

Chuyển đổi số gắn với quản trị địa phương cấp xã trong bối cảnh mới: Trường hợp xã Núi Thành, thành phố Đà Nẵng

Châu Ngọc Hòe, Nguyễn Hoàng Yến

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

Email liên hệ: chaungochoe01@gmail.com

Tóm tắt: Chuyển đổi số (CĐS) trở thành động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới quản trị địa phương. Đặc biệt, trong "kỷ nguyên vươn mình của dân tộc", CĐS là trọng tâm chiến lược để xây dựng chính quyền đồng hành cùng người dân và doanh nghiệp (DN). Nghiên cứu phân tích thực trạng CĐS gắn với quản trị địa phương tại xã Núi Thành, thành phố Đà Nẵng, qua đó xác định những kết quả đạt được, hạn chế và đề xuất giải pháp phù hợp. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp, kết hợp phân tích tài liệu, số liệu, chính sách. Kết quả cho thấy, CĐS tại xã Núi Thành đã đạt được những kết quả tốt bước đầu, nhất là trong số hóa hồ sơ và cung cấp dịch vụ công trên môi trường điện tử. Tuy nhiên, việc kết nối, chia sẻ và khai thác dữ liệu, tái cấu trúc quy trình, năng lực số của cán bộ, hạ tầng kỹ thuật và khả năng tiếp cận dịch vụ số của người dân vẫn còn những hạn chế. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp về xây dựng nền tảng dữ liệu dùng chung, tái cấu trúc quy trình hành chính, phát triển đội ngũ công chức số, nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ công số của người dân và từng bước ứng dụng AI, IOC trong điều hành. Nghiên cứu khẳng định CĐS không chỉ là công cụ cải cách hành chính mà còn là nền tảng đổi mới quản trị địa phương cấp xã trong mô hình chính quyền hai cấp hiện nay.

Từ khóa: chuyển đổi số, quản trị địa phương, chính quyền hai cấp, chính quyền số, quản trị dựa trên dữ liệu, Núi Thành

Digital transformation and local governance in the new context: The case of Nui Thanh commune, Da Nang city

Abstract: Digital transformation has emerged as an important driver of innovation in local governance. In the context of the "era of national advancement", digital transformation has become a strategic priority for building a government that works in partnership with citizens and businesses. This study examines the current state of digital transformation in relation to local governance in Nui Thanh Commune, Da Nang City, thereby identifying achievements, limitations, and appropriate policy solutions. The study employs a case study approach, combined with the analysis of relevant documents, data, and policies. The findings indicate that digital transformation in Nui Thanh Commune has achieved several positive initial results, particularly in the digitization of administrative records and the provision of public services through electronic platforms. However, challenges remain in data connectivity, sharing, and utilization; administrative process restructuring; the digital competencies of public officials; technical infrastructure; and citizens' access to digital services. Accordingly, the paper proposes several solutions, including the development of a shared data platform, the restructuring of administrative processes, the development of a digitally competent civil service workforce, improving citizens' access to digital public services, and the gradual application of artificial intelligence (AI) and the Intelligent Operations Center (IOC) in public administration and decision-making. The study affirms that digital transformation is not merely a tool for administrative reform but also a foundational platform for innovating commune-level local governance within the two-tier local government model.

Keywords: digital transformation, local governance, two-tier local government, digital government, data-driven governance, Nui Thanh.

Ngày nhận bài: 20/6/2026; **Ngày phản biện:** 22/6/2026; **Ngày duyệt đăng:** 10/9/2026

1. Đặt vấn đề

CĐS đang trở thành một trong những động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới phương thức quản trị nhà nước. Nếu ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) trước đây chủ yếu tập trung vào

tin học hóa các quy trình nghiệp vụ hiện hữu thì CDS đặt ra yêu cầu rộng hơn: thay đổi phương thức tổ chức, vận hành, cung cấp dịch vụ và ra quyết định trên cơ sở công nghệ số và dữ liệu (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021). Trong khu vực công, CDS cấp xã tập trung vào ba trụ cột cốt lõi: chính quyền số, kinh tế số và xã hội số, gắn liền với bảo đảm an toàn thông tin và đặc thù địa phương (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021).

Theo Nghị quyết số 1659/NQ-UBTVQH15, xã Núi Thành được thành lập trên cơ sở sáp nhập thị trấn Núi Thành và các xã Tam Quang, Tam Nghĩa, Tam Hiệp, Tam Giang, chính thức vận hành từ ngày 01/07/2025 (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025). Với diện tích 124,75km² và dân số trên 69.000 người, Núi Thành là địa bàn đa dạng về không gian kinh tế – xã hội, kết hợp giữa đô thị, nông thôn, công nghiệp và kinh tế biển, gắn liền với các hạ tầng chiến lược như: cảng Kỳ Hà, sân bay Chu Lai (UBND xã Núi Thành, 2026a). Quy mô rộng lớn cùng tính chất phức tạp của địa bàn đòi hỏi năng lực quản trị mới, nơi CDS đóng vai trò công cụ đột phá giúp xóa mờ khoảng cách địa lý, tối ưu hóa quy trình hành chính và nâng cao hiệu quả điều hành.

Thực tiễn tại xã Núi Thành cho thấy sự dịch chuyển rõ nét từ ứng dụng CNTT sang xây dựng chính quyền số. Theo Kế hoạch triển khai Nghị quyết 57-NQ/TW của địa phương, xã Núi Thành hướng tới mục tiêu đưa toàn bộ hoạt động chỉ đạo, điều hành lên môi trường số dựa trên dữ liệu và cung cấp dịch vụ công trực tuyến toàn trình (Đảng ủy xã Núi Thành, 2025). Đặc biệt, trong 7 tháng đầu năm 2026, xã đã tiếp nhận 13.093 hồ sơ thủ tục hành chính, đạt tỷ lệ số hóa thành phần hồ sơ 100% và số hóa kết quả giải quyết đạt 95% (UBND xã Núi Thành, 2026c). Kết quả ấn tượng này cho thấy, CDS tại xã chuyển sang giai đoạn mới: từ số hóa tài liệu sang khai thác dữ liệu và đổi mới quản trị. Để làm rõ bước chuyển này, bài viết tập trung làm rõ bức tranh CDS gắn với quản trị địa phương, từ đó, đề xuất một số giải pháp để thúc đẩy CDS tạo động lực đổi mới quản trị địa phương tại xã Núi Thành trong thời gian tới.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

CDS trong khu vực công đang trở thành một hướng nghiên cứu quan trọng trong quá trình đổi mới quản trị nhà nước. Khác với cách tiếp cận chính phủ điện tử chủ yếu nhấn mạnh việc ứng dụng CNTT vào xử lý công việc hành chính và cung cấp dịch vụ công trực tuyến, tiếp cận CDS cần phải nhìn nhận như một quá trình thay đổi phương thức tổ chức, vận hành và tương tác của chính quyền với người dân, DN và xã hội. Theo cách tiếp cận này, công nghệ số không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn tạo điều kiện tái cấu trúc quy trình, tổ chức lại nguồn lực và hình thành phương thức quản trị mới. Bousdekis và Kardaras (2020) nghiên cứu CDS tại chính quyền địa phương ở Hy Lạp và cho thấy quá trình này không đơn thuần là đưa các hoạt động hành chính lên môi trường số mà còn liên quan đến sự thay đổi trong phương thức làm việc và cung cấp dịch vụ của chính quyền. Gasco-Hernandez và cộng sự (2022), thông qua nghiên cứu ba thành phố thông minh ở châu Âu, nhấn mạnh năng lực tổ chức là yếu tố quan trọng quyết định khả năng CDS của chính quyền địa phương. Năng lực này thể hiện qua xây dựng chiến lược, vai trò lãnh đạo, tổ chức bộ máy chuyên trách và khả năng hợp tác với khu vực tư nhân, người dân và các cấp chính quyền khác. Pittaway và Montazemi (2020) tiếp cận CDS từ góc độ năng lực lãnh đạo, qua đó nhấn mạnh vai trò của năng lực quản trị thay đổi và “know-how” của người đứng đầu chính quyền địa phương. Trong khi đó, Vitálišová và cộng sự (2023) tập trung vào khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn CDS tại các đô thị địa phương, cho thấy việc có chiến lược và nền tảng công nghệ chưa đồng nghĩa với việc chính quyền đã đạt được CDS thực chất. Gasco-Hernandez (2024) khi tổng kết ba thập niên CDS ở chính quyền địa phương cho thấy lĩnh vực nghiên cứu đã chuyển dần từ câu hỏi về mức độ ứng dụng công nghệ sang những vấn đề rộng hơn liên quan đến năng lực tổ chức và tác động của CDS đối với quản trị địa phương.

Các kết quả nghiên cứu cũng cho thấy có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến CDS trong quản trị địa phương gồm: (1) Năng lực tổ chức và lãnh đạo được xem là yếu tố nền tảng (Gasco-Hernandez và cộng sự, 2022; Kuhlmann, S., & Heuberger, M. 2023). (2) Hạ tầng công nghệ và dữ liệu số là điều kiện vật chất của chính quyền số. Hạ tầng không chỉ bao gồm thiết bị, đường truyền và phần mềm mà còn bao gồm cơ sở dữ liệu, khả năng kết nối, chia sẻ và khai thác dữ liệu giữa các cơ

quan (OECD, 2026a; UN, 2022; World Bank, 2026); (3) Năng lực số của đội ngũ cán bộ, công chức có vai trò quyết định khả năng tiếp nhận, vận hành và khai thác các nền tảng số (OECD, 2021; OECD, 2024; OECD, 2026b). (4) Môi trường thể chế và chính sách tạo khuôn khổ cho quá trình CDS (World Bank, 2026; OECD, 2026b). (5) Sự tham gia và mức độ sẵn sàng số của người dân là điều kiện để CDS tạo ra giá trị thực tế (OECD, 2026b; World Bank, 2026; Quynh và cộng sự, 2025).

Ở Việt Nam, nghiên cứu về CDS trong quản trị nhà nước phát triển nhanh trong những năm gần đây, tập trung vào chính quyền số, cải cách hành chính, hạ tầng số, dữ liệu lớn, năng lực cán bộ và đổi mới cung cấp dịch vụ công. Nguyễn Thế Vinh (2022) nghiên cứu quản trị địa phương trong bối cảnh CDS và khẳng định tính tất yếu của CDS đối với đổi mới quản trị địa phương. Trần Quảng Sơn (2022) tập trung vào các giải pháp thúc đẩy CDS của chính quyền địa phương. Nguyễn Đức Thành (2024) phân tích mối quan hệ giữa CDS và cải cách hành chính. Lê Quang Huy (2024) nghiên cứu ứng dụng dữ liệu lớn trong quản lý hành chính công. Đáng chú ý, Vũ Văn Hưởng và cộng sự (2022) cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động của ICT/CDS đến chất lượng quản trị công tại Việt Nam và chỉ ra CDS có tác động tích cực đến chất lượng quản trị công; đồng thời tác động này mạnh hơn ở các địa phương có chất lượng quản trị cao hơn. Kết quả này hàm ý rằng công nghệ số không tự động tạo ra hiệu quả quản trị mà hiệu quả còn phụ thuộc vào năng lực hấp thụ và nền tảng quản trị của từng địa phương. Các nghiên cứu gần đây cho rằng kết nối, chia sẻ dữ liệu và số hóa quy trình có thể góp phần rút ngắn các bước trung gian, nâng cao tính minh bạch, tăng khả năng phối hợp và bảo đảm sự vận hành đồng bộ giữa các cấp chính quyền. Đồng thời, CDS được xem là một điều kiện quan trọng để cấp xã thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ được phân cấp trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp (Đào Minh Quân, (2026); Nguyễn Thị Kim Thanh, (2026); Nguyễn Thanh Tùng, (2026).

2.2. Cơ sở lý thuyết

2.2.1. Tiếp cận chuyển đổi số trong khu vực công

Mergel, Edelmann và Haug (2019) cho rằng CDS trong khu vực công là một quá trình mang tính tổng thể, vượt ra ngoài việc số hóa và tin học hóa, bởi nó làm thay đổi cả tổ chức, văn hóa hành chính và quan hệ với các bên liên quan. Kết quả cuối cùng không chỉ được thể hiện ở việc gia tăng số lượng dịch vụ số mà còn ở hiệu quả hoạt động, tính minh bạch, khả năng tương tác và mức độ hài lòng của người dân. Vial (2019) tiếp cận CDS như một quá trình trong đó công nghệ số tạo ra những thay đổi hoặc gián đoạn, buộc tổ chức phải đưa ra các phản ứng chiến lược nhằm thay đổi phương thức tạo ra giá trị, đồng thời xử lý những rào cản về cấu trúc và tổ chức. Đối với chính quyền, Janowski (2015) đề xuất mô hình tiến hóa của chính phủ số gồm bốn giai đoạn: số hóa (digitization), chuyển đổi (transformation), tham gia (engagement) và bối cảnh hóa (contextualization). Điểm đáng chú ý của mô hình là quá trình phát triển của chính phủ số không dừng ở ứng dụng công nghệ mà tiến tới thay đổi quan hệ giữa chính quyền với người dân, DN và các chủ thể xã hội, đồng thời gắn với những điều kiện cụ thể của từng địa phương. Từ những cách tiếp cận trên, có thể hiểu CDS trong quản trị địa phương cấp xã là quá trình chính quyền cấp xã sử dụng công nghệ số, dữ liệu và các nền tảng số để tái cấu trúc thể chế, quy trình, phương thức điều hành, cung cấp dịch vụ công và tương tác với người dân, DN, qua đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả, tính minh bạch, khả năng đáp ứng và giá trị công của chính quyền địa phương. Theo đó, CDS trong quản trị địa phương nhấn mạnh ba đặc điểm: (i) công nghệ và dữ liệu là phương tiện; (ii) đổi mới phương thức quản trị là quá trình trung tâm; và (iii) nâng cao giá trị công là kết quả cuối cùng.

2.2.2. Lý thuyết quản trị trong kỷ nguyên số

Một trong những nền tảng lý thuyết quan trọng để nghiên cứu CDS trong quản trị địa phương là quản trị trong kỷ nguyên số (Dunleavy, 2006). Dunleavy (2006) cho rằng sự phát triển của công nghệ thông tin và Internet tạo ra những thay đổi căn bản đối với phương thức tổ chức và vận hành của chính phủ. Công nghệ số không chỉ hỗ trợ bộ máy hành chính mà còn tạo điều kiện để chính phủ tổ chức lại hệ thống thông tin, quy trình và quan hệ với người sử dụng dịch vụ công. Theo cách tiếp cận này, quản trị trong kỷ nguyên số có thể được nhận diện qua ba xu hướng lớn. Thứ nhất, tái tích hợp (reintegration) - các hoạt động hành chính vốn bị phân tách thành nhiều đơn vị có xu hướng được kết nối lại thông qua hệ thống thông tin và dữ liệu dùng chung.

Thứ hai, nhu cầu quản trị theo hướng toàn thể (holism) - thay vì xử lý từng thủ tục hoặc từng lĩnh vực một cách biệt lập, chính quyền có xu hướng tổ chức hoạt động theo quy trình và nhu cầu của người sử dụng. Thứ ba, số hóa các quy trình và dịch vụ (digitization) - Công nghệ số được sử dụng để giảm chi phí giao dịch, tăng khả năng phối hợp và nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ. Điểm quan trọng của lý thuyết này đối với cấp xã là CDS không nên được hiểu là bổ sung thêm các công cụ công nghệ vào bộ máy hiện hữu, mà là cơ hội để tái tổ chức phương thức hoạt động của chính quyền. Trong bối cảnh xã mới được hình thành sau sắp xếp đơn vị hành chính, nguyên tắc tái tích hợp càng có ý nghĩa. Nhiều cơ sở dữ liệu, quy trình, hồ sơ và phương thức làm việc của các đơn vị hành chính trước khi sắp xếp cần được tích hợp thành một hệ thống quản trị thống nhất.

2.2.3. Khung tiến hóa từ Chính phủ điện tử đến Chính phủ số

Lý thuyết của Janowski (2015) cung cấp một cơ sở quan trọng để xác định mức độ CDS của chính quyền cấp xã. Theo đó, chính phủ số phát triển từ số hóa → chuyển đổi → tham gia → bối cảnh hóa. Theo cách tiếp cận này, 100% hồ sơ được số hóa chưa thể được xem là mục tiêu cuối cùng của CDS mà mới là điều kiện nền tảng. Mức độ CDS cao hơn chỉ xuất hiện khi dữ liệu được chia sẻ, quy trình được thiết kế lại, người dân tham gia và chính quyền sử dụng dữ liệu để ra quyết định. Đối với xã Núi Thành, cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp bởi địa phương đang chuyển từ giai đoạn số hóa thủ tục hành chính sang yêu cầu cao hơn về kết nối dữ liệu, tái cấu trúc quy trình và đổi mới phương thức điều hành.

2.2.4. Khung Chính phủ số của OECD

Để cụ thể hóa các thành tố của CDS trong quản trị địa phương, nghiên cứu sử dụng OECD (2020) làm khung tham chiếu quan trọng. Theo OECD (2020) xác định sáu chiều cạnh của chính phủ số gồm: Digital by design – số hóa ngay từ khâu thiết kế; Data-driven public sector – khu vực công dựa trên dữ liệu; Government as a platform – chính phủ như một nền tảng; Open by default – mở theo mặc định; User-driven – lấy người sử dụng làm trung tâm; Proactiveness – tính chủ động. Đây là khung lý thuyết đặc biệt phù hợp với nghiên cứu CDS cấp xã ở Việt Nam trong bối cảnh mới hiện nay.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp, lựa chọn xã Núi Thành, thành phố Đà Nẵng làm trường hợp nghiên cứu về CDS và đổi mới quản trị địa phương trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp. Đồng thời, bài viết sử dụng cách tiếp cận đa ngành và liên ngành, kết hợp giữa quản trị công, khoa học chính sách, hành chính công và CDS nhằm phân tích vấn đề từ phương diện thể chế, tổ chức, con người, dữ liệu và quan hệ giữa chính quyền với người dân. Nghiên cứu sử dụng phương pháp thu thập và phân tích tài liệu thứ cấp để xây dựng cơ sở lý luận, phân tích bối cảnh thể chế và đánh giá thực trạng CDS tại xã Núi Thành. Phương pháp phân tích và so sánh để xử lý các thông tin, số liệu thu thập được để nhận diện các kết quả, những vấn đề đặt ra đối với CDS trong quản trị địa phương tại xã Núi Thành. Phương pháp so sánh được sử dụng để so sánh giữa mục tiêu và kết quả thực hiện, qua đó xác định mức độ hoàn thành và những khoảng cách còn tồn tại; so sánh giữa các phương thức quản trị truyền thống và phương thức quản trị số, qua đó làm rõ sự thay đổi từ quản lý hồ sơ sang quản lý dữ liệu, từ xử lý thủ tục sang cung cấp dịch vụ chủ động và từ quản trị dựa trên kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu. Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng hợp và đánh giá để kết nối các kết quả nghiên cứu.

4. Thực trạng chuyển đổi số trong quản trị địa phương tại xã Núi Thành, thành phố Đà Nẵng

Xã Núi Thành được hình thành sau khi sắp xếp thị trấn Núi Thành và các xã Tam Quang, Tam Nghĩa, Tam Hiệp và Tam Giang. Theo thông tin của UBND xã, đơn vị hành chính mới có diện tích khoảng 124,75 km² và quy mô dân số khoảng 69.415 người. Việc hình thành xã mới trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 01/7/2025 làm gia tăng yêu cầu về tổ chức lại bộ máy, tích hợp dữ liệu, thống nhất quy trình nghiệp vụ và nâng cao năng lực cung cấp dịch vụ công. UBND xã xác định CDS là một trong những giải pháp quan trọng để thích ứng với mô hình quản trị mới, hướng tới xây dựng nền hành chính hiện đại, công khai và phục vụ người dân, DN (UBND xã Núi Thành, 2025a). Theo đó, CDS trong quản trị địa phương tại xã Núi Thành đã đạt được những kết quả tích cực sau:

Thứ nhất, CDS trở thành một bộ phận trọng yếu của quản trị và điều hành tại xã Núi Thành. Một trong những chuyển biến đáng chú ý tại xã Núi Thành là CDS ngày càng được gắn với cải cách hành chính, quản trị và cung cấp dịch vụ công, thay vì chỉ được xem là hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin. Ngay sau khi mô hình chính quyền địa phương hai cấp đi vào hoạt động, Trung tâm Phục vụ hành chính công xã được tổ chức nhằm thực hiện việc tiếp nhận, giải quyết và trả kết quả thủ tục hành chính theo phương thức hiện đại, tăng cường ứng dụng hệ thống một cửa điện tử và dịch vụ công trực tuyến. Theo đó, từ 07/2025 đến tháng 11/2025, Trung tâm Phục vụ hành chính công của xã đã tiếp nhận 16.307 hồ sơ, trong đó 3.023 hồ sơ được tiếp nhận thông qua hệ thống một cửa điện tử (UBND xã Núi Thành, 2025a); từ 01/01/2026 đến 11/8/2026, số hồ sơ số hóa được thành phần hồ sơ là 13.093/13.093 đạt 100%, kết quả giải quyết được số hóa đạt 95% (UBND xã Núi Thành, 2026c). UBND xã đã xây dựng Dự thảo Đề án “Chuyển đổi số góp phần thúc đẩy, tạo động lực phát triển kinh tế - xã hội xã Núi Thành giai đoạn 2026-2030, định hướng đến năm 2035”. Mục tiêu của Đề án là hình thành môi trường số an toàn, tiện ích phục vụ quản lý, điều hành của chính quyền và đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, kinh doanh của người dân, doanh nghiệp; đồng thời từng bước mở rộng CDS trên các lĩnh vực kinh tế, chính trị và xã hội (UBND xã Núi Thành, 2026f). Bên cạnh đó, Ban Chỉ đạo thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW của xã đã xây dựng chương trình làm việc năm 2026, trong đó CDS được đặt trong mối quan hệ với khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và cải cách hành chính. Chương trình cũng xác định nhiệm vụ theo dõi hoạt động của Trung tâm Phục vụ hành chính công, hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính và tình hình thực hiện các nhiệm vụ CDS trên địa bàn (UBND xã Núi Thành, 2026b). Như vậy, có thể thấy CDS tại xã Núi Thành đã bắt đầu chuyển từ ứng dụng công nghệ trong hoạt động hành chính sang tiếp cận chuyển đổi phương thức quản trị. Tuy nhiên, mức độ chuyển đổi thực chất cần được đánh giá không chỉ qua số lượng hồ sơ điện tử mà còn qua khả năng tái cấu trúc quy trình, kết nối dữ liệu và sử dụng dữ liệu trong ra quyết định thì vẫn chưa đạt được những kết quả tốt (UBND xã Núi Thành, 2026c).

Thứ hai, số hóa hồ sơ và thủ tục hành chính của xã Núi Thành đạt kết quả tương đối rõ. Số hóa hồ sơ và kết quả giải quyết thủ tục hành chính hiện là lĩnh vực có kết quả rõ nhất trong CDS của xã Núi Thành. Theo đó, từ ngày 01/01/2026 đến ngày 11/8/2026, xã đã tiếp nhận 13.093 hồ sơ; toàn bộ 13.093/13.093 hồ sơ được số hóa thành phần hồ sơ, đạt 100%, trong khi tỷ lệ số hóa kết quả giải quyết thủ tục hành chính đạt 95% (UBND xã Núi Thành, 2026c). Đây là kết quả có ý nghĩa quan trọng bởi số hóa không chỉ phục vụ lưu trữ mà đã bắt đầu tạo lập nguồn dữ liệu có thể khai thác và sử dụng lại trong quá trình giải quyết các thủ tục tiếp theo. Bên cạnh đó, UBND xã đã ban hành nhiều kế hoạch nhằm thúc đẩy thực hiện thủ tục hành chính trên môi trường điện tử, trong đó có Kế hoạch số 48/KH-UBND ngày 11/02/2026 về kiểm soát thủ tục hành chính, cơ chế một cửa, một cửa liên thông và thực hiện thủ tục hành chính trên môi trường điện tử; Kế hoạch số 154/KH-UBND ngày 25/5/2026 về nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công trực tuyến toàn trình; Kế hoạch số 255/KH-UBND ngày 07/8/2026 về tuyên truyền, phổ biến dịch vụ hành chính công chủ động và Kế hoạch số 259/KH-UBND ngày 10/8/2026 về rà soát số hóa kết quả giải quyết thủ tục hành chính (UBND xã Núi Thành, 2026c). Những kết quả trên cho thấy xã Núi Thành đã hình thành tương đối rõ nền tảng số hóa hoạt động hành chính, tạo tiền đề để chuyển sang các cấp độ cao hơn của CDS.

Thứ ba, tái cấu trúc quy trình và cung cấp dịch vụ công trực tuyến đạt được những kết quả tích cực. CDS tại Núi Thành không chỉ dừng ở số hóa hồ sơ mà đã bắt đầu hướng đến tái cấu trúc quy trình thủ tục hành chính. UBND xã đã rà soát các thủ tục thuộc thẩm quyền, đặc biệt là những thủ tục có số lượng hồ sơ lớn hoặc có khả năng khai thác dữ liệu từ các cơ sở dữ liệu dùng chung. Mục tiêu là tăng khả năng thực hiện toàn bộ hoặc phần lớn quy trình trên môi trường điện tử, qua đó giảm các bước trung gian và hạn chế việc yêu cầu người dân cung cấp lại những thông tin đã có trong hệ thống (UBND xã Núi Thành, 2026c). Tuy nhiên, quá trình này vẫn tồn tại những hạn chế đáng chú ý. Một số thủ tục còn phụ thuộc vào quy định chuyên ngành, yêu cầu kiểm tra thực tế, xác minh hoặc phối hợp với cơ quan khác nên chưa thể thực hiện toàn bộ trên môi trường điện tử. Một số quy trình trên hệ thống cũng chưa phản ánh đầy đủ các tình huống nghiệp vụ phát

sinh tại cơ sở, dẫn đến việc phải xử lý kết hợp giữa hồ sơ điện tử và hồ sơ giấy (UBND xã Núi Thành, 2026c). Điều này cho thấy quá trình CDS tại Núi Thành đang ở trạng thái chuyển tiếp từ số hóa sang tái cấu trúc quy trình. Tuy nhiên, quá trình tái cấu trúc chưa đồng bộ do còn phụ thuộc vào quy định chuyên ngành, tình trạng liên thông dữ liệu và thiết kế của các hệ thống nghiệp vụ.

Thứ tư, quản trị dữ liệu và khả năng liên thông đã chưa đạt kết quả kỳ vọng. Một trong những vấn đề quan trọng được UBND xã Núi Thành xác định là khả năng kết nối, chia sẻ và khai thác dữ liệu giữa các hệ thống chưa thật sự đồng bộ. Trong một số trường hợp, công chức vẫn phải kiểm tra hoặc yêu cầu bổ sung giấy tờ do dữ liệu giữa các hệ thống chưa đầy đủ hoặc chưa được cập nhật kịp thời và cũng là điểm nghẽn trong thực hiện mục tiêu CDS của xã. UBND xã đề nghị tiếp tục hoàn thiện và đồng bộ các cơ sở dữ liệu quốc gia, cơ sở dữ liệu chuyên ngành và Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính nhằm bảo đảm khả năng kết nối, chia sẻ và khai thác dữ liệu. Đồng thời, xã đề nghị tiếp tục rà soát, đơn giản hóa và tái cấu trúc quy trình, hoàn thiện biểu mẫu điện tử theo hướng có khả năng tự động điền và kiểm tra thông tin (UBND xã Núi Thành, 2026c). Như vậy, dữ liệu đang trở thành yếu tố quyết định giai đoạn tiếp theo của CDS tại xã Núi Thành. Thách thức không còn chủ yếu là có số hóa hay không?, mà là dữ liệu có kết nối, có chất lượng và có được sử dụng để nâng cao năng lực quản trị hay không?

Thứ năm, năng lực số của cán bộ và hỗ trợ người dân đạt được những kết quả bước đầu nhưng vẫn còn là điểm nghẽn. CDS tại xã Núi Thành cũng được triển khai gắn với phát triển năng lực số của đội ngũ cán bộ, công chức. UBND xã đã tổ chức tập huấn về kiểm soát thủ tục hành chính, cơ chế một cửa, một cửa liên thông, quy trình tiếp nhận và giải quyết hồ sơ trên Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính và đánh giá mức độ hài lòng của người dân, DN (UBND xã Núi Thành, 2025b). Theo đó, công chức được phân công từng bước nâng cao kỹ năng sử dụng hệ thống, số hóa hồ sơ và hướng dẫn người dân thực hiện dịch vụ công trực tuyến. Đồng thời, bộ phận tiếp nhận và trả kết quả vẫn duy trì hỗ trợ trực tiếp đối với những người chưa thành thạo thao tác trên môi trường điện tử (UBND xã Núi Thành, 2026c). Ở phía người dân, xã đã ban hành kế hoạch hoạt động của Tổ Công nghệ số cộng đồng và Đề án 06⁽¹⁾ năm 2026, gắn hoạt động của các tổ này với phổ cập kỹ năng số cơ bản, nâng cao nhận thức về CDS, an toàn thông tin và bảo vệ dữ liệu cá nhân (UBND xã Núi Thành, 2026d). Tuy nhiên, khoảng cách kỹ năng số vẫn tồn tại. Theo UBND xã Núi Thành, một bộ phận người dân, đặc biệt là người lớn tuổi hoặc ít sử dụng công nghệ thông tin, còn gặp khó khăn trong đăng nhập, kê khai, đính kèm tài liệu, thanh toán và nhận kết quả điện tử (UBND xã Núi Thành, 2026d). Điều này cho thấy CDS cấp xã phải được thực hiện theo hướng bao trùm, kết hợp giữa dịch vụ số và các hình thức hỗ trợ trực tiếp, thay vì chuyển hoàn toàn sang phương thức trực tuyến.

Thứ sáu, bước đầu hình thành định hướng quản trị dựa trên dữ liệu và quản trị thông minh trên địa bàn xã. Một điểm mới trong định hướng CDS của Núi Thành là xã đang nghiên cứu mô hình chuyển đổi số lấy dữ liệu làm trung tâm. Tháng 7/2026, UBND xã tổ chức cuộc họp triển khai giải pháp xây dựng mô hình CDS cấp xã. Theo đó, các giải pháp được đề xuất bao gồm: Hồ dữ liệu (Data LakeHouse), nền tảng No-Code/Low-Code, nền tảng quản trị tổng thể, hệ thống quản lý nhiệm vụ, Trung tâm điều hành thông minh (IOC), Camera AI và trợ lý AI (UBND xã Núi Thành, 2026e). Đây là bước phát triển đáng chú ý nếu so với cách tiếp cận CDS chủ yếu tập trung vào dịch vụ công trực tuyến. Về lý thuyết, việc xây dựng nền tảng dữ liệu và IOC có thể tạo điều kiện chuyển từ quản lý dựa trên hồ sơ sang quản trị dựa trên dữ liệu, hỗ trợ lãnh đạo theo dõi tình hình, giám sát nhiệm vụ, phát hiện vấn đề và đưa ra quyết định nhanh hơn. Tuy nhiên, các giải pháp Data LakeHouse, IOC, Camera AI và trợ lý AI hiện mới được xã nghiên cứu, đề xuất và xây dựng lộ trình, chưa có những kết quả vận hành hoàn chỉnh. Vì vậy, ở thời điểm hiện nay, Núi Thành mới đang hình thành nền tảng và định hướng cho quản trị thông minh, chứ chưa phải đã hoàn thiện mô hình chính quyền thông minh.

5. Những vấn đề đặt ra đối với chuyển đổi số và đổi mới quản trị địa phương tại xã Núi Thành

Thứ nhất, thực tiễn tại Núi Thành cho thấy tỷ lệ số hóa thành phần hồ sơ đã đạt 100%, song một số quy trình vẫn phải xử lý kết hợp giữa hồ sơ điện tử và hồ sơ giấy; một số thủ tục còn phụ thuộc vào quy định chuyên ngành, yêu cầu xác minh hoặc kiểm tra thực tế (UBND xã Núi Thành,

2026c). Điều này cho thấy, số hóa chưa đồng nghĩa với CDS. Do đó, yêu cầu đặt ra là phải chuyển từ tư duy số hóa quy trình hiện có sang thiết kế lại quy trình trên nền tảng số, trong đó dữ liệu được chia sẻ và sử dụng lại, giảm tối đa các bước trung gian và hạn chế yêu cầu người dân cung cấp lại thông tin mà cơ quan nhà nước đã có.

Thứ hai, mặc dù xã đã số hóa 13.093/13.093 hồ sơ, đạt 100% thành phần hồ sơ và 95% kết quả giải quyết thủ tục hành chính, UBND xã vẫn ghi nhận tình trạng dữ liệu giữa một số hệ thống chuyên ngành chưa đồng bộ; trong một số trường hợp công chức vẫn phải yêu cầu người dân cung cấp giấy tờ để đối chiếu hoặc bổ sung thông tin (UBND xã Núi Thành, 2026c). Như vậy, thách thức hiện nay không còn đơn giản là có dữ liệu hay không, mà là dữ liệu có kết nối, có tin cậy và có thể sử dụng lại hay không.

Thứ ba, thực hiện CDS trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp không chỉ đòi hỏi cán bộ biết sử dụng phần mềm mà còn phải có khả năng quản trị dữ liệu, phân tích thông tin, phối hợp trên nền tảng số, tái thiết kế quy trình và sử dụng dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định. Do đó, vấn đề đặt ra đối với xã Núi Thành không chỉ là đào tạo kỹ năng sử dụng công nghệ, mà cần phát triển đội ngũ công chức số, có khả năng làm việc dựa trên dữ liệu và thích ứng với các công nghệ mới như: AI, phân tích dữ liệu và các nền tảng quản trị số.

Thứ tư, chuyển đổi sang cung cấp dịch vụ công trực tuyến có thể làm giảm đáng kể chi phí thời gian và chi phí giao dịch đối với những tổ chức, cá nhân có khả năng tốt trong sử dụng công nghệ. Tuy nhiên, đối với người cao tuổi, người ít sử dụng công nghệ hoặc những nhóm có điều kiện tiếp cận hạ tầng số hạn chế, quá trình này có thể tạo thêm rào cản (UBND xã Núi Thành, 2026c). Điều này đặt ra vấn đề phải chuyển từ quan niệm dịch vụ công trực tuyến sang dịch vụ công số lấy người dân làm trung tâm.

Thứ năm, CDS trong quản trị địa phương chỉ có thể tạo ra hiệu quả thực tế khi hệ thống hoạt động ổn định, dữ liệu được đồng bộ và các biểu mẫu điện tử phản ánh đúng quy trình nghiệp vụ. Điều này đặt ra vấn đề là hạ tầng CDS của xã cần được nhìn nhận theo nghĩa rộng, bao gồm hạ tầng kết nối, thiết bị, nền tảng phần mềm, dữ liệu và khả năng hỗ trợ kỹ thuật.

Thứ sáu, xã Núi Thành đã bắt đầu nghiên cứu mô hình CDS lấy dữ liệu làm trung tâm, trong đó có định hướng xây dựng Data LakeHouse, nền tảng quản trị tổng thể, hệ thống quản lý nhiệm vụ, IOC, Camera AI và trợ lý AI (UBND xã Núi Thành, 2026e). Đây là hướng đi phù hợp với xu thế phát triển chính quyền số và quản trị thông minh. Tuy nhiên, tại thời điểm nghiên cứu, đề án này vẫn đang trong quá trình nghiên cứu, xây dựng và triển khai bước đầu. Vì vậy, vấn đề đặt ra là không nên đồng nhất việc ứng dụng AI, Big Data hay IOC với quản trị thông minh. Giá trị của công nghệ chỉ được hình thành khi dữ liệu được sử dụng để giải quyết các vấn đề quản trị cụ thể: dự báo nhu cầu dịch vụ công, giám sát tiến độ công việc, phát hiện bất thường, phân bổ nguồn lực, quản lý đất đai – dân cư, giám sát môi trường và tăng cường tương tác với người dân.

6. Một số giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số và đổi mới quản trị địa phương tại xã Núi Thành

Thứ nhất, xây dựng mô hình quản trị số lấy dữ liệu làm nền tảng. Trước hết, xã Núi Thành cần xây dựng kiến trúc dữ liệu quản trị cấp xã, xác định rõ các nhóm dữ liệu cốt lõi gồm: dữ liệu dân cư, đất đai, quy hoạch, doanh nghiệp và hộ kinh doanh, an sinh xã hội, môi trường, đầu tư, xây dựng, thủ tục hành chính, phản ánh kiến nghị của người dân và dữ liệu phục vụ điều hành kinh tế - xã hội. Trên cơ sở đó, cần từng bước hình thành kho dữ liệu dùng chung của xã, bảo đảm nguyên tắc “một dữ liệu – sử dụng nhiều lần”, hạn chế tình trạng cùng một thông tin nhưng phải nhập lại ở nhiều hệ thống khác nhau. Đây cũng là hướng phù hợp với định hướng của xã về xây dựng mô hình CDS lấy dữ liệu làm trung tâm. Quan trọng hơn, dữ liệu không chỉ được lưu trữ mà phải được làm sạch, chuẩn hóa, cập nhật, kết nối và phân tích để phục vụ ra quyết định. Đây là bước chuyển quan trọng từ chính quyền điện tử sang quản trị số.

Thứ hai, thiết kế lại quy trình hành chính ngay từ đầu theo tư duy số, thay vì đơn thuần đưa quy trình giấy hiện hành lên môi trường điện tử. Vì vậy, xã Núi Thành cần tiến hành rà soát toàn bộ thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền theo ba nhóm: (1) thủ tục có thể thực hiện hoàn toàn trên môi trường số; (2) thủ tục có thể thực hiện phần lớn trên môi trường số nhưng còn một số khâu phải xác minh trực tiếp; (3) thủ tục bắt buộc phải có sự tham gia trực tiếp do đặc thù pháp

lý hoặc yêu cầu kiểm tra thực tế. Việc đảm bảo phân loại theo ba nhóm trên giúp xã có định hướng quan trọng trong việc thực hiện CDS trong quản trị địa phương hiệu quả.

Thứ ba, xây dựng trung tâm điều hành số cấp xã theo hướng tinh gọn, thực chất. Xã Núi Thành đang định hướng các giải pháp như: Data LakeHouse, nền tảng quản trị tổng thể, hệ thống quản lý nhiệm vụ, IOC, Camera AI và trợ lý AI. Vì vậy, cần xây dựng lộ trình để chuyển những định hướng này thành công cụ quản trị thực tế. Có thể tập trung trước vào một số chức năng thiết thực: (1) theo dõi tình hình giải quyết thủ tục hành chính theo thời gian thực; (2) giám sát hồ sơ quá hạn và có nguy cơ quá hạn; (3) theo dõi tiến độ thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận; (4) theo dõi phản ánh, kiến nghị của người dân; (5) theo dõi các chỉ tiêu kinh tế - xã hội chủ yếu; (6) theo dõi đất đai, xây dựng, môi trường; (7) theo dõi tình hình an ninh, trật tự; (8) tổng hợp dữ liệu để phục vụ họp giao ban và ra quyết định.

Thứ tư, phát triển đội ngũ công chức số thay cho chỉ đào tạo kỹ năng công nghệ. CDS không thể thành công nếu chỉ đầu tư vào phần mềm và thiết bị. Vì vậy, xã Núi Thành cần xây dựng chương trình phát triển năng lực quản trị số cho cán bộ, công chức. Nội dung đào tạo cần vượt ra ngoài kỹ năng sử dụng phần mềm và tập trung vào: (1) kỹ năng quản trị và khai thác dữ liệu; (2) kỹ năng phân tích và trực quan hóa dữ liệu; (3) kỹ năng xử lý hồ sơ điện tử; (4) kỹ năng thiết kế và cải tiến quy trình số; (5) kỹ năng sử dụng AI trong công việc; (6) an toàn thông tin và bảo vệ dữ liệu cá nhân; (6) kỹ năng tương tác và cung cấp dịch vụ công trên môi trường số. Đặc biệt, nên hình thành nhóm cán bộ nòng cốt về CDS tại từng bộ phận, có nhiệm vụ hỗ trợ và phát hiện các điểm nghẽn trong vận hành để đề xuất cải tiến quy trình.

Thứ năm, phát triển dịch vụ công số lấy người dân làm trung tâm. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất của chính quyền số là lấy người dân và DN làm trung tâm, thay vì lấy hệ thống công nghệ làm trung tâm. Do đó, xã Núi Thành cần thiết kế lại dịch vụ công theo hành trình của người dân. Từ đó giúp cho việc chuyển đổi mô hình quản trị địa phương theo hướng chính quyền chủ động cung cấp thông tin và dịch vụ theo nhu cầu của người dân.

Thứ sáu, thu hẹp khoảng cách số và bảo đảm CDS bao trùm. Một nguy cơ trong chuyển đổi số cấp xã là một bộ phận người dân có thể bị bỏ lại phía sau (tiếp cận CDS khó khăn). Do đó, xã cần thực hiện đồng thời hai phương thức số hóa dịch vụ và hỗ trợ người dân tiếp cận dịch vụ số. Các tổ công nghệ số cộng đồng cần chuyển từ tuyên truyền chung sang hỗ trợ theo nhóm đối tượng và nhu cầu cụ thể, tập trung vào người cao tuổi, hộ kinh doanh nhỏ, người dân ở khu vực xa trung tâm và những người chưa có kỹ năng số.

Thứ bảy, tăng cường bảo đảm an toàn dữ liệu và an ninh mạng. Xã Núi Thành cần xây dựng quy chế về: phân quyền truy cập dữ liệu; quản lý tài khoản và chữ ký số; sao lưu dữ liệu; bảo vệ thông tin cá nhân; kiểm soát việc khai thác và chia sẻ dữ liệu; xử lý sự cố an toàn thông tin và trách nhiệm của từng cán bộ khi sử dụng dữ liệu. Điều này giúp bảo đảm chuyển đổi số đi cùng với niềm tin số, một điều kiện quan trọng để người dân sẵn sàng sử dụng dịch vụ công trực tuyến.

7. Kết luận

CDS đang trở thành một động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới quản trị địa phương, đặc biệt ở cấp xã trong bối cảnh tổ chức chính quyền địa phương có nhiều thay đổi. Qua nghiên cứu trường hợp xã Núi Thành, thành phố Đà Nẵng, có thể thấy CDS bước đầu tạo ra những chuyển biến tích cực trong số hóa hồ sơ, cung cấp dịch vụ công trực tuyến, nâng cao tính công khai, minh bạch và cải thiện khả năng phục vụ người dân, DN. Tuy nhiên, quá trình này vẫn đối mặt với một số hạn chế như kết nối và chia sẻ dữ liệu chưa đồng bộ, việc tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ còn hạn chế, năng lực số của đội ngũ cán bộ chưa đồng đều, hạ tầng công nghệ và mức độ tiếp cận của người dân còn có khoảng cách. Từ trường hợp Núi Thành cho thấy, CDS ở cấp xã không nên chỉ được tiếp cận như quá trình ứng dụng công nghệ, mà cần gắn với đổi mới phương thức quản trị, cải cách thủ tục hành chính và nâng cao chất lượng tương tác giữa chính quyền với người dân, DN. Trong thời gian tới, cần ưu tiên xây dựng nền tảng dữ liệu liên thông, tái thiết kế quy trình theo hướng số hóa toàn diện, nâng cao năng lực số của cán bộ và tăng cường hỗ trợ người dân tiếp cận dịch vụ số. Đây là những điều kiện quan trọng để CDS thực sự trở thành nền tảng nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị địa phương và góp phần xây dựng chính quyền số ở cấp cơ sở trong bối cảnh mới.

Chú thích: (1) Đề án 06 - Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn đến năm 2030. Quyết định số 06/QĐ-TTg ngày 06/1/2022 của Thủ tướng Chính phủ.

Ghi chú: Đây là sản phẩm của nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp cơ sở 2026 "Chuyển đổi số trong quản trị địa phương thích ứng với bối cảnh mới tại xã Núi Thành", mã số VTBTN/NV/2026-01, do Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên chủ trì thực hiện.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Thông tin và Truyền thông (2021). *Cẩm nang chuyển đổi số*. Nxb Thông tin và Truyền thông. Hà Nội.
- Bousdekis, A., & Kardaras, D. (2020, June). Digital transformation of local government: A case study from Greece. In *2020 IEEE 22nd conference on business informatics (CBI)* (Vol. 2, pp. 131-140). IEEE.
- Đảng ủy xã Núi Thành (2025). *Kế hoạch số 30-KH/ĐU về thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, ban hành ngày 16/10/2025. Đà Nẵng.
- Đào Minh Quân (2026). Đẩy mạnh chuyển đổi số trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam. *Tạp chí Lý luận chính trị*. DOI: <https://doi.org/10.70786/PTOJ.2026.9959>.
- Dunleavy, P. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Gasco Hernandez, M. (2024). Reflections on three decades of digital transformation in local governments. *Local Government Studies*, 50(6), 1028–1040. DOI: 10.1080/03003930.2024.2410830.
- Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities. *Urban Governance*, 2(2), 236-246.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government information quarterly*, 32(3), 221-236.
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 147-155.
- Lê Quang Huy (2024). Ứng dụng dữ liệu lớn trong quản lý hành chính công. *Tạp chí Khoa học pháp lý Việt Nam*, số 8/2024, tr. 60 – 68.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Nguyễn Đức Thành (2024). Chuyển đổi số và cải cách hành chính ở Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp*, số 12/2024, tr. 15 – 22.
- Nguyễn Thanh Tùng (2026). Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam. *Tạp chí Dân chủ và Pháp luật*, số Kỳ 1 (458) tháng 8/2026.
- Nguyễn Thế Vinh (2022). Quản trị địa phương trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Khoa học, Giáo dục và Công nghệ*, Vol 11, 37-42.
- Nguyễn Thị Kim Thanh (2026). Tác động của chuyển đổi số đến chất lượng dịch vụ công cấp xã trong mô hình chính quyền địa phương 02 cấp ở thành phố Hà Nội. *Tạp chí Tổ chức Nhà nước và Lao động*. Truy xuất tại: <https://tcnnld.vn/>, ngày 24/4/2026.
- OECD (2020). *The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government*. OECD Publishing. Paris, France.
- OECD (2021). Development Co-operation Report 2021: Shaping a Just Digital Transformation. OECD Publishing. Paris.
- OECD (2024). Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. Truy xuất tại: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/developing-skills-for-digital-government_ea7d9105/f4dab2e9-en.pdf, ngày 10/6/2026.
- OECD (2026a). *Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0496b2bc-en>.
- OECD (2026b). *Digital Government Outlook 2026 From Foundations to Transformational Impact*. Truy xuất tại https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook_

0496b2bc-en/full-report/governing-digital-investment-and-capabilities-to-deliver-at-scale_d775f3d4.html, ngày 10/6/2026.

Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government information quarterly*, 37(4), 101474.

Quynh, N. N., Van Hau, N., Van, N. T. T., & Ly, C. T. K. (2025). From infrastructure to inclusion: Rethinking citizen engagement in Vietnam's digital public administration. *Public Policy and Administration*, 24(4), 586-597.

Trần Quảng Sơn (2022). Giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số của chính quyền địa phương. *Tạp chí Công thương*, số 14.

UBND xã Núi Thành (2025a). Sự "chuyển mình" của Trung tâm Phục vụ hành chính công xã Núi Thành cùng chính quyền 2 cấp. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 10/6/2026.

UBND xã Núi Thành (2026a). Hoàn thiện Đề án thành lập phường Núi Thành. Cổng thông tin điện tử xã Núi Thành. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 10/6/2026.

UBND xã Núi Thành (2026c). *Báo cáo số 476/BC-UBND về việc thực hiện thủ tục hành chính trên môi trường điện tử tại UBND xã Núi Thành*, ban hành ngày 13/8/2026. Đà Nẵng.

UBND xã Núi Thành. (2026b). *Ban Chỉ đạo 57 xã Núi Thành ban hành Chương trình làm việc năm 2026*. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 10/6/2026.

UBND xã Núi Thành. (2026d). *Xã Núi Thành ban hành kế hoạch triển khai hoạt động của Tổ Công nghệ số cộng đồng và Đề án 06 năm 2026*. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 10/6/2026.

UBND xã Núi Thành. (2026e). *Núi Thành triển khai giải pháp xây dựng mô hình chuyển đổi số cấp xã*. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 16/7/2026.

UBND xã Núi Thành. (2026f). *Xã Núi Thành tổ chức cuộc họp góp ý Đề án chuyển đổi số giai đoạn 2026–2030, định hướng đến năm 2035*. Truy xuất tại: <https://nuithanh.danang.gov.vn/>, ngày 10/6/2026.

UN (2022). E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. United Nations Department of Global communications, New York. Truy xuất tại: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-11/Web%20version%20E-Government%202022%20November%2010.pdf>, ngày 10/6/2026.

Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2025). *Nghị quyết số 1659/NQ-UBTVQH15 về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã của thành phố Đà Nẵng năm 2025*, ban hành ngày 16/6/2025. Hà Nội.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.

Vitálišová, K., Sýkorová, K., Koróny, S., Laco, P., Vaňová, A., & Borseková, K. (2023). Digital transformation in local municipalities: Theory versus practice. In *Participatory and Digital Democracy at the Local Level: European Discourses and Practices* (pp. 207-226). Cham: Springer International Publishing.

Vũ Văn Hương, Lê Văn Đạo, Đồng Mạnh Cường (2022). Vai trò của chuyển đổi số tới nâng cao chất lượng quản trị công tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 299, 93-102.

World Bank (2026). GovTech: Putting People First. Truy xuất tại: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/operations?>, ngày 10/6/2026.