



ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาสสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย

Digital Governance: Challenges and Opportunities for Thai Public Administration

มูจจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์

Mutjarin Thatsadonkunlaphat

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

Program in Public Administration,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nong Khai Campus

E-mail: mutjarin1980@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received): 23 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised): 13 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted): 22 มีนาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลและผลกระทบต่อรัฐประศาสนศาสตร์ไทย ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลที่เร่งตัวขึ้นจากสถานการณ์โควิด-19 การศึกษาวิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในบริบทดิจิทัลของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลของไทยประสบทั้งด้านโครงสร้างและระบบ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงกฎหมายและความมั่นคงปลอดภัย ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ซึ่งได้สังเคราะห์ได้เป็น “โมเดลบูรณาการธรรมาภิบาลดิจิทัลไทย” ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ จากการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล พบว่าปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ คือ การตระหนักว่าการพัฒนาไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่เป็นการปฏิรูปกระบวนการและวิธีการบริหารจัดการภาครัฐทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ที่มองว่าการปฏิรูปต้องเป็นไปในลักษณะองค์รวม (Holistic Approach) กล่าวโดยสรุป โอกาสที่เกิดจากการพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลนำไปสู่การยกระดับสู่รัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government) ที่มีคุณลักษณะสำคัญสามประการ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบสนองความต้องการของประชาชน (Responsiveness) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารภาครัฐที่ดีในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, ยุคดิจิทัล, รัฐประศาสนศาสตร์

Abstract

This academic article aims to examine digital governance and its impact on Thai public administration amid the accelerated transition to digital government catalyzed by the COVID-19 pandemic. The study analyzes challenges and opportunities in applying governance principles within Thailand's digital context. The findings reveal that Thailand's

digital governance development faces challenges in structure and systems, personnel and organizational culture, as well as legal frameworks and security concerns. This has led to new knowledge synthesized into the “Thai Integrated Digital Governance Model” with six key components. Analysis of digital governance development trends indicates that a crucial factor requiring attention is recognizing that development involves not merely adopting technology but reforming the paradigm and management methods of the entire public sector. This aligns with the perspective of modern public administration scholars who view reform as necessarily holistic in approach. In conclusion, opportunities arising from digital governance development lead to advancement toward Smart Government characterized by three key attributes: Transparency, Efficiency, and Responsiveness, which truly represent the ultimate goals of good public administration in the 21st century.

Keywords: Governance, Digital Era, Public Administration.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชน และความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ได้ถูกกำหนดเป็นวาระสำคัญของประเทศผ่านนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) โดยมุ่งเน้นการยกระดับการให้บริการภาครัฐผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลในหลายมิติ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ในภาครัฐไทยอย่างก้าวกระโดด ทั้งการให้บริการประชาชนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การทำงานทางไกล และการประชุมออนไลน์ การเปลี่ยนดังกล่าวนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ๆ ในการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการให้บริการและหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในประเด็นความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการดิจิทัล

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในบริบทของการบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัลของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐไทย (2) วิเคราะห์ความท้าทายและข้อจำกัดในการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลกับเทคโนโลยีดิจิทัล และ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 และการเร่งตัวของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจากสถานการณ์โควิด-19 ได้สร้างความท้าทายสำคัญต่อการรักษาหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐไทย การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารราชการนำมาซึ่งประเด็นปัญหาที่ต้องการการศึกษาและแก้ไข ทั้งในด้านความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับธรรมาภิบาล และความปลอดภัยของ



ข้อมูล รวมถึงความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการดิจิทัลของประชาชน การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วจึงเป็นความท้าทายเร่งด่วนที่ต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาโมเดลธรรมาภิบาลดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ภายใต้กรอบนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. หลักธรรมาภิบาลและองค์ประกอบ

“ธรรมาภิบาล” มาจากคำว่า “ธรรม” ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556: 597) ให้ความหมายว่า “คุณความดี ความยุติธรรม ความถูกต้อง” และ “อภิบาล” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556: 1374) หมายความว่า “บำรุงรักษา, ปกครอง” ดังนั้น “ธรรมาภิบาล” ตามศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วิธีการปกครองที่ดี (Good Governance) ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดยองค์การระหว่างประเทศ อาทิ ธนาคารโลก (World Bank) และโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐ UNDP (2020) ได้กำหนดองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลไว้ 8 ประการ (คู่มือประกอบการอบรมการตรวจสอบมนุษยชนอย่างรอบด้าน, UNDP, 2021) ได้แก่

- 1) การมีส่วนร่วม (Participation) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินนโยบายสาธารณะ
- 2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยมีกรอบกฎหมายที่เป็นธรรมและบังคับใช้อย่างเสมอภาค
- 3) ความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรวจสอบได้ และประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก
- 4) การตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกรอบเวลาที่เหมาะสม
- 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) การประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดีที่สุดสำหรับสังคม
- 6) ความเสมอภาค (Equity) การจัดสรรโอกาสที่เท่าเทียมในการพัฒนาและรักษาความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม
- 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด
- 8) ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหรือการปกครองที่ดี (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและเผยแพร่โดยองค์การระหว่างประเทศอย่างธนาคารโลกและโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) โดยมีรากศัพท์มาจากคำว่า “ธรรม” ที่หมายถึง ความดี ความยุติธรรม ความถูกต้อง และ “อภิบาล” ที่หมายถึง การบำรุงรักษาหรือปกครองตามหลักการของ UNDP ธรรมาภิบาลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ความโปร่งใส การตอบสนอง การมุ่งเน้นฉันทามติ ความเสมอภาค ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ

ความรับผิดชอบ ซึ่งหลักการเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐ ให้เกิดการพัฒนา และรักษาความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. แนวคิดการบริหารรัฐกิจในยุคดิจิทัล

การบริหารรัฐกิจในยุคดิจิทัลได้พัฒนาจากแนวคิด New Public Management (NPM) สู่ Digital Era Governance (DEG) (พงศกร ศรีรงค์ทอง, 2563) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก ในการปฏิรูประบบราชการ Dunleavy et al. (2023) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของการบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัล ดังนี้

- 1) การเชื่อมโยงข้อมูลและบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Integration)
- 2) การให้บริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Services)
- 3) การมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Participation)
- 4) การทำงานแบบอัจฉริยะและอัตโนมัติ (Smart Operations)
- 5) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Security and Privacy)

3. การบูรณาการธรรมาภิบาลกับเทคโนโลยีดิจิทัล

การบูรณาการธรรมาภิบาลกับเทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดแนวคิด “Digital Governance” หรือ “ธรรมาภิบาลดิจิทัล” ซึ่งกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566) ได้เสนอกรอบแนวคิดที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
 - การจัดการคุณภาพข้อมูล
 - การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
 - การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- 2) การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล (Platform Governance)
 - มาตรฐานการให้บริการดิจิทัล
 - การบูรณาการระบบและข้อมูล
 - การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- 3) การกำกับดูแลการมีส่วนร่วมดิจิทัล (Digital Participation Governance)
 - การเข้าถึงบริการดิจิทัลอย่างเท่าเทียม
 - การมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัล
 - การรับฟังความคิดเห็นผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

สถานการณ์และบริบทของไทย

1. นโยบายและแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ประเทศไทยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลผ่านนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” โดยมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2565) แผนดังกล่าวได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล
- 2) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



- 3) การสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4) การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- 5) การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- 6) การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2. การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) [ออนไลน์] หรือ DGA ได้ดำเนินการพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัลของไทยอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาแพลตฟอร์มกลางภาครัฐ
 - ระบบศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data)
 - ระบบศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange)
 - ระบบยืนยันตัวตนกลาง (Digital ID Platform)
- 2) การยกระดับบริการภาครัฐ
 - การพัฒนาระบบ Citizen Portal
 - การให้บริการผ่าน Mobile Application
 - การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- 3) การพัฒนามาตรฐานและธรรมาภิบาลข้อมูล
 - ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance)
 - มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - แนวปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัย

3. กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในหน่วยงานภาครัฐ

- 1) กรมสรรพากร: การพัฒนาระบบ e-Revenue
 - การยื่นแบบและชำระภาษีออนไลน์
 - ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษี
 - การใช้ AI ในการให้บริการประชาชน
- 2) กรมการปกครอง: ระบบบัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์
 - การพัฒนาระบบ e-KYC
 - การเชื่อมโยงฐานข้อมูลประชาชน
 - การให้บริการยืนยันตัวตนดิจิทัล
- 3) สำนักงานประกันสังคม: ระบบ e-Service
 - การรับสมัครผู้ประกันตนออนไลน์
 - การเบิกสิทธิประโยชน์ผ่านระบบดิจิทัล
 - การตรวจสอบสิทธิและประวัติการรักษา
- 4) กระทรวงสาธารณสุข: ระบบสาธารณสุขดิจิทัล
 - แอปพลิเคชัน “หมอพร้อม”
 - ระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์
 - การเชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพระหว่างสถานพยาบาล

ความสำเร็จและความท้าทายจากกรณีศึกษา

1) ความสำเร็จ

- การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ
- การเพิ่มความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- การยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน

2) ความท้าทาย

- การบูรณาการระบบและข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล
- การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ความท้าทายของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล

1. ความท้าทายด้านโครงสร้างและระบบ การบูรณาการระบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งพัฒนาระบบแยกส่วนกัน ทำให้เกิดการลงทุนที่ซ้ำซ้อนและขาดการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ละหน่วยงานมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้ยากต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต้องใช้งบประมาณสูง ในขณะที่งบประมาณมีจำกัด การปรับโครงสร้างองค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการกระจายอำนาจ แต่โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมยังรวมศูนย์อำนาจ ต้องมีการประสานงานและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน

2. ความท้าทายด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและบุคลากรบางส่วนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม และภาครัฐประสบปัญหาในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ต้องปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแบบราชการดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมดิจิทัล และการส่งเสริมนวัตกรรมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมการปกปิดข้อมูลเป็นการแบ่งปันข้อมูล

สอดคล้องกับ กัญญภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ (2564) เรื่องของวัฒนธรรมองค์การที่ผู้นำจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับแนวคิดวิสัยทัศน์นำกระบวนการวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสรรค์สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการพยายามในการรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจจนเมื่อเวลาผ่านไปพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็จะเกิดเป็นความคุ้นชินภายในองค์กรเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การใหม่และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคมไปในที่สุด

สรุปได้ว่า ความท้าทายของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของภาครัฐไทยประกอบด้วยปัญหาสำคัญใน 3 ด้านที่มีความเชื่อมโยงกัน ด้านที่ 1 คือ ความท้าทายด้านโครงสร้างและระบบ ซึ่งเผชิญกับปัญหาความซ้ำซ้อนของระบบและฐานข้อมูล ความแตกต่างของมาตรฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ข้อจำกัดด้านงบประมาณ รวมถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิม ด้านที่ 2 เป็นความท้าทายด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ ทั้งการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรที่ยังมีช่องว่างทักษะ การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแบบราชการดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมดิจิทัลที่เน้นการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม ส่วนด้านที่ 3 เป็นความท้าทายด้านกฎหมายและความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องเผชิญกับกฎระเบียบที่ล้าสมัยไม่รองรับการทำธุรกรรม



อิเล็กทรอนิกส์ การสร้างสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลกับการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น

โอกาสและแนวทางการพัฒนา

1. การพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลภาครัฐ (รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government, 2561)

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาแพลตฟอร์มกลางภาครัฐ (Government Platform) เพื่อบูรณาการการให้บริการและข้อมูล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์แบบบูรณาการ (Integrated Cybersecurity System)

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อนวัตกรรม เช่น การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ, การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา, การพัฒนาระบบนิเวศสตาร์ทอัพภาครัฐ

3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยี RPA (Robotic Process Automation) มาใช้ในงานประจำ, การพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจ, การประยุกต์ใช้ AI และ Machine Learning ในการให้บริการ

2. การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัล

1) การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ คือ การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development Plan), การสร้างระบบการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับบุคลากรภาครัฐ, การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Change Leaders)

2) การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับปรุงระบบการสรรหาและรักษาบุคลากรด้านดิจิทัล, การพัฒนาเส้นทางอาชีพด้านดิจิทัล (Digital Career Path), การสร้างระบบแรงจูงใจสำหรับบุคลากรด้านดิจิทัล

3) การส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล เช่น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบคล่องตัว (Agile Culture), การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์, การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติด้านดิจิทัล (Digital Community of Practice)

3. นวัตกรรมบริการและการมีส่วนร่วมของประชาชน

1) การพัฒนานวัตกรรมบริการ เป็นการพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) และการใช้ AI Chatbot ในการให้บริการประชาชน ที่มีการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือสำหรับบริการภาครัฐ

2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่มีการพัฒนาแพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมดิจิทัล (Digital Participation Platform) เป็นการสร้างระบบรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโครงการแบบมีส่วนร่วม

3) การสร้างความเชื่อมั่นในบริการดิจิทัล คือ การพัฒนาระบบยืนยันตัวตนที่น่าเชื่อถือ และการพัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของไทยประกอบด้วยสามแนวทางหลักที่เชื่อมโยงกัน เริ่มจากการพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมการสร้างแพลตฟอร์มกลางเพื่อบูรณาการบริการและข้อมูล การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อนวัตกรรม และการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ต่อมาคือการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัล ผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลที่เน้น

ความคล่องตัวและการแบ่งปัน แนวทางสุดท้าย คือ การพัฒนานวัตกรรมบริการและการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ ในการสร้างแพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมดิจิทัล และการสร้างระบบที่มีความปลอดภัยน่าเชื่อถือ ทั้งสามแนวทางนี้จะนำไปสู่การยกระดับธรรมาภิบาลดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. สรุปประเด็นสำคัญ

การพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของประเทศไทยได้ก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายและแผนระดับชาติเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล มีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางอย่างสำนักงานพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล และมีการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางสำหรับการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายหลายประการทั้งในด้านโครงสร้างและระบบบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกฎหมายและความมั่นคงปลอดภัย จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการธรรมาภิบาลกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับการบริหารรัฐกิจของไทย โดยเฉพาะในด้านความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการตอบสนองความต้องการของประชาชน กรณีศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลภาครัฐแบบองค์รวม

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การพัฒนานโยบายและกฎหมาย

- เร่งรัดการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล
- พัฒนารอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้
- กำหนดนโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2) การพัฒนาโครงสร้างและระบบ

- จัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีอำนาจในการกำกับดูแลการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลแบบบูรณาการที่รองรับการขยายตัวในอนาคต
- สร้างระบบการประเมินและติดตามการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลดิจิทัล

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- จัดทำแผนพัฒนากำลังคนดิจิทัลภาครัฐเชิงรุก
- ปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรดิจิทัล
- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในทุกระดับของหน่วยงานภาครัฐ

3. ทิศทางการพัฒนาในอนาคต

การพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของไทยในอนาคตควรมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการรักษาหลักการธรรมาภิบาลที่ดี โดยมีทิศทางที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาสู่รัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government) ที่ใช้ AI และการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงในการให้บริการและตัดสินใจเชิงนโยบาย

2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและเอกชนในการพัฒนานวัตกรรมบริการภาครัฐผ่านแนวคิด Open Government



3) การพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลที่เน้นความยั่งยืนและความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการดิจิทัลของประชาชนทุกกลุ่ม

สรุปการพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เท่านั้น แต่เป็นการปฏิรูปกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารจัดการภาครัฐทั้งระบบ เพื่อสร้างภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

องค์ความรู้ที่ได้

จากการวิเคราะห์ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของรัฐบาลประเทศไทย ผู้เขียนได้เขียนกรอบแนวคิด “โมเดลบูรณาการธรรมาภิบาลดิจิทัลไทย (Thai Integrated Digital Governance Model)” ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษา โมเดลนี้ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ ความเสมอภาค และหลักนิติธรรม โดยทุกองค์ประกอบต้องบูรณาการและขับเคลื่อนไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

จุดที่สำคัญของโมเดลนี้คือ การมองธรรมาภิบาลดิจิทัลแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยด้านเทคโนโลยี นโยบาย โครงสร้าง และคน รวมถึงคำนึงถึงบริบทเฉพาะของประเทศไทย ไม่ใช่เพียงการนำแนวคิดจากต่างประเทศมาใช้โดยตรง



แผนภาพที่ 1 “โมเดลบูรณาการธรรมาภิบาลดิจิทัลไทย (Thai Integrated Digital Governance Model)”

บรรณานุกรม

- กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566-2570. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.dss.go.th/images/doc-pdf/dss-digital-plan/แผนปฏิบัติการดิจิทัล_วศ2566-2570.pdf. [21 กุมภาพันธ์ 2568].
- กัณฑ์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). วัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal. *Journal of Modern Learning Development*. 6(5): 388-401.
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2565). การประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*. 12(2): 107-120.
- พงศกร ศรีรงค์ทอง. (2563). ความหลากหลายของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่. *วารสารจันทร์เกษมสาร*. 26(1): 31-44.
- พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล. (2562). ความท้าทายในการ ร่าง พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Law) ของไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/lavo3>. [22 กุมภาพันธ์ 2568].
- รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government. (2561). เปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล (Transform Government to The Digital Age). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.dga.or.th/> [22 กุมภาพันธ์ 2568].
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://datacatalog.onde.go.th/dataset/nationalpolicy/resource/6becc300-2140-4241-8895-2e5afa68c585>. [20 กุมภาพันธ์ 2568].
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.dga.or.th/> [22 กุมภาพันธ์ 2568].
- UNDP 2021. (2568). คู่มือประกอบการอบรมการตรวจสอบมนุษยชนอย่างรอบด้าน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/Thai_UNDP-Human-Rights-Due-Diligence-Training-Facilitation-Guide-2021.pdf [20 กุมภาพันธ์ 2568].