



Digital Public Administration: A Scenario Model for Future Transformation

Watcharaporn Jantanukul

Ubon Ratchathani Rajabhat University

E-mail: chomchob49@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8048-9798>

Boonwalanphon Numyongyai

Ubon Ratchathani Rajabhat University

E-mail: boonwalanphon.n@ubru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0847-6869>

Somboon Kaewlamai

Rajabhat Maha Sarakham University

E-mail: Somboon_keaw@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6989-1556>

Received

Reviewed

Revised

Accepted

17/12/2024

08/01/2025

21/02/2025

27/01/2025

Abstract

Background and Objectives: Digital public administration plays an important role in transforming public administration by leveraging technology to improve service delivery, enhance transparency, and promote greater public participation. The introduction of digital platforms enables governments to streamline work processes, reduce bureaucratic inefficiencies, and provide services that are more accessible and responsive to public needs. This article presents a digital public administration model scenario for the transition to the future.

Research Methodology: The author uses a documentary research method, conducts content analysis, and synthesizes elements with a descriptive presentation.

Results: Digital public administration model scenario for the transition to the future consists of 1) Digital Transformation of Government Operations, 2) Digital Public Services, 3) Digital Governance and Transparency, 4) Capacity Building for Civil Servants, 5) Cybersecurity and Privacy Management, 6) Innovation and International Collaboration, and 7) Digital Strategies and Policies.



Conclusion: Digital government management is the integration of digital technologies into government processes to increase efficiency, transparency, and accessibility of public services, including the use of digital platforms for e-government services, which allow citizens to interact with government agencies online and enable governments to streamline processes, reduce bureaucratic procedures, and provide services that are more responsive to citizens.

Keywords: Digital Public Administration; Scenario Model; Future Transformation



การบริหารภาครัฐดิจิทัล : โมเดลฉกทศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

วัชรภรณ์ จันทนกุล

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

อีเมล: chomchob49@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8048-9798>

บุญวลัญชนพร นุ่มयोगโย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

อีเมล: boonwalanphon.n@ubru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0847-6869>

สมบูรณ์ แก้วลัมย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: Somboon_keaw@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6989-1556>

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์ : การบริหารภาครัฐดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการให้บริการ ปรับปรุงความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น การนำแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้ทำให้รัฐบาลสามารถปรับกระบวนการทำงาน ลดความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้งการบริการที่เข้าถึงได้ง่ายขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารภาครัฐดิจิทัลโมเดลฉกทศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

ระเบียบวิธีการวิจัย : ผู้เขียนใช้วิธีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์องค์ประกอบพร้อมการนำเสนอเชิงพรรณนาความ

ผลการวิจัย : การบริหารภาครัฐดิจิทัลโมเดลฉกทศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation of Government Operations), 2) การพัฒนาบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Public Services), 3) การสร้างธรรมาภิบาลดิจิทัลและความโปร่งใส (Digital Governance and Transparency), 4) การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ (Capacity Building for Civil Servants), 5) การจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Cybersecurity and Privacy Management), 6) สร้างนวัตกรรมและความร่วมมือในระดับนานาชาติ (Innovation and International Collaboration) และ 7) การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลและนโยบายอย่างชัดเจน (Digital Strategies and Policies)



สรุปผล : การบริหารภาครัฐดิจิทัลเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการของรัฐบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการเข้าถึงบริการสาธารณะ รวมทั้งการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถโต้ตอบกับหน่วยงานของรัฐทางออนไลน์และทำให้รัฐบาลสามารถปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนราชการ และให้บริการที่ตอบสนองต่อประชาชนได้ดีขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารภาครัฐดิจิทัล; โมเดลฉลากทัศน์; การเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

บทนำ

การบริหารงานภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) มีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐทั่วโลก โดยเฉพาะตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการภาครัฐเริ่มต้นจากแนวคิด e-Government ซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ เช่น การจ่ายภาษี การขอเอกสารราชการ และการแจ้งข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ (Heeks, 2006) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวช่วยลดความซับซ้อนของขั้นตอนทางราชการและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบัน แนวคิดดังกล่าวได้พัฒนาไปสู่รูปแบบที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นภายใต้แนวคิด Digital Government ซึ่งมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการและนโยบายของรัฐอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการทำงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (OECD, 2020) ทั้งนี้ ความสำคัญของการบริหารงานดิจิทัลไม่ได้อยู่ที่การนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ การบริหารงานภาครัฐดิจิทัลมีความสำคัญในแง่ของการเพิ่มการเข้าถึงบริการสาธารณะและการส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคม เทคโนโลยีช่วยลดข้อจำกัดทางกายภาพ เช่น การเดินทางหรือการเข้าถึงเอกสารทางราชการ ทำให้ประชาชนในพื้นที่ห่างไกลสามารถใช้บริการของรัฐได้อย่างสะดวก (United Nations, 2022) นอกจากนี้ ระบบดิจิทัลยังช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจของหน่วยงานรัฐได้ อีกประเด็นสำคัญคือการบริหารงานดิจิทัลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) หน่วยงานรัฐสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนเพื่อคาดการณ์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลประชากรในการวางแผนสาธารณสุขหรือการบริหารจัดการทรัพยากรในภาวะวิกฤต (Mergel et al., 2019)

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐดิจิทัลยังขึ้นอยู่กับความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนจากประชาชน การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องต้องควบคู่ไปกับการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการ



เหล่านี้ได้อย่างเต็มที่ (OECD, 2021) ด้วยเหตุนี้ การบริหารภาครัฐดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงกลไกที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของรัฐบาลแต่ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการพัฒนาสังคมโดยรวม

แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลถือเป็นชุดความคิดหลักที่ภาครัฐใช้ในการวางกรอบแนวทาง การพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล โดยมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทและระบบนิเวศน์และความพร้อม ด้านโครงสร้าง พื้นฐานทางดิจิทัลของประเทศ โดยที่ผ่านมา ปรากฏงานศึกษาที่ได้ให้คำนิยาม ต่อแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล ไว้จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างนี้ก็ได้สะท้อนและเน้นย้ำถึงความ กว้างและความลึกของ ประเด็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีได้จำกัดอยู่แค่ในมิติเดียว และนิยามภาพของรัฐบาล ดิจิทัลว่าเป็นแนวคิดที่มีความ หลากหลาย อนึ่ง มีตัวอย่างงานศึกษาที่ให้นิยามของรัฐบาลดิจิทัล อาทิ สำนักวิชาการ สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2559) ให้ความหมายและนิยาม ของรัฐบาลดิจิทัลว่า หมายถึง การ ออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐ โดยอาศัยข้อมูล ดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐรูปแบบ ใหม่ผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) Reintegration หรือการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างการกำกับ ควบคุม การบริหารที่มี ประสิทธิภาพ (2) Needs-based holism หรือการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการ สาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำ ความต้องการของพลเมืองเป็นศูนย์กลาง และ (3) Digitalization เป็นการใช้อย่างเต็มที่ ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการ สื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม ขณะที่ทงศักดิ์ เหมือนเตย (2563) ระบุว่ารัฐบาลดิจิทัลตามความหมายขององค์การ เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) หมายถึง การที่ รัฐบาลนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญ ในการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัย เพื่อ สร้างคุณค่าสาธารณะสู่ประชาชน โดยอาศัย ระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งต้องพึ่งพาทุกภาคส่วน อัน ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) องค์การภาคธุรกิจ ภาค ประชาชน และปัจเจกบุคคล ที่ให้การสนับสนุนการผลิตและการเข้าถึงข้อมูล (data) การสนับสนุนด้าน การบริการ (services) และด้านเนื้อหาต่างๆ (content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยทงศักดิ์ฯ ชี้ให้เห็นถึง ความแตกต่างระหว่างแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ว่า ขณะที่รัฐบาลดิจิทัลมุ่งเน้นการส่งมอบบริการด้วยนวัตกรรมรูปแบบใหม่ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเน้นใน เรื่องการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ ข้อคิดเห็นนี้ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Miller (2015, ในทงศักดิ์ เหมือนเตย, 2563) ว่า ความแตกต่างระหว่างรัฐบาลดิจิทัลกับรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ คือรัฐบาลดิจิทัลมุ่งเน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการจัดบริการแก่ผู้รับบริการ ขณะที่รัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามา



ปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการดังกล่าว ในมุมมองจากภาคเอกชน สุทธิดา เลิศรุจิวิช (2564) อธิบายว่า รัฐบาลดิจิทัลคือ การที่ภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และยังมีการเชื่อมโยง การเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน อีกทั้ง ภาครัฐยังสามารถ เสนอบริการต่อประชาชนในรูปแบบที่ประยุกต์นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องเพิ่มขึ้นด้วย โดยสุทธิดาฯ ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมด้วยว่า ข้อดีของรัฐบาลดิจิทัลคือการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐผ่านการใช้เทคโนโลยี ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดความต่อเนื่องและรวดเร็ว รวมถึงช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการที่ถูกขัดขวางด้วย การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ และเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจาก ประชาชนในประเด็นต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ดำเนินการอยู่แล้ว ในมุมมองระหว่างประเทศ องค์การ United States Agency for International Development (USAID) ได้ให้คำนิยามของรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า รัฐบาลดิจิทัลหมายถึงการใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ในฐานะส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งขึ้นอยู่กับ สภาวะแวดล้อมด้านดิจิทัลของประเทศต่อการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ อาทิ ภาครัฐ องค์การนอกภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และปัจเจกบุคคลในการสนับสนุน ผลผลิตและการเข้าถึงข้อมูล การให้บริการ ตลอดจนเนื้อหาต่าง ๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยสามารถแบ่งประเภทของรัฐบาลดิจิทัลได้เป็น 3 ระบบ ประกอบด้วย (1) ใช้งานสำหรับการจัดการระบบภายในและกระบวนการ (internal systems and processes) (2) ใช้งานสำหรับการจัดส่งบริการภาครัฐ (deliver government services) และ (3) การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย (engage with stakeholders) สำหรับภาครัฐไทย สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ได้กำหนด นิยาม ของรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า คือการยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและขับเคลื่อนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง โดยเพื่อพิจารณาจากนิยามดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับ รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) การส่งเสริมการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (3) การพัฒนาระบบการให้บริการ ที่ทันสมัยและมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (4) การสร้างความเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยนั้นเน้น การเปลี่ยนแปลงในเชิง องค์การเพื่อนำมาสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ องค์การผ่านการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ด้วยเหตุนี้



การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารสาธารณะ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเข้าถึงได้มากขึ้น ระบบราชการแบบดั้งเดิม เป็นระบบราชการมีลักษณะเฉพาะคือโครงสร้างแบบลำดับชั้น เน้นที่ขั้นตอนมาตรฐาน และกระบวนการตัดสินใจที่มักจะล่าช้าเนื่องจากความเป็นทางการในระดับสูง ระบบราชการแบบดั้งเดิมเน้นที่กฎระเบียบ ลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และความยืดหยุ่นที่จำกัด ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber ซึ่งนำเสนอในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เน้นย้ำถึงองค์ประกอบสำคัญของอำนาจตามกฎหมายที่สมเหตุสมผล ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และโครงสร้างที่เป็นทางการ (Weber, 1947) ในบริบทของรัฐบาลแบบดั้งเดิม หลักการเหล่านี้มักส่งผลให้การส่งมอบบริการล่าช้า และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนน้อยลง

การเกิดขึ้นของการบริหารภาครัฐดิจิทัลนั้นเกิดจากการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รัฐบาลจึงเริ่มมองหาวิธีต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการส่งมอบบริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัลหมายถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการกำกับดูแล ให้บริการสาธารณะที่ดีขึ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Kettunen & Kallio, 2020) การเปลี่ยนแปลงเริ่มขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ด้วยการนำคอมพิวเตอร์ แพลตฟอร์มออนไลน์ และช่องทางการสื่อสารดิจิทัลมาใช้ รัฐบาลดิจิทัลสามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (ต้นทศวรรษ 2000) เกี่ยวข้องกับการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับบริการจากรัฐบาลถึงพลเมือง (G2C) และจากรัฐบาลถึงธุรกิจ (G2B) เป็นหลัก รัฐบาลเริ่มนำบริการต่างๆ เช่น การยื่นภาษี การยื่นใบอนุญาต และการจัดการบันทึกสาธารณะ เข้าสู่รูปแบบดิจิทัล (Layne & Lee, 2001) 2) การปกครองแบบอิเล็กทรอนิกส์ขยายแนวคิดของการปกครองแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ครอบคลุมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลต่อรัฐบาล (G2G) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐบาลต่างๆ (Dawes, 2008) และ 3) การปกครองแบบอัจฉริยะหรือประชาธิปไตยแบบดิจิทัล ผสานรวมเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น AI, blockchain และบิ๊กดาต้า เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Zouridis & Rijks, 2018)

ปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยหลายประการซึ่งเป็นแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารราชการแบบเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัล อันได้แก่ 1) ความต้องการประสิทธิภาพของประชาชน: ประชาชนคาดหวังบริการที่รวดเร็วและเข้าถึงได้มากขึ้น ระบบราชการแบบเดิมซึ่งพึ่งพาเอกสารและการโต้ตอบแบบพบหน้ากันอย่างมาก ไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังเหล่านี้ได้ (OECD, 2016) 2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี: การขยายตัวของอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์พกพา และคลาวด์คอมพิวเตอร์ทำให้รัฐบาลสามารถสร้างอินเทอร์เน็ตที่โต้ตอบได้และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งานมากขึ้น



(United Nations, 2020) การลดต้นทุน: รัฐบาลพยายามลดต้นทุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ใช้กระดาษ โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และการโต้ตอบแบบตัวต่อตัว (Heeks, 2001) และ 3) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ: แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มความโปร่งใสมากขึ้นโดยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐบาลได้อย่างง่ายดาย ในขณะที่เดียวกันก็ปรับปรุงความรับผิดชอบผ่านการตัดสินใจตามข้อมูล (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2010)

รวมทั้งความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัล แม้ว่ารัฐบาลดิจิทัลจะมีแนวโน้มที่ดี แต่การเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการดั้งเดิมไปสู่การกำกับดูแลแบบดิจิทัลก็ไม่ใช่เรื่องปราศจากความท้าทาย ซึ่งมีความท้าทาย ดังนี้ 1) ช่องว่างทางดิจิทัล: ความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงเทคโนโลยีสามารถป้องกันไม่ให้ประชากรบางกลุ่มได้รับประโยชน์จากบริการดิจิทัลอย่างเท่าเทียมกัน (Norris, 2001) 2) ข้อกังวลด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย: เมื่อเปลี่ยนไปใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล รัฐบาลจะต้องจัดการกับข้อกังวลที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูลที่ละเอียดอ่อนของพลเมือง (Cohen, 2017) 3) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: สถาบันราชการมักจะมีวัฒนธรรมที่ยังรักษาลึกและความต้านทานต่อการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ซึ่งอาจเผชิญกับความไม่มั่นใจและความลังเล (Aichholzer & Schmutzer, 2016) และ 4) ปัญหาทางกฎหมายและข้อบังคับ: รัฐบาลดิจิทัลต้องแน่ใจว่าเทคโนโลยีและระบบใหม่เป็นไปตามกรอบกฎหมายที่มีอยู่ ซึ่งอาจไม่ได้ออกแบบมาสำหรับยุคดิจิทัล (Lips, 2016)

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัลซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์กับระบบการบริหารราชการหลายประเด็น เช่น 1) การส่งมอบบริการที่ดีขึ้น คือการแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้บริการต่างๆ เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ทุกเมื่อทุกที่ (Alvarez, 2020) 2) การมีส่วนร่วมของพลเมืองที่เพิ่มขึ้นผ่านการปรึกษาหารือออนไลน์ แบบสำรวจ และแพลตฟอร์มข้อมูลเปิด การปกครองแบบดิจิทัลกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นในการกำหนดนโยบาย (Castells, 2009) และ 3) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่ดีขึ้น โดยรัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อตัดสินใจอย่างรอบรู้มากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มแบบเรียลไทม์และความต้องการของพลเมือง (Mergel, 2016) ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารราชการแบบเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร แม้ว่าจะมีความท้าทายอยู่บ้าง แต่การใช้เทคโนโลยีมีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินโดยทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น การเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เช่น ช่องว่างทางดิจิทัล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัว ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุศักยภาพสูงสุดของการบริหารภาครัฐดิจิทัล



การปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ยุคความเป็นภาคีรัฐยุคดิจิทัล

การปรับตัวเพื่อเปลี่ยนสภาพองค์กรภาครัฐสู่การเป็นภาคีรัฐยุคดิจิทัลเป็นแนวความคิดเสริมสร้างการนำดิจิทัลเพื่อตอบสนองด้านเศรษฐกิจ ดิจิทัลและสังคม เพื่อปฏิรูปประเทศคือการที่ประเทศ สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากร อันใดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามนโยบายของรัฐบาล ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม คือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การผลิตและการบริการและสร้างโอกาสทางสังคม อย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชน เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากร ทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล และการปฏิรูปกระบวนการพัฒนากิจการและการให้ บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบจนสามารถพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาล ดิจิทัลสมบูรณ์แบบ โดยลักษณะของบริการภาครัฐ หรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัล ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือ ผู้ใช้บริการ ซึ่งหมายถึงการที่ประชาชนสามารถ เข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ เชิงพื้นที่ และภาษา ที่มีความก้าวหน้าของด้าน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อจะช่วยให้รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานขององค์กรภาครัฐ เสมือนเป็นองค์กรเดียวกันกับรัฐบาลดิจิทัล ในอนาคตจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหาร บ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน ของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์และการปรับเปลี่ยน และยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องดำเนินการในหลายส่วนที่ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนการวิธีการทำงานองค์กรภาครัฐ ด้วยและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาลเน้นการเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน โดยบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานจนเสมือนเป็น องค์กรเดียวนั้น จะต้องดำเนินการทำให้เกิดผลลัพธ์ การใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนด้านทรัพยากร (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นภาคีรัฐดิจิทัลเกิดจากการตระหนักว่าโครงสร้างการกำกับดูแลแบบเดิมไม่พร้อมสำหรับการตอบสนองความต้องการของสังคมดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น รัฐบาลต้องเผชิญกับความท้าทายในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ การรับรองความโปร่งใส และการรักษาการมีส่วนร่วมของประชาชนมาอย่างยาวนาน เมื่ออินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า

ขึ้น จึงชัดเจนว่าเครื่องมือดิจิทัลสามารถปรับปรุงการให้บริการและสร้างรัฐบาลที่ตอบสนอง มีประสิทธิภาพ และเข้าถึงได้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1990 ด้วยการถือกำเนิดของแผนริเริ่มรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่มุ่งเป้าไปที่การทำให้กระบวนการบริหารจัดการเป็นอัตโนมัติ และให้บริการสาธารณะออนไลน์ ซึ่งเป็นการวางรากฐานสำหรับยุคภาครัฐดิจิทัล (Layne & Lee, 2001) การบริหารงานภาครัฐดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งในธรรมาภิบาลสมัยใหม่ เนื่องจากช่วยให้บูรณาการเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของประชาชนและความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นของการกำกับดูแลได้อย่างราบรื่น การเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลและประชาชน โดยต้องมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบเรียลไทม์ และการเข้าถึงที่มากขึ้น (Mergel et al., 2019) แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้รัฐบาลสามารถเสนอบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความล่าช้าของระบบราชการ และเพิ่มการครอบคลุมของการบริหารงานโดยทำให้บริการต่างๆ เข้าถึงได้สำหรับประชากรที่หลากหลาย รวมถึงกลุ่มที่ถูกละเลย (UNDP, 2020) นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัลยังส่งเสริมความโปร่งใสด้วยการให้ข้อมูลเปิดและแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยให้ประชาชนติดตามกิจกรรมของรัฐบาลได้ ช่วยเพิ่มความไว้วางใจและความรับผิดชอบของสาธารณชน

องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นภาครัฐดิจิทัล ได้แก่ การทำให้บริการสาธารณะเป็นดิจิทัล การนำข้อมูลรัฐบาลเปิดมาใช้ และการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และบล็อกเชน การทำให้บริการเป็นดิจิทัล ซึ่งมักเรียกกันว่าบริการอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้ประชาชนโต้ตอบกับหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านพอร์ทัลออนไลน์และระบบอัตโนมัติ (Janssen & Van der Voort, 2016) ความคิดริเริ่มด้านข้อมูลเปิดช่วยเพิ่มความโปร่งใสยิ่งขึ้นด้วยการทำให้ข้อมูลของรัฐบาลเข้าถึงได้สาธารณะ ช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินการของรัฐบาลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI และบล็อกเชนกำลังเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของรัฐบาลด้วยการทำให้งานที่ซับซ้อนเป็นอัตโนมัติ ปรับปรุงความปลอดภัยของข้อมูล และเปิดใช้งานการออกแบบนโยบายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bertot et al., 2010)

นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการแล้ว ภาครัฐดิจิทัลยังส่งเสริมรูปแบบใหม่ของการกำกับดูแลที่สนับสนุนนวัตกรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชน การรวมเทคโนโลยีการทำงานร่วมกันทำให้รัฐบาลสามารถปรับปรุงการมีส่วนร่วมกับประชาชน ทำให้สามารถแสดงความกังวล มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแม้แต่ร่วมกันสร้างโซลูชันสำหรับปัญหาทางสังคม แนวทางการทำงานร่วมกันนี้เสริมสร้างกระบวนการประชาธิปไตยโดยทำให้แน่ใจว่าการตัดสินใจของรัฐบาลสะท้อนถึงความต้องการและความชอบของประชาชน (Bertot et al., 2010) นอกจากนี้ การบูรณาการความร่วมมือข้ามภาคส่วน ซึ่งผู้มีส่วนร่วมจากภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคมทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาคับข้องที่ซับซ้อน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและวิกฤตสาธารณสุขได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น (OECD, 2020)



การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นภาครัฐดิจิทัลมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการประกันความยั่งยืนและความยืดหยุ่นในระยะยาวของสถาบันของรัฐด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องจึงเด่นชัดมากขึ้น กรอบการทำงานของรัฐบาลดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ๆ และรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น เช่น ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Janssen & Helbig, 2018) รัฐบาลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความเสี่ยงที่จะล้าสมัยในโลกที่ประชาชนคาดหวังบริการดิจิทัลเป็นอันดับแรกมากขึ้น ยุคของการเปลี่ยนแปลงสู่ภาครัฐดิจิทัลจึงถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในวิธีการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมกับประชาชน และการปฏิบัติตามความรับผิดชอบของรัฐบาลในบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การบริหารภาครัฐดิจิทัล : โมเดลฉากทัศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

การบริหารภาครัฐดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐบาลให้ทันสมัย ปรับปรุงการให้บริการ และส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การบริหารภาครัฐแบบดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความล่าช้าของระบบราชการ และช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณะได้ดีขึ้นด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่างๆ เช่น แพลตฟอร์มการบริหารจัดการอิเล็กทรอนิกส์ ปัญญาประดิษฐ์ และข้อมูลขนาดใหญ่ (Mergel et al., 2019) และช่วยให้รัฐบาลเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Janssen & Helbig, 2018) นอกจากนี้การบริหารภาครัฐแบบดิจิทัลยังส่งเสริมการรวมกันเป็นหนึ่งโดยเชื่อมต่อช่องทางดิจิทัลระหว่างภาครัฐกับประชาชนและทำให้ประชาชนที่ถูกกล่เลยสามารถเข้าถึงบริการที่จำเป็นได้ ซึ่งถือได้ว่าจึงมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาที่เท่าเทียมและยั่งยืน (UNDP, 2020) การเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างระบบราชการที่มีความยืดหยุ่นและเน้นที่ประชาชนเป็นสำคัญในการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล ดังนั้น การบริหารภาครัฐดิจิทัล : โมเดลฉากทัศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต มีองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation of Government Operations)

การผสมรวมเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และความสามารถในการปรับตัวในองค์กรยุคใหม่ ส่งผลให้เพิ่มผลผลิตและลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด (Davenport & Ronanki, 2018) เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ (RPA) ในงานเอกสาร ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดระบบฐานข้อมูลแบบบูรณาการ (Integrated Data Systems) เป็นการรวมศูนย์ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและลดความยุ่งยากในการให้บริการประชาชน และ การใช้ Cloud Computing ในการทำงานเพื่อ



เพิ่มความยืดหยุ่นและลดต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินงาน แพลตฟอร์มคลาวด์และซอฟต์แวร์การทำงานร่วมกันยังช่วยปรับปรุงการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานระยะไกลหรือแบบผสมผสาน (Wang et al., 2020) ซึ่งโดยรวมแล้วการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจะส่งเสริมนวัตกรรม ความยั่งยืน และความสามารถในการปรับขนาดของระบบราชการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรราชการยังคงมีความยืดหยุ่นในบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Brynjolfsson & McAfee, 2017) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Public Services)

การพัฒนาบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการเข้าถึง ประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของหน้าที่ของรัฐบาล การบริการเหล่านี้ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญ ดำเนินการ และมีส่วนร่วมกับองค์กรภาครัฐได้อย่างสะดวกและคุ้มค่าต้นทุนด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (Mergel et al., 2019) แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยลดความล่าช้าของระบบราชการ ปรับปรุงการให้บริการ และส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับชุมชนที่ถูกละเลย (UNDP, 2022) เช่น การบริการประชาชนแบบออนไลน์ (e-Government Services) ไม่ว่าจะเป็น การจดทะเบียนธุรกิจ การขอเอกสารราชการผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มมือถือ (Mobile Applications) ให้บริการที่เข้าถึงง่ายและสะดวกรวดเร็ว และ การออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อผู้ใช้ (User-Centered Design) เน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก นอกจากนี้ การใช้ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ (Meijer, 2015) เนื่องจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้ทั่วโลกเพิ่มมากขึ้น บริการสาธารณะดิจิทัลจึงมีความจำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐบาลและประชาชน ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความเท่าเทียมทางสังคม

3. การสร้างธรรมาภิบาลดิจิทัลและความโปร่งใส (Digital Governance and Transparency)

การสร้างธรรมาภิบาลดิจิทัลและความโปร่งใสมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมความไว้วางใจจากประชาชน ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการบริหารงานสาธารณะด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการกำกับดูแลการทำงาน โดยรัฐบาลสามารถปรับกระบวนการทำงาน ปรับปรุงการให้บริการ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน (Cordella & Bonina, 2012) เช่น การใช้เทคโนโลยี Blockchain เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในกระบวนการทำงานและการจัดเก็บข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเพิ่มความโปร่งใส และการติดตามและประเมินผลแบบเรียลไทม์ (Real-Time Monitoring) โดยใช้ระบบดิจิทัลเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความโปร่งใสที่เกิดขึ้นจากแพลตฟอร์มข้อมูลเปิดและโครงการ



บริหารจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์จึงช่วยลดการทุจริตโดยทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้และตรวจสอบได้ (Bertot et al., 2010) นอกจากนี้ การกำกับดูแลแบบดิจิทัลยังส่งเสริมความครอบคลุมโดยเชื่อมต่อช่องว่างในการเข้าถึงบริการสาธารณะและส่งเสริมให้ชุมชนที่ถูกกลายเลียมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Meijer, 2015)

4. การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ (Capacity Building for Civil Servants)

การเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสามารถในการปรับตัวของการบริหารราชการแผ่นดิน การเสริมสร้างศักยภาพช่วยให้ข้าราชการมีทักษะ ความรู้ และเครื่องมือที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหา การกำกับดูแลที่ซับซ้อน ดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บริการที่มีคุณภาพสูงแก่ประชาชน (UNDP, 2020) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องส่งเสริมนวัตกรรม ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อความไว้วางใจของสาธารณชนและธรรมาภิบาลที่ดี (OECD, 2019) เช่น การอบรมด้านดิจิทัล (Digital Literacy Training) เพิ่มความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture) โดยส่งเสริมให้บุคลากรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ และการพัฒนาผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ด้วยวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ การเสริมสร้างศักยภาพยังช่วยให้ข้าราชการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันสาธารณะมีความยืดหยุ่นและพร้อมสำหรับอนาคต (ธนาคารโลก, 2018) ดังนั้น การลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

5. การจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Cybersecurity and Privacy Management)

การจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวมีความสำคัญต่อการปกป้องข้อมูลที่ละเอียดอ่อน ถือเป็นการรักษาความไว้วางใจในระบบดิจิทัล เนื่องจากองค์กรภาครัฐพึ่งพาแพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้น มาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่แข็งแกร่งจึงจำเป็นในการปกป้องข้อมูลจากการละเมิด การฉ้อโกง และการโจมตีที่เป็นอันตรายซึ่งอาจขัดขวางบริการและทำลายความไว้วางใจของผู้ใช้บริการหรือประชาชน (Von Solms & Van Niekerk, 2013) ในทางกลับกัน การจัดการความเป็นส่วนตัวช่วยให้ความไว้วางใจว่าข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลจะถูกรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลตามมาตรฐานทางกฎหมายและจริยธรรม ช่วยรักษาสีห์และป้องกันการใช้งานในทางที่ผิด (Cavoukian, 2010) เช่น การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat Management) การใช้ระบบตรวจจับและป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ การรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ผ่านกฎหมาย



และนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้ง พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และการให้ความรู้แก่ประชาชนและบุคลากร เกี่ยวกับความเสี่ยงและวิธีการป้องกันข้อมูลส่วนตัว ซึ่งแนวทางปฏิบัติเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารภาครัฐดิจิทัลที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมความเชื่อมั่นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ และปฏิบัติตามกรอบการกำกับดูแลระดับโลก เช่น GDPR (คณะกรรมการสิทธิการยุโรป 2020)

6. การสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือในระดับนานาชาติ (Innovation and International Collaboration)

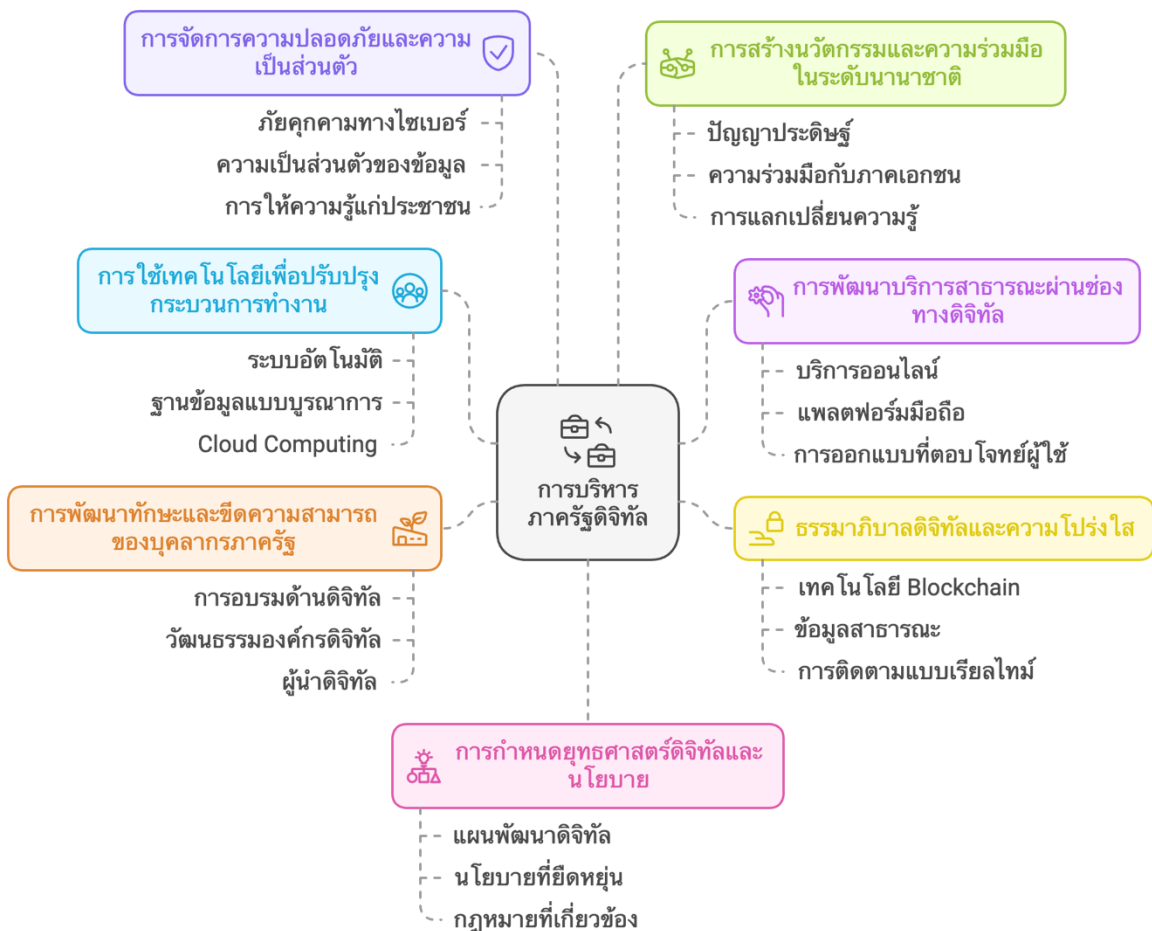
นวัตกรรมและความร่วมมือระหว่างประเทศมีความจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาในระดับโลกที่ซับซ้อน การขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในขณะที่ความร่วมมือระหว่างประเทศทำให้สามารถรวบรวมทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และความรู้ข้ามพรมแดนได้ (Chesbrough, 2020) ความพยายามร่วมมือกันระหว่างประเทศต่างๆ ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับขนาดและผลกระทบของนวัตกรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ต้องมีการตอบสนองที่ประสานงานกัน เช่น โรคระบาดและความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Fagerberg, 2018) การสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือในระดับนานาชาติ เช่นการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลประชากร หรือ Internet of Things (IoT) เพื่อการจัดการเมืองอัจฉริยะ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน (Public-Private Partnerships) พัฒนาโครงการร่วมกับบริษัทเทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีระดับโลก คือ เรียนรู้จากประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ ความคิดริเริ่มร่วมกันยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางทวิภาคี ลดความไม่เท่าเทียมกัน และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ระบบทั่วโลกมีความยืดหยุ่นและเท่าเทียมกันมากขึ้น (OECD, 2019) นวัตกรรมและความร่วมมือระหว่างประเทศร่วมกันสนับสนุนความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองในโลกที่เชื่อมต่อกัน

7. การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลและนโยบาย (Digital Strategies and Policies)

ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านดิจิทัลมีความจำเป็นในการชี้นำองค์กรภาครัฐในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ การรวมกลุ่มทางสังคม และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ถูกต้องแบบมาอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน (Bharadwaj et al., 2013) นโยบายมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาความปลอดภัยของข้อมูล ความเป็นส่วนตัว และการเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัลอย่างเท่าเทียมกัน (คณะกรรมการสิทธิการยุโรป 2020) เช่น การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Master Plan) เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน การกำกับดูแลโดยใช้นโยบายที่ยืดหยุ่น (Agile Policy Framework) เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และการสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกรอบการให้บริการทำธุรกรรมออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ การกำหนดกรอบการ



ทำงานที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถนำทางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD 2020) การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายด้านดิจิทัลร่วมกันเป็นแผนที่นำทางสำหรับการพัฒนาดิจิทัลที่ยั่งยืนและเท่าเทียมกัน



แผนภาพ : การบริหารภาครัฐดิจิทัล : โมเดลฉากทัศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต



บทสรุป

การบริหารภาครัฐดิจิทัลเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการของรัฐบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการเข้าถึงบริการสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงนี้มีความเกี่ยวข้องกับการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถโต้ตอบกับหน่วยงานของรัฐทางออนไลน์และทำให้กระบวนการทางการบริหารเป็นแบบอัตโนมัติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการริเริ่มแบบข้อมูลเปิด ซึ่งช่วยให้รัฐบาลสามารถเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะและส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่มากขึ้น (Mergel et al., 2019) ด้วยการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนราชการ และให้บริการที่ตอบสนองต่อประชาชนได้ดีขึ้น

การบริหารภาครัฐดิจิทัลโมเดลฉากทัศน์สำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation of Government Operations) ประกอบด้วย การใช้ระบบอัตโนมัติ (RPA) ในงานเอกสาร การจัดระบบฐานข้อมูลแบบบูรณาการ และการใช้ Cloud Computing, 2) การพัฒนาบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Public Services) ประกอบด้วย การบริการประชาชนแบบออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มมือถือ และการออกแบบบริการที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งาน, 3) การสร้างธรรมาภิบาลดิจิทัลและความโปร่งใส (Digital Governance and Transparency) ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยี Blockchain การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และการติดตามและประเมินผลแบบเรียลไทม์, 4) การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ (Capacity Building for Civil Servants) ประกอบด้วย การอบรมด้านดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล และการพัฒนาผู้นำดิจิทัล, 5) การจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Cybersecurity and Privacy Management) ประกอบด้วย การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และการให้ความรู้แก่ประชาชนและบุคลากร, 6) สร้างนวัตกรรมและความร่วมมือในระดับนานาชาติ (Innovation and International Collaboration) ประกอบด้วย การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน และการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีระดับโลก 7) การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลและนโยบายอย่างชัดเจน (Digital Strategies and Policies) ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ การกำกับดูแลโดยใช้นโยบายที่ยืดหยุ่น และการสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- Aichholzer, G., & Schmutzer, R. (2016). *E-Government and Organizational Change*. Springer.
- Alvarez, R. (2020). Digital Government and Transformation. *Journal of Public Administration*, 44(3), 309-327.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next-generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Cavoukian, A. (2010). *Privacy by design: The seven foundational principles*. Information and Privacy Commissioner of Ontario.
- Cohen, S. (2017). Digital Governance and Cybersecurity Risks. *Government Technology Review*, 18(2), 78-85.
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT-enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512-520.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Dawes, S. S. (2008). The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*, 68(1), 1-14.
- European Commission. (2020). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. Retrieved from <https://ec.europa.eu>.
- Fagerberg, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568-1576.
- Heeks, R. (2001). Building E-Government in Developing Countries. *Journal of Information Technology*, 16(2), 101-112.



- Janssen, M., & Helbig, N. (2018). Innovating and changing the policy cycle: Policy-makers be prepared! *Government Information Quarterly*, 35(4), S99-S105.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable, and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Digital Government as a Tool for Innovation in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 33(5), 531-548.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122-136.
- Lips, M. (2016). The Digital Government and Legal Issues. *Public Policy & Administration*, 31(4), 112-126.
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198-206.
- Mergel, I. (2016). Digital Governance and Data-Driven Decision Making. *Public Administration Review*, 76(4), 555-567.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital public administration and explaining how to build it. *Governance*, 32(4), 565-580.
- Norris, P. (2001). *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*. Cambridge University Press.
- OECD. (2016). *Digital Government Strategies for Transforming Public Services*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Enhancing innovation and collaboration in a globalized world*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Public service leadership and capability*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. OECD Publishing.
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2019). From one-stop-shop to no-stop-shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 11-26.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2020). Capacity development for sustainable development. Retrieved from <https://www.undp.org>.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2022). Digital public goods for sustainable development. Retrieved from <https://www.undp.org>.
- United Nations. (2020). *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. United Nations.



- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cybersecurity. *Computers & Security*, 38, 97-102.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- World Bank. (2018). *Building institutions for resilient societies*. World Development Report 2018.
- Zouridis, S., & Rijks, M. (2018). Smart Government: Digital Democracy and the Future of Governance. *Public Administration Review*, 78(2), 257-270.

