



การบริหารจัดการสาธารณะในยุคดิจิทัลด้วยหลักพละ 5 PUBLIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE USING THE FIVE STRENGTHS PRINCIPLE

พิชัย งามบุญนันต์^{1*}

Pichai Ngamboonant^{1*}

*Corresponding Author E-mail: xpickey@gmail.com

Received April 26, 2026; Revised June 7, 2026; Accepted June 15, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการสาธารณะในยุคดิจิทัลผ่านการบูรณาการหลักพละ 5 ซึ่งเป็นพลังภายในตามหลักพุทธธรรม เข้ากับการบริหารภาครัฐสมัยใหม่และการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยใช้วิธีศึกษาเชิงเอกสารและสังเคราะห์เชิงวิชาการจากวรรณกรรมไทยและต่างประเทศ พระไตรปิฎก และเอกสารนโยบาย ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า การบริการสาธารณะในยุคดิจิทัลไม่ใช่การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ แต่เป็นภารกิจเชิงสถาบันที่ยึดหลักสี่ประการ ได้แก่ ประโยชน์สาธารณะ ความเสมอภาค ความต่อเนื่อง และความโปร่งใส ภายใต้สภาวะโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) รัฐต้องเปลี่ยนสู่การอภิบาลแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ขณะที่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพเชิงปริมาณยังขาดมิติจริยธรรม หลักพละ 5 อันได้แก่ ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา จึงทำหน้าที่เป็นแกนคุณธรรมกำกับการใช้เทคโนโลยีให้พ้นจากภาวะไร้ธรรมาภิบาล ความสำเร็จจึงไม่ได้อยู่ที่ความทันสมัยของเครื่องมือ แต่อยู่ที่การผสานเทคโนโลยีกับศักยภาพมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนสังเคราะห์เป็นกรอบที่เรียกว่า DIGI-BALA Model และเสนอสามแนวทาง คือ บรรจุหลักพละ 5 ในกรอบสมรรถนะของผู้บริหารและข้าราชการดิจิทัล ประเมินผลกระทบเชิงจริยธรรมก่อนใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการบริการประชาชน และวางกลไกธรรมาภิบาลข้อมูลที่ครอบคลุมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และมิติจริยธรรม

คำสำคัญ : การบริหารจัดการสาธารณะ; หลักพละ 5; รัฐบาลดิจิทัล; การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล; การจัดการภาครัฐแนวใหม่

¹ นักวิชาการอิสระ

¹ Independent Academic



Abstract

This academic article analyzes public management in the digital age by integrating the Five Strengths Principle (Bala 5), a Buddhist teaching on five inner powers, with the modern public administration paradigm and the transition to digital government. The study uses documentary research and academic synthesis, reviewing Thai and international literature, the Tipitaka, and government policy documents. The analysis shows that public service in the digital age is not routine compliance with regulations but an institutional mission resting on four principles: public interest, equality, continuity, and transparency. Under volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) conditions that drive digital transformation, the state must move toward citizen-centered electronic governance, while New Public Management, with its focus on quantitative efficiency, still lacks an ethical core. The Five Strengths faith, effort, mindfulness, concentration, and wisdom guide the use of technology and keep digital development from slipping into poor governance. The success of public management rests not on the modernity of tools but on the union of technology with human capability, which the author synthesizes as the DIGI-BALA Model. The article proposes three approaches: embedding the Five Strengths in the competency framework of digital officials; requiring ethical impact assessment before applying artificial intelligence in citizen services; and establishing data governance covering efficiency, transparency, and ethics.

Keywords: Public Management; Five Strengths; Digital Government; Digital Transformation; New Public Management

บทนำ

สถานการณ์ที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้าไปแทรกซึมและปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานของสังคม อย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ทำให้การบริหารจัดการ สาธารณะ (Public Management) ต้องเผชิญกับพลวัตความท้าทายในมิติต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในด้านความคาดหวังของภาคประชาสังคมที่มีระดับสูงขึ้นต่อความรวดเร็วและความโปร่งใส การจัดการ กับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความซับซ้อน รวมถึงการสร้างระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ที่มีประสิทธิภาพ



เพื่อปกป้องอธิปไตยทางข้อมูล ในบริบทของประเทศไทย สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งเน้นการบูรณาการข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และการให้บริการแบบดิจิทัลครบวงจร (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) ที่สำคัญ งานศึกษาด้านรัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งเน้นมิติของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพเชิงกระบวนการ และโครงสร้างของระบบเป็นหลัก แต่ยังให้ความสำคัญกับฐานคุณธรรมภายในของผู้บริหารและปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลขาดมิติเชิงจริยธรรมที่จะกำกับการใช้เทคโนโลยีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้หลักพละ 5 หรือพลังห้าประการ อันประกอบด้วย ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา มาเป็นฐานรากเชิงจริยธรรมและเชิงยุทธศาสตร์ในการ บริหารจัดการ จึงถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำในภาครัฐสามารถขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลได้อย่าง มั่นคงและยั่งยืน โดยพละทั้งห้าประการนี้จะทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่ประสานเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อสร้างระบบการทำงานที่ตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ได้ทันทั่วทั้ง ในบริบทของรัฐบาลนั้น คำว่า บริการสาธารณะ (Public Services) ได้รับการนิยามอย่างหลากหลายโดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ตามบริบทของยุคสมัย เมื่อพิจารณาจากรูปแบบวัตถุประสงค์ และเหตุผลเชิงประจักษ์ ในการกำหนดนิยาม จะพบว่าบริการสาธารณะมิได้เป็นเพียงภารกิจพื้นฐานของรัฐในการอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงกิจกรรมใด ๆ ที่รัฐจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นธรรมในสังคม ภายใต้กรอบของกฎหมายและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้น การตีความหมายของบริการสาธารณะจึงต้องคำนึงถึงทั้งมิติเชิงหน้าที่และมิติเชิงคุณค่าที่แปรเปลี่ยนไป ตามความต้องการของสังคมในแต่ละพลวัตการเปลี่ยนแปลง ประยูร กาญจนดุล (2549) ได้ให้ความหมายของคำว่า บริการสาธารณะ (Public Services) ในมิติทางกฎหมายปกครองไว้ว่า เป็นกิจกรรมทางปกครองที่อยู่ภายใต้ การบริหารจัดการหรือการกำกับดูแลขององค์กรฝ่ายปกครอง โดยมีเจตนารมณ์สูงสุดเพื่อตอบสนองต่ออุปสงค์ ส่วนรวมและยกระดับคุณภาพชีวิตของภาคประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งนิยามดังกล่าวสะท้อนถึงการใช้อำนาจหน้าที่ ของรัฐในการจัดสรรทรัพยากรและสวัสดิการสังคมเพื่อสร้างความเป็นธรรมและเสถียรภาพภายในรัฐ อันเป็นการ ดำเนินงานที่มุ่งเน้นประโยชน์สาธารณะมากกว่าการแสวงหาผลกำไรในเชิงธุรกิจ ส่งผลให้ภารกิจนี้กลายเป็น พันธกิจหลักที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่พลเมือง ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล (Good Governance) การนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้จึงถือเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการภาครัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามบรรทัดฐานทางสังคมและ หลักนิติธรรมอย่างยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน สุวัฒน์ บุญเรือง (2545) ได้ให้ความหมายของการบริการสาธารณะ ว่าเป็นการบริการในฐานะที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอำนาจกระทำเพื่อตอบสนองต่อความ

ต้องการและเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจ จากความหมายดังกล่าว สามารถพิจารณาได้ว่าการให้บริการสาธารณะประกอบด้วยฝ่ายผู้ให้บริการ (Providers) และฝ่ายผู้รับบริการ (Recipients) โดยฝ่ายแรกถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ที่ต้องให้บริการ เพื่อให้ฝ่ายหลังเกิดความพึงพอใจ

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้ผู้นำ จำเป็นต้องบูรณาการหลักพละ 5 เพื่อเป็นแกนกลางทางจริยธรรมในการเผชิญกับความท้าทายจากข้อมูลมหาศาล และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อความโปร่งใสและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ การดำเนินการกิจบริการ สาธารณะในบริบทสมัยใหม่จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน หากแต่เป็นการใช้อำนาจ ปกครองเพื่อจัดสรรทรัพยากรและสร้างสวัสดิการสังคมที่มุ่งประโยชน์สุขส่วนรวมมากกว่าผลกำไรเชิงพาณิชย์ ภายใต้หลักนิติธรรมที่ตรวจสอบได้

การบริหารจัดการสาธารณะ

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ไม่ใช่เรื่องง่ายและมักพบอุปสรรคทั้งด้านงบประมาณและทัศนคติของคนในองค์กรต่อการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนความไม่ย่อท้อต่อปัญหาทางเทคนิคและความซับซ้อนของการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ การก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านี้จึงเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้ระบบการบริการสาธารณะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก

1. การบริหารงานสาธารณะ การจัดทำบริการสาธารณะมีหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ (อานวย บุญรัตน์ไมตรี, 2559) คือ หลักความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (the principle of continuity) ที่ว่าบริการสาธารณะต้องดำเนินไปต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อวิถีชีวิตพลเมือง การหยุดชะงักย่อมกระทบเชิงลบต่อผู้รับบริการ หลักความเสมอภาค (the principle of equality) ที่ว่าบริการสาธารณะมุ่งประโยชน์พลเมืองในวงกว้าง ทุกคนเข้าถึงและรับประโยชน์ได้เท่าเทียม ปราศจากการเลือกปฏิบัติด้านค่าบริการและคุณภาพ หน่วยงานควรออกแบบช่องทางเข้าถึงให้หลากหลาย และหลักการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (the principle of adaptation) ที่ว่าบริการของภาครัฐต้องสอดคล้องกับอุปสงค์ของพลเมืองและบริบทเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลง รัฐต้องทบทวนและยกระดับบริการให้ทันยุค เมื่อความคาดหวังเปลี่ยนรูปแบบบริการต้องเปลี่ยนตาม

2. หลักการสำคัญของการบริหารจัดการสาธารณะสมัยใหม่ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบราชการในศตวรรษที่ 21 มีการเรียกหลากหลาย เช่น การจัดการนิยม (Managerialism) การบริหารงานภาครัฐที่อิงกลไกตลาด (Market-based Public Administration) และรูปแบบรัฐบาลที่ทำงานเหมือนผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) ตามที่ Hood (1991) นำเสนอ ปัจจัย



ขับเคลื่อนมาจากความจำเป็นต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และแรงกดดันจากปัญหาทุจริตและความไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการดั้งเดิม รัฐจึงปฏิรูปผ่านการวางแผนยุทธศาสตร์ จัดโครงสร้างองค์กร และบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมให้น้ำหนักกับประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการที่ดี NPM จึงเป็นการประยุกต์แนวคิดเชิงธุรกิจในภาคสาธารณะให้ระบบราชการคล่องตัว แต่ยังคงสถานะองค์กรไม่แสวงหากำไร (รัชยา ภักดีจิตต์, 2557) อย่างไรก็ตาม แม้ NPM จะมีจุดแข็งด้านประสิทธิภาพและความคล่องตัว แต่ได้รับข้อวิจารณ์เชิงคุณค่าและจริยธรรมหลายประการ ประการแรก การให้น้ำหนักตัวชี้วัดเชิงปริมาณและกลไกตลาดอาจสร้างแรงกดดันด้านปริมาณงาน และจำกัดความหมายของ 'ผลสัมฤทธิ์' ให้แคบ จนลดทอนคุณภาพและความเป็นธรรมในระยะยาว (เฟื่องลดา กลิ่นถวิล และวุฒิชัย อารักษ์โพธิ์มงคล, 2566) ประการที่สอง การเน้นประสิทธิภาพและความประหยัดมีเนื้อหาจริยธรรมเบาบาง เสี่ยงต่อการเปลี่ยนผ่านจากตรรกะกฎหมายมหาชนไปสู่ตรรกะตลาดที่กัดกร่อนคุณค่าสาธารณะดั้งเดิม (Voorwinden, 2023) ประการที่สาม NPM มักมองเทคโนโลยีเป็นเพียงส่วนเสริมเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความเร็ว ไม่บูรณาการกับกรอบกำกับดูแลและจริยธรรมอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้เกิดปัญหาความทึบของระบบ ความรับผิดชอบต่ออัลกอริทึม และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจเชิงเทคโนโลยี (Voorwinden, 2023) ข้อจำกัดเหล่านี้ชี้ความจำเป็นในการเสริม NPM ด้วยฐานคุณธรรมภายใน ซึ่งหลักพละ 5 จะเข้ามาเติมเต็มในหัวข้อถัดไป

3. ความท้าทายในโลกยุคดิจิทัล ภายใต้ VUCA World ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ การบริหารองค์กรยากกว่าในอดีต ในช่วง 3-5 ปี ภาครัฐและเอกชนเร่ง Digital Transformation แต่งานวิจัยชี้ว่าผลลัพธ์ยังเป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพ ไม่สร้างความยั่งยืนเต็มที่ ผู้บริหารจึงต้องวางแผนเป็นระบบ สรุปความท้าทายได้ 4 ประเด็น ประเด็นแรก การสร้างวิสัยทัศน์ที่ตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง โดยโควิด-19 เป็นปัจจัยเร่ง Digital Transformation ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ขณะที่ VUCA World ยังบังคับให้องค์กรปรับสู่ยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องเข้าใจประเด็นนี้ สร้างกรอบการปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน และสื่อสารให้รับรู้ทั่วองค์กร ประเด็นที่สอง การลงทุนในเทคโนโลยีที่สนับสนุนภารกิจอนาคต องค์กรต้องมองหาเทคโนโลยีล้ำสมัยให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ คลาวด์คอมพิวติง ด้วยทรัพยากรจำกัดและเทคโนโลยีราคาสูง การวางแผนต้องวิเคราะห์รอบคอบเพื่อให้คุ้มค่า ประเด็นที่สาม การออกแบบกระบวนการทำงานที่ตอบสนองได้ต่อเนื่อง VUCA World เปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิตและการบริโภค ขณะที่ผู้ให้บริการเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการทำงานทางไกลและแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มากขึ้น พร้อมแรงกดดันจากการแข่งขัน ทำให้บริการต้องดำเนินการได้ตลอดเวลาผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นความเสี่ยงสำคัญ เพราะข้อมูลไหลเวียนผ่านการสื่อสารดิจิทัลตลอดเวลา ดัง



ตัวอย่างความเสียหายจากการโจมตีของแฮกเกอร์ด้วยมัลแวร์เรียกค่าไถ่ (Ransomware) ที่เกิดขึ้นมาก และประเด็นที่สี่ การรักษาบุคลากรและเสริมสมรรถนะดิจิทัล ปรากฏการณ์ The Great Resignation ทำให้องค์กรขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ควรเน้น ได้แก่ การหาบุคลากรทั่วโลก เพิ่มความยืดหยุ่น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และวางแผนพัฒนาทักษะ ทักษะดิจิทัลที่จำเป็นรวมถึงการค้นหา ประมวลผล จัดการ และประยุกต์ใช้ข้อมูล (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2565)

โดยรวม การบริหารภาครัฐแนวใหม่มุ่งปฏิรูปองค์กรให้คล่องตัวเชิงภาคธุรกิจ เพื่อยกระดับบริการให้มีประสิทธิภาพและเสมอภาคท่ามกลางบริบทโลกที่ผันผวน หัวใจสำคัญคือ Digital Transformation ที่ต้องก้าวข้ามอุปสรรคด้านงบประมาณและทัศนคติ ความท้าทายในยุค VUCA World คือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ลงทุนเทคโนโลยีอนาคตอย่างคุ้มค่า ออกแบบกระบวนการที่ปลอดภัยจากภัยคุกคามไซเบอร์ เพื่อตอบสนองประชาชนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การบริหารงานในยุคดิจิทัล

บริบทสังคมร่วมสมัยถูกขับเคลื่อนด้วยการไหลเวียนของสารสนเทศบนโครงข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างเสรี ผู้คนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้แทบทุกแขนง ประกอบกับการประยุกต์ใช้และต่อยอดนวัตกรรมเทคโนโลยีกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารและการสั่งการดำเนินไปแบบอัตโนมัติ ไม่ว่าจะเป็นการเปิด-ปิดอุปกรณ์ การสั่งงานผ่านแอปพลิเคชัน การควบคุมด้วยเสียง การถ่ายภาพ หรือการพิมพ์ข้อความโดยระบบอัจฉริยะ (ปัญญพัต กัญจนะวสิต, 2560) ปรากฏการณ์ดังกล่าวคือสิ่งที่เรียกกันโดยทั่วไปว่ายุคดิจิทัล ซึ่งสร้างลักษณะสังคมแบบไร้พรมแดนของข่าวสาร ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กว้างขวาง สะดวก และเข้าถึงได้ง่ายกว่ายุคใด ๆ ในอดีต นอกจากนี้ ยังเป็นสังคมฐานการเรียนรู้ เพราะผู้คนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้มาก ส่งผลให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นสังคมแบบย่อยส่วน เนื่องด้วยการพัฒนาของระบบการสื่อสารต่าง ๆ เช่น ระบบดาวเทียม ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้โลกแคบลงเนื่องจากการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้จากทุกมุมโลก จากที่ไกลก็สามารถใกล้กันได้ เพียงปลายนิ้วสัมผัส อันส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ทำให้ทุกคนต้องปรับตัวและพัฒนา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนประเทศชาติ (ธงชัย สมบูรณ์, 2560) จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าว ทำให้ผู้คนในยุคดิจิทัลต้องการการตอบสนอง ที่รวดเร็วทันใจ นอกจากนี้ ยังต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่รวดเร็ว ไม่ยึดติดกับองค์กร พร้อมทั้งจะเปลี่ยนงานตลอดเวลา และนิยมทำงานแบบอิสระ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพลเมืองดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อหน่วยงานภาครัฐที่จำเป็นต้องปรับรูปแบบการให้บริการให้รวดเร็ว ยืดหยุ่น และ



เข้าถึงได้ง่ายขึ้น ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับคาดหวังของประชาชน ยุคใหม่ที่คาดหวังประสบการณ์การรับบริการในระดับเดียวกันกับภาคเอกชน

กล่าวโดยสรุป ระบบดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทร่วมกับการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้นทุกช่วงเวลา ทั้งความรู้ใหม่ ๆ มากมายทำให้ผู้คนในยุคนี้แสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาไป อย่างรวดเร็ว ในยุคดิจิทัลจึงต้องปรับองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอก โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการบริหารจัดการเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะเทคโนโลยีดิจิทัล จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักพละ 5

การบริหารยุคใหม่ที่ผันผวน ทักษะเทคนิคอย่างเดียวไม่พอจะประคององค์กรรอดจากวิกฤต ผู้นำต้องมีฐานคุณธรรมภายในเข้มแข็ง พละ 5 หรือพลังห้าประการ เป็นหลักคิดสร้างฐานจิตใจมั่นคงทุกระดับ

1. ศรัทธา พลังแห่งความเชื่อมั่น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549) อธิบายว่า ศรัทธาคือความเชื่อความเลื่อมใสในธรรม เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ เชื่อด้วยเหตุผล เชื่อมั่นในคุณงามความดี เพื่อไม่ให้ลู่ไหลตามสิ่งยั่วยวน พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร ฐิตวณฺโณ) (2538) ระบุว่า ศรัทธาเป็นใหญ่ในความเชื่อ ในมิติการประยุกต์ ศรัทธาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ สร้างความเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีจะถูกใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างเป็นธรรม จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อ Digital Transformation

2. วิริยะ พลังแห่งความเพียร พระสุตตันตปิฎก มัชฌิมนิคาย มัชฌิมปณณาสก์ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ระบุว่า ความเพียรคือความเพียรทั้งกายและวาจา ไม่ย่อหย่อนพิจารณาธรรมด้วยปัญญาเพื่อความรู้ยิ่ง พระอภิธรรมปิฎก ธรรมสังคณี (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) อธิบายอุปมาอุปไมยธรรมข้อที่ 2 ว่า อัมปฏิวาณิตา ปธานสมิ คือความไม่ระย่อในการพากเพียร เรียกว่า วิริยพละ วิริยอินทรีย์ และสัมมาวายามะ ในมิติการประยุกต์ วิริยะผลักดันบุคลากรภาครัฐเรียนรู้ทักษะดิจิทัลใหม่ และก้าวข้ามอุปสรรคด้านงบประมาณ เทคนิค และทัศนคติ ทำให้ Digital Transformation เดินต่อไปไม่หยุดชะงัก

3. สติ พลังแห่งความรอบคอบ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549) อธิบายว่า สติคือความระลึกได้ การคุมใจไว้กับกิจ จดจำสิ่งที่ทำและพูดได้แม่นยำ พุทธทาสภิกขุ (2538) ระบุว่า สติคือการแล่นของความรู้และความทรงจำ เป็นเครื่องขนส่งให้ปัญญามาใช้ทันเหตุการณ์ ในมิติการประยุกต์ สติกำกับความรอบคอบในการจัดการข้อมูลอ่อนไหวของประชาชน ประเมินความเสี่ยงไซเบอร์ และตัดสินใจเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ผู้บริหารที่มีสติย่อมรู้เท่าทันภัยคุกคามและผลกระทบเชิงจริยธรรมของเทคโนโลยีก่อนนำมาใช้

4. สมาธิ พลังแห่งความตั้งมั่น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549) อธิบายว่า สมาธิคือความมีใจตั้งมั่น แน่วแน่มิพุ้งซ่าน เป็นภาวะที่จิตตั้งอยู่ในอารมณ์เดียว พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2548) ระบุว่า สมาธิคือจิตมั่นคงไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ภายนอก เรียกอีกอย่างว่า อธิจิตตสิกขา ในมิติการประยุกต์ สมาธิช่วยผู้บริหารรักษาความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายระยะยาว ไม่ไหลตามกระแสเทคโนโลยี และจัดจ่อแก้ปัญหาประชาชนต่อเนื่อง

5. ปัญญา พลังแห่งความรู้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549) อธิบายว่า ปัญญาคือความหยั่งรู้เชิงเหตุผล พิจารณาเรื่องราวให้ทะลุปรุโปร่ง แยกแยะดีชั่วถูกผิดมีหลักเกณฑ์ และก้าวข้ามอุปสรรค พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิริ) (2542) ระบุว่า ปัญญาคือความรู้ชัด ได้แก่ รู้ปัจจุบัน รู้พระไตรลักษณ์ และรู้ร้อยสัจ 4 พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2548) ระบุว่า ปัญญาคือความรู้ทั่ว กำกับศรัทธาให้เชื่อมีเหตุผล ไม่ม่งาย เกิดได้ 3 วิธี คือ สุตมยปัญญา (ฟัง) จินตามยปัญญา (คิด) และภาวนามยปัญญา (อบรมจิต) ในมิติการประยุกต์ ปัญญาเป็นเครื่องมือคัดเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะกับบริบทองค์การ ไม่ใช่ตามกระแสหรือราคา รวมถึงประเมินผลกระทบเชิงจริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์ (AI Ethics) สอดคล้องกับงานของปิยะ ปะตังทาและคณะ (2566) ที่เสนอว่าหลักปัญญา 3 ประยุกต์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐในการเรียนเทคโนโลยีดิจิทัลได้เป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป พละ 5 คือหลักธรรมอันเป็นพลังห้าประการที่ช่วยให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย ศรัทธา (ความเชื่อมั่น) วิริยะ (ความเพียร) สติ (ความระลึกได้) สมาธิ (ความตั้งใจมั่น) และปัญญา (ความรู้แจ้ง) ซึ่งทำงานประสานกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจและเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง

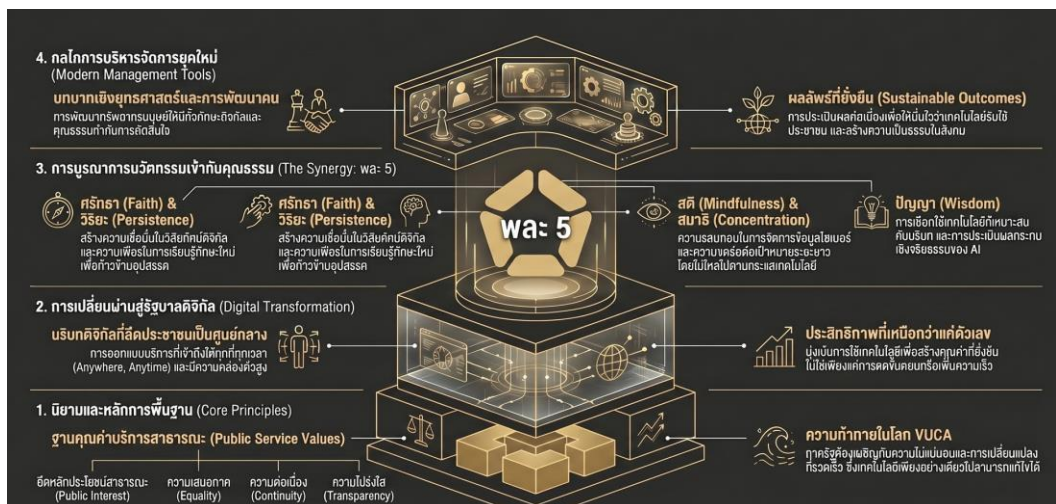
การบูรณาการหลักพละ 5 กับการบริหารจัดการสาธารณะในยุคดิจิทัล

การบริหารยุคดิจิทัลใน VUCA World ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ บังคับให้ภาครัฐต้องปรับตัวเร็วและรอบด้าน ภาครัฐทั่วโลกเร่งลงทุนเทคโนโลยี ทั้งปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มบริการประชาชน โดยผลลัพธ์ที่หลายงานวิจัยข้างต้นชี้ตรงกันคือการลงทุนเหล่านี้มักหยุดอยู่แค่การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ไม่ได้สร้างความยั่งยืนเชิงคุณค่าและไม่ได้ตอบโจทย์ความเป็นธรรมของบริการสาธารณะอย่างที่ควรเป็น ปรากฏการณ์นี้สะท้อนข้อจำกัดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณและกลไกตลาด แต่ละเลยมิติจริยธรรม ที่ผ่านมาผู้บริหารภาครัฐต้องเผชิญความท้าทายหลายด้านพร้อมกัน ทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้คนทั้งองค์กรเข้าใจตรงกัน การลงทุนเทคโนโลยีให้คุ้มค่าภายใต้ทรัพยากรจำกัด การออกแบบกระบวนการที่ปลอดภัยจากภัยคุกคามไซเบอร์ และการรักษาบุคลากรเก่งที่มีทักษะดิจิทัล ทุกความท้าทายเหล่านี้แก้ไขไม่ได้ด้วยเทคโนโลยีอย่างเดียว แต่ต้องการคุณธรรมภายในที่กำกับการตัดสินใจของผู้บริหารและปฏิบัติงานในทุกระดับ ผู้เขียนจึง



เสนอให้นำหลักพละ 5 ซึ่งเป็นพลังภายในห้าประการตามหลักพุทธธรรม มาเป็นแกนคุณธรรม ประสานเข้ากับหลักบริการสาธารณะและกลไกบริหารสมัยใหม่ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของ ภาครัฐเดินไปบนรากฐานที่มั่นคงทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านมนุษย์

พละ 5 ทำหน้าที่เฉพาะเจาะจงในการรับมือแต่ละความท้าทายของภาครัฐยุคดิจิทัล ศรัทธาเป็นพลังที่สร้างความเชื่อมั่นต่อวิสัยทัศน์ดิจิทัลและคุณค่าของการบริการประชาชน ทำให้คนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน วิริยะเป็นความเพียรที่ผลักดันบุคลากรให้เรียนรู้ทักษะดิจิทัลใหม่ ปรับตัวต่อระบบงานที่เปลี่ยนแปลง และก้าวข้ามอุปสรรคด้านงบประมาณ เทคนิค และทัศนคติองค์กร สติเป็นความรอบคอบในการจัดการข้อมูลอ่อนไหวของประชาชน ประเมินความเสี่ยงไซเบอร์ และตัดสินใจว่าจะเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยข้อมูลภาครัฐ สมาชิกช่วยให้ผู้บริหารรักษาความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเชิงนโยบายระยะยาว ไม่ไหลตามกระแสเทคโนโลยีที่เปลี่ยนเร็ว และจดจ่อกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนของประชาชนได้ต่อเนื่อง ปัญญาเป็นเครื่องมือคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร มากกว่าการเลือกตามกระแสหรือราคา รวมถึงการประเมินผลกระทบเชิงจริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์ การประสานกันของพละ 5 กับหลักบริการสาธารณะและการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล ประกอบขึ้นเป็น DIGI-BALA Model ห้าองค์ประกอบ คือ ฐานคุณค่าบริการสาธารณะที่ครอบคลุมประโยชน์สาธารณะ ความเสมอภาค ความต่อเนื่อง และความโปร่งใส บริบทดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และมีประสิทธิภาพกับความคล่องตัว แกนพละ 5 ที่กำกับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม กลไกบริหารยุคใหม่ที่แปลงคุณค่าเป็นการปฏิบัติผ่านบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ การประเมินผลต่อเนื่อง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ยั่งยืนที่ตอบโจทย์ความเป็นธรรมและความเป็นมนุษย์ในระยะยาว ทั้งห้าองค์ประกอบทำงานประสานกัน เพื่อให้เทคโนโลยีรับใช้ประชาชน ไม่ใช่ให้ประชาชนรับใช้เทคโนโลยี



ภาพที่ 1 การบูรณาการหลักพละ 5 กับการบริหารจัดการสาธารณะในยุคดิจิทัล



สรุป

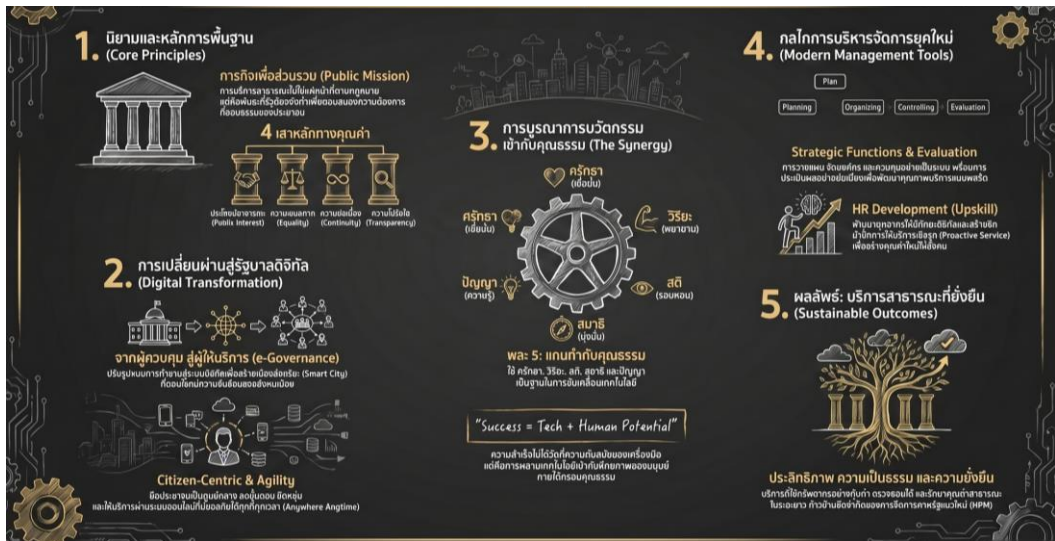
ข้อสรุปเชิงแนวคิดของบทความนี้เสนอว่าการบริหารจัดการสาธารณะในยุคดิจิทัลมีได้จำกัดอยู่ที่การนำเทคโนโลยีมาทดแทนกระบวนการเดิม หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของภาครัฐทั้งระบบ โดยมีหลักการบริการสาธารณะ 4 ประการเป็นฐานคุณค่า และมีหลักพละ 5 เป็นแกนคุณธรรมที่กำกับการใช้เทคโนโลยี การบูรณาการดังกล่าวซึ่งผู้เขียนเรียกว่า DIGI-BALA Model สามารถตอบโจทย์ข้อจำกัดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้น้ำหนักกับประสิทธิภาพเชิงปริมาณ แต่มักมองข้ามมิติคุณค่า จริยธรรม และความเป็นมนุษย์ของผู้ให้และผู้รับบริการ

ข้อเสนอเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรม 3 ประการ ประการแรก หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดให้หลักพละ 5 เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ของผู้บริหารและข้าราชการดิจิทัล โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรพัฒนาผู้นำของสำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการในระดับท้องถิ่น ประการต่อมา การลงทุนด้านดิจิทัลของภาครัฐควรกำหนดให้มีการประเมินผลกระทบเชิงจริยธรรม (Ethical Impact Assessment) ก่อนนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยเฉพาะระบบปัญญาประดิษฐ์ที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิประชาชน ประการสุดท้าย ควรวางกลไกธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ที่ครอบคลุมมิติประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และผลกระทบทางจริยธรรม ตามแนวทางของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570

แนวทางการศึกษาในระยะต่อไป ผู้เขียนเห็นควรให้มีการศึกษาเชิงประจักษ์ใน 3 ทิศทาง ได้แก่ การทดสอบประสิทธิผลของ DIGI-BALA Model ในหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การพัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะเชิงพุทธสำหรับบุคลากรภาครัฐดิจิทัล และการเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างองค์การที่ใช้กรอบบูรณาการเชิงพุทธกับองค์การที่ใช้กรอบบริหารจัดการแบบสากลเพียงอย่างเดียว เพื่อยืนยันคุณค่าของแนวทางบูรณาการที่ผู้เขียนได้นำเสนอ

องค์ความรู้ที่ได้

จากการศึกษาสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ผู้เขียนนำเสนอเป็นโมเดลใหม่ที่เรียกว่า โมเดลการบริหารจัดการสาธารณะยุคดิจิทัลด้วยหลักพละ 5 หรือ DIGI-BALA Model (Digital Governance Integrated with Bala 5) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการบริหารจัดการสาธารณะยุคดิจิทัลด้วยหลักผล 5

องค์ประกอบทั้งห้าของ DIGI-BALA Model มีรายละเอียดดังนี้

1. ฐาน: หลักการบริการสาธารณะ (Core Principles) รากฐานคุณค่าของระบบราชการ ประกอบด้วยสี่หลัก คือ ประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ความเสมอภาค (Equality) ความต่อเนื่อง (Continuity) และความโปร่งใส (Transparency) หลักทั้งสี่นี้แยกบริการของรัฐ ออกจากบริการเชิงพาณิชย์

2. บริบท: การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation) ภาครัฐปรับปรุงการ อภิบาลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Governance) เพื่อสร้างเมืองอัจฉริยะ มีสามคุณลักษณะ คือ ยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime) และ มีประสิทธิภาพกับความคล่องตัว (Efficiency and Agility) ปรับกระบวนการจากผู้ควบคุมสู่ผู้ ทำงานร่วมกับประชาชน

3. แกนนำ: หลักผล 5 (Bala 5 as Ethical Core) แกนกลางของโมเดลและ คุณูปการเชิงพุทธบูรณาการ พละ 5 กำกับการใช้เทคโนโลยี เพื่อกันการพัฒนาที่หลุดออกจาก ภาวะไร้ธรรมาภิบาล ศรัทธาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดิจิทัล วิริยะผลักดันการเรียนรู้ทักษะใหม่ สติ กำกับข้อมูลอ่อนไหวและความเสี่ยงไซเบอร์ สมานริรักษาเป้าหมายระยะยาว ปัญญาคัดเลือก เทคโนโลยีให้เหมาะกับบริบทองค์กร ผู้เขียนเน้นว่า ความสำเร็จวัดจากการบูรณาการเทคโนโลยี กับศักยภาพมนุษย์ภายใต้กรอบคุณธรรม

4. กลไก: กลไกการบริหารยุคใหม่ (Modern Management Tools) แปลงคุณค่าและ คุณธรรมเป็นการปฏิบัติ ผ่านสามกลไก คือ หน้าที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Functions) ครอบคลุมวางแผน จัดองค์การ ประสานงาน ควบคุม การประเมินผลต่อเนื่อง (Continuous



Evaluation) ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ยกระดับทักษะดิจิทัลและจิตสำนึกบริการเชิงรุก

5. ผลลัพธ์: บริการสาธารณะที่ยั่งยืน (Sustainable Public Service) บริการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นธรรม และยั่งยืนในระยะยาว ตอบข้อจำกัดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่เน้นประสิทธิภาพเชิงปริมาณ แต่มองข้ามมิติคุณค่าและความเป็นมนุษย์

โดยสรุป DIGI-BALA Model ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการสาธารณะยุคดิจิทัลที่ยั่งยืน ต้องอาศัยทั้งฐานคุณค่าของบริการสาธารณะ บริบทของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล แกนคุณธรรมจากหลักพละ 5 และกลไกการบริหารสมัยใหม่ ทำงานประสานกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์สังคมในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สมบูรณ์. (2560). *โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษาและปัญญาของชาติ*. สืบค้น 21 เมษายน 2569, จาก https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896
- ประยูร กาญจนดุล. (2549). *คำบรรยายกฎหมายปกครอง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมทัต กาญจนะวสิต. (2560). *โลกยุค 4.0 World 4.0*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการกองทัพบก.
- ปิยะ ปะดังทา สุรพล สุยะพรหม และเกียรติกศักดิ์ สุขเหลือ. (2566). การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธเพื่อการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรศาลปกครอง. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(2), R-1-R-13.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2548). *พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ขอระกา.
- พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ). (2542). *โพธิปักขิยธรรม 37 ประการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร ฐิตวณโณ). (2538). *พุทธศาสนาในฐานะที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมไทย*. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2549). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์.



- พุทธทาสภิกขุ. (2538). *สติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จักรานุกูลการพิมพ์.
- เพ็ญลดดา กลิ่นถือศีล, และวุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์. (2566). แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน. *Strategic Perspectives on Business and Marketing Management*, 10(1), 108-124.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รัชยา รักดีจิตต์. (2557). *ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).
- สุรเดช จอจวรรณศิริ. (2565). 4 ความท้าทายของ Digital Transformation ใน VUCA World. สืบค้น 22 เมษายน 2569, จาก <https://www.tris.co.th/digital-transformation-in-vuca-world/>
- สุวัฒน์ บุญเรือง. (2545). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของเทศบาลสุนทรภู่: ศึกษาเฉพาะด้านการจัดเก็บรายได้* (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อำนวย บุญรัตน์ไมตรี. (2559). *แนวคิดการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. *วารสารการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 6(1), 25-37.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?*. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Voorwinden, A. (2023). *Smart cities: Private means, public ends? Challenges in regulation and governance of smart city projects* (Doctoral dissertation, University of Groningen). University of Groningen.