



ยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัล : ภาครัฐไทยกับการปรับตัว* NATIONAL STRATEGY IN THE DIGITAL AGE: THE THAI PUBLIC SECTOR AND ADAPTATION

กฤตพงศ์ ปานผา

Kritpong Panpha

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: 6701104242@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์ การปรับตัวของภาครัฐไทย เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัล โดยสำรวจแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้นำหลักการบริหารจัดการแบบภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ อาทิ การจัดการเชิงผลสัมฤทธิ์ การเน้นผลลัพธ์ และการลดขั้นตอนราชการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินนโยบายระดับชาติ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน การยกระดับคุณภาพชีวิต และการสร้างระบบราชการที่ทันสมัย บทความนี้ยังวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความท้าทายที่ภาครัฐไทยต้องเผชิญในการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติที่สอดคล้องกับพลวัตของยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง การปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมียุทธศาสตร์ รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเพื่อสร้างธรรมาภิบาล บทสรุปนำเสนอว่าปัจจัยเหล่านี้คือรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน และเป็นแนวทางสำหรับอนาคตการบริหารภาครัฐของไทย ที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างแข็งแกร่ง

คำสำคัญ: การบริหารภาครัฐแนวใหม่; ยุทธศาสตร์ชาติ; ภาครัฐไทย; ยุคดิจิทัล

Abstract

This academic article analyzes the adaptation of the Thai public sector to drive the national strategy in the digital age. It explores the concept of New Public Management (NPM), which played a crucial role in transforming the public administration landscape, aiming for greater efficiency, transparency, and responsiveness to public needs. NPM incorporated private sector management principles, such as performance-based management, a focus on outcomes, and streamlining bureaucracy. These principles were crucial for implementing national policies, particularly the 20-year national strategy, which focuses on sustainable development, improving quality of life, and creating a modern bureaucracy. This article also analyzed the potential and challenges facing the Thai public sector in applying these concepts to ensure a truly digitally aligned national strategy. Effective adaptation requires ongoing

*Received August 27, 2025; Revised September 22, 2025; Accepted October 24, 2025





bureaucratic reform, the strategic use of digital technology, and the promotion of public participation to foster good governance. The conclusion suggested that these factors were crucial to driving the national strategy toward sustainable results and serve as a guideline for the future of Thai public services, resilient to the changes in the digital age.

Keywords: New Public Management; National Strategy; Thai State; Digital Age

บทนำ

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บริบทของการบริหารภาครัฐทั่วโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ภายใต้อิทธิพลของแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) ซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลลัพธ์เป็นหัวใจสำคัญ แนวคิดนี้ได้เปลี่ยนมุมมองการจัดการภาครัฐจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นขั้นตอนและกฎระเบียบ ไปสู่รูปแบบที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เปิดรับกลไกตลาด และใช้เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแบบที่ภาคเอกชนใช้กันอย่างแพร่หลาย (กาญจนา นครคง และธนาธิมา โรจนตรึงกุล, 2567) ในบริบทของประเทศไทย แนวทาง NPM ได้เริ่มถูกนำมาใช้ในระดับหนึ่งผ่านการปฏิรูประบบราชการ การผลักดันนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการเปิดพื้นที่ให้หน่วยงานมีความคล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญยังคงอยู่ในเรื่องของ โครงสร้างระบบราชการที่รวมศูนย์วัฒนธรรมองค์การแบบอนุรักษนิยม รวมถึง การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (สุดารัตน์ สุดสมบูรณ์ และคณะ, 2566)

การขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศระยะยาว จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองไว และมีความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์แนวคิด NPM และศักยภาพของระบบราชการไทยในการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในบริบทของยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นทั้งด้านโอกาสและความท้าทาย เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบราชการที่ยั่งยืน และตอบโจทยอนาคต และประเทศไทยเองก็เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้นำแนวคิด NPM มาปรับใช้ในระบบราชการอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวในการพัฒนาประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (วรรณมาชะ เกษรดอกไม้ และธนวัฒน์ พิมลจินดา, 2567)

ดังนั้น การประยุกต์ใช้ NPM ในบริบทของระบบราชการไทยที่มีความซับซ้อนและมีลักษณะเฉพาะตัว รวมถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ได้ก่อให้เกิดทั้งศักยภาพในการพัฒนาและความท้าทายที่ต้องเผชิญ บทความนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวคิด NPM และการนำไปใช้ในระบบราชการไทยเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยพิจารณาถึงโอกาสที่เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาเสริมสร้างศักยภาพ ตลอดจนอุปสรรคและความท้าทายที่ต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของประเทศได้อย่างแท้จริง

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1970 และได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในช่วงทศวรรษ 1990 โดยมีจุดมุ่งหมายหลักในการยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของงบประมาณที่จำกัด ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความคาดหวังต่อการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพมากขึ้น NPM จึงนำแนวปฏิบัติของภาคเอกชน เช่น การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์





การวัดผลการปฏิบัติงาน การลดขนาดองค์กร และการกระจายอำนาจ มาใช้กับการบริหารงานภาครัฐ (Henry, N, 2004)

องค์ประกอบสำคัญของ NPM

1. การเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Oriented Management) หน่วยงานภาครัฐภายใต้แนวคิด NPM ต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการให้บริการประชาชนมากกว่ากระบวนการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ชัดเจน และประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การกระจายอำนาจและความเป็นอิสระของหน่วยงาน ลดการรวมศูนย์อำนาจจากส่วนกลาง ให้หน่วยงานสามารถบริหารทรัพยากร การตัดสินใจ และการดำเนินงานได้ด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อลดความล่าช้า และเพิ่มความคล่องตัว (สฤติย์ นิยมญาติ และคณะ, 2566)

3. การใช้กลไกตลาดและการแข่งขัน ส่งเสริมให้ภาครัฐมีลักษณะของการแข่งขัน เช่น การจ้างเอกชน มาดำเนินงานบางด้าน การกำหนดงบประมาณแบบมีเงื่อนไข หรือการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน ระหว่างหน่วยงาน

4. การตอบสนองต่อประชาชน ประชาชนถูกมองในฐานะ “ลูกค้า” ที่ภาครัฐต้องให้บริการด้วยความพึงพอใจสูงสุด มีการเปิดรับความคิดเห็น และวัดความพึงพอใจจากผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

การนำ NPM มาใช้ในบริบทของระบบราชการไทย

ในประเทศไทย แนวคิด NPM เริ่มแทรกซึมเข้าสู่ระบบราชการผ่านนโยบายการปฏิรูประบบราชการ เช่น การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreements) การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (PBBS) การปรับปรุง โครงสร้างและบทบาทของหน่วยงานราชการ ให้มีความคล่องตัว และการผลักดัน การบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) (สุพร รัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี, 2566)

ในการนำ NPM มาใช้ยังคงเผชิญข้อจำกัดหลายประการ เช่น โครงสร้างราชการแบบรวมศูนย์ และระบบอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อน วัฒนธรรมองค์การแบบอนุรักษนิยม ที่ยังยึดติดกับลำดับชั้นและกฎระเบียบ ขาดกลไกตรวจสอบผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ความไม่ต่อเนื่องทางนโยบายจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

ดังนั้น ศักยภาพและความท้าทายต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ การนำแนวคิด NPM มาใช้ให้เกิดผลอย่างแท้จริงในระบบราชการไทยจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนให้กับประเทศ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัย และการยกระดับคุณภาพบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การยกระดับทักษะบุคลากรภาครัฐ และการส่งเสริมธรรมาภิบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการประยุกต์ใช้ NPM เพื่อให้เกิด ระบบราชการที่ตอบสนองต่อประชาชน และมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

ในบริบทของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ ได้รับการกำหนดขึ้นเป็นแผนระยะยาวที่ชี้นำทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย โดยมีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การจะบรรลุเป้าหมายที่ทะเยอทะยานนี้ได้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่กลไกภาครัฐจะต้องมีประสิทธิภาพและปรับตัวให้เข้ากับพลวัตของโลกยุคปัจจุบัน การ





บริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ท่ามกลางกระแส การปฏิรูปสู่ยุคดิจิทัล (ภาวนา พงศ์ปริตร, 2564)

NPM เน้นการนำหลักการและเครื่องมือจากภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ โดยมีแนวคิดหลักที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ดังนี้

1. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented) NPM สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และเน้นที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานมากกว่ากระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ในแต่ละด้าน เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำหลักการนี้มาใช้ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐ สามารถวางแผนและดำเนินงานโดยมีเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติเป็นศูนย์กลาง และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

2. การเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดงบประมาณ NPM ส่งเสริมให้ภาครัฐมีการบริหารจัดการ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อประหยัดงบประมาณและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการส่งมอบบริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องอาศัย งบประมาณจำนวนมาก การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เช่น การทำรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้กระบวนการทำงานคล่องตัวขึ้นและลดต้นทุน

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า/ประชาชน (Citizen-Centric) แนวคิด NPM เน้นการตอบสนอง ความต้องการของประชาชนในฐานะ "ลูกค้า" ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่ดีของประชาชน การปรับปรุงบริการภาครัฐให้เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญใน การสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของการพัฒนาประเทศ

4. การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการบริหาร (Decentralization and Managerial Freedom) NPM สนับสนุนการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่หน่วยงานปฏิบัติงานระดับล่าง เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว การให้อิสระในการบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้กรอบและเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถออกแบบกระบวนการทำงานที่ เหมาะสมกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในบริบทของตนเอง

ศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัล การนำแนวคิด NPM มาใช้ในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัลมีศักยภาพที่สำคัญ (ถาวร เสี่ยงเอียด และอลงกต คชสาร, 2567) ดังนี้

1. การยกระดับการให้บริการประชาชน เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบบริการออนไลน์, แอปพลิเคชัน ภาครัฐ, และศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และรวดเร็วขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิต ประชาชนบรรลุผล

2. การเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร จัดการข้อมูล การติดตามประเมินผล และการเปิดเผยข้อมูล เช่น Big Data, AI, Blockchain สามารถเพิ่ม ความโปร่งใส ลดโอกาสในการทุจริต และช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีข้อมูลและรวดเร็วขึ้น ซึ่งจำเป็นต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการบูรณาการ แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้หน่วยงานภาครัฐ สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน ทำให้การทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ เป็นไปอย่างราบรื่น ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความแม่นยำในการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน





4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัว ยุคดิจิทัลเปิดโอกาสให้ภาครัฐสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาสาธารณะและพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้ภาครัฐมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ชาติสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัล แม้จะมีศักยภาพสูง แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วย NPM ในยุคดิจิทัลก็เผชิญกับความท้าทายหลายประการ (ณัฐพล ช่วยศรีนวล, 2567) เช่น

1. ปัญหาด้านบุคลากร การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะในการนำ NPM มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบางส่วน ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ

2. โครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบที่ล้าสมัย โครงสร้างองค์กรภาครัฐที่มีความเป็นราชการสูงและกฎระเบียบที่ล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการทำงานแบบคล่องตัวและนวัตกรรมตามแนวคิด NPM และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ การปรับปรุงกฎระเบียบและโครงสร้างองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. การลงทุนด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาระบบราชการดิจิทัลจำเป็นต้องมีการลงทุนจำนวนมากในด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดสำหรับบางหน่วยงานหรือพื้นที่

4. ปัญหาความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเก็บและประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ทำให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและการละเมิดความเป็นส่วนตัว ซึ่งจำเป็นต้องมีมาตรการและกฎหมายที่รัดกุมมารองรับ

5. ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่และกลุ่มประชากร อาจทำให้ประชาชนบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการลดความเหลื่อมล้ำ

ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยการประยุกต์ใช้แนวคิด การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (NPM) อย่างชาญฉลาด โดยใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลมาเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการบริการที่ตอบสนองประชาชน อย่างไรก็ตาม การเอาชนะความท้าทายด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ภาครัฐต้องเร่งดำเนินการ หากสามารถจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ได้ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ในยุคดิจิทัลจะกลายเป็นพลังสำคัญในการนำพาประเทศไทยไปสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างแท้จริง

วิเคราะห์ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในยุคดิจิทัล

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) ในยุคดิจิทัล แม้จะนำมาซึ่งศักยภาพมหาศาลในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารราชการ แต่ก็มาพร้อมกับ ความเสี่ยง ที่สำคัญซึ่งอาจบั่นทอนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติหากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ภาครัฐสามารถกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

1. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (Human and Organizational Culture Risk)

1.1 การขาดแคลนทักษะดิจิทัลและความรู้ NPM แม้มีการลงทุนในเทคโนโลยี แต่หากบุคลากรภาครัฐขาดทักษะที่จำเป็นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) รวมถึงความเข้าใจในหลักการของ





NPM เช่น การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงาน หรือการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็อาจไม่เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Specialists) ในหน่วยงานภาครัฐก็เป็นข้อจำกัดสำคัญ

1.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทัศนคติแบบดั้งเดิม วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่เน้นลำดับชั้น ความมั่นคง และกฎระเบียบ อาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวเข้าสู่การทำงานแบบใหม่ที่เน้นความคล่องตัว นวัตกรรม และการเปิดกว้าง นอกจากนี้ ทัศนคติแบบ “ไม่ใช่หน้าที่ของฉัน” หรือ “ทำเท่าที่ทำได้” ก็บั่นทอนความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย

1.3 ปัญหาการย้ายงานและรักษาบุคลากร บุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลสูงมักเป็นที่ต้องการของภาคเอกชน ทำให้ภาครัฐเผชิญความท้าทายในการดึงดูดและรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการพัฒนาระบบดิจิทัลภาครัฐ

2. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure Risk)

2.1 ความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพึ่งพาระบบดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น ย่อมมีความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดข้องของระบบ (System Downtime) การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyberattacks) หรือข้อมูลรั่วไหล (Data Breach) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของข้อมูลภาครัฐ ความเชื่อมั่นของประชาชน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างร้ายแรง

2.2 การลงทุนที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่เหมาะสม การลงทุนในเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ไม่ตรงกับความต้องการจริง หรือขาดการวางแผนที่ดี อาจทำให้เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

2.3 ปัญหาการบูรณาการระบบ ระบบสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐมักมีความแตกต่างกัน และขาดการเชื่อมโยงกัน ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก ซึ่งขัดขวางการบูรณาการการทำงานเพื่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ

2.4 ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล แม้จะมีการพัฒนาระบบดิจิทัล แต่การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ และทักษะดิจิทัลของประชาชนในพื้นที่ห่างไกลหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสยังคงมีจำกัด ทำให้ประชาชนกลุ่มนี้ไม่สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการลดความเหลื่อมล้ำ

3. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และธรรมาภิบาล (Legal, Regulatory, and Governance Risk)

3.1 กฎหมายและระเบียบที่ล้าสมัย กฎหมายและระเบียบที่ใช้บังคับในปัจจุบันหลายฉบับอาจไม่เอื้อต่อการทำงานแบบใหม่ตามแนวคิด NPM และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ซับซ้อน หรือกฎหมายข้อมูลส่วนบุคคลที่ยังไม่ครอบคลุม

3.2 ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบดิจิทัล แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส แต่ก็อาจเปิดช่องทางใหม่ ๆ สำหรับการทุจริตผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หากไม่มีกลไกการตรวจสอบและป้องกันที่เพียงพอ

3.3 ความรับผิดชอบและความโปร่งใสในโลกดิจิทัล การดำเนินงานภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาระดับความรับผิดชอบและความโปร่งใส การตรวจสอบย้อนหลังการตัดสินใจที่ใช้ AI หรือ Algorithm อาจทำได้ยาก และการควบคุมการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลต้องเป็นไปอย่างรัดกุม





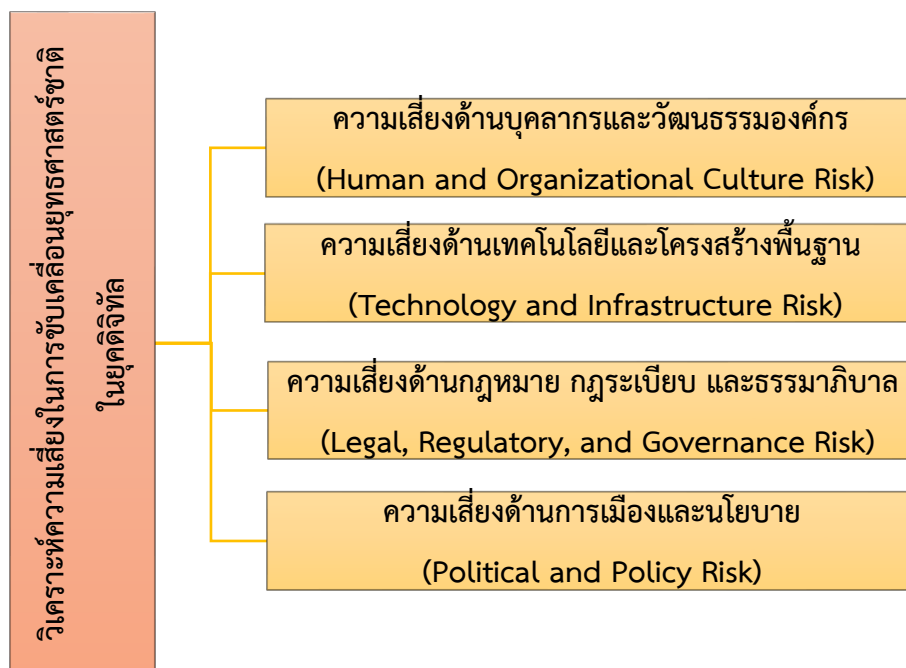
4. ความเสี่ยงด้านการเมืองและนโยบาย (Political and Policy Risk)

4.1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางทางการเมือง ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระยะยาวที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือนโยบายทางการเมือง ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องหรือไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ

4.2 การขาดฉันทามติและการมีส่วนร่วม หากการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในสังคม อาจนำไปสู่การขาดฉันทามติและการต่อต้านการดำเนินงานในอนาคต

4.3 การประเมินผลและการปรับปรุงที่ไม่เพียงพอ หากไม่มีกลไกการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติที่ทันสมัยและยืดหยุ่นเพียงพอ อาจทำให้ยุทธศาสตร์ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วถึง

ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วย NPM ในยุคดิจิทัลเป็นความพยายามที่สำคัญในการปฏิรูปภาครัฐของไทย อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านบุคลากร เทคโนโลยี กฎระเบียบ และการเมือง การตระหนักถึงความเสี่ยงเหล่านี้รอบด้าน และการวางแผนรับมืออย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ภาครัฐสามารถใช้ศักยภาพของ NPM และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำพาประเทศไทยไปสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากบทความ

สรุป

ยุทธศาสตร์ชาติของไทยมุ่งขับเคลื่อนประเทศสู่ความยั่งยืนผ่านการพัฒนาในหลากหลายมิติ ซึ่ง การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) ถือเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก แนวคิด NPM ที่เน้นผลสัมฤทธิ์,





ประสิทธิภาพ, การให้บริการประชาชน และการกระจายอำนาจ ได้เข้ามาช่วยยกระดับการทำงานภาครัฐให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติได้ดียิ่งขึ้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วย NPM ในยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้ NPM ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้ในหลายด้าน ยกเว้นการให้บริการประชาชน การนำระบบออนไลน์, แอปพลิเคชันภาครัฐ, และศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มาใช้ ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม เพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส เทคโนโลยีอย่าง Big Data, AI, และ Blockchain ช่วยให้การบริหารจัดการข้อมูลและการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดโอกาสในการทุจริต ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลระหว่างกันได้ราบรื่นขึ้น ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความแม่นยำในการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน และสร้างสรรค์นวัตกรรม ยุคดิจิทัลเปิดโอกาสให้ภาครัฐนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาสาธารณะและพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัย สามารถปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความท้าทายและความเสี่ยง แม้จะมีศักยภาพสูง แต่การขับเคลื่อนนี้ก็เผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการอย่างรอบคอบ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาสำคัญคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล และความรู้ความเข้าใจในหลักการ NPM รวมถึง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่เน้นลำดับชั้นและกฎระเบียบ นอกจากนี้ ภาครัฐยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน การพึ่งพาระบบดิจิทัลเพิ่มความเสี่ยงจาก การโจมตีทางไซเบอร์ และข้อมูลรั่วไหล การลงทุนในเทคโนโลยีที่ล้าสมัยหรือไม่เหมาะสมอาจทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ก็ทำให้ประชาชนบางกลุ่มไม่สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างเท่าเทียม ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล กฎระเบียบและกฎหมายหลายฉบับยังคงล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบคล่องตัว นอกจากนี้ การทุจริตในรูปแบบดิจิทัลและการขาดกลไกตรวจสอบที่เพียงพอในยุค AI ก็เป็นความท้าทายที่สำคัญ ความเสี่ยงด้านการเมืองและนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระยะยาวที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องหรือไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วย NPM ในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่คือการปฏิรูประบบราชการ ทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ การตระหนักและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร เทคโนโลยี กฎระเบียบ และการเมืองอย่างเป็นระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถเอาชนะความท้าทายเหล่านี้ได้ NPM และเทคโนโลยีดิจิทัลจะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนที่แท้จริง นำพาประเทศไทยไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา นครคง และธันสา โรจนตระกูล. (2567). ระบบอุปถัมภ์กับปัญหาการบริหารงานภาครัฐ. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 7(1), 452-465.
- ณัฐพล ช่วยศรีนิล. (2567). มุมมองต่อสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 15(2), 36-46.
- ถาวร เสงี่ยมยอด และอลงกต คชสาร. (2567). การบริหารโครงการการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้วย CIPP MODEL ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ภาคตะวันตกของไทย. วารสารวิชาการสิรินธรปริทรรศน์, 25(1), 76-87.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).





- ภาวนา พงศ์ปริตร. (2564). ประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์ฝึกพาณิชยน์นาวิ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(1), 177-191.
- วรรณมาฆะ เกษรดอกไม้ และธนวัฒน์ พิมพ์จินดา. (2567). แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การนำไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จของเทศบาลนครนครสวรรค์. วารสารศิลปการจัดการ, 8(4), 645-661.
- สถิตย์ นิยมญาติ และคณะ. (2566). วิธีใช้ทฤษฎีเพื่อกิจกรรมการบริหารจัดการ ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 10(4), 453-466.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุดารัตน์ สุดสมบูรณ์ และคณะ. (2566). การบริหารภาครัฐแนวใหม่กับการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยภายใต้สถานการณ์ COVID-19. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 10(1), 21-44.
- สุพรัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี. (2566). การบริหารจัดการของผู้ร่วมสมัยใหม่ในยุคดิจิทัลของเทศบาลเมืองพญา. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 8(1), 136-148.
- Henry, N. (2004). Public Administration and Public Affairs. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

