บทความวิจัย

การประเมินการให้บริการสาธารณะดิจิทัลและการพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย

ASSESSMENT OF DIGITAL PUBLIC SERVICE DELIVERY AND DEVELOPMENT OF STRATEGIC RECOMMENDATIONS FOR LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN CHIANG RAI PROVINCE

มานิตา โพธิกุล[1*], ประยูร อิมิวัตร์[1], วราดวง สมณาศักดิ์[1], อนันต์ แก้วตาติ๊บ[2]
Manita Pothikul[1*], Prayoon Imiwat[1], Waraduang Sommanasak[1], Anan Kaewtatip[2]
[1]คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[1]Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University
[2]คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
[2]Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University
[*]Corresponding Author E-mail: 678970014@crru.ac.th
Received May 14, 2026; Revised July 28, 2026; Accepted August 7, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ประเมินระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงรายตามกรอบบริการดิจิทัล 7 ด้าน 2. ศึกษาปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุนการให้บริการสาธารณะดิจิทัล และ 3. พัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ใช้การวิจัยแบบผสานวิธีเชิงอธิบายตามลำดับ ระยะเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างเป็นปลัด รองปลัด หรือหัวหน้าสำนักปลัด จำนวน 70 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย ระยะเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คน และการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารท้องถิ่น 5 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .927 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา พร้อมบูรณาการผลในขั้นการตีความและพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, SD = 0.14) โดยระบบกลางทางกฎหมายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลและระบบเอกสารดิจิทัล ส่วนระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจและระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2. ปัญหาและเงื่อนไขสำคัญครอบคลุมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย การเชื่อมโยงข้อมูล สมรรถนะบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ และกลไกสนับสนุนเชิงนโยบาย และ 3. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและองค์กร การพัฒนาบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การบูรณาการข้อมูลและบริการ และการขับเคลื่อนนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือ ข้อค้นพบได้รับการสังเคราะห์เป็นกรอบการเปลี่ยนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่น ซึ่งเชื่อมโยงฐานความพร้อมขององค์กร การเปลี่ยนรูปบริการ และธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน

คำสำคัญ: บริการสาธารณะดิจิทัล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, รัฐบาลดิจิทัล, ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์, การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

Abstract

Objectives of this research article were: 1. assess the implementation level of digital public service delivery among local administrative organizations in Chiang Rai Province based on seven digital service dimensions; 2. examine the problems, constraints, needs, and enabling factors associated with digital public service delivery; and 3. develop strategic recommendations appropriate to the local context. An explanatory sequential mixed methods design was employed. In the quantitative phase, the sample comprised 70 chief administrators, deputy chief administrators, or heads of administrative offices selected through simple random sampling. In the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with five key informants, followed by a focus group discussion with five experts and local administrators selected through purposive sampling. The research instruments consisted of a questionnaire, a semi-structured interview protocol, and a focus group discussion guide. The questionnaire demonstrated item–objective congruence indices ranging from 0.67 to 1.00 and an overall reliability coefficient of .927. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation, while qualitative data were analyzed through content analysis. The findings were integrated during interpretation and the development of strategic recommendations.

The findings revealed that: 1. the overall implementation level of digital public service delivery was high ($\overline{X}$ = 4.30, SDSDSD = 0.14). The Law Portal received the highest mean score, followed by Digital ID and the Electronic Document System, whereas the Biz Portal and Government Information Center received the lowest mean scores; 2. the major problems and enabling conditions concerned digital infrastructure and cybersecurity readiness, interorganizational data integration, personnel competencies, equitable access to services, and policy support mechanisms; and 3. five strategic areas were proposed: strengthening digital infrastructure and cybersecurity; developing personnel and organizational capabilities; promoting citizen-centered and inclusive services; integrating data and services across agencies; and advancing policy implementation and collaborative networks. These findings were synthesized into the Local Digital Public Service Transformation Framework (LDPS-TF), which connects digital organizational readiness, public service transformation, and governance for sustainability.

Keywords: Digital Public Service Delivery, Local Administrative Organizations, Digital Government, Strategic Recommendations, Digital Transformation

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการให้บริการสาธารณะจากกระบวนการที่ยึดหน่วยงานเป็นศูนย์กลางไปสู่บริการที่เชื่อมโยงข้อมูล เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลจึงมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกระบวนการทำงานเดิม แต่ครอบคลุมถึงการออกแบบบริการใหม่ การบูรณาการข้อมูล

ระหว่างหน่วยงาน และการสร้างคุณค่าสาธารณะผ่านบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ (Hood, 1991) แนวคิดการบริหารภาครัฐเชิงเครือข่ายที่เน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ (Osborne, 2006) ตลอดจนแนวคิดการบริการสาธารณะยุคใหม่และการสร้างคุณค่าสาธารณะ ซึ่งมุ่งให้ภาครัฐตอบสนองต่อประโยชน์ส่วนรวมและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (Denhardt & Denhardt, 2003; Moore, 1995)

ประเทศไทยได้ขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการภาครัฐที่สะดวก โปร่งใส มีคุณภาพ และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มและบริการดิจิทัลกลางเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2566) ระบบสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ระบบกลางทางกฎหมาย (Law Portal) ระบบกลางประชาชน (Citizen Portal) ระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ (Biz Portal) ระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) ระบบเอกสารดิจิทัล (Electronic Document) ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange) และระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐ (Government Information Center) ระบบเหล่านี้สะท้อนโครงสร้างสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลทั้งด้านข้อมูล กระบวนการ การเข้าถึงบริการ และการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนและรับผิดชอบบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันโดยตรง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจึงมีศักยภาพในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนสนับสนุนความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่บริการสาธารณะดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงฐานข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และความสามารถของประชาชนในการเข้าถึงและใช้บริการดิจิทัลด้วย ดังนั้น การพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลในระดับท้องถิ่นจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการมิติด้านเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการบริหาร และความต้องการของประชาชนเข้าด้วยกัน

สำหรับจังหวัดเชียงราย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้บริการประชาชนภายใต้บริบทที่มีความหลากหลายทั้งด้านพื้นที่ ลักษณะชุมชน และความพร้อมในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลให้แต่ละหน่วยงานมีระดับความพร้อมและความสามารถในการประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลแตกต่างกัน แม้หน่วยงานในพื้นที่จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการให้บริการมากขึ้น แต่ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาเกี่ยวกับความครอบคลุมของโครงสร้างพื้นฐาน การบูรณาการข้อมูล ความพร้อมของบุคลากร การรักษาความมั่นคงปลอดภัย และการออกแบบบริการให้เหมาะสมกับประชาชนกลุ่มต่าง ๆ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย, 2567) การประเมินระดับการดำเนินงานในแต่ละด้านจึงมีความสำคัญต่อการระบุจุดแข็ง ประเด็นที่ควรเร่งพัฒนา และเงื่อนไขที่มีผลต่อการขับเคลื่อนบริการสาธารณะดิจิทัลในบริบทของพื้นที่

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารภาครัฐ ประสิทธิภาพของการให้บริการ หรือความพร้อมด้านดิจิทัลเป็นรายประเด็น ขณะที่ยังมีการศึกษาจำกัดซึ่งประเมินการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างครอบคลุมตามกรอบบริการดิจิทัลทั้ง 7 ด้าน และเชื่อมโยงผลการประเมินเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ

และปัจจัยสนับสนุนในบริบทจังหวัดเชียงราย นอกจากนี้ ผลการประเมินจำนวนหนึ่งยังไม่ได้รับการแปลงไปสู่ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุทิศทางและแนวทางดำเนินงานสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม จึงเกิดทั้งช่องว่างเชิงบริบทในการทำความเข้าใจสภาพการดำเนินงานระดับพื้นที่ และช่องว่างเชิงการนำไปใช้ในการเชื่อมโยงข้อค้นพบไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงประยุกต์ใช้กรอบบริการดิจิทัล 7 ด้านของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เป็นกรอบสำหรับประเมินระดับการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธีเชิงอธิบายตามลำดับ เริ่มจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อพิจารณาระดับการดำเนินงานและประเด็นที่ควรพัฒนา จากนั้นใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุนที่อยู่เบื้องหลังผลเชิงปริมาณ และใช้การสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาและปรับปรุงร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยคาดว่าจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลสำหรับกำหนดลำดับความสำคัญและขับเคลื่อนการพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลให้เหมาะสมกับบริบทของจังหวัดเชียงราย มีความเชื่อมโยง เข้าถึงได้ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงรายตามกรอบบริการดิจิทัล 7 ด้าน
2. เพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุนการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย
3. เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสานวิธีเชิงอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) โดยดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ 1. การประเมินระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยวิธีเชิงปริมาณ 2. การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการและปัจจัยสนับสนุนที่อยู่เบื้องหลังผลเชิงปริมาณ และ 3. การสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาและปรับปรุงข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรเชิงปริมาณ ได้แก่ ปลัด รองปลัด หรือหัวหน้าสำนักปลัด ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับการบริหารและการให้บริการสาธารณะดิจิทัล และเป็นผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงรายแห่งละ 1 คน รวม 142 คน จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 142 แห่ง ประกอบด้วยเทศบาลตำบล 72 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 70 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย, 2566) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 49.30 ของประชากร ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ปลัด รองปลัด หรือหัวหน้าสำนักปลัดที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือบริการสาธารณะดิจิทัล ส่วนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัลและการบริหารท้องถิ่น ทั้งสองกลุ่ม

ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยคำนึงถึงบทบาท ประสบการณ์ ประเภทองค์กรและความสามารถในการให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชนิด ได้แก่ 1. แบบสอบถามระดับการดำเนินงานด้านบริการสาธารณะดิจิทัล ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมกรอบบริการดิจิทัล 7 ด้าน ได้แก่ Law Portal, Citizen Portal, Biz Portal, Digital ID, Electronic Document, Government Data Exchange และ Government Information Center 2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ครอบคลุมสภาพการดำเนินงาน ปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ ปัจจัยสนับสนุน และแนวทางพัฒนา และ 3. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ประโยชน์ และความสอดคล้องของร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์กับบริบทพื้นที่

เครื่องมือทั้งหมดได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับเท่ากับ .927 แสดงว่า มีความสอดคล้องภายในระดับสูง ส่วนแบบสัมภาษณ์และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มได้รับการปรับปรุงด้านความชัดเจน ความครอบคลุม และลำดับคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มจากการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน ทั้งรูปแบบเอกสารและออนไลน์ และตรวจสอบความครบถ้วนก่อนนำไปวิเคราะห์ จากนั้นนำผลเชิงปริมาณ โดยเฉพาะด้านที่มีระดับการดำเนินงานสูงและด้านที่ควรพัฒนา มาใช้กำหนดประเด็นสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้รับการบันทึกเสียง จดบันทึกภาคสนาม และถอดความอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยบูรณาการผลเชิงปริมาณกับผลการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ แล้วนำเข้าสู่การสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 5 คน ก่อนปรับปรุงเป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอระดับการดำเนินงานในภาพรวม รายด้าน และจัดลำดับค่าเฉลี่ย เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ได้แก่ 4.51–5.00 หมายถึงมากที่สุด 3.51–4.50 หมายถึงมาก 2.51–3.50 หมายถึงปานกลาง 1.51–2.50 หมายถึงน้อย และ 1.00–1.50 หมายถึงน้อยที่สุด ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยถอดความ กำหนดรหัส จัดหมวดหมู่ และสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก ความน่าเชื่อถือของผลเชิงคุณภาพตรวจสอบด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างตำแหน่งและการตรวจสอบสามเส้าระหว่างผลเชิงปริมาณ การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม

การบูรณาการข้อมูลดำเนินการในขั้นการอธิบายและตีความผล โดยเชื่อมโยงระดับการดำเนินงานเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสาเหตุ ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยสนับสนุน แล้วสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยทิศทางการพัฒนา เป้าประสงค์ แนวทางดำเนินงาน และกลไกขับเคลื่อน ทั้งนี้ ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมโดยชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอความยินยอม รักษาความลับ และนำเสนอผลโดยไม่เปิดเผยตัวตน

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1. ผลการประเมินระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัล 2. ผลการศึกษาปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุน และ 3. ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41–50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38.60 โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 5–10 ปี และสังกัดเทศบาล

ผลการประเมินตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงรายมีการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยระบบกลางทางกฎหมายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.32) รองลงมา ได้แก่ ระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.29) และระบบเอกสารดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.31) ส่วนระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.30) และระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐ ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.34) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัล	$\overline{X}$	SD	ระดับ	ลำดับ
1. ระบบกลางทางกฎหมาย (Law Portal)	4.32	0.32	มาก	1
2. ระบบกลางประชาชน (Citizen Portal)	4.30	0.29	มาก	4
3. ระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ (Biz Portal)	4.28	0.30	มาก	6
4. ระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID)	4.31	0.29	มาก	2
5. ระบบเอกสารดิจิทัล (Electronic Document)	4.31	0.31	มาก	2
6. ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange)	4.29	0.30	มาก	5
7. ระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐ (Government Information Center)	4.28	0.34	มาก	6
รวม	**4.30**	**0.14**	**มาก**	-

ผลดังกล่าวแสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการค่อนข้างมากทุกด้าน อย่างไรก็ตาม ระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ ระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐ และระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น จึงได้รับการนำไปใช้เป็นประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะต่อไป ทั้งนี้ ผลดังกล่าวเป็นการประเมินตามการรับรู้ของบุคลากรผู้ให้บริการ มิใช่ผลการประเมินคุณภาพหรือความพึงพอใจจากประชาชนผู้รับบริการโดยตรง

2. ปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุนการให้บริการสาธารณะดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ได้ 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

2.1 ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัล

แม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แต่ความพร้อมของอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย โปรแกรม และบุคลากรสนับสนุนยังแตกต่างกันตามขนาดและบริบทของแต่ละองค์กร ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลต่อความต่อเนื่องและเสถียรภาพของบริการ นอกจากนี้ การขยายบริการ

ดิจิทัลทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย การกำหนดสิทธิ์เข้าถึง และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลมากขึ้น

2.2 การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

ระบบข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐบางส่วนยังแยกออกจากกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องบันทึกหรือตรวจสอบข้อมูลซ้ำ การเชื่อมโยงข้อมูลกลางจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการลดขั้นตอนและการพัฒนาบริการแบบครบวงจร โดยจำเป็นต้องมีมาตรฐานข้อมูล กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.3 สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรและความพร้อมขององค์กร

บุคลากรมีระดับความรู้ ทักษะ และความมั่นใจในการใช้ระบบดิจิทัลแตกต่างกัน ขณะที่การเปลี่ยนแปลงระบบและข้อกำหนดเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องการการพัฒนาสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับภาระงานจริง การสนับสนุนทางเทคนิค และผู้นำที่กำหนดทิศทางการเปลี่ยนผ่านอย่างชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

2.4 การเข้าถึงและการออกแบบบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ประชาชนมีความพร้อมในการเข้าถึงอุปกรณ์ เครือข่าย และทักษะดิจิทัลแตกต่างกัน โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ห่างไกลและกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือ การพัฒนาบริการจึงควรคำนึงถึงความง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของข้อมูล ช่องทางรับฟังความคิดเห็น และการมีช่องทางช่วยเหลือหรือบริการทางเลือกเพื่อไม่ให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเพิ่มความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ

2.5 นโยบาย กลไกสนับสนุน และความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

การพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลต้องอาศัยนโยบายที่ชัดเจน งบประมาณอย่างต่อเนื่อง การกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบ และความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนกลาง และภาคีที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การติดตามผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน และการมีเครือข่ายสนับสนุนด้านเทคนิคและข้อมูล

เมื่อบูรณาการกับผลเชิงปริมาณพบว่า แม้ระดับการดำเนินงานทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นเงื่อนไขที่อาจจำกัดคุณภาพและความต่อเนื่องของบริการ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูล การพัฒนาบริการภาคธุรกิจ การจัดระบบข้อมูลติดต่อภาครัฐ ความพร้อมของบุคลากร และความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ ประเด็นดังกล่าวจึงถูกนำไปใช้กำหนดทิศทางของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

3. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การให้บริการสาธารณะดิจิทัล

ผู้วิจัยบูรณาการผลการประเมินเชิงปริมาณกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ จากนั้นนำร่างเข้าสู่การสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารท้องถิ่นจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ประโยชน์ และความสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ผลการสังเคราะห์และปรับปรุงได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัล

มุ่งพัฒนาอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย แพลตฟอร์ม และระบบสำรองข้อมูลให้มีความพร้อมและเสถียร ควบคู่กับการกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารสิทธิ์เข้าถึง และแผนรองรับเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความต่อเนื่องของบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและความพร้อมขององค์กรดิจิทัล

มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับบทบาทของบุคลากร จัดระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษาทางเทคนิค ส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัล และปรับกระบวนการทำงานให้ลดความซ้ำซ้อนและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบริการดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม

มุ่งออกแบบบริการให้ใช้งานง่าย สะดวก และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพิ่มช่องทางรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือผู้ใช้งาน รวมถึงจัดช่องทางบริการทางเลือกสำหรับประชาชนที่มีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์ เครือข่าย หรือทักษะดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงาน

มุ่งพัฒนามาตรฐานและกลไกการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดการบันทึกข้อมูลซ้ำ และสนับสนุนบริการแบบครบวงจร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริการภาคธุรกิจ ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง และระบบข้อมูลติดต่อภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การขับเคลื่อนนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือด้านรัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่น

มุ่งกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน พร้อมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนกลาง สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้การพัฒนาบริการดิจิทัลดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ 2 การเชื่อมโยงข้อค้นพบกับข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

ข้อค้นพบสำคัญ	ประเด็นที่ควรพัฒนา	ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์
ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครือข่าย และการรักษาความปลอดภัยแตกต่างกัน	โครงสร้างพื้นฐาน ความต่อเนื่อง และความมั่นคงปลอดภัย	ยุทธศาสตร์ที่ 1
บุคลากรมีทักษะและความพร้อมด้านดิจิทัลแตกต่างกัน	สมรรถนะบุคลากร ภาวะผู้นำ และการปรับกระบวนการ	ยุทธศาสตร์ที่ 2
ประชาชนมีความพร้อมและความสามารถเข้าถึงบริการไม่เท่ากัน	การออกแบบบริการและการลดความเหลื่อมล้ำดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3
Biz Portal, Government Data Exchange และ Government Information Center ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนา	การเชื่อมโยงข้อมูลและบริการแบบครบวงจร	ยุทธศาสตร์ที่ 4
การพัฒนาต้องอาศัยนโยบาย งบประมาณ และความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง	กลไกขับเคลื่อน การติดตามผล และเครือข่ายความร่วมมือ	ยุทธศาสตร์ที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประเด็น ได้แก่ ระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัล ปัญหาและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน และข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ระดับการดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงรายตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สะท้อนว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปรับตัวเข้าสู่การบริหารและการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการจัดการเอกสาร การเข้าถึงข้อมูล การยืนยันตัวตน และการเชื่อมโยงบริการกับระบบกลางของภาครัฐ แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570 ที่มุ่งให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และพัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงได้ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2566) อีกทั้งสอดคล้องกับวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561) ซึ่งพบว่า การบริหารจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัลช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และอารีรัตน์ แก่นลือ และคณะ (2566) ที่ชี้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสามารถลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวกในการให้บริการของหน่วยงานท้องถิ่น

ระบบกลางทางกฎหมายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล และระบบเอกสารดิจิทัล ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่า ระบบทั้งสามด้านมีกรอบนโยบาย ขั้นตอน และเครื่องมือกลางจากภาครัฐค่อนข้างชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานประจำขององค์กร เช่น การเข้าถึงข้อมูลกฎหมาย การรับรองตัวบุคคล และการรับ–ส่งเอกสารภายในหน่วยงาน จึงสามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าระบบที่ต้องอาศัยการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายหน่วยงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของบริการ (Hood, 1991)

อย่างไรก็ตาม ระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจและระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับมาก ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากบริการภาคธุรกิจมีขั้นตอนและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ขณะที่ระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐต้องอาศัยการปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องทันสมัย และเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบเหล่านี้จึงไม่สามารถดำเนินการได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่ต้องอาศัยการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐเชิงเครือข่ายของ Osborne (2006) ซึ่งอธิบายว่า การให้บริการสาธารณะที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหลายหน่วยงานมากกว่าการดำเนินงานภายในองค์กรเพียงลำพัง

ทั้งนี้ การที่ค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมากต้องตีความอย่างระมัดระวัง เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารและผู้ให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการประเมินจึงสะท้อนการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มิได้แสดงโดยตรงว่าประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างเท่าเทียม มีความพึงพอใจ หรือได้รับผลลัพธ์จากบริการในระดับเดียวกัน การประเมินรัฐบาลดิจิทัลที่สมบูรณ์จึงควรพิจารณาทั้งมุมมองของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ และข้อมูลการใช้บริการจริงร่วมกัน

2. ปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และปัจจัยสนับสนุน

ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า แม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานด้านบริการดิจิทัลในระดับมาก แต่ยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความมั่นคงปลอดภัย การเชื่อมโยงข้อมูล สมรรถนะบุคลากร และความแตกต่างในการเข้าถึงบริการของประชาชน ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยอธิบายว่า “ระดับการนำระบบมาใช้” ไม่ได้หมายความว่าองค์กรมีความพร้อมหรือสามารถให้บริการได้อย่างสมบูรณ์ทุกมิติ การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่ต้องบูรณาการเทคโนโลยี บุคลากร ข้อมูล กระบวนการทำงาน และการจัดการองค์กรเข้าด้วยกัน ไม่ใช่เพียงการจัดหาอุปกรณ์หรือเปลี่ยนบริการเดิมให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์

ข้อจำกัดด้านสมรรถนะบุคลากรสะท้อนว่า ความสำเร็จของบริการสาธารณะดิจิทัลขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการใช้ข้อมูล ปรับกระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหา และสื่อสารกับประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล ผลการวิจัยสอดคล้องกับวัชรพล อรุณรัตน์ และธนัสถา โรจนตระกูล (2566) ซึ่งพบว่า ทักษะดิจิทัลของบุคลากร

เป็นเงื่อนไขสำคัญของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคดิจิทัล และจักรกฤษ กมุทมาศ (2565) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การใช้เทคโนโลยี ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรควรเชื่อมโยงกับภาระงานจริง มีระบบสนับสนุนทางเทคนิค และดำเนินการต่อเนื่องควบคู่กับการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร

นอกจากนี้ ความแตกต่างด้านความพร้อมและทักษะดิจิทัลของประชาชนแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบริการออนไลน์อาจไม่ก่อให้เกิดการเข้าถึงอย่างเท่าเทียมโดยอัตโนมัติ โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ห่างไกล ผู้สูงอายุ และผู้ที่มีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์หรือทักษะ การออกแบบบริการจึงควรคำนึงถึงความง่ายในการใช้งาน ช่องทางช่วยเหลือ และการคงช่องทางบริการทางเลือกในช่วงเปลี่ยนผ่าน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริการสาธารณะยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะเจ้าของประโยชน์สาธารณะมากกว่าผู้รับบริการเพียงฝ่ายเดียว (Denhardt & Denhardt, 2003) และแนวคิดคุณค่าสาธารณะที่กำหนดให้ความสำเร็จของบริการภาครัฐพิจารณาจากคุณค่าที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม (Moore, 1995)

3. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การให้บริการสาธารณะดิจิทัล

ผลการบูรณาการข้อมูลนำไปสู่ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัล 2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและความพร้อมขององค์กร 3. การพัฒนาบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม 4. การบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงาน และ 5. การขับเคลื่อนนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือ ข้อเสนอทั้ง 5 ด้านสะท้อนว่าการพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลต้องดำเนินการเชิงระบบ โดยเชื่อมโยงมิติด้านเทคโนโลยี คน กระบวนการ ข้อมูล และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกัน

ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสมรรถนะบุคลากรเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการดำเนินงาน ขณะที่ยุทธศาสตร์ด้านบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและการบูรณาการข้อมูลเป็นกลไกในการเปลี่ยนทรัพยากรและความพร้อมขององค์กรไปสู่คุณภาพบริการ ส่วนยุทธศาสตร์ด้านนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และสร้างความต่อเนื่องให้แก่ยุทธศาสตร์ด้านอื่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับนิติกรณ์ ฉันท์วงศ์ชนะ และคณะ (2557) ที่เสนอว่า การพัฒนาเทคโนโลยีควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารจัดการ และสอดคล้องกับ Osborne (2006) ที่เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดบริการสาธารณะ

ประโยชน์สำคัญของผลการวิจัยไม่ได้อยู่ที่การสร้างองค์ประกอบบริการดิจิทัลชุดใหม่ แต่เป็นการนำกรอบบริการดิจิทัลของภาครัฐมาใช้ประเมินบริบทระดับท้องถิ่น แล้วบูรณาการผลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อแปลงข้อค้นพบไปสู่ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับปัญหาและเงื่อนไขของพื้นที่โดยตรง แนวทางดังกล่าวช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้ชัดเจนขึ้น แทนการดำเนินโครงการดิจิทัลเป็นรายระบบโดยขาดความเชื่อมโยง

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ครั้งนี้ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่มเท่านั้น ยังไม่ได้ผ่านการนำไปทดลองใช้และประเมินผลลัพธ์ในสถานการณ์จริง จึงควรถือเป็นกรอบสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจเบื้องต้น มิใช่ข้อยืนยันว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยอัตโนมัติ การนำไปใช้ควรปรับให้สอดคล้องกับขนาด ทรัพยากร และความพร้อมขององค์กรแต่ละแห่ง พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่

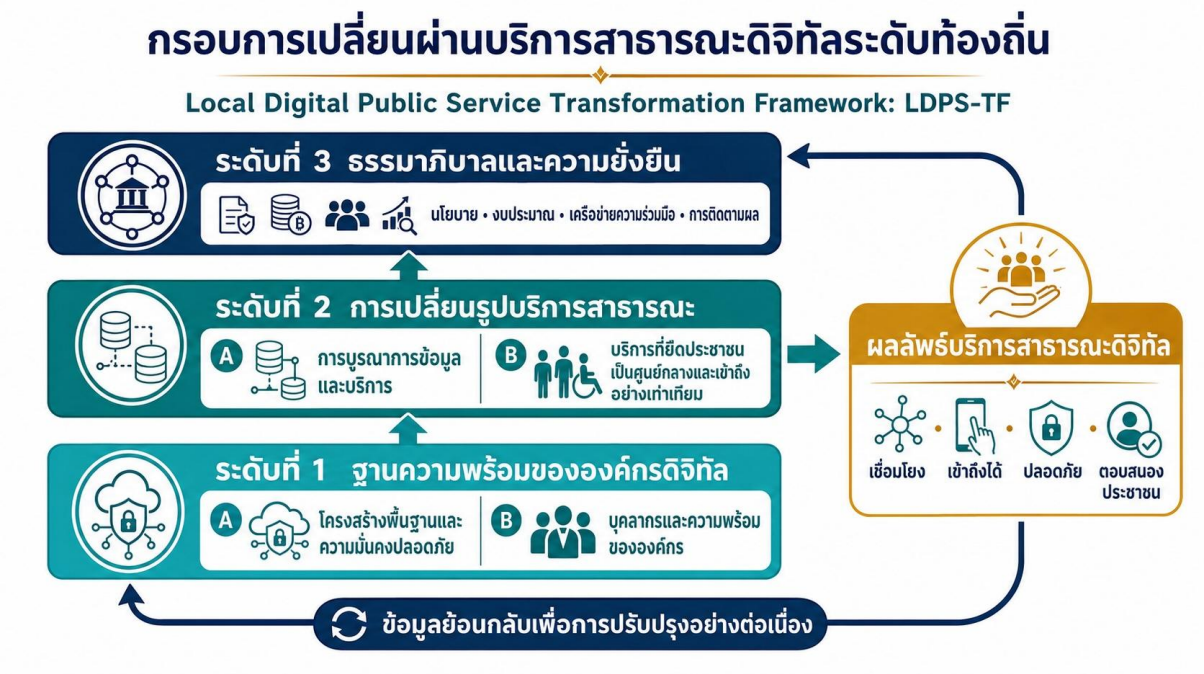
องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ คือ “กรอบการเปลี่ยนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่น” (Local Digital Public Service Transformation Framework: LDPS-TF) ซึ่งเกิดจากการบูรณาการผลการประเมินการดำเนินงานตามกรอบบริการดิจิทัล 7 ด้านกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการและปัจจัยสนับสนุนในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย กรอบดังกล่าวอธิบายว่า การมีระบบดิจิทัลหรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ แต่ต้องอาศัยกลไกการเปลี่ยนผ่านที่เชื่อมโยงความพร้อมขององค์กร การเปลี่ยนรูปบริการ และธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืนเข้าด้วยกัน กรอบ LDPS-TF ประกอบด้วย 3 ระดับที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ระดับฐานความพร้อมขององค์กรดิจิทัล (Digital Organizational Readiness) เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานและให้บริการผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 2 พลังขับเคลื่อน ได้แก่ 1. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ครอบคลุมอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย แพลตฟอร์ม การสำรองข้อมูล การบริหารสิทธิ์เข้าถึง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการรองรับความต่อเนื่องของบริการ และ 2. ความพร้อมด้านบุคลากรและองค์กร ครอบคลุมสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ภาวะผู้นำดิจิทัล ระบบสนับสนุนทางเทคนิค การปรับกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง องค์ความรู้ในระดับนี้ชี้ว่า ความพร้อมทางเทคโนโลยีกับความพร้อมของบุคลากรต้องพัฒนาไปพร้อมกัน หากมีระบบที่ทันสมัยแต่บุคลากรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบ หรือหากบุคลากรมีทักษะแต่ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การเปลี่ยนผ่านบริการดิจิทัลจะไม่เกิดผลอย่างเต็มที่

2. ระดับการเปลี่ยนรูปบริการสาธารณะ (Digital Public Service Transformation) เป็นกระบวนการนำความพร้อมขององค์กรไปแปลงเป็นบริการที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ประกอบด้วย 2 พลังขับเคลื่อน ได้แก่ 1. การบูรณาการข้อมูลและบริการ โดยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ลดการบันทึกข้อมูลซ้ำ พัฒนามาตรฐานข้อมูล และจัดบริการแบบครบวงจร เพื่อให้ระบบบริการดิจิทัลทั้ง 7 ด้านสามารถทำงานเชื่อมโยงกันมากกว่าการดำเนินงานแยกเป็นรายระบบ และ 2. การออกแบบบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม โดยคำนึงถึงความสะดวก ความง่ายในการใช้งาน ความต้องการของประชาชน ความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัล และข้อจำกัดของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล พร้อมจัดช่องทางช่วยเหลือและช่องทางบริการทางเลือกที่เหมาะสม องค์ความรู้ในระดับนี้แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านบริการดิจิทัลไม่ควรวัดจากจำนวนระบบหรือระดับการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ควรพิจารณาว่าระบบต่าง ๆ เชื่อมโยงกันเพียงใดและประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้จริงหรือไม่

3. ระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (Digital Governance and Sustainability) เป็นกลไกกำกับและสนับสนุนให้การพัฒนาบริการดิจิทัลดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยพลังขับเคลื่อนด้านนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การติดตามประเมินผล และการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนกลาง สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และภาคประชาชน กลไกนี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงและกำกับการดำเนินงานในสองระดับแรก พร้อมนำผลการติดตามและความคิดเห็นของประชาชนกลับมาใช้ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร ข้อมูล และรูปแบบบริการอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้กรอบ LDPS-TF มีลักษณะเป็นวงจรการพัฒนา ไม่ใช่กระบวนการที่สิ้นสุดเมื่อมีการติดตั้งหรือเปิดใช้ระบบดิจิทัล

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในกรอบ LDPS-TF แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบการเปลี่ยนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่น

จากภาพที่ 1 กรอบการเปลี่ยนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่น (LDPS-TF) แสดงความสัมพันธ์เชิงระบบของการพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัล 3 ระดับ โดยเริ่มจากระดับที่ 1 ฐานความพร้อมขององค์กรดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ตลอดจนสมรรถนะของบุคลากรและความพร้อมขององค์กร ฐานดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนไประดับที่ 2 การเปลี่ยนรูปบริการสาธารณะ ซึ่งมุ่งบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงาน ควบคู่กับการออกแบบบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม ส่วนระดับที่ 3 ธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนการดำเนินงานทั้งระบบผ่านนโยบาย งบประมาณ เครือข่ายความร่วมมือ และการติดตามประเมินผล

การทำงานร่วมกันของทั้ง 3 ระดับนำไปสู่ผลลัพธ์ของบริการสาธารณะดิจิทัลที่มีความเชื่อมโยง เข้าถึงได้ปลอดภัย และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ กรอบ LDPS-TF มิได้มีลักษณะเป็นกระบวนการทางเดียว แต่เป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำข้อมูลการดำเนินงาน ผลการใช้บริการ และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องย้อนกลับไปปรับปรุงความพร้อมขององค์กร การบูรณาการข้อมูล และการออกแบบบริการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น กรอบดังกล่าวจึงสะท้อนว่า ความสำเร็จของบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการบูรณาการเทคโนโลยี บุคลากร ข้อมูล กระบวนการบริการ และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประเมินการให้บริการสาธารณะผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธีเชิงอธิบายตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการดำเนินงานตามกรอบบริการดิจิทัล 7 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก

โดยระบบกลางทางกฎหมายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลและระบบเอกสารดิจิทัล ขณะที่ระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจและระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับมากก็ตาม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยอธิบายว่า การพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลยังมีข้อจำกัดด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ความแตกต่างในการเข้าถึงบริการของประชาชน และความต่อเนื่องของนโยบายและงบประมาณ การมีระบบดิจิทัลจึงไม่เพียงพอต่อการยืนยันว่าบริการมีคุณภาพหรือประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม หากยังขาดการบูรณาการข้อมูล การปรับกระบวนการทำงาน และการออกแบบบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การบูรณาการผลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนำไปสู่ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัล 2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและความพร้อมขององค์กรดิจิทัล 3. การพัฒนาบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม 4. การบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงาน และ 5. การขับเคลื่อนนโยบายและเครือข่ายความร่วมมือด้านรัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่น ข้อค้นพบดังกล่าวได้รับการสังเคราะห์เป็นกรอบการเปลี่ยนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลระดับท้องถิ่น (LDPS-TF) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างฐานความพร้อมขององค์กร การเปลี่ยนรูปบริการ ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน เพื่อนำไปสู่บริการสาธารณะดิจิทัลที่เชื่อมโยง เข้าถึงได้ ปลอดภัย และตอบสนองต่อประชาชน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จัดทำแผนพัฒนาบริการสาธารณะดิจิทัลตามระดับความพร้อมขององค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรประเมินความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบข้อมูล บุคลากร กระบวนการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยก่อนกำหนดโครงการ โดยจัดลำดับการพัฒนาตามปัญหาและทรัพยากรของแต่ละองค์กร ไม่ควรใช้แนวทางเดียวกันกับทุกพื้นที่

2. เร่งพัฒนาระบบที่มีประเด็นต้องปรับปรุง

ควรให้ความสำคัญกับระบบบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ ระบบรวมข้อมูลติดต่อภาครัฐ และระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง โดยกำหนดมาตรฐานข้อมูล ลดการบันทึกข้อมูลซ้ำ เชื่อมโยงขั้นตอนระหว่างหน่วยงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

3. พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลตามบทบาทและภาระงาน

การพัฒนาบุคลากรควรเน้นการใช้ระบบและข้อมูลในการปฏิบัติงานจริง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความมั่นคงปลอดภัย และการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล พร้อมจัดระบบให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางเทคนิคอย่างต่อเนื่อง

4. ออกแบบบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ควรสำรวจความต้องการและประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ เปิดช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการออกแบบและประเมินบริการ ตลอดจนจัดช่องทางช่วยเหลือและบริการทางเลือกสำหรับผู้สูงอายุ ประชาชนในพื้นที่ห่างไกล และผู้ที่มีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์หรือทักษะดิจิทัล

5. กำหนดกลไกขับเคลื่อนและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

หน่วยงานระดับจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งความพร้อมของระบบ คุณภาพบริการ การใช้งานจริง ความพึงพอใจ และความเท่าเทียมในการเข้าถึง โดยนำผลการติดตามกลับมาใช้ปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง

6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านรัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่น

ควรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนกลาง สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล องค์ความรู้ บุคลากร และทรัพยากรด้านเทคนิค รวมถึงพัฒนาบริการร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนและข้อจำกัดขององค์กรขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ทดลองใช้กรอบ LDPS-TF ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดและบริบทแตกต่างกัน พร้อมประเมินผลก่อนและหลังการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และผลลัพธ์ของกรอบในสถานการณ์จริง

2. เก็บข้อมูลจากประชาชน ผู้ประกอบการ และผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกับข้อมูลจากบุคลากรภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบมุมมองของผู้ให้บริการกับประสบการณ์ของผู้รับบริการโดยตรง

3. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ เช่น ระยะเวลารอรับบริการ จำนวนขั้นตอน อัตราการใช้บริการออนไลน์ ความสำเร็จของการทำรายการ ความพึงพอใจ และความครอบคลุมในการเข้าถึง แทนการใช้ข้อมูลการรับรู้เพียงอย่างเดียว

4. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพและการยอมรับบริการสาธารณะดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร คุณภาพระบบ ความไว้วางใจ ความมั่นคงปลอดภัย และทักษะดิจิทัลของประชาชน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ

5. ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบบริการอัตโนมัติ ควบคู่กับการประเมินความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเสมอภาคในการให้บริการ

เอกสารอ้างอิง

จักรกฤษ กมุทมาศ. (2565). แนวโน้มของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลในพื้นที่ขอนแก่นเมืองอัจฉริยะ. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6(3), 77–101.

นิติกรณ์ ฉันท์วงศ์ชนะ และคณะ. (2557). ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 8(1), 71–86.

วัชรพล อรุณรัตน์ และธนัสถา โรจนตระกูล. (2566). ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคดิจิทัล. Journal of Roi Kaensarn Academi, 8(1), 429–443.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). การบริหารจัดการยุคดิจิทัลมีผลต่อการให้บริการสาธารณะของกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการบริหารจัดการที่ยั่งยืน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 15(2), 370–383.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2567 จาก https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย. (2566). ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย. สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2567 จาก https://www.ts-local.com/demo_local/province/?province=เชียงราย.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย. (2567). รายงานผลการดำเนินงานด้านดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2568 จาก https://www.chiangraipao.go.th/ita68/showList?cid=50.

อารีรัตน์ แก่นลือ และคณะ. (2566). การส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นภายใต้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย 4.0. Journal of Modern Learning Development, 8(4), 206–218.

Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). The new public service: Serving, not steering. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. Public Administration, 69(1), 3–19.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance?. Public Management Review, 8(3), 377–387.