, 2006) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ภาครัฐเป็นผู้ให้บริการที่ผูกขาด โดยมีมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่กำหนดโดยการกำกับดูแลของระบบราชการในลักษณะที่ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้จัดการสาธารณะเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยในการพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับบริการ

### **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**

การกำกับดูแลภาครัฐแบบนี้เป็นรูปแบบที่เน้นการแข่งขันเป็นเครื่องมือในการลดการควบคุมที่มากเกินไป ซึ่งมักจะนำไปสู่การขยายตัวของระบบราชการและหยุดยั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ภายในรูปแบบของการกระจายอำนาจของการจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงเป็นที่ต้องการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ "ลูกค้า" มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดประสิทธิภาพของต้นทุน และการจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) ไปยังอุตสาหกรรมในด้านต่าง ๆ รวมถึงการปฏิรูปที่ออกแบบมาเพื่อปลูกฝังจริยธรรมทางธุรกิจในการทำงานของรัฐ (Roy, 2013; Nam, 2014; Rose, Persson & Heeager, 2015)

ในด้านของการส่งมอบบริการ ประชาชนจะถูกมองผ่านปริซึมของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ หลักการตลาดเช่นการตอบสนองและความสะดวกจึงบ่งบอกถึงเสรีภาพและความเป็นอิสระต่อผู้บริหารภาครัฐ เพื่อให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่วัดโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการ

### **การจัดการคุณค่าสาธารณะ**

จากการสร้างคุณค่าในภาคเอกชนและคุณค่าสาธารณะที่ไม่มีผลกำไร รัฐบาลจำเป็นต้องสร้างคุณค่าสาธารณะโดยต้องได้รับการประเมินผ่านกระบวนการประชาธิปไตยและการสนทนาระหว่างประชาชน นักการเมือง และผู้บริหารเกี่ยวกับบริการสาธารณะที่จะจัดให้ โดยความสามารถของผู้บริหาร

ภาครัฐในการเจรจาระหว่างประชาชนและนักการเมืองเพื่อให้มั่นใจว่าการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสร้างสรรค์กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการจัดส่งที่ซับซ้อนมากขึ้น (Stoker, 2006) ฉะนั้น จึงมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนรัฐบาลดิจิทัลให้ต่างจากรูปแบบการผลิตเชิงอุตสาหกรรมของการให้บริการไปสู่ระบบนิเวศที่มีส่วนร่วมและร่วมมือกันมากขึ้นในการมีส่วนร่วมของพลเมืองโดยตรง (Reddick & Aikins, 2012; Harrison et al., 2012; Gasco, 2014; Nam, 2014)

รัฐบาลสิงคโปร์เรียกร้องให้มีการ “ร่วมสร้างคุณค่าสาธารณะระหว่างรัฐบาลและประชาชน” ในทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นตัวอย่างของการบรรจบกันของ Gov 2.0 และคุณค่าสาธารณะในการปฏิรูปทั้งแบบดิจิทัลและแบบมีส่วนร่วม (Fountain et al., 2011) ในทางตรงกันข้ามกับการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (TPA) การจัดการสาธารณะแนวใหม่ (NPM) และการจัดการคุณค่าสาธารณะ (PVM) ที่เรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการสาธารณะมีบทบาทในการขับเคลื่อนเครือข่ายการพิจารณา การส่งมอบ และรักษาความสามารถโดยรวมของระบบ (Stoker, 2006) ความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันจึงทำให้มาตรฐานและประสิทธิภาพของตลาดเป็นแนวทางในการออกแบบการให้บริการ

## ระเบียบวิธีวิจัย

บทความฉบับนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Study) โดยการทบทวนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนการปฏิรูปภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์และประเทศไทย โดยทบทวนรวบรวมข้อมูลความรู้จากหนังสือทั้งตำราภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร เอกสารประกอบการเรียน และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ประกอบการศึกษาด้วย

## ผลการวิจัย

### การพัฒนาประเทศสิงคโปร์ ให้เป็นประเทศอัจฉริยะ

การพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศอัจฉริยะของประเทศสิงคโปร์ มี 3 ระยะ ซึ่งแต่ละระยะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน คือ

#### ระยะแรก คือการเตรียมการสำหรับการสร้างประเทศอัจฉริยะ (ค.ศ.1980 - 2005)

ในปี ค.ศ. 1980 รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดทำ “แผนพัฒนาคอมพิวเตอร์แห่งชาติ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ระหว่างรัฐบาลและองค์กรต่างๆ ในสิงคโปร์ (Yigitcanlar & Kamruzzaman, 2018)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดทำ “แผนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาการเชื่อมต่อข้อมูลของเมือง การแบ่งปันข้อมูลในระดับการบริหารและด้านเทคนิค เพื่อกำจัด “เกาะที่แยกข้อมูลออกไป (Information Isolated Island)” นอกจากนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ยังได้จัดทำแผน “Information and Application Integration Platform” ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริม

การเติบโตอย่างรวดเร็วของข้อมูล การสื่อสาร และเทคโนโลยีในเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมบริการสมัยใหม่ของสิงคโปร์ ด้วยเหตุนี้ แพลตฟอร์มการผสมรวมข้อมูลและแอปพลิเคชันจึงกลายเป็นแพลตฟอร์มทางเศรษฐกิจที่สำคัญในสิงคโปร์ และทุกอุตสาหกรรมมีความสามารถในการนำศักยภาพการดำเนินการแบบดิจิทัลมาใช้

แผนการเตรียมการขั้นพื้นฐานทั้งสามแผนของระยะแรกส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของสิงคโปร์ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการสร้างประเทศอัจฉริยะในภายหลัง

## **ระยะที่สอง เป็นระยะเริ่มต้นของประเทศอัจฉริยะ (2006 - 2015)**

รัฐบาลสิงคโปร์ได้เปิดตัวโครงการ “Smart Nation 2015” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรข้ามภูมิภาคและข้ามอุตสาหกรรม (Castelnovo et al., 2016) สิงคโปร์ได้ใช้กลยุทธ์หลัก 4 ประการเพื่อบูมไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

- (1) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและการสื่อสารรูปแบบใหม่
- (2) การพัฒนาอุตสาหกรรมข้อมูลและการสื่อสารที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก
- (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านข้อมูลและการสื่อสาร ที่มีความรอบรู้ด้านการสื่อสารข้อมูลและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
- (4) การบรรลุการเปลี่ยนแปลงของภาคเศรษฐกิจ รัฐบาล และสังคม ในขั้นตอนนี้นโยบายการเปลี่ยนแปลงจะแสดงโดย “iGov” และระบบนโยบายเกี่ยวกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะได้ถูกนำมาใช้

## **ระยะที่สาม เป็นระยะเร่งดำเนินการของการสร้างประเทศอัจฉริยะ (2016-2025)**

รัฐบาลสิงคโปร์ได้เปิดตัวแผน 10 ปี ที่เรียกว่า “Smart Nation 2025” ด้วยการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) และเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Technology) อย่างไรก็ตาม สิงคโปร์กำลังเผชิญกับการแข่งขันระดับโลกที่เพิ่มขึ้น ในขั้นตอนนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ได้เสนอแผนการสร้างประเทศอัจฉริยะแห่งแรกของโลกและออกเอกสารต่างๆ เช่น กรอบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Framework) พิมพ์เขียวการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Readiness Blueprint) และพิมพ์เขียวของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Blueprint)

ในปี ค.ศ. 2017 ยุทธศาสตร์ทั้งสามได้สนับสนุนการสร้างประเทศที่มีความเป็นอัจฉริยะ โดยมีลักษณะนโยบายที่เริ่มต้นด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ รัฐบาล ภาคเอกชน และประชาชน ที่ครอบคลุมและเป็นระบบมากขึ้น โดยเน้นความต้องการของพลเมืองเป็นศูนย์กลาง การรักษาระดับแนวหน้าของการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) และเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Technology) รวมถึงการพัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรมเชิงลึกให้ได้มาตรฐานมากขึ้น

## แผนสร้างชาติอัจฉริยะ 2025 (Smart nation 2025)

ในการสร้างประเทศอัจฉริยะ รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสนใจกับโครงสร้างทางสังคม เช่น รัฐบาลภาคเอกชน และประชาชนอย่างใกล้ชิด และเกี่ยวข้องกับขอบเขตทางการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และได้กำหนดระบบนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ปัจจุบัน แนวทางที่สำคัญที่สุดสำหรับการสร้างประเทศอัจฉริยะในสิงคโปร์คือ “Smart Nation 2025” ซึ่งเป็นพิมพ์เขียวแรกของโลกสำหรับประเทศอัจฉริยะ โดยเป็นแผนแม่บทสำหรับการสร้างประเทศอัจฉริยะของสิงคโปร์ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มการรวบรวมข้อมูล การเชื่อมต่อ และการวิเคราะห์ข้อมูลในเมืองอย่างเต็มรูปแบบผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของเมือง เพื่อทราบถึงปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนและให้บริการสาธารณะ

เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์การสร้าง “ประเทศอัจฉริยะ 2025 (Smart Nation 2025)” รัฐบาลสิงคโปร์ได้ประกาศใช้นโยบายหลัก 3 ประการอย่างต่อเนื่องในปี ค.ศ. 2017 ได้แก่ กรอบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Framework) พิมพ์เขียวการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Readiness Blueprint) และพิมพ์เขียวของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Blueprint) โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ตระหนักถึงการสร้างประเทศอัจฉริยะ คือ เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และสังคมดิจิทัล (Digital Society)

ในด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจ มีขอบเขตหลักคือ นโยบายการสนับสนุนของรัฐบาลในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาคเอกชน และนโยบายการฝึกอบรมเพื่อให้โอกาสในการจ้างงานแก่ประชาชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ เช่น มาตรฐานอุตสาหกรรมอัจฉริยะ และกฎหมายอุตสาหกรรมอัจฉริยะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สิงคโปร์กลายเป็นผู้นำเศรษฐกิจดิจิทัล

ด้านโครงสร้างภาครัฐ ได้สร้าง “Whole of Government (WOG)” ที่กำหนดแพลตฟอร์มดิจิทัลสากลและการกำหนดให้องค์การของรัฐเป็นดิจิทัลเป็นหัวใจหลักของนโยบายนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการสาธารณะมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในด้านของการสร้างสังคม มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงการรู้ดิจิทัลในระดับชาติ และการสร้างชุมชนผ่านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อให้ประชาชนทุกคนกลายเป็นศูนย์กลางของประเทศอัจฉริยะ และทุกคนในประเทศจะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังได้กำหนดนโยบายการดำรงชีวิตของประชาชน เช่น การก่อสร้างการขนส่งอัจฉริยะ บ้านอัจฉริยะ และการดูแลทางการแพทย์ที่ชาญฉลาด และมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงความพึงพอใจในชีวิตของประชาชนผ่านการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย

## การวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติของประเทศอัจฉริยะ : บทเรียนจากประเทศสิงคโปร์

### แนวปฏิบัติของรัฐบาลดิจิทัล

พิมพ์เขียวของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Blueprint) ได้กลายเป็นกรอบการทำงานสำหรับการสร้างรัฐบาลดิจิทัลตามแผนแม่บทรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ที่ดีขึ้น จึงมีการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลและข้อมูลสากล หรือที่เรียกว่า “Whole of

Government (WOG)” ทำให้การบริการสาธารณะมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมให้เป็นดิจิทัลในวงกว้างและสนับสนุนการสร้างประเทศอัจฉริยะ

ในด้านบุคลากร ผู้บริหารองค์การกลยุทธ์ดิจิทัล (The Chief Digital Strategy Officer) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำและดำเนินโครงการดิจิทัลภายในกระทรวงและหน่วยงานของตน เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะสนับสนุนการดำเนินงานจากมุมมองทางเทคนิค ในระดับผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ รัฐบาลสิงคโปร์จะช่วยให้เจ้าหน้าที่เข้าใจถึงการสนับสนุนที่เทคโนโลยีสามารถให้ได้ และสามารถตัดสินใจและดำเนินงานของรัฐบาลได้ อธิบายให้เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคทราบถึงกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคเข้าใจความต้องการของรัฐบาลและออกแบบโซลูชันทางเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

ในทางเทคนิค ฝ่ายบริการทางเทคนิคแห่งชาติของสิงคโปร์ (Singapore's National Technical Service Department) จะให้การสนับสนุนทางเทคนิคขั้นพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานรูปแบบดิจิทัลของรัฐบาลสิงคโปร์ เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ การสร้างศูนย์ข้อมูลและการโฮสต์แพลตฟอร์ม การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับแอปพลิเคชัน การสร้างห้องสมุดไมโครเซอร์วิส การสร้างระบบข้อมูลประจำตัวดิจิทัลระดับชาติ และการออกแบบโซลูชันดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของสาธารณชนได้ดีที่สุด

ในด้านของพฤติกรรม รัฐบาลสิงคโปร์ให้บริการสาธารณะที่สนองต่อความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจ เสริมสร้างการบูรณาการด้านนโยบายและเทคโนโลยี และสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับหน่วยงานหลายภาครัฐเพื่อทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

### **แนวปฏิบัติของเศรษฐกิจดิจิทัล**

ด้านระบบ เพื่อให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจดิจิทัลของสิงคโปร์ รัฐบาลสิงคโปร์ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พระราชบัญญัติทรัพย์สินทางปัญญา และพระราชบัญญัติความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อปกป้องลิขสิทธิ์ของอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมการพัฒนาข้อมูล และกำหนดเป้าหมายใหม่ของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล รวมถึงการสร้างความเป็นพลเมืองที่ดีขึ้นสำหรับประชากร

กรอบเศรษฐกิจดิจิทัลได้เสนอวิสัยทัศน์ในอนาคตของการสร้างเศรษฐกิจดิจิทัลของสิงคโปร์จากมุมมองเชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดแผนอุตสาหกรรมสำหรับเศรษฐกิจดิจิทัลของสิงคโปร์ ชี้แจงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของภาคเอกชน สร้างโอกาสการเติบโตทางธุรกิจสำหรับภาคเอกชน และให้สิทธิประโยชน์ใหม่สำหรับประชาชน โอกาสในการจ้างงานจะสร้างสิงคโปร์ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลชั้นนำของโลก

ในด้านบุคลากร รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้ง “องค์การพัฒนาสื่อสารสนเทศและการสื่อสารแห่งสิงคโปร์ (Singapore Information and Communication Media Development Authority)” เพื่อมุ่งไปสู่การกำหนดนโยบายการสร้างและพัฒนาข้อมูลในด้านต่าง ๆ ในระดับประเทศและทั่วประเทศ

องค์การพัฒนาสื่อสารสนเทศและการสื่อสารแห่งสิงคโปร์มีความเป็นผู้นำที่เป็นเอกภาพของคณะกรรมการวิชาชีพ คณะกรรมการ ICT คณะกรรมการกำกับดูแลด้าน ICT ของภาครัฐ และ

คณะกรรมการตรวจสอบ ICT ที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ การประสานงาน การจัดการ และการดำเนินการทางเทคนิค

Deepening Ecosystem Capacity Program ซึ่งเปิดตัวในปี ค.ศ. 2017 นับเป็นการสร้างขีดความสามารถเชิงลึกของเทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) และความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality)

สำหรับอุตสาหกรรมปัญญาประดิษฐ์ รัฐบาลจะจัดทำกรอบนโยบายและแนวทางอุตสาหกรรมเพื่อช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมปัญญาประดิษฐ์ สำหรับอุตสาหกรรม Internet of Things รัฐบาลจะสร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรมเผยแพร่มาตรฐานอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของอุตสาหกรรมและตระหนักถึงการพัฒนาโซลูชันอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง สำหรับอุตสาหกรรมความจริงเสมือน รัฐบาลจะช่วยเหลือบริษัท สื่อบริษัท และผู้เชี่ยวชาญของสิงคโปร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีความจริงเสมือนอย่างกว้างขวางผ่านการพัฒนาเทคโนโลยี

**ในด้านของพฤติกรรม** กรอบเศรษฐกิจดิจิทัลประกอบด้วยกลยุทธ์การดำเนินงาน 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เน้นการเร่งให้ภาคเอกชนเป็นดิจิทัล เพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลกำไร และเพิ่มโอกาสในการจ้างงานใหม่ๆ ประการที่สอง คือการเน้นการแข่งขัน ชี้นำองค์กรต่างๆ ในการผนวกรวมความต้องการของลูกค้า และสร้างระบบนิเวศแบบบูรณาการใหม่ที่สามารถแข่งขันได้ผ่านระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม ประการที่สาม คือการเน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลในฐานะกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจสำหรับอุตสาหกรรมยุคอนาคต และส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของทุกอุตสาหกรรม

## แนวปฏิบัติของสังคมดิจิทัล

**มุมมองสถาบัน** รัฐบาลสิงคโปร์ได้เปิดตัว “Silver Information and Communication Program” “Digital Work Future Skills Program” และ “IT Disability Plan” เพื่อส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเชี่ยวชาญทักษะด้านไอทีและความสามารถในการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี การฝึกอบรมความสามารถด้านดิจิทัลเพื่อให้บริการเทคโนโลยีไอทีที่เข้าถึงได้แก่กลุ่มเสี่ยง

Digital Readiness Framework ซึ่งประกาศใช้ในปี ค.ศ. 2017 เป็นกรอบที่สมบูรณ์สำหรับสังคมดิจิทัลและจะให้การสนับสนุนทางเทคนิคที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลของพลเมือง และสนับสนุนให้การเสริมสร้างการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัลเพื่อให้แน่ใจว่าประชาชนจะกลายเป็นศูนย์กลางของประเทศอัจฉริยะ ประชาชนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ด้วยเทคโนโลยี

ในด้านบุคลากร สำนักงานวางแผนเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Readiness Planning Office) ก่อตั้งขึ้นโดยกระทรวงการสื่อสารและสารสนเทศ (Ministry of Communications and Information) เพื่อรับผิดชอบในการส่งเสริมยุทธศาสตร์ชาติด้านการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล และได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ตัวแทนของประชาชน และคณะทำงานสังคมดิจิทัล ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ในด้านการสร้างประเทศและทรัพยากรที่ชาญฉลาดและทำงานร่วมกับทั้งสามฝ่าย เพื่อพัฒนานโยบายสังคมดิจิทัลและแผนการออกแบที่เกี่ยวข้อ การติดตามความคืบหน้าและความคิดริเริ่มด้านประสิทธิผล การดำเนินการด้านการตลาด และการประเมินผลการจัดการ

ในทางเทคนิค ได้ร่วมมือกับภาคเอกชนโดยการสร้างแพลตฟอร์ม “Tech Able” และสนับสนุนศูนย์นวัตกรรมและศูนย์เทคโนโลยีสนับสนุนด้านวิศวกรรม แพลตฟอร์ม Tech Able เปิดใช้งานด้านเทคโนโลยีโดยอำนวยความสะดวกแบบบูรณาการซึ่งให้บริการสาธิตเทคโนโลยีแก่ประชาชน ในขณะที่ให้บริการแพลตฟอร์มสนับสนุนสำหรับการสร้างชุมชนดิจิทัล สำนักเทคโนโลยีสิงคโปร์ (The Singapore Technology Bureau) ร่วมกับภาคเอกชนเปิดตัวแพลตฟอร์ม “SingPass” ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถทำธุรกรรมได้มากขึ้นในระหว่างการเดินทาง

ในด้านพฤติกรรม “Digital Readiness Blueprint” ครอบคลุมเกี่ยวกับการดำเนินงานทางสังคมดิจิทัล มีการดำเนินงานดังนี้ ประการแรก ต้องอาศัยการออกแบบทางเทคนิคและการเปลี่ยนแปลงเพื่อขยายและเพิ่มความครอบคลุมของการเข้าถึงดิจิทัล ประการที่สอง มีแผนที่จะผ่านการฝึกอบรมด้านดิจิทัลผ่านชุดความสามารถด้านดิจิทัล การส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลผ่านจิตสำนึกของชาติ และประการสุดท้าย เน้นให้ชุมชนและสถานประกอบการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างกว้างขวาง

## ถอดบทเรียนจากความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์สู่ประเทศไทย

### หัวใจหลักของการกำกับดูแลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์คือ “การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์”

เป้าหมายหลักของการกำกับดูแลดิจิทัลของสิงคโปร์คือ “การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์” โดยมุ่งให้บริการประชาชน ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพลเมืองในการเปลี่ยนผ่านระบบดิจิทัล ปรับปรุงคุณภาพของพลเมืองและมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลดิจิทัลให้ดีขึ้น เน้นสิทธิมนุษยชนและอำนาจอธิปไตยของการมีส่วนร่วมของพลเมืองในการปกครอง และให้ความสำคัญกับจุดยืนที่โดดเด่นของการมีส่วนร่วมของรัฐบาลในการกำกับดูแล

สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของคนเพื่อเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องคือยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การเตรียมคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลจะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนให้มีความพร้อมและมีทักษะที่เชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล สามารถสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมต่อไป และยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสังคมที่มีคุณภาพ ทั่วถึง และเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ภาครัฐจะต้องพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะประชาชนผู้ด้อยโอกาสที่อยู่พื้นที่ห่างไกล คนพิการ และผู้สูงอายุ ให้มีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถเข้าถึงการให้บริการภาครัฐในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การให้บริการข้อมูลสารสนเทศหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ การสร้างสังคมให้มีคุณภาพและทั่วถึงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนในการเข้าใจและเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เป็นพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Pathranarakul, 2020)

ทั้งนี้ การผสมผสานรวมบริการตามความต้องการของประชาชนและธุรกิจ เพื่อเพิ่มเนื้อหาบริการแพลตฟอร์มและขยายความครอบคลุมของประชากรเป้าหมายแพลตฟอร์มดิจิทัล ในการเผชิญกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และชาวต่างชาติ ควรปรับแต่งและพัฒนาบริการพิเศษ และควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการใช้งาน กำหนดแผนการฝึกอบรมระยะยาวสำหรับการรู้ดิจิทัลสำหรับทุกคนเพื่อให้พลเมืองที่ฉลาด เจ้าหน้าที่อัจฉริยะ และเมืองอัจฉริยะเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาประเทศและเมืองให้ดีขึ้นและปรับปรุงมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชน

## **การกำกับดูแลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ “เน้นย้ำถึงความเป็นผู้นำของรัฐบาล”**

สิงคโปร์ได้จัดตั้งสำนักงานดิจิทัล ผู้บริหารด้านดิจิทัล และคณะกรรมการชุมชนดิจิทัลในด้านการกำกับดูแลดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัล และชุมชนดิจิทัล องค์การเหล่านี้เป็นเสาหลักที่สำคัญของการส่งเสริมการปฏิรูปดิจิทัลของสิงคโปร์ และกรอบการกำกับดูแลด้านดิจิทัลของสิงคโปร์ได้ร่วมกันส่งเสริมการพัฒนาการกำกับดูแลดิจิทัลในสิงคโปร์

สำหรับรัฐบาลไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาครัฐ จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายหลักที่มุ่งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ก้าวทันเวทีโลก ด้วยการใช้นวัตกรรมการผลิตและการบริการ สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัลด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ตลอดจนปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จึงได้ถูกจัดทำขึ้นสำหรับการใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว (Sapsanguanboon & Faijaidee, 2020)

การพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในสังคมไทยแบ่งออกเป็น 2 ยุค คือ ยุคก่อนการปฏิรูประบบราชการ ระหว่างปี พ.ศ. 2506-2544 และยุคการปฏิรูประบบราชการ ระหว่างปี พ.ศ. 2545-2558 ยุคก่อนการปฏิรูประบบราชการขับเคลื่อนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เน้นการออกกฎหมาย จัดตั้งคณะกรรมการ และการมอบหมายภารกิจให้กับหน่วยงานเฉพาะทางทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ จนกระทั่งนำไปสู่การริเริ่มสร้างกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ การระดมความคิดในการเตรียมการปฏิรูประบบราชการของไทยภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ได้เสนอให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการปรับหรือส่วนราชการ (Re-engineering) ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อก้าวไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีโครงสร้างการบริหารงานและการให้บริการที่ทันสมัย ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจการบริหาร และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใช้อินเทอร์เน็ตตำบลเป็นช่องทางรับข้อมูลจากประชาชนและส่งมอบบริการไปสู่ประชาชน (Sangsuriyong, 2017)

ในปี พ.ศ. 2553 คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (Electronic Government Agency (Public Organization)) เป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวง

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ปัจจุบันคือกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Ministry of Digital Economy and Society)) เพื่อให้มีระบบการบริหารงานที่เป็นอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยเป็นหน่วยงานด้านการบริหาร ให้บริการ พัฒนา วิจัย ให้คำปรึกษา และอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Sangsuriyong, 2017)

### **การกำกับดูแลดิจิทัลของสิงคโปร์รองรับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน**

รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้งสวนอุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital Industrial Park) เพื่อปรับปรุงระบบอุตสาหกรรมดิจิทัล และสนับสนุนการทำให้องค์กรเป็นดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลรัฐบาลดิจิทัลยังทำงานร่วมกับสมาคมอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาดิจิทัลในอุตสาหกรรม

ในปี ค.ศ. 2017 ประเทศไทยได้เริ่มพัฒนาอย่างจริงจังเพื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีแนวโน้มนโยบายด้านดิจิทัลของรัฐบาลที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักการพัฒนาทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Kuljittree & Khumsamart, 2020) ความท้าทายที่สำคัญขององค์กรภาคธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศไทยคือการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจภายใต้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอย่างจำกัดและการวางแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจดิจิทัลของภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง มั่นคง และยั่งยืน

สิงคโปร์ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมของการจัดระเบียบตนเองและกลไกการขึ้นำในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำกับดูแลดิจิทัล โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในแนวทางการกำกับดูแลดิจิทัล ไม่เพียงแต่ให้ความช่วยเหลือเครือข่ายพลเมืองเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อยกระดับทักษะดิจิทัลสมัครใช้บริการผ่านเว็บไซต์บริการของรัฐ แต่ยังสนับสนุนให้ชุมชนจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลดิจิทัลชุมชน

ในกิจกรรมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลดิจิทัลในที่ต่าง ๆ ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการมีส่วนร่วมของพลเมืองผ่านซอฟต์แวร์แอปพลิเคชัน สายด่วนโทรศัพท์ แพลตฟอร์มบริการภาครัฐ และศูนย์กิจการของรัฐ อย่างไรก็ตาม ข้อกำหนดทางเทคนิคและข้อจำกัดทางกายภาพของวิธีการเหล่านี้ยังคงทำให้บางคนไม่อยู่ในเกณฑ์ของการมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลดิจิทัล

ดังนั้น รัฐบาลไทยควรคิดค้นวิธีที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลดิจิทัล ลดข้อกำหนดทางเทคนิคและข้อจำกัดด้านเนื้อหาของการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในแนวทางการกำกับดูแลดิจิทัล นอกเหนือจากนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว รัฐบาลไทยยังควรให้ความสำคัญกับบทบาทสำคัญขององค์กรอิสระ มวลชนระดับรากหญ้า และการมีส่วนร่วมของประชาสังคมในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลดิจิทัลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### **สรุปและอภิปรายผล**

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 รัฐบาลหลายประเทศได้นำแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ การกำกับดูแลทางอิเล็กทรอนิกส์ และรัฐบาลดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เพื่อตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของโลกในยุคดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้าน การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของประชาชนดำเนินบนฐานของข้อมูลในอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย ส่งผลให้สังคมโลกในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยมีมาก่อน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลหลายประเทศทั่วโลกต่างปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ในนามของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) การกำกับดูแลทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Governance) และรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มการเข้าถึงการบริการของภาครัฐ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และทำให้หน่วยงานของรัฐมีความรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น

### **ความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์**

ประเทศสิงคโปร์ได้เริ่มนำแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เมื่อต้นทศวรรษ 1980 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานของภาครัฐ และปรับเปลี่ยนให้ประเทศสิงคโปร์กลายเป็นผู้นำระดับโลก โดยมีความต้องการที่จะพัฒนาประเทศจากเกาะเล็ก ๆ ให้กลายเป็น “เกาะอัจฉริยะ” ผ่านการพัฒนาและบูรณาการการให้บริการของประเทศในรูปแบบใหม่ที่มีนวัตกรรมทันสมัย เพื่อให้พลเมืองในประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

จากการพัฒนาดังกล่าวทำให้ประเทศสิงคโปร์กลายเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาและถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศตัวอย่างของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัลของโลก โดยประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศเดียวในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 10 อันดับแรกของโลกที่มีการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ดีที่สุด จากผลการสำรวจขององค์การสหประชาชาติปี ค.ศ. 2016 สิงคโปร์มีผลการจัดอันดับที่ 4 ของโลก และเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศอาเซียน (Pathranarakul, 2020)

### **บทเรียนสำคัญจากสิงคโปร์**

ความสำเร็จจากการปฏิรูปให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์สามารถนำมาเป็นบทเรียนให้กับประเทศอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะประเทศไทยที่เริ่มมีการปฏิรูประบบราชการอิเล็กทรอนิกส์และพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน โดยผลการสำรวจของสหประชาชาติปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีระดับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อยู่อันดับที่ 73 ของโลก และอันดับที่ 4 ของประเทศกลุ่มอาเซียน (Mhuentoei, 2020)

จากการศึกษาประสบการณ์ของสิงคโปร์ สามารถสกัดบทเรียนสำคัญได้ดังนี้

### **การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลาง**

การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถดิจิทัลของประชาชน การฝึกอบรมข้าราชการให้มีทักษะที่จำเป็น

และการสร้างผู้นำดิจิทัลในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

## ความเป็นผู้นำของรัฐบาลในการขับเคลื่อน

รัฐบาลสิงคโปร์มีบทบาทเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินการปฏิรูปดิจิทัล การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางและการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและการให้ความสำคัญของรัฐบาลต่อการเปลี่ยนแปลงนี้

## การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

การพัฒนาประเทศอัจฉริยะของสิงคโปร์เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัลร่วมกันของทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สิงคโปร์มีการวางแผนและดำเนินการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างชัดเจน ตั้งแต่การเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน การเริ่มต้นประเทศอัจฉริยะ ไปจนถึงการเร่งดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ไกลและการดำเนินการอย่างมีแผนงาน

## ข้อเสนอแนะสำหรับประเทศไทย

จากบทเรียนของสิงคโปร์ ประเทศไทยควรพิจารณาแนวทางต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเทศไทยควรเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ให้สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างความเป็นผู้นำของภาครัฐ รัฐบาลไทยควรแสดงความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทาง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญ และการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ควรสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในการพัฒนาประเทศสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน
4. การพัฒนาอย่างมีแผนงานระยะยาว การกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาดิจิทัลระยะยาวที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

## สรุป

การศึกษาประสบการณ์ของประเทศสิงคโปร์ในการปฏิรูปสู่รัฐบาลดิจิทัลแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างกรมี่

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำของรัฐบาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สำหรับประเทศไทย บทเรียนเหล่านี้มีคุณค่าอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศไทย เพื่อให้การปฏิรูปดิจิทัลสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน

## References

- Aucoin, P., Turnbull, L., & Jarvis, M. D. (2011). *Democratizing the constitution: Reforming responsible government*. Emond Montgomery Publications.
- Castelnovo, W., Misuraca, G., & Savoldelli, A. (2016). Smart cities governance: The need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making. *Social Science Computer Review*, 34(6), 724-739.
- De Vries, M., & Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Tinkler, J., & Bastow, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Dutil, P. A., Howard, C., Langford, J., & Roy, J. (2010). *The service state: rhetoric, reality and promise* (Vol. 25). University of Ottawa Press.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, 10(2), 1-22.
- Fountain, J. E., Bertucci, G., Curtin, G. G., Hohlov, Y. E., Holkeri, K., Jarrar, Y., ... & Fayad, R. (2011, January). The future of government: Lessons learned from around the world. In *Proceedings of the World Economic Forum: Global Agenda Council on the Future of Government, Davos, Switzerland*.
- Gascó-Hernández, M. (Ed.). (2014). *Open government: Opportunities and challenges for public governance* (Vol. 4). Springer Science & Business Media.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management review*, 20(5), 633-646.
- Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., ... & Pardo, T. (2012). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Information Polity*, 17(2), 83-97.
- Kuljittree, S., & Khumsamart, S. (2020). Small and medium business management innovation for society in the era of digital economy. *Journal of Educational Innovation and Research*, 4(3), 217-232. (In Thai)
- Lei, T., & Yuwei, T. (2019). Digital governance model for big data era-based on typical practices in Singapore. *Humanities and Social Sciences*, 7(2), 76-82.

- Lim, C., Kim, K. J., & Maglio, P. P. (2018). Smart cities with big data: Reference models, challenges, and considerations. *Cities*, 82, 86-99.
- McCann, E. (2017). Governing urbanism: Urban governance studies 1.0, 2.0 and beyond. *Urban Studies*, 54(2), 312-326.
- Meijer, A. J., Gil-Garcia, J. R., & Bolívar, M. P. R. (2016). Smart city research: Contextual conditions, governance models, and public value assessment. *Social Science Computer Review*, 34(6), 647-656.
- Mhuentoei, T. (2020). Thailand's e-government: Changing definition and development. *Intianin Thaksin Journal*, 15(2), 129-152. (In Thai)
- Nam, T. (2014). Determining the type of e-government use. *Government information quarterly*, 31(2), 211-220.
- Pathranarakul, P. (2020). *Digital government and case studies in ASEAN*. Bangkok: Rattana Tri. (In Thai)
- Reddick, C. G., & Aikins, S. K. (2012). Web 2.0 technologies and democratic governance. In *Web 2.0 technologies and democratic governance* (pp. 1-7). Springer, New York, NY.
- Rose, J., Persson, J. S., & Heeager, L. T. (2015). How e-government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. *Information polity*, 20(1), 35-59.
- Roy, J. (2001). e-Governance & digital government in Canada. In *Towards the E-Society* (pp. 845-856). Springer, Boston, MA.
- Roy, J. (2008). Beyond Westminster governance: Bringing politics and public service into the networked era. *Canadian Public Administration*, 51(4), 541-568.
- Roy, J. (2013). *From machinery to mobility: Government and democracy in a participative age* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Ruhlandt, R. W. S. (2018). The governance of smart cities: A systematic literature review. *Cities*, 81, 1-23.
- Sangsuriyong, R. (2017). Journey of e-Government in Thai Society: Public Sector Reform Era. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 25(47), 43-63. (In Thai)
- Sapsanguanboon, W., & Fajjaidee, W. (2020). Digital transformation for government agencies to enhance Thailand's competitiveness. *Modern Management Frontier Journal*, 18(1), 15-22.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Thongsuk, K. (2019). Performance resulting from knowledge and understanding of digital organization to digital government policy case study of the Office of the Civil Service Commission. *SSRU Journal of Public Administration*, 2(2), 39-49. (In Thai)
- UNESCO. (2011). *ICTs as tools for improving local governance*; Accessed March 2021. from [http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=3038&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=3038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201).  
Html
- Yigitcanlar, T., & Kamruzzaman, M. (2018). Does smart city policy lead to sustainability of cities?. *Land use policy*, 73, 49-58.

# Digital Transformation Readiness of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University

**Kraipol Panyasu**

Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Thailand

---

## **Abstract**

This study aims to (1) assess the faculty's readiness, challenges, and obstacles in transitioning to a digital organization, and (2) propose recommendations for enhancing the digital development plan of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University. A mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative data. Quantitative data were collected through questionnaires analyzed using descriptive statistics, while qualitative insights were derived from focus group discussions and in-depth interviews with three respondent groups: administrators, academic staff, and support staff. The findings indicate that the faculty demonstrates a high level of readiness for digital transformation, with an average score of 3.86. Readiness factors were ranked in the following order: organizational culture, organizational structure (including leadership and personnel), technology, and strategic planning. Key recommendations include (1) strengthening skills, expertise, and innovation, (2) digitizing core processes, and (3) developing infrastructure. Challenges were identified at three levels: individual (limited knowledge and skills, resistance to change, unequal learning readiness, and lack of integration between academic and support staff), system and process (complex and inconsistent systems, limited connectivity, frequent system changes, weak strategic planning, insufficient communication, and inadequate investment), and organizational (unclear vision, unsuitable structures, resistant culture, lack of digital leadership, restrictive regulations, and insufficient IT personnel). Policy recommendations emphasize promoting a digital culture and mindset, restructuring to strengthen technological and expert roles, investing in appropriate technologies and infrastructure, continuously upskilling staff, and formulating clear strategic plans that foster collaboration among all stakeholders to achieve sustainable digital transformation.

---

## **Keywords**

digital technology, organizational transformation, readiness

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Kraipol Panyasu, Faculty of Political Science and Public Administration, 239 Huay Kaew Road, Muang District, Chiang Mai Thailand, 50200 Email: kraipol.p@cmu.ac.th

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร ดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสน ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ไกรพล ปัญญาสุ

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

---

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อม ปัญหา และอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางการปรับปรุงแผนพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัลของของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการสำรวจ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 75 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์ มีความพร้อมเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 โดยมีแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญและการสร้างนวัตกรรม 2) การแปลงกระบวนการเป็นดิจิทัล 3) การปรับโครงสร้างพื้นฐาน พบปัญหาและอุปสรรค 3 ระดับ ดังนี้ 1) ปัญหาและอุปสรรคในระดับบุคคล (การขาดความรู้และทักษะ ทักษะคนที่ปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน) 2) ปัญหาและอุปสรรคในระดับระบบและกระบวนการ (การมีระบบซับซ้อนและไม่สอดคล้องกัน และไม่ได้เชื่อมโยงกันทำให้เกิดความสับสน การเปลี่ยนแปลงระบบบ่อยครั้ง ขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรไม่เพียงพอ และขาดการลงทุนด้านเทคโนโลยี) 3) ปัญหาและอุปสรรคในระดับองค์กร (การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผู้บริหารที่ดูแลเรื่องดิจิทัลโดยเฉพาะ ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการ ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มบทบาทด้านเทคโนโลยีและบุคลากรที่เชี่ยวชาญ การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไอทีควบคู่กับการยกระดับทักษะบุคลากร และการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน พร้อมเสริมสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

---

## คำสำคัญ

เทคโนโลยีดิจิทัล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความพร้อม

## บทนำ

ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการใหม่ให้แก่การทำงานและการให้บริการเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ประกาศความพร้อมในการเดินทางพัฒนาเป็น “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” (Digital University) เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาล ภายใต้การดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 13 อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับตัวสู่การให้บริการทางดิจิทัล พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล รองรับการจัดการการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการชุมชน ในลักษณะออนไลน์ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและตัดสินใจ และที่สำคัญคือ การพัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างประสบการณ์และนิเวศน์วิทยาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การสนับสนุนนโยบาย “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” (Digital University) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่นักศึกษา บุคลากร ผู้รับบริการวิชาการ ชุมชน และสังคมโดยรวม ในปัจจุบัน การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาระบบเอกสารและกระบวนการแบบอนาล็อก (Analog) ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้า มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ และขาดความคล่องตัวในการให้บริการ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่การที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น ต้องมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ยังมีข้อมูลสนับสนุนที่ไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยความพร้อมของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารองค์กรอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์องค์กร ให้เหมาะสมกับคณะรัฐศาสตร์ฯ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กรและปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นเป็นองค์กรดิจิทัล และการพัฒนาคณะรัฐศาสตร์ฯ สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อม ปัญหา และ อุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรดิจิทัล

องค์กรดิจิทัล หมายถึง มิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ

1. Digital Capability: ความสามารถขององค์กรในการเลือกสรรหาเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Social Media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

2. Digital Dexterity: เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหา มาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล (Senawong, 2023)

ฉะนั้น องค์กรดิจิทัลยังหมายถึง องค์กรที่เกือบทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่มีการติดต่อกับลูกค้า บริษัทผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และพนักงาน เป็นการบริหารจัดการในระบบดิจิทัล กระบวนการหลักทางธุรกิจ สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้โดยการใช้เครือข่ายดิจิทัล ที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร หรือเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอื่นจำนวนมาก (Sawangwan, 2021)

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรดิจิทัล หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

Customer Experience หรือ ประสบการณ์ของลูกค้า คือส่วนที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำธุรกิจร่วมกัน จนไปถึงการส่งมอบสินค้าและบริการ

Operational Processes หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน คือส่วนที่เป็นกระบวนการดำเนินงาน ที่นำเอาเทคโนโลยี Digital เข้ามามีส่วนช่วยหลักในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะในส่วนนี้ จะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องใช้เครื่องมือชนิดใดเพื่อเข้ามาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบ Digital (The Enterprisers Project, 2016)

นอกจากนี้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรดิจิทัล ตามพจนานุกรม Oxford English Dictionary การแปลงเป็นดิจิทัลคือ “การแปลงข้อความ รูปภาพ หรือเสียงให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่คอมพิวเตอร์ประมวลผลได้” โดยจุดประสงค์ของการแปลงเป็นดิจิทัลคือการเปลี่ยนสิ่งที่เป็น “กระดาษ” หรือแอนะล็อก ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล รหัส หรือข้อมูลที่คอมพิวเตอร์สามารถอ่านและประมวลผลได้ การแปลงเป็นดิจิทัลช่วยให้แชร์ข้อมูลได้ง่ายขึ้นและจัดจรรูปแบบในข้อมูลจำนวนมากได้ อาจส่งผลต่อกระบวนการและระบบหลักของธุรกิจใด ๆ ตั้งแต่กระบวนการจัดการระบบการขนส่งและการกระจายสินค้า (Logistics) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปจนถึงข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าและการเงิน (K&O Systems and Consulting Co.,Ltd., 2023)

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล คือ กระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในทุกส่วนขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล**

klonsut (2018) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางดิจิทัล พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” และปัจจัยอื่น ๆ คือ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และ โครงสร้างองค์กร

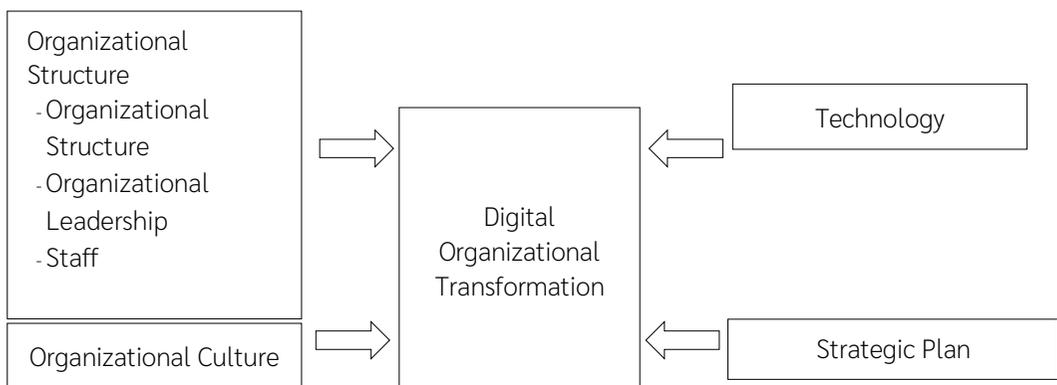
Kaewchot (2022) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร 2) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการ อัยการ และในส่วนของ 1) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร และ 2) ความพร้อมเกี่ยวกับงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากรต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัว
3. เทคโนโลยีต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม
4. วัฒนธรรมองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเรียนรู้
5. แผนกลยุทธ์
6. โครงสร้างองค์กร

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) โดยใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีกรอบการวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยและการเตรียมความพร้อมในองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อยด้านโครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านเทคโนโลยี และ 4) ด้านแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีรายละเอียดกรอบแนวคิดดังนี้ ดังนี้ (Figure 1)



**Figure 1.** Conceptual Framework

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกระบวนการที่องค์กรปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร การทำความเข้าใจกรอบแนวคิดนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ดัง Figure 1. โดยปัจจัยทั้ง 4 นี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานได้ง่ายขึ้น หรือการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม จะช่วยให้พนักงานสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้ เป็นต้น

## ผลการวิจัย

### ระดับความพร้อมเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 ดังรายละเอียดปัจจัยที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลดังนี้ (Table 1)

**Table 1.** Readiness for Change and Factors Influencing Digital Transformation of Organizations.

| Factors   | Mean Score | Level |
|---|------------|-------|
| 1.Organizational Structure Factors (Organization structure, leaders, and staff) | 3.88       | High  |
| 2. Organizational Culture Factors   | 3.94       | High  |
| 3. Technology Factors   | 3.83       | High  |
| 4. Strategic Planning Factors   | 3.78       | High  |
| Average   | 3.86       | High  |

โดยมีรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

### ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 โดยมีข้อมูลจากการศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

### ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร: ด้านผู้ปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.31 และ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร การสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และ บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความพร้อมและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล โดยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้

- 1) บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่ดี สามารถพัฒนาระบบและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) บุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติที่ดีต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 3) บุคลากรสายสนับสนุนสามารถปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ในบางกรณี บุคลากรสายสนับสนุนอาจมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลมากกว่าบุคลากรสายวิชาการ

### **ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร**

จากการศึกษาโดยการใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านผู้นำองค์กร มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ทุกภาคส่วนในองค์กรสามารถร่วมมือกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันในทั้งสองกลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างขึ้น และเห็นภาพร่วมกันว่าองค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างไร
- 2) ไม่เพียงแต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบว่าจะนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับชั้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

### **ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร**

จากการศึกษาโดยการใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร : มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ข้อมูลมีความเห็นต่างจากข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมองว่าโครงสร้างองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ในปัจจุบันยังเป็นโครงสร้างองค์กรแบบเดิมที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล และบุคลากรสายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีเพียงคนเดียว ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล รวมถึงยังขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมองว่า การที่ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ขัดแย้งกัน น่าจะเกิดจากมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของ

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะยังมองไม่เห็นภาพรวม แต่ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลและรายละเอียดที่ชัดเจนจากผู้วิจัย จึงทำให้เห็นปัญหาหรือข้อจำกัดที่ชัดเจนกว่า และพบว่าประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันมี ได้แก่

- 1) ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเห็นว่าโครงสร้างองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังเป็นโครงสร้างแบบเดิมที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล
- 2) มีความเห็นตรงกันว่าบุคลากรด้านไอทีมีไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีเพียงคนเดียวเท่านั้น
- 3) ขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงกันในการทำงาน ทำให้การทำงานยังเป็นแบบต่างคนต่างทำ
- 4) มีข้อเสนอแนะให้มีการมอบหมายผู้บริหารที่รับผิดชอบองค์กรดิจิทัลโดยเฉพาะ เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยคณบดีหรือรองคณบดีฝ่าย IT เพื่อดูแลและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล

### **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร**

ผลการวิจัยพบว่ามีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 และจากการสัมภาษณ์ พบว่าสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้บริหารที่มองว่าบุคลากรของคณะฯ ส่วนมากเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มบุคลากร สายวิชาการ เช่น คณะฯ ต้องการทำให้คนในองค์กรเป็นคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีคิด สร้างการมีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่บุคลากรภายในเท่านั้น ต้องรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะฯ แต่บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมองว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจากความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอาจเกิดจากมุมมองที่ต่างกันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยมุมมองของผู้บริหารจะเป็นการมองภาพใหญ่ มองภาพรวมขององค์กร ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายสนับสนุนก็จะเป็นมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน มีการทำงานประสานงานร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรสายวิชาการ จึงสะท้อนมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไปจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายวิชาการจะเป็นแนวทางของการให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมดิจิทัลมากกว่า โดยสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษา ได้ดังนี้

- 1) บุคลากรโดยเฉพาะรุ่นใหม่มีความเปิดรับและพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 3) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- 4) ยังมีบางส่วนของบุคลากรที่ยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและออกจาก Comfort Zone
- 5) ยังมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ยึดติดกับระเบียบขั้นต้นเดิม ๆ
- 6) บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็น
- 7) การสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงยังไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างกัน

## ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุป ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านเทคโนโลยี อยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ มีความพร้อมและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด การมีแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้คณะรัฐศาสตร์ฯ ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสรุปประเด็นสำคัญมีดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงแพลตฟอร์มบ่อยครั้งทำให้เกิดความไม่สะดวกและภาระแก่บุคลากร
- 2) การลงทุนด้านเทคโนโลยีต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
- 3) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างยังไม่เอื้อต่อการจัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 4) มีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูล
- 5) ระบบที่พัฒนาขึ้นยังขาดความสะดวกในการใช้งาน

## ปัจจัยด้านแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า ปัจจัยด้านแผนกลยุทธ์ มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.78 และ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร และการสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่าทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันในทุกกลุ่ม ได้แก่

- 1) ทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า การมีแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล
- 2) แผนกลยุทธ์ควรได้รับการพัฒนาโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน
- 3) แผนกลยุทธ์ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงแผนได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) แผนกลยุทธ์ควรสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) หลายฝ่ายเห็นว่าควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดิจิทัลขึ้นมา เพื่อดูแลและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

## การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (Table 2)

**Table 2.** Approaches for Developing Strategic Plans to Drive Digital Transformation of Organizations

| Factors  | Mean Score | Level    |
|--|------------|----------|
| 1. Enhancing Skills, Expertise, and Innovation Development | 4.06       | High     |
| 2. Process Digitization                                    | 3.90       | High     |
| 3. Infrastructure Development                              | 3.74       | Moderate |

ประเด็นข้างต้นที่รายละเอียดและข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

### การยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญและการสร้างนวัตกรรม

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญดิจิทัล และการสร้างนวัตกรรม อยู่ที่ ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ต่างเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนคณะรัฐศาสตร์ฯ ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) ทุกคนเห็นพ้องว่าบุคลากรต้องมีความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ จะช่วยให้คณะฯ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 4) บุคลากรต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) ระบบที่พัฒนาขึ้นต้องใช้งานง่ายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน
- 6) การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

### การแปลงกระบวนการทำงานเป็นดิจิทัล

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการแปลงกระบวนการทำงานเป็นดิจิทัล อยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) ทุกฝ่ายเห็นพ้องว่าควรมีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการทำงาน
- 2) โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล
- 3) บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถใช้งานระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและต้องมีการวางแผนระยะยาว

### โครงสร้างพื้นฐาน

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการการปรับโครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.74 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่า โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม โดยประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของคณะฯ มีความพร้อมในระดับหนึ่ง เช่น อินเทอร์เน็ตที่เสถียร เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องเรียน แต่ยังมีบางส่วนที่ต้องปรับปรุง เช่น อุปกรณ์เสริมในห้องเรียน เช่น จอรับภาพ ไมโครโฟน เป็นต้น
- 2) ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน เช่น เพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ ปรับปรุงระบบเครือข่าย เป็นต้น
- 3) การมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีเพียงพออย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องมีการสอนและให้ความรู้แก่ผู้ใช้งานเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 4) ควรมีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

### ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในปรับปรุงแผนพัฒนา

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถสรุปปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

## **ปัญหาและอุปสรรคระดับบุคคล**

- 1) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ ๆ เป็นไปอย่างยากลำบาก
- 2) บุคลากรบางส่วนยังมีความลังเลและไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัล
- 3) บุคลากรบางส่วนขาดความพร้อมในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แตกต่างกันไปในแต่ละ
- 4) คณะฯ ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่

## **ปัญหาและอุปสรรคระดับระบบและกระบวนการ**

- 1) คณะฯ มีระบบต่าง ๆ มากมายที่ซับซ้อนและไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความสับสนในการใช้งาน
- 2) การเปลี่ยนแปลงระบบบ่อยครั้งทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ และอาจเกิดปัญหาในการถ่ายโอนข้อมูล
- 3) 3.ระบบต่าง ๆ ยังไม่ได้เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานขาดความคล่องตัว
- 4) ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานขาดทิศทาง
- 5) การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- 6) การขาดงบประมาณในการลงทุนด้านเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนาาระบบและโครงสร้างพื้นฐานเป็นไปอย่างล่าช้า

## **ปัญหาและอุปสรรคในระดับองค์กร**

- 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ยังไม่ชัดเจน
- 2) โครงสร้างองค์กรยังไม่เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล
- 3) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) ไม่มีผู้บริหารที่ดูแลเรื่องดิจิทัลโดยเฉพาะ
- 5) ระเบียบและกฎเกณฑ์บางอย่างยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง
- 6) บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ

## **ข้อเสนอแนะในปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล**

- 1) พัฒนาศูนย์ข้อมูลโดยการจัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกระดับ
- 2) ปรับปรุงระบบให้ใช้งานง่ายขึ้น สอดคล้องกัน และเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) วางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจนและมีเป้าหมายที่วัดผลได้
- 4) สื่อสารแผนการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างสม่ำเสมอ

- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง
- 6) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล
- 7) ปรับปรุงระเบียบและกฎเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการทำงานในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุปปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์มีความหลากหลาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับระบบ และระดับองค์กร การแก้ไขปัญหาเหล่านี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และ บุคลากรสายสนับสนุน โดยต้องมี การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาอภิปรายผล แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) การอภิปรายผลจากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 2) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ การศึกษาครั้งนี้ช่วยให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ควรดำเนินการปรับเปลี่ยน แนวทางการดำเนินงาน และข้อเสนอเชิงนโยบาย อันเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะฯ ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคต

### อภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารและการใช้แบบสอบถาม พบว่าคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 ดังรายละเอียดปัจจัยที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลดังนี้ (Table 3)

**Table 3.** Readiness Factors for Digital Transformation

| Factors  | Mean Score | Level |
|--|------------|-------|
| 1. Organizational Structure: Structure, Leaders, and Operators | 3.88       | High  |
| 2. Organizational Culture                                      | 3.94       | High  |
| 3. Technology Factors  | 3.83       | High  |
| 4. Strategic Planning Factors                                  | 3.78       | High  |
| Average  | 3.86       | High  |

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มพบว่าสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ที่มองว่าบุคลากรของคณะฯ ส่วนมากเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แต่บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมองว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจากความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันนี้อาจเกิดจากมุมมองที่ต่างกันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการจะเป็นการมองภาพใหญ่

มองภาพรวมขององค์กร ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายสนับสนุนก็จะเป็นมุมมองระดับผู้ปฏิบัติงาน มีการทำงานประสานงานร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรสายวิชาการ จึงสะท้อนมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไปจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Klonsut, 2018) ที่ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งผลการศึกษา พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” การมีวัฒนธรรมองค์กรที่กระจายหลากหลาย Generation เป็นจุดอ่อนของ ธนาคารในการสร้างวัฒนธรรมร่วมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ทุกหน่วยงานต่างคนต่างทำหน้าที่ในการพัฒนาหาแนวทางหรือระบบงานใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่ขาดความรอบคอบที่จะต้องตระหนัก ถึงผลกระทบที่เป็นปัญหา ซึ่ง (Bowornwathana, 2009) ได้กล่าวกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกองค์กรว่าเป็นความเข้าใจร่วมกันที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กร คนในองค์กรมีทัศนคติที่ไม่เปิดกว้าง ไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นอุปสรรคของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ ซึ่งทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และสิ่งสำคัญที่คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์จะต้องเร่งปรับแผนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุการเป็นองค์กรดิจิทัลก็คือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล นั้น สามารถเรียงลำดับปัจจัยในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้ (Table 4)

**Table 4.** Approaches for Developing Strategic Plans to Achieve Digital Transformation

| Factors  | Mean Score | Level    |
|--|------------|----------|
| 1. Enhancing Skills, Expertise, and Innovation Development | 4.06       | High     |
| 2. Process Digitization                                    | 3.90       | High     |
| 3. Infrastructure Development                              | 3.74       | Moderate |

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Kaewchot, 2022 ซึ่งได้ศึกษาเรื่องปัจจัยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สามารถยกระดับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้นสำคัญที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” โดยเฉพาะด้าน วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ยังมีความเห็นต่างกันในเรื่องนี้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่คณะรัฐศาสตร์ฯ จะต้องดำเนินการดำเนินการให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และลำดับต่อมาคือยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังข้อมูลจาก Thaiwinner.com (Tiger, 2020) ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนด

วิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะช่วยขับเคลื่อนให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ไปถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

### 1. ส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล

1) สนับสนุนวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดการอบรม และสัมมนาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2) ส่งเสริม Digital Mindset และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เช่น จัดทำโครงการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการใช้เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง

### 2. ปรับโครงสร้างองค์กร

1) กำหนดให้มีผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านดิจิทัล

2) ปรับเพิ่มบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านดิจิทัล

### 3. ลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม

1) ประเมินความต้องการ ทำการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านเทคโนโลยีขององค์กร

2) คัดเลือกเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่มีความมั่นคงและปลอดภัย

3) ยกระดับทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เช่น จัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

### 4. แผนกลยุทธ์

1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) พัฒนาระบบการทำงานแบบดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้ง 4 ข้อ การที่คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียของคณะฯ หาแนวทางในการนำนโยบายไปใช้หรือสนับสนุนประเด็นดังกล่าว และนำมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งการเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น เพิ่มการทำงานมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตรวจสอบได้ และที่สำคัญคือเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้คณะรัฐศาสตร์ฯ ดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน

## References

- Bowornwathana, P. (2009). *Public Organization Theory*. Bangkok: Saksopa Printing. (In Thai)
- K&O Systems and Consulting Co., Ltd. (January 4,2023). *Elevate the Organization to Keep Pace with the Future by Becoming a Digital Organization*. Retrieved from <https://cmu.to/httpswwwkointh>. (In Thai)
- Kaewchot, K. (2022). *Factors for Transition to a Digital Organization of the Office of the Attorney General*. Chulalongkorn University. (In Thai)
- Klonsut, W. (2018). *Organizational Transformation through Digital Processes: A Case Study of a Commercial Bank*. Thammasat University. (In Thai)
- Sawangwan, S. (2021). *Management Information Systems*. Bangkok: Popbook Publishing. (In Thai)
- Senawong, C. T. (October 10, 2023). *Characteristics of a Digital Organization*. Retrieved from <https://www.khonatwork.com>. (In Thai)
- The Enterprisers Project. (2016). *What is Digital Transformation*. <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>. (In Thai)
- Tiger. (2020). *What is corporate culture*. Retrieved from <https://thaiwinner.com/corporate-culture/>. (In Thai)

# Developing Personnel Knowledge in Chainat Provincial Administrative Organization: Needs and Enhancement Policies

**Tawan Kanhasinwattana**

Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, Suphanburi Campus, Thailand

**Pathompong Kookkaew**

Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, Suphanburi Campus, Thailand

---

## Abstract

This study aims to (1) examine differences in knowledge development needs among personnel under the Chainat Provincial Administrative Organization (PAO) based on demographic characteristics and (2) propose policy recommendations and strategic plans to enhance their knowledge and skills. A quantitative research design was employed using a questionnaire administered to a sample of 148 PAO personnel, selected through probability sampling combining quota and simple random techniques. Data were analyzed using descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (one-way ANOVA). The findings indicate that personnel differ significantly in their knowledge development needs according to age, educational level, position, and departmental affiliation, while gender and length of employment show no statistically significant differences. Based on these results, the Chainat PAO should promote knowledge development tailored to demographic characteristics by designing training programs for diverse age groups and educational backgrounds. In addition, lifelong learning should be supported through online platforms, workshops, and mentorship programs to encourage continuous self-development. The study concludes that aligning knowledge development with demographic characteristics enhances learning effectiveness and contributes to sustainable local administrative performance.

---

## Keywords

Knowledge development needs, Personnel Competency, Provincial administrative organization

## CORRESPONDING AUTHOR

Pathompong Kookkaew, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, 450 Samchuk Suphanburi, 72130, Thailand. Email: pathompong.k@rmutsb.ac.th  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# การพัฒนาความรู้ของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท : ความต้องการและนโยบายเพิ่มศักยภาพ

ตะวัน กัณหสินวัฒนา

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ  
ศูนย์สุพรรณบุรี

ปฐมพงศ์ กุ๊กแก้ว

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ  
ศูนย์สุพรรณบุรี

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และ (2) เสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท จำนวน 148 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีแบบโควตาและแบบอย่างง่าย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว) ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่บุคลากรที่มีเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรสนับสนุนการพัฒนาความรู้ที่สอดคล้องกับลักษณะประชากรศาสตร์ โดยออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยและระดับการศึกษา นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และโครงการที่เลี้ยง เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่แตกต่างกัน ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยนี้คือ การพัฒนาบุคลากรควรสอดคล้องกับลักษณะประชากรศาสตร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

## คำสำคัญ

ความต้องการพัฒนาความรู้, สมรรถนะของบุคลากร, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

## บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีความเข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี และสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับท้องถิ่น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ อย่างไรก็ตาม การจะบรรลุเป้าหมายในการให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของ

บุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน (Reuankham and Ratchatapibhunphob, 2021)

บุคลากรจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ หากบุคลากรไม่ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลให้ไม่สามารถดึงศักยภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติราชการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการพัฒนาประเทศในภาพรวม (Arulsamy et al, 2023)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยการมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งและข้อกำหนดของคณะกรรมการ ก.จ. และส่งเสริมให้บุคลากรมีกรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนการประเมินและวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานในบริษัทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในทุกมิติ ทั้งด้านการปฏิบัติราชการ ทักษะเฉพาะตำแหน่ง การบริหาร และคุณธรรมจริยธรรม พร้อมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผล (Chai Nat Provincial Administrative Organization, 2024)

อย่างไรก็ตาม จากรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท พบว่า มีการส่งเสริมและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง (Chai Nat Provincial Administrative Organization, 2024) แต่หลักสูตรการพัฒนาที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันอาจยังไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในอนาคต อาทิ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และทักษะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลในการยกระดับคุณภาพการบริหารราชการแผ่นดินผ่านการพัฒนาองค์กรแบบอัจฉริยะ (Smart Organization) อีกทั้งความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นในการรับบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นแรงกดดันสำคัญที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างสมรรถนะและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงเป้าหมายขององค์กรในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาความต้องการในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท โดยมุ่งเน้นการเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาความรู้ตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรหรือไม่ และอย่างไร ทั้งนี้ ผลการศึกษานี้จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ

กำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์กร และส่งเสริมการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชัยนาทอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## คำถามการวิจัย

1. บุคลากรที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกันหรือไม่
2. ครมมีแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมแก่บุคลากร ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การให้การศึกษา และวิธีการพัฒนาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Somkhaiw, 2022) โดยการพัฒนาศักยภาพนั้นไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อการเสริมสร้างความมั่นใจ ลดความจำเป็นในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยตรง เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยกย่องความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (Wongsaphan, 2022)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยอาศัยหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ถือเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (Suphasawang, 2023) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบริหารจัดการตามแผนงาน และปฏิบัติงานด้านการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Thepsurin et al., 2022)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง

ความต้องการของมนุษย์แตกต่างกันตามบริบทและสถานะของบุคคล โดยมาสโลว์ (Maslow) จัดความต้องการพัฒนาตนเองไว้ในลำดับที่ 4 คือ การได้รับการยกย่องและยอมรับ แมคเคลแลนด์ (McClelland) เน้นความสำเร็จในการทำงาน ส่วน ERG ของ Alderfer ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า

และการยอมรับ ดังนั้น องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Ujarernpong, 2021) สอดคล้องกับการศึกษาของ Thipmontha (2024) พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเอง และต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานในการพัฒนาศักยภาพตนเอง

การศึกษาของ Ujarernpong (2021) ระบุว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และหน่วยงานที่สังกัดมีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเทศบาล เมืองบ้านสวน ในทำนองเดียวกัน Lamkham et al. (2023) พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานีที่มีความแตกต่างด้านเพศ ระดับการศึกษา อายุงาน สถานภาพการรับราชการ และสังกัดหน่วยงาน มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Reuankham and Ratchatapibhunphob (2021) ชี้ให้เห็นว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระดับความต้องการแตกต่างกันตามอายุ แต่ไม่แตกต่างกันตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ และระดับตำแหน่ง

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์อาจมีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริบทขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง (Figure 1)

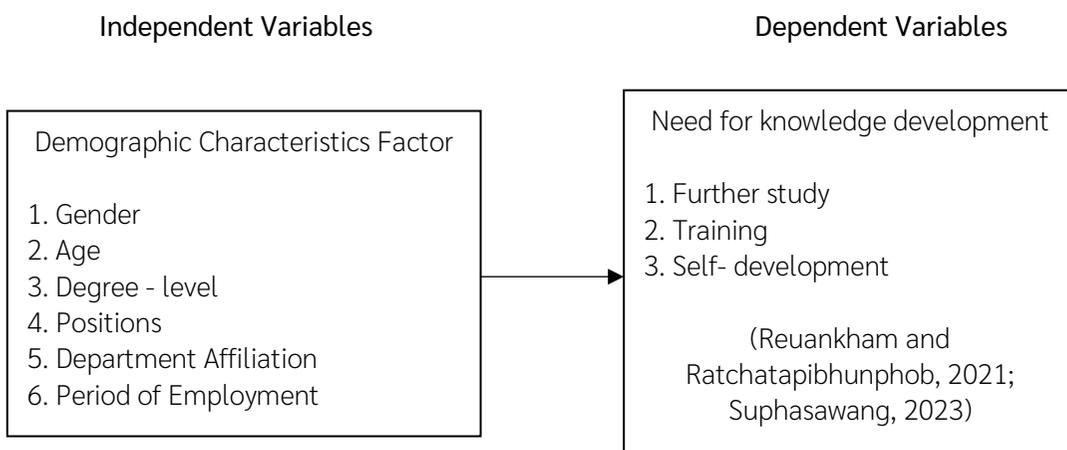


Figure 1. Conceptual Framework

## สมมติฐานการวิจัย

- H1: เพศของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน  
H2: อายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน  
H3: ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน  
H4: ตำแหน่งของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน  
H5: หน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน  
H6: ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างกัน

## ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้หน่วยวิเคราะห์ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Unit) เพื่ออธิบายและนำเสนอผลการศึกษาในเชิงตัวเลขทางสถิติ ซึ่งจะสามารถทดสอบสมมติฐานและสรุปผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ประกอบด้วย สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุข กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองพัสดุและทรัพย์สิน และกองการเจ้าหน้าที่ (ไม่รวมบุคลากรสังกัดโรงเรียน และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล) จำนวน 235 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จของทาโร ยามานะ (Yamane 1973) ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ระดับ  $\pm 5\%$  ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 148 คน โดยแบ่งการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรกจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non - Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยพิจารณาจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนสอดคล้องกับโครงสร้างประชากรทั้งหมด ซึ่งช่วยให้กลุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุม และเป็นตัวแทนที่เหมาะสมของบุคลากรทั้ง 9 หน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ได้แก่ สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 43 คน สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 8 คน กองคลัง จำนวน 11 คน กองช่าง จำนวน 37 คน กองสาธารณสุข จำนวน 5 คน กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ จำนวน 10 คน กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 19 คน กองพัสดุและทรัพย์สิน จำนวน 7 คน และกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากรายชื่อบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การเลือกกลุ่มตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ลดความเอนเอียงจากอคติ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีระดับการวัดของตัวแปรแบบมาตราชานามบัญญัติ (Nominal Scale) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด และระดับการวัดของตัวแปรแบบมาตราอันดับ (Ordinal Scale) ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choices Question)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ประกอบด้วย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนา ซึ่งมีระดับการวัดของตัวแปรแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบตัวเลือก (Checklist)

และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผ่านการพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ผลการประเมินพบว่าค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ที่ 0.50 และทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try – Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างหลักของการวิจัย แล้วคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.78 - 0.89 ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐาน 0.70 (Wanichbancha,2016) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (เลขที่หนังสือรับรอง IRB-RUS-2567-080) เรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิของกลุ่มตัวอย่าง และรักษาข้อมูลเป็นความลับเพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวและสวัสดิภาพของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท จำนวน 148 ชุด โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำไปใช้ในการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ทั้งนี้ การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นไปตามเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (Best, 2006)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท จำแนกตามปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และหากพบว่ามี ความแตกต่าง จะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Multiple Comparison) ด้วยวิธีการ Fisher's Least – Significant Different (LSD) เพื่อระบุว่ากลุ่มใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

## ผลการวิจัย

### ข้อมูลปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากร จำนวน 148 ราย จำแนกตามข้อมูล ได้ดังนี้

1. เพศ บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน (66.9%) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 41 คน (27.7%) และกลุ่ม LGBTQIA2S+ จำนวน 8 คน (5.4%)

2. อายุ บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี จำนวน 65 คน (44.0%) รองลงมาคือ อายุมากกว่า 30-40 ปี จำนวน 40 คน (27.0%) อายุมากกว่า 50-60 ปี จำนวน 23 คน (15.5%) และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 20 คน (13.5%)

3. ระดับการศึกษา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 82 คน (55.4%) รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน (23.6%) และ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน (21.0%)

4. ตำแหน่งของบุคลากร บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 97 คน 65.5% รองลงมาคือ พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 30 คน (20.3%) และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 21 คน (14.2%)

5. หน่วยงานที่สังกัด บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 43 คน (29.1%) รองลงมาคือ กองช่าง จำนวน 37 คน (25.0%) กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 19 คน (12.8%) กองคลัง จำนวน 11 คน (7.4%) กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ จำนวน 10 คน (6.8%) สำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 8 คน (5.4%) กองการ

เจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน (5.40%) กองพัสดุและทรัพย์สิน จำนวน 7 คน (4.7%) และกองสาธารณสุข จำนวน 5 คน (3.4%)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 41 คน (27.7%) รองลงมาคือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 35 คน (23.6%) 11 - 15 ปี จำนวน 33 คน (22.3%) 16 - 20 ปี จำนวน 23 คน (15.6%) และ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน (10.8%)

### ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.1, S.D. = 0.9) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมาก คือ ด้านการฝึกอบรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.2, S.D. = 0.9) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.1, S.D. = 0.9) และด้านการศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.9, S.D. = 1.0) ตามลำดับ (Table 1)

**Table 1.** Mean and Standard Deviation of Personnel's Overall Knowledge Development Needs

| Knowledge Development Needs | $\bar{x}$ | S.D. | Interpretation | Order |
|-----------------------------|-----------|------|----------------|-------|
| 1. Further study            | 3.9       | 1.0  | High           | 3     |
| 2. Training                 | 4.2       | 0.9  | High           | 1     |
| 3. Development              | 4.1       | 0.9  | High           | 2     |
| Average                     | 4.1       | 0.9  | High           |       |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.9, S.D. = 1.0) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า บุคลากรต้องการศึกษาต่อด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.1, S.D. = 1.0) รองลงมาคือ ต้องการศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นที่เน้นทักษะเฉพาะทาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.9, S.D. = 1.2) (Table 2)

**Table 2.** Mean and Standard Deviation of Knowledge Development Needs: Further Study Aspect

| Further Study Aspect   | $\bar{x}$ | S.D. | Interpretation | Order |
|--|-----------|------|----------------|-------|
| 1. Need to pursue higher education to advance in my job position.  | 3.9       | 1.3  | High           | 3     |
| 2. Need to pursue further studies in a short-term program that focuses on specialized skills.            | 3.9       | 1.2  | High           | 2     |
| 3. Need to pursue further studies in a profession directly related to the job.                           | 4.1       | 1.0  | High           | 1     |
| 4. Need to pursue further studies in a course of interest, even if it is not related to the current job. | 3.5       | 1.5  | High           | 4     |
| 5. Need support for further education from the organization.   | 3.9       | 1.3  | High           | 3     |
| Average  | 3.9       | 1.0  | High           |       |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการฝึกอบรม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.2, S.D. = 1.0) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่า บุคลากรต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.3, S.D. = 1.0) รองลงมาคือ ต้องการฝึกอบรมในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถฝึกปฏิบัติจริง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.3, S.D. = 1.1) (Table 3)

**Table 3.** Mean and Standard Deviation of Knowledge Development Needs: Training Aspect

| Training Aspect  | $\bar{x}$ | S.D. | Interpretation | Order |
|--|-----------|------|----------------|-------|
| 1. Need training in a modern course related to the job performed.                                    | 4.2       | 1.0  | High           | 3     |
| 2. Need to undergo training to develop ethics and morality in the workplace.                         | 3.9       | 1.1  | High           | 4     |
| 3. Need training to acquire new knowledge that can be applied in the workplace.                      | 4.3       | 1.0  | Highest        | 1     |
| 4. Need to conduct training in the form of a workshop seminar to enable practical hands-on practice. | 4.3       | 1.1  | Highest        | 2     |
| 5. Need to continue training to improve work efficiency  | 4.2       | 1.0  | High           | 3     |
| Average  | 4.2       | 1.0  | High           |       |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.1, S.D. = 1.0) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่า บุคลากรต้องการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.3, S.D. = 0.9) รองลงมาคือ ต้องการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.2, S.D. = 0.9) (Table 4)

**Table 4.** Mean and Standard Deviation of Knowledge Development Needs: Development Aspect

| Development Aspect   | $\bar{x}$ | S.D. | Interpretation | Order |
|--|-----------|------|----------------|-------|
| 1. Need to develop knowledge and skills related to regulations and laws concerning responsibilities.               | 4.2       | 0.9  | High           | 2     |
| 2. Need to develop knowledge and skills in modern technology and innovation that can be applied in practical work. | 4.3       | 0.9  | High           | 1     |

**Table 4.** Mean and Standard Deviation of Knowledge Development Needs: Development Aspect (cont.)

| Development Aspect  | $\bar{x}$ | S.D. | Interpretation | Order |
|---|-----------|------|----------------|-------|
| 3. Need to develop knowledge and skills in language and communication in the present.             | 4.1       | 1.0  | Highest        | 3     |
| 4. Need to be assigned special tasks or challenging work to prove their potential.                | 3.8       | 1.1  | Highest        | 5     |
| 5. Need to observe and learn from other organizations to gain insights and apply them to my work. | 4.1       | 1.2  | High           | 4     |
| Average   | 4.1       | 1.0  | High           |       |

### การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์

ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชัยนาท จำแนกตามปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร และหน่วยงานที่สังกัด แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้ ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 - สมมติฐานที่ 5 (H2 – H5) ส่วนบุคลากรที่มีเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 และ สมมติฐานที่ 6 (H1 และ H6) (Table 5; Figure 2)

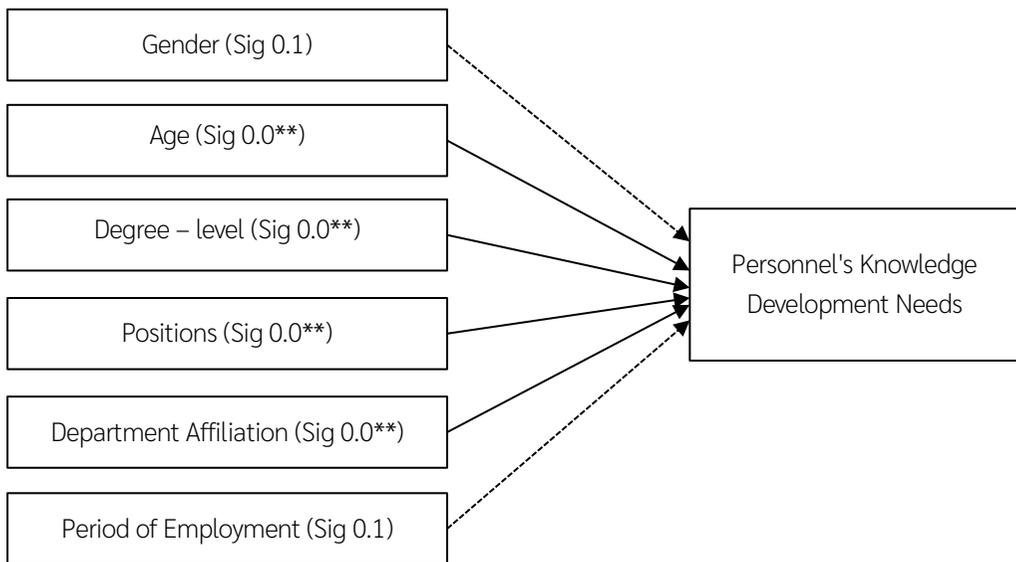
**Table 5.** Comparison of Personnel's Knowledge Development Needs

|                | Model          | Sum of Squares | df  | Mean of Squares | F   | p     |
|----------------|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|-------|
| Gender         | Between groups | 4.1            | 2   | 2.0             | 2.8 | 0.1   |
|                | Within groups  | 106.8          | 145 | 0.7             |     |       |
|                | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |
| Age            | Between groups | 16.2           | 3   | 5.4             | 8.2 | 0.0** |
|                | Within groups  | 94.7           | 144 | 0.6             |     |       |
|                | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |
| Degree - level | Between groups | 13.1           | 2   | 6.5             | 9.7 | 0.0** |
|                | Within groups  | 97.8           | 145 | 0.6             |     |       |
|                | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |
| Positions      | Between groups | 10.4           | 2   | 5.2             | 7.5 | 0.0** |
|                | Within groups  | 100.5          | 145 | 0.6             |     |       |
|                | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |

**Table 5.** Comparison of Personnel's Knowledge Development Needs (cont.)

|                        | Model          | Sum of Squares | df  | Mean of Squares | F   | p     |
|------------------------|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|-------|
| Department Affiliation | Between groups | 19.1           | 8   | 2.3             | 3.6 | 0.0** |
|                        | Within groups  | 91.8           | 139 | 0.6             |     |       |
|                        | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |
| Period of Employment   | Between groups | 5.3            | 4   | 1.3             | 1.8 | 0.1   |
|                        | Within groups  | 105.6          | 143 | 0.7             |     |       |
|                        | Total          | 110.9          | 147 |                 |     |       |

\*\* Statistically significant at the 0.01 level

**Figure 2.** Results of Research Hypothesis Testing

จากผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่าบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งของบุคลากร และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นคู่ (Multiple Comparison) ด้วยวิธีการ Fisher's Least – Significant Different (LSD) เพื่อระบุว่ากลุ่มใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

ด้านอายุ เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่มีอายุมากกว่า 50-60 ปี มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกับบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี อายุมากกว่า 30-40 ปี และอายุมากกว่า 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Table 6)

**Table 6.** Paired Comparison of Age Groups

| Age Group                      | $\bar{x}$ | Less than               | More than      | More than      | More than      |
|--------------------------------|-----------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                |           | or equal to<br>30 years | 30-40<br>years | 40-50<br>years | 50-60<br>years |
|                                |           | 4.1                     | 4.1            | 4.3            | 3.9            |
| Less than or equal to 30 years | 4.1       | -                       | 0.9            | 0.3            | 0.0**          |
| More than 30-40 years          | 4.1       |                         | -              | 0.2            | 0.0**          |
| More than 40-50 years          | 4.3       |                         |                | -              | 0.0**          |
| More than 50 -60 years         | 3.3       |                         |                |                | -              |

\*\* Statistically significant at the 0.01 level

ด้านระดับการศึกษา เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Table 7)

**Table 7.** Paired Comparison of Degree Levels

| Degree Level            | $\bar{x}$ | Below bachelor's | Bachelor's | Above bachelor's |
|-------------------------|-----------|------------------|------------|------------------|
|                         |           | degree           | degree     | degree           |
|                         |           | 4.1              | 4.1        | 4.3              |
| Below bachelor's degree | 4.1       | -                | 0.0*       | 0.0**            |
| Bachelor's degree       | 4.1       |                  | -          | 0.6              |
| Above bachelor's degree | 4.3       |                  |            | -                |

\*\* Statistically significant at the 0.01 level

ด้านตำแหน่งของบุคลากร เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่เป็นข้าราชการ มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกับบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Table 8)

**Table 8.** Paired Comparison of Positions

| Positions              | $\bar{x}$ | Government | Mission-based | General   |
|------------------------|-----------|------------|---------------|-----------|
|                        |           | officials  | Employee      | employees |
|                        |           | 4.2        | 3.7           | 3.7       |
| Government officials   | 4.2       | -          | 0.0**         | 0.0**     |
| Mission-based Employee | 3.7       |            | -             | 0.9       |
| General employees      | 3.7       |            |               | -         |

\*\* Statistically significant at the 0.01 level

ด้านหน่วยงานที่สังกัด เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่สังกัดสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (Oca) มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกับบุคลากรที่สังกัดสำนักงานเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (Os) กองคลัง (Fin) กองช่าง (Pw) กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (Edu) และกองพัสดุและทรัพย์สิน (Sp) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ บุคลากรที่สังกัดกองช่าง (Pw) มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกับบุคลากรที่สังกัดกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ (Sg) และกองการเจ้าหน้าที่ (Hr) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Table 9)

**Table 9.** Paired Comparison of Departmental Affiliation

| Department Affiliation | $\bar{x}$ | Oca | Os    | Fin   | Pw    | Ph  | Sg    | Edu   | Sp    | Hr    |
|------------------------|-----------|-----|-------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
|                        |           | 4.5 | 3.8   | 3.7   | 3.6   | 4.3 | 4.2   | 4.0   | 3.8   | 4.4   |
| Oca                    | 4.5       | -   | 0.0** | 0.0** | 0.0** | 0.6 | 0.3   | 0.0** | 0.0** | 0.7   |
| Os                     | 3.8       |     | -     | 0.7   | 0.5   | 0.3 | 0.3   | 0.5   | 0.9   | 0.1   |
| Fin                    | 3.7       |     |       | -     | 0.7   | 0.1 | 0.1   | 0.3   | 0.7   | 0.1   |
| Pw                     | 3.6       |     |       |       | -     | 0.1 | 0.0** | 0.1   | 0.5   | 0.0** |
| Ph                     | 4.3       |     |       |       |       | -   | 0.8   | 0.4   | 0.3   | 0.8   |
| Sg                     | 4.2       |     |       |       |       |     | -     | 0.5   | 0.3   | 0.6   |
| Edu                    | 4.0       |     |       |       |       |     |       | -     | 0.6   | 0.2   |
| Sp                     | 3.8       |     |       |       |       |     |       |       | -     | 0.1   |
| Hr                     | 4.4       |     |       |       |       |     |       |       |       | -     |

\*\* Statistically significant at the 0.01 level

## สรุปและอภิปรายผล

1. ด้านเพศ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านความต้องการพัฒนาความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากในยุคนปัจจุบัน ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมิได้ขึ้นอยู่กับเพศสภาพ หากแต่อยู่ที่บทบาทหน้าที่ในงาน ทัศนคติในการทำงาน และความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและองค์กร ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท พบว่าบุคลากรทุกเพศต่างมีโอกาสและความพร้อมในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างเท่าเทียม องค์กรจึงควรส่งเสริมหลักสูตรการพัฒนาความรู้ที่ไม่แบ่งแยกตามเพศ โดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพและความสนใจของแต่ละบุคคลเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Reuankham and Ratchatapibhunphob (2021) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างทางด้านเพศของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรีไม่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanidthai and Bodeerat (2022) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ด้านอายุ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50-60 ปี มีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างทาง

ความคิด ประสบการณ์การทำงาน และเป้าหมายชีวิตของบุคลากรแต่ละช่วงวัย ส่งผลให้เกิดรูปแบบความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากรที่มีความอาวุโสมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในลักษณะที่เป็นการทำงาน ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้จากประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณหรือเพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้กับรุ่นน้องในองค์กร ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทซึ่งมีส่วนของบุคลากรอาวุโสในระดับหนึ่ง จึงควรมีการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสม เช่น หลักสูตรถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น การอบรมเตรียมความพร้อมสู่การเกษียณ หรือบทบาทการเป็นที่ปรึกษาภายในหน่วยงาน ขณะเดียวกัน บุคลากรที่อยู่ในช่วงวัยทำงานตอนต้นถึงตอนกลางควรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล การใช้เครื่องมือออนไลน์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ujarernpong (2021) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของบุคลากรเทศบาลเมืองบ้านสวนที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองที่ต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reuankham and Ratchatapibhunphob (2021) ซึ่งพบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3. ด้านระดับการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างในด้านพื้นฐานทางวิชาการ ประสบการณ์ด้านการศึกษา และความมั่นใจในการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ส่งผลให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มมีรูปแบบและลักษณะความต้องการในการพัฒนาความรู้ที่ต่างกัน ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทซึ่งมีบุคลากรที่มีระดับวุฒิการศึกษาหลากหลาย การออกแบบกิจกรรมพัฒนาความรู้จึงควรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้เรียน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ควรเน้นการจัดการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้ง่าย เช่น วิดีโอสั้น ภาพเคลื่อนไหว หรือสื่อประสม (infographics) หรือระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ที่มีการจัดหมวดหมู่และแนะนำบทเรียนเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามระดับความสามารถ ในขณะที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มักต้องการองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านกลยุทธ์การบริหาร นวัตกรรมภาครัฐ หรือการวิจัยเชิงนโยบาย ซึ่งควรสนับสนุนผ่านกิจกรรมพัฒนาเชิงวิชาการ เช่น โครงการวิจัยย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเสวนา หรือโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น เพื่อส่งเสริมสมรรถนะระดับสูง ทั้งนี้ควรผนวกแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ไว้ในทุกระดับการศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ujarernpong (2021) ที่พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองบ้านสวนที่มีระดับวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lamkham et al. (2023) ที่ศึกษาความต้องการของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี ซึ่งพบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ต่างกันอย่างชัดเจน

4. ด้านตำแหน่งของบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการมีความต้องการพัฒนาความรู้แตกต่างจากกลุ่มที่เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างในด้านสถานภาพการจ้างงาน ความมั่นคงในอาชีพ และความคาดหวังในเส้นทางพัฒนาอาชีพของแต่ละกลุ่ม โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมักมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับ

การเติบโตในสายงานราชการ เช่น การเลื่อนระดับตำแหน่ง การเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐ การกำหนดนโยบาย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระบบราชการ ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท กลุ่มข้าราชการซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรและมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน ควรได้รับการพัฒนาในรูปแบบของหลักสูตรเฉพาะทางที่สอดคล้องกับโอกาสก้าวหน้าในสายงาน เช่น หลักสูตรเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่ง การอบรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารงานท้องถิ่น ในขณะที่ พนักงานจ้างทั่วไปหรือจ้างตามภารกิจมีความต้องการพัฒนาความรู้ในเชิงปฏิบัติมากกว่า เช่น การใช้อุปกรณ์เฉพาะ การแก้ปัญหาในพื้นที่ หรือการสื่อสารในงานบริการ องค์กรควรจัดให้มีการเรียนรู้แบบการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (on-the-job training) หรือการฝึกปฏิบัติจริงผ่านการใช้สื่อดิจิทัลแบบมีปฏิสัมพันธ์ เช่น โมดูลการเรียนรู้แบบออนไลน์ที่มีแบบฝึกหัดหรือบททดสอบ เพื่อส่งเสริมทักษะและความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lamkham et al. (2023) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสภาพการรับราชการของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี ส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tha-ai (2024) ซึ่งพบว่า ประเภทของบุคลากรในสายปฏิบัติการของวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน

5. ด้านหน่วยงานที่สังกัด จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักปลัด สำนักเลขานุการ กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา กองพัสดุ มีความต้องการพัฒนาความรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงาน ภารกิจ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบายและการบริหารจัดการ อาทิ สำนักปลัด อาจต้องการพัฒนาทักษะด้านการจัดการองค์กร การวิเคราะห์เชิงนโยบาย และการสื่อสารองค์กร ในขณะที่กองการศึกษา มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีทางการศึกษา และหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะที่กองช่างมีความต้องการเน้นหนักในด้านทักษะเชิงเทคนิค วิศวกรรมงานสาธารณูปโภค การดูแลระบบโครงสร้างพื้นฐาน และความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาทที่มีการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานหลากหลายตามลักษณะภารกิจเฉพาะ ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจเฉพาะของแต่ละกอง โดยใช้หลักการของแนวทาง Smart Government ซึ่งมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการพัฒนา (Training Needs Analysis) ควบคู่กับฐานข้อมูลบุคลากรในระบบ HRD เพื่อออกแบบและจัดสรรทรัพยากรการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมและตรงจุด นอกจากนี้ การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลร่วมกับสื่อการเรียนรู้ที่ปรับให้เหมาะกับแต่ละหน่วยงาน จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสอดคล้องกับภารกิจของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ujarernpong (2021) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากรเทศบาลเมืองบ้านสวนที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lamkham et al. (2023) ซึ่งพบว่า ความแตกต่างของหน่วยงานที่บุคลากรสังกัดในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางที่แตกต่างกัน

6. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านความต้องการพัฒนาความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการพัฒนาความรู้ในยุคปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ทักษะในการเรียนรู้ ความคาดหวังในการเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงแรงจูงใจส่วนบุคคลในการเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น ซึ่งในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ชัยนาท สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรไม่ว่าจะมีประสบการณ์มากหรือน้อย ต่างมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงควรส่งเสริมการเรียนรู้แบบครอบคลุมทุกช่วงประสบการณ์ โดยไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มเป้าหมายตามช่วงเวลาการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Reuankham และ Ratchatapibhunphob (2021) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างทางด้านอายุงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรีไม่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาตนเอง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanidthai and Bodeerat (2022) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในเขตอำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่าความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชัยนาทมีแตกต่างกันตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการ จึงเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ควรจัดทำข้อมูลสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (Competency Profile) สำหรับเป็นฐานข้อมูลกลางในการวางแผนการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในมิติความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อนำผลมาออกแบบกิจกรรมพัฒนาที่ตรงกับช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) และปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะบุคคลได้อย่างแท้จริง

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ควรพัฒนาหลักสูตรแบบโมดูลทางเลือก (Modular Learning) ที่ให้บุคลากรสามารถเลือกเรียนตามความถนัด โดยจัดโครงสร้างหลักสูตรเป็นหน่วยย่อย (modules) ที่หลากหลาย เช่น ด้านกฎหมาย ระเบียบราชการ ทักษะดิจิทัล ฯลฯ และให้บุคลากรเลือกเรียนในหัวข้อที่สนใจหรือสอดคล้องกับแผนพัฒนาอาชีพของตนเอง (career path)

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ควรจัดระบบการสอนงานภายในองค์กร (Internal Coaching System) เพื่อพัฒนาความรู้ผ่านการแนะแนวแบบตัวต่อตัว โดยมอบหมายบุคลากรต้นแบบที่มีประสบการณ์สูงให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแบบใกล้ชิด และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในการปฏิบัติงาน

4. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ควรบูรณาการกิจกรรมพัฒนาความรู้เข้ากับภารกิจประจำ (Learning in Work) โดยการออกแบบกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการทำงานจริง เช่น การวิเคราะห์กรณีศึกษาในงานที่รับผิดชอบ การจัดกิจกรรมสรุปบทเรียนรายเดือน (After Action Review) หรือการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice Sharing) ภายในหน่วยงาน

5. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยนาท ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคีท้องถิ่น เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน โดยการบันทึกข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัยในพื้นที่หรือองค์กรพัฒนาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้รับองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบริหาร หรือแรงจูงใจส่วนบุคคลที่อาจมีผลต่อความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเสริมการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อให้เข้าใจเหตุผลภูมิหลังความต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงแต่ละด้านได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การศึกษาครั้งต่อไป ควรเป็นการศึกษาที่ต่อยอดจากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อประเมินว่าหลังจากการพัฒนาความรู้ที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างไร

### References

- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance: A study. *Samdarshi*, 16(3), 406–416.
- Best, J. W. (2006). *Research in education* (10th ed.). Prentice Hall.
- Chai Nat Provincial Administrative Organization. (2024). *Human resource management and development plan for fiscal year 2024* [In Thai]. [https://www.chainatpao.go.th/files/com\\_news\\_council3/202404\\_1719cb167effb04.pdf](https://www.chainatpao.go.th/files/com_news_council3/202404_1719cb167effb04.pdf)
- Chai Nat Provincial Administrative Organization. (2024). *Report on the results of human resource management and development of Chai Nat Provincial Administrative Organization for fiscal year 2024* [In Thai]. [https://www.chainatpao.go.th/files/com\\_news\\_council3/2025-04\\_59c46643333431.pdf](https://www.chainatpao.go.th/files/com_news_council3/2025-04_59c46643333431.pdf)
- Chanidthai, K., & Bodeerat, C. (2022). Guidelines for developing personnel potential of local government organizations: Case studies in Muang Phitsanulok District, Phitsanulok Province. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*, 8(2), 159–174. [In Thai]
- Lamkham, D., Phumongkolsuriya, S., & Hompraphat, P. (2023). The human resource development of personnel in local administrative organizations of Nongwua So, Udonthani. *Journal of Academic Surindra Rajabhat*, 1(2), 1–14. [In Thai]
- Reuankham, S., & Ratchatapibhunphob, P. (2021). The human resource development needs of local administration personnel in Muang Nonthaburi District, Nonthaburi Province. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 9(3), 27–35. [In Thai]

- Somkhaiw, P. (2022). Human resource development in bureaucracy in the digital age of Kokko District Municipality, Mueang Lopburi District, Lopburi Province. *Lawarath Social E-Journal*, 4(2), 55–67. [In Thai]
- Suphasawang, T. (2023). Personnel competency development of local administrative organizations. *Academic Graduate Journal*, 1(2), 25–32. [In Thai]
- Tha-ai, S. (2024). The demand for self-improvement of operational personnel at College of Arts, Media and Technology, Chiang Mai University. *Journal of Administration and Social Science Review*, 7(6), 157–170. [In Thai]
- Thepsurin, M., Suwannaphuma, S., & Kaewphonngam, N. (2022). Guidelines for human resource development of personnel under the municipality in the district of Kaeng Khro, Chaiyaphum Province. *The Journal of Research and Academics*, 5(5), 127–142. [In Thai]
- Thipmontha, R. (2024). The need for self-potential development of supporting personnel in personnel development planning at the School of Information and Communication Technology, University of Phayao. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 20(1), 143–158. [In Thai]
- Ujarempong, K. (2021). *Needs for self-development of personnel in Bansuan Municipality, Mueang Chonburi District, Chonburi Province* [In Thai].  
<https://buuir.buu.ac.th/bitstream/1234567890/10221/1/62910001.pdf>
- Wanichbancha, K. (2016). *Statistical analysis: Statistics for management and research* (16th ed.). Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Wongsaphan, W. (2022). *Human resource management and quality of work life of employees in food business at industrial plants of Betagro Group Company in Phatthana Nikhom District, Lop Buri Province* [Master's thesis, Thaksin Rajabhat University].  
<https://library.tru.ac.th/thesis/uploads/2024-03-25-10-19-47%202040904612tt116079.pdf>  
 [In Thai]
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.



# Government Organizational Management for Enhancing the Entrepreneurial Capacity of Community Enterprise Groups in Nakhon Phanom Province

**Athiwat Auttaraprom**

Faculty of Arts and Science,  
Nakhon Phanom University, Thailand

**Kotchakorn Dechakhamphu**

Faculty of Arts and Science,  
Nakhon Phanom University, Thailand

**Worawut Inthanon**

Faculty of Arts and Science,  
Nakhon Phanom University, Thailand

**Samran Wised**

Faculty of Arts and Science,  
Nakhon Phanom University, Thailand

---

## Abstract

This study aims to (1) examine the management of problems and obstacles in government organizations for enhancing entrepreneurial capabilities, (2) assess the level of entrepreneurial capability, (3) analyze factors influencing entrepreneurial capability, and (4) develop policy and practical recommendations to strengthen entrepreneurial capability of community enterprise groups in Nakhon Phanom. A mixed-methods approach was employed. The sample comprised 126 entrepreneurial groups in the textile and garment sector, selected through stratified and simple random sampling. Research instruments included a questionnaire and interviews protocol. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis, while qualitative data were analyzed through content analysis. The findings reveal that community enterprises were assessed in 2022, with 534 rated as good, 892 as moderate, and 217 as in need of improvement. The overall entrepreneurial capability of community enterprises was found to be at a high level ( $M = 3.84$ ). (3) Significant factors influencing entrepreneurial capability included government support ( $\beta = .265$ ) and network building ( $\beta = .231$ ). Policy and practical recommendations emphasize organizational management strategies and collaboration with both public and private sector agencies to enhance entrepreneurial capability.

---

## Keywords

public organization management, entrepreneurial capability, community enterprises

## CORRESPONDING AUTHOR

Kotchakorn Dechakhamphu, Faculty of Arts and Science, Nakhon Phanom University, Mueang Nakhon Phanom District, Nakhon Phanom Province, 48000, Thailand. E-mail: Monydecha@gmail.com  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# การบริหารจัดการองค์การภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม

**อธิวัฒน์ อุตพรหม**

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนครพนม

**กชกร เดชะคำภู**

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนครพนม

**วรุฒิ อินทนนท์**

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนครพนม

**สําราย วิเศษ**

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนครพนม

---

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคขององค์การภาครัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถทางผู้ประกอบการ (2) วิเคราะห์ระดับขีดความสามารถทางผู้ประกอบการ (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถทางผู้ประกอบการ และ (4) พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางผู้ประกอบการในจังหวัดนครพนม การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทผ้าทอและเสื้อผ้าจำนวน 126 กลุ่ม โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นและการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์การภาครัฐเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางผู้ประกอบการ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73 และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิธีทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคขององค์การภาครัฐเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางผู้ประกอบการของวิสาหกิจชุมชน ในปี 2565 มีการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม โดยพบว่า วิสาหกิจชุมชนจำนวน 534 แห่ง อยู่ในระดับดี 892 แห่ง อยู่ในระดับปานกลาง และ 217 แห่ง อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ระดับขีดความสามารถทางผู้ประกอบการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.84) (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางผู้ประกอบการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐ ( $\beta = .265$ ) และเครือข่าย การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการเติบโตและความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

---

## คำสำคัญ

การบริหารจัดการองค์การภาครัฐ, ความสามารถการประกอบการ, กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

## บทนำ

ประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติของประเทศไทยในสถานการณ์ปัจจุบันยังคงมีมิติทางเศรษฐกิจที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ได้ การผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อมที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนจากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (National Strategy Committee, Secretariat Office, 2019) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่นาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน (National Strategy Committee, Secretariat Office., 2019)

ปัจจุบันรายชื่อวิสาหกิจชุมชน จากระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน 84,693 แห่ง (Department of Agricultural Extension, Community Enterprise Promotion Division, n.d.) เป็นนโยบายของรัฐบาลในการแก้ปัญหาภาพรวมของประเทศ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการในปัจจุบันที่ไม่ขัดขวางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

ในขณะที่เดียวกันก็มีจุดยืนอยู่บนแนวคิดโลกาเทศาภิวัตน์ (Glocalization) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ครอบคลุม เชื่อมโยงในกรอบใหญ่ และหาแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของ สังคมโลก การทำกิจการวิสาหกิจชุมชน จึงต้องอาศัยหลักการบูรณาการผสมองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นเข้ากับองค์ความรู้สมัยใหม่ ผสมกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับ ทรัพยากรและผลผลิตที่มีในชุมชนเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน ระหว่างชุมชน นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังเป็นองค์ประกอบของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นกิจกรรมทาง เศรษฐกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นหลักการนำไปสู่การเป็นรากฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจ ระดับประเทศ อย่างแท้จริง และรัฐบาลยังเห็นว่าเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งรวมถึงวิสาหกิจชุมชนด้วยนั้น เป็นพื้นฐานของการ พัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Faicharoenmongkol and Chiangchana, 2020) ทั้งนี้วิสาหกิจ ชุมชน จัดอยู่ในกลุ่มของวิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprises) โดยมีการรวมกลุ่มผลิตสินค้า ให้บริการ และอื่น ๆ ของท้องถิ่น และมีการนำรายได้สู่ตนเอง ครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยจะต้องมีการ ขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน กับกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (จะต้องรวมกลุ่ม ในชุมชน ไม่น้อยกว่า 7 คน ไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และไม่มีชื่อในทะเบียนบ้าน เดียวกัน) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนที่มีการขึ้นทะเบียนแล้ว จะได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต่าง ๆ และอยู่ ภายใต้การควบคุมและกำกับดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ทั้งในระดับชาติและระดับ จังหวัด โดยตั้งแต่พ.ศ.2552 เป็นต้นมา รัฐบาลมีนโยบาย ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยยกเว้นภาษีเงินได้ บุคคลธรรมดาให้กับวิสาหกิจชุมชน ตามกฎหมายวิสาหกิจชุมชน เฉพาะที่เป็นห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือ คณะบุคคลที่มีโชนิติบุคคล ซึ่งมีเงินได้ไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปี ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ระบุว่า มีการขึ้นทะเบียนของวิสาหกิจชุมชน รวม 93,434 แห่ง (Department of Trade Negotiations, 2021) ตามที่แผนพัฒนาจังหวัดนครพนม พ.ศ. 2566 – 2567 ในด้านการค้าและการลงทุน ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การพัฒนาการค้าและการลงทุน มีวัตถุประสงค์เพื่อ “เป็นศูนย์กลางการค้าชายแดนและการลงทุน ประตุเศรษฐกิจสู่นภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง” เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมที่สำคัญและเกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้ (1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการค้าและการลงทุน ได้แก่ การจัดงานแสดงสินค้าและบริการเด่นด้านนวัตกรรม เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs เพื่อขยายและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการจังหวัดนครพนมกับ ผู้ประกอบการในประเทศเป็นต้น (Nakhon Phanom Provincial Office, 2021) สำนักงานเกษตรจังหวัด นครพนมเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดนครพนม ซึ่งการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรในปีงบประมาณ 2565 ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการเกษตรกร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งสู่การเป็น Digital DOAE เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงาน และรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจาก การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้แนวคิด “Next Step” ขับเคลื่อนองค์กรวิธีใหม่ก้าวต่อไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน ตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการพัฒนาอาชีพและสร้างรายได้ให้แก่ เกษตรกร (Nakhon Phanom Provincial Agricultural Office, 2019) และในปี 2566 วิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดนครพนม ได้รับการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ณ ไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2566 (วันที่ 30 กันยายน 2566) จำนวน 1,641 แห่ง (Department of Agricultural Extension, 2013)

จากที่มาและความสำคัญทำให้ผู้วิจัย ตระหนักได้ว่า ถ้าหากวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จและเกิดการเติบโตจะส่งผลให้ แรงงานภายในจังหวัดมีการจ้างงาน และส่งผลโดยตรงต่อแรงงานภายในจังหวัด นครพนม อีกทั้งไม่ให้เกิดการอพยพย้ายแรงงานไปต่างถิ่น เศรษฐกิจสามารถหมุนเวียนในพื้นที่ได้อย่าง คล่องตัว ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษา การบริหารจัดการองค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถ การประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการ ปัญหา อุปสรรค ขององค์การภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับความสามารถ การประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ ปัญหา อุปสรรค องค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถ การประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับความสามารถประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของจังหวัด นครพนม
4. เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการเพื่อการยกระดับความสามารถ การประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดการจัดการ

(Vijaranarong, Somboon, Meesiri, and Soda Management Co., Ltd., 2022) การบริหาร จัดการ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรทุกระดับ เนื่องจาก เป็นกระบวนการ บริหารที่สามารถถ่ายทอดความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งเป็นการเรียนรู้ใน การปรับตัวเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ในการนำ แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรที่จะเลือก และประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรของ ตนเองเพื่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Srighan, 2014) สำหรับสร้างการ บริหารจัดการเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยนำหลักบริหาร สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ อาทิ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) และแบบหุ้นส่วนการทำงาน (Partnership) เป็นการสร้างระบบด้านการบริหารจัดการในยุค COVID-19 ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการนั้น มี 4 ประการ หรือเรียกว่า POLC ประกอบด้วย 1) P = Planning การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการรวบรวมและประสาน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) O = Organizing การจัดองค์การ คือ การกำหนดหน้าที่ จัด โครงสร้างองค์การ รวมถึงจัดกลุ่มงานและกำหนดสายการบังคับบัญชา 3) L = Leading การนำ หมายถึง การจูงใจและสั่งการให้บุคคลทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ 4) C = Controlling การ ควบคุมการ การตรวจสอบการดำเนินงานถึงถึงประเมินผลงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

(Phoowithayaphan, 2004) หากจะนำทฤษฎีทั้ง 4 มาบูรณาการในยุค New Normal นี้ องค์กรหรือหน่วยงานต้องเข้าไปปรับในปัจุบันเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีความมั่นคงซึ่งประเด็นที่ต้องนำมาบูรณาการ ผู้เขียนได้กำหนดไว้ดังนี้ 1. ด้านการวางแผน องค์กรหรือหน่วยงานต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เป็นการตั้งเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น การวางแผนสำหรับองค์กรในยุค New Normal นี้จำเป็นต้องวางแผนพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของงานในยุคปัจจุบัน และจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดีขึ้น เพราะทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน 2. การจัดการ องค์กรในยุค New Normal เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด 3. การนำ หมายถึง ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ อบอุ่นดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้เป็นการวางแผนนโยบาย วิสัยทัศน์ และการตัดสินใจของผู้บริหาร 4. การควบคุม คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ของการจัดการ คือ กระบวนการจัดการของคนงานที่เรียกว่า การจัดคนเข้าทำงานของ “ผู้บริหาร” หรือ ผู้จัดการ โดยอาศัยความร่วมมือและการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือ ผลกำไรขององค์กร และมีการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ที่จะให้องค์กรนั้น ๆ สามารถดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นการทำงานที่ใช้การบริหารจัดการองค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์กรหรือโครงสร้างองค์กร (Organizing) (3) ผู้นำหรือการชี้นำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) (5) งบประมาณ (Budget)

### **แนวคิดขีดความสามารถในการประกอบการ**

Campbell and Luchs (1997) อ้างถึงใน Songsill, (2007) ได้กล่าวถึง “ขีดความสามารถหลัก” (Core Competency) ในบทความในหนังสือ Harvard Business Review โดยได้เขียนเกี่ยวกับขีดความสามารถหลักว่าเปรียบเสมือนการบูรณาการของทักษะและเทคโนโลยีที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ และ Hamel and Prahalad (1990) ก็ได้ให้ความหมายขีดความสามารถโดยพิจารณาจาก 1. คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง เสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าอย่างแท้จริงเป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า 2. ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง จะต้องแตกต่างในการแข่งขัน หรือเลียนแบบได้ยากและระดับความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 3. พัฒนาเพิ่มเติมได้หมายถึงความสามารถที่แท้จริงเมื่อสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่าความสามารถใดสามารถพัฒนาเพิ่มเติมพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำงานหนักเพื่อ

หนีไปจากมุมมองที่เน้นผลิตภัณฑ์ในสมรรถภาพของธุรกิจ Competency คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (Phoowithayaphan, 2004 : อ้างใน Chumphong, 2019) ประเภทของ Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท 1) ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออก ของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ชีตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร 2) ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร 3) ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based) หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพซึ่งอาจเรียกชีตความสามารถชนิดนี้สามารถเรียก Functional Competency , Job Competency , Technical Competency ก็ได้อาจกล่าวได้ว่าชีตความสามารถเป็นชีตความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะพฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ชีตความสามารถ” หมายถึง คุณสมบัติต่อของสมรรถนะในการประกอบธุรกิจที่มีคุณลักษณะในการจัดการธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ออกมา 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารจัดการการเงิน (2) ด้านการบริหารความเสี่ยง (3) ด้านการบริหารจัดการตลาด (4) ด้านการสร้างแบรนด์ และ (5) ด้านบริหารจัดการการผลิต

## **แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ**

การประกอบการและการดำเนินกิจการที่มีองค์ประกอบและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการโครงสร้างองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการต่าง ๆ เหล่านั้น ผู้ประกอบการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ มีผู้นิยามความหมายของผู้ประกอบการที่หลากหลาย ดังนี้ (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006) นิยามผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ค้นพบความต้องการของตลาดและดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดโดย ต้องเผชิญกับความเสี่ยง มีแรงกระตุ้นผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรม และความ ก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ (Hatten, 2006) นิยามผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มีโอกาส และผลประโยชน์ ในธุรกิจโดยเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจใน

เรื่องการเงิน การจัดการวัตถุดิบ และการเผชิญกับ ความเสี่ยงในการริเริ่ม หรือดำเนินธุรกิจ Hatten ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creation) มีการริเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่
2. มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) มีการผลิตสินค้าใหม่รวมถึงกระบวนการ ดำเนินธุรกิจ การตลาด และการจัดการองค์การด้วยกระบวนการใหม่ ๆ
3. มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงอันเกิดจากการขาดทุน หรือความล้มเหลว ในการดำเนินธุรกิจ
4. มีความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (General management) ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของธุรกิจให้มีความเหมาะสม
5. มีความมุ่งหวังในประสิทธิภาพ (Performance intention) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีความคาดหวังในผลกำไร หรือระดับการเจริญเติบโตของธุรกิจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ” หมายถึง การประกอบกิจการหรือดำเนินการธุรกิจ จะต้องมียุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กรที่มีพันธกิจในการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมาย คือ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยในการทำงาน การจัดการความเสี่ยง การบริหารจัดการงานในองค์กร และการคาดหวังการค้ำขายในธุรกิจ

### แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

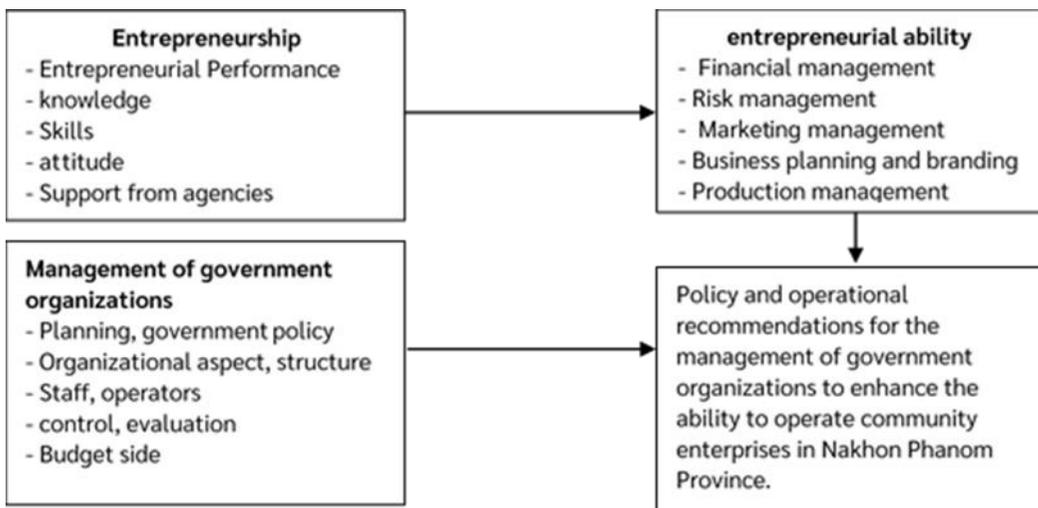
วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติ หรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือ ผลิตภัณฑ์ โดยครอบครัวในชุมชนโดยองค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและ สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนโดยมีหลักการคิดที่สำคัญคือ สร้างความหลากหลายของผลผลิตและ ผลิตภัณฑ์ในชุมชน เพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่ายให้ครอบครัว สร้างเสริมสุขภาพ อนามัยที่ดีให้ตนเอง และมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมในชุมชน ไม่เห็นแก่ ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดและเอาเปรียบผู้บริโภค วิสาหกิจชุมชนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เลี้ยงตนเองได้ พึ่งตนเองได้ ซึ่งมีได้หมายถึงการพึ่งพาภายนอก วิสาหกิจชุมชนจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของระบบ เศรษฐกิจระดับชุมชนในการพัฒนาความร่วมมือกับระบบเศรษฐกิจภาพรวม เพราะการที่ชุมชนไม่ ต้องพึ่งพาเศรษฐกิจภายนอก ย่อมหมายถึงโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันจะ เป็นไปได้มากขึ้น อันเป็นหลักการที่นำไปสู่ “การเป็นฐานรากทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนของ ระบบเศรษฐกิจระดับประเทศอย่างแท้จริง” (Tanai, A. 2012) ได้กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ คำว่า “วิสาหกิจ ชุมชน” นั้นสามารถใช้คำว่า “ธุรกิจชุมชน” แทนได้ อันเนื่องมาจากว่าชุมชนมิใช่รัฐ ดังนั้นสถาน ประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของก็ต้องจัดว่าเป็นของภาคเอกชนเช่นเดียวกัน แต่ในความเป็นจริง แล้วถ้าหากใช้คำว่าธุรกิจนั้นก็หมายถึงการแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง แต่สถานประกอบการที่ชุมชน เป็นเจ้าของนั้นก็กลับมีแนวคิดที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแสวงหากำไร ดังนั้น จึงควรใช้คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” เช่นเดียวกับ “รัฐวิสาหกิจ” ที่หลายคนรู้จัก โดยวิสาหกิจชุมชนนั้น จัดเป็นกลุ่มกิจกรรมของชุมชนที่ชุมชนคิดได้จากการเรียนรู้ ไม่ใช่กิจกรรมเดี่ยว ๆ ที่ทำเพื่อมุ่งสู่ตลาดใหญ่ และไม่ใช่งานที่ซับซ้อนอะไร ล้วนแล้วแต่เป็นการทำกินทำใช้ทดแทนการซื้อจากตลาดได้ และเป็นการจัดการระบบการผลิตและบริโภคที่มีอยู่ใน

ชีวิตประจำวัน เช่น การจัดการเรื่องข้าว หนุ่ เห็ด เบ็ด ไก่ ผัก ผลไม้ น้ำยาสระผม สบู่ น้ำยาล้างจาน หรืออื่น ๆ ที่ชุมชนทำได้เองโดยไม่ยุ่งยากนัก การทำกินทำให้ทดแทนการซื้อเป็นการลดรายจ่ายและยังช่วยให้ระบบเศรษฐกิจใหญ่เข้มแข็งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการจัดระบบเศรษฐกิจใหม่ให้เป็นฐานที่เป็นจริงในชุมชน เพราะถ้าชุมชนเข้มแข็ง ฟังพาดตนเองได้ กระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรที่ได้ทรงเปรียบเศรษฐกิจพอเพียงเหมือนเสาเข็มของตึกมั่นคงแข็งแรงเศรษฐกิจของประเทศก็จะเข้มแข็งและอยู่ได้ ที่ผ่านมาระบบเศรษฐกิจในประเทศเปรียบเหมือนการสร้างตึกที่มีฐานแคบ ถ้าฐานไม่แข็งแรง ตึกก็พังลงมา ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญในการสร้างฐานมั่นคงให้กับประเทศได้ โดยกระตุ้น เศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งและกระจายโอกาสการประกอบอาชีพให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และลดภาระค่าใช้จ่ายให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น “วิสาหกิจชุมชน” จัดเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ไม่มีรูปแบบ ไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การสนับสนุนจึงไม่เป็นระบบและไม่มีเอกภาพ ส่งผลให้มีปัญหาในการดำเนินงานเพราะวิสาหกิจชุมชนบางแห่งไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชน และบางครั้ง มีการสนับสนุนจากภาครัฐแต่ไม่ตรงความต้องการที่แท้จริง พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 จึงได้ถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Inwang, K. et al., 2011) ได้กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกระบวนการหรือแนวทาง ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้าง “ระบบการพึ่งตนเอง” ให้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของชุมชน โดย ยึดหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือ การอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบ กิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อ การพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (Ministry of Agriculture and Cooperatives., n.d.) ได้กล่าวว่า ความหมายของวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ให้ ความหมายว่า เป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด (Department of Agricultural Extension., 2013). ได้กล่าวว่า คำจำกัดความของวิสาหกิจชุมชนว่า หมายถึง การประกอบการซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอน โดยภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อสร้างกำไรทำเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า “วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจการชุมชนหรือการประกอบการธุรกิจเครือข่ายชุมชนที่เกี่ยวกับการ ผลิตสินค้า การให้บริการต่าง ๆ ที่มีการบริหารจัดการที่เป็นหมู่คณะ ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยมีความผูกพัน มีวิถีความเป็นอยู่ของคนในชุมชน หรือระหว่างชุมชน เพื่อสร้างรายได้ และเกิดการพึ่งพาตน ครอบครัว ชุมชน และเครือข่ายระหว่างชุมชน

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการองค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์ตัวแปร โดยตัวแปรที่นำมาศึกษา ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรต้น สามารถแบ่งออกได้ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 (1) การเป็นผู้ประกอบการ (2) ความรู้ (3) ทักษะ (4) ทศนคติ (5) การสนับสนุนจากหน่วยงาน และ (6) เครือข่าย ส่วนที่ 2 บทบาทการจัดการภาครัฐ (1) ด้านการวางแผน นโยบายรัฐ (2) ด้านการจัดองค์กร โครงสร้าง (3) ด้านเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน (4) ควบคุมประเมินผล (5) ด้านงบประมาณ ส่งผลต่อขีดความสามารถการประกอบการ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านจัดการการเงิน (2) ด้านจัดการความเสี่ยง (3) ด้านจัดการตลาด (4) ด้านการวางแผนธุรกิจและการสร้างแบรนด์ (5) ด้านจัดการการผลิต และนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการปฏิบัติการบริหารจัดการองค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม (Figure 1)



**Figure 1.** Conceptual Framework

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูล เรื่อง การบริหารจัดการองค์การภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นหลักในการอธิบายและเสริมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน 1) การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนของจังหวัด และ 2) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ที่ได้รับมอบหน้าที่จากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ “ระดับองค์กร” ดังนี้

## การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภท “ผ้าทอ และ เสื้อผ้า” จำนวน 126 กลุ่มโดยวิธีในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์โร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยเลือกวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ลักษณะปลายเปิด ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยการอาศัยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะคำถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form) เครื่องมือการวิจัยนี้มีค่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.60 ซึ่งผ่านการรับรองจากการวิจัยในมนุษย์ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) Cronbach Alpha เท่ากับ 0.732 สถิติวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เกณฑ์การประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งออกตามค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้ ดังนี้ (Srisa-ard, 2013)

|             |                 |
|-------------|-----------------|
| คะแนนเฉลี่ย | ความหมาย        |
| 4.51 - 5.00 | ระดับมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | ระดับมาก        |
| 2.51 - 3.50 | ระดับปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | ระดับน้อย       |
| 1.00 - 1.50 | ระดับน้อยที่สุด |

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Qualitative Research) ในการแสวงหาความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นโดยตรง เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชน และการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชน รายละเอียดดังนี้

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน โดยพิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

1.ตัวแทนหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัด เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอำเภอ เจ้าหน้าที่เกษตรจังหวัด จำนวน 3 คน

2. ประธานกลุ่มหรือผู้แทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 3 คน

เครื่องมือวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ การบริหารจัดการ องค์กรภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยกำหนดเป็น

แบบสอบถามถึงโครงสร้างและเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยแบบสอบถามถึงโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปัจจัย และ พัฒนาความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชน

## ผลการวิจัย

ข้อมูลการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในการยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลทั่วไปคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 96.03 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 3.97 สถานภาพส่วนใหญ่สมรส คิดเป็นร้อยละ 92.06 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า (ปวช.) คิดเป็นร้อยละ 75.40 รายได้จากการประกอบวิสาหกิจชุมชนเฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 82.54 และ จำนวนสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มีสมาชิก 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 มีประสบการณ์ประกอบวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.62 มีการแยกกระแสต่างสำหรับธุรกิจครัวเรือนกับครัวเรือนส่วนใหญ่ทำเป็นประจำ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนลงทุนของวิสาหกิจชุมชนคิดเป็นร้อยละ 100.00 (Table 1)

**Table 1.** General Information of Community Enterprise Groups

| Respondent  | No  | Percentage |
|---|-----|------------|
| Gender  |     |            |
| Male  | 5   | 3.97       |
| Female  | 121 | 96.03      |
| Status  |     |            |
| Single  | 6   | 4.76       |
| Married   | 116 | 92.06      |
| Widowed - divorced  | 4   | 3.17       |
| Age   |     |            |
| Under 40 years of age   | 41  | 32.54      |
| Between 41 – 50 years   | 63  | 50.00      |
| Over 51 years of age  | 22  | 17.46      |
| Education level   |     |            |
| Secondary education or equivalent (Vocational Certificate)                      | 95  | 75.40      |
| Associate degree or equivalent (Vocational Certificate, Vocational Certificate) | 18  | 14.29      |
| Bachelor's degree   | 13  | 10.32      |

**Table 1.** General Information of Community Enterprise Groups (cont.)

| Respondent  | No  | Percentage |
|---|-----|------------|
| Average monthly income from community enterprise operations |     |            |
| Less than 10,000 baht                                       | 104 | 82.54      |
| 20,000 – 29,000 baht  | 22  | 17.46      |
| Number of members in your enterprise group                  |     |            |
| Less than 10 members  | 9   | 7.14       |
| 11-20 members   | 81  | 64.29      |
| 21-30 members   | 35  | 27.78      |
| More than 30 members or more                                | 1   | 0.79       |
| Community enterprise experience                             |     |            |
| Less than 5 years' experience                               | 50  | 39.68      |
| 6-10 years' experience                                      | 60  | 47.62      |
| More than 10 years' experience                              | 16  | 12.70      |
| Separate wallets for businesses and households              | 126 | 100        |
| Existence of a community enterprise plan                    | 126 | 100        |
| Preparation of an investment plan for community enterprises | 126 | 100        |
| Total   | 126 | 100.00     |

ระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (Mean = 3.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูงที่สุด การจัดการการเงิน (Mean = 4.01) รองลงมา คือ การจัดการความเสี่ยง (Mean = 3.99) การจัดการผลิต (Mean = 3.79) การจัดการตลาด (Mean = 3.71) และการวางแผนธุรกิจและการสร้างแบรนด์ (Mean = 3.70) ตามลำดับ (Table 2)

**Table 2.** Analysis of Entrepreneurial Ability Levels of Community Enterprise Groups in Nakhon Phanom Province

| Entrepreneurial Ability Levels | Mean | S.D. | Results |
|--------------------------------|------|------|---------|
| Financial management           | 4.01 | .464 | High    |
| Risk management                | 3.99 | .432 | High    |
| Marketing management           | 3.71 | .478 | High    |
| Business planning and branding | 3.70 | .428 | High    |
| Production management          | 3.79 | .388 | High    |
| Total                          | 3.84 | .310 | High    |

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions Analysis : MRA) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ <0.05 มีจำนวน 2 ตัวแปร ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ Beta = .265 (2) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่าย Beta = .231 (Table 3)

**Table 3.** Results of Multiple Linear Regression Analysis of Factors Influencing Entrepreneurial Ability of Community Enterprises in Nakhon Phanom Province

| Factors Influencing Entrepreneurial Ability                        | Unstandardized Coefficients |      | Standardized Coefficients | t     | sig   |
|--|-----------------------------|------|---------------------------|-------|-------|
|  | B                           | S.E  | Beta                      |       |       |
| a (constant)   | 2.270                       | .979 |                           | 2.319 | .022* |
| 1. Factors related to government support                           | .311                        | .108 | .265                      | 2.875 | .005* |
| 2. Factors related to network building                             | .238                        | .090 | .231                      | 2.637 | .009* |
| R = 0.430 R <sup>2</sup> = 0.185 AdjR <sup>2</sup> = .144 F= 4.498 |                             |      |                           |       |       |

\* Statistically significant at the level of <0.05

## สรุปและอภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันของผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมข้อมูลทั่วไป คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 96.03 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 3.97 สถานภาพส่วนใหญ่สมรส คิดเป็นร้อยละ 92.06 อายุส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า (ปวช.) คิดเป็นร้อยละ 75.40 รายได้จากการประกอบวิสาหกิจชุมชนเฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 82.54 และ จำนวนสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มีสมาชิก 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 มีประสบการณ์ประกอบวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.62 มีการแยกกระเป๋า สตางค์สำหรับธุรกิจครัวเรือนกับครัวเรือนส่วนใหญ่ทำเป็นประจำ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนลงทุนของวิสาหกิจชุมชน คิดเป็นร้อยละ 100.00 การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการเพื่อการยกระดับความสามารถผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมมีหลายด้านที่มีความสำคัญซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมได้ประเมินผลศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในปี 2565 อยู่ในระดับดี จำนวน 534 แห่ง ระดับปานกลาง จำนวน 892 แห่ง และระดับปรับปรุง จำนวน 217 แห่ง ตามลำดับ และพบว่าภาพรวมส่วนใหญ่มีความต้องการให้หน่วยงานภาครัฐเป็นตัวกลางที่จะนำสินค้าไปสู่ตลาด อีกทั้งยังต้องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเน้นไปที่ด้านการจัดการองค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยการทำงานในทุกด้านนี้จะเสริมสร้างศักยภาพในการประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เติบโตและประสบ

ความสำเร็จอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่เพียงแต่เป็นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างชุมชนที่มีคุณภาพและมีความเป็นอยู่ที่ยั่งยืนอีกด้วย

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (Mean = 3.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับสูงที่สุด การจัดการการเงิน (Mean = 4.01) รองลงมาคือ การจัดการความเสี่ยง (Mean = 3.99) การจัดการผลิต (Mean = 3.79) การจัดการตลาด (Mean = 3.71) และการวางแผนธุรกิจ และการสร้างแบรนด์ (Mean = 3.70) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในองค์การ การพัฒนาทักษะฝีมือในการทำธุรกิจหรือการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานรัฐที่มีพันธกิจที่คอยช่วยสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการจัดการองค์กรให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การจัดการวางโครงสร้างด้านการวางแผนธุรกิจแผนการลงทุนในเริ่มธุรกิจหรือธุรกิจมือใหม่ ด้านการจัดการความเสี่ยง ด้านการจัดการการเงินและบัญชี ด้านการผลิตสินค้าและบริการที่มีมาตรฐาน และการสร้างเครือข่ายและยังคงคอยเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อาจส่งผลให้ระดับความสามารถในการประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Seemanond, 2022) บทความวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินศักยภาพการบริหารจัดการของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ 2) วิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านปศุสัตว์ (สุกร) ในประเทศไทย งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งสิ้น 350 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย งานวิจัยนี้เป็นรูปแบบเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนรวมทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน 2) ด้านการวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน 3) ด้านการบริหารตลาด 4) ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล 5) ด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 6) ด้านการจัดการสินค้าหรือบริการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน อยู่ในเกณฑ์ระดับดี

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม แบบกำหนดตัวแปรเข้าในสมการทั้งหมด (Enter Method) สามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 18.40 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสามารถการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $<0.01$  สอดคล้องกับสมมติฐาน ของงานวิจัยที่ตั้งไว้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ ( $\beta = .265$ ) เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยช่วยส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านกระบวนการเข้าฝึกอบรมวางแผนธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ความเป็นระดับสากล (Global) โดยมีเกณฑ์หรือการประเมินตัวชี้วัดในการเลื่อนระดับของสินค้า การพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน คุณภาพ และคุณค่าของสินค้า การออกแบบสินค้า การสร้างแบรนด์ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าของสินค้าและเป็นการปกป้องตัวตนของสินค้า และนำไปสู่การหาช่องทางตลาดในการขายสินค้า สร้างการรับรู้ทั้ง Offline และ Online ดังนั้นการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นส่วนสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ (Faicharoenmongkol & Chiangchana, 2020) เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่เป็น (พี่เลี้ยง) ที่ปรึกษาคอยช่วยส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านกระบวนการเข้าฝึกอบรมวางแผนธุรกิจขนาดเล็ก

ไปสู่ความเป็นระดับสากล(Global) โดยมีเกณฑ์หรือการประเมินตัวชี้วัดในการเลื่อนระดับของสินค้า การพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน คุณภาพ และคุณค่าของสินค้า การออกแบบสินค้า การสร้างแบรนด์ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าของสินค้าและเป็นการบ่งบอกตัวตนของสินค้า และนำไปสู่การหาช่องทางการตลาดในการขายสินค้าสร้างการรับรู้ทั้ง Offline และ Online ดังนั้นการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นส่วนสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างมาก และปัจจัยด้านการสร้างเครือข่าย ( $\beta = .231$ ) เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับการส่งเสริมการขาย ช่องทางการตลาดจากการหน่วยงานรัฐ กล่าวคือ การออกบูท หรือการจัดนิทรรศการต่าง ๆ รวมไปถึงการขายสินค้าผลิตภัณฑ์ผ่านทาง Offline และ Online สร้างการรับรู้ทุกช่องทาง การสั่งพรีออเดอร์ หรือลูกค้าที่มีความต้องการแล้วกลับมาซื้อซ้ำด้วยความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐเป็นตัวกลางในการประสาน การหาแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ช่วยในกระบวนการผลิตสินค้าให้มีมาตรฐาน คุณภาพ และสร้างคุณค่าของสินค้า ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้รับผลประโยชน์อย่างสูงสุด เกิดกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมภายในสมาชิกของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ (Phakdeeying, 2020) เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับการส่งเสริมการขาย ช่องทางการตลาดจากการหน่วยงานรัฐ กล่าวคือ การออกบูท หรือการจัดนิทรรศการต่าง ๆ รวมไปถึงการขายสินค้าผลิตภัณฑ์ผ่านทาง Offline และ Online สร้างการรับรู้ทุกช่องทาง การสั่งพรีออเดอร์ หรือลูกค้าที่มีความต้องการแล้วกลับมาซื้อซ้ำ ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐเป็นตัวกลางในการประสาน การหาแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ช่วยในกระบวนการผลิตสินค้าให้มีมาตรฐาน คุณภาพ และสร้างคุณค่าของสินค้า ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้รับผลประโยชน์อย่างสูงสุด เกิดกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมภายในสมาชิกของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม

การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดนครพนม ควรมุ่งเน้นทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการจัดการองค์กร หน่วยงานภาครัฐที่ส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการควรให้คำปรึกษาในบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่มให้มี หน้าที่ รับผิดชอบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2) ด้านการวางแผน หน่วยงานภาครัฐควรมีการประเมินผลการจัดทำแผน เช่น แผนธุรกิจ แผนการลงทุน แผนการเงิน เป็นต้น

3) ด้านควบคุม, ประเมินผลหน่วยงานภาครัฐ ควรมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในกระบวนการผลิตสินค้า ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการผลิตสินค้า และคุณภาพของสินค้า ก่อนจะนำออกไปสู่ท้องตลาด และควรมีแนวทางในการปฏิบัติการ กำกับ ติดตาม ประเมินผลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในทุก ๆ 2-3 ปี

4) ด้านงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐควรมุ่งพัฒนาการสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าของกลุ่มที่ได้รับระดับมาตรฐาน คุณภาพตามเกณฑ์การผลิตสินค้าทั้งตั้งไว้ เป็นส่วนมาก และควรให้การส่งเสริมการจัดสรรการพัฒนาเครื่องมือที่ทันสมัยในการผลิต

5) ด้านเจ้าหน้าที่ หน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นการให้คำปรึกษาในการประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะงานวิจัย

1. หน่วยงานภาครัฐจะต้องให้การสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในองค์กร การพัฒนาทักษะฝีมือ ในการทำธุรกิจหรือการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการจัดการองค์กรให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการสร้างเครือข่ายและยังคงคอยเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

2. หน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดโครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนการวางแผนธุรกิจแผนการลงทุน ธุรกิจหรือธุรกิจมือใหม่มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในองค์กรหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3. หน่วยงานภาครัฐจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (พี่เลี้ยง) คอยช่วยส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านกระบวนการเข้าฝึกอบรมวางแผนธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ความเป็นระดับสากล (Global)

4. หน่วยงานภาครัฐจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านงบประมาณ และด้านเจ้าหน้าที่

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มประชากรที่ขยายขึ้น เช่น ระดับภาค
2. ควรศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในการยกระดับความสามารถการประกอบการกลุ่มวิสาหกิจ

## References

- Campbell, A. (1997). *Core competency-based strategy*. International Thomson Business Press.
- Chumphong, O., & Potipiroon, W. (2019). High performance work systems and SMEs' performance: Does CEOs' leadership matter? *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 48–65. (In Thai)
- Department of Agricultural Extension. (2013). *Manual for agricultural extension officers on the development of farmer organizations, community enterprises, and networks* The Agricultural Cooperative Federation of Thailand Press. (In Thai)
- Department of Trade Negotiations. (2021). *Study report on the potential development of community enterprises/social enterprises to upgrade the grassroots economy under the project to enhance the potential of Thai trade and services to upgrade the grassroots economy*. Ministry of Commerce. (In Thai)
- Faicharoenmongkol, W., & Chiangchana, J. (2020). Factors affecting the success of outstanding community enterprises from 2017–2019. Department of Agricultural Extension. (In Thai)
- Hatten, T. S. (2006). *Small business management: Entrepreneurship and beyond* (3rd ed.). Houghton Mifflin.

- Inwang, K., et al. (2011). *Community enterprise management*. Phitsanulok University. (In Thai)
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. South-Western.
- Nakhon Phanom Provincial Agricultural Extension Office. (2019). *Roadmap for the Department of Agricultural Extension* Retrieved from <https://nakhonphanom.doae.go.th/province/wp-content/uploads/2024/04/Roadmap-DOAE-2562-1.pdf> (In Thai)
- Nakhon Phanom Provincial Office. (2021). *Nakhon Phanom provincial development plan B.E. 2566–2570*. Retrieved from <http://www2.nakhonphanom.go.th/news/detail/602> (In Thai)
- National Strategy Committee, Secretariat Office. (2019). *National strategy B.E. 2561–2580 (2018–2037)* (2<sup>nd</sup> ed.) [In Thai]. Office of the National Economic and Social Development Council.
- Phakdeeying, R. (2020). The operational potential development of community enterprises in Khon Kaen province. *JBER: Journal of Buddhist Education and Research*, 6(1), 175–189.
- Phoolwirat, P. (2020). *Management*. Retrieved from <https://th.hnote.asia> (In Thai)
- Secretariat of the Community Enterprise Promotion Committee. (2005). *Community Enterprise Promotion Act, B.E. 2548 (2005)*. Retrieved from [https://www.moac.go.th/law\\_agri-files-391991791824](https://www.moac.go.th/law_agri-files-391991791824) (In Thai)
- Seemanond, K. (2022). Potential assessment of community enterprise groups in livestock production (swine) in Thailand. *Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology*, 7(6), 300–316. (In Thai)
- Songsill, W. (2007). *Core competency and management competency determination of personnel: A case study of NSK Bearings Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.* [Unpublished master's thesis]. National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Srichan, P. U. (2014). A model of peaceful organization management: A case study of Wat Panyanantarama, Khlong Luang District, Pathum Thani Province [In Thai]. *Journal of MCU Peace Studies*, 3(1), 24–27. (In Thai)
- Srisa-ard, B. (2013). *Basic research* (9<sup>th</sup> ed.). Suweeriyasarn. (In Thai)
- Tanai, A. (2012, September 28). *Community enterprise*. Retrieved from <http://ophbgo.blogspot.com/> (In Thai)
- Vijaranarong, J., Somboon, V., Meesiri, W., & Soda Management J., Co., Ltd. (2022). New normal: Modern organizational management [In Thai]. *MCU Social Science Review*, 11(1), 392–400. (In Thai)
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Harper & Row.

# Comparative Patronage: Conceptual Definitions in Social, Cultural, and Political Contexts

**Supwat Papassarakan**

Independent Scholar

---

## Abstract

The concept of patronage is commonly interpreted within the domains of the social economy, culture, and politics. In political contexts, it is often perceived more negatively than positively. This article seeks to examine both the positive and negative dimensions of patronage to provide a more balanced understanding. It also compares interpretations of patronage across historical and contemporary contexts, with particular attention to Thai society and politics. The analysis highlights varying assumptions underlying the concept of patronage and proposes a deeper theoretical understanding that extends beyond conventional interpretations.

---

## Keywords

patronage, society, culture, politics, patronage system

## CORRESPONDING AUTHOR

Supwat Papassarakan, 68/132 Soi 16 Phuksa 33, Tombon Bang Ma Nang  
Bang Yoi District, Nonthaburi Province, 11140 Thailand E-mail: [Sup\\_w\\_at@hotmail.com](mailto:Sup_w_at@hotmail.com)  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# แนวคิดอุปถัมภ์เชิงเปรียบเทียบ: นิยาม ในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและ การเมือง

ศุภวัฒน์ ปภัสสรกาญจน์

นักวิชาการอิสระ

## บทคัดย่อ

คำว่า “อุปถัมภ์” มักถูกตีความในบริบททางเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม และการเมือง โดยเฉพาะการให้ความหมายทางการเมือง ถูกมองในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจนิยามทั้งแง่บวกและแง่ลบของคำว่าอุปถัมภ์เพื่อให้เข้าใจถึงนัยของการอุปถัมภ์ในขอบเขตข้างต้นได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้บทความจะเปรียบเทียบนิยามคำว่าอุปถัมภ์ในบริบททั้งทางประวัติศาสตร์และบริบทของการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมถึงการนำเสนอถึงความเห็นที่เกี่ยวข้องกับการอุปถัมภ์ในสังคมและการเมืองของไทย การวิเคราะห์นิยามคำว่าอุปถัมภ์จะพิจารณาว่า ถูกตีความภายใต้ฐานคติอะไร ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจแนวคิดดังกล่าวอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

## คำสำคัญ

อุปถัมภ์, เศรษฐกิจสังคม, วัฒนธรรม, การเมือง, ระบบอุปถัมภ์

## บทนำ

เมื่อก้าวถึงคำว่า “อุปถัมภ์” (Patronage) ทำให้ต้องพิจารณาความหมาย ที่มาและพัฒนาการในการให้ความหมาย ย้อนไปในช่วงเวลาของศตวรรษที่ 13 จะพบว่า นิยามมีลักษณะนิยามที่หมายถึง การอุปถัมภ์โดยนักบวชผู้อุปถัมภ์ ซึ่งเป็นความเชื่อทางศาสนา โดยนำมาจากคำว่า Patronus อันเป็นรากศัพท์จากภาษาละติน ขณะที่รากศัพท์จากภาษาฝรั่งเศส ในปลายศตวรรษที่ 14 หมายถึงสิทธิในการเสนอบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งในคริสตจักร ต่อมาในศตวรรษที่ 1550 คำว่าอุปถัมภ์หมายถึงผู้ให้การอุปถัมภ์ด้วยการใช้อิทธิพลสนับสนุนหรืออุปถัมภ์แก่ผู้อื่น (Harper, 2001-2025) ขณะเดียวกัน การให้คำจำกัดความในเชิงสังคม วัฒนธรรม เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งเปรียบดั่งพ่อให้การอุปถัมภ์แก่ลูกหรือผู้ปกครองให้การอุปถัมภ์แก่บุตรหลาน (Hiebert, 1986, p 124) อีกด้านหนึ่งเป็นคำจำกัดความทางเศรษฐกิจสังคมที่นำไปใช้ให้ความหมายในทางธุรกิจซึ่งเป็นนิยามเชิงบวกว่าการอุปถัมภ์คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจกับลูกค้า (Jennifer, 2024, pp 9-11) อย่างไรก็ตาม การนำคำว่า อุปถัมภ์ไปใช้ในทางการเมืองกลับเป็นไปในทางตรงกันข้าม อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดอคติด้านลบกับคำว่าอุปถัมภ์มากกว่าอคติด้านบวกโดยเฉพาะในปัจจุบัน

ดังนั้น บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอถึงแนวคิดของคำว่าอุปถัมภ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายทั้งแง่มุมทางเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและการเมือง โดยจะนำเสนอ แนวคิด ความหมาย การเปรียบเทียบแนวคิด ความหมายของคำว่าอุปถัมภ์ในแต่ละบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมในอดีตและปัจจุบัน การนำไปใช้ รวมทั้ง การนำคำว่าอุปถัมภ์มาใช้ในสังคมไทยและการเมืองไทย ซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงลักษณะของฐานคติ (Assumption) ของผู้ให้ความหมาย และจะทำให้เกิดความเข้าใจคำว่าอุปถัมภ์ได้ลึกซึ้งมากขึ้น

### **แนวคิดเชิงเปรียบเทียบของคำว่าอุปถัมภ์**

นิยามของคำว่าอุปถัมภ์ ตามความหมายที่ให้โดย Buldick ใน Oxford Dictionary (2015, p 44) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือวัสดุอื่นแก่ศิลปิน โดยบุคคลผู้ร่ำรวยหรือโดยสถาบันสาธารณะ เพื่อเป็นการตอบแทนในการสร้างความบันเทิงและเป็นการให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีหรือแสดงความเคารพต่อเหล่าศิลปิน ช่วงเวลาต่อมาในศตวรรษที่ 18 ตลาดการพิมพ์เกิดขึ้น แต่การอุปถัมภ์ยังคงดำเนินต่อไปในรูปแบบสมัยใหม่ ด้วยการให้การสนับสนุนธุรกิจการละคร การสร้างงานศิลปะโดยได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล แต่นัยของความหมายนี้จะค่อนข้างในด้านลบมากกว่าด้านบวก อย่างไรก็ตาม การพิจารณาถึงนิยามดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณาแนวคิดของบริบทในอดีตและการเปลี่ยนแปลงสู่บริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ต่อไป

### **แนวคิดอุปถัมภ์ในยุคยุโรปยุคกลาง**

ในยุคกลางตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ 12 เป็นต้นไป อิทธิพลของคริสตจักรจะมีต่อสังคมสูงมาก บุคคลใดก็ตาม ที่สมัครใจเข้าสู่ศาสนาจักรจะได้รับการสนับสนุนและให้การอุปถัมภ์คำชู นำไปสู่ความยั่งยืนในการดำรงชีวิต และทำให้เกิดความโดดเด่นทางสังคมโดยเฉพาะการแสดงบทบาททางสังคมผ่านประเพณีและวัฒนธรรมทางสังคมนั้น ๆ วัดหรือคริสตจักร จะได้รับที่ดินจากการบริจาคจากกษัตริย์ ขุนนาง สตรีผู้สูงศักดิ์ทางสังคม นอกจากนั้น กษัตริย์ ยังให้ที่ดินแก่ประชาชนผู้ที่อยู่ใต้ปกครองเพื่อการผลิต การดำรงชีวิต และการแลกเปลี่ยนผลผลิตกับการได้รับการดูแลภายใต้การปกครองนั้น สะท้อนให้เห็นการแลกเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและสังคม ที่ใช้ระบบ ระเบียบวินัย โดยเฉพาะความจงรักภักดี ความกตัญญูต่อผู้มีบุญคุณ เป็นกลไกการควบคุม ทั้งนี้ จะมีคริสตจักรเป็นศูนย์กลางภายใต้ความเชื่อที่ว่า วัด อารามเป็นของขวัญจากพระเจ้า ทำให้เกิดการหล่อหลอมของวิถีวัฒนธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน (Willinsky, 2018) หนังสือเรื่อง “Anthropological Insights for Missionaries” (Hiebert, 1986, p 124) อธิบายถึงการอุปถัมภ์ว่า ผู้อุปถัมภ์เป็นเสมือนพ่อ แม่ผู้ปกครองซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ที่อยู่ภายใต้การอุปถัมภ์อย่างยั่งยืน ผู้รับการอุปถัมภ์จึงสามารถร้องขอสิ่งต่างๆ จากผู้อุปถัมภ์ได้ ขณะเดียวกันผู้ที่ได้รับการอุปถัมภ์จะต้องมีความจงรักภักดีต่อผู้อุปถัมภ์ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณ และจะได้รับเกียรติ และอำนาจบางประการจากสังคม

หากย้อนไปยังยุคอาณาจักรโรมันก่อนที่จะเข้าสู่ยุคกลางของยุโรป การอุปถัมภ์คือความผูกพันในรูปแบบผลประโยชน์ของกลุ่มการเมือง และถือเป็นกระแสหลักในวิถีชีวิตของภาคประชาชน มีการควบคุมผ่านระบบอุปถัมภ์ และแม้ว่าสิ้นยุคโรมันไปแล้ว ระบบอุปถัมภ์ยังคงฝังรากลึกสู่สังคมยุโรปในยุคกลาง (Parker, 1991, pp 140-152) ทำให้คริสตจักรมีอิทธิพลต่อสังคมและวัฒนธรรมและมีบทบาทที่สำคัญต่อสังคม เศรษฐกิจของยุโรปตลอดยุคกลางระบบอุปถัมภ์ในยุคยุโรปยุคกลางโดยเฉพาะหลังยุคกลาง

ก่อให้เกิดการสนับสนุนทางสังคม และสิ่งสำคัญซึ่งเป็นมรดกตกทอดทางศิลปะ วัฒนธรรมสู่ยุคปัจจุบัน (Parker, 1991, pp 140-152)

รูปแบบความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ที่สามารถพิจารณาได้จากระบบการพึ่งพากันระหว่างขุนนางกับประชาชนในยุคกลาง ได้แก่ รูปแบบการอุปถัมภ์ภายใต้ ระบบฟิวดัล (Feudalism) หรือระบบศักดินา ซึ่งเป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ใต้การปกครอง โดยขุนนางท้องถิ่นกับประชาชนผู้ขาดที่พึ่งพิง หากมีการรุกรานของนานาอารยชน ในสภาวะรัฐบาลกลางอ่อนแอ บุคคลทั้งสองกลุ่มจึงได้สร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้น โดยมีที่ดินเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ-สังคมระหว่างผลผลิตทางการเกษตรกับการได้รับการพึ่งพิงจากผู้ที่เป็นเจ้าของที่ดินเพื่อให้ได้รับความปลอดภัยในการดำรงชีวิต (Kolhatkar, 2024) ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์อีกรูปแบบหนึ่งคือ รูปแบบอุปถัมภ์ภายใต้ระบบแมนเนอร์ (Manorialism) โดยประชาชนทั้งภายในแมนเนอร์และภายนอกแมนเนอร์จะพึ่งพาตนเองด้วยการประกอบกิจการเกษตรเป็นหลัก เจ้าของที่ดินมีที่ดินซึ่งเป็นเครื่องมือในการผลิตผลผลิตทางการเกษตรให้แก่ประชาชนภายในแมนเนอร์ ประชาชนจะมีที่อยู่อาศัยรายล้อมรอบ ๆ ปราสาทหรือเรียกว่า คฤหาสน์แมนเนอร์ซึ่งภายในคฤหาสน์ จะมีข้าทาสบริวารมากมาย แมนเนอร์จะมีอาณาเขตค่อนข้างใหญ่ มีป้อมปราการและคูน้ำล้อมรอบเพื่อป้องกันการรุกรานจากศัตรู ภายนอกแมนเนอร์ หรือนอกป้อมปราการหรือคูน้ำจะมีหมู่บ้าน ประกอบด้วย วัด โบสถ์ บ้านเรือนของประชาชน โรงเรียน และไกลออกไปจะเป็นที่อยู่ของชาวไร่และชาวนา รูปแบบความสัมพันธ์กับกลุ่มประชาชนภายนอกแมนเนอร์ จะมีลักษณะที่ไม่แตกต่างจากระบบฟิวดัลมากนัก คือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจกับความมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิต (Pollard, 2024) รูปแบบสุดท้าย ได้แก่ ระบบวีรคติ (Chivalry) เป็นระบบคุณธรรม เน้นความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี การให้ความช่วยเหลือคนที่อ่อนแอกว่า หรือผู้ที่ถูกกดขี่ ระบบคุณธรรมจะประกอบด้วย ความเสียสละ ความยุติธรรม ความมีระเบียบวินัยและมีคุณสมบัติของความสุภาพอ่อนโยน การสำรวมกริยาวาจา (Charoen, 1998, pp. 65-92) ระบบนี้ได้รับอิทธิพลของศาสนาจักรโดยตรง ด้วยการสร้างความเชื่อในพระเจ้า กลุ่มคนผู้สร้างความสัมพันธ์ในเชิงอุปถัมภ์ในระบบนี้ได้แก่ พระ นักบวชซึ่งเรียกว่าอัศวิน นักศิลปะ นักร้อง นักดนตรี ผู้เร่ร่อน โดยกลุ่มนักศิลปะ นักร้อง นักดนตรีและผู้เร่ร่อนจะได้รับการสนับสนุนจาก ขุนนาง กลุ่มอัศวินและศาสนจักร จนทำให้เกิดการสร้างผลงานทางศิลปกรรมและดนตรีเป็นมรดกตกทอดที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมสู่ปัจจุบัน จะเห็นว่าลักษณะของแมนเนอร์ และคริสตจักรมีลักษณะที่คล้าย ๆ กับสังคมไทยในอดีตที่รัฐหรือผู้ปกครองมีการแลกเปลี่ยนผลผลิตกับประชาชนที่พึ่งพาตนเองกับการเกษตรเพื่อให้ได้อยู่ภายใต้ความคุ้มครองในด้านความมั่นคงปลอดภัย และมีวัดเป็นศูนย์กลางชุมชน พระจะได้รับการเคารพยกย่องจากประชาชนทั่วไป รวมทั้งมีอิทธิพลต่อผู้ปกครองหรือกษัตริย์ด้วย (Rakwongwan, 2009, pp. 33-42)

## **แนวคิดอุปถัมภ์และพัฒนาการทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมือง**

การเริ่มต้นทางความคิดที่ไร้ขอบเขตเริ่มตั้งแต่ในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาเป็นต้นมา สิ่งที่ตามมาคือการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมือง สิ่งเหล่านี้ต่างมีกลไกที่ถูกสร้างเป็นระบบอุปถัมภ์เพื่อการดำรงรักษาระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองดังกล่าวไว้ อย่างไรก็ตาม การมองถึงสาระสำคัญของระบบอุปถัมภ์ผ่าน ระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มักเป็นการมองในด้านลบมากกว่าด้านบวกเสมอมา

## การอุปถัมภ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยา

ยุคฟื้นฟูศิลปวิทยา (Renaissance) เป็นยุคที่ศิลปะเฟื่องฟูมาก ทั้งการผลิตรูปปั้น จิตรกรรมฝาผนัง แทนบูชา และภาพเหมือน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ที่ผู้ผลิตผลผลิตมีเป้าประสงค์ในการผลิตเพื่อค่าจ้างจากผู้จ้างที่ต้องการผลงานตามความต้องการของตน ดังนั้น การผลิตจึงเป็นการผลิตเพื่อสนองตอบสิ่งที่ผู้ว่าจ้างไม่ว่าจะเป็นการสนองตอบด้านความรู้สึก ความประทับใจ การใช้ทรัพยากรที่มีค่า เป็นต้น ในยุคนี้มีคติความเกิดขึ้นระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างผลิตมากมาย เนื่องจากผลงานไม่เป็นที่พอใจจากผู้ว่าจ้าง การจ้างส่วนใหญ่จะมีสัญญาจ้างที่ผูกมัดว่าผู้ผลิตจะต้องผลิตตามความต้องการของผู้ว่าจ้างอย่างแท้จริง (Cartwright, 2020) จะเห็นว่า สิ่งดังกล่าวเป็นการสนับสนุนด้านทรัพยากรทุนรวมทั้งทรัพยากรที่มีค่าเพื่อให้ผู้ผลิตผลิตตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง ภายใต้หลักอุปถัมภ์ ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเที่ยงตรงตามระเบียบและกฎหมายที่วางไว้เพื่อเป็นบรรทัดฐานทางสังคม และเมื่อใดก็ตาม หากผลผลิตไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง ผู้ผลิตจำเป็นต้องแก้ไขให้ตรงตามความต้องการนั้น สิ่งดังกล่าว ทำให้เกิดขึ้นงานและผลงานที่มีชื่อเสียงมากมาย รวมทั้งทำให้ผู้ผลิตมีชื่อเสียงในฐานะผู้ผลิตผลงานทางศิลปะและสถาปัตยกรรมที่ล้ำค่าและสมบูรณ์แบบหลายชิ้นงาน ซึ่งได้ปรากฏให้เห็นจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ Kilroy-Ewbank, & Graham (2024) ให้ความเห็นว่า ผู้ผลิตชิ้นงานหรือเรียกว่าศิลปินที่มีชื่อเสียงหลายคนผลิตผลงานศิลปะ และสถาปัตยกรรมที่สวยงาม สะท้อนวัฒนธรรม มีคุณค่าทางสังคม โดยอยู่ภายใต้กระบวนการที่ซับซ้อนและมีการอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ศิลปินที่ผลิตชิ้นงานจึงไม่ได้ผลิตชิ้นงานเพื่อจุดประสงค์หรือประโยชน์ในเชิงศิลปะเท่านั้น แต่ยังมีจุดประสงค์ด้านเศรษฐกิจอยู่ด้วย ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่นำเสนอโดย Cartwright (2020) และ Kilroy-Ewbank, & Graham (2024) ยังให้ความคิดเห็นต่อนิยามของคำว่าอุปถัมภ์ต่อไปอีกว่า เป็นความสัมพันธ์ที่สะท้อนแนวคิดความเป็นพ่อและลำดับปิตาธิปไตยของสังคมในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยา ซึ่งมนุษย์มีหน้าที่สองประการในชีวิตคือ การให้กำเนิดและการสร้างผู้ชายให้มีอำนาจทางสังคมและการเมืองขั้นต้น ทิศนคติต่อการอุปถัมภ์ทางศิลปะคือการแสวงหาของเพศชาย อย่างไรก็ตาม การอุปถัมภ์ไม่ได้มีเพียงแค่เพศชายเท่านั้น แต่จะเห็นถึงการที่สตรีสูงศักดิ์สนับสนุนหรืออุปถัมภ์ต่อศิลปกรรมและสถาปัตยกรรม นั้นด้วย

## แนวคิดอุปถัมภ์ทางเศรษฐกิจ-สังคม

ในทางสังคมแนวคิดอุปถัมภ์ถือเป็นรากฐานของระบอบสังคมและได้รับการจัดโครงสร้างโดยสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรม แนวคิดดังกล่าว Sacco, et al (2018) เสนอว่า ในยุคกลางและในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์เป็นความสัมพันธ์ในเชิงสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม และตกทอดมาสู่ในยุค 2.0 ด้วยรูปแบบการอุปถัมภ์ที่ปรากฏบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่ใช้สื่อสารทางวัฒนธรรม การเข้าถึงสื่อทางวัฒนธรรมทำได้ง่าย เกิดการเปลี่ยนแปลงของการอุปถัมภ์ในยุค 3.0 โดยมาจากการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางสังคม ด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการผลิตทำให้เกิดการผลิตเนื้อหาจำนวนมากและราคาถูกลง ความต้องการอุปถัมภ์ทางกายภาพลดลง ในยุค 3.0 มีความพยายามสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีความพยายามเสริมสร้างศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้นด้วยระบบอุปถัมภ์ Bendix (2015, pp 219-234) ได้นำเสนอถึงการใช้อยู่ของระบบอุปถัมภ์เพื่ออนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมโลกไว้ในหลาย ๆ ประเทศ ทำให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของศักยภาพในระบบอุปถัมภ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ศิลปะ สุนทรียภาพ ซึ่งทำให้เกิดการดึงดูดให้มีการสนับสนุนทั้งฝ่ายผู้ที่มีทรัพยากรด้านทุน

และฝ่ายชุมชนซึ่งเต็มใจเข้ามาสนับสนุนด้วยการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์มรดกดังกล่าวไว้ ซึ่งองค์กรยูเนสโกตระหนักถึงการนำระบบอุปถัมภ์มาใช้เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมได้เป็นผลสำเร็จในหลายประเทศ การสร้างระบบอุปถัมภ์ทางวัฒนธรรมในยุโรปก็กำลังเป็นที่ได้รับการยอมรับและกำลังพัฒนาไปสู่กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการอุปถัมภ์ทั้งด้าน ศิลปะดนตรี โดยเฉพาะด้านวิชาการ ซึ่งการที่จะทำให้เกิดได้รับการอุปถัมภ์จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีความมั่นใจ และมีความชัดเจนในส่วนของการทำงานส่วนต่าง ๆ ว่าจะทำงานอะไรบ้าง (One-day conference, 2024)

การศึกษาถึงระบบอุปถัมภ์โดยวิเคราะห์ถึงการได้รับการอุปถัมภ์ทำให้เกิดมรดกทางวัฒนธรรมของ Crozier (2022, pp 41-51.) พบว่า ในกระบวนการอุปถัมภ์ในศตวรรษที่ 20 มีการระบุกลุ่มตัวอย่างของผู้อุปถัมภ์ 15 ราย เข้าสู่ระบบความเชื่อมโยงในการอุปถัมภ์และกลุ่มตัวอย่างผู้ได้รับการอุปถัมภ์ที่เป็นหญิงมีทั้งหมด 12 ราย แต่ไม่ได้ระบุจำนวนตัวอย่างที่เป็นชาย อย่างไรก็ตาม พบว่า การเชื่อมโยงของการอุปถัมภ์เป็นผลมาจาก แรงจูงใจในแง่อัตลักษณ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยน การสร้างสรรค์ร่วมกัน Chareonwongsak (2017) ให้ความเห็นในทางตรงกันข้ามว่า หากการเชื่อมโยงของการอุปถัมภ์เป็นไปในด้านลบ ซึ่งหมายถึงการเกิดองค์ประกอบด้านลบทางวัฒนธรรม จะทำให้เกิดอุปสรรคของการพัฒนาและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น การสนับสนุน หรือการอุปถัมภ์ให้เกิดการลอกเลียนแบบ ประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์ที่แพร่กระจายในสังคมโดยไม่คำนึงถึงการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีซึ่งเป็นของตนเอง

ในทางเศรษฐกิจ การอุปถัมภ์ทางเศรษฐกิจ อาจมองเห็นได้จากบริบทระหว่างประเทศ ซึ่งมักมีความหมายที่เกี่ยวข้องทางการเมืองซึ่งเป็นการครอบงำทางการเมืองจากประเทศผู้อุปถัมภ์ต่อประเทศที่ได้รับการอุปถัมภ์ (Wang, 2022) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ อาจมีนักการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นการอุปถัมภ์แบบพวกพ้อง ซึ่ง Phokinbunyarat (2013, Abstract) ได้นำเสนอถึงระบบอุปถัมภ์ในประเทศลาวจากมิติทั้งทางวัฒนธรรม และการบริหารจัดการจากระบบเครือข่ายที่มาจากการใช้อำนาจบริหารส่วนกลาง ระบบดังกล่าวถือเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการบริหารจัดการภายใต้ระบอบสังคมนิยมของประเทศลาว

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาคำว่า อุปถัมภ์ที่ใช้กับการดำเนินธุรกิจขององค์กรภาคเอกชน โดยเฉพาะการให้ความหมายในเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจนั้นถือว่า ลูกค้านั้นคือผู้ให้การอุปถัมภ์แก่ผู้ประกอบการในฐานะผู้ให้สิ่งสนับสนุน (Longman, 2024) การสนับสนุนหรือการอุปถัมภ์ของลูกค้านั้น Njelita and Anyasor (2020, pp 54-76 ) เสนอว่า การอุปถัมภ์ทางธุรกิจ คือความเต็มใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการสินค้ามากขึ้นและมอบสิ่งที่ดีให้กับร้านค้า มีการบอกต่อเพื่อให้ผู้อื่นมาใช้บริการหรืออุดหนุนร้านค้ามากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ Donovan & Rossiter (1982, pp 34-57) ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้ให้บริการต้องเข้าใจความตั้งใจที่จะอุดหนุนหรือการอุปถัมภ์ของลูกค้าเป้าหมายอย่างถ่องแท้ เพื่อคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า ทั้งในมิติทางการเงินและสิ่งที่ไม่ใช่มิติทางการเงิน การจัดการอุดหนุนของลูกค้าอาจใช้ปริมาณการเข้าใช้บริการร้านค้าจากลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Renart (2001, pp 75-83) ในบทความ Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention กล่าวถึงกลยุทธ์การอุปถัมภ์และความภักดีและการทำความเข้าใจพฤติกรรมและทัศนคติผลลัพธ์ของโปรแกรมรักษาลูกค้าไว้ แผนการรักษาลูกค้าที่มีรูปแบบของการตลาดเชิงสัมพันธ์จะเป็นการเน้นผลลัพธ์ทางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ และพื้นฐานทางสังคมโดยเฉพาะการบริการด้วย ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม จะ

สามารถสร้างการอุปถัมภ์จากลูกค้าได้ในระยะยาว (Morgan, et al, 2000, pp 71-87) ซึ่งสอดคล้องต่อข้อสรุปของ Deborah and Okechukwu (2023, pp 1-20) ที่ว่า การนำกลยุทธ์ด้าน การสื่อสารภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเป็นสิ่งกำหนดที่สำคัญต่อการอุปถัมภ์ของลูกค้าภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ก่อนหน้านั้น Nennaatona and Ezema (2016, pp 63-74.) ได้เสนอถึงการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างการอุปถัมภ์ของลูกค้าต่อผู้ให้บริการอาหารด้วยการสนองตอบต่อความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่ คุณภาพอาหารและทำเลที่ตั้ง เมื่อลูกค้ามีความคาดหวังในการบริการนั้น ๆ ลูกค้าจะประเมินการให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น ความตั้งใจในการให้บริการ คุณภาพของบริการ และสินค้า (Briggs et al, 2007, pp 1144-1151) การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมของลูกค้าทันทั่วทั้งที่และเป็นธรรมชาติ ทั้งนี้เพื่อรักษาและก่อให้เกิดความภักดีของลูกค้า (Chinyere, & Chituru, 2020, pp 18-32.)

### **แนวคิดการอุปถัมภ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและการบริหารภาครัฐ**

การอุปถัมภ์ทางการเมือง รวมทั้งในทางการบริหารสาธารณะถือเป็นสิ่งชั่วร้าย ที่ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากการอุปถัมภ์ดังกล่าวล้วนเป็นการอุปถัมภ์เพื่อการทุจริตในทางการเมืองและการบริหารราชการ ดังกรณีศาลยุติธรรมในเทศมณฑลหรือเคาต์ในโอลิอนอยส์ของรัฐชิคาโก สหรัฐอเมริกา ซึ่งได้มีการกำหนดกฤษฎีกาเพื่อไม่ให้เกิดการอุปถัมภ์ในคดีที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและการบริหารราชการ อย่างไรก็ตาม การละเมิดจริยธรรม การละเมิดสัญญา การปกปิดการกระทำผิด การเรียกเก็บเงินบริจาค ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Hamilton, 2010, pp 137-165) นอกจากนี้ การที่นักการเมืองเข้าไปแทรกแซงการบริหารหน่วยงานรัฐ ในกรณีที่เขาทำหน้าที่หรือข้าราชการไม่ปฏิบัติตามหรือไม่สนับสนุนนโยบายของพรรคการเมืองฝ่ายรัฐบาล นักการเมืองผู้มีอำนาจมักใช้อำนาจในการปลดเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการโดยไม่เป็นธรรม หรือปลดออกจากราชการเนื่องจากปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงความภักดีต่อพรรคการเมือง ซึ่งระบบอุปถัมภ์อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น (Robert, 1975, pp 725-740) รูปแบบอุปถัมภ์ตามทัศนะของ Ugyel (2014, pp 109-22) การอุปถัมภ์มีรูปแบบ 8 รูปแบบ ได้แก่ 1) ลักษณะของระบบอุปถัมภ์ (Spoils System) ที่มีการสนิทสนมและการรู้จักมักคุ้นกันเป็นส่วนตัว 2) ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองที่มีลักษณะนายกับบ่าว 3) สถานะผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้ปกครองหรือราชา 4) หลักการในการขึ้นาซึ่งอาศัยความจงรักภักดี 5) รูปแบบความสัมพันธ์ส่วนตัว 6) ระบบการตอบสนองและตอบแทนโดยส่งมอบผลประโยชน์ 7) ลักษณะการดำเนินงานเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปกครอง 8) การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดสรรบริการแก่ภาคประชาชน ทั้งนี้ งานศึกษาของ Harris et al. (2022, pp 94-105) ได้นำเสนอถึงเครือข่ายการอุปถัมภ์ทางเชื้อชาติต่อการบริการสาธารณะซึ่งทำให้การบริการสาธารณะมีลักษณะทางการเมืองมากกว่าที่จะให้บริการแก่สังคมและประชาชนอย่างทั่วถึง แต่การเสนอที่คะแนนในด้านดีของระบบอุปถัมภ์ทางการเมืองของ Toral (2021, pp 797-815) มาจากข้อมูลและข้อสรุปจากงานวิจัยของเขา เป็นการมองต่างมุมจากนักวิชาการอื่น ข้อมูลงานวิจัยที่สนับสนุนมุมมองของเขาพบว่า ระบบอุปถัมภ์ทางการเมือง จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ การอุปถัมภ์สร้างความผูกพันในระดับสูง และสามารถทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุ ทำให้นักการเมืองเข้าถึงเทคโนโลยีที่จะสามารถนำปรับใช้ประโยชน์ในการกำกับดูแลทางการเมือง การอำนวยความสะดวก การ

จัดลำดับความสำคัญ การให้ความไว้วางใจ การคว่ำบาตรรวมถึงการสร้างแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม Wong (2022, pp 81-95) ใช้ตัวแบบของประเทศไทย ศึกษาการอุปถัมภ์ทางการเมืองตามระบบประชาธิปไตยของไทย พบว่าการอุปถัมภ์ทางการเมืองหลังปี 1992 เป็นความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่างนักธุรกิจการเมืองกับข้าราชการ (กรณีศึกษาจากข้าราชการตำรวจ) ส่งผลต่อการปฏิรูปนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบและป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิดขณะเดียวกันก็เสริมสร้างการปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของการอุปถัมภ์ทางการเมือง ขณะที่ Dyzenhaus (2021) กลับมองต่างมุมว่า ในระบอบประชาธิปไตยหากรัฐบาลจัดสรรทรัพยากรแบบรวมศูนย์ รัฐบาลจะไม่สามารถใช้ระบบอุปถัมภ์และไม่สามารถสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรเชิงโครงสร้างได้ รูปแบบในการปกครองที่ผสมผสานเข้ากับระบบอุปถัมภ์คือรูปแบบของระบบรัฐสมบัติสมัยใหม่ (Neo Patrimonial System) ดังนั้น นักวิชาการจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงตรรกะของการจัดสรรทรัพยากรตามระบบอุปถัมภ์ โดยเฉพาะการทบทวนในสิทธิทางทรัพย์สิน การทุจริตและความเชื่อมโยงทางการเมือง โดยใช้เครือข่ายอุปถัมภ์เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางการเมือง Titeca (2006, pp 43-67) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบรัฐสมบัติที่ใช้กลไกเครือข่ายอุปถัมภ์เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางการเมืองทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนา บทบาทของรัฐถูกมองว่ามีลักษณะเฉพาะบุคคลและผู้มีอำนาจเข้าควบคุมบริการของรัฐ Christian (2021, pp 41-51) อธิบายถึงรัฐสมบัติว่า Neopatrimonialism เป็นลัทธิการปกครองแบบมรดกในระบอบทุนนิยมใหม่ ซึ่งใช้กฎหมายที่สมเหตุสมผลผสมผสานกันภายในรัฐ เกี่ยวข้องกับการอุปถัมภ์ การแลกเปลี่ยน เครือญาติ ผู้ปกครอง การช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ปกครองกับข้าราชการ Broxmeyer (2019, pp 20-24) ชี้ให้เห็นถึงรัฐสมบัติหรือรัฐมรดกในอเมริกาช่วงสมัยประธานาธิบดี ทรัมป์ ได้ใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคนที่ทรัมป์ต้องการเพื่อสร้างทีมบริหารประเทศโดยใช้ความรู้จักมักคุ้นมากกว่าความสามารถและความเชี่ยวชาญ จนเป็นบรรทัดฐานสู่รัฐบาลต่อมา ขณะที่ Lachmann (2011, pp 204-230) ให้ข้อสรุปมาก่อนหน้านั้นว่า ระบบทุนนิยมในอเมริกาสามารถผสมผสานเข้ากับระบบราชการได้เป็นอย่างดี ซึ่งเขาตั้งคำถามไว้ว่า ระบบข้าราชการแบบทุนนิยมสามารถสร้างระบบการปกครองแบบทุนนิยมได้อย่างไร Lachmann เห็นว่าระบอบประชาธิปไตยแบบเลือกตั้งเปิดกว้างให้ชนชั้นสูงเข้าครอบงำได้ง่าย แม้ว่าจะมีการทำทลายอำนาจการปกครองจากชนชั้นสูงก็ตาม อย่างไรก็ตาม แนวคิดรัฐสมบัติหรือสมบัติ ยังถูกโต้แย้งว่าเป็นแนวคิดที่รวบรวมการอธิบายสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันจนเสี่ยงต่อการสูญเสียในเชิงวิเคราะห์

### **ความเห็นต่อแนวคิดระบบอุปถัมภ์ของนักวิชาการไทย**

การกล่าวถึงระบบอุปถัมภ์ของไทยทางวิชาการ นักวิชาการ เช่น Takantha (2020, pp 47-60) ได้ให้ข้อสรุปว่าระบบอุปถัมภ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งในหลายเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประชาธิปไตยของไทย Sornsawatthaisong (2021, pp 1-18) มีความเห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ในประเทศไทยไม่เอื้อต่อหลักธรรมาภิบาล หลักความเท่าเทียมและความเสมอภาค คล้ายกับแนวคิดในแง่มุมมองการเมืองของจิตร ภูมิศักดิ์ ที่มีความเห็นว่าระบบอุปถัมภ์ภายใต้สังคมนิยมเป็นสิ่งชั่วร้ายที่กีดกร่อนสังคมไทย (Jullapech, 2024) อย่างไรก็ตาม สมเกียรติ วันทนนะ ไม่ถือว่าแนวคิดของจิตร ภูมิศักดิ์มีความสมบูรณ์นัก เนื่องจากว่า การศึกษาเป็นการศึกษาจากระบบศักดินาเพียงด้านเดียวไม่มีการศึกษาจากระบบอื่น ๆ (Wanthana, 1980) ทั้งนี้ Nonthapathamaduly (2015, pp 117-197) มีความเห็นว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นกลไกทางสังคม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันแนวคิดลัทธิสมบัตินิยมหรือมรดกนิยมในระบอบทุนนิยม ทั้ง

ยังมีความเห็นต่อนักวิชาการไทยว่าโดยส่วนใหญ่ยังคงมองระบบอุปถัมภ์ในแง่ลบ การนำเสนอแนวคิดในอดีตสามารถปลูกฝังความคิดทางวิชาการที่มีต่อระบบอุปถัมภ์ของไทยอย่างมาก เช่น Songprasat (1962, pp 86-108) มีความเห็นต่อระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการที่เป็นไปในแง่ลบมากกว่าแง่บวกและมองถึงความขัดแย้งระหว่างระบบอุปถัมภ์กับระบบความยุติธรรมที่มีอยู่ในระบบราชการทำให้เกิดภาวะไร้คุณธรรม อย่างไรก็ตาม บทความที่มาจากการเรียบเรียงคำบรรยาย ปาฐกถาของ ป่วย อึ้งภากรณ์ ครั้งที่ 9 โดย Rapeephat (2005) นำเสนอถึงความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยที่มีลักษณะแบบเครือญาติ และมีความเห็นต่อไปว่าระบบอุปถัมภ์เป็นมุมมองในทางรัฐศาสตร์ และความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ที่มาจากความสัมพันธ์แบบตลาดคือความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การทุจริตทางการเมือง เช่น การซื้อเสียง เป็นต้น ทั้งนี้ ถ้อยคำประโยคสั้น ๆ ในท้ายบทความนี้ของ ป่วย อึ้งภากรณ์ ที่ว่า “ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ควรเป็นเป้าหมายสำคัญ...ถ้า...ชาวชนบทสามารถช่วยเหลือตนเองได้...ย่อมเข้าใจได้เองว่า...ตนเองมีสิทธิเสรีภาพเหมือนผู้อื่น” อาจพิจารณาได้ว่า คำกล่าวมีนัยของความเชื่อที่ว่า บุคคลไม่เท่าเทียมแต่สามารถสร้างให้เกิดความเท่าเทียมกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rapeethat (Mtichon, 2018) ซึ่งถือว่าระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการแบ่งแยกกันทำหน้าที่ทางสังคม นอกจากนี้ ความเห็นของ laosriwong (2017) เชื่อว่าเครือข่ายของระบบอุปถัมภ์ดำรงอยู่ในการเมืองการปกครองของรัฐไทยตลอดเวลา และเป็นระบบความสัมพันธ์ที่ปรับตัวไปตามความเปลี่ยนแปลงของการเมืองและสังคม และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ laosriwong เรียกว่ารัฐอันเป็นสมบัติของผู้มีอำนาจ อันมาจากแนวคิด Neopatrimonialism แนวคิดในทางสังคมของระบบอุปถัมภ์ของไทยโดย Na Nakhon (2018) เสนอว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่อยู่คู่สังคมไทยมาช้านาน มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ในแวดวงราชการ รัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม Na Nakhon ยังได้มีความเห็นว่าระบบอุปถัมภ์จะมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แต่มักถูกมองในด้านลบว่าเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ นำมาสู่หลากหลายปัญหา ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้ง การขาดขวัญกำลังใจ ความไม่เสมอภาคเป็นธรรม

### **ข้อสรุปเชิงเปรียบเทียบแนวคิดอุปถัมภ์**

แนวคิดอุปถัมภ์ในความหมายทางสังคม หมายถึงการสนับสนุน การช่วยเหลือผู้ที่ยด้อยกว่า แนวคิดแสดงถึงการมีลำดับชั้นทางสังคม แนวคิดหมายรวมถึงหน้าที่ในการต้องดูแลผู้ที่ยด้อยกว่า เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในรูปแบบต่างตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินหรือทรัพยากรอื่น ๆ ตามแนวคิดของ Baldick (2018, pp 219-234) อย่างไรก็ตาม การดูแลผู้ที่ยด้อยกว่าถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ และทำให้ผู้ดูแลหรือผู้สนับสนุนได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้สูงส่ง ในองค์กรทางสังคมระดับปฐมหรือระดับครอบครัว พ่อแม่ถือเป็นผู้ที่มีหน้าที่อุปถัมภ์บุตรซึ่งบุตรต้องมีความกตัญญูต่อพ่อแม่หรือญาติพี่น้องที่คอยให้การอุปถัมภ์ รูปแบบการอุปถัมภ์ดังที่กล่าวมา Hiebert (2018, p 124 ) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Anthropological Insights for Missionary นอกจากนี้ สังคมระดับปฐมจะขยายสู่การอุปถัมภ์ที่ใหญ่ขึ้นเป็นระดับชุมชน หมู่บ้านและท้องถิ่น วัฒนธรรมอุปถัมภ์ถูกเชื่อมโยงไปสู่สังคมการเมือง ทำให้เกิดโครงสร้างความสัมพันธ์ระบบอุปถัมภ์ในสังคมทั่วไปและสังคมการเมืองที่นำไปสู่การทุจริต คอร์รัปชัน ตามแนวคิดของ Robert (1975, pp 725-740) อย่างไรก็ตาม Toral (2021, pp 797-815) ได้สรุปงานศึกษาของตนเองว่า ด้านดีของระบบอุปถัมภ์ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาคำว่าอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในยุคกลางซึ่งได้นิยามความซื่อสัตย์สุจริตให้เป็นองค์ประกอบ

สำคัญระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับการอุปถัมภ์เข้าไปด้วย ทั้งนี้ แนวคิดนี้ริเริ่มจากชนชั้นอัศวิน ในปลายยุคกลางจนถึงยุคการฟื้นฟูวิทยาการ ซึ่งมีการอุปถัมภ์ศิลปินเพื่อสร้างผลงานสถาปัตยกรรม งานศิลปะ ดนตรี ทำให้เกิดมรดกดังกล่าวตกทอดสู่ปัจจุบัน ศิลปินผู้ได้รับการสนับสนุนต้องมีความซื่อสัตย์ และต้องให้คำมั่นสัญญาถึงความสำเร็จของผลงานที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้อุปถัมภ์ อันเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ Charoen (1998, pp 65-92) นำเสนอว่า ผู้อุปถัมภ์พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อ่อนแอกว่า หรือผู้ถูกกดขี่ มีคุณธรรม มีจิตใจสุภาพอ่อนโยน มีความเสียสละขณะเดียวกัน ผู้รับการอุปถัมภ์ จำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ทำให้ลักษณะของรูปแบบอุปถัมภ์ด้านบวกนี้ ถูกนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ตลาดเชิงสัมพันธ์ตามที่ Renart (2001, pp 75-83) และ Morgan, et al (2000, pp. 71-87) นำเสนอ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจไม่เพียงเท่านั้น แนวคิดอุปถัมภ์ทางธุรกิจยังให้ความสำคัญแก่ลูกค้าผู้อุปถัมภ์สินค้า ด้วยการประเมินความคาดหวังและการสนองตอบต่อความพึงพอใจของลูกค้าตามที่ Briggsel, et al (2007, pp 1144-1151) Chinyeru & Chituru (2020, pp 18-32) นำเสนอ นอกจากนั้น แนวคิดอุปถัมภ์ยังได้นำไปใช้ เป็นกลยุทธ์การอนุรักษ์ทรัพยากรทางวัฒนธรรมในหลายประเทศเพื่อดำรงไว้เป็นมรดกโลก ในยุค 3.0 โดยมีความพยายามสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ตามที่ Sacco, et al (2018) ได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรมการอุปถัมภ์จากยุคกลางที่เปลี่ยนผ่านสู่ยุค 2.0 และ 3.0 ในทางตรงกันข้าม การนำเสนอถึงการอุปถัมภ์ในด้านลบโดยเฉพาะในทางการเมืองและในระบบราชการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศถูกมองว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและเป็นการจำกัดการบริการของรัฐต่อภาคประชาชน ทั้งนี้ Titeca (2006, pp 43-67) ได้นำเสนอระบบอุปถัมภ์ภายใต้ลัทธิสมบัตินิยมหรือมรดกนิยม (Patrimonialism) อันหมายถึงทรัพยากรและทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นเสมือนทรัพย์สินสมบัติของผู้ปกครองและชี้ให้เห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ถูกใช้เป็นกลไกของลัทธิดังกล่าว นอกจากนั้น Hamilton (2010, pp 137-165) ยังมีความเห็นอีกว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นเหตุของการละเมิดจริยธรรม การละเมิดสัญญา การปกปิดความผิด การเรียกรับเงินหรือสินบน เป็นต้น ภายใต้ลัทธิมรดกนิยมนี้ Broxmeyer (2019, pp 20-24) ชี้ให้เห็นถึงระบบอุปถัมภ์ที่เป็นกลไกในการบริหารจัดการคนของประธานาธิบดีทรัมป์ โดยไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมของความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ข้อเสนออีกประการหนึ่งของ Lachmann (2011, pp 204-230) คือการที่ระบบราชการในสหรัฐอเมริกามีความเข้ากันได้กับระบบอบทุนนิยมและสังคมประชาธิปไตยเอื้อต่อการถูกรวบงำจากชนชั้นปกครอง สำหรับแนวคิดอุปถัมภ์ในทางวิชาการของไทยส่วนใหญ่ก็ยังคงชี้ให้เห็นถึงข้อเสียมากกว่าข้อดี และมองว่าทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม Nonthaphathamadulya, (2015, pp 117-197) มีความเห็นตรงกับ Titeca และ Lachmann ว่าระบบอุปถัมภ์คือกลไกในระบบอบทุนนิยม อย่างไรก็ตาม ยังมีความเห็นด้านลบแบบเข้มข้นของนักวิชาการต่อระบบอุปถัมภ์ดังเช่นแนวคิดของ Songprasat (1962, pp 86-108) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดและความเห็นที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของนักวิชาการรุ่นต่อ ๆ มา การเปรียบเทียบแนวคิดอุปถัมภ์ทั้งด้านลบและด้านบวกสามารถแสดงได้ดังในตารางที่ 1 (Table 1)

**Table 1.** Comparison of Patronage Concepts Based on Positive and Negative Assumptions

| Patronage Concept  | Positive   | Negative  |
|--|--|---|
| Patronage in the Middle Ages and Renaissance   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporting the inferior</li> <li>- Helping and supporting each other like father-son</li> <li>-Exchanging in the social economy, and a secure life</li> <li>- Producing world heritage value pieces of architectural, artistic</li> <li>- Integrity, discipline, Punctuality, loyalty, sacrifice, and ethics</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Using social influence from influential or high society people.</li> <li>-Artwork does not reflect the spiritual values of the creator or producer but serve economic interests</li> <li>- Exploitation and Oppression from Patrons</li> </ul> |
| The concepts for application with social and cultural resources  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservation strategy, Global resource, cultural, and heritage world</li> <li>- Participative building in resource conserving the cultural heritage of the country.</li> <li>- Courage, Confidence, Initiative and Clarity</li> </ul>   |   |
| Concepts for application with Business Economy   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Used as a relationship marketing strategy</li> <li>- Response according to expectations, needs, satisfaction, honesty, straightforward, fair service, equality, and fairness,</li> <li>- Reward customers as patrons</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dishonesty</li> <li>- Self-interest</li> <li>- Taking unfair advantage</li> </ul>  |
| The concept of application with politics and public service  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizing in employees' selection to respond efficiently and well results in public services.</li> <li>- As a tool for public participation in building</li> <li>- Able to build a good political patronage system</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing relation building such as vote buying</li> <li>- A conflict problem, equality, and fairness.</li> <li>- Misappropriation of public resources for personal gain</li> </ul>  |
| Linking concept to economy, social, and cultural political structures in patronage, calling the patronage system |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patronage of one's own partisan</li> <li>- Corruption</li> <li>- Conflict issues</li> <li>- Lack of morale</li> <li>- Performance efficiency is lacking</li> </ul>   |

### อภิปรายแนวคิดอุปถัมภ์

การนำเสนอแนวคิดอุปถัมภ์ในบทความนี้พิจารณาถึงนิยามที่มีมาแต่ดั้งเดิมตั้งความหมายที่ Hiebert (1986) อธิบายไว้ในหนังสือ “Anthropological Insights for Missionaries” ทำให้เห็นถึงนัยของจุดประสงค์ในการอุปถัมภ์แบบดั้งเดิมซึ่งแสดงให้เห็นสถานภาพ ศักดิ์ศรีและลำดับชั้นทางสังคม และเมื่อ

พิจารณาถึงความไม่เท่าเทียม ทั้งทางกายภาพ เช่น ความสูงต่ำ ดำขาว โดยเฉพาะความไม่เท่าเทียมกันของสถานะภาพทางสังคม เช่น หน้าที่ทางสังคม ระดับชั้นทางสังคม และความไม่เท่าเทียมกันในทางเศรษฐกิจ เช่น ความยากจน ความร่ำรวย จะพบว่าความไม่เท่าเทียมข้างต้น ดำรงอยู่ในสังคมทั้งในอดีตและปัจจุบัน ดังนั้น ต้องยอมรับว่าความไม่เท่าเทียมคือปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นและเป็นไปตามธรรมชาติในทุกสังคมทั่วโลก ทุกยุคสมัย และยังสามารถพิจารณาข้อสนับสนุนจากกระบวนทัศน์ที่นำเสนอโดย Kolhatkar (2024) Pollard (2024) Charoen (1998) และบุคคลอื่นภายใต้ความเชื่อที่ว่ามนุษย์ไม่มีความเท่าเทียมกัน และความไม่เท่าเทียมกันดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็นกลไกการอุปถัมภ์เพื่อสร้างการพัฒนาและความเสมอภาค สอดคล้องกับคำกล่าวในปาฐกถาของป๋วย อึ๊งภากรณ์ซึ่ง Songprasat (1962) นำมาเรียบเรียงเป็นคำบรรยายไว้ในบทความของเขา คำบรรยายกล่าวถึงการสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเอง เพื่อให้คนในสังคมสามารถนำพาสังคมไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และจะทำให้เกิดความเสมอภาค ทั้งนี้ Toral (2021) แสดงข้อค้นพบจากงานศึกษาของเขาให้เห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระบบราชการ ทว่าแนวคิดด้านลบได้อธิบายว่า ระบบอุปถัมภ์ซึ่งดำรงอยู่ตามธรรมชาติภายในสังคมได้ถูกนำไปไปเชื่อมโยงทางสังคมในทุกระดับตั้งแต่สังคมปฐม ผู้สังคมระดับชุมชนและท้องถิ่น ต่อเนื่องสู่สังคมระดับสูงจนเป็นเครือข่ายของการอุปถัมภ์ ทำให้เกิดโครงสร้างการอุปถัมภ์กลายเป็นระบบอุปถัมภ์ที่ปรากฏในองค์กรทางการเมืองและองค์กรราชการ สิ่งดังกล่าวกลายเป็นค่านิยมการแสวงหาผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่เฉพาะประเทศไทย หากแต่เกิดขึ้นทั่วโลก จนนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จำนวนหนึ่งทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น Robert (1975) Chareonwongsak (2017) Sornsawatthaisong (2021) ต่างมีความเห็นว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นสิ่งไม่ดี และอาจถึงขั้นชั่วร้าย ดังนั้น การแสดงออกทางวิชาการและการแสดงออกทางการเมืองโดยเฉพาะการแสดงออกทางการเมืองของประเทศไทย จึงสื่อถึงความกังวลต่อระบบอุปถัมภ์โดยเฉพาะในทางการเมืองและในระบบราชการของไทย โดยเห็นพ้องกันว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบประชาธิปไตย นอกจากนี้แนวคิดที่ได้จากการศึกษาเชิงโครงสร้างพบว่ามีกลไกของระบบอุปถัมภ์ดำรงอยู่ในระบบการเมืองและระบบราชการอยู่ตลอดเวลา ดังแนวคิดของ (Broxmeyer (2019) Hamilton (2010) และ laosriwong (2017) แม้ว่างานศึกษาที่นำเสนอแนวคิดดังกล่าวจะมีอยู่ไม่มากนัก ก็ตาม แต่แสดงให้เห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ถูกใช้เป็นกลไกภายใต้ลัทธิมรดกนิยมหรือสมบัตินิยม (Patrimonialism) ของกลุ่มธุรกิจการเมืองและเกิดในทุนนิยมประชาธิปไตยทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันตกอื่น ๆ ตลอดจนประเทศในแถบแอฟริการวมทั้งประเทศไทยด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษาถึงการนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้ในระบบทุนนิยมประชาธิปไตยต่อไปเพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายของระบบอุปถัมภ์ในทางการเมืองภายใต้ค่านิยมการแสวงหาผลประโยชน์ว่าประกอบด้วยลักษณะอะไรบ้าง
2. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีลักษณะความหลากหลายของลัทธิสมบัตินิยมหรือมรดกนิยมซึ่งใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นกลไกจนทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียประโยชน์ทางการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบว่า

ความเสี่ยงต่อการสูญเสียประโยชน์ดังกล่าวมาจากปัจจัยใดบ้าง โดยเฉพาะการศึกษาภายใต้บริบทการเมืองไทย ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเชิงวิชาการ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาการนำระบบอุปถัมภ์เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือภายใต้รัฐธรรมนูญในระบอบทุนนิยมรวมทั้งการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ด้านวิชาการ จะสามารถพัฒนาไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย เช่นกัน อย่างน้อยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการป้องกันและสกัดกั้นธุรกิจการเมืองที่บั่นทอนการพัฒนาชาติ การขจัดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งในภาครัฐราชการ ภาคการเมืองรวมทั้งภาคเอกชน

### References

- Baldick, C. (2015). *Oxford dictionary* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Bendix, R. F. (2015). Patronage and preservation: Heritage paradigms and their impact on supporting “good culture.” *Universitätsverlag Göttingen*, 219–234.
- Briggs, E., Landry, D. T., & Daugherty, P. J. (2007). Patronage in continually delivered business service contexts. *Journal of Business Research*, 60(11), 1144–1151.
- Broxmeyer, J. D. (2019). The patrimonial turn in the American state. *Soc Ar Xiv Papers*, 28(2), 20–24. <https://doi.org/10.31235/osf.io/xj54q>
- Cartwright, M. (2020). Patrons & artists in Renaissance Italy. *World History Encyclopedia*. Retrieved from <https://www.worldhistory.org/article/1624/patrons--artists-in-renaissance-italy/>
- Chareonwongsak, K. (2017). Thailand 4.0 and cultural capital. Retrieved from <https://drdancando.com/thailand-4-0-and-cultural-capital/> (In Thai)
- Charoen, M. (1998). *European history 1. HI 351. Chapter 3: Feudal, manners, and heroic systems*. Rakhamhaeng University, 65–92. (In Thai)
- Chinyere, A.-E. B., & Chituru, O. C. (2020). Pandemic marketing strategies and customer patronage of SMEs. *Journal of International Conference Series*, 1(1), 18–32.
- Christian, V. S. (2021). Neopatrimonialism: A critical assessment. In W. Hout & J. Hutchinson (Eds.), *Elgar handbook on governance and development* (pp. xx–xx). Edward Elgar.
- Crozier, W. R. (2022). Motivations for patronage: Early modernist literature as a case study. *European Journal of Language and Culture Studies*, 1(6), 41–51.
- Deborah, N. O., & Okechukwu, A. J. (2023). Public relations strategies influence on customers’ patronage. *British International Journal of Business and Marketing Research*, 6(6), 1–20. <https://aspjournals.org/Journals/index.php/bijbmr/article/view/492>
- Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34–57.
- Dyzenhaus, A. (2021). Patronage or policy? The politics of property rights formalization in Kenya. *World Development*, 146, 105580. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105580>

- Faculty of Arts, Chulalongkorn University. (1990). *Civilization: Ancient–Middle Ages* [In Thai]. Chulalongkorn University Press.
- Hamilton, D. K. (2010). Patronage in Illinois: The political subjugation of public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 30(2), 137–165.
- Harper, D. (2001–2025). Patronage. *Online Etymology Dictionary*. Retrieved from <https://www.etymonline.com/word/patronage>
- Harris, A. S., Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2022). Activating the “big man”: Social status, patronage networks, and pro-social behavior in African bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 94–105.
- Hiebert, P. G. (1986). *Anthropological insights for missionaries* (p. 124). Baker Academic.
- laosriwong, N. (2017). Patronage system in Thai politics. *Prachathai*. Retrieved from <https://prachatai.com/journal/2017/06/72194> (In Thai)
- Jennifer, S. (2024). *Ministering to families in crisis: The essential guide for nurturing mental and emotional health* (J. N. S. James & C. J. Diane, Eds., pp. 9–11). InterVarsity Press.
- Jullapech, T. (2024). Political thoughts of Jit Phumisak. *Journal of Social Research and Review*, 47(1), 269421. (In Thai)
- Kilroy-Ewbank, L., & Graham, H. (2024). Types of Renaissance patronage. *Smarthistory*. Retrieved from <https://smarthistory.org/types-of-renaissance-patronage/>
- Kolhatkar, S. (2024, March 25). Has capitalism been replaced by “technofeudalism”? *The New Yorker*. Retrieved from <https://www.newyorker.com/magazine/2024/04/01/has-capitalism-been-replaced-by-technofeudalism>
- Lachmann, R. (2011). American patrimonialism: The return of the repressed. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 636(1), 204–230. <https://doi.org/10.1177/0002716210396814>
- Longman. (2024). *Dictionary of contemporary English* (6th ed.). Pearson Publishing.
- Matichon Online. (2018, September 19). M. R. Akin Rapeepat. *Matichon*. Retrieved from [https://www.matichon.co.th/politics/news\\_1232899](https://www.matichon.co.th/politics/news_1232899) (In Thai)
- Morgan, R. M., Crutchfield, T. N., & Lacey. (2000). Patronage and loyalty strategies: Understanding the behavioral and attitudinal outcomes of customer retention programs. In *Patronage and loyalty strategies: Understanding the behavioral and attitudinal outcomes of customer retention programs* (pp. 71–87). Springer.
- Na Nakhon, P. (2018). Patronage system in Thai society. *Prachachat Thurakit*. Retrieved from <https://www.prachachat.net/columns/news-264642> (In Thai)
- Nennaaton, A. A., & Ezema, K. S. (2016). Positioning strategies and customer patronage of fast-food firms in Port Harcourt, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(36), 63–74.
- Njelita, C. I., & Anyasor, O. M. (2020). Customer loyalty and patronage of quick service restaurants in Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 8(2), 54–76.

- Nonthapathamadulya, K. (2015). Study of the patronage system and Thai social problems: Applications of social scientists. *Journal of Social Work*, 23(1), 117–197. (In Thai)
- O’Neil, R. M. (1975). Politics, patronage, and public employment. *Maurer School of Law: Indiana University*, 725–740. Retrieved from <https://www.repository.law.indiana.edu/facpub/2198>
- Ogbuji, C. N., Onuoha, A. O., & Abdul, U. (2016). Spatial layout and customer patronage of cinema firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(6), 44–50.
- One-day conference. (2024, April 15). *The art of asking: Strategies of patronage solicitation through the ages in music, literature, visual arts, and intellectual culture*. Utrecht University, Netherlands. Retrieved from [https://www.musicologie.org/24/the\\_art\\_of\\_asking.html](https://www.musicologie.org/24/the_art_of_asking.html)
- Parker, G. (1991). Patronage of letters in the early Roman Empire. *Akroterion*, 36(4), 140–152. <https://doi.org/10.7445/36-4-917>
- Phokinbunyarat, K. (2013). *Socialism and doing business under the patronage system* [Doctoral dissertation, Rangsit University]. (In Thai).
- Pollard, R. (2024). *Manorial system: Definition, overview & origin*. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/what-is-manorialism-definition-system.html>
- Rakwongwan, Y. (2009). Different contexts of modernity in Thailand. *Faculty Academic Journal KMITL Architecture*, 9(1), 33–42. (In Thai)
- Rapeephat, A. (2005). Patronage system and social development: One aspect of changing Thai society. *Puey Ungphakorn Special Lecture No. 9*. Thammasat University. <https://www.econ.tu.ac.th/uploads/archive/file/20200826/abdmpqswxyz0.pdf> (In Thai)
- Renart, L. G. (2001). Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 75–83. <https://doi.org/10.1108/jcm.2001.18.1.75.4>
- Sacco, P. L., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2018). From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European cohesion policies. *Sustainability*, 10(11), 3923. <https://doi.org/10.3390/su10113923>
- Soest, C. V. (2010). What neopatrimonialism is: Six questions to the concept. *GIGA German Institute of Global and Area Studies*.
- Songprasat, T. (1962). Patronage system and merit system. *Journal of Public Administration*, 3(1), 86–108. (In Thai)
- Sornsawatthaisong, S. (2021). Perspectives on the patronage system and democracy in Thai society. *Scientific Journal, Manage Sakon Nakhon Rajabhat University*, 1(2), 1–18. (In Thai)
- Takantha, A. (2020). Patronage system: An obstacle to the development of citizens in Thailand’s democracy. *Journal Santisuk Periscope*, 1(2), 47–60. (In Thai)
- Titeca, K. (2006). Political patronage and political values: The development role of political patronage and its impact on shaping political values in rural Uganda. *Afrika Focus*, 19(1–2), 43–67.

- Toral, G. (2021). How patronage delivers: Political appointments, bureaucratic accountability, and service delivery in Brazil. *American Journal of Political Science*, 68(2), 797–815.
- Ugyel, L. (2014). Explaining hybridity in public administration: An empirical case of Bhutan's civil service. *Public Administration and Development*, 34(2), 109–122.
- Wang, A. H.-E. (2022). *Economic patronage and issue linkage (Working paper)*. Department of Political Science, University of Nevada, Las Vegas.
- Wanthana, S. (1980). Chit Phumisak's method studying in Thai society. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(7), 1–13. (In Thai)
- Willinsky, J. (2018). *The intellectual properties of learning: A prehistory from Saint Jerome to John Locke*. University of Chicago Press.
- Wong, K. (2022). Effects of political patronage upon police practices and police reforms during democratisation in Thailand in the period of 1992–2006. *Policing & Society*, 33(1), 81–95.

## **Editorial Criteria**

The criteria for publication of research and review manuscripts in LAJ are that they have:

- Novelty primarily in terms of empirical findings but LAJ welcomes theoretical discussions;
- Groundbreaking or rigorous methodology and research design; or
- Discovery of administrative innovation that would potentially benefit the society.

In addition, manuscripts should have the following qualifications:

- Writing quality.
- Presentation quality. Theoretical frameworks and empirical findings should be clear, adequate, and well-structured.
- The submission has not been previously published, nor under condition for publication elsewhere.

## **Research and Review Articles**

A research or review manuscript should be no longer than 15 A4-pages (approximately 5,000-6,000 words) and should have the following components:

- Title page
  - Manuscript title
  - Names, positions, and affiliations of all authors. The corresponding author should provide contact information, especially email address.
  - Abstract. Please write a concise abstract (approximately 400 words) and provide three to five keywords.
- Main text
  - Introduction
  - Objective
  - Theory and/or prior studies
  - Hypothesis (optional)
  - Conceptual framework
  - Methods
  - Findings
  - Conclusion and discussion
  - Acknowledgement (optional)
  - References

## **Book Reviews**

A book review should be no longer than 10 pages (approximately 3,500-4,000 words). A book review should include the book's basic information—i.e. title, location, publisher, year of publication, and total page number.

## **Reference**

References should be prepared according to the Publication Manual of the American Psychological Association (7<sup>th</sup> edition). References in a language other than English should be translated to English. For each translated reference, a designation "(In Language)" should be added at the end.

## **Submission**

LAJ operates an online submission system that allows authors to submit manuscripts online and track their progress via a web interface. All manuscripts must be submitted via the online submission system at [www.localadminjournal.com](http://www.localadminjournal.com). Manuscript style, templates, and submission guidelines are also available on the LAJ website.

## **Publication Charges**

There are no submission fees, publication fees, or page charges for LAJ.

## **Copyright Notice**

The copyright of all articles published in the Local Administration Journal is owned by the College of Local Administration, Khon Kaen University.

**RESEARCH ARTICLES**

**Repackaging Agricultural Research Information for Adoption of Improved Farming Practices among Sorghum Farmers in Dodoma Region, Tanzania** 309

Peter Kadilikansimba, Alfred S. Sife, and Gervas M. Machimu

**Lessons Learned from Singapore's Transformation Toward Digital Government** 331

Chatcharin Thongmomram

**Digital Transformation Readiness of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University** 349

Kraipol Panyasu

**Developing Personnel Knowledge in Chainat Provincial Administrative Organization: Needs and Enhancement Policies** 365

Tawan Kanhasinwattana and Pathompong Kookkaew

**Government Organizational Management for Enhancing the Entrepreneurial Capacity of Community Enterprise Groups in Nakhon Phanom Province** 385

Athiwat Auttaraprom, Kotchakorn Dechakhamphu, Worawut Inthanon, and Samran Wised

**ACADEMIC ARTICLE**

**Comparative Patronage: Conceptual Definitions in Social, Cultural, and Political Contexts** 403

Supwat Papassarakan