



การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐ  
เพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา

Development of Short Courses “Digital Competencies” for Government Personnel  
to Promote Being a Smart City in Chachoengsao Province

ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์\*, ณัฐพล บัวเปลียนสี

Preedaporn Arruksomboon, Nuttapol Buapliansee

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000

Faculty of Management Science, Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao 24000 Thailand

\*Corresponding author E-mail: preedaporn.arg@gmail.com

(Received: March 23 2024; Revised: May 16 2024; Accepted: June 19 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การสร้างและประเมินผลหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” เพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาและวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้นำชุมชน ผู้แทนชาวบ้าน นักวิชาการด้านสังคมวิทยา และอาจารย์ระดับอุดมศึกษา รวม 29 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 90 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรภาครัฐมีความต้องการให้สถาบันการศึกษาหรือธุรกิจภาคเอกชนจัดบริการวิชาการในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านสมรรถนะดิจิทัลให้กับองค์กรภาครัฐและแนะนำช่องทางการฝึกอบรมออนไลน์เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล 5 ด้าน คือ 1) ทักษะการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถซ่อมบำรุงรักษาเบื้องต้นได้ 2) ทักษะการเข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 3) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในหน่วยงานและการให้บริการประชาชน 4) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร ควรส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงาน และ 5) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ควรกำหนดเป้าหมายและแผนงานสู่องค์กรภาครัฐดิจิทัลให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรระยะสั้น พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในด้านหลักสูตรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านวิทยากร และด้านความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม ตามลำดับ และนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ” ที่นำไปประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่าสามารถนำไปพัฒนาใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ : หลักสูตรระยะสั้น; สมรรถนะดิจิทัล; เมืองอัจฉริยะ



### Abstract

This research aims to assess the need for digital competency development among government personnel and create and evaluate a short course on “Digital Competency” to promote the smart city initiative in Chachoengsao Province. This research employs a research and development model combined with mixed methods. The qualitative study involved in-depth interviews and group discussions with 29 informants, including executives and operational personnel from government organizations in Chachoengsao Province, community leaders, village representatives, sociology academics, and higher education teachers. The quantitative research utilized a purposive sample of 90 individuals working in central, regional, and local government agencies in Chachoengsao Province, collected via questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics.

The research findings highlight that executives of government organizations express a need for educational institutions of private or private businesses to offer short-term training courses on digital competencies for government organizations. They also emphasize the importance of providing online training options due to budget constraints. The study outlines five key dimensions for developing digital skills: 1) Skills in knowing and using technology: Personnel should be encouraged to understand and use digital technology and perform essential maintenance; 2) Skills in understanding policies, laws, and standards: Personnel should be knowledgeable about the Personal Data Protection Act (PDPA); 3) Digital skills for application and development: Personnel should be able to apply technology within the agency and in public service delivery; 4) Digital skills for planning, managing, and leading the organization: Personnel should use digital technology to create work innovations; and 5) Digital skills to drive change and innovation: Goals and plans for digital government organizations should be clearly defined and actionable. The evaluation of the short course’s effectiveness showed high satisfaction among participants, particularly with the course content, lecturers, and the knowledge and understanding gained. This led to the development of the “Curriculum on Electronic Government Procedures for Government Personnel to Promote Smart City Development,” which was evaluated and quality-checked by experts, ensuring its practicality and usability.

**Keywords :** Short Course; Digital Competency; Smart City



## บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำมาพัฒนาประเทศ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตโดยมีการนำเทคโนโลยีเป็นรากฐานในการพัฒนาสู่การปรับเปลี่ยนประเทศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ในขณะที่เดียวกันยุทธศาสตร์ของประเทศไทยมีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเมืองอัจฉริยะที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาพัฒนาสภาพแวดล้อมในพื้นที่เมืองให้มีความน่าอยู่ ปลอดภัย มีการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องกับศักยภาพทางเศรษฐกิจและโครงสร้างทางสังคมและประชากรในพื้นที่ (ฤทัยชนก เมืองรัตน์, 2566) และยังคงสอดคล้องกับแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีวิสัยทัศน์ขับเคลื่อนประเทศไทย “สู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่มีพลวัต บนฐานของสังคมที่รู้คิด รู้เท่าทัน และกำลังคนที่สามารถปรับตัวและสร้างโอกาสจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล” ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนโครงสร้างพื้นฐานรองรับนวัตกรรมดิจิทัลสู่การพัฒนา 7 เมืองอัจฉริยะบนพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566) นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่เน้นในประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และมุ่งสร้างพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เด็ดขาดได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ฉะนั้นการพัฒนาเมืองอัจฉริยะถือเป็นแผนการพัฒนาเมืองที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” เพื่อให้เป็นที่อยู่อาศัยในอนาคต โดยคำนึงถึงมิติในเรื่องคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และลดการใช้พลังงานของเมืองอย่างยั่งยืน จึงทำให้ทุกภาคส่วนเกิดการบูรณาการด้านข้อมูลและด้านต่าง ๆ อย่างครบวงจร (เจนณรงค์ พันธุ์จันทิก, 2562)

การขับเคลื่อนและพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องสร้างบุคลากรและองค์ความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวขับเคลื่อน โดยมีองค์กรภาครัฐเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันและดำเนินงานร่วมกับทุกภาคส่วนของจังหวัดเพื่อให้การพัฒนาเมืองอัจฉริยะประสบผลสำเร็จ ซึ่งจังหวัดฉะเชิงเทราถือเป็น 1 ใน 3 จังหวัดในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) และได้รับคัดเลือกให้เป็นจังหวัดนำร่องเพื่อพัฒนาเป็นเมืองอัจฉริยะหรือ “Smart City” ที่มีการพัฒนาและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการลงทุนและการ

ขยายตัวทางเศรษฐกิจ (EECO, 2562) จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อหลายองค์กรในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กรภาครัฐมากขึ้น จากการศึกษาเบื้องต้นค้นพบว่า จังหวัดฉะเชิงเทราเมืององค์กรภาครัฐตามโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย หน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง หน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค และหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสิ้นจำนวน 192 องค์กร (สำนักงานจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2561) ทั้งนี้จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นค้นพบว่า บุคลากรในองค์กรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรายังมีความต้องการความรู้อีกหลายด้าน และยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลที่จะนำไปสู่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ ประกอบกับการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรนับเป็นปัญหาสำคัญและควรเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในด้านอื่นต่อไป (จารุวรรณ ประวันเน, 2563; อัครวิทย์ ศาสนพิทักษ์, 2564) ทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรได้คือ การใช้รูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร และเป็นเทคนิควิธีการที่ใช้ในการสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการต่อยอดความรู้และเพื่อพัฒนาความชำนาญในวิชาชีพที่เรียกว่า “หลักสูตรระยะสั้น” ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กรภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะดิจิทัลเฉพาะทางเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการขององค์กรและสังคมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในยุคนี้ เนื่องจากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติที่ดีเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นควรมีการสำรวจข้อมูลความต้องการของพื้นที่เป้าหมาย เพื่อเป็นการประเมินความสำเร็จเบื้องต้น และเพื่อให้มีความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรฝึกอบรมกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้แก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง (ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์, 2562)

การวิจัยนี้ได้ค้นหาช่องว่างที่ยังมีการศึกษาน้อยหรือยังไม่มีการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะปรากฏการศึกษาในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมืองอัจฉริยะในภาพรวมเท่านั้น (Aljowder, Ali,



Kurnia & Sherah, 2023; Schelings, Defays & Elsen, 2023; Ruess & Lindner, 2023; Khamseh & Ghasemi, 2023; ชีรภัทร์ พรายพร และคณะ, 2566; ประเวศ สิทธิ และภัทรธิดา ผลงาม, 2566; ฤทัยชนก เมืองรัตน์, 2566) จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่าในบริบทของจังหวัดฉะเชิงเทรายังไม่มีการศึกษา ในประเด็นนี้ ประกอบกับจังหวัดฉะเชิงเทราได้รับการคัดเลือก ให้เป็นจังหวัดนำร่องในการพัฒนาเป็นเมืองอัจฉริยะ ฉะนั้นองค์กร ภาครัฐในฐานะเป็นผู้รับนโยบายจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีความสนใจศึกษาในบริบทที่ยังเป็นช่องว่างอยู่และ เลือกรับศึกษาในองค์กรภาครัฐเนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักและมีส่วน สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาเมืองอัจฉริยะในระดับ จังหวัด

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา หลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อ ส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อสนับสนุน นโยบายการพัฒนาจังหวัดฉะเชิงเทราให้เป็นเมืองอัจฉริยะ จาก ผลงานวิจัยนี้จะทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงได้แนวทางการพัฒนา สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร สามารถใช้เป็นแนวทางให้กับ องค์กรภาครัฐในพื้นที่และผลักดันให้เป็น “ฉะเชิงเทราโมเดล” นำร่องเมืองอัจฉริยะทั่วประเทศ ตลอดจนเป็นต้นแบบเมืองอัจฉริยะ ให้อีกหลายจังหวัดได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ประสบความสำเร็จ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อสร้างและประเมินผลหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็น เมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัย และพัฒนา (Research and Development: R&D) และผสมผสาน กับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเป็นการวิจัยที่มุ่งพิจารณา ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการดำเนินการวิจัยที่ต่อเนื่องกันในขั้นตอน ต่าง ๆ ชัดเจน กระบวนการวิจัยครอบคลุม 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การวิจัย (Research: R1)** การศึกษาและ วิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลด้านความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กร ภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้การศึกษา ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวน

วรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา ศักยภาพทักษะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ ของจังหวัดฉะเชิงเทรา บทความวิจัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อ ต่าง ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ร่วมกับการศึกษาแผนพัฒนาเมืองและ โครงสร้างพื้นฐานรองรับยุทธศาสตร์เมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่เป็นกรณีศึกษา ตลอดจนใช้กรอบมาตรฐานการพัฒนาทักษะด้าน ดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของสถาบันพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ (Thailand Digital Government Academy: TDGA) มาเป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ ทั้ง 5 มิติ คือ 1) ทักษะการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น 2) ทักษะการเข้าใจ นโยบายกฎหมายและมาตรฐาน 3) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการ ประยุกต์และพัฒนา 4) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหาร จัดการและนำองค์กร และ 5) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ในด้านการร่างหลักสูตรระยะสั้น ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกอง จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและงาน วิชาการ จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 2 คน (ผู้แทน จากหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง หน่วยงานราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค และหน่วยงานราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ของจังหวัด ฉะเชิงเทรา) ผู้นำชุมชน จำนวน 5 คน ผู้แทนชาวบ้าน จำนวน 5 คน นักวิชาการด้านสังคมวิทยา จำนวน 2 คน และอาจารย์ระดับ อุดมศึกษา สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน (จาก สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา) รวมทั้งสิ้นจำนวน 29 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือก จากผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) โดยมีคำถาม 2 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลพื้นฐานสภาพปัญหาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ ทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาครัฐ และประเด็นที่ 2 คำถาม เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของทรัพยากร มนุษย์สำหรับองค์กรภาครัฐ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ครั้งที่ 1 หลังจากได้ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยทำการ ประเมินความเห็นและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อการตีความ บางประการที่ได้จากผลการศึกษา โดยการนำผลการศึกษา ไปสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลที่คณะผู้วิจัยคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีข้อมูล



และมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม จำนวน 22 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้แทนชาวบ้าน จำนวน 5 คน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ครั้งที่ 2 โดยนำผลการศึกษาทั้งหมด มาทำการประเมินความเห็นและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับนักวิชาการด้านสังคมวิทยา และอาจารย์ระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มนักวิชาการด้านสังคมวิทยา จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มอาจารย์ระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน

**ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา (Development: D1)** เป็นการออกแบบและพัฒนา (Design and Development: D and D) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์เพื่อสร้างและพัฒนา ร่างหลักสูตรระยะสั้นที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้น และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 คน และด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ทำการตรวจสอบ ความถูกต้องและความเหมาะสมของร่างหลักสูตรระยะสั้น

**ขั้นตอนที่ 3 การวิจัย (Research: R2)** เป็นการทดลองใช้ร่างหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งคณะผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง หน่วยงานราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค และหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัด ฉะเชิงเทรา เพื่อทำการฝึกอบรมในกลุ่มทดลอง จำนวน 1 รุ่น ๆ ละ 30 คน และดำเนินการจัดอบรมโดยการขยายกลุ่มทดลอง (R3) อีก จำนวน 2 รุ่น ๆ ละ 30 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 90 คน โดยคณะ ผู้วิจัยจัดทำหนังสือประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรมฯ ไปยังองค์กร ภาครัฐในจังหวัดฉะเชิงเทรา (หน่วยงานภาครัฐของสวนสัตว์ในการ เปิดเผยข้อมูล) และให้ดำเนินการจัดส่งบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ที่สนใจ พร้อมแนบกำหนดการและช่วงระยะเวลาในการจัด อบรมในแต่ละรุ่น ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการแนะนำและทดลองใช้ร่าง หลักสูตรระยะสั้นในการฝึกอบรม “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการทาง อิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมือง อัจฉริยะ” คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเก็บข้อมูลในการ ประเมินผลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม โดย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย เพื่อนำผลการประเมินที่ได้

ไปทำการพัฒนาและปรับปรุงร่างหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ในการนำไปใช้มากที่สุด

**ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนา (Development: D2)** เป็นการ ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluation: E) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมิน ผลการใช้และปรับปรุงร่างหลักสูตรระยะสั้น โดยมีผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจากการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการอบรมการใช้รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กรภาครัฐ ของจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 3 คน กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทราจำนวน 12 คน กลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 5 คน กลุ่มผู้แทนชาวบ้าน จำนวน 5 คน กลุ่มนักวิชาการด้านสังคมวิทยา จำนวน 2 คน และกลุ่ม อาจารย์ระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน โดยทำการจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจัดทำ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

## 2. เครื่องมือในการวิจัย

**2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ** คณะผู้วิจัยใช้แบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในประเด็นการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับ องค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา คณะ ผู้วิจัยทำการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและสร้างแนวคำถามจากการ ศึกษาทบทวนวรรณกรรม และวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมี คำถาม 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานสภาพ ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กร ภาครัฐในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กรภาครัฐ ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยนำแนวคำถามแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการ ทดลองสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านสังคม แล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมในการนำ ไปเก็บข้อมูลต่อไป

**2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ** คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการประเมินผลความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม โดยทำการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและสร้างแนวคำถามจากการ ศึกษาทบทวนวรรณกรรม และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจน ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมี คำถาม 2 ส่วน คือ



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และสังกัดของหน่วยงาน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านวิทยากร และด้านความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม

คณะผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย โดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาด้วยเทคนิคหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ซึ่งผลการตรวจสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.912 โดยถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทำการทดสอบ (Pre-Test) จำนวน 30 ชุด กับบุคลากรภาครัฐในจังหวัดฉะเชิงเทราที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และในการหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.928 สรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือหรือมีความเชื่อมั่นได้สูง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่ออินเทอร์เน็ต และพิจารณาเพิ่มเติมจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานของจังหวัดฉะเชิงเทรา

3.2 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อแจ้งความประสงค์ในการขอสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านล่วงหน้า ทำการนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ และทำการดำเนินการสัมภาษณ์ ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปผลการวิจัย

3.3 การสนทนากลุ่ม โดยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่ม จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ติดต่อขอใช้สถานที่ ดำเนินการสนทนากลุ่ม ทำการถอดเทปบันทึกการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปผลการวิจัย

3.4 การเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ” โดยคณะผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 3 รุ่น ๆ ละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 90 คน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Analysis) โดยศึกษาทบทวนเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อต่าง ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ร่วมกับการศึกษาแผนพัฒนาเมืองและโครงสร้างพื้นฐานรองรับยุทธศาสตร์เมืองอัจฉริยะ จังหวัดฉะเชิงเทราที่เป็นกรณีศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ขั้นที่ 2 ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ คณะผู้วิจัยนำข้อมูลสาระสำคัญที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม มายวิเคราะห์และเสนอผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม โดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ดังนี้ 1) ด้านข้อมูล เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลเดียวกันจากแหล่งต่างกัน 2) ด้านบุคคล เป็นการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากต่างบุคคลกัน 3) ด้านทฤษฎี เป็นการตีความจากมุมมองทฤษฎีมากกว่าหนึ่งทฤษฎีในเรื่องเดียวกัน และ 4) ด้านผู้วิจัย เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยแต่ละคนว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือต่างกันอย่างใด (บุษกร เชี่ยวจินดา กานต์, 2561) และสรุปผลงาน และเรียบเรียงรายงานการวิจัย และในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเก็บแบบสอบถามในการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมต่อหลักสูตรการฝึกอบรม “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ” มาดำเนินการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดำเนินการสรุปผล และเขียนรายงานสรุปผลการวิจัยในเชิงพรรณนา

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นที่ 1 และ 2 มาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา

ขั้นที่ 4 นำผลที่ได้จาก ขั้นที่ 1-3 มาปรับปรุงร่างหลักสูตรระยะสั้นในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรา (ฉบับสมบูรณ์) และจัดทำ



ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทราเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาเมืองอัจฉริยะของจังหวัดต่อไป

**5. การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง** คณะผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์และขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยชี้แจงการเข้าร่วมวิจัยทราบวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย โดยชี้แจงสิทธิ์ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถเข้าร่วมการวิจัยหรือสามารถปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ได้โดยไม่มีผลใด ๆ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะไม่มีการเปิดเผยให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และในขั้นตอนการดำเนินการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยแนะนำตนเอง และชี้แจงเข้าถึงสิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นจึงอธิบายถึงวิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าใจก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรม และจรรยาบรรณนักวิจัย โดยงานวิจัยนี้ได้รับการรับรองตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล รหัสหนังสือรับรอง COA No.0035/2022, RREC No.0039/2565 ของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ผู้แทนจากองค์กรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรามีความต้องการให้สถาบันการศึกษาหรือธุรกิจภาคเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องจัดกิจกรรมการให้บริการวิชาการในการจัดฝึกอบรมทางด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับองค์กรภาครัฐต่าง ๆ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดฝึกอบรม หรือมีการขึ้นแข่งขันช่องทางในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีความสะดวก รวดเร็ว มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา และธุรกิจภาคเอกชนในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ในการนำไปเป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อสร้างและประเมินผลหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยคณะผู้วิจัยใช้กรอบมาตรฐานของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ (Thailand

Digital Government Academy: TDGA) ในการศึกษาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 29 คน สามารถสรุปผลได้ 5 ด้าน ดังนี้

**1. ทักษะการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น** องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมทักษะความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การใช้แท็บเล็ต ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชัน และสื่อโซเชียลมีเดีย มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถใช้งานได้อย่างคล่องแคล่วจนเกิดความชำนาญ

**2. ทักษะการเข้าใจนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐาน** องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ในสังคมดิจิทัลปัจจุบัน เรียนรู้สิทธิการจัดตั้งข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานรัฐ และมาตรการวัดความโปร่งใส เรียนรู้และเข้าใจการใช้กฎหมายพื้นฐานสำหรับข้าราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง

**3. ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา** องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ และมีความทันสมัย

**4. ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร** องค์กรภาครัฐควรปลูกฝังและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีการเปิดรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเรียนรู้วิธีการทำงานภาครัฐในบริบทใหม่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมกระบวนการคิดและสร้างนวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าต่อการให้บริการประชาชน และเชื่อมโยงสมรรถนะของผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5. ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์** องค์กรภาครัฐควรมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรภาครัฐดิจิทัลที่มีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างความมีส่วนร่วมและหลักคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตลอดจนศึกษากระบวนการและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การสร้างค่านิยมและ



วัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายทางสังคม และการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น

โดยข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราในการนำไปเป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในหน่วยงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะผู้วิจัยสามารถนำมาประกอบเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้นำมากรอบมาตรฐานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้ง 5 ด้าน และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยคณะผู้วิจัยได้ค้นพบว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน บัญญัติให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน แต่บทบัญญัติของกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังไม่เอื้อต่อการนำวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการอนุญาตการให้บริการ เป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว จึงสมควรให้มีกฎหมายกลางว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมให้การทำงานและการให้บริการของภาครัฐสามารถใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักได้ และโดยที่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติราชการได้นั้นเป็นการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง) กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระดับดิจิทัล ประกอบกับจังหวัดฉะเชิงเทราได้รับการสนับสนุนให้เป็นจังหวัดนำร่องในการพัฒนาเป็นเมืองอัจฉริยะ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐในการขับเคลื่อนเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้คณะผู้วิจัยจึงมีการสร้างและออกแบบหลักสูตรระยะสั้นในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำหรับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการในชื่อ “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ”

สำหรับผลการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรระยะสั้นพบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในด้านหลักสูตรมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมาคือ ด้านวิทยากร ( $\bar{X} = 4.10$ ) และด้านความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.08$ ) ตามลำดับ และนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “หลักสูตรวิธีปฏิบัติราชการ

ทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ” ที่นำไปประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่าสามารถนำไปพัฒนาใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนของข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คณะผู้วิจัยสามารถรวบรวมและสรุปผลข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยแยกเป็นรายข้อได้ ดังนี้

1. มีความต้องการให้เพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมให้มากขึ้น โดยจัดแบ่งเวลาในกิจกรรมการ Workshop การฝึกปฏิบัติให้มากขึ้นเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาและลงมือปฏิบัติจริง
2. สถานที่จัดฝึกอบรม ควรมีการติดตั้งระบบ WIFI ที่มีสัญญาณแรง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างคล่องตัวในระหว่างการฝึกอบรม
3. มีความต้องการให้เพิ่มจำนวนผู้ช่วยวิทยากร เพื่อช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาในระหว่างการฝึกปฏิบัติ
4. มีความต้องการให้เชิญหน่วยงานหรือองค์กรพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดและวิธีการปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. มีความต้องการให้มีบริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรในรูปแบบนี้เคลื่อนที่ไปให้บริการที่องค์กรภาครัฐของจังหวัดให้ครอบคลุมทั้งจังหวัดมากขึ้น
6. ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น
7. ควรเพิ่มอุปกรณ์ในการสนับสนุนการฝึกอบรมในช่วงของกิจกรรม Workshop ให้มากขึ้นและเพียงพอต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. ควรเพิ่มระยะเวลาในการทำแบบทดสอบให้มากขึ้นหรือใช้รูปแบบการประเมินแบบออนไลน์และสามารถดาวน์โหลดใบประกาศนียบัตรผ่านระบบออนไลน์ได้ทันที
9. ควรลดจำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละรุ่นลง เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการอบรมได้มากขึ้น
10. ควรจัดทำคู่มือการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่หลักสูตรผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ขององค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้มากขึ้น

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐของจังหวัดฉะเชิงเทรา และการสร้างและประเมินผลหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษานั้นมีประเด็นที่สอดคล้องกัน และสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้



การพัฒนาหลักยุทธศาสตร์ระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา จากการประกาศนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ที่เน้นการผลักดันเมืองอัจฉริยะให้เป็นกลไกที่จะสร้างโอกาสในการขยายตัวของเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ให้ดีขึ้นตามแผนการพัฒนาเมืองที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” และจังหวัดฉะเชิงเทราเป็น 1 ใน 3 จังหวัด ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกและได้รับการสนับสนุนให้เป็นจังหวัดนำร่องในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ “Smart City” ส่งผลให้องค์กรภาครัฐทั้งในส่วนราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค และส่วนราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ต้องมีรูปแบบการบริหารงานที่เชื่อมโยงกันในการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในส่วนราชการ และต้องมีการปรับตัวตลอดจนมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่มีรูปแบบชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดของเมืองอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การบริหารจัดการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมือง ตลอดจนช่วยยกระดับองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารองค์กรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรามีความต้องการให้สถาบันการศึกษาหรือธุรกิจภาคเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องจัดกิจกรรมการให้บริการวิชาการในการจัดฝึกอบรมทางด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับองค์กรภาครัฐต่าง ๆ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดฝึกอบรมหรือมีการชี้แนะช่องทางในการเข้าร่วมฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์เพื่อเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีความสะดวก รวดเร็ว มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ ขาดการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรภาครัฐ ธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ชามพูนท (2564) ที่ได้ค้นพบว่า ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากขวัญกำลังใจกับมั่นคงในอาชีพ บุคลากรมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวก และบุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิน จิตต์มิตรภาพ, ฤเดช เกิดวิชัย, พรกุล สุขสด, และดวงกมล จันทร์รัตน์มณี (2566) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษา

พบว่า 1) ในด้านสภาพการณ์ปัจจุบันของความเป็นเมืองอัจฉริยะจังหวัดภูเก็ต การพัฒนาอย่างไม่สามารถเกิดเป็นรูปธรรมที่ยั่งยืนได้ เพราะขาดการบูรณาการด้านข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ขาดความร่วมมือจากภาคเอกชนในการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่งบประมาณที่มีจำกัด และกฎหมายที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 2) ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมืองอัจฉริยะจังหวัดภูเก็ต ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งประชาชนเป็นผู้ที่สามารถขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะในจังหวัดภูเก็ตได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และ 3) แนวทางการบริหารจัดการจังหวัดภูเก็ตให้เป็นเมืองอัจฉริยะจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ 3.1) เศรษฐกิจอัจฉริยะ 3.2) การท่องเที่ยวอัจฉริยะ 3.3) ความปลอดภัยในการท่องเที่ยว 3.4) การเติบโตของเมืองควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม 3.5) การให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน 3.6) การศึกษาเพื่อสร้างความรู้ให้คน 3.7) การบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รองรับความต้องการใช้สาธารณูปโภคพื้นฐาน และเน้นความสะดวกสบาย และความปลอดภัย

ในส่วนของบุคลากรในองค์กรภาครัฐจังหวัดฉะเชิงเทรา ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและการเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ตามกรอบมาตรฐานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย 1) ทักษะการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็น องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bouaziz (2020) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของรัฐบาลดิจิทัลสำหรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแบบดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการบริหารราชการ ที่ต้องการการผสมผสานความสามารถในการออกแบบ การนำไปใช้ และการบริหารจัดการของรัฐบาลดิจิทัลรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ 2) ทักษะการเข้าใจนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐาน องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมทักษะการเรียนรู้เรื่องแนวปฏิบัติและมารยาทต่าง ๆ ในสังคมดิจิทัล มารยาทการใช้งาน อินเทอร์เน็ต กฎความเป็นส่วนตัว จริยธรรมการใช้งานต่าง ๆ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ในสังคมดิจิทัลปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงศ์ กมลธรรมวงศ์ (2563) ที่ค้นพบว่า พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล



พ.ศ. 2562 เป็นกฎหมายใหม่ที่สำคัญซึ่งเพิ่งประกาศใช้ใน ประเทศไทย ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม ในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจให้แก่ประชาชนและองค์กรเอกชน ที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายให้ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่ องค์ความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎหมาย การสร้าง การรับรู้ร่วมกันของสังคมไทยทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและประชาชน ทั่วไปให้รับทราบถึงข้อกำหนดสำคัญตามกฎหมายที่ต้องปฏิบัติ

3) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา องค์กรภาครัฐ ควรส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการปรับปรุง ตลอดจนสามารถยกระดับประสิทธิภาพ การทำงาน และคุณภาพการให้บริการประชาชนผู้รับบริการด้วย ความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ โสมวลี ชยามฤต (2564) ที่ได้ค้นพบว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ต้องมี ความสามารถที่จะเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยี ใหม่ ๆ โดยการให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการ และนำองค์กร องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมการเรียนรู้ ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐในบริบทใหม่ และ ทิศนคติในการทำงานภาครัฐให้กับบุคลากร ควรจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลเฉพาะ ของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นการส่งเสริมกระบวนการคิดและสร้าง นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในระดับบุคคลและระดับ องค์กร โดยการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าต่อการให้บริการประชาชน และเชื่อมโยงสมรรถนะของผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ที่ได้ค้นพบว่า ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร มีการกำหนดให้ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระยะ 4 ปี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่องค์กรดิจิทัล มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยใช้รูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ และ 5) ทักษะการใช้ดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ โดยองค์กรภาครัฐ ควรกำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรรัฐ ดิจิทัลที่มีความชัดเจน มีการสนับสนุนงบประมาณในการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกระตุ้น และผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐรวมถึงหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนเชิงนโยบาย และปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงานหรือการให้บริการองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาฏญา อู่แสงทอง (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนของผู้บริหารพบว่า นโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีการกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะ แผนการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการศึกษา การสรรหา คัดเลือก และ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรภาครัฐควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ และกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
2. องค์กรภาครัฐควรมีระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับการ พัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กรภาครัฐ และมีช่องทางการค้นหา และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก
3. องค์กรภาครัฐควรมีระบบการติดตาม ดูแล และ ตรวจสอบการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร ภาครัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. องค์กรภาครัฐควรมีแนวทางและช่องทางการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งในระดับบริหารและ พนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนา องค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ
5. องค์กรภาครัฐควรมีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการประชาชนในรูปแบบใหม่
6. องค์กรภาครัฐควรมีการจัดเตรียมการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลภายในหน่วยงานให้มีความเชื่อมโยงกับระบบ ปฏิบัติการของหน่วยงานให้มีความเสถียรภาพ และมีความสะดวก รวดเร็วในการใช้งาน
7. องค์กรภาครัฐควรดำเนินการในการจัดระบบรักษา ความปลอดภัยทางข้อมูลดิจิทัลของหน่วยงาน รวมถึงระบบการ ป้องกันดูแลรักษาของหน่วยงาน
8. องค์กรภาครัฐควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทางวิชาการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนาองค์ความรู้ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการประชาชน
9. องค์กรภาครัฐควรมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้มีความ เชี่ยวชาญ มีความเป็นผู้นำ และสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุน นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แล้วก้าวสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะและสอดคล้องกับนโยบาย Digital Thailand (Thailand 4.0) ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีความครอบคลุมในทุกมิติในทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในทุกด้าน

2. ควรมีการขยายกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งต่อไป ในองค์กรประเภทอื่น เช่น ธุรกิจภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง และสามารถนำไปเชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานด้านการพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา และคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ ในการสนับสนุนทุนวิจัยในการดำเนินการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

#### เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงษ์ กมลธรรมวงศ์. (2563). ประสบการณ์ของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์: บทเรียนสำหรับประเทศไทย. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*. 2(2): 7-29.
- จารุวรรณ ประวันเน. (2563). กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะ: กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น. *Local Administration Journal*. 13(3): 267-284.
- เจนณรงค์ พันธุ์จันทิก. (2562). การพัฒนาเมืองขอนแก่นให้เป็นเมืองอัจฉริยะ: พัฒนาการและความก้าวหน้า. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารกิจการสาธารณะยุคดิจิทัล ครั้งที่ 5*. วันที่ 1-2 พฤศจิกายน 2562, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยรัตน์ ชามพูนท. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. 8(1): 195-208.
- ณรงค์ โพธิ์พฤษานันท์. (2562). การศึกษาความต้องการฝึกอบรมระยะสั้น. รายงานการวิจัยคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ธีรภัทร์ พรายพร และคณะ. (2566). Smart City กับการพัฒนาท้องถิ่น. *วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 12(2): 81-94.

นาฏญา อู่แสงทอง. (2565). การจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.

บุษกร เขียวจินดาگانต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์*. 13(25): 103-118.

ประเวศ สิทธิ และภัทรธิรา ผลงาน. (2566). การออกแบบและพัฒนาเมืองอัจฉริยะบนฐานแนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศ. *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*. 10(10): 262-272.

พงษ์วัตร บุญสนองโชคยง. (2563). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาฝัน จิตต์มิตรภาพ, ฤเดช เกิดวิชัย, พรกุล สุขสด, และดวงกมล จันทรัตน์มณี. (2566). ปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ จังหวัดภูเก็ต. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 14(1): 188-202.

ฤทัยชนก เมืองรัตน์. (2566). *เมืองอัจฉริยะ : การพัฒนาเมืองยุค 4.0*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สำนักงานจังหวัดฉะเชิงเทรา. *โครงสร้างการบริหารงานของจังหวัด*. [online]. เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/tFDEV>. 2561.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. *แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พ.ศ. 2561-2565*. [online]. เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/e6Qyl>. 2566.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13*. [online]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>. 2564.

โสมวลี ชยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 4(1): 38-50.



- อักรินทร์ ศาสนพิทักษ์. (2564). การสังเคราะห์บทบาทเมืองอัจฉริยะที่มีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม: การสังเคราะห์ห่อภิมาณ. **วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์**. 12(1), 7-28.
- Aljowder, T., Ali, M., & Kurnia, S. (2023). Development of a Maturity Model for Assessing Smart Cities: A Focus Area Maturity Model. **Smart Cities**. 6(4): 2150-2175.
- Bouaziz, F. (2020). **Digital Government Competences for Digital Public Administration Transformation**. Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation. DOI: 10.4018/978-1-7998-2799-3.ch013.
- EECO. ฉะเชิงเทรา เมืองใหม่สำหรับการอยู่อาศัยในพื้นที่ EEC. [online]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.baania.com/th/article/>. 2562.
- Khamseh, A., & Ghasemi, S. (2023). A Model for the Success of Smart City Services with a Focus on Information and Communication Technology. **International Journal of Supply and Operations Management**. 10(1): 76-88.
- Khamseh, A., & Ghasemi, S. (2023). A Model for the Success of Smart City Services with a Focus on Information and Communication Technology. **International Journal of Supply and Operations Management**. 10(1): 76-88.
- Ruess, P., & Lindner, R. (2023). Knowledge Management for Smart Cities Standardization and Replication as Policy Instruments to Foster the Implementation of Smart City Solutions. **Smart Cities 2023**. 6(4): 2106-2124.
- Schelings, C., & Defays, A., and Elsen, C. (2023). Profiling Citizens in the Smart City: A Quantitative Study in Wallonia. **Smart Cities 2023**. 6(4): 2125-2149.