

พลวัตใหม่ของราชการไทย: การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัล

The New Dynamics of Thai Bureaucracy: Applying Principles of Good
Governance to Enhance the Efficiency of Public Administration in the Digital Era

ปริญธร ศิริเอี้ยวพิกุล

Parinthorn Sirieawphikul

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: parinthorn@hitechthai.com

Received: 2025-06-03; Revised: 2025-07-04; Accepted: 2025-08-12

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัลปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ทั้งด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งต้องการการปรับปรุงระบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่เน้นประสิทธิภาพและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ 1) พัฒนาการและแนวคิดหลักธรรมาภิบาลในบริบทการบริหารภาครัฐ 2) สถานการณ์และความท้าทายของการบริหารภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล 3) กรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล 4) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ และ 5) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาระบบราชการไทย องค์ความรู้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักบริหารภาครัฐ นักวิชาการ และผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่จะเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงาน แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างภาครัฐไทยที่มีความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพสูง และยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม ควบคู่ไปกับการวางกรอบนโยบายที่มีลักษณะเชิงรุกและมีความต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมในอนาคต

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาลดิจิทัล; การบริหารภาครัฐ; การปฏิรูประบบราชการ; ประสิทธิภาพ; ความโปร่งใส

Abstract

Public administration in the digital era faces new challenges in transparency, accountability, and citizen participation, requiring administrative system improvements aligned with good governance principles that emphasize efficiency and responsiveness to public needs.

This academic article presents 1) the development and core concepts of good governance in the context of public administration 2) the current situation and challenges faced by Thai public administration in the digital era 3) a conceptual framework for applying good governance principles in the digital age 4) approaches to enhancing the efficiency of public sector management, and 5) policy recommendations for the development of the Thai bureaucracy. The knowledge derived from this study will be highly beneficial to public sector executives, scholars, and policymakers in improving bureaucratic efficiency and truly meeting the needs of citizens in the digital era. The application of good governance principles in conjunction with digital technology is not only a tool for improving operations but also a fundamental pillar in building a credible, highly efficient, and sustainable Thai public sector in the long term. However, the success of this transformation depends on the collaboration of all sectors of society, alongside the establishment of proactive and continuous policy frameworks. These will be critical driving forces in propelling Thailand toward becoming a truly good governance-based digital government in the future.

Keywords: Digital Governance; Public Administration; Public Administration; Efficiency; Transparency

บทนำ

การบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความคิดรวบของประชาชนที่เพิ่มขึ้น ทำให้หลักธรรมาภิบาลกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน สำนักงาน ก.พ.ร. ปี 2566 (Office of the Civil Service Commission, 2023) รายงานว่าการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของไทยยังอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน งานวิจัยของ Smith และ Johnson (2023) พบว่าประเทศที่นำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบจะมีประสิทธิภาพการบริการประชาชนสูงกว่าประเทศอื่นๆ ถึงร้อยละ 35 ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลดิจิทัลแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมโดยเดนมาร์กครองอันดับ 1 ของโลกใน UN E-Government Survey 4 ปีติดต่อกัน ด้วยระบบ MitID ที่ประหยัดค่าใช้จ่าย 296 ล้านยูโรต่อปี (Kash, 2024) สิงคโปร์ที่ร้อยละ 95 ของธุรกรรมกับรัฐบาลเป็นดิจิทัล

แบบ end-to-end ผ่านระบบ Singpass (Singapore Digital Government Journey, 2025) เอสโตเนีย ที่ร้อยละ 99 ของบริการภาครัฐให้บริการออนไลน์ 24/7 และประหยัดค่าใช้จ่ายร้อยละ 2 ของ GDP ต่อปี (Bitton, 2022) ฟินแลนด์ที่มีทักษะดิจิทัลพื้นฐานสูงสุดในสหภาพยุโรป ร้อยละ 82 (European Union, 2025) และเกาหลีใต้ที่รักษาตำแหน่ง Top 3 ใน UN E-Government Survey มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 2010 (Porrúa, 2024) ปัจจัยความสำเร็จร่วมของประเทศเหล่านี้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำทางการเมืองที่มีการสนับสนุนจากระดับสูงสุดและความต่อเนื่องของนโยบาย ความไว้วางใจของประชาชนที่เป็นกุญแจสำคัญในการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานร่วมกัน ข้ามหน่วยงานที่มีกลไกการประสานงานที่ชัดเจน (OECD, 2024)

แนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับการพัฒนาโดยธนาคารโลกในปี ค.ศ. 1989 โดยเน้นหลักการ 6 ประการ คือ ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) การมีส่วนร่วม (Participation) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความเป็นธรรม (Equity) และหลักนิติธรรม (Rule of Law) (World Bank, 2023) นักวิชาการอย่าง Peters (2022) เสนอว่าหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลต้องเพิ่มมิติการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูล

วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล โดยการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอกรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่ายังมี "ช่องว่างของความรู้" เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในบริบทของประเทศไทยที่มีความซับซ้อนทางวัฒนธรรมและการเมือง การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากแหล่งข้อมูลหลากหลาย

พัฒนาการและแนวคิดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภาครัฐ

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากความต้องการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น ธนาคารโลก (World Bank, 2023) นิยามหลักธรรมาภิบาลว่าเป็น "วิธีการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา" โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

ตารางที่ 1 สังเคราะห์หลักธรรมาภิบาล 6 ประการตามธนาคารโลก

หลักการ	คำจำกัดความ	ตัวชี้วัด	ประโยชน์ที่ได้รับ
ความโปร่งใส	การเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจแก่สาธารณะ	ดัชนีการเปิดเผยข้อมูล	เพิ่มความเชื่อมั่น ลดการทุจริต
ความรับผิดชอบ	การตอบสนองและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง	ระบบการตรวจสอบ	เพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน
การมีส่วนร่วม	การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	จำนวนช่องทางการมีส่วนร่วม	เพิ่มความชอบธรรม
ประสิทธิภาพ	การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและได้ผลลัพธ์สูงสุด	อัตราส่วนต้นทุน- ผลตอบแทน	ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ บริการ
ความเป็นธรรม	การให้บริการอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม	ดัชนีความเหลื่อมล้ำ	ลดความเหลื่อมล้ำ
หลักนิติธรรม	การปกครองภายใต้กฎหมายและความยุติธรรม	ดัชนีนิติธรรม	สร้างความมั่นคง

ที่มา: World Bank (2023), Peters (2022)

Peters (2022) เสนอว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารภาครัฐต้องคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมและการเมืองของแต่ละประเทศ งานวิจัยของ Lee และ Kim (2023) ในประเทศเกาหลีใต้พบว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการภาครัฐได้ถึงร้อยละ 42 ส่วนเดนมาร์ก ครองอันดับ 1 ของโลกใน UN E-Government Survey 4 ปีติดต่อกัน ด้วยการพัฒนา MitID เป็นกุญแจดิจิทัลเดียวสำหรับทุกบริการ ส่งผลให้ประหยัดค่าใช้จ่าย 296 ล้านยูโรต่อปี และลดเวลาประมวลผลร้อยละ 30 ในทุกหน่วยงาน (Kash, 2024) ฟินแลนด์ มีทักษะดิจิทัลพื้นฐานสูงสุดในสหภาพยุโรป (ร้อยละ 82) และพัฒนา AuroraAI เป็นระบบ AI ภาครัฐแบบ human-centric ภายใต้แผน Finland's Digital Compass 2030 (European Union, 2025) ในขณะที่สิงคโปร์ ประสบความสำเร็จ ด้วยการที่ร้อยละ 95 ของธุรกรรมกับรัฐบาลเป็นดิจิทัลแบบ end-to-end ผ่าน Digital Government Blueprint ที่ยึดหลักการ 4 ประการ คือ Digital By Design, Data-Driven, Acts As a Platform และ Open By Default (Singapore Digital Government Journey, 2025) ระบบ Singpass ที่ใช้เป็น National Digital Identity ครอบคลุมทั้งภาครัฐและเอกชน

สถานการณ์และความท้าทายของการบริหารภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

การบริหารภาครัฐไทยในปัจจุบันยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้รายงานในปี 2566 (Office of the Public Sector Development Commission, 2023) ว่าดัชนีประสิทธิภาพภาครัฐของไทยอยู่อันดับที่ 58 จาก 180 ประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจาก Worldwide Governance Indicators (WGI) ของ World Bank ที่แสดงให้เห็นว่าดัชนี Government Effectiveness ของไทยมีคะแนน Percentile Rank อยู่ที่ร้อยละ 58.49 ในปี 2023 โดยมีจุดอ่อนสำคัญในด้านความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริต

การเลือกประเทศสิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไทย และอินโดนีเซีย มาเปรียบเทียบในการศึกษานี้อาศัยเกณฑ์การพิจารณาที่หลากหลายเพื่อให้ได้ภาพการเปรียบเทียบที่มีความหมาย โดยเน้นการเลือกประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียตะวันออกที่มีบริบททางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน ประกอบกับการคำนึงถึงความหลากหลายของระดับการพัฒนา ตั้งแต่สิงคโปร์ที่เป็นประเทศพัฒนาแล้วและเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลระดับโลก เกาหลีใต้ที่โดดเด่นด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ไปจนถึงอินโดนีเซียที่เป็นประเทศกำลังพัฒนาเช่นเดียวกับไทย การเลือกประเทศเหล่านี้ยังคำนึงถึงความเป็นสมาชิก ASEAN (ยกเว้นเกาหลีใต้) และขนาดเศรษฐกิจที่สามารถเปรียบเทียบได้ ทำให้การวิเคราะห์สามารถแสดงให้เห็นตำแหน่งของไทยเมื่อเทียบกับทั้งประเทศแบบอย่าง que ประสบความสำเร็จสูง และประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับบริบทของประเทศไทย

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบดัชนีธรรมาภิบาลของประเทศไทยกับประเทศในภูมิภาค

ประเทศ	ดัชนีความโปร่งใส (CPI 2023)	ดัชนีประสิทธิภาพภาครัฐ (WGI 2023)	ดัชนีรัฐบาลดิจิทัล (DGRI 2023)
สิงคโปร์	83 (อันดับ 5)	2.15 (อันดับ 3)	0.89 (อันดับ 1)
เกาหลีใต้	63 (อันดับ 31)	1.23 (อันดับ 28)	0.85 (อันดับ 3)
ไทย	36 (อันดับ 76)	0.45 (อันดับ 58)	0.58 (อันดับ 31)
อินโดนีเซีย	34 (อันดับ 87)	0.23 (อันดับ 72)	0.52 (อันดับ 41)

ที่มา: Transparency International (2023), World Bank (2023)

Wirachaniphawan (2023) ชี้ให้เห็นปัญหาสำคัญของระบบราชการไทย ได้แก่ ลักษณะการบริหารแบบลำดับขั้นที่เข้มงวด การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของ Sirisamphan (2022) พบว่าร้อยละ 68 ของข้าราชการระดับปฏิบัติการยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

กรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างหลักการดั้งเดิมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ Margetts และ Naumann (2022) เสนอแนวคิด "Digital Government" ที่เน้นการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อปรับปรุงการให้บริการและการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ตารางที่ 3 กรอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	เทคโนโลยีที่สนับสนุน	การประยุกต์ใช้	ผลประโยชน์ที่คาดหวัง
ความโปร่งใส	Open Data Platform, Blockchain	เผยแพร่ข้อมูลรายจ่ายงบประมาณ	เพิ่มความเชื่อมั่น ลดการทุจริต
ความรับผิดชอบ	Digital Audit Trail, Performance Dashboard	ระบบติดตามการปฏิบัติงาน	เพิ่มประสิทธิภาพ
การมีส่วนร่วม	E-Participation Portal, Mobile Apps	รับฟังความคิดเห็นออนไลน์	เพิ่มความชอบธรรม
ประสิทธิภาพ	AI/ML, Process Automation	ระบบประมวลผลอัตโนมัติ	ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ

ที่มา: Margetts & Naumann (2022), Janssen & Helbig (2023)

งานวิจัยของ Janssen และ Helbig (2023) พบว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถลดเวลาและต้นทุนการให้บริการได้เฉลี่ยร้อยละ 50 และเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนได้ร้อยละ 35

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ

การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องมีแนวทางที่เป็นระบบ สำนักงาน ก.พ. ปี 2566 เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการโดยเน้นการสร้างทักษะ Digital Literacy, Data Analytics, Design Thinking และ Agile Management

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบกรณีศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ

ประเทศ/โครงการ	ยุทธศาสตร์หลัก	นวัตกรรมสำคัญ	ผลลัพธ์ที่วัดได้	ปัจจัยความสำเร็จ
เอสโตเนีย	Digital-by-Default	X-Road Platform, Digital ID	99% บริการออนไลน์	การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
สิงคโปร์	Smart Nation	AI Governance, Smart Platform	ลำดับ 1 ด้านรัฐบาลดิจิทัล	การวางแผนระยะยาว
อินเดีย	Digital Identity	Aadhaar System, India Stack	ลดการทุจริต 35%	ความมุ่งมั่นทางการเมือง

ที่มา: Singh & Patel (2023), UN E-Government Survey (2023)

การศึกษาของ McKinsey Global Institute (2023) ชี้ให้เห็นว่าการใช้ AI และ ML ในภาครัฐจะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 20-40 ในปี 2030 โดยเฉพาะในด้านการพยากรณ์ความต้องการบริการและการตรวจจัดการทุจริต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลต้องมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นรูปธรรม ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ปี 2566 (Kasikorn Research Center, 2023) เสนอให้รัฐบาลจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและกำหนดมาตรฐานการให้บริการออนไลน์

ตารางที่ 5 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแบ่งตามระยะเวลา

ด้านนโยบาย	ระยะสั้น (1-2 ปี)	ระยะกลาง (3-5 ปี)	ระยะยาว (5-10 ปี)
โครงสร้างองค์กร	จัดตั้ง Digital Government Office	รวมหน่วยงาน IT ของภาครัฐ	สร้างรัฐบาลแบบ Platform
พัฒนาบุคลากร	ฝึกอบรม Digital Literacy	พัฒนา Digital Leadership	สร้างวัฒนธรรม Innovation
เทคโนโลยี	พัฒนา National Digital ID	บูรณาการฐานข้อมูลภาครัฐ	พัฒนา Smart Government
กฎหมาย	ปรับปรุง พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร	สร้าง Digital Rights Framework	พัฒนากฎหมายอนาคต

ที่มา: Kasikorn Research Center (2023), OECD (2023)

งานวิจัยของ Brown และ Wilson (2023) เน้นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี โดยเสนอให้มีการจัดทำ Digital Culture Assessment และวางแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ

กรอบแนวความคิด (Conceptual Framework)

กรอบแนวความคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก:

1. ปัจจัยนำเข้า (Input Factors) เป็นรากฐานสำคัญที่จำเป็นต้องมีความพร้อมก่อนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยนโยบายรัฐบาลด้านการพัฒนาดิจิทัลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เช่น นโยบาย Thailand 4.0 และแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการสมัยใหม่ งบประมาณที่เพียงพอสำหรับการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการฝึกอบรมบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี

ที่ทันสมัยและมีความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล เช่น พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

2. กระบวนการ (Process) คือการดำเนินการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการให้เข้ากับบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเพิ่มความโปร่งใสผ่านการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในรูปแบบ Open Data และการใช้เทคโนโลยี Blockchain ในการบันทึกและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ การเสริมสร้างความรับผิดชอบผ่านระบบ Digital Audit Trail และ Performance Dashboard ที่แสดงผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่าน E-Participation Portal และ Mobile Applications ที่ช่วยให้ประชาชนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นและติดตามการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสะดวก การเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเชิงนโยบาย การส่งเสริมความเป็นธรรมผ่านการออกแบบบริการดิจิทัลที่คำนึงถึงความหลากหลายของผู้ใช้บริการ และการยึดมั่นในหลักนิติธรรมผ่านการพัฒนาระบบยุติธรรมดิจิทัล และการสร้างกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต (Output) หมายถึงผลงานที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินกระบวนการข้างต้น ได้แก่ การให้บริการดิจิทัลที่มีคุณภาพสูง สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ 24 ชั่วโมง 7 วัน เช่น บริการจดทะเบียนธุรกิจออนไลน์ ระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์ และบริการสาธารณสุขดิจิทัล ระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Government Data Integration) ที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการขอข้อมูลและเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ ความโปร่งใสในการบริหารงานผ่านการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงาน งบประมาณ และผลการปฏิบัติงานในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เพิ่มขึ้นผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ เช่น แพลตฟอร์มรับฟังความคิดเห็น ระบบร้องเรียน-ร้องทุกข์ออนไลน์ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายผ่านเทคโนโลยี Civic Tech

4. ผลลัพธ์ (Outcome) คือผลกระทบในระยะยาวที่เกิดขึ้นต่อสังคมและประชาชน โดยจะวัดได้จากระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการภาครัฐที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การลดการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐผ่านระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐที่วัดได้จากดัชนีต่างๆ เช่น Government Effectiveness Index และ Digital Government Development Index และการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อภาครัฐที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความร่วมมือในการพัฒนาประเทศ การปฏิบัติตามกฎหมาย และการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ยังรวมถึงการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก การลดช่องว่างทางดิจิทัลระหว่างเมืองและชนบท และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและยั่งยืน

ตัวแปรกำกับ วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐ, ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน, ระดับการศึกษาของประชาชน, การสนับสนุนจากผู้นำทางการเมือง

กรอบแนวความคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในยุคดิจิทัลเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม โดยเริ่มจากปัจจัยนำเข้าที่ประกอบด้วย นโยบายรัฐบาลที่ชัดเจน ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ งบประมาณที่เพียงพอ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนา จากนั้นดำเนินกระบวนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ (ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และหลักนิติธรรม) ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เช่น AI, Big Data, Blockchain และ Digital Platform เพื่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ บริการดิจิทัลที่มีคุณภาพ ระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกัน ความโปร่งใสในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระยะยาวที่คือความพึงพอใจของประชาชน การลดการทุจริต การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และความเชื่อมั่นต่อภาครัฐที่สูงขึ้น โดยมีตัวแปรกำกับที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐ ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ระดับการศึกษาของประชาชน และการสนับสนุนจากผู้นำทางการเมืองที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำกรอบแนวคิดนี้ไปสู่อการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

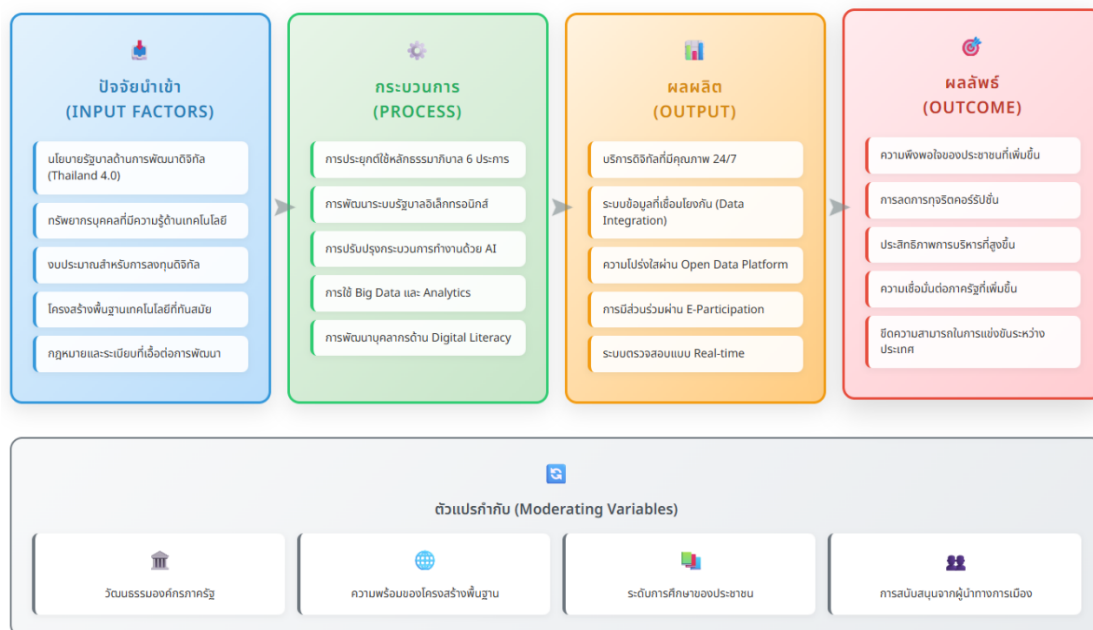
สรุปองค์ความรู้

บทความนี้ได้ขอค้นพบเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล ที่สำคัญคือ การบูรณาการระหว่างหลักธรรมาภิบาล 6 ประการกับเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญ องค์ความรู้จากการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรข้าราชการ

การศึกษานี้ได้พัฒนากลอบแนวคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยเน้นการบูรณาการระหว่างหลักการบริหารที่ดีกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาระบบราชการในยุคดิจิทัลต้องคำนึงถึงปัจจัยทางวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และความพร้อมของบุคลากร

การถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์จากกรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาระบบราชการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการ และการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ

กรอบแนวความคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล
ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล



ที่มา: ประพนธ์ ศรีเอี่ยมพิกุล, 2568

ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง (References)

- Bitton, M. (2022). *The Estonian miracle: E-Estonia and the future of digital infrastructure*. NYU School of Professional Studies.
<https://www.sps.nyu.edu/homepage/metaverse/metaverse-blog/the-estonian-miracle-e-estonia-and-the-future-of-digital-infrastructure.html>
- Brown, M., & Wilson, J. (2023). Organizational culture and digital transformation in public sector. *Public Administration Review*, 45(3), 234–251.
- European Union. (2025). *Finland 2024 Digital Decade Country Report*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/finland-2024-digital-decade-country-report>
- Janssen, M., & Helbig, N. (2023). Barriers to and facilitators of digital government transformation. *Government Information Quarterly*, 40(2), 156–167.
- Kash, W. (2024). UN report: E-government makes global strides, but digital divide persists. *FedScoop*. <https://fedscoop.com/un-report-e-government-makes-global-strides-but-digital-divide-persists/>
- Kasikorn Research Center. (2023). *Study report on Thailand's digital government development*. Kasikorn Bank.

- Lee, S., & Kim, H. (2023). Digital government and citizen satisfaction: Evidence from South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 445–462.
- Margetts, H., & Naumann, A. (2022). *Government as a platform: What can Estonia show the world?* Oxford Internet Institute Working Paper, 2022-03.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The age of AI: Artificial intelligence and the transformation of government*. McKinsey & Company.
- OECD. (2024). *Digital Government Index 2023: Towards more effective and inclusive digital public sectors* (OECD Public Governance Papers No. 44).
<https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
- Office of the Civil Service Commission. (2023). *Digital age civil servant development strategy 2023–2027*. Office of the Civil Service Commission.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2023). *Public sector management efficiency assessment report 2023*. Office of the Public Sector Development Commission.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Digital government outlook 2023*. OECD Publishing.
- Peters, B. G. (2022). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (8th ed.). Routledge.
- Porrúa, M. A. (2024). What makes South Korea a trailblazer in the digital transformation of the public sector? *Gobernarte*. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/en/south-korea-digital-transformation-public-sector/>
- Singapore Digital Government Journey. (2025). *Singapore Government Developer Portal*.
<https://www.developer.tech.gov.sg/our-digital-journey/singapore-digital-government-journey/overview.html>
- Singh, A., & Patel, R. (2023). E-governance implementation and corruption reduction: A study of Indian states. *International Journal of Public Administration*, 46(8), 678–692.
- Sirisamphan, S. (2022). Digital skills assessment of Thai civil servants. *Thai Journal of Public Administration*, 23(1), 78–95.
- Smith, A., & Johnson, R. (2023). Good governance and public service efficiency: A cross-national analysis. *Public Management Review*, 25(7), 1123–1145.
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023*. Transparency International Secretariat.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *UN e-government survey 2023*. United Nations Publications.

Wirachaniphawan, W. (2023). Thai civil service reform in the digital era. *Political Science Academic Journal*, 15(1), 78–95.

World Bank. (2023). *Worldwide governance indicators 2023*. World Bank Group.