



วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่
Modern Public Administrative Science-MPAS

homepage: <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi>
E-mail: jppissues@gmail.com



Reforming Thai public administration towards modernization and internationalization by digital government

Sanyasorn Swasthaisong

Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th

ARTICLE INFO

Article history:

Received: December 25, 2025

Revised: June 25, 2026

Accepted: June 25, 2026

Keyword:

digital government,
public administration
reforming,
modern public governance,
digital transformation,
internationalization

ABSTRACT

The development of digital government serves as a crucial mechanism for reforming Thailand's public administration towards modernization and internationalization. This academic article presents an analysis of concepts, principles, and theoretical frameworks of digital government that have evolved through four phases: e-Government, Open Government, Smart Government, and Full Digital Government. The framework adheres to the six-dimensional OECD standards: Digital by Design, Data-driven, Government as a Platform, Open by Default, User-driven, and Proactiveness. The study reveals that digital government yields benefits in enhancing service efficiency, transparency, citizen participation, and operational cost reduction. However, seven significant challenges persist: digital divide, cybersecurity vulnerabilities, resistance to change, lack of inter-agency integration, outdated legal frameworks, budget and resource constraints, and ethical concerns. The article proposes an integrated digital government development framework encompassing four key factors: cultivating digital culture, reforming business processes, expanding technological efficiency, and transforming service delivery based on user experience. Policy recommendations across three levels-national, organizational, and service delivery-are presented to drive sustainable development and elevate Thailand to global digital leadership status.

การปฏิรูปการบริหารราชการไทยสู่ความทันสมัยและความเป็นสากลด้วยรัฐบาลดิจิทัล

สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไสง

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
ประวัติบทความ: Received: December 25, 2025 Revised: June 25, 2026 Accepted: June 25, 2026 คำสำคัญ: รัฐบาลดิจิทัล, การปฏิรูประบบราชการ, การบริหารภาครัฐสมัยใหม่, การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล, ความเป็นสากล	บทความวิชาการนี้นำเสนอการวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และกรอบทฤษฎีของรัฐบาลดิจิทัลที่วิวัฒนาการผ่าน 4 ระยะ ตั้งแต่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลเปิด รัฐบาลอัจฉริยะ จนถึงรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ โดยยึดหลักการ 6 มิติตามมาตรฐาน OECD ประกอบด้วย Digital by Design, Data-driven, Government as a Platform, Open by Default, User-driven และ Proactiveness การศึกษาพบว่า รัฐบาลดิจิทัลก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน และการลดต้นทุนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทาย 7 ประการ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การต้านทานการเปลี่ยนแปลง การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กรอบกฎหมายที่ล้าสมัย ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร และความท้าทายด้านจริยธรรม บทความนำเสนอกรอบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแบบบูรณาการที่ครอบคลุม 4 ปัจจัยหลัก คือ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การปรับปรุงกระบวนการ การขยายประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนบริการตามประสบการณ์ผู้ใช้ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 3 ระดับ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนและยกระดับประเทศไทยสู่ผู้นำดิจิทัลระดับสากล

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ก่อให้เกิดการพลิกโฉมการบริหารภาครัฐทั่วโลกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน แต่ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic driver) ที่สร้างโอกาสให้รัฐบาลสามารถตอบสนองความท้าทายที่ซับซ้อนของสังคมร่วมสมัย ตั้งแต่วิกฤตสาธารณสุขโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไปจนถึงความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ (OECD, 2024a) องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2024) รายงานว่าในปี ค.ศ. 2024 ประชากรโลกที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (digitally underserved populations) ลดลงจาก ร้อยละ 45 ในปี ค.ศ. 2022 เหลือเพียงร้อยละ 22.4 สะท้อนถึงแนวโน้มการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลทั่วโลก โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียที่มีอัตราการพัฒนารวดเร็วกว่าภูมิภาคอื่นๆ ถึงร้อยละ 7.7 ในช่วงสองปีที่ผ่านมา

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในเวทีสากลมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ของการบริหารภาครัฐอย่างรอบด้าน องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2024b) เน้นย้ำว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสร้างโอกาสมหาศาลต่อเศรษฐกิจและสังคม แต่ในขณะเดียวกันก็นำมาซึ่งความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งประเทศต่างๆ ต้องร่วมมือกันแก้ไขผ่านแนวทางที่อาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์และการบริหารจัดการแบบองค์รวม (whole-of-governance approach) เพื่อก้าวไปสู่อนาคตดิจิทัลที่มีความน่าเชื่อถือ ยั่งยืน และครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ในขณะที่ธนาคารโลก (World Bank, 2024a) ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสามารถเป็นตัวเปลี่ยนเกม (game-changer) สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยการเพิ่มขึ้นของการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ ร้อยละ 10 สามารถเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ได้ถึงร้อยละ 0.25

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลที่ยั่งยืนยังคงเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่มีรายได้ปานกลาง การศึกษาของธนาคารโลก (World Bank, 2024b) พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาและนำโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ (Digital Public Infrastructure: DPI) มาใช้งานต้องอาศัยปัจจัยเอื้ออำนวยหลายประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในระดับสังคม (whole-of-society digital transformation strategies) กรอบกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่รองรับการกำกับดูแลข้อมูล การคุ้มครองข้อมูล และธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ชีตความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่เข้มแข็ง การกำกับดูแลและการกำกับที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความพยายามในการสร้างความรอบรู้ดิจิทัล (digital literacy) และทักษะในภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน

แม้ว่าจะมีความก้าวหน้าที่น่าประทับใจ แต่การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลยังคงเผชิญกับอุปสรรคและข้อจำกัดสำคัญหลายประการ Observatory of Public Sector Innovation แห่ง OECD (2022) ระบุว่า องค์การภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายสามประการหลัก ประการแรก คือความขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะนักวิเคราะห์ข้อมูล (data analysts) และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (data scientists) ซึ่งมักถูกดึงดูดไปสู่ภาคเอกชนด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า ประการที่สอง คือความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ทั้งระบบ และ ประการที่สาม คือความท้าทายทางเทคนิคในการโยกย้ายจากระบบเดิม (legacy systems) ซึ่งหลายระบบเกี่ยวข้องกับข้อมูลสำคัญหรือทำหน้าที่หลักที่จำเป็น

นอกจากนี้ การดำเนินการที่ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนยังนำไปสู่ความล้มเหลวในหลายกรณี OECD (2024c) เตือนว่า แนวทางแบบ "business as usual" ที่เน้นเพียงการนำเทคโนโลยีมาเสริมกระบวนการภายในองค์กรที่มีอยู่เดิม มักนำไปสู่โครงการที่ล้มเหลวและถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณะ รัฐบาลจำนวนมากยังคงไม่เห็นเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการร่วมมือกันสร้างผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี (public governance outcomes) ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มสูงขึ้น ความกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (digital divide) ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้อง

ได้รับการแก้ไข โดยผลการสำรวจของ OECD (2024b) พบว่า ผู้ใช้งานมากกว่าครึ่งหนึ่งหลีกเลี่ยงการใช้เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน หรือสื่อสังคมออนไลน์บางประเภทเนื่องจากความกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัว และหนึ่งในสามรู้สึกว่าการควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง

ความจำเป็นในการมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนและยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง United Nations (2024) ได้นำเสนอ Digital Government Model Framework ฉบับใหม่ในรายงานประจำปี ค.ศ. 2024 เพื่อเป็นแผนที่นำทาง (road map) ที่ครอบคลุมสำหรับประเทศต่างๆ ในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลโครงการรัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ กรอบแนวทางนี้เน้นย้ำความสำคัญของการปรับแนวทางดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) พร้อมทั้งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการเพิ่มประโยชน์จากเทคโนโลยีและการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ในภาครัฐ

จากความเป็นมาและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญห้าประการ ดังนี้ ประการแรก เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และกรอบทฤษฎีของรัฐบาลดิจิทัลในบริบทสากลและไทย โดยสังเคราะห์มาตรฐาน 6 มิติของ OECD และกรอบกฎหมายภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ประการที่สอง เพื่อวิเคราะห์พัฒนาการและระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล โดยศึกษาวิวัฒนาการตั้งแต่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จนถึงรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ และประเมินสถานะปัจจุบันตามดัชนี UN EGDGI ประการที่สาม เพื่อศึกษาประโยชน์ ความท้าทาย และอุปสรรคในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวกและความท้าทาย 7 ประการ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การต้านทานการเปลี่ยนแปลง การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กรอบกฎหมายที่ล้าสมัย ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และความท้าทายด้านจริยธรรม ประการที่สี่ เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จและสัปดาห์เรียน โดยศึกษากรณีศึกษาจากเอสโตเนีย สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และเดนมาร์ก รวมถึงบทเรียนจากความล้มเหลวเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทไทย

นิยามของ “รัฐบาลดิจิทัล”

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 การบริหารราชการแผ่นดินทั่วโลกได้เผชิญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งสำคัญ จากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) สู่การเป็น “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) ซึ่งมีไม่เพียงการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้งาน แต่เป็นการก่อสร้างกลไกการทำงานของภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง (อนุรัตน์ อนันตนาธร, 2566) โดยสามารถจำแนกนิยามและองค์ประกอบสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลตามแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. นิยามตามกฎหมายและยุทธศาสตร์ของประเทศไทย ในบริบทของประเทศไทย พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ได้ให้คำนิยามไว้อย่างชัดเจนว่า รัฐบาลดิจิทัล คือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลยุทธิ์และเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ ผ่านการปรับปรุงการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัย (Digitalization of Public Administration and Service Delivery Act, 2019) ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน เปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใส และสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564) โดยมีวิสัยทัศน์หลักคือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

2. นิยามในระดับสากลตามมาตรฐาน OECD องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) มองว่า รัฐบาลดิจิทัลคือการสนับสนุนยุทธศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัลที่ทำให้รัฐบาลเข้าถึงประชาชนและภาคธุรกิจมากขึ้น โดยยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็น “ตัวขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Driver) ที่ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐเท่านั้น แต่ยังช่วยให้นโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้รัฐบาลมีความเปิดกว้าง โปร่งใส มีนวัตกรรม มีส่วนร่วม และได้รับความไว้วางใจ (OECD, 2014) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลตลอดวงจรนโยบาย ตั้งแต่การออกแบบ การส่งมอบ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล (OECD, 2024)

3. การเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สู่รัฐบาลดิจิทัล ในเชิงวิชาการ รัฐบาลดิจิทัลมีความหมายที่กว้างขวางจาก “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” (e-Government) อย่างมีนัยสำคัญ โดยรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มักมุ่งเน้นที่ความสามารถในการให้บริการออนไลน์ในลักษณะแยกส่วน (Silo) หรือการแปลงเอกสารจากกระดาษเป็นอิเล็กทรอนิกส์ แต่รัฐบาลดิจิทัลมุ่งเน้นการเป็น “องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” (Data-driven Organization) ที่ใช้ข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์เป็นหัวใจสำคัญในการตัดสินใจ (ฉพล ทับทิมหิน, 2562) นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัลยังให้ความสำคัญกับ “ระบบนิเวศรัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Ecosystem) ซึ่งเป็นการบูรณาการกลยุทธ์เพื่อให้เกิดคุณค่าสาธารณะ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างองค์กรรัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2566)

4. ลักษณะสำคัญและมิติเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุความเป็นรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะ 3 ประการหลัก ได้แก่ การเป็นภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Government) และ การเป็นภาครัฐที่ทันสมัยและมีสมรรถนะสูง (Smart & High Performance Government) (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2566) นอกจากนี้ OECD ยังได้กำหนด 6 มิติสำคัญที่เป็นเข็มทิศในการพัฒนา ได้แก่ การออกแบบโดยยึดดิจิทัลเป็นหลัก (Digital by Design), การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven), การเป็นภาครัฐในฐานะแพลตฟอร์ม (Government as a Platform), การเปิดเผยข้อมูลเป็นค่าเริ่มต้น (Open by Default), การขับเคลื่อนโดยผู้ใช้ (User-driven) และการให้บริการเชิงรุก (Proactiveness) ที่สามารถคาดการณ์ความต้องการของผู้ใช้ล่วงหน้าได้ (OECD, 2020)

สรุป รัฐบาลดิจิทัล จึงมิใช่เพียงเป้าหมายทางเทคโนโลยี แต่เป็น "การพลิกโฉมภาครัฐ" ที่ใช้ดิจิทัลและข้อมูลเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานอย่างไร้รอยต่อ เพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและบริการสาธารณะที่สะดวก โปร่งใส และตอบโจทย์ประชาชนในทุกมิติ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) โดยเปลี่ยนจากรัฐที่รอรับการติดต่อ (Passive) เป็นรัฐที่ทำงานเชิงรุก (Proactive) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก (ฉพล ทับทิมหิน, 2562) ทั้งนี้ หากรัฐบาลแบบดั้งเดิมเปรียบเสมือนการที่เราต้อง "เดินไปเคาะประตูแต่ละบ้าน" เพื่อขอความช่วยเหลือ และ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เปรียบเสมือนการที่เรา "เปลี่ยนจากเดินไปหาเป็นการโทรศัพท์หาที่บ้าน" แม้จะเร็วขึ้นแต่เรายังคงเป็นคนริเริ่มและโทรหาหลายสายด้วยตนเอง รัฐบาลดิจิทัล ก็เปรียบเสมือน "ระบบเลขส่วนตัวอัจฉริยะ" ที่รู้ว่าเรากำลังต้องการอะไรและจัดการประสานงานกับทุกบ้านให้เราโดยอัตโนมัติผ่านแอปพลิเคชันเดียว โดยที่เราไม่ต้องเสียเวลาอธิบายเรื่องเดิมซ้ำ ๆ เพราะระบบทั้งหมดเชื่อมถึงกันเพื่อจุดหมายเดียวคือการดูแลเราให้ดีที่สุด

องค์ประกอบสำคัญและตัวชี้วัดของรัฐบาลดิจิทัล

ความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ทันสมัยจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานสากล (OECD Dimensions) องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้กำหนดมิติสำคัญ 6 ประการ เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับรัฐบาลทั่วโลก (OECD, 2020) ได้แก่

1.1 การออกแบบโดยยึดดิจิทัลเป็นหลัก (Digital by Design) การกำหนดนโยบายที่ให้ความสำคัญกับดิจิทัลตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้น เพื่อให้การใช้เครื่องมือและข้อมูลมีความสอดคล้องกันทั่วทั้งภาครัฐ (OECD, 2020)

1.2 ภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven Public Sector) การใช้ข้อมูลเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของพยานหลักฐาน (Evidence-based Policy) และการสร้างคุณค่าสาธารณะ (OECD, 2020; OECD, 2025)

1.3 ภาครัฐในฐานะแพลตฟอร์ม (Government as a Platform) การวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลกลาง (Common Building Blocks) เช่น ระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตน (Digital ID) และศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง (GDX) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้ร่วมกันโดยไม่ต้องเริ่มพัฒนาใหม่ (OECD, 2020; DGA, 2022)

1.4 การเปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (Open by Default) การสร้างรัฐบาลระบบเปิด (Open Government) ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมจากข้อมูลเปิดภาครัฐ (OECD, 2020; Digitalization Act, 2019)

1.5 การขับเคลื่อนโดยผู้ใช้ (User-driven) การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการออกแบบบริการ (Citizen Centricity) โดยนำประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้ใช้งานมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2020; Thammasat University, 2019)

1.6 การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) การเปลี่ยนบทบาทจากภาครัฐที่รอรับเรื่องเป็นการคาดการณ์ความต้องการของประชาชนล่วงหน้าและส่งมอบบริการให้ทันการณ์ (OECD, 2020; Si Ying Thian, 2024)

2. องค์ประกอบด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Thai Context) ในบริบทของประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลเน้นการปรับปรุงใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ กระบวนการทางภารกิจ (Business Process) ที่มุ่งเน้นความคล่องตัว (Agile), การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Business Operation) ผ่านระบบอัตโนมัติ, วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล และ การส่งมอบบริการ (Service Delivery) ที่ไร้รอยต่อ (Thammasat University, 2019) โดยมีกฎหมายรองรับคือ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องบูรณาการข้อมูลและปฏิบัติราชการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (Digitalization Act, 2019)

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้เห็นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ภาครัฐไทยได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ ดังนี้

3.1 ดัชนีการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (UN EGD) เป็นมาตรวัดระดับสากลขององค์การสหประชาชาติที่ประเมินใน 3 มิติ คือ ดัชนีการให้บริการออนไลน์ (OSI), ดัชนีโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม (TII) และดัชนีทุนมนุษย์ (HCI) ซึ่งในปี พ.ศ. 2567 ประเทศไทยขยับขึ้นมายู่อันดับที่ 52 ของโลก (DGA, 2024)

3.2 ปริมาณการใช้ประโยชน์และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ วัดจากจำนวนรายการธุรกรรมดิจิทัล (Transactions) เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ GDX ที่สูงถึง 106 ล้านครั้งในปี พ.ศ. 2567 และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการลดต้นทุนของรัฐและประชาชน ซึ่งประเมินได้กว่า 7.1 หมื่นล้านบาทในปี พ.ศ. 2568 (DGA, 2025)

3.3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ: ตัวสะท้อนความสำเร็จจากการออกแบบบริการที่ตรงใจผู้ใช้ โดยประเทศไทยมีคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยในภาพรวมสูงถึง 4.35 จาก 5 คะแนน (DGA, 2025)

3.4 ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล (DG Readiness Survey) การประเมินตนเองของหน่วยงานในมิติต่าง ๆ เช่น แผนนโยบาย ทักษะบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัย (DGA, 2025; Thammasat University, 2019)

สรุป องค์ประกอบสำคัญและตัวชี้วัดเหล่านี้เปรียบเสมือนเข็มทิศและเครื่องมือตรวจสอบว่า ภาครัฐสามารถสร้าง "ความไว้วางใจ" และ "คุณค่าสาธารณะ" ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ความสำเร็จที่แท้จริงของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ทันสมัยไม่ได้อยู่ที่การมีเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยที่สุด แต่อยู่ที่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและกฎระเบียบให้ยืดหยุ่น เพื่อรับใช้ประชาชนได้อย่างโปร่งใส สะดวก และเท่าเทียม (Thammasat University, 2019; DGA, 2024)

หลักการกำหนดมาตรฐานบริการดิจิทัลภาครัฐ

มาตรฐานบริการดิจิทัลภาครัฐ (Government Digital Service Standard) จำนวน 10 ข้อ ถูกกำหนดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐให้มีความเรียบง่ายและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างแท้จริง (ณพล ทับทิมหิน, 2562) โดยมาตรฐานเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นตาม หลักการสำคัญ 3 ประการ (ณพล ทับทิมหิน, 2562; อนันตนาธร, 2566) ดังนี้

1. การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centricity) เป็นหลักการที่เน้นการส่งมอบบริการสาธารณะที่ให้คุณค่าและความสะดวกสบายสูงสุดแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ โดยพิจารณาจากผลตอบรับของผู้ใช้งานเพื่อนำมาปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง (ณพล ทับทิมหิน, 2562; สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568)

2. การทำงานโดยทีมงานที่ประกอบด้วยความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา (Multi-disciplinary Team) คือการจัดตั้งทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบริการดิจิทัลให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาเป็นบริการที่ตรงจุด (ณพล ทับทิมหิน, 2562)

3. การพัฒนารูปแบบอไจล์ (Agile Development) เป็นแนวทางการพัฒนาที่เน้นการส่งมอบผลงานให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง มีการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงระบบตลอดเวลา ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริการให้รวดเร็วและเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล (ณพล ทับทิมหิน, 2562; อนันตนาธร, 2566)

หลักการทั้ง 3 ประการนี้ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนด ข้อกำหนดมาตรฐาน 10 ข้อ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเข้าใจความต้องการของผู้ใช้ การมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญ การออกแบบช่องทางที่เข้าถึงง่าย (Responsive Design) ไปจนถึงการทดสอบระบบกับผู้ใช้งานจริง และการมีระบบสำรองแบบ Offline เพื่อความต่อเนื่องในการรับบริการ (ณพล ทับทิมหิน, 2562; สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568) ทั้งนี้ มาตรฐานบริการดิจิทัลทั้ง 10 ข้อนี้ เปรียบเสมือน "พิมพ์เขียวและกฎเหล็กในการสร้างห้างสรรพสินค้าอัจฉริยะ" ที่ไม่ได้สร้างตามใจเจ้าของห้าง (รัฐ) แต่สร้างจากการถามลูกค้าว่าอยากเดินแบบไหน (Citizen Centricity) โดยมีทั้งสถาปนิก วิศวกร และนักการตลาดร่วมกันออกแบบ (Multi-disciplinary) และพร้อมจะทุบกำแพงขยายโซนใหม่ได้ทันทีที่พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป (Agile) เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ทันสมัยและสะดวกสบายที่สุด

การพลิกโฉมภาครัฐไทยสู่สากลด้วยแนวคิดและยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล

สำหรับประเทศไทย แนวคิดนี้ได้รับการรองรับตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ซึ่งนิยามว่ารัฐบาลดิจิทัลคือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลยุทธิ์และเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัย (Digitalization of Public Administration and Service Delivery Act, 2019)

1. วิวัฒนาการจาก E-Government สู่ Digital Government การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นการยกระดับที่ก้าวข้ามจากการให้บริการออนไลน์แบบแยกส่วน (Silo) ไปสู่ระบบนิเวศการทำงานที่บูรณาการเข้าด้วยกัน (ฉพล ทับทิมหิน, 2562) โดยรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มุ่งเน้นการแปลงข้อมูลจากกระดาษมาเป็นอิเล็กทรอนิกส์และการให้บริการผ่านเว็บไซต์เพื่อความสะดวกและลดค่าใช้จ่าย (Williams & Valayer, 2016) ในขณะที่รัฐบาลดิจิทัลให้ความสำคัญกับการเป็น "องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล" (Data-driven Organization) ซึ่งใช้ข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์เป็นหัวใจสำคัญในการตัดสินใจ (ฉพล ทับทิมหิน, 2562) นอกจากนี้ยังเปลี่ยนจากภาครัฐที่รอรับเรื่อง (Passive) มาเป็นภาครัฐที่ทำงานเชิงรุก (Proactive) ที่สามารถคาดการณ์ความต้องการของประชาชนได้ล่วงหน้า (OECD, 2024)

2. แบบจำลองระดับความก้าวหน้า (Digital Government Maturity Models) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินตนเองได้ จึงมีการกำหนดระดับวุฒิภาวะไว้หลายกรอบ โดย Gartner ได้สรุปไว้ 5 ระดับ เริ่มจากระดับเริ่มแรกที่เป็นเพียงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้น ไปจนถึงระดับที่ 4 ซึ่งเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และสูงสุดในระดับที่ 5 หรือระดับการสร้างคุณค่า (Optimizing/Smart) ที่เน้นนวัตกรรมจากข้อมูลเปิด (Open Data) และความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง (Gartner, 2017) ในขณะที่ OECD (2020) ได้กำหนดมิติสำคัญ 6 ประการที่เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้า ได้แก่

- 1) Digital by Design หมายถึง การออกแบบนโยบายโดยยึดดิจิทัลเป็นหลักตั้งแต่ต้น
- 2) Data-driven หมายถึง การใช้ข้อมูลเป็นพยานหลักฐานในการตัดสินใจ
- 3) Government as a Platform หมายถึง การวางโครงสร้างพื้นฐานกลางเพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้ร่วมกัน
- 4) Open by Default หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการทำงานต่อสาธารณะ
- 5) User-driven หมายถึง การยึดความต้องการของผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง
- 6) Proactiveness: การให้บริการเชิงรุกก่อนมีการร้องขอ

3. หลักการ Digital-by-Default และ Cloud-First หลักการสำคัญในการออกแบบรัฐบาลยุคใหม่คือการกำหนดให้ดิจิทัลเป็นทางเลือกหลัก (Digital by Default) โดยการสื่อสารกับรัฐต้องผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นอันดับแรก ซึ่งช่วยลดภาระทางงบประมาณและเพิ่มความรวดเร็ว (OECD, 2025) สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ประกาศนโยบาย "Go Cloud First" ในปี พ.ศ. 2567 เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานภาครัฐพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีคลาวด์สำหรับโครงการไอทีใหม่ๆ เป็นลำดับแรก (National Telecom, 2567) โดยแบ่งประเภทข้อมูลเป็น 3 ระดับ คือ ข้อมูลทั่วไป (Official), ข้อมูลที่ต้องปกป้อง (Protected) และข้อมูลความมั่นคงสูง (Highly Protected) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความมั่นคงปลอดภัย (สพร., 2568)

4. แนวทางการบูรณาการภาครัฐ (Whole-of-Government Approach) รัฐบาลดิจิทัลต้องลดการทำงานแบบแยกส่วนและหันมาทำงานเสมือนเป็น "องค์กรเดียว" (Open & Connected Government) ผ่านแพลตฟอร์มกลาง เช่น Government Data Exchange (GDX) ซึ่งเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน ช่วยลดภาระประชาชนในการส่งสำเนาเอกสาร (สพร., 2565) และการพัฒนา "Super App" อย่างแอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" ที่เชื่อมโยงบริการจากหลากหลายหน่วยงานให้ประชาชนเข้าถึงได้ผ่านจุดเดียว (Citizen Portal) ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (สพร., 2565)

สรุป รัฐบาลดิจิทัลคือการพลิกโฉมภาครัฐโดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นแกนหลักเพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและบริการสาธารณะที่ตอบโจทย์ประชาชนในทุกมิติ (สพร., 2566) การบรรลุเป้าหมายสู่การเป็นผู้นำดิจิทัลระดับสากล (Global Digital Leadership) จำเป็นต้องอาศัยทั้งโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง กฎหมายที่เอื้ออำนวย และบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลที่พร้อมจะปรับตัวทันการณ์ (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2566)

ประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในเวทีสากล

การเปลี่ยนผ่านนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลดีต่อประเทศในระดับมหภาค ทั้งในด้านการเพิ่มผลิตภาพ การสร้างความโปร่งใส และการกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยสามารถจำแนกประโยชน์ที่เกิดขึ้นในเวทีสากลได้ ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลิตภาพ (Productivity and Efficiency) ประโยชน์ที่เห็นผลได้ชัดเจนที่สุดคือการยกระดับประสิทธิภาพของภาครัฐผ่านการทำให้กระบวนการทำงานเป็นอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งช่วยลดเวลาที่เจ้าหน้าที่รัฐต้องใช้ในการทำซ้ำๆ และงานเอกสาร (OECD, 2025) ตัวอย่างในระดับสากลที่โดดเด่นคือ ราชอาณาจักรเดนมาร์ก ซึ่งการบังคับใช้หลักการ "Digital by Default" หรือการกำหนดให้การสื่อสารกับรัฐต้องผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นหลัก ช่วยให้รัฐบาลสามารถประหยัดงบประมาณได้กว่า 40 ล้านยูโรต่อปี (Queue-it, 2024; OECD-OPSI, 2019) นอกจากนี้ การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เป็นผู้ช่วยอัจฉริยะ (Pair) ใน ประเทศสิงคโปร์ ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐประหยัดเวลาการทำงานในด้านการเขียนโค้ดและร่างเอกสารได้เฉลี่ยถึง 50 นาทีต่อภารกิจ ส่งผลให้รัฐบาลสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น (GovTech, 2024)

2. การสร้างความโปร่งใสและการเป็นรัฐบาลที่ไว้วางใจได้ (Accountability and Trust) รัฐบาลดิจิทัลทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างธรรมาภิบาลและการต่อต้านคอร์รัปชัน การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของรัฐได้ตามเวลาจริง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567) กรณีของ ประเทศเอสโตเนีย ซึ่งใช้สถาปัตยกรรม "X-Road" ในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบกระจายศูนย์ พลเมืองสามารถตรวจสอบร่องรอยการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล (Audit Log) ของตนเองได้ตลอดเวลาว่าเจ้าหน้าที่รัฐคนใดเข้าถึงข้อมูลด้วยวัตถุประสงค์อะไร (Ghimire, 2024) การคืนสิทธิความเป็นเจ้าของข้อมูลให้ประชาชนเช่นนี้ช่วยลด "ช่องว่างทางอารมณ์" ระหว่างรัฐกับประชาชน และฟื้นฟูความเชื่อมั่นในสถาบันภาครัฐที่กำลังลดลงทั่วโลก (Social Europe, 2024)

3. การให้บริการเชิงรุกที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (User-driven and Proactiveness) การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลช่วยให้รัฐสามารถเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้ชี้นำ" เป็น "ผู้ให้บริการ" ที่เข้าใจความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) (OECD, 2020) หลักการสำคัญที่นานาชาติให้ความสำคัญคือ "Proactiveness" หรือการคาดการณ์ความต้องการของผู้ใช้ล่วงหน้าโดยไม่ต้องร้องขอ (OECD, 2024) เช่น ในเอสโตเนีย เมื่อมีเด็กเกิดใหม่ ระบบจะดำเนินการอนุมัติสวัสดิการและส่งแบบฟอร์มลาคลอดให้แก่พ่อแม่โดยอัตโนมัติ (Ghimire, 2024) สำหรับประเทศไทย การเข้าถึงบริการผ่านพอร์ทัลกลางจุดเดียว (Citizen Portal) อย่างแอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการกว่า 465 รายการ ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งมียอดดาวน์โหลดสะสมสูงถึง 44.6 ล้านครั้งในปี พ.ศ. 2568 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568)

4. การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและนวัตกรรม (Economic Growth and Innovation) ในเวทีสากล รัฐบาลดิจิทัลได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น "ตัวกระตุ้นเศรษฐกิจ" (Economic enabler) การเปิดเผยชุดข้อมูลที่มีมูลค่าสูง (High-value datasets) ช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565) โครงการ E-Residency ของเอสโตเนียเพียงโครงการเดียวสามารถสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้กว่า 13 ล้านยูโร (Ghimire, 2024) นอกจากนี้ นโยบายอย่าง "Cloud-First" ของไทย ยังเป็นแม่เหล็กสำคัญที่ดึงดูดการลงทุนจากบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกและลดงบประมาณการลงทุนได้ร้อยละ 30 ถึง 50 (Huawei, 2024)

สรุป การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในเวทีสากลไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการ "ปฏิรูปสังคม" เพื่อสร้างภาครัฐที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และมีสมรรถนะสูง (อนูรัตน์ อนันทนธร, 2566) ความสำเร็จที่แท้จริงต้องอาศัยการผสมผสานกันอย่างลงตัวของ เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Law) และคน (People) เพื่อให้รัฐสามารถสร้างคุณค่าสาธารณะและเป็นที่ยอมรับให้กับพลเมืองได้อย่างแท้จริงในยุคดิจิทัล (OECD, 2025; สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568) อุปมาอุปไมย

เพื่อความเข้าใจ หาก รัฐบาลแบบดั้งเดิม เปรียบเสมือน “หอคอยงาช้างที่เต็มไปด้วยฝุ่นและกำแพงสูง” ซึ่งประชาชนต้องใช้พลังอย่างมากในการปีนข้ามไปหาข้อมูลที่ต้องการ รัฐบาลดิจิทัล ก็เปรียบเสมือน “ระบบสมองกลอัจฉริยะที่เชื่อมโยงทุกห้องเข้าด้วยกัน” ซึ่งไม่เพียงแต่จะเปิดประตูทุกบานให้คุณเห็นความโปร่งใส แต่ยังทำหน้าที่เป็นพนักงานต้อนรับส่วนตัวที่รู้ล่วงหน้าว่าคุณกำลังต้องการอะไร และเดินนำข้อมูลนั้นมาส่งมอบให้คุณถึงหน้าบ้านโดยที่คุณไม่ต้องก้าวเท้าออกจากบ้านเลยแม้แต่นิดเดียว

ผลกระทบทางบวกของการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล

ผลกระทบที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกของการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลโดยแบ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นออกเป็น 6 ประการ ได้แก่

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (Service Efficiency) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐในหลายมิติ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ การลดต้นทุนการดำเนินงาน การเข้าถึงบริการได้ตลอดเวลา และการลดขั้นตอนและความซับซ้อน เช่น การขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจผ่านระบบ e-Licensing ลดระยะเวลาจากหลายสัปดาห์เหลือเพียง 1-3 วัน (World Bank, 2020) ทำให้ช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บเอกสาร การประสานงาน และการให้บริการ ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ตลอดผ่านช่องทางออนไลน์ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปหน่วยงาน ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากเกิดสถานการณ์อย่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (OECD, 2020) ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนและความซับซ้อน การใช้หลัก "Once-Only Principle" ที่ประชาชนไม่ต้องส่งข้อมูลเดิม เนื่องจากหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ (Kalvet et al., 2021) โดยประเทศเอสโตเนียประมาณการว่าการใช้ e-Government ช่วยประหยัดต้นทุนภาครัฐได้มากกว่า 2% ของ GDP ต่อปี (e-Estonia, 2020)

2. การเพิ่มความโปร่งใสและลดการทุจริต (Transparency & Anti-Corruption) รัฐบาลดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เนื่องจาก ระบบดิจิทัลบันทึกและติดตามทุกขั้นตอนการทำงาน ทำให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ (Audit Trail) ลดโอกาสการทุจริตและเกิดความโปร่งใส ในกระบวนการตรวจสอบ (Kim et al., 2020) โดยลดโอกาสการเรียกรับสินบนหรือการให้สิทธิพิเศษช่วยให้ประชาชนตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรได้อย่างละเอียดเกิดการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐได้ชัดเจนมากขึ้นโดยการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประชาชนสามารถร่วมเฝ้าระวังและรายงานการทุจริตผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ประเทศเกาหลีใต้พบว่า การใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) ช่วยลดการทุจริตได้ถึง 30% (Transparency International, 2021)

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Citizen Engagement) เปิดช่องทางการสื่อสารสองทางแพลตฟอร์มดิจิทัลให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมกำหนดนโยบายในการรับฟังความคิดเห็นต่อร่างกฎหมาย หรือ ภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคเอกชนร่วมพัฒนาแอปพลิเคชันและบริการใหม่ ๆ ผ่าน Open API และ Hackathon ก่อให้เกิดความเข้าใจการทำงานของภาครัฐมากขึ้น (Lee & Porumbescu, 2019)

4. การยกระดับคุณภาพการตัดสินใจเชิงนโยบาย (Evidence-Based Policy Making) ภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์แนวโน้ม คาดการณ์ปัญหา และกำหนดนโยบายที่ตรงกับความต้องการจริง ระบบดิจิทัลช่วยให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนนโยบายได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยี Digital Twin หรือ Simulation Model ในการทดสอบผลกระทบของนโยบายก่อนนำไปปฏิบัติจริง (Höchtel et al., 2016)

5. การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Enabler) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนพัฒนาบริการใหม่ ๆ ช่วยลดภาระและเวลาในการติดต่อราชการของผู้ประกอบการผ่านระบบ e-Government ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของภาครัฐเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลโดยรวม

6. การลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมความเท่าเทียม (Inclusive Development) บริการออนไลน์ช่วยให้ประชาชนในพื้นที่ห่างไกลสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้เท่าเทียมกับในเมือง ทำให้มีการพัฒนาบริการดิจิทัลที่คำนึงถึงผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ที่มีความรู้ดิจิทัลจำกัด เช่น การใช้ Voice Interface, Easy-to-Use UI เป็นต้น พร้อมทั้งการรักษาช่องทางบริการแบบดั้งเดิมควบคู่ไป

สรุป รัฐบาลดิจิทัลเพิ่มศักยภาพในการให้บริการในหลายมิติ ทั้งด้านการเข้าถึงบริการ การลดระยะการให้บริการ ลดโอกาสทุจริต และความโปร่งใส สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ รวมถึงการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันของทุกภาคส่วนเน้นการบูรณาการทั้งระบบรวมถึงการเข้าถึงบริการของประชาชนที่ห่างไกลลดการเหลื่อมล้ำและส่งเสริมความเท่าเทียมกันโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล

ผลการวิจัยและรายงานการศึกษาที่สำคัญเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัลทั้งในบริบทของประเทศไทยและระดับสากล สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงระดับความพร้อม ประสิทธิภาพ และความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านได้ ดังนี้

1. ระดับความพร้อมและการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐไทย โดยงานวิจัยเชิงประจักษ์โดย ณพล ทับทิมหิน (2562) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐไทยที่มีบทบาทนำด้านดิจิทัล พบว่า หน่วยงานเป้าหมายมีการเตรียมความพร้อมใน 4 ด้านหลัก ในระดับที่น่าพอใจ (เฉลี่ยร้อยละ 64) โดยเรียงลำดับความพร้อมจากมากไปน้อย ดังนี้

1.1) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการ (Business Process Transformation) มีความพร้อมสูงสุดที่ร้อยละ 61 โดยมุ่งเน้นการปรับรูปแบบการทำงานสู่ดิจิทัลและการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล,

1.2) ด้านการขยายประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยี (Business Operation Transformation) มีความพร้อมร้อยละ 60

1.3) ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture Transformation) มีความพร้อมร้อยละ 59

1.4) ด้านการปรับเปลี่ยนบริการตามประสบการณ์ผู้ใช้ (Service Delivery Transformation) มีความพร้อมร้อยละ 57

นอกจากนี้ งานวิจัยยังระบุว่า ปัจจัยรองที่มีความโดดเด่นที่สุด คือ "การกำกับดูแลความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนด" (ร้อยละ 72) ในขณะที่จุดที่ควรได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษคือการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนการดำเนินการต่ำที่สุด (ร้อยละ 43)

2. ผลการจัดอันดับและดัชนีชี้วัดในเวทีสากล โดยรายงานจาก สหประชาชาติ (UN) และการวิเคราะห์โดย OECD ชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าของรัฐบาลดิจิทัลในระดับสากล พบว่า อันดับ EGDI ปี 2024 ประเทศไทยขยับขึ้นมายู่อันดับที่ 52 จาก 193 ประเทศ (จากอันดับ 55 ในปี 2022) และครองอันดับ 2 ในอาเซียนรองจากสิงคโปร์ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567) สำหรับจุดแข็งและจุดอ่อน คะแนนของไทยเพิ่มขึ้นอย่างมากในด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม (TI) ซึ่งขยับจาก 0.7338 เป็น 0.941 แต่ดัชนีการให้บริการออนไลน์ (OSI) กลับมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยจาก 0.7763 เหลือ 0.7611 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567) นอกจากนี้ การใช้ AI ในภาครัฐ งานวิจัยของ OECD (2024) พบว่าร้อยละ 70 ของประเทศสมาชิกมีการใช้ AI เพื่อปรับปรุงกระบวนการภายใน แต่มีเพียงร้อยละ 33 เท่านั้นที่ใช้ AI ในการออกแบบและบังคับใช้นโยบาย

3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผลสัมฤทธิ์ของระบบ จากการสำรวจความพึงพอใจโดย สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2568) พบว่า ภาพรวมความพึงพอใจ ในปีงบประมาณ 2568 คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ที่ 4.35 จาก 5 คะแนน (ร้อยละ 87) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ การบริการที่ได้รับความนิยม ได้แก่ แอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" มียอดดาวน์โหลด

สะสมกว่า 44.6 ล้านครั้ง โดยบริการที่มียอดใช้งานสูงสุดคือการตรวจสอบข้อมูลเครดิตบูโร (30.3 ล้านครั้ง) และใบอนุญาตขับรถ (22.6 ล้านครั้ง) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568) สำหรับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ การดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัลของไทยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้สูงถึง 71,146 ล้านบาท หรือคิดเป็น 75.36 เท่าของงบประมาณที่ได้รับ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2568)

4. อุปสรรคและความท้าทายจากการวิจัยเชิงระบบ โดยการศึกษาจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และบทความใน Policy Watch (2567) ระบุถึงอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ ได้แก่ 1) การทำงานแบบไซโล (Silo) หน่วยงานรัฐยังไม่เชื่อมโยงข้อมูลกันอย่างแท้จริง เนื่องจากขาดมาตรฐานเดียวกันในการจัดเก็บข้อมูล 2) การขาดทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) บุคลากรภาครัฐยังขาดทักษะที่จำเป็น โดยเฉพาะความสามารถในการมองภาพกระบวนการในรูปแบบดิจิทัล และ 3) วิธีคิดแบบ Inside-Out ภาครัฐมักออกแบบระบบจากมุมมองของตนเองมากกว่าความต้องการจริงของประชาชน (ก.พ.ร. จึงเสนอให้ใช้กระบวนการ Design Thinking และ Government Lab เพื่อปรับเป็น Outside-In)

สรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งและประชาชนมีความตื่นตัวในการใช้บริการสูง แต่ "หัวใจ" ของความสำเร็จ ในระยะต่อไปคือการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างไร้รอยต่อ (Whole-of-Government) และการยกระดับทักษะของเจ้าหน้าที่รัฐให้เท่าทันเทคโนโลยี AI และธรรมาภิบาลข้อมูล ทั้งนี้ ผลการวิจัยเหล่านี้เปรียบเสมือน "รายงานการตรวจสุขภาพของบ้าน" ที่บอกว่าเรามีโครงสร้างบ้าน (Infrastructure) ที่แข็งแรงมากและสมาชิกในบ้านก็พร้อมจะใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ปัญหาคือ "สายไฟและท่อประปา" (Data Integration) ระหว่างห้องต่าง ๆ ยังเชื่อมกันไม่ติด และคนในบ้าน (Officials) บางส่วนยังใช้เครื่องมือทันสมัยไม่เป็น ทำให้บ้านหลังนี้ยังไม่สามารถเป็น "บ้านอัจฉริยะ" (Smart Home) ได้อย่างสมบูรณ์แบบจนกว่าจะมีการเดินระบบใหม่ให้เชื่อมถึงกันทุกห้อง

ความท้าทายและอุปสรรคในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ความท้าทายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและอุปสรรคของรัฐบาลดิจิทัล แบ่งออกเป็น 7 ข้อ ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มคน ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานแม้ประเทศไทยจะมีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตสูง (ประมาณ 85% ในปี 2023) แต่ยังคงมีความแตกต่างระหว่างเมืองและชนบท โดยเฉพาะในด้านความเร็วและความเสถียรของสัญญาณ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2023) ทำให้ผู้สูงอายุ ผู้มีรายได้น้อย และคนในชนบทมักขาดทักษะในการใช้บริการดิจิทัลที่ซับซ้อนจากการศึกษาของ National Electronics and Computer Technology Center (NECTEC, 2022) พบว่า ผู้สูงอายุกว่า 40% ยังไม่สามารถใช้บริการภาครัฐออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่ทุกครัวเรือนที่มีสมาร์ทโฟน หรือคอมพิวเตอร์ส่วนตัว โดยเฉพาะในครัวเรือนที่มีรายได้น้อย ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลได้ และการออกแบบบริการดิจิทัลที่ยังไม่คำนึงถึงความหลากหลายทางภาษา (เช่น ภาษาชนกลุ่มน้อย) และวัฒนธรรมการใช้งาน

2. ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Threats) การโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2023) รายงานว่า การโจมตีทางไซเบอร์ต่อหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นกว่า 300% ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะการโจมตีแบบ Ransomware, DDoS และ Data Breach ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล การรวบรวมและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนในระบบดิจิทัล ทำให้เกิดความเสี่ยงหากมีการรั่วไหลหรือนำไปใช้ในทางที่ผิด แม้จะมี พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) แต่การบังคับใช้และการสร้างความเข้าใจยังเป็นความท้าทาย ความไม่พร้อมด้านความมั่นคงปลอดภัย หลายหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และงบประมาณในการพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย

3. การต้านทานการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ระบบวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐบางส่วนยังคงยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ หรือกลัวว่าเทคโนโลยีจะมาแทนที่งานของตน (Mergel et al., 2019) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้รู้สึกไม่มั่นใจและต้านทานการเปลี่ยนแปลงโดยระบบราชการแบบลำดับชั้น (Hierarchical) ที่เน้นกระบวนการและระเบียบ อาจขัดแย้งกับการทำงานแบบยืดหยุ่นที่เทคโนโลยีดิจิทัลต้องการ ในองค์กรหัวหน้าหน่วยงานบางส่วนยังขาดวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

4. การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Lack of Integration) หน่วยงานต่างๆ พัฒนาระบบของตนเองโดยไม่มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ มีการทำงานการประสานงานที่ซับซ้อน โครงสร้างการบริหารราชการแบบแบ่งส่วนตามกระทรวงและกรม ทำให้การประสานงานในโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องมีหลายหน่วยงานเข้าร่วมเป็นไปอย่างยากลำบาก ยังการขาดมาตรฐานและกรอบการทำงานร่วม ไม่มี API Standard, Data Standard หรือ Interoperability Framework ที่ชัดเจน (Janssen & van der Voort, 2020) และความขัดแย้งทางผลประโยชน์และอำนาจหน่วยงานบางแห่งไม่เต็มใจแลกเปลี่ยนข้อมูลเนื่องจากกลัวสูญเสียอำนาจหรือต้องการรักษาข้อมูลไว้เป็นทรัพย์สินของตนเอง

5. กรอบกฎหมายและระเบียบที่ล้าสมัย (Outdated Legal Framework) กฎหมายที่ไม่รองรับเทคโนโลยีใหม่ กฎหมายและระเบียบหลายฉบับยังคงอ้างอิงถึง "เอกสาร" และ "ลายมือชื่อ" แบบกระดาษ ทำให้การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์บางประเภทยังมีข้อจำกัดทางกฎหมาย ความไม่ชัดเจนของกรอบกฎหมาย เช่น กรณีการใช้ AI ในการตัดสินใจของภาครัฐยังไม่มีการกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบและจริยธรรม มีข้อระเบียบข้อบังคับที่ซับซ้อน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยีของภาครัฐยังมีความซับซ้อน ใช้เวลานาน และไม่เหมาะสมกับลักษณะของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบังคับใช้ที่ไม่สอดคล้องกัน กฎหมายบางฉบับถูกตีความและบังคับใช้แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน สร้างความไม่แน่นอนทางกฎหมาย

6. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Constraints) งบประมาณที่จำกัด การพัฒนาระบบดิจิทัลที่มีคุณภาพต้องใช้งบประมาณสูง แต่หน่วยงานหลายแห่งมีงบประมาณจำกัด โดยเฉพาะหน่วยงานท้องถิ่นที่การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความต้องการผู้เชี่ยวชาญด้าน Digital Technology, Data Science, Cybersecurity สูง แต่ภาครัฐมีข้อจำกัดในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนกับภาคเอกชน ทำให้ความยั่งยืนของโครงการหลายโครงการขาดแผนการดูแลรักษาระยะยาว (Maintenance Plan) หลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนา ทำให้ระบบเสื่อมสภาพหรือล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้ให้บริการภายนอก การจ้างภาคเอกชนพัฒนาระบบอาจทำให้ภาครัฐมีความเสี่ยงด้าน Vendor Lock-in และการขาดความเชี่ยวชาญภายในองค์กร

7. ความท้าทายด้านจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว (Ethics & Privacy Concerns) การใช้ AI อย่างมีจริยธรรม การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการตัดสินใจ เช่น การคัดกรองผู้รับสวัสดิการ อาจเกิดอคติ (Bias) หรือเลือกปฏิบัติ (Discrimination) โดยไม่เจตนา (Zuiderveen Borgesius, 2020) ขาดการสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและสิทธิส่วนบุคคล การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การติดตามพฤติกรรม อาจขัดแย้งกับสิทธิความเป็นส่วนตัวของประชาชนไม่มีความโปร่งใสของอัลกอริทึม (Algorithm Transparency) ประชาชนควรมีสิทธิรู้ว่าการตัดสินใจของระบบ AI ใช้ตรรกะและข้อมูลอะไรในการตัดสินใจ ขาดความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด (Accountability) เมื่อระบบอัตโนมัติตัดสินใจผิดพลาด ขาดความรับผิดชอบ

สรุป แม้ว่าประเทศไทยจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่ความท้าทายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ยังพบ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน ความไม่พร้อมด้านความมั่นคงปลอดภัย การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร หัวหน้าหน่วยงานบางส่วนยัง

ขาดวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภายใต้งบประมาณที่มีอย่างจำกัด และยังขาดมาตรฐานและกรอบการทำงานร่วมกัน หากหน่วยงานราชการในไทยไม่ปรับตัวเข้าสู่สังคมดิจิทัลได้ทันทั่วถึง อาจทำให้ประเทศเสียโอกาสในเชิงเศรษฐกิจ และมีคุณภาพที่ต่ำลง ด้วยข้อจำกัดการทำงานที่มีขอบเขตและข้อกำหนดยากที่จะเข้าถึง

ปัจจัยหลัก 4 ด้านในการเตรียมความพร้อมสู่รัฐบาลดิจิทัล

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและมาตรฐานสากล หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมใน 4 ปัจจัยหลัก ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกันแบบไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ ดังนี้

1. การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมทางดิจิทัล (Digital Culture Transformation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมถือเป็น "หัวใจและรากฐาน" ที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความสำเร็จขึ้นอยู่กับ "คน" และระบบคิด (Mindset) ของบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) และเปลี่ยนผ่านจากการทำงานในระบบปิดมาสู่การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) และการแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใส ผู้เชี่ยวชาญระดับสากลระบุว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นตัวนำไปสู่การปรับเปลี่ยนในด้านอื่น ๆ เพราะหากคนในองค์กรยังยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมหรือต่อต้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านย่อมเป็นไปได้ยาก

2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการ (Business Process Transformation) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ (Process) ให้ทันสมัยและแตกต่างไปจากเดิม โดยมุ่งเน้นที่ความ คล่องตัว (Agility) และความรวดเร็ว (Speed) ในการทำงาน หน่วยงานรัฐต้องเปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วนหรือ "ไซโลข้อมูล" (Data Silos) มาเป็นการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการเข้าด้วยกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว การเตรียมความพร้อมในด้านนี้ยังรวมถึงการใช้หลักการ "Digital by Design" หรือการออกแบบนโยบายและบริการที่ยึดเอาดิจิทัลเป็นหลักตั้งแต่ต้น เพื่อลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและภาระงานเอกสาร (Paperless)

3. การขยายประสิทธิภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยี (Business Operation Transformation) ในด้านนี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็น "เครื่องมือขยายขีดความสามารถ" ของเจ้าหน้าที่และระบบภายในองค์กร การเตรียมความพร้อมประกอบด้วยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เป็นผู้ช่วยอัจฉริยะในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) นอกจากนี้ ปัจจัยรองที่มีความสำคัญสูงที่สุดในมิตินี้คือ การกำกับดูแลความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Risk Management and Compliance) เพื่อสร้างความมั่นใจในความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลประชาชน

4. การปรับเปลี่ยนบริการตามประสบการณ์ผู้ใช้ (Service Delivery Transformation) ปัจจัยสุดท้ายคือผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการเตรียมความพร้อม 3 ด้านแรก โดยเปลี่ยนบทบาทรัฐจาก "ผู้ชี้นำ" เป็น "ผู้ให้บริการ" ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (User/Citizen Centricity) การให้บริการต้องปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบดิจิทัลที่เข้าถึงง่ายผ่านแพลตฟอร์มกลาง (Citizen Portal) เช่น แอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" ที่รวบรวมบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) หัวใจสำคัญคือการให้บริการเชิงรุก (Proactiveness) ที่คาดการณ์ความต้องการของประชาชนได้ล่วงหน้าโดยไม่ต้องรอให้ร้องขอ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อรัฐ

สรุป ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้เปรียบเสมือนเสาหลักที่ต้องมั่นคงพร้อมกันเพื่อให้รัฐบาลดิจิทัลขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืน โดยงานวิจัยในบริบทของไทยพบว่า หน่วยงานที่มีศักยภาพมักมีความพร้อมโดดเด่นในด้านกระบวนการและการกำกับดูแลความเสี่ยง แต่ยังคงเร่งส่งเสริมเป็นพิเศษในด้านการนำ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ เพื่อยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลอัจฉริยะในเวทีสากล

องค์ความรู้ใหม่

บทความวิชาการนี้สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญหาประการสำหรับวงวิชาการและการปฏิบัติด้านรัฐบาลดิจิทัล ประการแรก กรอบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแบบบูรณาการ 5 มิติ ที่ผสมมิติโครงสร้างพื้นฐาน มิติบุคลากร มิตินโยบายและกฎหมาย มิติการมีส่วนร่วม และมิตินวัตกรรมเข้าด้วยกัน แตกต่างจากกรอบทฤษฎีเดิมที่มักแยกศึกษาเฉพาะมิติใดมิติหนึ่ง กรอบนี้เน้นความเชื่อมโยงและการเกื้อหนุนซึ่งกันและกันของทุกมิติเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน ประการที่สอง แบบจำลองการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของภาครัฐไทยใน 4 ระยะ ที่แสดงวิวัฒนาการจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลเปิด รัฐบาลอัจฉริยะ สู่รัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ พร้อมระบุลักษณะเฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระยะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้วัดความก้าวหน้าได้จริง ประการที่สาม การระบุอุปสรรคเชิงโครงสร้าง 7 ประการ ที่ครอบคลุมมิติทางสังคม เทคนิค กฎหมาย และจริยธรรม พร้อมแนวทางแก้ไขเฉพาะสำหรับแต่ละอุปสรรค โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหา "ไซโลข้อมูล" และการขาดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เป็นอุปสรรคสำคัญในบริบทไทย ประการที่สี่ กรอบการประเมินความสำเร็จแบบหลายมิติ ที่บูรณาการทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (ดัชนี EGDl จำนวนธุรกรรม มูลค่าทางเศรษฐกิจ) และเชิงคุณภาพ (ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ระดับความพร้อม) เพื่อสะท้อนความสำเร็จอย่างรอบด้าน

บทสรุป

การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูประบบราชการไทยสู่ความทันสมัยและความเป็นสากล บทความวิชาการนี้ได้วิเคราะห์อย่างครอบคลุมทั้งแนวคิด พัฒนาการ ประโยชน์ ความท้าทาย และแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในบริบทของประเทศไทยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล จากการศึกษาพบว่า รัฐบาลดิจิทัลได้วิวัฒนาการผ่าน 4 ระยะสำคัญ ตั้งแต่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลเปิด รัฐบาลอัจฉริยะ จนถึงรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ โดยยึดหลักการ 6 มิติของ OECD ประกอบด้วย Digital by Design, Data-driven, Government as a Platform, Open by Default, User-driven และ Proactiveness ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์สำคัญในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน และการลดต้นทุนการดำเนินงาน ประเทศไทยได้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2567 ขยับขึ้นมายู่อันดับที่ 52 ของโลกในดัชนี UN EGDl และครองอันดับ 2 ในอาเซียนรองจากสิงคโปร์

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายสำคัญ 7 ประการที่ต้องเผชิญ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การต้านทานการเปลี่ยนแปลง การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กรอบกฎหมายที่ล้าสมัย ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร และความท้าทายด้านจริยธรรม จากการเปรียบเทียบกับประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น เอสโตเนีย สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และเดนมาร์ก พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การบูรณาการข้อมูลอย่างไร้รอยต่อ และการสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

บทความนี้เสนอกรอบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแบบบูรณาการ 4 ปัจจัยหลัก คือ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การปรับปรุงกระบวนการ การขยายประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนบริการตามประสบการณ์ผู้ใช้ พร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 3 ระดับ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ความสำเร็จที่แท้จริงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี กฎหมาย และคน เพื่อสร้างรัฐบาลที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- ณพล ทับทิมหิน. (2562). *การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). (2567). *NT ร่วมกับ Huawei Cloud ขับเคลื่อนนโยบาย Cloud-First ของรัฐบาล*.
- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. (2562, 22 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 136(67 ก), 57-72.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2564). *สรุป 7 โครงการหลักสำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศ*.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2565). *ศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange: GDX)*.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2567). *Thai Citizen's Lives Made Easier! Thailand Soars to 52nd Place in Global Digital Government Rankings and Secures 2nd Place in ASEAN, Aiming for the Top 40 Globally by 2027*.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2568). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568)*.
- อนูรัตน์ อนันตนาธร. (2566). *รัฐบาลดิจิทัลของไทย*. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Danish Agency for Digital Government. (2024). *Borger.dk – The National Citizen Portal*.
- Digitalization of Public Administration and Service Delivery Act, B.E. 2562 (2019). (2019). *Royal Thai Government Gazette*.
- Gartner. (2017). *5 levels of digital government maturity*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levels-of-digital-government-maturity/>
- Ghimire, S. (2024). *Why Estonia is Europe's digital powerhouse: A study in e-governance transformation*. Frost & Sullivan Institute.
- GovTech. (2024). *Annual report 2024/2025: Smart Nation 2.0*. Government Technology Agency of Singapore.
- OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government* (OECD Public Governance Policy Papers No. 02). OECD Publishing.
- OECD. (2022). *Digital transformation*. Observatory of Public Sector Innovation. <https://oecd-opsi.org/guide/digital-transformation/>
- OECD. (2024a). *Digital government*. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>

- OECD. (2024b). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2)*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc.html
- OECD. (2024c). *OECD Recommendation on Digital Government Strategies*. Public-Private Infrastructure Advisory Facility. <https://www.ppiaf.org/documents/3736>
- OECD. (2024d). *Strengthening governance, investment, and skills for digital government: Digital Government Review of Korea*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-korea_9defc197-en.html
- OECD. (2025). *Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions*. OECD Publishing.
- Queue-it. (2024). *How Denmark became a digital government global leader*.
- Social Europe. (2024). *Estonia's digital frontier: When perfect e-government meets the paradox of trust*.
- Thai PBS. (2567, 17 พฤศจิกายน). "พอร์ทัลกลาง" กับความท้าทายรัฐบาลดิจิทัล. *Policy Watch*.
<https://policywatch.thaipbs.or.th/article/government-90>
- Tilleke & Gibbins. (2025, 6 สิงหาคม). *Thailand releases draft guidelines on government cloud adoption and data classification*.
- United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. UN Department of Economic and Social Affairs.
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
- Williams, M., & Valayer, C. (2016). *Digital government benchmark: Study on digital government transformation* (Final Report). European Commission.
- World Bank. (2024a). *Sustainable development of digital economy* [Speech].
<https://www.worldbank.org/en/news/speech/2024/11/21/sustainable-development-of-digital-economy>
- World Bank. (2024b). *Digital public infrastructure and development: A World Bank Group approach* [White paper]. <https://www.biometricupdate.com/202503/the-world-bank-showcases-new-white-paper-on-dpi-as-it-seeks-to-accelerate-digital-transformation>