

นวัตกรรมการบริหารงานของภาครัฐในยุคดิจิทัล Public Sector Management Innovation in the Digital Era

รพีพัฒน์ พรหมจันทร์

Rapeepat Promjan

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: promjan.rapeepat@gmail.com

Received: August 16, 2025

Revised: December 9, 2025

Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารงานของภาครัฐในบริบทของยุคดิจิทัล โดยมุ่งวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการให้บริการสาธารณะ อาทิ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ ระบบบริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเปิดเผยข้อมูลเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน บทความยังประเมินสถานการณ์ของประเทศไทยในเชิงนโยบายและการดำเนินงาน พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาจากต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าในการบริหารภาครัฐดิจิทัล เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับยกระดับระบบราชการไทยให้มีความคล่องตัว ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: นวัตกรรมภาครัฐ, การบริหารงาน, รัฐบาลดิจิทัล, ยุคดิจิทัล

Abstract

This academic article aims to explore public sector innovation within the context of the digital era. It analyzes key concepts, theoretical frameworks, and the practical application of innovation in public administration, including the use of information and communication technology, big data analytics, artificial intelligence, electronic government services, and open data mechanisms that promote citizen engagement. The article evaluates Thailand's current public sector strategies and implementation challenges, while also comparing global practices in digital governance. These insights are synthesized into policy recommendations that seek to enhance the agility, transparency, and responsiveness of Thai public administration in line with 21st-century citizen expectations.

Keywords: Public sector innovation, Management, Digital government, Digital era

บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทในทุกมิติของชีวิตมนุษย์ การบริหารงานของภาครัฐไม่อาจดำเนินการแบบดั้งเดิมต่อไปได้อีก ความคาดหวังของประชาชนต่อบริการสาธารณะได้เปลี่ยนแปลง

ไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านความเร็ว โปร่งใส และมีส่วนร่วม ประกอบกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกที่มุ่งเน้นการนำ “นวัตกรรม” มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารงานภาครัฐให้ทันสมัยและตอบสนองต่อบริบทดิจิทัล (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารราชการแผ่นดินแบบเดิมที่เน้นลำดับชั้นและการควบคุม ไปสู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับความคล่องตัว การเน้นผลลัพธ์ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์เชิงนโยบาย การสื่อสารภาครัฐผ่านช่องทางออนไลน์แบบสองทาง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสผ่านแพลตฟอร์ม Open Government ซึ่งแนวทางเหล่านี้ไม่เพียงช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริการ แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐ และสร้างโอกาสใหม่ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาในระดับพื้นที่และระดับประเทศ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลที่รัฐสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Prachumrasee et al., 2025)

สำหรับประเทศไทย แผนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลได้ถูกกำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ซึ่งเน้นการบูรณาการข้อมูล เปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และการให้บริการแบบดิจิทัลครบวงจร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังพบข้อจำกัดในด้านโครงสร้างราชการ บุคลากร และการจัดการข้อมูล (พระมหาไถยน้อย ญาณเมธี (สลางสิงห์) และ พระศิลาศักดิ์ สุเมธ (บุญทอง), 2564) โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการทำงานแบบแยกส่วน (Siloed Bureaucracy) ที่ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดมาตรฐานกลางในการบริหารจัดการระบบข้อมูล อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ยังไม่เพียงพอ และการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐที่ยังขาดความยืดหยุ่นและคล่องตัว ทำให้การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัยทั้งการพัฒนาเชิงโครงสร้าง การส่งเสริมสมรรถนะบุคลากร และการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนและภาคเอกชนอย่างเป็นระบบควบคู่กันไป

สถานการณ์ปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่า รัฐบาลไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เช่น ความซ้ำซ้อนของระบบราชการ การขาดการบูรณาการของข้อมูล และความล่าช้าในการให้บริการ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ญัฐวิริ พุ่มระชัฏร์ และ ปรีชญาน์ นักพ่อน (2566) ทั้งนี้งานวิจัยของ กุลิสรา ใจจันทร์ (2567) พบว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังอยู่ในระดับเริ่มต้น แม้ว่าจะมีการจัดทำเว็บไซต์ หน่วยบริการออนไลน์ หรือระบบฐานข้อมูลประชาชน แต่การใช้งานจริงยังไม่ครอบคลุมและไม่สามารถตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ จากรายงานของ United Nations (2022) ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 55 ของดัชนี e-Government Development Index (EGDI) จากทั้งหมด 193 ประเทศ ซึ่งแม้จะมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ยังต้องการการปฏิรูปในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานของภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยมุ่งศึกษาพัฒนาการของแนวคิดนวัตกรรมในภาครัฐ ตลอดจนทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล พร้อมทั้งวิเคราะห์ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ภาครัฐนำมาใช้ในการยกระดับกระบวนการทำงานและการให้บริการ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และการจัดการบริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงแนวโน้มและทิศทางการปรับตัวของระบบราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมภาครัฐ

นวัตกรรมในภาครัฐ (Public Sector Innovation) หมายถึงการนำแนวทางใหม่ เทคโนโลยี หรือ กระบวนการที่ไม่เคยใช้มาก่อนมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของนโยบาย บริการ หรือ การบริหารจัดการในภาครัฐ (Mulgan & Albury, 2003) ในบริบทของประเทศไทย นักวิชาการไทยได้ขยายความหมายของนวัตกรรมภาครัฐให้ครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงานบริการหรือระบบราชการ เช่น ธริศร์ เลิศสุโขทัย (2565) ได้เสนอว่านวัตกรรมภาครัฐในยุคดิจิทัล หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับสุพจน์ บุญวิเศษ (2563) ซึ่งได้เสนอว่า นวัตกรรมของภาครัฐในช่วงหลังปี พ.ศ. 2560 มีแนวโน้มเน้นการออกแบบบริการใหม่ (Service Design) ที่มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของประชาชน ไม่ใช่จากระบบราชการแบบเดิม อีกทั้ง พระครูปลัดสุวัฒนพุทธิคุณ (สุเทพ ตีเยี่ยม) และ ญญาณี บุญทองคำ (2563) กล่าวว่านวัตกรรมภาครัฐนั้นเป็นงานที่เกิดขึ้นใหม่จากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าสาธารณะ โดยอาจมีลักษณะเป็นนโยบายใหม่ บริการใหม่ กระบวนการใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างไรก็ตามนวัตกรรมภาครัฐ ได้ถูกกำหนดให้มีรูปแบบ หรือขอบเขตภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล (Role and Functioning of Government) (กิตติระวี เลขากุล, 2561)

สรุปได้ว่า นวัตกรรมในภาครัฐคือการใช้แนวทางใหม่ เทคโนโลยี หรือกระบวนการที่ไม่เคยใช้มาก่อนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพนโยบาย บริการ หรือการบริหารจัดการในภาครัฐ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและคุณค่าสาธารณะ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

New Public Management (NPM) หรือแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้รับการเสนอโดย Christopher Hood (1991) ซึ่งเน้นการนำกลไกของตลาดมาใช้ในการบริหารภาครัฐ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเอกชนดำเนินการ (Outsourcing) และการบริหารโดยยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของหน่วยงานรัฐ ในบริบทของประเทศไทย แนวคิด NPM ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งเห็นได้จากการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เช่น ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (PA) เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและวัดผลการทำงานอย่างเป็นระบบ (วัชรพงษ์ สุชีวงศ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566) ในการศึกษาของ เฟื่องลดา กลิ่นถือศีล และ วุฒิชัย อารักษ์โพชมงคล (2566) ระบุว่า แม้การนำ KPI มาใช้ในภาครัฐช่วยเพิ่มความชัดเจนและวัดผลได้ดีขึ้น แต่ก็มีข้อท้าทาย เช่น ความกดดันในเชิงปริมาณงาน และการจำกัดความหมายของ “ผลสัมฤทธิ์” ให้แคบเกินไป ซึ่งอาจลดทอนคุณภาพของบริการสาธารณะในระยะยาว อีกทั้ง การวิจัยโดย Phoengurn (2024) ยังชี้ให้เห็นว่าการนำแนวคิด NPM มาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต้องอาศัยการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบข้อมูล และการสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลที่โปร่งใสและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล (Digital Era Governance; DEG) ซึ่งพัฒนาโดย Patrick Dunleavy และคณะ (2006) มุ่งเน้นการปฏิรูประบบราชการผ่านการใช้เทคโนโลยีเพื่อรวมศูนย์บริการ สร้างบริการตามความต้องการของประชาชน และเปลี่ยนกระบวนการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัลครบ

วงจร ผลผลิตขั้นต้นของแนวคิดนี้คือการลดความซ้ำซ้อนของระบบราชการ และเปลี่ยนรัฐจากการทำงานแบบแยกส่วนไปสู่รูปแบบที่ต่อเนื่องและไร้รอยต่อ ในประเทศไทย แนวคิดนี้สะท้อนผ่านการพัฒนาแบบ GovChannel และ Single Digital Gateway โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ซึ่งมีเป้าหมายในการบูรณาการข้อมูล เปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และให้บริการดิจิทัลแบบครบวงจร (Digital Government Development Agency, 2018) อย่างไรก็ตาม รายงานฉบับวิเคราะห์ระบบรัฐบาลเชื่อมต่อและเปิดเผยข้อมูลของ OECD (2022) ระบุว่า แม้ประเทศไทยจะมีกรอบนโยบายและโครงสร้างหน่วยงานสนับสนุน เช่น DGA และ OPDC แต่ยังคงประสบอุปสรรคด้านการประสานงานข้ามหน่วยงานและการกำกับดูแลโครงการดิจิทัล (OECD, 2022) งานวิจัยของ Sagarik et al. (2018) ยังชี้ว่าโครงสร้างราชการแบบ silo และการขาดความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ส่งผลให้ DEG ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเต็มรูปแบบได้ ในภาพรวม DEG ในไทยจึงอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่าน มีนโยบายรองรับและแนวทางชัดเจน แต่ยังคงเสริมโครงสร้างองค์กร พัฒนาทักษะบุคลากร และสร้างกลไกประสานข้อมูลเพื่อเชื่อมบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Heeks (2006) เน้นว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ไทย ต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี การฝึกอบรมบุคลากร และการพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยการสร้างและการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องยังคงเป็นเรื่องท้าทายที่ต้องการการลงทุนในด้านการฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ (García-Cebrián & Chamizo-Jáuregui, 2023) ได้ศึกษากระบวนการรัฐบาลดิจิทัลในประเทศสเปนและกล่าวว่า DEG จำเป็นต้องมีการปรับใช้แนวคิดของการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างดิจิทัลที่สามารถรองรับความต้องการของประชาชนได้ในทุกระดับของการบริการ ทั้งยังต้องมีการพัฒนากลไกการตรวจสอบและความรับผิดชอบในระบบการให้บริการดิจิทัลเหล่านี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยืนยันว่าเทคโนโลยีจะไม่ได้มีการใช้งานในทางที่ผิด

สรุปได้ว่า แนวคิด การบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล มุ่งเน้นการปฏิรูประบบราชการผ่านการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างบริการที่ตอบสนองประชาชนและลดความซ้ำซ้อนในระบบราชการ แม้ในประเทศไทยจะมีการพัฒนาระบบดิจิทัลเช่น Gov Channel และ Single Digital Gateway แต่ยังคงประสบอุปสรรคในการประสานงานข้ามหน่วยงานและการพัฒนาบุคลากร ทำให้ DEG ยังไม่บรรลุเป้าหมายเต็มที่

ลักษณะของนวัตกรรมการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ในบริบทของการบริหารงานภาครัฐในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ได้กลายเป็นกลไกหลักที่ภาครัฐใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มความโปร่งใส และยกระดับการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเป็นระบบ การบูรณาการ ICT เข้ากับระบบราชการถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถให้บริการแบบครบวงจร ลดขั้นตอนการติดต่อ และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงบริการของรัฐได้โดยไม่ต้องพึ่งพาระบบราชการแบบดั้งเดิม (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561)

ทั้งนี้ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนโครงการด้าน ICT ภาครัฐ โดยได้ดำเนินการจัดตั้ง “ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ” (Digital Government Technology and Innovation Center: DGTi) ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2561 โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นศูนย์กลางในการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

ทั่วประเทศ (DGA, 2566) ศูนย์ดังกล่าวมีบทบาทในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric services)

นอกจากนี้ ความพยายามในการส่งเสริมการใช้ ICT ยังสะท้อนผ่านโครงการส่งเสริมนวัตกรรมระดับท้องถิ่น เช่น “โครงการประกวดนวัตกรรมท้องถิ่นดิจิทัล” ซึ่งจัดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่าง DGA และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและให้บริการอย่างสร้างสรรค์ เช่น การพัฒนาระบบติดตามปัญหาชุมชนแบบ real-time หรือการจัดการฐานข้อมูลประชากรที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานสาธารณสุข แม้ว่าแนวทางการประยุกต์ใช้ ICT จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐอย่างชัดเจน แต่ยังคงมีข้อท้าทายสำคัญหลายประการ อาทิ ความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล (digital divide) ในแต่ละภูมิภาค การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และการขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลให้ความสามารถในการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร (OECD, 2022)

ทั้งนี้ รายงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้ระบุว่า ประเทศไทยมีความก้าวหน้าในด้านนโยบายดิจิทัลของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการเปิดเผยข้อมูล การพัฒนาช่องทางดิจิทัลสำหรับประชาชน และการพัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐ แต่ยังคงเน้นย้ำเรื่องการจัดมาตรฐานการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูล (data interoperability) เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างระบบราชการให้มากขึ้น (OECD, 2022)

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในภาครัฐเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารยุคดิจิทัล แม้จะมีข้อท้าทายหลายด้าน แต่แนวนโยบายและการดำเนินงานของประเทศไทยในช่วงหลังสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สอดคล้องกับบริบททางเทคโนโลยี และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2. การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)

ภาครัฐไทยได้ตระหนักถึงศักยภาพของ Big Data Analytics ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายและบริการประชาชน ด้วยการวิเคราะห์แนวโน้มในหลายมิติเช่น ประชากร สาธารณูปโภค และเหตุการณ์ฉุกเฉิน แนวทางดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล (data-driven decision-making) และส่งเสริมบริการที่ตอบโจทย์ประชาชนได้อย่างแม่นยำ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล ภาครัฐจึงริเริ่มจัดทำบัญชีข้อมูลภาครัฐ (Government Data Catalog) เพื่อทำหน้าที่เป็นคลังสารสนเทศกลางที่รวบรวม Metadata และบ่งชี้รูปแบบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการวางรากฐานสำคัญของโครงการ Big Data Analytics ในระดับประเทศ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2562)

กรอบแนวทางการดำเนินงานด้าน Big Data ภาครัฐ (Government Big Data Analytics Framework) ซึ่งพัฒนาโดย Government Big Data Institute (GBDi) ภายใต้สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ได้ชี้ให้เห็นว่าการใช้งาน Big Data ในภาครัฐต้องผ่าน 3 ระดับ ได้แก่ การสร้างบริการวิเคราะห์ข้อมูล (BIG) การเชื่อมต่อเครือข่ายนวัตกรรม (BRIDGE) และการพัฒนาทักษะบุคลากร (BUILD)

บทบาทของ Big Data Institute (BDI) ซึ่งจัดตั้งเมื่อปี 2566 ภายใต้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE) ถือเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการใช้ Big Data และ AI ในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายสร้างระบบนิเวศข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐและเอกชน พร้อมสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจกว่า 3,000 ล้านบาท ภายในปี 2567 และสนับสนุนโครงการ ThaiLLM เพื่อนำเสนอปัญญาประดิษฐ์ภาษาไทย (Big Data Institute (BDI), 2566) โครงการนำร่อง เช่น Health Link, Travel Link และ Environmental Link ที่พัฒนา

โดย BDI ได้แสดงให้เห็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนนโยบายด้านสาธารณสุข การท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม ผ่านข้อมูลแบบเรียลไทม์และโมเดลพยากรณ์ที่สามารถใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของสาครรัตน์ นักปราชญ์ และคัตนางค์ จามะริก (2559) ได้เสนอแนวทางการใช้ระบบ Business Intelligence ในภาครัฐเพื่อรองรับการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส และนำไปสู่การพัฒนาบริการภาครัฐที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีกรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Big Data ในระดับพื้นที่ เช่น กรณีตำบลภูเขาทอง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

แม้ว่าความตื่นตัวในการใช้งาน Big Data ของภาครัฐจะเพิ่มขึ้น แต่ยังเผชิญกับอุปสรรคสำคัญ เช่น ข้อมูลกระจัดกระจาย (data silos) การไม่มีมาตรฐานข้อมูลร่วม ขาดบุคลากรด้าน Data Science และความกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ซึ่งอาจชะลอการสร้างระบบ Big Data ให้เป็นรูปธรรม (Digital Economy Promotion Agency (DEPA), 2564) ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ในภาครัฐไทยจึงถือเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย โอกาสอยู่ที่การสร้างรัฐบาลดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Government) และความท้าทายคือการสร้างระบบข้อมูลที่เชื่อมต่อ ปลอดภัย และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. ปัญญาประดิษฐ์และการตัดสินใจเชิงนโยบาย (AI in Policy Decision)

ในบริบทการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามาพลิกโฉมกระบวนการปฏิบัติงานราชการ โดยช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีความแม่นยำมากขึ้น รายงานของ ETDA ระบุว่า AI ถูกใช้ในการดำเนินงานที่ต้องทำซ้ำ เช่น การจัดลำดับกลุ่มเป้าหมายของโครงการสวัสดิการสังคม การประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพ หรือการตอบข้อร้องเรียนของประชาชนผ่านระบบอัตโนมัติ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความล่าช้าในกระบวนการ (Jatusripitak, 2023)

ในการศึกษาของ อัญชลี จวงจันทร์ (2566) ได้วิเคราะห์อย่างละเอียดว่า การนำ AI มาใช้ในภาครัฐมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ และเพิ่มความแม่นยำของบริการ อย่างไรก็ตาม ยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน AI และการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อให้ AI สามารถบูรณาการกับระบบราชการได้อย่างราบรื่น ETDA ได้จัดตั้ง AI Governance Clinic ในปี 2565 ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มฝึกอบรมและสร้างความร่วมมือด้านนโยบาย AI ระหว่างข้าราชการ ผู้เชี่ยวชาญจากสังคมและภาคธุรกิจ รวมถึงภาคประชาสังคม เพื่อวางแนวทางกำกับดูแล AI ที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมระหว่างประเทศ เช่น UNESCO's AI Ethics Recommendation รวมถึงพัฒนาชุดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารองค์กรรัฐ (AI Governance Guidelines for Executives)

ในการกำหนดกรอบกฎหมาย AI แห่งชาติ ETDA ได้ริเริ่มร่างหลักการกำกับดูแล AI โดยใช้แนวทางประเมินความเสี่ยง (risk-based approach) โดยล่าสุดได้มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นสาธารณะเกี่ยวกับหลักการร่างพระราชบัญญัติ AI (Draft AI Principles) โดยมีเป้าหมายให้การควบคุมการใช้งาน AI มีความสมดุลระหว่างส่งเสริมนวัตกรรมและการคุ้มครองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสังคม โดยเฉพาะในกรณี AI ที่มีความเสี่ยงสูง (high-risk AI systems) เช่น การตัดสินใจสถานะผู้เข้ารับบริการทางสังคม การประเมินเครดิต หรือการใช้งาน AI ในระบบยุติธรรม แม้ว่านโยบายและองค์กรสนับสนุนการใช้ AI จะขยายตัวอย่างรวดเร็ว อุปสรรคที่พบได้บ่อยได้แก่ การขาดมาตรฐานการประเมินผล AI ความไม่สอดคล้องด้านกฎหมายการคุ้มครองข้อมูล และความไม่พร้อม

ของบุคลากรภาครัฐในการปรับตัวให้รองรับการใช้งาน AI (Business Software Alliance (BSA), 2025) ซึ่งชี้ถึงความจำเป็นในการสร้างระบบกำกับดูแลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และเหมาะสมกับบริบทประเทศไทย

สรุปได้ว่า AI มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูประบบราชการไทยสู่บริการสาธารณะที่มีความรวดเร็ว แม่นยำ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อย่างไรก็ตาม งานพัฒนาทั้งด้านบุคลากร นโยบาย และกฎหมาย ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่า AI จะสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกในระยะยาวได้หรือไม่

4. ระบบบริการภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government & Smart Service)

ระบบบริการภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Government ถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการให้บริการของภาครัฐให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม โดยไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ องค์ประกอบหลักของ e-Government คือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการและสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐในเชิงบริหาร (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561)

ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนา e-Government ได้รับการผลักดันจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งมีเป้าหมายในการวางระบบบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Services) โดยเฉพาะการออกแบบบริการผ่านช่องทางดิจิทัลที่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการติดต่อราชการโดยไม่ต้องเดินทาง การเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐข้ามหน่วยงาน และการลดขั้นตอนการให้บริการ (Keawwisut & Noranitipadungkarn, 2566)

ตัวอย่างที่สะท้อนความก้าวหน้าของบริการแบบ Smart Service อย่างชัดเจน ได้แก่ แอปพลิเคชัน “หมอพร้อม” และ “เป๋าตัง” ที่พัฒนาโดยกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงการคลังตามลำดับ “หมอพร้อม” ถือเป็นแพลตฟอร์มด้านสุขภาพที่สามารถให้บริการด้านการนัดหมาย ตรวจสอบประวัติวัคซีน สื่อสารสุขภาพ และใช้เป็นช่องทางหลักในการเข้าถึงบริการ Telemedicine ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งมีผู้ใช้งานมากกว่า 32 ล้านคน (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) ขณะที่ “เป๋าตัง” เป็นแพลตฟอร์มด้านการเงินที่เชื่อมโยงการเข้าถึงสวัสดิการรัฐ เช่น คนละครึ่ง หรือเราเที่ยวด้วยกัน ซึ่งช่วยลดภาระของประชาชนในการขอรับสิทธิโดยไม่ต้องยื่นเอกสารด้วยตนเอง แอปพลิเคชันภาครัฐดังกล่าวไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงบริการระหว่างประชาชนในเขตเมืองและชนบท เนื่องจากสามารถใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือและมีการออกแบบที่เข้าถึงได้ง่ายสำหรับประชาชนทั่วไป (อุดมโชค อาษาวิมลกิจ, 2565)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้าน e-Government และ Smart Service ยังประสบกับข้อจำกัดบางประการ เช่น ความท้าทายด้านการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการ (interoperability) ความไม่พร้อมของบุคลากรในการใช้ระบบดิจิทัล และการขาดความตระหนักรู้ของประชาชนกลุ่มเปราะบางในการเข้าถึงบริการออนไลน์ (OECD, 2022) นอกจากนี้ยังพบว่าหน่วยงานบางแห่งยังใช้ระบบดิจิทัลเพียงเพื่อ “แปลงกระบวนการเดิมให้เป็นดิจิทัล” โดยไม่มีการออกแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ระบบบริการภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์และ Smart Service ได้สร้างผลลัพธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนในด้านการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ ความโปร่งใส และความพึงพอใจของประชาชน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในระยะต่อไปจำเป็นต้องเน้นการเชื่อมโยงข้อมูล การพัฒนาทักษะบุคลากร และการออกแบบบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง เพื่อให้ e-Government ของประเทศไทยก้าวสู่ความยั่งยืนและสามารถแข่งขันในเวทีสากลได้

5. ระบบราชการแบบเปิดและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Open Bureaucracy)

ระบบราชการแบบเปิด (Open Bureaucracy) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาแนวทางการบริหารภาครัฐยุคใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของภาครัฐต่อสาธารณชน การเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ เสนอแนะ และประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ แนวคิดดังกล่าวมีรากฐานจากหลักการของรัฐบาลเปิด (Open Government) ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากองค์การสหประชาชาติ (UN) และ OECD ในการผลักดันหลักธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับของกระบวนการนโยบาย (OECD, 2022)

ประเทศไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์ม data.go.th ซึ่งเป็นศูนย์รวมข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data Portal) โดยจัดทำขึ้นภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบาลสามารถเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบที่ประชาชน ภาคธุรกิจ และนักวิชาการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเสรี เช่น ข้อมูลด้านสาธารณสุข การศึกษา งบประมาณ สวัสดิการ และสิ่งแวดล้อม (บุรณจิตร แก้วศรีมล, 2565) จากการศึกษาโดย ทนงศักดิ์ เหมือนเตย (2563) ได้ชี้ให้เห็นว่าเว็บไซต์ data.go.th ถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลราชการได้โดยตรง และเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเชิงนโยบายบนพื้นฐานของหลักฐาน (evidence-based policymaking) รวมถึงกระตุ้นให้ภาคประชาชนสามารถมีบทบาทในการตรวจสอบการใช้งบประมาณและการดำเนินงานของรัฐอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ แนวคิด Open Bureaucracy ยังครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการเสนอความคิดเห็นผ่านระบบรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำนโยบายสาธารณะ หรือการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายภาครัฐร่วมกับภาคประชาชนในระดับพื้นที่ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบดังกล่าวไม่เพียงเสริมสร้างประชาธิปไตยในเชิงปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังช่วยให้การดำเนินนโยบายของรัฐมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนมากยิ่งขึ้น การบูรณาการระหว่างแนวคิดรัฐบาลเปิดกับเทคโนโลยีดิจิทัล ยังช่วยลดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชน โดยเฉพาะในบริบทที่ประชาชนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง การมีเครื่องมือออนไลน์ เช่น ระบบร้องเรียนผ่านแพลตฟอร์ม Traffy Fondue, ระบบติดตามข้อร้องเรียนแบบเปิด และ dashboard รายงานผลการดำเนินงานภาครัฐ ล้วนเป็นตัวอย่างของความพยายามในการสร้างรัฐที่ “โปร่งใส-มีปฏิสัมพันธ์-ตรวจสอบได้” อย่างแท้จริง (ดิโต, 2567)

แม้ว่าประเทศไทยจะมีความคืบหน้าในด้านการพัฒนารัฐบาลเปิด แต่ยังคงมีข้อท้าทายสำคัญในด้านการสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานราชการที่เปิดกว้าง การปรับโครงสร้างระบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในการใช้ข้อมูลเพื่อการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้เสนอแนะว่า รัฐบาลไทยควรเร่งผลักดันแนวทางการจัดทำกฎหมายข้อมูลเปิด (Open Data Law) และเสริมระบบนิเวศของข้อมูลสาธารณะที่สามารถใช้งานได้จริง เพื่อนำไปสู่การบริหารภาครัฐที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง (OECD, 2022)

โดยสรุป ระบบราชการแบบเปิดถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น การผสมผสานแนวคิดนี้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม จะช่วยเปิดพื้นที่ให้กับภาคประชาชนในการมีบทบาทร่วมในการตรวจสอบ และร่วมพัฒนานโยบายสาธารณะ

บทสรุป

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่รูปแบบที่มีความคล่องตัว โปร่งใส และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการนำนวัตกรรม มาใช้เป็นกลไกสำคัญใน

การเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของสังคมยุคใหม่ แม้ประเทศไทยจะมีการวางยุทธศาสตร์และโครงการที่ก้าวหน้า แต่ยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างราชการ การบูรณาการข้อมูล และสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ การผลักดันนวัตกรรมจึงต้องดำเนินควบคู่กับการพัฒนาองค์กร การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการวางระบบกำกับดูแลที่เหมาะสม เพื่อสร้างภาครัฐที่ทันสมัย โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2565). *สธ.ยกระดับ “หมอพร้อม” พัฒนา 12 พี่เจอรหลักอำนวยความสะดวกประชาชน*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.hfocus.org/content/2022/07/25603>
- กิตติธวัช เลขาภูล. (2561). *ธรรมาภิบาลวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย (ดัชนีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- กุลิสรา ใจจันทร์. (2567). *แนวทางการบริหารงานภาครัฐดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโป่ง อำเภองาว จังหวัดลำปาง (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองระดับมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ณัฐวีร์ พุ่มระชัย และ ปรัชญาณ์ นักพื่อน. (2566). *นวัตกรรมการพัฒนา: เส้นทางสร้างรัฐบาลดิจิทัลเปรียบเทียบเอสโตเนียกับไทย. วารสารบัณฑิตพิจารณาด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 2(2), 19–44.*
- ธรินทร์ เลิศสุชีเกษม. (2565). *การปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล: ศึกษากรณีการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563–2565 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทงศักดิ์ เหมือนเตย. (2563). *รัฐบาลดิจิทัล: การเปลี่ยนผ่านเพื่อประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน*. กรุงเทพฯ: วิชาการ.
- บุรณจิตร แก้วศรีม. (2565). *การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย: โอกาสและความท้าทายในยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. วารสารนโยบายสาธารณะและการบริหาร, 13(3), 78–96.*
- พระครูปลัดสุวัฒนพุทธิคุณ (สุเทพ ดีเยี่ยม) และ ญาณยาณี บุญทองคำ. (2563). *การสร้างนวัตกรรมในบริบทภาครัฐไทย. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(3), 287–299.*
- พระมหาไถยน้อย ญาณเมธี (สลาสิงห์) และ พระศิลาศักดิ์ สุเมธ (บุญทอง). (2564). *การปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ยุคความเป็นรัฐบาลดิจิทัล. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 21(3), 289–300.*
- เฟื่องลดา กลิ่นถือสีล และวุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์. (2566). *แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน. Strategic Perspectives on Business and Marketing Management, 10(1), 108–124.*
- สาครรัตน์ นักปราชญ์ และคัตนางค์ จามะริก. (2559). *การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในรูปแบบ Business Intelligence (BI) ในยุค Big Data. Journal of Digital Communications, 1(1), 550–583.*
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2563). *การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะของเทศบาลเมืองในเขตพื้นที่อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี (รายงานวิจัย)*. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2561). *รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government): แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: DGA. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.dga.or.th/> วิ กิ พี เดีย+2ThaiJo+2DGA+2

- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2562). *Government Big Data Analytics Framework (Government Big Data Institute)*. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://bdi.or.th/big-data-101/big-data-analytics-framework/>
- วัชรพงษ์ สุชีวงศ์ และ เพ็ญศรี นิธิ์นง. (2566). เทคโนโลยีดิจิทัลกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน. *วารสารมหาจุฬานาครทรรค*, 10(6), 178–188.
- อัญชลี จวงจันทร์. (2566). ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กับการบริหารภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://prt.parliament.go.th/server/api/core/bitstreams/832d72d8-1f1e-4c0d-ac7e-fc9d3db8da4a/content>
- อุดมโชค อาษาวิมลกิจ. (2565). แอปพลิเคชันภาครัฐ: คุณภาพและบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, 30(2), 206–225.
- Big Data Institute (BDI). (2566). *Background and establishment of the Big Data Institute under DEPA*. BDI. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://bdi.or.th/en/background/>
- Business Software Alliance (BSA). (2025, June 7). Thailand: BSA recommendations for Draft Principles of the Law on Artificial Intelligence. BSA. Retrieved from <https://www.bsa.org/policy-filings/thailand-bsa-recommendations-for-draft-principles-of-the-law-on-artificial-intelligence>
- Digital Economy Promotion Agency (DEPA). (2564). แนวทางการบริหารและการใช้ Big Data เชิงนโยบายภาครัฐไทย (Big Data Analytics in Government). กรุงเทพฯ: DEPA. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก <https://depa.or.th/en/article-view/big-data>
- DGA. (2566). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Electronic Transactions Development Agency (ETDA). (2564). *AI ในการให้บริการของภาครัฐ (AI in Government Services)*. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.
- García-Cebrián, C., & Chamizo-Jáuregui, M. (2023). Open Government in Spain: An introspective analysis. *Administrative Sciences*, 14(5), 89.
- Heeks, R. (2006). *Understanding and measuring e-Government: International benchmarking studies*. Development Informatics Group, University of Manchester, UK. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/292716797_Understanding_and_measuring_eGoverment_International_benchmarking_studies
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jatusripitak, N. (2023). *Principles for regulating the provision and use of AI in Thailand and beyond*. Electronic Transactions Development Agency (ETDA). Retrieved from <https://www.etda.or.th/getattachment/Our-Service/AIGC/Research-and-Recommendation/Principles-for-Regulating-the-Provision-and-Use-of-AI-in-Thailand-and-Beyond-%28EN%29.pdf.aspx?lang=th-TH>



- Keawwisut, S., & Noranitipadungkarn, C. (2566). Transition from e-government to digital government: A case study of the Revenue Department, Department of Land Transportation and Department of Rural Roads. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 10(1), 257–266.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. UK Cabinet Office.
- OECD. (2022). *Open and Connected Government Review of Thailand*. OECD Public Governance Directorate. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568, จาก https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/open-and-connected-government-review-of-thailand_6dbfbec4/e1593a0c-en.pdf OECD
- Phoengurn, T. (2024). *New public management influences effectiveness of municipality in Nakhon Pathom province*. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7524–7534.
- Prachumrasee, K., Kamnuansilpa, P., & Setthasuravich, P. (2025). Digital public service ecosystems in local governance: Insights from Northeastern Thailand's local administrative organizations. *FWU Journal of Social Sciences*, 19(2), 111–135.
- Sagarik, D., Chansukree, P., Cho, W., & Berman, E. (2018). *E-government 4.0 in Thailand: The role of central agencies*. *Information Polity*, 23(3), 343–353.
- United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/>