ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

FACTORS INFLUENCING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AGENCIES UNDER THE EXCISE DEPARTMENT REGION 1, EXCISE DEPARTMENT

ธนเดช เนระมิตร และปฐมพงศ์ กุกแก้ว*
Thanadet Neramit and Pathompong Kookkaew
คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
Faculty of Business Administration and Information Technology,
Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi
*Corresponding Author E-mail: pathompong.k@rmutsb.ac.th
Received May 20, 2025; **Revised** July 24, 2025; **Accepted** July 29, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพล 1) ปัจจัยภายในองค์กร และ 2) ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 230 คน ซึ่งคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้แก่ การสุ่มแบบแบ่งชั้น และสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ด้านผู้ปฏิบัติงาน และด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ร้อยละ 76.40 (R^2 = 0.764) และมีอำนาจทำนายร้อยละ 75.40 (Adjusted R^2 = 0.754) และ 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ร้อยละ 78.10 (R^2 = 0.781) และมีอำนาจทำนายร้อยละ 77.70 (Adjusted R^2 = 0.777) ข้อค้นพบนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายดิจิทัลภาครัฐ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คำสำคัญ: ปัจจัยภายในองค์กร, ปัจจัยภายนอกองค์กร, องค์กรดิจิทัล, การเปลี่ยนผ่าน, กรมสรรพสามิต

Abstract

This research article aimed to examine the influence of 1) internal organizational factors and 2) external organizational factors on the digital transformation of agencies under the Excise Department Region 1. A quantitative research methodology was employed whereas the sample consisted of 230 personnel working within agencies. The sample size was determined by using the G*Power

program to ensure statistical reliability. A multistage sampling technique was employed, consisting of stratified random sampling within sub-agencies and simple random sampling. Data were collected using a structured questionnaire developed from relevant literature and validated by experts. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were used to summarize the data, while inferential statistics, specifically multiple regression analysis using the Enter method, were employed to test the research hypotheses.

The results revealed that 1) internal organizational factors, including leadership, personnel and organizational structure had a significant influence on digital transformation. These factors explained 76.40% of the variance (R^2 = 0.764) and had a predictive power of 75.40% (Adjusted R^2 = 0.754) and 2) external organizational factors, including political, social, economic, and technological aspects, also significantly influenced digital transformation, accounting for 78.10% of the variance (R^2 = 0.781) and 77.70% of predictive accuracy (Adjusted R^2 = 0.777). These findings can be used as empirical data for determining government digital policies and developing strategic plans that respond to internal and external environmental factors of the organization.

Keywords: Internal organizational factors, External organizational factors, Digital organization, Transformation, Excise Department

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐ การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจึงเป็นแนวทางสำคัญภายใต้กรอบแนวคิดรัฐบาล 4.0 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการให้บริการสาธารณะที่ตอบสนองความคาดหวังของประชาชน (วชิรพัฒน์ หวังหมู่กลาง และคณะ, 2567) ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ที่มุ่งการเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐในการให้บริการประชาชนผ่านนวัตกรรมดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567) ทั้งนี้ ในการปฏิบัติยังคงประสบกับข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ความเหลื่อมล้ำด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร และความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าบทบาทผู้นำ โครงสร้างองค์การ ความพร้อมของบุคลากร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การปรับตัวเชิงรุก ความมุ่งมั่น และวัฒนธรรมองค์การ การปรับให้สอดคล้องกับระเบียบ ข้อกำหนดทางกฎหมาย รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนสู่องค์การดิจิทัล (โกศล จิตวิรัตน์, 2562; สุภาภรณ์ สีสุพรรณ์ และอจิรภาส์ เพียรขุนทด, 2565) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกอย่างบูรณาการและเป็นระบบอย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นช่องว่างที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกและนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับควบคุม และส่งเสริมการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมพื้นที่ในเขตภาคกลาง โดยมีหน่วยงานในสังกัดจำนวน 11 หน่วยงาน การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการในระดับภูมิภาค อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยในสถานะบุคลากรของหน่วยงาน พบว่า ในการดำเนินงานยังพบข้อจำกัดเกี่ยวกับความพร้อมของโครงสร้างองค์กร การบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของระบบสนับสนุน และการปรับตัวของบุคลากรต่อเทคโนโลยี ตลอดจนแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายของภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (จันทร์จิรา เหลาราช, 2564) งานวิจัยฉบับนี้จึงมีความสำคัญทั้งในส่วนของการประเมินความพร้อมภายในองค์กร และวิเคราะห์อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว เพื่อเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

บทความวิจัยนี้นำเสนอผลการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร ผลการวิจัยมีเป้าหมายเพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถปรับตัวและดำเนินงานภายใต้บริบทดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ในด้านการจัดการองค์กรภาครัฐในระดับภูมิภาค ซึ่งยังมีงานวิจัยในบริบทนี้อย่างจำกัด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

แนวคิด 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982) ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายใน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะ รูปแบบ และค่านิยมร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเศรษฐพงค์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วผนึกรังษี (2561) ที่เน้นการกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรม กระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยหลัก ขณะที่ชลิญา ไชยสิทธิ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม (2567) เน้นภาวะผู้นำดิจิทัลและการจัดการข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดของ Vial (2019) ที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี กระบวนการ บุคลากร และการจัดการ พบว่า แนวคิด 7S Framework มีจุดเด่นด้านความเชื่อมโยงเชิงระบบของปัจจัยภายใน และเหมาะสมกับบริบทองค์กรภาครัฐที่เน้นการปรับตัวภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร

แนวคิด PEST Analysis ของ Wheelen and Hunger (2008) วิเคราะห์อิทธิพลของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีต่อการปรับตัวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Reis et al. (2018) ที่เน้นว่า บริบทของเทคโนโลยีและสังคมเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ขณะที่เกศนรินทร์ อัยกร (2567) เน้นการใช้ข้อมูลประกอบการบริหารและความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่าแนวคิด PEST มีจุดเด่นในการจำแนกปัจจัยเชิงนโยบายและสิ่งแวดล้อมอย่างครอบคลุม ในขณะที่แนวคิดของเกศนรินทร์ได้เสนอรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างภายนอกกับการดำเนินการภายในอย่างชัดเจน การวิจัยนี้จึงผสานสองแนวคิด เพื่อวิเคราะห์แรงกดดันภายนอกต่อการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

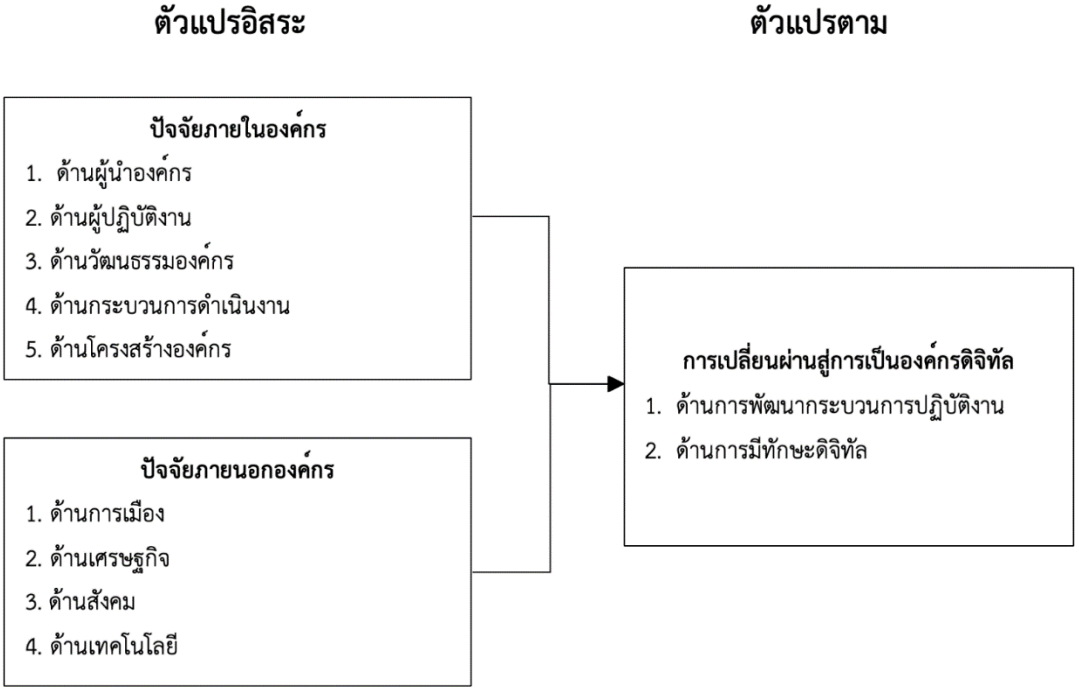
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

Matt et al. (2015) ระบุองค์ประกอบของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ การปรับด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยอาศัยบทบาทของผู้นำและและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และการวิเคราะห์บทบาทปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Mergel et al. (2019) พบว่าองค์กรภาครัฐประสบความสำเร็จจากการพัฒนาเทคโนโลยีควบคู่กับบุคลากรและการมีส่วนร่วมของประชาชน

การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในประเทศไทยยังไม่ครอบคลุมบริบทระดับภูมิภาค งานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และนำเสนอข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับหน่วยงานภาครัฐในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการจากแนวคิด 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982), PEST Analysis ของ Wheelen and Hunger (2008) และแนวทางการเปลี่ยนผ่านของ Matt et al. (2019) เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ หน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 11 สำนักงานเขตพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 489 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มกราคม 2568 จากสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล) คำนวณกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power ได้จำนวน 230 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามหน่วยงาน (Stratified Random Sampling) และสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมสุ่มรายชื่อออนไลน์ เพื่อให้ได้สัดส่วนตามที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร 2) ปัจจัยภายในองค์กร จำนวน 15 ข้อ 3) ปัจจัยภายนอกองค์กร จำนวน 12 ข้อ และ 4) การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำนวน 6 ข้อ โดยใช้เกณฑ์คะแนนระดับความคิดเห็นตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ดังนี้ 4.21–5.00 = มากที่สุด, 3.41–4.20 = มาก, 2.61–3.40 = ปานกลาง, 1.81–2.60 = น้อย และ 1.00–1.80 = น้อยที่สุด ทั้งนี้ เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และทดสอบค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.910–0.961 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (≥ 0.70) แสดงถึงความเชื่อมั่นในระดับสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559)

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคมถึงเมษายน พ.ศ. 2568 โดยได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 และส่งแบบสอบถามผ่าน E-mail ถึงบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งแบบสอบถามได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (หมายเลขรับรอง: IRB-RUS-2568-014)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 เป็นบุคลากรตำแหน่งงานประเภททั่วไป จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 ระยะเวลาการปฏิบัติงานเริ่มบรรจุ – 10 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และส่วนใหญ่เคยใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงานด้านเอกสาร และโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กรและการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังแสดงในตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านผู้นำองค์กร	4.64	0.50	มากที่สุด
2. ด้านผู้ปฏิบัติงาน	4.45	0.57	มากที่สุด
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.55	0.54	มากที่สุด
4. ด้านกระบวนการดำเนินงาน	4.48	0.60	มากที่สุด
5. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.44	0.62	มากที่สุด
โดยรวม	**4.51**	**0.50**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านผู้ปฏิบัติงาน และด้านโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเมือง	4.38	0.62	มากที่สุด
2. ด้านเศรษฐกิจ	4.28	0.69	มากที่สุด
3. ด้านสังคม	4.50	0.56	มากที่สุด
4. ด้านเทคโนโลยี	4.50	0.65	มากที่สุด
โดยรวม	**4.42**	**0.67**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง และด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน	4.44	0.60	มากที่สุด
2. ด้านการมีทักษะด้านดิจิทัล	4.48	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	**4.46**	**0.57**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการมีทักษะด้านดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระมีการแจกแจงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่า Skewness อยู่ระหว่าง -1.305 ถึง -0.786 และค่า Kurtosis อยู่ระหว่าง -0.217 ถึง 1.507 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามเกณฑ์ของ Kline (2011) ที่กำหนดไว้ในช่วง ±3 และ ±10 ตามลำดับ นอกจากนี้ ตรวจสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 0.631 ถึง 0.767 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ 0.80 (Stevens, 2009) นอกจากนี้ ค่า Tolerance อยู่ในช่วง 0.200 ถึง 0.458 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.10 – 1.00 และ VIF อยู่ระหว่าง 2.182 ถึง 4.992 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง และเมื่อตรวจสอบความอิสระของค่าคลาดเคลื่อนด้วยค่า Durbin-Watson พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.849 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมระหว่าง 1.50–2.50 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลของตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

ปัจจัยภายในองค์กร	การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล			t	p
	B	SE	β		
ค่าคงที่ (a)	0.176	0.183		0.963	0.337
ด้านผู้นำองค์กร	0.179	0.061	0.158	2.927***	0.004
ด้านผู้ปฏิบัติงาน	0.202	0.049	0.204	4.149***	0.000
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.038	0.071	0.036	0.535	0.593
ด้านกระบวนการดำเนินงาน	0.091	0.071	0.096	1.287	0.199
ด้านโครงสร้างองค์กร	0.444	0.063	0.482	6.994***	0.000
Adjust R Square = 0.754 R Square = 0.764 R = 0.867 Durbin-Watson = 1.849					
Std. Error of the Estimate (S.E) = 0.286 F = 135.427 p-value = 0.000**					

***นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 5 ด้าน เพื่อทดสอบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกมากที่สุด (β = 0.482) รองลงมา คือ ด้านผู้ปฏิบัติงาน (β = 0.204) และด้านผู้นำองค์กร (β = 0.158) ตามลำดับ

ทั้งนี้ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ร้อยละ 76.40 (R^2 = 0.764) และปัจจัยภายในองค์กรมีอำนาจทำนายการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้ร้อยละ 75.40 (Adjusted R^2 = 0.754) ขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Standard Error of Estimate) อยู่ที่ 0.286 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความแม่นยำในระดับดี และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

Zy = 0.158(ผู้นำองค์กร) + 0.204(ผู้ปฏิบัติงาน) + 0.482(โครงสร้างองค์กร)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระมีการแจกแจงที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่า Skewness อยู่ระหว่าง -1.081 ถึง -0.806 และค่า Kurtosis อยู่ระหว่าง 0.593 ถึง 1.826 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามเกณฑ์ของ Kline (2011) ที่กำหนดไว้ในช่วง ±3 และ ±10 ตามลำดับ นอกจากนี้ ตรวจสอบปัญหา Multicollinearity พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 0.717 ถึง 0.794 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ 0.80 (Stevens, 2009) ขณะที่ค่า Tolerance อยู่ในช่วง 0.171 ถึง 0.276 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.10

– 1.00 และ VIF มีค่าระหว่าง 3.627 ถึง 5.859 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง และเมื่อตรวจสอบความอิสระของค่าคลาดเคลื่อนด้วยค่า Durbin-Watson พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.886 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมระหว่าง 1.50–2.50 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลของตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต

ปัจจัยภายนอกองค์กร	การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล			t	p
	B	SE	β		
ค่าคงที่ (a)	0.520	0.145		3.580	0.000
ด้านการเมือง	0.248	0.063	0.271	3.970***	0.000
ด้านเศรษฐกิจ	0.171	0.049	0.208	3.497***	0.001
ด้านสังคม	0.265	0.075	0.264	3.538***	0.000
ด้านเทคโนโลยี	0.207	0.075	0.208	2.7463***	0.006
Adjust R Square = 0.777 R Square = 0.781 R = 0.884 Durbin-Watson = 1.886					
Std. Error of the Estimate (S.E) = 0.267 F = 200.979 p-value = 0.000**					

***นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 4 ด้าน เพื่อทดสอบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter พบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการเมืองมีอิทธิพลเชิงบวกมากที่สุด (β = 0.271) รองลงมาคือ ด้านสังคม (β = 0.264) ด้านเศรษฐกิจ (β = 0.208) และด้านเทคโนโลยี (β = 0.208) ตามลำดับ แม้ว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีจะมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากัน แต่ด้านเศรษฐกิจมีค่า p-value ต่ำกว่า จึงถือว่ามีอิทธิพลมากกว่าในเชิงสถิติ

ทั้งนี้ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ร้อยละ 78.10 (R^2 = 0.781) และปัจจัยภายนอกองค์กรมีอำนาจทำนายการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้ร้อยละ 77.70 (Adjusted R^2 = 0.777) ขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Standard Error of Estimate) อยู่ที่ 0.267 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความแม่นยำในระดับดี และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยสามารถเขียนสมการรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

Zy = 0.271(การเมือง) + 0.208(เศรษฐกิจ) + 0.264(สังคม) + 0.208(เทคโนโลยี)

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า โครงสร้างองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำองค์กร เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรซึ่งมีอิทธิพลมากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการบูรณาการเทคโนโลยี ทำให้องค์กรสามารถจัดการข้อมูล บริหารงาน และให้บริการผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน บุคลากรที่มีทัศนคติเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะด้านเทคโนโลยี เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2010) และ Robbins and Coulter (2018) ที่อธิบายว่า ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศของ จันทร์จิรา เหลาราช (2564) และศิวพร แต้มคู และคณะ (2567) ที่พบว่าโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและภาวะผู้นำแบบเปิด เป็นตัวแปรสำคัญในหน่วยงานรัฐ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน เช่น ธนาคารพาณิชย์หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและผู้นำองค์กรมีความสำคัญกว่า เนื่องจากระบบงานมีความคล่องตัวมากกว่า ขณะที่ภาครัฐมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ทำให้บโครงสร้างองค์กรในภาครัฐจึงมีบทบาทที่เด่นชัดกว่าภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Vial (2019) ที่เน้นบทบาทของเทคโนโลยีเป็นประเด็นหลักของการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าหน่วยงานระดับภูมิภาคในประเทศไทยยังขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่เข้มแข็ง จึงทำให้องค์ประกอบภายในโดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรและผู้นำ มีอิทธิพลมากกว่าเทคโนโลยี

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การเมือง สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะด้านการเมืองซึ่งมีอิทธิพลมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าทิศทางนโยบายและกฎหมายของภาครัฐ เช่น ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐในระดับภูมิภาค ส่วนด้านสังคมและเทคโนโลยีมีอิทธิพลรองลงมา เนื่องจากพฤติกรรมผู้ใช้บริการในปัจจุบันมีความคาดหวังต่อบริการที่สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใสผ่านระบบออนไลน์ เช่นเดียวกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อวิธีการทำงานในหน่วยงานราชการ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของสุพรรัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี (2566) และ สุภาภรณ์ สีสุพรรณ์ กับอจิรภาส์ เพียรขุนทด (2565) ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะนโยบายของรัฐและความคาดหวังของสังคมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านขององค์กรภาครัฐ และสอดคล้องกับแนวคิด PEST Analysis ของ Wheelen and Hunger (2008) อธิบายว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีบทบาทในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง เช่น กระทรวงต่าง ๆ ซึ่งมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรมากกว่าหน่วยงานระดับภูมิภาค อาจทำให้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นตัวแปรหลักในการเปลี่ยนผ่านมากกว่าปัจจัยด้านความพร้อมภายในและการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 กรมสรรพสามิต พบองค์ความรู้ที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

จากผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดองค์ความรู้ใหม่ที่แสดงถึงกลไกเชิงระบบของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในบริบทของหน่วยงานภาครัฐระดับภูมิภาค โดยเกิดจากการบูรณาการปัจจัยภายในและภายนอกให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การพัฒนาผู้นำ และบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล รวมถึงการปรับตัวต่อบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลไกดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม ซึ่งช่วยยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ใหม่นี้แสดงให้เห็นว่า ความสำคัญของแต่ละปัจจัยมีความแปรผันตามบริบทเฉพาะของหน่วยงานระดับภูมิภาค จึงควรมีการวิจัยเชิงพื้นที่เพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายดิจิทัลที่เหมาะสมในแต่ละบริบท

สรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านดิจิทัล ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสังคม เทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะแรงผลักดันจากความคาดหวังของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และทิศทางเชิงนโยบายและงบประมาณของภาครัฐ ล้วนมีบทบาทที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้เป็นการบูรณาการตัวแปรภายในและภายนอกภายใต้บริบทของหน่วยงานภาครัฐระดับภูมิภาค โดยผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรภาครัฐที่มีบริบทใกล้เคียงกันให้สามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดแผนระยะสั้นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบดิจิทัล โดยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน แยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน และกำหนดสายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความรับผิดชอบโดยตรง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อสร้างฐานความพร้อมภายในองค์กร และแผนระยะยาวควรจัดทำนโยบายด้านการพัฒนากำลังคนดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เช่น การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับสายงานดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และการวางระบบพี่เลี้ยงเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรอย่างยั่งยืน

1.2 ผู้บริหาร และฝ่ายกลยุทธ์ ควรกำหนดแผนระยะสั้นในการจัดทำกลไกติดตามนโยบายภาครัฐ กฎหมาย และทิศทางด้านการเมืองที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล พร้อมทั้งออกแบบแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมและพฤติกรรมผู้ใช้บริการ และวางแผนระยะยาวในการสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและมีศักยภาพในการปรับตัวสูง รวมถึงพัฒนาความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความมั่นคงเชิงนโยบายและความคาดหวังของประชาชนในสังคมดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบระยะยาวของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร การให้บริการประชาชน และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรศึกษาทัศนคติและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการใช้บริการดิจิทัล โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี และประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2559). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 16). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกศนรินทร์ อัยกร. (2567). การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และการปรับตัวของรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคดิจิทัล. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2*(4), 866–879. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/1266/857

โกศล จิตวิรัตน์. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21. *Humanities, Social Sciences, and Arts*, *12*(6)1796-1816. https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/187251/160580

จันทร์จิรา เหลาราช. (2564). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล. *วารสารสารสนเทศศาสตร์, 39*(4), 81–94. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jiskku/article/view/252348/171605

ชลิญา ไชยสิทธิ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2567). แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลของครูอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานคร.

วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 6(1), 224-238. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/art/article/view/276176/182862.

วชิรพัฒน์ หวังหมู่กลาง, กฤต ผิวขำ, เจษฎา โพธิสาย, ภูบดินทร์ ดาบภูเขียว, อลงกรณ์ กรีรัมย์, ทิพารัตน์ ท้าวมา, ฐิติมา ทแกล้วพันธ์, ณัฐนันทน์ จันทร์เรือง และเกวรินทร์ ศรีเภา. (2567). การปรับตัวขององค์กรปกครองท้องถิ่นสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยนวัตกรรม. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2*(3), 689–701. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/1134/710

ศิวพร แต้มคู, กุลชลี จงเจริญ และฐิติกรณ์ ยาวิไชย จารึกศิลป์. (2567). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 19*(1), 30-45. https://ejournals.swu.ac.th/index.php/jre/article/view/15758

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วผนึกรังษี. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. *วารสารวิชาการ กสทช.*, 24-42. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBTC_Journal/article/view/161419/116413

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2567). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2567-2570*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/

สุพรรัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี. (2566). การบริหารจัดการของผู้นำสมัยใหม่ในยุคดิจิทัลของเทศบาลเมืองพัทยา. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 8*(1), 136–148. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/260322

สุภาภรณ์ สีสุพรรณ์ และอจิรภาส์ เพียรขุนทด. (2565). การปรับตัวเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7*(8), 246-264. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/255394/173313

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015) Digital Transformation Strategies. *business & Information Systems Engineering, 57*(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly, 36*, 1-16. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In *World CIST'18 2018, AISC 745,* (pp.411–421). Chicago.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.