

## กิจกรรมการจัดการความรู้ เรื่อง การสร้างนวัตกรรมในบริบทภาครัฐ

ชื่อองค์ความรู้ : นวัตกรรมภาครัฐของไทย

ชื่อผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ : นายชัยภัทร เกษมณี

กลุ่ม/ฝ่าย : กลุ่มพัฒนาโครงสร้างองค์กร

### รายละเอียด/เนื้อหา องค์ความรู้ที่ต้องการถ่ายทอด

#### การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐของไทย

การที่จะสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐในบริบทของไทยที่ดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากต่างประเทศ ตลอดจนมิติการจัดการความรู้ สารสนเทศและ เทคโนโลยี ที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้ภาครัฐของไทยมีการตื่นตัวและมีความจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหลายประเทศได้นำนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา (Innovation for Development) มาปรับใช้เป็นนโยบายหลักเป็นเครื่องมือในการ ขับเคลื่อนความมั่งคั่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐของไทยนั้น มีปัญหาอยู่ที่ว่าจะขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐได้อย่างไร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบ ระบบราชการหรือองค์การที่มีระบบการทำงานตามสายลำดับขั้นบังคับบัญชา ที่ให้ความสำคัญกับการสั่งการและควบคุมดูแล เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง เป็นรูปแบบการรวม อำนาจและเป็นทางการสูง องค์การจึงขาดความยืดหยุ่น ดำเนินงานล่าช้าปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยากและไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวมักจะไม่เอื้ออำนวยต่อบุคลากรให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานของคนในองค์กรภาครัฐเคยชินกับการทำงานแบบเดิมๆ ในเรื่องของกรยึดกฎ ระเบียบ เป็นหลักในการทำงาน นอกจากนี้ยังขาดบรรยากาศในการส่งเสริมให้ข้าราชการคิดใหม่ ทำใหม่ ขาดวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ภาครัฐเป็นระบบการบริหารองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนถือได้ว่าการนำนวัตกรรมภาครัฐไปปฏิบัติในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารสมัยใหม่ด้วยเหตุผลที่ว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือหรือกระบวนการในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบายโครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์กร

อย่างไรก็ตามหากภาครัฐนำกลไกหรือแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมใน องค์กรภาครัฐที่นำเสนอขึ้นไปปฏิบัติ ก็จะทำให้ ความพยายามในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ ระบบราชการ ๔.๐ ประสบความสำเร็จต่อไปด้วย ซึ่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation) บนพื้นฐาน ของการสานพลังความร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะ และการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ทุกช่องทางได้อย่างมั่นคงในอนาคต



ภาพที่ ๑ กระบวนการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมภาครัฐของไทย  
ที่มา: ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, ๒๕๖๑

### บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต

ในส่วนของภาครัฐไทยนั้นได้มีการตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนาาระบบราชการ ๔.๐ โดยได้มีกำหนดนโยบาย ระเบียบ การปฏิบัติงานและการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไป จนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration) การทำงานมีความเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชน และมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach) การให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization) การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็ม รูปแบบ (Digitization) การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-active) การสร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented) ปฏิบัติงาน โดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric) และสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access) สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม และสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability) แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน (Shared services) ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions) ให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา (On-demand services) มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability) และ มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

นอกจากนี้ ยังมีโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab ) เพื่อเป็นที่ทดลองปฏิบัติการสำหรับการสร้างการนวัตกรรมภาครัฐ และนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดคุณค่าต่อสาธารณะ (public value) เท่านั้น แต่ยังเป็นการเปิดให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองและตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชนผู้ใช้บริการ (end-users needs) ได้แม่นยำ ลดความเสี่ยงของความผิดพลาด มีความครอบคลุมครบถ้วนทุกมิติ (comprehensive, holistic view) มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ลดปัญหาความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (mindset) ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย

ปิดหลักรรรมากีบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน  
(Better Governance, Happier Citizens)



ภาพที่ ๒ ระบบราชการ ๔.๐

ที่มา: ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, ๒๕๖๑

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐให้เกิดขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในอนาคต ภาครัฐจะต้องมีการบริหาร จัดการองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

๑. รับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐให้เหมาะกับงาน การทำงานยุคใหม่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางมากขึ้น มีการพัฒนาการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กรตั้งแต่ เฟ้นจบการศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ระบบการทำงานจริง แล้วเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป อย่างเช่น โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นต้น

๒. รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ คือ ความท้าทายที่หน่วยงานกำลังเผชิญ ไม่เว้นแต่หน่วยงานภาครัฐที่มีความมั่นคงสูง ยังเผชิญกับ ปัญหาดังกล่าวเนื่องกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) กำลังมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลในองค์กรแห่งยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มักมีความเป็นตัวของตัวเอง และเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่มีก้ออ่อนไหวต่อสิ่งเร้าได้ง่าย ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบกฎ กติกา ไม่ชอบกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ชอบความท้าทาย ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ต้องการให้คนอื่นเข้าใจทั้งความคิดและความรู้สึก

๓. นวัตกรรมที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ตอนนี้อยู่ในยุคที่ข้อมูลไหลเวียนอยู่จำนวนมาก หรือที่เรียกว่า ระบบ Big Data ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลในรูปแบบตัวอักษร เอกสาร เสียง รูปภาพ เพลง วิดีโอ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีจำนวนมากมหาศาล องค์กรจึงควรที่จะหาวิธีการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์การบริการประชาชนสำหรับ องค์กรภาครัฐ โดยเน้นไปในเรื่องของ การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในรูปแบบของแพลตฟอร์ม รูปแบบใหม่ๆ มาใช้ให้บริการให้มีความเหมาะสม ซึ่งสามารถรองรับ “เสียงสะท้อน” (Feedback) จากประชาชน ที่โต้กลับผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าว ซึ่งเราจะเริ่มเห็นการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในภาครัฐเพิ่มมากขึ้น เช่น การนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ เพื่อลดขั้นตอน การให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Service Management) ระบบลงทะเบียนออนไลน์ การชำระเงิน ผ่านระบบออนไลน์ บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่านวัตกรรมมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับภาครัฐนั้นการสร้างนวัตกรรมโดยเฉพาะในการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการอันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา ประสิทธิภาพและคุณภาพ ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กร แห่งนวัตกรรมควรมีบริบท ดังนี้

๑. องค์กรภาครัฐ จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างเต็มรูปแบบ การบริหารจัดการภาครัฐธุรกิจเอกชนและภาครัฐมีความแตกต่างกันน้อยลงจนอาจ ใช้การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมแบบเดียวกันเป็นองค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีจิตวิญญาณรับรู้ มองไกลพร้อมปรับตัว

๒. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรภาครัฐในระยะยาว โดยมุ่งไปที่การตอบสนองต่อ ความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้เขียนมองว่าการปรับตัวดังกล่าวภาครัฐ อาจจะปรับตัวได้ยากกว่าภาคเอกชน เนื่องจากการดำเนินการต่างๆ ต้องดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้

๓. การบริหารองค์กรภาครัฐในอนาคตข้างหน้า องค์กรต้องมีปรับปรุงและวางแนวทางใน ด้านการบริหาร จัดการไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยโครงสร้างขององค์กรจะไม่ซับซ้อน กระชับ กะทัดรัด มีพลวัต มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าโครงสร้างและระบบงานไม่ ตอบสนองต่อเป้าหมายก็ต้องปรับโครงสร้าง

๔. ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงอันดับแรก การปรับปรุงบุคลากร จะต้องทำแผนการวางแผนการพัฒนากำลังคน โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกับ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจขององค์กรเพื่อรองรับการจัดกำลังคน มีการลงทุนในคน กำหนดรูปแบบสมรรถนะ แต่ละตำแหน่งชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของคนที่พร้อมทุ่มเทกับองค์กร

๕. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม ผู้บริหารในองค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ กลยุทธ์ เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาส พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว เร็วต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับความเสี่ยง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กร ให้ไปสู่เป้าหมาย พร้อมสนับสนุนการบริหารไปสู่องค์กร นวัตกรรม ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิด ที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบัน และพร้อมให้การสนับสนุน องค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต ตลอดจนสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า หากองค์กรภาครัฐในปัจจุบันมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และนำนวัตกรรม มาใช้ในกลไกในการบริหาร ก็จะทำให้องค์กรภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย ซึ่งหากการขับเคลื่อนในการ เกิดนวัตกรรมการบริหารในภาครัฐอย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ในอนาคต แต่ทั้งนี้ภายใต้ บริบทของไทยก็ยังมีเงื่อนไขในการปรับตัวขององค์กรภาครัฐ ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนานวัตกรรม การ บริหารงานภาครัฐอยู่หลายประการ เช่น ความพร้อมของภาครัฐที่ยังไม่ได้มีการบูรณาการระบบสารสนเทศภาครัฐ ที่เชื่อมต่อกันมากเท่าที่ควร อุปสรรคสำคัญของการบูรณาการระบบสารสนเทศภาครัฐคือ การขาดการบูรณาการ การทำงานข้าม หน่วยงานภาครัฐ แต่ละหน่วยงานภาครัฐมีเงื่อนไขการจัดเก็บข้อมูลและหลักเกณฑ์ในการกำหนด รายการข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งภาครัฐจะต้องปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในลักษณะที่เป็นองค์รวม แทนที่การทำงานแบบแยกส่วน หรือในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมที่ยังคงพบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมทั่วถึง และเท่าเทียมกันทุกพื้นที่ แม้ว่าจะระดับหมู่บ้านจะมีหมู่บ้านที่สามารถเข้าถึง บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แต่หมู่บ้านที่อยู่ห่างไกลยังขาดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่เพียงพอ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐที่สำคัญ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาลสุขภาพประจำตำบล องค์กรบริหารส่วนตำบล ยัง ไม่สามารถเข้าถึงบริการโครงข่ายบรอดแบนด์ได้

#### เอกสาร/อ้างอิงที่มา

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (๒๕๖๐). ระบบราชการ ๔.๐ กับ การสร้างนวัตกรรมและความเป็น ผู้ประกอบการภาครัฐ. แหล่งที่มา : [https:// www.dpe.go.th/manual-files-๔๐๑๒๕๑๗๙๑๘๑๐](https://www.dpe.go.th/manual-files-๔๐๑๒๕๑๗๙๑๘๑๐).

- นำพล ม่วงอวยพร. (๒๕๖๑). การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://rcim.rmutr.ac.th/?p= ๑๑๕๗๒>.

- นิสาล ชัตรทอง. (๒๕๖๑). บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. แหล่งที่มา : [file:///C:/Users/JTPs/Downloads/ ๑๓๗๔๘๘- Article%๒๐Text-๓๖๕๖๑๘-๑-๑๐- ๒๐๑๘๐๘๐๑%๒๐\(๕\).pdf](file:///C:/Users/JTPs/Downloads/ ๑๓๗๔๘๘- Article%๒๐Text-๓๖๕๖๑๘-๑-๑๐- ๒๐๑๘๐๘๐๑%๒๐(๕).pdf).

- บุญอนันต์ พิณภัทรพิศ. (๒๕๕๖). องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษ หน้า. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, ๒๐ (๑), ๗๑-๙๓.

- ประกาย ธีระวัฒนากุลและธราธร รัตนนฤมิตร. (๒๕๖๒). “นวัตกรรมภาครัฐ”: จุดคานงัดพลิก โฉมประเทศไทย. แหล่งที่มา : <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/๖๔๖๖๖๙>.

- ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย. (๒๕๖๐). ความหมายของนวัตกรรมภาครัฐ. แหล่งที่มา : <https://www๒.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=๑&mn=๓...>

- สรนาถ รัตน์โรจน์มงคล. (๒๕๖๐). อนาคตของการทำงาน สิ่งที่ต้องครครเตรียมรับมือ. แหล่งที่มา : <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/future-of-workplace/>.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (๒๕๖๐). ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐. แหล่งที่มา : จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil\\_officer\\_th\\_๔.๐.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_๔.๐.pdf).

- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักวิชาการ. (๒๕๕๙). ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่ รัฐบาลดิจิทัล. แหล่งที่มา : <http://www.parliament.go.th/library>.

- เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง. (๒๕๕๖). นวัตกรรมกับการบริหารงานภาครัฐ. แหล่งที่มา : <https://mgronline.com/daily/detail/๙๕๖๐๐๐๐๖๗๗๑๑>.

- อนุจิตร ชินสาร. (๒๕๕๗). “นวัตกรรมการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. *คุณนิตินันท์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อรุณ รักธรรม. (๒๕๒๔). การพัฒนาองค์การ: การสร้างและพัฒนาการทางานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.