

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทราภายใต้บริบทระเบียงเศรษฐกิจ พิเศษภาคตะวันออก

The Transition to Digital Government of Municipalities in Chachoengsao Province under the Context of the Eastern Economic Corridor.

สุกฤษฎี รัชชธนอนันต์¹, สุริยศักดิ์ มังกรแก้ววิกุล² และ โสภณวิชญ์ เสกขุนทด³

Sukrit Rukthanaanun, Suriyasak Mangkornkaewwikul and Sophonvich Sekkhunthod

Received October 23, 2025 ; Retrieved December 13, 2025; Accepted December 14, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจ “การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Transformation) ในระดับเทศบาล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการบริหารท้องถิ่นในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนผ่านไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงานราชการ หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐ เพื่อสร้างระบบการบริหารที่เปิดกว้าง มีส่วนร่วม และโปร่งใสยิ่งขึ้น ภายใต้บริบทของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเชิงทฤษฎี บทความนี้บูรณาการแนวคิดจากกรอบ Digital Governance Framework ซึ่งเน้นการบริหารที่ยึดข้อมูลเป็นฐานและมีความโปร่งใส ร่วมกับแนวคิด การบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและการตัดสินใจร่วมระหว่างภาครัฐกับประชาชน สรุปได้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลเป็น “การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหาร” ที่ต้องอาศัยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ที่มีวิสัยทัศน์และเปิดรับความร่วมมือ (2) การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะ และ (3) วัฒนธรรมองค์กรเชิงดิจิทัล ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม บทความเสนอให้เทศบาลพัฒนา “แบบจำลองการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล” (Municipal Digital Transformation Model: MDT Model) เพื่อใช้เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการประเมินความพร้อมและขับเคลื่อนการบริหารท้องถิ่นไทยสู่รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนการบริหารท้องถิ่นไทยจะก้าวสู่ “รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วม” ที่โปร่งใส เท่าเทียม และยั่งยืนอย่างแท้จริง เป็นการเปลี่ยนผ่านจาก “รัฐระบบปิด” ที่ยึดอำนาจการตัดสินใจไว้บนลงล่าง ไปสู่ “รัฐกับประชาชน”

^{1,2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์

Lecturer in Master of Public Administration Program Department of Public Administration
Rajabhat Rajanagarindra University

Email: sukritruk5@gmail.com



คำสำคัญ: รัฐบาลดิจิทัล, การบริหารท้องถิ่น, ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล, การมีส่วนร่วมของประชาชน, คุณค่าร่วม
สาธารณะ

Abstract

This academic article aims to explain and understand “Digital Government Transformation” at the municipal level, a crucial mechanism for local governance in the current era. This transformation is not simply the application of technology to government work, but rather a process of structural and cultural changes in the public sector to create a more open, participatory, and transparent administrative system in the context of rapidly changing society, economy, and technology. In theoretical terms, this article integrates concepts from the Digital Governance Framework, which emphasizes data-based and transparent governance, with the concept of participatory governance, which emphasizes building trust and joint decision-making between the government and the public. In conclusion, the municipal digital government transformation represents a “paradigm shift in governance” that requires three main components: (1) visionary and collaborative digital leadership; (2) public participation in policy and public service design; and (3) a digital organizational culture that promotes learning and innovation. The article proposes that municipalities develop a “Municipal Digital Transformation Model” (MDT Model) as a strategic framework for assessing the readiness and driving Thai local governance towards sustainable participatory digital government. Thai local governance will truly move towards a “participatory digital government” that is transparent, equitable, and sustainable. It is a transition from a “closed system” where decision-making power is held at the top and bottom to a “state and people” system.

Keywords: Digital Government, Local Governance, Digital Leadership, Citizen Participation, Public Value Creation

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้พลิกโฉมระบบราชการทั่วโลก รัฐบาลจึงต้องเปลี่ยนจากระบบลำดับชั้นแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและสั่งการไปสู่การบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความร่วมมือ และนวัตกรรม แนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) จึงเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐบาลยุคใหม่ ไม่เพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ แต่ยังมุ่งปรับโครงสร้าง วิธี



คิด และวัฒนธรรมการทำงานให้โปร่งใส รวดเร็ว และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น (Mergel, I. (2019); OECD, 2023)

แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับ Digital Era Governance ที่เน้นการลดความซ้ำซ้อนและใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Dunleavy, P., et al. 2006) รวมถึง New Public Service ซึ่งชี้ว่ารัฐบาลที่ดีควร “ทำงานร่วมกับประชาชน ไม่ใช่ทำแทนประชาชน” (Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. 2015) การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นทั้งการปฏิรูปเชิงโครงสร้างและการปฏิวัติทางวัฒนธรรมของภาครัฐร่วมสมัย

ในส่วนของประเทศไทย การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “Thailand 5.0” ซึ่งมุ่งสร้างเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โดยมีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Development Agency, 2023) เป็นกลไกหลักในการผลักดันแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลระดับชาติ ขณะที่ในระดับพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะ “เทศบาลขนาดกลาง” มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานและผู้เชื่อมโยงระหว่างรัฐกับประชาชน (Puangngam, K. 2019); Thamrongthanawong, S. 2016) ความสามารถของเทศบาลในการปรับตัวสู่ระบบดิจิทัลจึงเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการปฏิรูปภาครัฐเชิงพื้นที่

จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ของ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ถือเป็นตัวอย่างสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลระดับเทศบาล เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา เทศบาลเมืองบ้านโพธิ์ และเทศบาลเมืองพนมสารคาม ได้ริเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในบริการสาธารณะ เช่น ระบบ e-Tax, ระบบแจ้งปัญหาชุมชนผ่านแอปพลิเคชัน, การชำระค่าธรรมเนียมออนไลน์, และระบบติดตามคำร้องของประชาชน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าเชิงปฏิบัติในการยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการบริหารท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนผ่านยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านทรัพยากรบุคคลที่ขาดทักษะดิจิทัล งบประมาณที่จำกัด และการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่ยังไม่สมบูรณ์ (Kaewdaeng, W. 2021); Bowonwattana, P. 2018)

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลขนาดกลาง โดยใช้จังหวัดฉะเชิงเทราเป็นกรณีศึกษา ผ่านการบูรณาการแนวคิดธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) และคุณค่าร่วมสาธารณะ (Public Value) เพื่ออธิบายกลไกการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างสังคม และวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการออกแบบบริการสาธารณะและสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับสังคม

การเข้าใจพลวัตดังกล่าวช่วยยกระดับขีดความสามารถของเทศบาลในการบริหารเชิงดิจิทัล และวางรากฐานของแนวคิด “รัฐบาลกับประชาชน (Government with the People)” ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ อันนำไปสู่การสร้างเมืองอัจฉริยะ (Smart City) และการบริหารท้องถิ่นที่ยั่งยืน (Bryson, J. M., et al. 2014); (Osborne, S. P. 2006); (Moore, M. H. 2013)



โดยสรุป การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงการปรับใช้เทคโนโลยี แต่คือ “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์” ที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษาจะชี้แจงว่าเทคโนโลยีมีความก้าวหน้า แต่การบูรณาการบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลยังเป็นความท้าทาย ดังนั้น รัฐบาลดิจิทัลที่แท้จริงต้องพัฒนา “ระบบคิดเชิงเครือข่าย” (Network Thinking) ที่เชื่อมเทคโนโลยีกับทุนทางสังคม โดยมี “คุณค่าร่วมสาธารณะ” เป็นศูนย์กลาง เพื่อขับเคลื่อนเทศบาลไทยสู่รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนและสมดุลในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการปริทรรศน์

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) ในระดับเทศบาลนั้นเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์

รัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบันไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในงานของภาครัฐเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างลึกซึ้ง การเปลี่ยนผ่านนี้จึงไม่ใช่แค่ “การทำให้บริการออนไลน์” แต่คือ “การสร้างรูปแบบใหม่ของการบริหารสาธารณะ” ที่มุ่งเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และคุณค่าร่วมสาธารณะ (Moore, M. H. 2013); (Bryson, J. M., et al. 2014)

ในยุคที่สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รัฐบาลดิจิทัลจึงกลายเป็นเครื่องมือและกระบวนทัศน์ใหม่ของการปฏิรูปการบริหาร โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เทศบาลซึ่งเป็นหน่วยงานแนวหน้าของรัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการแปลงนโยบายดิจิทัลให้เป็นจริงในชีวิตประจำวันของประชาชน การศึกษารัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นพื้นที่ที่สะท้อนพลวัตของการเปลี่ยนผ่านได้อย่างชัดเจน

จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เป็นตัวอย่างของพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเทศบาลขนาดกลางให้เป็น “ห้องทดลองเชิงนโยบาย” (Policy Sandbox) ที่เชื่อมโยงระหว่างเมืองใหญ่ที่มีความพร้อมสูงกับพื้นที่ชนบทที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น (Puangngam, K. 2019); (Thamrongthanawong, S. 2016) งานสังเคราะห์นี้จึงมุ่งศึกษาพลวัตของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในเทศบาลขนาดกลาง โดยเน้นกรณีศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จ อุปสรรค ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และบทบาทของการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมเสนอแนวทางเชิงนโยบายที่นำไปใช้ได้จริง

ในเชิงทฤษฎี งานนี้อาศัยกรอบคิดสำคัญจากแนวทางการบริหารภาครัฐร่วมสมัย ได้แก่ Collaborative Governance ของ Ansell, C., & Gash, A. (2008) ที่เน้นความร่วมมือข้ามภาคส่วน และ Public Value Theory ของ Moore, M. H. (2013) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างรัฐกับสังคม ร่วมกับแนวคิด Digital Leadership และ Organizational Change ที่มุ่งเสริมศักยภาพของผู้นำและ



การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Osborne, S. P. 2006); (Bryson, J. M., et al. 2014); (Bowonwattana, P. 2018); (Kaewdaeng, W. 2021)

เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างเอสโตเนียและฟินแลนด์ พบว่าปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลคือ การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับระบบการบริหารและการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระดับ (OECD, 2023; United Nations, 2022) ตรงกันข้ามกับประเทศไทยที่ยังขาดกลไกเชื่อมโยงระหว่างระบบราชการและภาคประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม (Puangngam, K. 2019); (Thamrongthanawong, S. 2016); (Bowonwattana, P. 2018)

ดังนั้น เป้าหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือการทำความเข้าใจ “การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล” ในฐานะกระบวนการทางสังคมและการบริหารที่ซับซ้อน โดยมุ่งบูรณาการ 3 มิติหลัก ได้แก่ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างกรอบความเข้าใจที่ครบถ้วนและพัฒนาแบบจำลอง “Municipal Digital Transformation Model (MDT Model)” ซึ่งเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับเทศบาลไทยให้ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลที่โปร่งใส มีส่วนร่วม และยั่งยืนอย่างแท้จริง

ความสำคัญและช่องว่างองค์ความรู้

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) เป็นวาระสำคัญของการปฏิรูประบบราชการยุคใหม่ในระดับโลก โดยมีเป้าหมายไม่เพียงเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของภาครัฐ แต่ยังมีมุ่งสร้าง “ความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างรัฐกับประชาชน” ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการให้บริการสาธารณะ (OECD, 2023; United Nations, 2022) ในประเทศไทย นโยบายดังกล่าวถูกกำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และ แผนแม่บทการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งตั้งเป้าให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถให้บริการผ่านระบบดิจิทัลที่เชื่อมโยงกันได้ภายในปี 2570 (Digital Government Development Agency, 2023)

ดังนั้น งานศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) วิเคราะห์พลวัตของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลขนาดกลางที่ยังขาดข้อมูลเชิงลึก (2) ศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่าน และ (3) พัฒนาแบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางเชิงนโยบายในการยกระดับรัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลไทย

2.1 ผลการศึกษาที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์” ของรัฐบาลดิจิทัล เช่น การให้บริการออนไลน์ มากกว่าการทำความเข้าใจ “กระบวนการเปลี่ยนผ่าน” ภายในองค์กร (Mergel, I. 2019); (Kotter, J. P. 2012) งานนี้จึงมุ่งวิเคราะห์เชิงกระบวนการ เพื่ออธิบายการตัดสินใจ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเทศบาลในการสู่รัฐบาลดิจิทัล

2.2 งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นด้านเทคโนโลยีเพียงมิติเดียว (Heeks, R. 2001); Bannister, F., & Connolly, R. 2014) โดยละเลยมิติทางสังคมและองค์กร ทั้งที่รัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัยสามองค์ประกอบสำคัญ



คือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี การยอมรับทางสังคม และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Senge, P. M. 1990); (Bryson, J. M., et al. 2014); (Thamrongthanawong, S. 2016); (Kaewdaeng, W. 2021) งานนี้จึงบูรณาการทั้งสามมิติเพื่อให้การวิเคราะห์สอดคล้องกับบริบทเทศบาลไทย

2.3 การมีส่วนร่วมของประชาชน จะเป็นหัวใจของรัฐบาลดิจิทัล (Ansell, C., & Gash, A. 2008); (Osborne, S. P. 2006) แต่ในเทศบาลไทยยังจำกัดอยู่เพียงการรับฟังหรือร้องเรียนออนไลน์ ต่างจากประเทศพัฒนาแล้วที่มีการร่วมออกแบบและร่วมตัดสินใจเชิงนโยบาย (OECD, 2023) งานนี้จึงเสนอแนวทางยกระดับการมีส่วนร่วมสู่ “พันธมิตรเชิงนโยบาย” (Policy Partnership)

สรุปได้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลไทยยังเผชิญ “ช่องว่างขององค์ความรู้” ทั้งในด้านกระบวนการ การบูรณาการ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน บทความนี้จึงนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่มองรัฐบาลดิจิทัลในฐานะ “ระบบสังคมเชิงซ้อน” (Complex Adaptive System) ซึ่งต้องอาศัยการประสานกันของเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และทุนทางสังคมในการขับเคลื่อน หากเทศบาลสามารถจัดการองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างสมดุล จะนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านที่เพิ่มทั้งประสิทธิภาพการบริหาร และการสร้าง “คุณค่าร่วมสาธารณะ” พร้อมเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างมั่นคงและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่อาจอธิบายได้เพียงด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือทางเทคนิค เพราะแท้จริงแล้ว รัฐบาลดิจิทัลคือการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกทั้งในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลของรัฐ การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นทั้ง “การปฏิรูปเชิงระบบ” และ “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์” ที่สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวของภาครัฐให้เท่าทันพลวัตของสังคมยุคใหม่ ซึ่งเทคโนโลยี เครือข่าย และข้อมูลกลายเป็นรากฐานของการบริหารจัดการ งานศึกษานี้จึงนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการจาก 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ Digital Governance Framework (OECD, 2023), Collaborative Governance (Ansell, C., & Gash, A. (2008), Change Management (Kotter, J. P. (2012) และ Public Value Theory (Moore, M. H. (2013) เพื่อสร้างมุมมองแบบองค์รวมในการทำความเข้าใจการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยเฉพาะในระดับ “เทศบาลขนาดกลาง” ของไทย

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลของ (OECD, 2023) ระบุว่า การบริหารภาครัฐยุคใหม่ไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีมาทดแทนขั้นตอนราชการ แต่คือการออกแบบระบบการทำงานใหม่ให้เปิดเผย โปร่งใส และมีส่วนร่วมมากขึ้น รัฐบาลดิจิทัลจึงต้อง “ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” (Data-driven Government) และ “ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (People-centric Governance) โดยยืนอยู่บนหลักสำคัญ เช่น ความเปิดเผย (Openness) การมีส่วนร่วม (Participation) ความรับผิดชอบ (Accountability) การสร้างคุณค่าร่วม (Co-creation) และความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Inclusion) ในบริบทของเทศบาลไทย แนวคิดนี้สะท้อนผ่านความพยายามในการพัฒนาระบบข้อมูลเปิด แพลตฟอร์มรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ และระบบติดตามงบประมาณแบบเรียลไทม์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงและตรวจสอบได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Puangngam, K.



(2019); และ Kaewdaeng, W. (2021) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลต้องเริ่มจาก “การเปิดรัฐ” (Open Government) เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับสังคม

ตามแนวคิด Public Value Theory ของ Moore, M. H. (2013) การบริหารภาครัฐยุคใหม่ควรมุ่งสร้าง “คุณค่าร่วมสาธารณะ” มากกว่าการเน้นประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตั้งแต่การออกแบบนโยบายจนถึงการประเมินผล เพื่อสร้างคุณค่าที่ทุกฝ่ายร่วมสร้างและร่วมรับผิดชอบ ในระดับเทศบาล แนวคิดนี้สะท้อนผ่านการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนร่วมออกแบบบริการ เช่น ระบบรายงานปัญหาชุมชนผ่านสมาร์ทโฟน หรือแพลตฟอร์มตรวจสอบงบประมาณออนไลน์ ที่เปลี่ยนบทบาทประชาชนจาก “ผู้รับบริการ” สู่ “ผู้ร่วมสร้างนโยบาย” (Bryson, J. M., et al. 2014)

โดยสรุป การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงการพัฒนาเทคโนโลยี แต่คือ “การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน” ที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความร่วมมือทางสังคม การบูรณาการแนวคิดจาก OECD Ansell, C., & Gash, A. (2008), Kotter, และ Moore, M. H. (2013) แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลจะยั่งยืนได้เมื่อ “เทคโนโลยี” “ธรรมาภิบาล” และ “ความร่วมมือของมนุษย์” เดินหน้าไปพร้อมกันอย่างสมดุล

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลขนาดกลางในจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นกระบวนการที่ลึกซึ้งกว่าการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานราชการ หากมองในเชิงโครงสร้าง มันคือ “การปฏิรูประบบราชการในระดับท้องถิ่น” ที่ต้องเปลี่ยนทั้งวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน (Bryson, J. M., et al. (2014); OECD, 2023) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงผลของการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่คือการออกแบบระบบบริหารใหม่ให้มีความเปิดกว้าง โปร่งใส มีส่วนร่วม และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Puangngam, K. 2019); (Thamrongthanawong, S. 2016)

ในมิติของ ธรรมาภิบาลดิจิทัล เทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทรา เช่น เทศบาลเมืองบ้านโพธิ์และเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ได้เริ่มต้นนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลสาธารณะมากขึ้น เช่น ระบบ “Open Data Local Portal” ที่ประชาชนสามารถตรวจสอบงบประมาณและติดตามโครงการสาธารณะได้แบบเรียลไทม์ แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการของ (OECD, 2023) ที่มองว่า รัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต้องยึดข้อมูลเป็นฐาน (data-driven), เปิดเผย (open by default), และเป็นธรรมาภิบาลที่ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนจาก “รัฐผู้สั่งการ” สู่ “รัฐผู้เปิดเผยและรับฟัง” (Bowonwattana, P. 2018)

โดยสรุป การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลขนาดกลางไม่ได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยี แต่เป็น “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหาร” จากระบบราชการแบบลำดับชั้นไปสู่ระบบเครือข่ายแบบร่วมมือ ซึ่งภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ แนวทางนี้แสดงให้เห็นว่าเทศบาลไทยสามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบของ “รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วม”



(Participatory Digital Government) ที่ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร แต่ยังสร้างคุณค่าร่วมสาธารณะอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลเป็นจุดตัดระหว่างเทคโนโลยีและมนุษยธรรม รัฐบาลดิจิทัลที่แท้จริงไม่อาจวัดได้จากจำนวนระบบออนไลน์หรือฐานข้อมูล แต่ต้องสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงของ “วัฒนธรรมราชการ” ที่มุ่งสู่ความโปร่งใส การร่วมตัดสินใจ และการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่สังคม การบูรณาการแนวคิดจาก (OECD, Ansell, C., & Gash, A. 2008), (Kotter และ Moore, M. H. 2013) ชี้ให้เห็นว่า เทศบาลขนาดกลางในจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นตัวอย่างของการก้าวข้ามจาก “รัฐระบบปิด” ไปสู่ “รัฐแห่งการมีส่วนร่วม” ที่ขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำดิจิทัล ความร่วมมือข้ามภาคส่วน และความไว้วางใจทางสังคม ซึ่งเป็นหัวใจของธรรมาภิบาลยุคใหม่ ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

5.1 การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาแทนระบบราชการแบบเดิม หากแต่เป็น “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการบริหารภาครัฐ” ทั้งในด้านวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน งานศึกษานี้พบว่า เทศบาลที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล เช่น เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราและเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ มิได้มุ่งเน้นเพียงการติดตั้งระบบเทคโนโลยี แต่ได้ปรับวิธีบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักการของ (OECD, 2023) ที่เน้น “รัฐบาลแบบเปิด” (Open Government) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของ ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) การร่วมสร้างคุณค่า (Co-creation) และ ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)

กรณีของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราและเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์เป็นตัวอย่างที่สะท้อนชัดเจนว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้เกิดจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการ “ใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงาน” เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราได้จัดตั้งระบบ Open Data Local Portal เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบงบประมาณ โครงการ และผลการดำเนินงานของเทศบาลแบบเรียลไทม์ ซึ่งเป็นการสร้างกลไกตรวจสอบแนวราบ (horizontal accountability) ที่ประชาชนมีบทบาทโดยตรงในการประเมินรัฐ ขณะที่เทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ได้พัฒนา ระบบรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะ ถือเป็นการขยายพื้นที่สาธารณะดิจิทัลที่สะท้อนหลัก “การมีส่วนร่วมที่แท้จริง” (authentic participation) ตามแนวคิดของ (Ansell, C., & Gash, A. 2008)

สรุป การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลจึงไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นการเปลี่ยน “โครงสร้างเชิงความคิด” ของรัฐท้องถิ่นให้มุ่งสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชน (Public Value) ผ่านการบริหารที่เปิดกว้าง มีส่วนร่วม และใช้ข้อมูลเป็นฐาน การนำเทคโนโลยีมาผสมผสานกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ทำให้รัฐบาลท้องถิ่นสามารถสร้าง “นวัตกรรมทางความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม” ได้อย่างแท้จริง

5.2 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลมิได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล” (Digital Leadership) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการจุด



ประกายวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ผลการศึกษานี้ยืนยันว่า ผู้นำท้องถิ่นที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับพันธกิจขององค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร “เห็นคุณค่า” ของการเปลี่ยนผ่าน และพร้อมร่วมมือกันสร้างรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ซึ่งเป็นรากฐานของการเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืนเทศบาลที่ผู้นำสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การยอมรับความผิดพลาด และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มักสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ได้รวดเร็วกว่าองค์กรที่ยึดติดกับระบบราชการแบบลำดับชั้น (hierarchical bureaucracy) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Senge, P. M. (1990) ที่ชื่อว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลและนวัตกรรมกลายเป็นทรัพยากรหลักของภาครัฐ

ในมุมมองของ (Mergel, I. 2019) และ (Bryson, J. M., et al. 2014) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องทำหน้าที่ “เชื่อมโยงเครือข่าย” (network connector) มากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มบริการร่วม (co-created digital platforms) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมจริง แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก (Puangngam, K. 2019) และ (Bowonwattana, P. 2018) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำในภาครัฐไทยยุคใหม่ต้องขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ (vision-driven leadership) และการมีส่วนร่วม (participatory governance) ไม่ใช่การควบคุมตามระบบราชการแบบเดิม

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล เพราะเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เป็นระบบเดียวกัน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เปิดกว้าง และยึดหลักการเรียนรู้ร่วม จะสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5.3 การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลจะไม่สามารถบรรลุความยั่งยืนได้ หากขาด “การมีส่วนร่วมของประชาชน” (Citizen Engagement) ซึ่งเป็นทั้งหลักการพื้นฐานและพลังขับเคลื่อนสำคัญของการบริหารภาครัฐยุคใหม่ ผลการศึกษาชี้ว่า การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงเพียงการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในลักษณะเชิงสัญลักษณ์ แต่คือกระบวนการที่ประชาชนมีบทบาทจริงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบนโยบาย การตัดสินใจ การติดตาม และการประเมินผลนโยบายสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Ansell, C., & Gash, A. 2008) เรื่อง Collaborative Governance ที่เน้น “การสร้างพื้นที่ร่วม” (collaborative arena) ระหว่างรัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสร้างการแก้ไขปัญหาสาธารณะอย่างยั่งยืนและโปร่งใส

กรณีศึกษาของ เทศบาลตำบลพนมสารคาม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นตัวอย่างที่สะท้อนถึงพลังของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เทศบาลได้พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล “Phanom Service+” ซึ่งเปิดให้ประชาชนรายงานปัญหาในชุมชน เช่น ถนนชำรุด ไฟฟ้าขัดข้อง หรือปัญหาขยะ ผ่านสมาร์ทโฟนได้โดยตรง ระบบดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงช่องทางสื่อสาร แต่เป็น “เวทีประชาธิปไตยเชิงดิจิทัล” ที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญของการแก้ไขปัญหา เทศบาลจึงเปลี่ยนจากผู้ให้บริการเชิงรับ มาเป็น “หุ้นส่วน



เชิงรุก” (active partner) ของประชาชน การเปิดพื้นที่เช่นนี้ได้สร้าง “ความไว้วางใจทางดิจิทัล” (digital trust) ระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ (Putnam, R. D. 2000); (Huda, M., Azman, N., & Baharuddin, A. 2022)

ในเชิงเปรียบเทียบ การเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในเทศบาลพนมสารคาม มีลักษณะคล้ายกับโมเดล Digital Co-Governance ของเมืองโซล ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งพัฒนาแพลตฟอร์ม “mVoting” ให้ประชาชนเสนอและโหวตนโยบายท้องถิ่นแบบออนไลน์ หรือกรณีของเมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน ที่ใช้ระบบ “Decidim Barcelona” เพื่อให้พลเมืองมีสิทธิเข้าถึงการออกแบบนโยบายในทุกระดับ แนวทางเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านระบบดิจิทัลไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร แต่ยังสร้างคุณค่าร่วมสาธารณะที่เป็นรูปธรรม (OECD, 2023; Mergel, I. 2019)

โดยสรุป การมีส่วนร่วมของประชาชนคือ “หัวใจของการสร้างคุณค่าร่วมสาธารณะ” เพราะเป็นทั้งเครื่องมือสร้างความโปร่งใสและกลไกเสริมสร้างความไว้วางใจในรัฐบาล การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลไทยจึงต้องไม่จำกัดอยู่กับการพัฒนาเทคโนโลยี แต่ต้องมุ่งออกแบบระบบที่ประชาชนสามารถร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบได้จริง เพื่อให้รัฐบาลดิจิทัลเป็นมากกว่ารัฐที่ใช้เทคโนโลยี แต่เป็น “รัฐที่ฟังเข้าใจ และเติบโตไปพร้อมกับประชาชน”

5.4 อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่าน แม้แนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” จะกลายเป็นวาระแห่งชาติที่มุ่งยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสของภาครัฐไทย แต่การเปลี่ยนผ่านในระดับเทศบาลยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ยังรากลึกในระบบราชการไทย การศึกษานี้พบว่า อุปสรรคหลักของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลประกอบด้วยสองมิติสำคัญ ได้แก่ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง (Structural Barriers) และ อุปสรรคเชิงวัฒนธรรม (Cultural Resistance) ซึ่งเป็นกลไกที่สะท้อนถึงความไม่พร้อมของระบบราชการในการปรับตัวต่อพลวัตของยุคดิจิทัล

1) อุปสรรคเชิงโครงสร้าง เทศบาลขนาดกลางในจังหวัดฉะเชิงเทรา เช่น เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา เทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ และเทศบาลตำบลพนมสารคาม ยังคงต้องดำเนินงานภายใต้ระบบราชการแบบรวมศูนย์ (centralized bureaucracy) ที่จำกัดอิสระในการตัดสินใจและการใช้งบประมาณ โดยเฉพาะการลงทูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องได้รับอนุมัติจากส่วนกลาง ทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเกิดขึ้นล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาการขาดบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล (digital literacy) และการบริหารจัดการข้อมูลที่ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ (Bannister, F., & Connolly, R. 2014) ที่ชี้ว่าความล้มเหลวของรัฐบาลดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนาไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยี หากแต่เกิดจาก “โครงสร้างราชการที่ไม่ยืดหยุ่นและขาดกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”

2) อุปสรรคเชิงวัฒนธรรม นอกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างแล้ววัฒนธรรมราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นความมั่นคง ความปลอดภัย และการยึดตามลำดับขั้นตอน (procedural compliance) ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติหลายคนยังมีความไม่ไว้วางใจต่อเทคโนโลยี



(technological distrust) และกังวลต่อการถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ ซึ่งทำให้เกิด “ความต้านทานเชิงพฤติกรรม” (behavioral resistance) ต่อการเปลี่ยนแปลง (Kotter, J. P. 2012)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ พบว่า ความท้าทายของเทศบาลไทยในการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลมีลักษณะคล้ายกับประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ซึ่งต้องเผชิญกับระบบราชการแบบรวมศูนย์และวัฒนธรรมการบริหารแบบอนุรักษนิยม (OECD, 2023) ในขณะที่ประเทศอย่างเอสโตเนียและเกาหลีใต้ประสบความสำเร็จในการพัฒนา “รัฐบาลดิจิทัลแบบบูรณาการ” เพราะมีการปฏิรูประบบราชการให้ยืดหยุ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ และสร้างแรงจูงใจทางวัฒนธรรมในการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ (Margetts, H., & Dunleavy, P. 2013)

สำหรับประเทศไทย การสร้างรัฐบาลดิจิทัลจึงจำเป็นต้องดำเนินการในสองระดับควบคู่กัน คือ (1) การปรับโครงสร้างเชิงระบบ (systemic reform) เพื่อกระจายอำนาจและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารท้องถิ่น และ (2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (cultural transformation) เพื่อปลูกฝังทัศนคติใหม่ในการเรียนรู้ การเปิดกว้าง และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ (Puangngam, K. 2019); (Thamrongthanawong, S. 2016); (Bowonwattana, P. 2018); (Kaewdaeng, W. 2021); (Digital Government Development Agency, 2023)

สรุป อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงปัญหาทางเทคนิค แต่เป็นผลสะท้อนจาก “ระบบราชการที่ยังไม่ถูกปฏิรูป” การพัฒนาเทคโนโลยีโดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรจะไม่สามารถนำไปสู่ความยั่งยืนได้ ดังนั้น การปฏิรูปภาครัฐในยุคดิจิทัลจึงต้องมุ่งสู่ “การปฏิรูปเชิงระบบและจิตสำนึก” (systemic and cultural reform) ที่ผสมผสานระหว่างประสิทธิภาพ เทคโนโลยี และคุณค่าร่วมสาธารณะ

5.5 การบูรณาการทฤษฎี 4 กรอบเพื่อสร้างแบบจำลอง MDT Model การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับเทศบาลไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือปรับปรุงระบบบริการสาธารณะเท่านั้น หากแต่เป็น “กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” ที่ครอบคลุมโครงสร้าง วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ไม่มีทฤษฎีใดเพียงกรอบเดียวที่สามารถอธิบายความซับซ้อนของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน การบูรณาการแนวคิดจาก 4 กรอบทฤษฎีหลัก ได้แก่ Digital Governance, Collaborative Governance, Change Management, และ Public Value Theory จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการทำความเข้าใจและออกแบบ “แบบจำลองการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาล” หรือ Municipal Digital Transformation Model (MDT Model) ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

สุดท้าย ทฤษฎีคุณค่าร่วมสาธารณะ (Public Value Theory) ของ Moore, M. H. (2013) ช่วยเติมเต็มมิติของ “เป้าหมายเชิงคุณค่า” (value-oriented goal) โดยมองว่ารัฐบาลดิจิทัลจะมีความหมายก็ต่อเมื่อสามารถสร้าง “คุณค่าร่วมระหว่างรัฐกับประชาชน” ผ่านการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการจริงของ



สังคมและเสริมสร้างความไว้วางใจทางสังคม (social trust) แนวคิดนี้สะท้อนในงานของ (Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015) ซึ่งเสนอว่าภาครัฐยุคใหม่ควรเปลี่ยนจาก “การควบคุมประชาชน” (to steer) เป็น “การรับใช้ประชาชน” (to serve)

เมื่อบูรณาการทั้ง 4 ทฤษฎีเข้าด้วยกัน งานศึกษานี้ได้พัฒนาแบบจำลอง “Municipal Digital Transformation Model (MDT Model)” ซึ่งประกอบด้วย 3 ชั้นสำคัญ (Three Analytical Layers) ได้แก่

- Governance Layer มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อร่วมกันออกแบบนโยบายและนวัตกรรมท้องถิ่น (Bryson, J. M., et al. 2014)

- Technology Layer เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การจัดการข้อมูลกลาง และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (Dunleavy, P., et al. 2006); (OECD, 2023)

- Culture Layer มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและจิตสำนึกสาธารณะในบุคลากรภาครัฐ (Puangngam, K. 2019); (Kaewdaeng, W. 2021); Huda, M., Azman, N., & Baharuddin, A. 2022)

กรณีศึกษาของ เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา และเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการทั้ง 4 ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านได้อย่างเป็นรูปธรรม เทศบาลที่มีผู้นำเชิงดิจิทัลใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสร้างความร่วมมือ และเปิดพื้นที่ให้ประชาชนร่วมออกแบบบริการ จะสามารถสร้าง “คุณค่าร่วมสาธารณะ” ได้จริง ต่างจากเทศบาลที่ยังคงจำกัดบทบาทเทคโนโลยีไว้เพียงการบริหารภายในองค์กร

สรุป การบูรณาการทฤษฎีทั้ง 4 กรอบมิใช่เพียงการรวมแนวคิดทางวิชาการเข้าด้วยกัน แต่คือการสร้าง “กลไกทางความคิดเชิงระบบ” ที่ช่วยกำหนดทิศทางและวัดผลของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม แบบจำลอง MDT Model จึงถูกพัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมเชิงแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยี การบริหาร และคุณค่าทางสังคม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของ “รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วม” ที่เปิดกว้าง โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาในอนาคต

ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลขนาดกลางในประเทศไทย โดยเฉพาะในจังหวัดฉะเชิงเทรา มิได้เป็นเพียงกระบวนการทางเทคนิคหรือเทคโนโลยี แต่เป็น “กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและโครงสร้าง” ที่มีมิติทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และธรรมาภิบาลเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างซับซ้อน (Dunleavy, P., et al 2006); (OECD, 2023) ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านขึ้นอยู่กับ การบูรณาการกลไกในสามระดับหลัก ได้แก่ ระดับนโยบายชาติ (National Policy Level), ระดับองค์กรเทศบาล (Organizational Level) และ ระดับประชาชนและเครือข่ายสังคม (Societal and Network



Level) โดยแต่ละระดับต้องมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดระบบนิเวศรัฐบาลดิจิทัล (Digital Governance Ecosystem) ที่สมบูรณ์

ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับชาติ (National Policy Level) ในระดับประเทศจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์เฉพาะด้านท้องถิ่น” เพื่อสร้างความชัดเจนทางทิศทางและกลไกสนับสนุน โดยเฉพาะการกำหนดนโยบาย “Digital Municipality Thailand” เพื่อผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกรอบการพัฒนาเป็นของตนเอง แยกจากยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลส่วนกลาง (Digital Government Master Plan) เพื่อให้เทศบาลสามารถออกแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละพื้นที่ (Puangngam, K. 2019); (Thamrongthanawong, S. 2016)

1) ยุทธศาสตร์ “Digital Municipality Thailand” และแผนแม่บทท้องถิ่นดิจิทัล ควรจัดทำแผนแม่บทการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลระดับท้องถิ่น (Local Digital Governance Master Plan) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พร้อมจัดตั้ง “ศูนย์สนับสนุนเทศบาลดิจิทัล (Digital Municipality Support Center)” เพื่อให้คำปรึกษา ถ่ายทอดเทคโนโลยี และประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลของเทศบาลทั่วประเทศ (Digital Government Development Agency, 2023).

2) กลไกงบประมาณและกฎหมายเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่าน ภาครัฐควรจัดตั้ง “กองทุนสมทบเพื่อการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Matching Fund)” เพื่อส่งเสริมให้เทศบาลสามารถลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล การพัฒนาบุคลากร และระบบบริการดิจิทัล โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณส่วนกลางเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ควรปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Data Interoperability) และพัฒนามาตรฐาน “Data Governance for Local Government” เพื่อให้ทุกเทศบาลมีแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลดิจิทัล (OECD, 2023; Bannister, F., & Connolly, R. 2014)

3) ระบบติดตามและประเมินผลระดับชาติ เสนอให้จัดตั้งดัชนีรัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่น (Digital Municipality Index: DMI) เพื่อใช้วัดระดับความพร้อมและประสิทธิภาพของแต่ละเทศบาลใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ เทคโนโลยี การมีส่วนร่วมของพลเมือง วัฒนธรรมองค์กร และคุณค่าร่วมสาธารณะ ทั้งนี้ ควรกำหนดให้การประเมินผลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของระบบติดตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านมีความต่อเนื่องและตรวจสอบได้

ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับองค์กรเทศบาล (Organizational Level) ในระดับองค์กรเทศบาลการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัย “ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล” และ “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน

1) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership Development) เทศบาลควรจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงดิจิทัล (digital leadership competency) สำหรับผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงาน โดยมุ่งเสริมทักษะด้าน Agile Government และ Data-Driven Decision Making เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สอดคล้องกับ



แนวคิดของ (Kotter, J. P. 2012) และ (Huda, M., Azman, N., & Baharuddin, A. 2022) ที่เน้นว่าผู้นำคือ “ปัจจัยเร่ง” สำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในภาครัฐ

2) การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่าน เทศบาลควรจัดตั้ง Digital Transformation Office (DTO) เป็นหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่วางแผน ควบคุม และติดตามโครงการดิจิทัล รวมถึงจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างนวัตกรรมร่วม (Mergel, I. 2019); (Bryson, J. M., et al. 2014)

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organizational Culture) วัฒนธรรมราชการที่เน้นความมั่นคงและลำดับชั้นต้องถูกแทนที่ด้วยวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ (learning organization) และการทำงานร่วมกัน (collaboration) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Senge, P. M. 1990) และงานของ (Kaewdaeng, W. 2021) ที่เสนอว่า “องค์กรราชการดิจิทัลจะเติบโตได้เมื่อบุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน”

4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล (Data Infrastructure) เทศบาลควรสร้างฐานข้อมูลกลาง (Municipal Data Lake) ที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในจังหวัดและส่วนกลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การบริการ และความโปร่งใสทางข้อมูล (Dunleavy, P., et al. 2006); (Digital Government Development Agency, 2023)

ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับประชาชนและภาคีเครือข่าย (Societal & Network Level) ในระดับสังคมและเครือข่าย การเปลี่ยนผ่านจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อประชาชนมีบทบาทร่วมเป็น “ผู้สร้างคุณค่าร่วมสาธารณะ” (Moore, M. H. 2013); (Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. 2015)

1) กลไกการมีส่วนร่วมหลายระดับ (Multi-layered Participation Mechanism) เทศบาลควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างช่องทางมีส่วนร่วมที่หลากหลาย เช่น e-Forum, e-Polling, และ ระบบติดตามงบประมาณออนไลน์ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมออกแบบบริการ (co-design) และร่วมตัดสินใจเชิงนโยบาย (co-decision) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด (Collaborative Governance ของ Ansell, C., & Gash, A. 2008)

2) การสร้างพันธมิตรข้ามภาคส่วน (Cross-sector Partnerships) เทศบาลควรร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างนวัตกรรมสาธารณะ (Public Innovation) เช่น โครงการ Civic Tech, IoT for Community, หรือ Open Data Platform เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและสร้างความไว้วางใจในภาครัฐ (Bowonwattana, P. 2018); (Bryson, J. M., et al. 2014)

3) การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของประชาชน (Digital Literacy Promotion) ควรจัดโครงการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้สูงอายุและผู้พิการ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Inclusion) และสอดคล้องกับหลัก “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 10) (Puangngam, K. 2019); (OECD, 2023)

แนวทางการพัฒนาในอนาคต (Future Research and Development Directions) เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของรัฐบาลดิจิทัลระดับเทศบาล งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นในสามแนวทางหลัก ได้แก่



1) การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลต่างระดับ ควรเปรียบเทียบรูปแบบการเปลี่ยนผ่านของเทศบาลขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ รวมถึงองค์กรพิเศษ เช่น กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จเฉพาะบริบท

2) การประเมินผลลัพธ์เชิงคุณค่า (Public Value Evaluation) ควรวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางสังคม เช่น ระดับความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และการเพิ่มทุนทางสังคมของประชาชน เพื่อประเมิน “คุณค่าร่วมสาธารณะ” ที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่าน

3) การประยุกต์เทคโนโลยีขั้นสูง (Advanced Technology Integration) ควรศึกษาศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT), และบล็อกเชน (Blockchain) ในการยกระดับการบริหารจัดการเทศบาล และวิเคราะห์นโยบายที่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในภาครัฐอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ

สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายจากการศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า “การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลไทย” ต้องอาศัยการบูรณาการในทุกระดับ ตั้งแต่ต้นนโยบายส่วนกลาง โครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากไม่มีกลไกเชิงนโยบายและวัฒนธรรมการบริหารที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง รัฐบาลดิจิทัลจึงควรถูกมองว่าเป็น “ระบบนิเวศแห่งความร่วมมือ” ที่ทุกภาคส่วนมีบทบาทร่วมกันในการสร้างคุณค่าร่วมสาธารณะ เพื่อให้การบริหารท้องถิ่นของไทยก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืนและเท่าเทียม

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของเทศบาลไทย โดยเฉพาะในจังหวัดฉะเชิงเทรา ไม่ได้วัดจากการมีเทคโนโลยีใหม่หรือระบบไอทีทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่สะท้อนถึงการเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานของรัฐอย่างลึกซึ้ง เป็นการปรับ “กระบวนทัศน์การบริหาร” ให้เปิดกว้าง โปร่งใส ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และทำงานร่วมกับประชาชนอย่างแท้จริง

เมื่อเชื่อมโยงแนวคิดเหล่านี้เข้าด้วยกัน จะเห็นว่า “ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่าน” ต้องเกิดจากการขับเคลื่อนพร้อมกันในสามมิติสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างธรรมาภิบาลและเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง (2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันได้จริง และ (3) การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้กล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งสามมิตินี้คือรากฐานของการก้าวสู่ “รัฐบาลดิจิทัลที่มีชีวิต” ซึ่งไม่เพียงตอบสนองต่อเทคโนโลยี แต่ยังยึดโยงอยู่กับประชาชนในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาของรัฐได้เป็นอย่างดี

กรณีของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา บ้านโพธิ์ และพนมสารคาม สะท้อนให้เห็นผลลัพธ์เชิงคุณภาพของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะผ่านระบบ Open Data การจัดตั้งช่องทางรับฟังความคิดเห็นของประชาชน



ไปจนถึงการใช้แพลตฟอร์มรายงานปัญหาชุมชนแบบออนไลน์ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและเพิ่มความชอบธรรมให้กับการทำงานของภาครัฐท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าเหล่านี้ยังถูกจำกัดด้วยอุปสรรคสำคัญหลายประการ เช่น โครงสร้างการบริหารที่รวมศูนย์ การจัดสรรงบประมาณที่ขาดความยืดหยุ่น การขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่ยังไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากต้องอาศัยการปฏิรูปทั้งในระดับ “โครงสร้างระบบ” และ “วัฒนธรรมองค์กร” ควบคู่กัน เพื่อสร้างรากฐานของการบริหารท้องถิ่นที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว บทนี้จึงเสนอทิศทางการนโยบายสามระดับที่เกี่ยวพันกัน: ระดับชาติ ยุทธศาสตร์ “Digital Municipality Thailand”, กฎหมาย/มาตรฐานข้อมูล และดัชนี DMI; ระดับองค์กร พัฒนา Digital Leadership, จัดตั้ง DTO และทีมข้ามสายงาน, สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ Data Lake เทศบาล; ระดับสังคม กลไกการมีส่วนร่วมหลายระดับ พันธมิตรข้ามภาคส่วน และการยกระดับทักษะดิจิทัลประชาชน

ท้ายที่สุด แบบจำลอง MDT Model ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศเชิงปฏิบัติที่ช่วยให้เทศบาลสามารถประเมินความพร้อม ออกแบบยุทธศาสตร์ และวัดผล “คุณค่าร่วมสาธารณะ” ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเทคโนโลยี หลักธรรมาภิบาล และความร่วมมือของมนุษย์ถูกผสานเข้าด้วยกันอย่างสมดุล การบริหารท้องถิ่นไทยจะก้าวสู่ “รัฐบาลดิจิทัลแบบมีส่วนร่วม” ที่โปร่งใส เท่าเทียม และยั่งยืนอย่างแท้จริง เป็นการเปลี่ยนผ่านจาก “รัฐระบบปิด” ที่ยึดอำนาจการตัดสินใจไว้บนลงล่าง ไปสู่ “รัฐกับประชาชน” ที่ร่วมกันออกแบบอนาคตของการพัฒนาอย่างมีความหมายและร่วมรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

- โกวิทย์ พวงงาม. (2562). *การบริหารภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2561). *ทุนทางสังคมกับการบริหารภาครัฐยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรารณ แก้วแดง. (2564). *วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2559). *ธรรมาภิบาลกับการบริหารภาครัฐไทย*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนแม่บทการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570*. กรุงเทพฯ: DGA.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values, and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.



- Bryson, J. M., et al. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge.
- Dunleavy, P., et al. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Heeks, R. (2001). *Understanding e-Governance for Development*. University of Manchester.
- Huda, M., Azman, N., & Baharuddin, A. (2022). Digital leadership and open culture as determinants of e-government success. *International Journal of Public Administration*, 45(6), 512–528.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), 20120382.
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- OECD. (2023). Digital Government Index 2023. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. UNDESA.

Translated Thai References

- Bowonwattana, P. (2018). *Social capital and modern public administration*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Digital Government Development Agency. (2023). *Digital Government Development Master Plan 2023–2027*. Bangkok: DGA. (in Thai)



Kaewdaeng, W. (2021). *Organizational culture and the transition to digital government*.

Bangkok: Ramkhamhaeng University. .(in Thai)

Puangngam, K. (2019). *New Public Administration*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

(in Thai)

Thamrongthanawong, S. (2016). *Good governance and Thai public administration*. Bangkok:

Local Government Development College. (in Thai)

