

# การจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กรณีศึกษา: กรมการพัฒนาชุมชน\*

## Organization Management towards Digital Government Transformation : A Case Study of The Community Development Department

พัชรนันท์ ผลเลิศ<sup>1</sup>

PHATCHANAN POLLERT

6714830053@rumail.ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล วิเคราะห์อุปสรรค และนำเสนอแนวทางการแก้ไขอุปสรรคในการขับเคลื่อนกรมการพัฒนาชุมชนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสนาม ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้อำนวยการกลุ่มงาน ข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า 1. กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการในการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) 2. อุปสรรคในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์และทัศนคติองค์กร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์การ ด้านกฎระเบียบและงบประมาณ ด้านเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงข้อมูล 3. แนวทางการแก้ไขอุปสรรคควรเร่งรัดพัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านดิจิทัลของบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างและการจัดการองค์การแบบคล่องตัว ปฏิรูปกฎระเบียบและบริหารงบประมาณเชิงรุก และควรบูรณาการมาตรฐานเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงข้อมูลให้อยู่ในฐานข้อมูลเดียวกัน

คำสำคัญ: รัฐบาลดิจิทัล; กระบวนการในการจัดการองค์การ; กรมการพัฒนาชุมชน

**Keyword:** Digital Government; Organization Management; Community Development Department

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษา: กรมการพัฒนาชุมชน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นปัจจัยหลักที่มีบีบให้ภาคส่วนต่าง ๆ ต้องเร่งปรับตัว โดยเฉพาะหน่วยงานราชการที่จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานภายใต้แนวคิด "รัฐบาลดิจิทัล" (Digital Government) เพื่อยกระดับความโปร่งใส ลดขั้นตอน และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นการปฏิรูปภาครัฐให้เป็นที่พึงของประชาชนและรองรับความท้าทายในอนาคต

กรมการพัฒนาชุมชน ในฐานะหน่วยงานหลักที่มีบทบาทส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและคุณภาพชีวิตของประชาชน ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ผลักดันองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำ แผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการชุมชนและการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยในฐานะนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ จึงมีความสนใจที่จะศึกษา กระบวนการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข เพื่อส่งเสริมให้กรมการพัฒนาชุมชนสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบและยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษา: กรมการพัฒนาชุมชนผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการวิจัย ดังนี้

การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความ หนังสือ เอกสารวิจัย และวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยสนาม (field research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in – depth interview)

จากบุคลากรผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชนในเขตพื้นที่กรมการพัฒนาชุมชน เฉพาะสังกัดส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 10 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยเจาะจง เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชน สังกัดส่วนกลาง โดยคัดเลือกจากบุคลากรผู้รับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นผู้มีความเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสะท้อนสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน

เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นรายบุคคล โดยใช้ชุดคำถามเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลทุกคน ทั้งนี้ ได้มีการนัดหมายล่วงหน้าและขออนุญาตจัดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงสนทนาก่อนเริ่มสัมภาษณ์ทุกครั้ง เพื่อความเป็นระเบียบและได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนตามข้อกำหนดการวิจัย งานวิจัยครั้งนี้ มีวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสารสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์โดยที่ผู้ศึกษาเรื่องวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจัดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษารครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

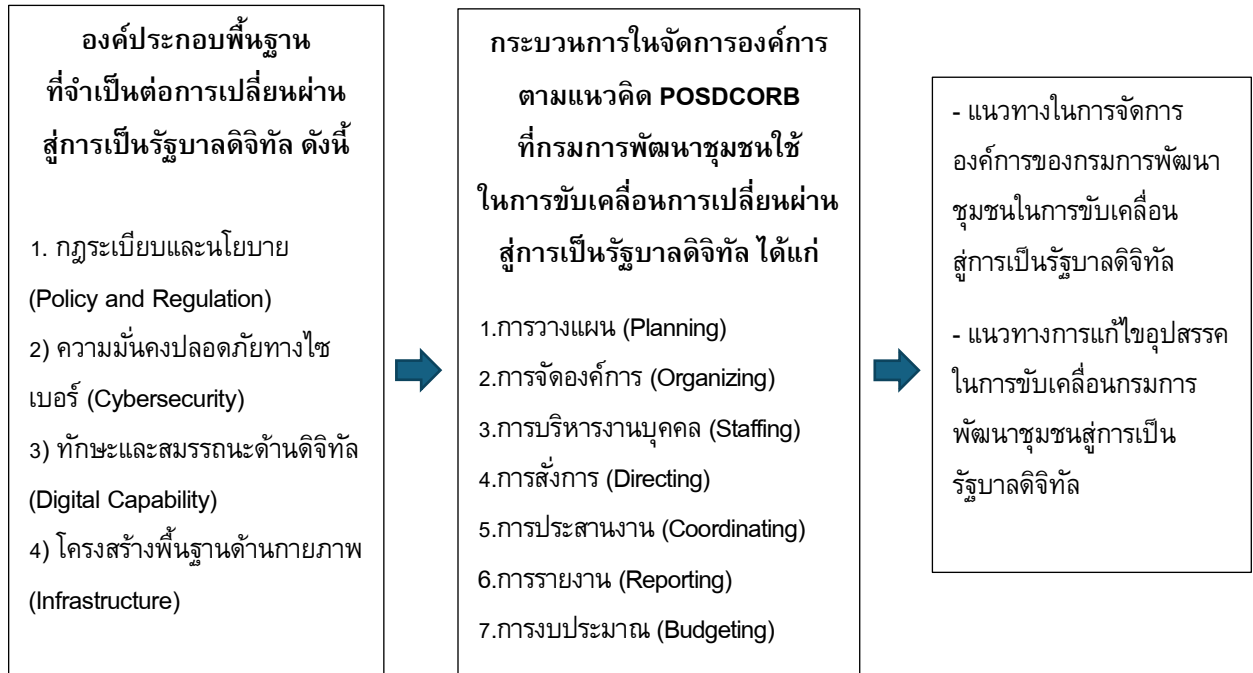
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน ได้ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษากิจกรรมการพัฒนาชุมชน โดยใช้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ภาคสนามร่วมกับข้อมูลเชิงเอกสาร เช่น เอกสารวิชาการ กฎระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อเท็จจริง กระบวนการนี้ช่วยลดความลำเอียงของผู้วิจัยและ

สร้างความเชื่อมั่นในผลการศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และครบถ้วนตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษาการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษา: กรมการพัฒนาชุมชน ตลอดจนอุปสรรค ความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคคล ที่มีความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนสามารถให้ความรู้ได้เป็นอย่างดี และมีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดต่อวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับที่มาของผลการวิจัย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านการสัมภาษณ์ จำนวน 10 ท่าน และผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลแผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชนร่วมด้วย พบว่ามีผลการวิจัยดังนี้

1. กระบวนการในการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

1.1 กระบวนการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จากการวิจัยเอกสารและผลการสัมภาษณ์พบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบแนวคิด POSDCORB โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) กรมฯ มีการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ผ่านการจัดทำ แผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนดังกล่าวถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และยกระดับขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงด้วยเทคโนโลยีมาตรฐานสากล (2) การจัดองค์การ (Organizing) กรมฯ ยังคงใช้โครงสร้างเดิมเป็นหลักแต่ใช้วิธีการบูรณาการภารกิจด้านดิจิทัลผ่าน ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลและสนับสนุน นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานในระดับต่าง ๆ เช่น คณะทำงานโครงการพัฒนาชุมชนดิจิทัล 4.0 เพื่อคู่มือทิศทางและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาคให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) กรมฯ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy) ผ่านการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รวมถึงการปรับเปลี่ยนสายงานภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพด้านเทคโนโลยีตามวุฒิและความเชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ยังคงประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะในระดับพื้นที่ (4) การสั่งการและผลักดัน (Directing) ผู้บริหารระดับสูง (DCIO) มีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดทิศทาง มอบหมายภารกิจ และบรรจุเรื่องการใช้ระบบดิจิทัลเข้าเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ (KPI) และติดตามผลการดำเนินงานผ่านช่องทางออนไลน์ (5) การประสานงาน (Coordinating) มีการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยรวบรวมชุดข้อมูลจาก 25 ฐานข้อมูลภายในเข้าสู่ระบบศูนย์กลางข้อมูลเพียงจุดเดียวเพื่อลดความซ้ำซ้อน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) และการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ Linkage Center และ Public API (6) การรายงานผล (Reporting) กรมฯ ใช้ระบบการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าโครงการผ่านช่องทางออนไลน์เป็นประจำทุกเดือน และไตรมาส ข้อมูลจากการดำเนินงานจริงจะถูกนำมาประเมินผลตามระดับความสำเร็จ (เกรด A-D) เพื่อให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมปัญหาอุปสรรคและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงได้อย่างทันทั่วถึงและมีการมอบรางวัลเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการขับเคลื่อนภารกิจด้านดิจิทัลให้แก่สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดที่มีผลงานโดดเด่น (7) การงบประมาณ (Budgeting) การจัดสรรงบประมาณเน้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) แม้ในภาพรวมจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อภารกิจปัจจุบัน แต่ยังมีอุปสรรคสำคัญคือขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบราชการที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาานาน ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีบางส่วนขาดความต่อเนื่อง

## 1.2 องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(1) ด้านกฎระเบียบและนโยบาย (Policy and Regulation) กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจนผ่าน แผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งทำหน้าที่เป็นแผนแม่บทสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แม้จะยังไม่มียกกฎหมายลูกบังคับใช้เป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน แต่ได้ประยุกต์ใช้กฎหมายหลัก ได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มาเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน พร้อมจัดตั้งคณะทำงานกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อกำกับดูแลการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของธรรมาภิบาลข้อมูล กรมฯ มุ่งเน้นการวางกรอบบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีคุณภาพและมั่นคงปลอดภัย

โดยมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลและจัดทำบัญชีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิมกว่า 25 ฐานข้อมูล ส่งผลให้กระบวนการจัดเก็บและใช้ข้อมูลมีความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

(2) ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) กรมฯ ได้บูรณาการธรรมาภิบาลข้อมูลเข้ากับมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISO/IEC 27001) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) อย่างเคร่งครัด โดยมีการกำหนดชั้นความลับของข้อมูล และมีกระบวนการตรวจสอบการเข้าถึงข้อมูลเพื่อป้องกันการนำข้อมูลไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ มีระบบการเฝ้าระวังภัยคุกคามไซเบอร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการกักขังความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) หรือการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนในฐานข้อมูลการพัฒนาชุมชน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้รับบริการในระบบรัฐบาลดิจิทัล

(3) ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Capability) ปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมในการใช้งานดิจิทัลระดับพื้นฐานเพื่อปฏิบัติงานและบริการประชาชนได้ดี แต่ยังคงขาดทักษะขั้นสูง ในเชิงลึก เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หรือการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งยังต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก แม้กรมฯ จะมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องผ่านการประเมินตนเองและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ควบคู่กับการอบรมหลักสูตรสมัยใหม่ แต่ยังคงเผชิญ ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญระบบคอมพิวเตอร์ ในระดับพื้นที่ เนื่องจากปัญหาด้านงบประมาณและกรอบอัตรากำลังที่ไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูงได้ นอกจากนี้ ทักษะคิดและวัฒนธรรมองค์กร ยังเป็นความท้าทายสำคัญ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนยังกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงและยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม

(4) โครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ (Infrastructure) กรมการพัฒนาชุมชนมีความพร้อมและเสถียรภาพในระดับดี โดยในปัจจุบันกรมฯ มีเครื่องมือที่ทันสมัยทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่สามารถรองรับการปฏิบัติราชการและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคตได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน API ที่มีประสิทธิภาพทั้งการเชื่อมต่อภายในในลักษณะ Big Data และการทำ MOU เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ การใช้งานเซิร์ฟเวอร์และแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ยังมีความเสถียรเพียงพอต่อการให้บริการประชาชนและรองรับงานประจำได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม หากในระยะยาวมีการขยายตัวของบริการดิจิทัลเชิงรุกหรือมีการนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้มากขึ้น กรมฯ จำเป็นต้องวางแผนลงทุนเพิ่มขีดความสามารถของเซิร์ฟเวอร์ ระบบจัดเก็บข้อมูล และเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่นและความปลอดภัยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับปริมาณข้อมูลขนาดใหญ่และความต้องการของผู้ใช้งานที่อาจเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาและอัปเดตอุปกรณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากความผิดพลาดของอุปกรณ์หรือความไม่ต่อเนื่องของระบบ

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชน

(1) ด้านทรัพยากรมนุษย์และทัศนคติองค์กร กรมฯ ประสบวิกฤตการณ์ด้านบุคลากรซึ่งเป็นอุปสรรคหลัก โดยเฉพาะการ ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ในระดับภูมิภาคที่ไม่มีกรอบอัตรากำลังรองรับ ส่งผลให้เกิด ช่องว่างทางทักษะ ที่สำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง ขณะเดียวกันยังเผชิญกับ ปัญหาทัศนคติเชิงลบ ของบุคลากรที่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม และมองว่าเทคโนโลยีเป็นภาระ

มากกว่าเครื่องมือ ซึ่งถือเป็นความท้าทายอย่างมากในการปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัล (2) ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร องค์กรมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างเนื่องจาก ขาดหน่วยงานเฉพาะทางด้านรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ภารกิจกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลางและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน ระบบลำดับชั้นและระเบียบราชการที่ซับซ้อน ยังเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจและการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว ส่งผลให้การสื่อสารและการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ขาดความยืดหยุ่นและเผชิญกับปัญหาในการตีความที่แตกต่างกันตามบริบทพื้นที่ (3) ด้านกฎระเบียบและงบประมาณ อุปสรรคสำคัญไม่ได้อยู่ที่การขาดแคลนงบประมาณเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก ข้อบังคับและกฎระเบียบที่ยังไม่รองรับงานดิจิทัลของกรมฯ โดยเฉพาะ ทำให้ต้องอ้างอิงกฎหมายกลางที่ไม่ครอบคลุมบริบทงานพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาใน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้าและยุ่งยาก โดยเฉพาะงบบำรุงรักษาระบบที่เบิกจ่ายไม่ทันการณ์ ส่งผลให้การพัฒนาเทคโนโลยีขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้งานได้ทันต่อสถานการณ์ (4) ด้านเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงข้อมูล ขาดการบูรณาการข้อมูลอย่างสมบูรณ์ ทำให้ฐานข้อมูลกระจุกกระจายและเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ขณะเดียวกันยังเผชิญความท้าทายด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ จากภัยคุกคามที่ซับซ้อนขึ้น ในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน มีข้อกังวลเรื่องขีดความสามารถของเซิร์ฟเวอร์ ในการรองรับข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในระยะยาว ซึ่งจำเป็นต้องมีการอัปเดตอุปกรณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคลากร (Human Error) และยกระดับความแม่นยำของข้อมูลให้มีคุณภาพสูงสุด

### 3. แนวทางการแก้ไขอุปสรรคในการขับเคลื่อนกรมการพัฒนาชุมชนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(1) การเร่งรัดพัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านดิจิทัลของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนควรให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะดิจิทัล (Digital Skill) อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับลักษณะงานจริงของแต่ละตำแหน่ง ควบคู่ไปกับการสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ให้บุคลากรเล็งยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิม และมองว่าเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานมากกว่าภาระงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ควรจัดตั้งระบบพี่เลี้ยงหรือทีมสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Digital Mentorship) ภายในหน่วยงานเพื่อช่วยลดความกังวลและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ (2) การปรับปรุงโครงสร้างและการจัดการองค์กรแบบคล่องตัว เพื่อลดปัญหาภารกิจกระจุกตัวและการทำงานตามลำดับชั้นที่ล่าช้า กรมฯ ควรพิจารณาปรับโฉมโครงสร้างการทำงานโดยจัดตั้ง "หน่วยงานหรือกลุ่มภารกิจด้านรัฐบาลดิจิทัล" ที่มีความชัดเจน แทนการพึ่งพาเพียงศูนย์สารสนเทศฯ หรือระบบคณะทำงานชั่วคราว โดยเน้นแนวคิด "การทำงานแบบคล่องตัว" ที่ลดขั้นตอนการสั่งการซับซ้อน เพิ่มอิสระในการตัดสินใจเชิงเทคนิค และพัฒนาระบบการรายงานผลแบบอัตโนมัติเพื่อลดภาระด้านเอกสาร ทำให้การสื่อสารนโยบายจากส่วนกลางสู่ระดับพื้นที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำ (3) การปฏิรูปกฎระเบียบและบริหารงบประมาณเชิงรุก เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงกระบวนการและปัญหาการขาดความต่อเนื่อง กรมฯ ควรเร่งจัดทำ "ระเบียบหรือข้อบังคับภายในเฉพาะด้านดิจิทัล" เพื่อรองรับบริบทงานพัฒนาชุมชนให้มีความคล่องตัวกว่ากฎหมายส่วนกลาง ในส่วนของงบประมาณ ควรเปลี่ยนจากการจัดซื้อจัดจ้างรายปีเป็นการ "จัดทำสัญญาจ้างบริหารจัดการระบบในระยะยาว" เพื่อให้การบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) มีความต่อเนื่องไร้รอยต่อในช่วงรอยต่อปีงบประมาณ และลดปัญหาการเบิกจ่ายล่าช้าที่ทำให้เทคโนโลยีของกรมฯ ล้าหลังไม่ทันต่อสถานการณ์ (4) การบูรณาการมาตรฐานเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลกระจุกกระจายและเพิ่มความมั่นคงปลอดภัย กรมฯ ควรพัฒนา "ศูนย์กลางข้อมูลดิจิทัล (Central Data Hub)" ที่สมบูรณ์แบบ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากทุกส่วนงานเข้าด้วยกันให้เป็นเอกภาพตามหลักการ "จัดเก็บข้อมูล

เพียงครั้งเดียว” (Once Only Principle) ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการและป้องกันความผิดพลาดจากการจัดการข้อมูลโดยบุคคล (Human Error) พร้อมทั้งยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้วยระบบคลาวด์ที่รองรับข้อมูลขนาดใหญ่ในระยะยาว และจัดตั้งหน่วยงานเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์เพื่อสร้างความปลอดภัยให้แก่ข้อมูลของประชาชนตามมาตรฐานสากล

### อภิปรายผล

1. ผลการวิจัย กระบวนการในการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการในการจัดการองค์การเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มุ่งเน้นความต่อเนื่องและความเป็นระบบในการบริหารจัดการ โดยกระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของที่ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการตามหลักการบริหารที่นำเสนอโดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างถึงใน เจลิมพล ศรีหงษ์, 2567) หรือที่รู้จักในนามแนวคิด POSDCORB ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญของฝ่ายบริหารที่ประกอบด้วยภาระหน้าที่หลัก 7 ประการ อันเป็นหัวใจสำคัญในการนำทรัพยากรของหน่วยงานไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการขับเคลื่อนกรมการพัฒนาชุมชนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น องค์การได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดเรียงหน้าที่ทางการบริหารให้มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นพลวัต ตั้งแต่การกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ไปจนถึงการกำกับติดตามและควบคุมทรัพยากรทางการเงิน โดยอาศัยหน้าที่หลักทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) มาเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ไม่ได้ดำเนินไปอย่างเป็นเอกเทศ แต่ถูกจัดวางให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ส่งผลให้กระบวนการจัดการองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนมีทิศทางที่ชัดเจนและมีโครงสร้างการทำงานที่รองรับต่อการยกระดับประสิทธิภาพการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.1 การวางแผน (Planing) จากการศึกษาพบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการวางแผนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยปรากฏหลักฐานสำคัญจากการจัดทำและใช้บังคับ “แผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)” เพื่อเป็นแผนแม่บทหลักในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Administration) ของ วิโรจน์ กอสกุล (2567) ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกรมการพัฒนาชุมชนได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเพื่อสร้างความอยู่รอดและทำให้องค์การสามารถปรับตัวดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การกำหนดเป้าหมายในแผนพัฒนาดิจิทัลดังกล่าว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามขององค์การในการสร้างความเจริญเติบโตและความได้เปรียบในการทำงานระยะยาว โดยมุ่งเน้นการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะยกระดับการบริหารจัดการชุมชนและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งแผนงานเหล่านี้ไม่ได้จัดทำขึ้นเพียงเพื่อตอบสนองต่อภารกิจปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของหน่วยงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทำให้การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชนมีทิศทางที่

แน่นอน มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผน ที่มุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) กรมการพัฒนาชุมชนมีการจัดองค์การที่มุ่งเน้นการเพิ่มความคล่องตัวและการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดตั้งโครงสร้างเชิงภารกิจที่ชัดเจน อาทิ การแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลและการกำหนดบทบาทให้ผู้บริหารระดับสูงดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Chief Information Officer: DCIO) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและผลักดันนโยบายจากระดับบนสู่การปฏิบัติ กระบวนการจัดองค์การในลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ตามคำอธิบายของ ปะการัง ชื่นจิตร (2567) ที่เน้นการจัดการแบบมีอาชีพ (Managerialism) และการนำแนวทางการจัดการแบบธุรกิจมาปรับใช้ในภาครัฐ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อวัดและให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ท่ามกลางความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับแนวคิดการปรับรื้อองค์การ (Reengineering) ตามทฤษฎีของ Hammer and Champy (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567) ในความคิดทบทวนหลักการพื้นฐานและออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่ผ่านการใช้สารสนเทศ มาช่วยปรับเปลี่ยนระบบงานจากแบบเดิมสู่แบบใหม่ โดยเห็นได้จากกรณีที่กรมฯ พยายามปรับลดความซับซ้อนของสายการบังคับบัญชาผ่านระบบดิจิทัลเพื่อให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแนวราบ (Flat Organization) มากขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจและการสื่อสารมีความรวดเร็ว ตอบสนองต่อปัญหาของชุมชนได้ทันเวลา

1.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing) กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยกลไกการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผ่านโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในทุกปีงบประมาณ กรมฯ ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรดิจิทัลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online ที่ปรับเปลี่ยนตามเทรนด์เทคโนโลยี เช่น การจัดการความรู้ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจเชิงพื้นที่ และการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามมาตรฐานสากล (Certified in Cybersecurity) นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมการเรียนรู้รายบุคคลผ่านระบบแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และการวัดสมรรถนะดิจิทัลด้วยแบบประเมินตนเองบนระบบออนไลน์ เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการจริง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่เป็นความท้าทายหลักในการบริหารงานบุคคลคือ ทักษะคิดและกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรบางส่วนยังคงมีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติและวิธีการทำงานเดิม โดยมองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่าเครื่องมือช่วยลดขั้นตอน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ปุณณนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ที่อธิบายว่าการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงปัญหาทางเทคนิค แต่เป็นปัญหาเรื่องบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เจ้าหน้าที่รัฐมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด

1.4 การสั่งการ (Directing) กรมการพัฒนาชุมชนมีกลไกการสั่งการที่เข้มแข็งและเป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยอาศัยการถ่ายทอดนโยบายผ่านโครงสร้างคณะทำงานชุดต่าง ๆ อาทิ คณะทำงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัล คณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงาน

โครงการพัฒนาชุมชนดิจิทัล 4.0 คณะกรรมการอำนวยการและคณะทำงานการตอบแบบสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) และคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งการจัดโครงสร้างเพื่อการกำกับดูแลเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งและประสานงานกันผ่านโครงการความร่วมมือของหลายหน่วยงานเพื่อก้าวข้ามปัญหาเรื่องบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ในมิติของบทบาทผู้บริหารระดับสูง พบว่าอธิบดีและรองอธิบดีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะรองอธิบดีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูงของกรม (DCIO) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักในการขับเคลื่อนและติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การสั่งการของผู้บริหารเน้นการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลจากบนลงล่าง (Top-down) ผ่านการเป็นแบบอย่าง เช่น การอนุมัติงานผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 100% และการประชุมผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ อีกทั้งยังมีการใช้กลไก "ประเด็นย้ำของอธิบดี" ในการเน้นย้ำเรื่องการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในทุกรอบการประชุมประจำเดือน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำและวัฒนธรรมของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปรับมุมมองเจ้าหน้าที่ให้มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

1.5 การประสานงาน (Coordinating) กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการประสานงานเพื่อบูรณาการข้อมูลและระบบงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีการสร้างกลไกการเชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่รวบรวมชุดข้อมูลจากกว่า 25 ฐานข้อมูลภายในองค์กรมาไว้ที่ศูนย์กลางข้อมูลเพียงจุดเดียว เพื่อลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและภาระงานของเจ้าหน้าที่ตามหลักการ "Once Only Principle" นอกจากนี้ยังมีการประสานงานเชิงรุกกับหน่วยงานภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และการให้บริการข้อมูลผ่านระบบ Linkage Center และ Public API ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ในเรื่องโครงสร้างและการกำกับดูแล (Structure and Governance) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งและประสานงานกันในการให้บริการข้อมูลเพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเดิมที่แต่ละหน่วยงานต่างมองว่าตนเป็นเจ้าของข้อมูล กระบวนการประสานงานดังกล่าวยังสะท้อนถึงองค์ประกอบด้านคุณค่าสาธารณะ (Public Value) และโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ (Smart Infrastructure) ที่มุ่งเน้นการเชื่อมต่อทุกส่วนเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร โดยกรมฯ ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้การนำส่งข้อมูลคำสั่งและการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐมากขึ้นตามเป้าหมายของสมรรถนะหลัก ในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ การประสานงานที่ร้อยเรียงผ่านระบบดิจิทัลนี้จึงเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนมีความต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล

1.6 การรายงาน (Reporting) จากการศึกษาพบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีระบบการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยใช้ช่องทางดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการจัดส่งข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติราชการเป็นระยะ ซึ่งกระบวนการรายงานผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ในส่วนของตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ด้านยุทธศาสตร์ที่ระบุว่า เมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องมีการประเมินและปรับเปลี่ยน

ได้ตามสถานการณ์ และยังคงสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Capabilities) ในด้านการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐและการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนี้ กระบวนการรายงานดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับ องค์ประกอบขั้นพื้นฐานของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามแนวทางของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ DGA ในด้านกฎระเบียบและนโยบาย (Policy and Regulation) ที่มุ่งเน้นความสะดวก ทันสมัย ลดขั้นตอนที่เกินจำเป็น และใช้ข้อมูลดิจิทัลแทนเอกสาร รวมถึงสนับสนุนหลักการเปิดกว้างและโปร่งใส (Open and Transparent) เพื่อลดภาระประชาชนและส่งเสริมความโปร่งใสของรัฐ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Capability) โดยการนำผลรายงานการปฏิบัติงานมาประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อรองรับการทำงานในยุคที่ระบบราชการต้องขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นหลักผ่านระบบการรายงานที่ปลอดภัยและมีมาตรฐาน นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการรายงานผลยังเป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึง ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Capability) ของบุคลากรในระดับพื้นที่ โดยกรมฯ ได้นำผลการรายงานการปฏิบัติงานมาประเมินระดับความสำเร็จ (KPI) และจัดลำดับคุณภาพผลงาน (A-D) เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Skill) ให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.7 การงบประมาณ (Budgeting) จากการศึกษาพบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการวางแผน ตรวจสอบ และควบคุมทางการเงินเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในโครงการที่สร้างคุณค่าสาธารณะ (Public Value) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ที่ระบุว่าองค์กรต้องหาทางให้การใช้งบประมาณลงทุนต่าง ๆ เป็นไปอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรให้คุ้มค่ากว่าที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณของกรมฯ ยังมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบขั้นพื้นฐานด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพและเทคโนโลยี (Infrastructure) ตามแนวทางของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ DGA ที่ครอบคลุมทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย เพื่อขยายขีดความสามารถในการให้บริการดิจิทัลให้สามารถใช้งานได้ในระยะยาวและเหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน นอกจากนี้ กระบวนการงบประมาณยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายภายใต้กรอบกฎระเบียบและนโยบาย (Policy and Regulation) โดยเฉพาะการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อจัดหาเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนเกินจำเป็นและเปลี่ยนมาใช้ข้อมูลดิจิทัลแทนเอกสารกระดาษ ซึ่งเป็นการลงทุนที่สนับสนุนหลักการทำงานร่วมกันได้ (Interoperability) และความโปร่งใสของรัฐตามหลักคิดของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA ในขณะเดียวกัน กรมฯ ยังให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Privacy) ผ่านการลงทุนในระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนตามเป้าหมายภาครัฐที่ปรับตัวทันเวลา (Agile Government) และให้บริการที่ตอบสนองประชาชน (Responsive Government) อย่างมีมาตรฐานสากล ในมิติของการพัฒนาบุคลากร กรมฯ ได้อนุมัติงบประมาณเพื่อสร้างทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Capability) ผ่านโครงการฝึกอบรมทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ทั้งในระดับพื้นฐานและเชิงลึก เพื่อรองรับการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและบริการออนไลน์เป็นหลักตามแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA แม้ว่าในทางปฏิบัติจะพบอุปสรรคสำคัญจากขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบราชการที่ซับซ้อนซึ่งอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบ แต่การวางแผนงบประมาณที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยีและสมรรถนะของบุคคลตามแนวคิดของ ปุณยนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) และ

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของกรมการพัฒนาชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน

## 2. ผลการวิจัย อุปสรรคในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรมการพัฒนาชุมชน

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งพบว่าความสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด (2565) และ กฤตบุญ แก้วโชติ (2565) ในด้านข้อจำกัดด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ที่ถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดคือวิกฤตด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์) ในระดับพื้นที่ ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลสู่การปฏิบัติเกิดภาวะชะงักงัน นอกจากนี้ บุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าเทคโนโลยีเป็นภาระงานส่วนเกินมากกว่าเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤตบุญ แก้วโชติ (2565) ที่พบว่าข้อจำกัดด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากรส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลดำเนินไปได้ไม่เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชัย กุญชรชัย (2564) ที่เน้นย้ำว่าบุคลากรยังคงต้องการการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับรูปแบบงานยุคใหม่ที่สร้างความท้าทายให้กับองค์กรมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของปุกนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ในเรื่อง ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ที่ระบุว่าปัญหาเรื่องคนและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมเป็นอุปสรรคที่แก้ไขได้ยากกว่าปัญหาทางเทคนิค สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด (2565) ในด้านของอุปสรรคเชิงโครงสร้าง กฎระเบียบ และการบริหารจัดการงบประมาณที่ชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวภายใต้งบประมาณที่จำกัดและระเบียบกฎหมายที่แตกต่างกันเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข สอดคล้องกับแนวคิด องค์ประกอบขั้นพื้นฐานของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ในด้านกฎระเบียบและนโยบายที่ต้องเอื้อต่อการบริการดิจิทัลเพื่อลดขั้นตอนเกินจำเป็น และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดองค์กรที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้น (Hierarchy) และการกิจกรรมกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง แนวคิดการปรับรีอองค์การ (Reengineering) ของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2567) ที่เสนอว่าสายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงเพื่อความรวดเร็วในการตอบสนอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ไผ่ใจดี (2563) ในด้านของความท้าทายด้านการบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศ ที่ระบุว่าปัญหาการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และมีความแตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและการให้บริการที่ตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ ปุกนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) เน้นว่าการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูล (Big Data Analysis) เป็นฐานแต่หากข้อมูลกระจายย่อยส่งผลต่อความแม่นยำในการบริหารจัดการ รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนขึ้น ถือเป็นข้อจำกัดในการยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปุกนุช ลิ้มเมธาพงศา (2566) ในเรื่อง ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ที่ระบุว่าปัญหาเรื่องคนและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมเป็นอุปสรรคที่แก้ไขได้ยากกว่าปัญหาทางเทคนิค

## 3. ผลการวิจัย แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนกรมการพัฒนาชุมชนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จำเป็นต้องเร่งรัดการพัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับลักษณะงานจริง ควบคู่ไปกับการสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ให้เปิดรับเทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือสนับสนุนการทำงานมากกว่าภาระงานที่เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (Digital Mentorship) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่

ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด (2565) ที่ระบุว่า การเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการนำองค์กรไปสู่ดิจิทัล อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ของ ปุณยณัฐ ลิ้มเมธาพงศา (2566) ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับมุมมองเจ้าหน้าที่ให้มุ่งเน้นประสิทธิภาพการให้บริการสูงสุด

ในด้านการปรับปรุงกระบวนการจัดการองค์การ ควบลดความซับซ้อนของขั้นตอนเดิมและยกระดับสู่ระบบดิจิทัลอย่างครบวงจร (Digitize Operations) เพื่อลดภาระเอกสารและเพิ่มความคล่องตัวในการบริการประชาชน พร้อมทั้งวางแผนงบประมาณด้านการบำรุงรักษา (Maintenance) ให้มีความต่อเนื่องเพื่อป้องกันปัญหาการทำงานขาดช่วงจากระบบงบประมาณที่ล่าช้า แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตบุญญ แก้วโชติ (2565) ที่เสนอให้มีการแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และสอดคล้องกับแนวคิด การปรับรื้อองค์การ (Reengineering) ของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2567) ที่ให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างก้าวกระโดด ตลอดจนแนวคิด การจัดการนิยม (Managerialism) ของ ประการัง ชื่นจิตร (2567) ที่เน้นการจัดการแบบมีอาชีพและการสร้างระบบสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร การบูรณาการฐานข้อมูล กรมการพัฒนาชุมชนควรเร่งพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพตามหลักการ Once Only Principle และนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ ภายใต้มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (PDPA) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิษฐ์ กุญชรชัย (2564) และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี (2563) ที่พบว่าการบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด สมรรถนะหลัก (Core Capabilities) ของ ปุณยณัฐ ลิ้มเมธาพงศา (2566) ในด้านการใช้ข้อมูล Big Data Analysis เพื่อการพยากรณ์และตัดสินใจ รวมถึงองค์ประกอบด้าน โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงบริการและข้อมูลบนระบบที่มีความมั่นคงปลอดภัยและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

### ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร กรมการพัฒนาชุมชนควรเร่งสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นต้นแบบและสื่อสารนโยบายดิจิทัลให้เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน ทักษะคติให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือช่วยลดขั้นตอนการทำงาน นอกจากนี้ควรจัดตั้งระบบพี่เลี้ยงหรือทีมสนับสนุนด้านเทคนิคภายในหน่วยงาน เพื่อให้คำปรึกษาและสร้างความมั่นใจแก่เจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่ที่ไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและระเบียบปฏิบัติ กรมการพัฒนาชุมชนควรมีการทบทวนและลดความซับซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงานเดิม โดยเปลี่ยนรูปแบบจากการใช้เอกสารกระดาษสู่การทำงานบนระบบดิจิทัลอย่างครบวงจร เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและโปร่งใสในการให้บริการประชาชน ขณะเดียวกันควรมีการ

พิจารณาปรับปรุงกฎระเบียบหรือข้อบังคับภายในกรมฯ ให้เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบดิจิทัลโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว

3. การบริหารจัดการงบประมาณและระบบสนับสนุน กรมการพัฒนาชุมชนควรวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้มีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะงบประมาณด้านการบำรุงรักษาและการปรับปรุงระบบ (Maintenance) เพื่อป้องกันปัญหาการหยุดชะงักของระบบงานที่มักเกิดจากขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้หน่วยงานย่อยในระดับพื้นที่ได้มีโอกาสทดลองใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละชุมชน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากการปฏิบัติจริง

4. การบูรณาการข้อมูลและการตัดสินใจ กรมการพัฒนาชุมชนควรเร่งพัฒนาศูนย์กลางข้อมูล (Data Center) เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากทุกส่วนงานให้เป็นเอกภาพตามหลักการจัดเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Once Only Principle) เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการวางแผนงานพัฒนาชุมชน ควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเคร่งครัด

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2568). แผนพัฒนาดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมการพัฒนาชุมชน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2568, จาก <https://itcenter.cdd.go.th/th/content/category/detail/id/90/iid/300078>
- กฤตบุญ แก้วโชติ. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ. งานสารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6001 พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชาลินี ศรีอ้อวม. (2562). การจัดการองค์การสู่การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษา: กรมประชาสัมพันธ์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปะการัง ชื่นจิตร์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปุกณนุช ลิ้มเมธาพงศา. (2566). การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2568, จาก [http://osm.idd.go.th/knowledgePDF/PDF66รอบ2/KN5/การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล%20%20\(นางสาวปุกณนุช%20ลิ้มเมธาพงศา\).pdf](http://osm.idd.go.th/knowledgePDF/PDF66รอบ2/KN5/การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล%20%20(นางสาวปุกณนุช%20ลิ้มเมธาพงศา).pdf)
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และ เวทยา ใฝ่ใจดี. (2563). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15 – 22.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. วารสารวิชาการ กสทช. ประจำปี 2561, 12(2), 23-48.
- สุภาภรณ์ สีสุพรรณ และ อจิรภาส เพียรขุนทด. (2565). การปรับตัวเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(8), 246-264.
- อภิชัย ภูณชรัชย์. (2564). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร. งานสารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.