

## องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

กิมะ ทองเนื้อหา<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถ.พระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยมหิดล ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

### บทคัดย่อ

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม โครงการที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่ั้นประสบกับความล้มเหลว จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัยนี้จึงศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จากการศึกษาพบว่า ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการ ด้านคน ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร

**คำสำคัญ :** เทคโนโลยีสารสนเทศ / รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ / การบริหารการเปลี่ยนแปลง

\* Corresponding Author : poomporn@gmail.com

<sup>1</sup> วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ

## Elements of Change Management in E-government Implementation Case Study : Office of the Rubber Replanting Aid Fund

**Peema Thongnuaha<sup>1</sup>**

Thammasat University, Prachan Road, Bangkok 10200

**and Poomporn Thamsatitdej<sup>2\*</sup>**

Mahidol University, Vipawadee Rangsit Road, Samsen Nai, Phaya Thai, Bangkok 10400

### Abstract

It is widely recognized that e-Government plays an important role in leveraging the national competitiveness. However, e-Government projects have faced with failures. Previous studies indicated that change management is a key to the success of e-Government. This study therefore attempted to investigate the elements that is of importance to the change management in an e-Government project at the Office of Rubber Replanting Aid Fund. The result indicates the prioritization of change management elements ranging from technology, process, people, structure and organization culture.

**Keywords** : ICT / e-Government / Change Management

---

\* Corresponding Author : [poomporn@gmail.com](mailto:poomporn@gmail.com)

<sup>1</sup> Master of Science, Technology Management Program, College of Innovation.

<sup>2</sup> Lecturer, College of Management.

## 1. บทนำ

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างประเทศที่กำลังพัฒนากับประเทศที่พัฒนาแล้ว [1] ทำให้จำนวนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง [2] ประเทศไทยเองก็ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชน และภาคธุรกิจ [3] แต่จากการสำรวจพบว่าโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่มล้มเหลว [4] ในส่วนของประเทศไทยนั้น ยังไม่ได้มีการสำรวจสถิติของการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แต่จากการสำรวจความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ขององค์การสหประชาชาติ ในปี 2012 พบว่าประเทศไทยจัดอยู่ในลำดับที่ 92 ซึ่งตกลงมาจากลำดับที่ 76 ในปี 2010 [1] สาเหตุที่ทำให้โครงการที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประสบความสำเร็จคือการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีประสิทธิภาพ [5] ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โดยจะศึกษาจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในด้านการสนับสนุนการปลูกยางพาราซึ่งเป็นพืชทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

## 2. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ วิธีการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานของภาครัฐ ปรับปรุงการบริการแก่ประชาชน การบริการด้านข้อมูล และสารสนเทศ [2] โดยทั่วไปแล้ว รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะที่สำคัญ คือ ภาครัฐกับภาคประชาชน (Government to Citizen : G2C) ภาครัฐกับภาค

ธุรกิจ (Government to Business : G2B) ภาครัฐกับข้าราชการพนักงานของรัฐ (Government to Employee : G2E) และภาครัฐกับภาครัฐ (Government to Government : G2G) [6] เพื่อก้าวเข้าสู่ประเทศที่มีศักยภาพนั้น รัฐบาลจำเป็นต้องใช้รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อลดช่องว่าง ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และระยะห่างระหว่างประเทศที่กำลังพัฒนากับประเทศที่พัฒนาแล้ว [3] ซึ่งจะส่งผลให้โครงการรัฐอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการให้รัฐอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่างๆ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการยกระดับการแข่งขันของประเทศ

### 2.2 ความเป็นมาของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเริ่มต้น เมื่อปลายปี พ.ศ.2542 กลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้มีข้อตกลงที่จะดำเนินการตามข้อเสนอ e-ASEAN initiative ซึ่งมีจุดประสงค์หลักคือ การเสริมศักยภาพด้านไอทีของภูมิภาคนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก รวมถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกันภายในภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการผลักดันให้เกิดระบบ e-Government ในแต่ละประเทศสมาชิก จากข้อตกลงดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยจะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อเตรียมความพร้อมในการนำประเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ e-ASEAN โดยมีเงื่อนไขว่าต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ จึงมีมติ ครม. ให้ดำเนินการ 2 เรื่อง คือ เรื่อง e-Government และ e-Service จนเป็นที่มาของจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อการพัฒนาไปสู่ e-Thailand นั่นคือจุดเริ่มต้นการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย [6]

### 2.3 กรอบและแนวทางการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย

การพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็น 1 ใน 5 ยุทธศาสตร์หลักที่รัฐบาลได้ให้

ความสำคัญและดำเนินการพัฒนา ภายใต้พื้นฐานกรอบแนวคิดของนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2544-2553 (IT2010) เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาการบริหารจัดการและการบริการแก่ประชาชน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นศูนย์กลางการผลักดันการพัฒนา e-Education, e-Society, e-Industry, และ e-Commerce เนื่องจากนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2544-2553 (IT2010) เป็นแผนระยะยาวจึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545-2549 ขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิรูปการบริหารราชการ และการให้บริการกับประชาชน แนวใหม่ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาสนับสนุนเกื้อกูลก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชน นับเป็นการนำภาครัฐก้าวเข้าสู่ยุค รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ [9] จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้จัดถูกตั้งขึ้น และได้ผลักดันนโยบายการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมผลักดันและเตรียมความพร้อมในการพัฒนา รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของแต่ละหน่วยงานในอนาคต โดยมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการดำเนินการสนับสนุน นำมาซึ่งแผนทิศทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ [7-9]

#### 2.4 ความล้มเหลวของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ถึงแม้ว่าโครงการเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น [2] แต่จากการสำรวจกลับพบว่าโครงการที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่ล้มเหลว โดยโครงการที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ล้มเหลวทั้งหมด 35% ล้มเหลวบางส่วน 50% และประสบความสำเร็จเพียง 15% [3] ความล้มเหลวของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สามารถแบ่งได้ 3 รูปแบบดังนี้ ความล้มเหลวส่วนโครงการ ความล้มเหลวส่วนระบบ ความล้มเหลวส่วนผู้ใช้ ซึ่งสาเหตุความล้มเหลวของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์คือประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ [4, 5, 10, 11]

#### 2.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ [3] โดยทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ วิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และบุคลากรจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะที่ต้องการในอนาคต [12] สำหรับในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการกับตัวด้านทานการเปลี่ยนแปลง [13] อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 ด้าน [10] ซึ่งประกอบไปด้วยด้านเทคโนโลยีซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ โครงสร้างพื้นฐาน ICT ของประเทศ โครงสร้างพื้นฐาน ICT ขององค์กร สถาปัตยกรรมด้าน ICT มาตรฐานด้านข้อมูลด้าน ICT มาตรฐานเทคนิคด้าน ICT การรักษาความปลอดภัยด้าน ICT และเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน [15] ด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วย การดำเนินงานทั้งหมด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และกระบวนการทำงานระหว่างแผนกและกระบวนการทำงานระหว่างองค์กร [16] ด้านคน ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารบุคลากร ทักษะและความรู้ใหม่ที่จำเป็น ทักษะการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหาร ทักษะการบริหารเทคโนโลยีของผู้บริหาร และการฝึกอบรมบุคลากร [17] ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้าง การกระจายอำนาจ ลำดับชั้นโครงสร้างขององค์กร และขั้นตอนและหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน [18] รวมถึง ด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย ทัศนคติบริหาร ทัศนคติในการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความไว้วางใจและความร่วมมือ วัฒนธรรมการบริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความท้าทายในการทำงาน [19] เนื่องจากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีจำนวนที่หลากหลาย การที่จะพัฒนาให้การกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของ

แต่ละองค์ประกอบและปัจจัยย่อยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

## 2.6 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทส่งเสริม ไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยการปลูกแทนยางเก่าที่ให้ผลผลิตน้อยด้วยยางพันธุ์ดี หรือไม่ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้เกษตรกรที่ไม่เคยมีสวนยางมาก่อน ได้มีทางเลือกในการประกอบอาชีพทำสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร สนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ ตลอดจนการให้บริการประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างเช่น ระบบรับคำขอและอนุมัติการสงเคราะห์ระบบตรวจสอบและติดตามสวนสงเคราะห์ และระบบบัญชีสงเคราะห์รายตัว เป็นต้น และได้จัดตั้งฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร [20]

## 3. วิธีการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ประกอบไปด้วย การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสังเคราะห์ได้เป็นกลุ่มปัจจัยที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการ ด้านคน ด้านโครงสร้างองค์กร และ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytical Hierachy Process: AHP) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในประเด็นที่มีความซับซ้อน มีปัจจัยหลายปัจจัย เพื่อเลือก

ทางเลือกที่ดีที่สุด [21] โดยให้การแบ่งระดับส่วนประกอบของประเด็นที่อยู่ในระดับเดียวกัน และให้ผู้ตัดสินใจเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเป้าหมายของตน โดยพิจารณาจากน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลังการเปรียบเทียบกัน [22] การเก็บข้อมูลนั้นใช้วิธีการสัมภาษณ์นั้นใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Interview) กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการและงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 12 ท่าน โดยให้การเปรียบเทียบปัจจัยที่ศึกษาที่ละคู่จนครบทุกปัจจัย สำหรับคะแนนที่ใช้ในการเปรียบเทียบจะมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 9 ซึ่งค่าคะแนนเปรียบเทียบจะมีระดับความสำคัญ คะแนนที่ได้จากการประเมินซึ่งให้ระดับความสำคัญ จะถูกนำไปคำนวณค่าเอาอร์เกน (Eigenvalue Problems) เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญต่อไป โดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ลำดับชั้นการพิจารณาโดยคำนวณค่าความสอดคล้อง (Consistency Ratio : CR) และการหาค่าดัชนีแสดงความถูกต้องของการประเมินเปรียบเทียบ (Consistency Index : CI) และนำไปเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน (Random Index: RI) โดยที่  $CR = CI/RI$  ถ้า  $CR \leq 0.10$  แสดงว่าการจับคู่เปรียบเทียบนั้นมีความถูกต้องโดยค่า RI ขึ้นอยู่กับจำนวนหัวข้อของเกณฑ์ที่นำมาพิจารณา [21]

## 4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ทั้งหมด 12 ท่าน ผลการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จากรูปที่ 1 แสดงให้เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้น ต้องเริ่มต้นที่การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้วยค่าถ่วงน้ำหนัก 0.280 จากนั้นการกำหนดกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญต่อด้านกระบวนการ เป็นลำดับที่ 2 ด้วยค่าถ่วงน้ำหนัก 0.222 และ ปัจจัยที่สำคัญลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านคน ซึ่งมีค่าถ่วงน้ำหนักที่ 0.217 ตามด้วยปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรด้วยค่าถ่วงน้ำหนัก 0.160 และ ปัจจัย

ด้านวัฒนธรรม ด้วยค่าถ่วงน้ำหนัก 0.121 เป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับสุดท้าย

## 5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเพื่อให้การดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประสบความสำเร็จสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางควรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ตามลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเป็น โดยจะต้องจัดการกับโครงสร้างพื้นฐาน ICT ของชาติ และโครงสร้างพื้นฐาน ICT ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่จะเกิดขึ้นก่อน แล้วจึงกำหนดรูปแบบของ สถาปัตยกรรมมาตรฐานข้อมูล มาตรฐานด้านเทคนิค และการรักษาความปลอดภัย ทางด้าน ICT ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นจึงพิจารณาเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นรายละเอียดลำดับสุดท้ายขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

**ลำดับที่ 2** กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับองค์ประกอบด้านกระบวนการ โดยจะต้องจัดการกับกระบวนการดำเนินงานเดิมทั้งหมดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นอันดับแรก แล้วจึงจัดการกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อรองรับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นจึงจัดการกับประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และสุดท้ายจัดการกับกระบวนการทำงานระหว่างแผนกและกระบวนการทำงานระหว่างองค์กร หากการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของแผนก หรือหน่วยงานอื่น

**ลำดับที่ 3** กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับองค์ประกอบด้านคน เริ่มจากการบริหารงานบุคคลซึ่งจะต้องได้รับการจัดการเป็นอันดับแรก ลำดับต่อมาคือการจัดการทักษะและความใหม่ที่เป็นต่อการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แล้วจึงจัดการกับทักษะการบริหารกลยุทธ์และทักษะการบริหารเทคโนโลยีของผู้บริหารที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้การดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสุดท้ายคือการจัดการการฝึกอบรมให้กับ

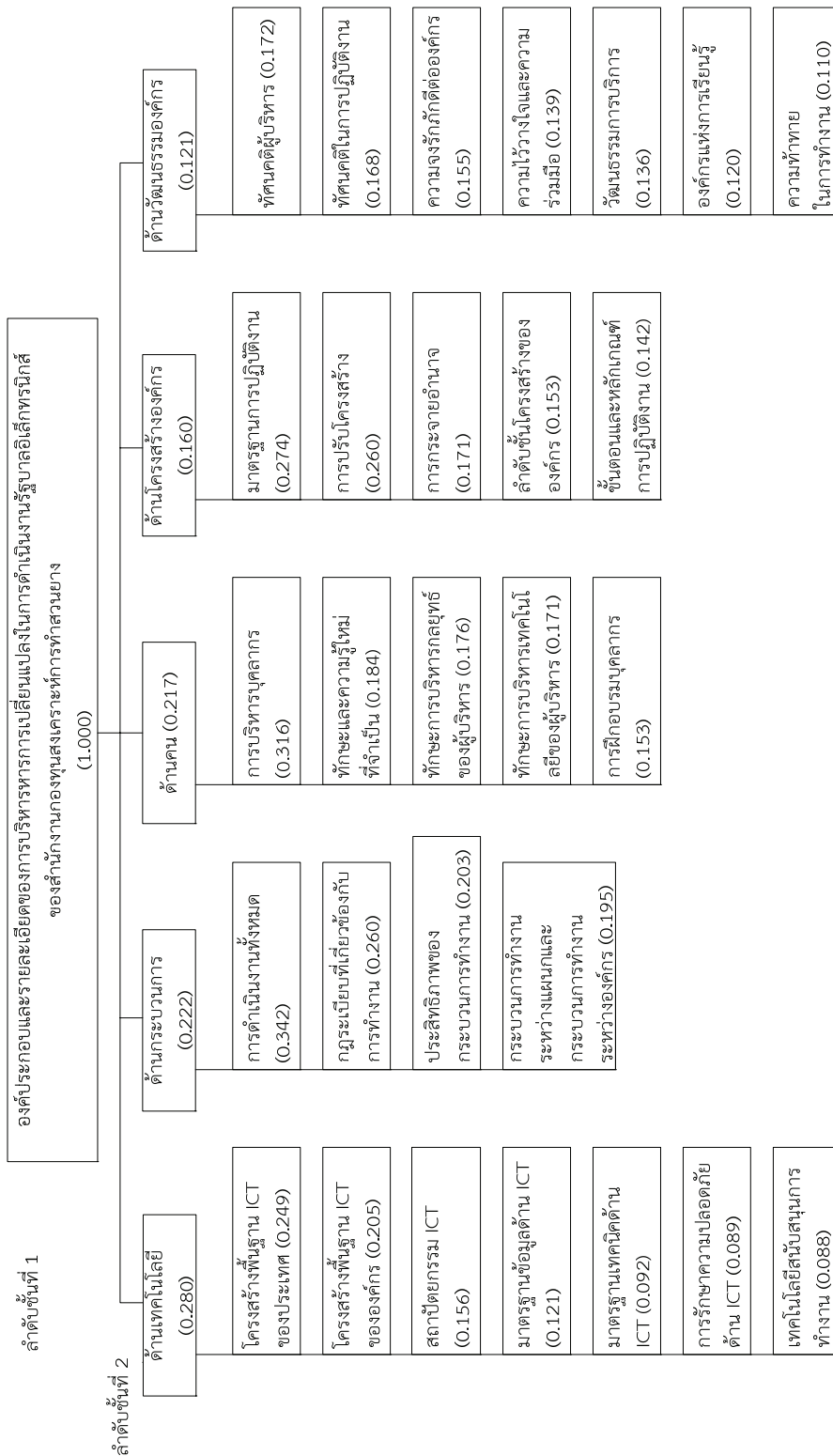
บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้งานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ลำดับที่ 4** กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร โดยเริ่มต้นจากการจัดการกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกัน ลำดับต่อมาคือการจัดการกับโครงสร้าง โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แล้วจึงมาพิจารณาถึงการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและลำดับโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายจึงจัดการกับขั้นตอนและหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

**ลำดับที่ 5** กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มต้นจากการจัดการกับทัศนคติของผู้บริหารและทัศนคติในการปฏิบัติงานเมื่อมีการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ให้เกิดการยอมรับและเห็นว่าการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้เกิดผลดีต่อทั้งองค์กรและตนเอง ลำดับต่อมาคือการจัดการกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ความไว้วางใจและความร่วมมือ วัฒนธรรมบริการ เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ลำดับต่อมาจึงจัดการกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และสุดท้ายจัดการกับความท้าทายในการทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดความท้าทายกล้าที่จะรับผิดชอบการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่กำลังจะเกิดขึ้น องค์กร ความไว้วางใจและความร่วมมือ วัฒนธรรมบริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ที่ได้นำทฤษฎีและข้อมูลมาใช้ในการอ้างอิงจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี



ลำดับชั้นที่ 3

รูปที่ 1 โครงสร้างลำดับชั้นความสำคัญองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

## 7. เอกสารอ้างอิง

1. UN, 2012, United Nations e - Government Readiness Ranking, United Nation.
2. UN, 2012, United Nations E-Government Survey 2012, E-Government for the People, United Nation.
3. Heeks, R., 2003, "Information Systems and Developing Countries : Failure, Success and Local improvisation," *The Information Society*, 18 (2), pp. 101-112.
4. Reem, A., 2010, "Secure and Failure Factors of e-Government Projects Implementation in Developing Country : A study on the Implementation of Kingdom of Bahrain," *International Journal of Social, Behavioral, Economic, Business and Industrial Engineering*, 4 (6), pp. 659-662.
5. Nograšek, J., 2011, "Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation," *Business System Research*, 2 (2), pp. 1-56.
6. Al-Hashmi, A. and Darem, A., 2008, "Understanding Phases of E-government Project," *Emerging Technologies in e-Government* [Online], Available : [http://www.csi-sigegov.org/emerging\\_pdf/17\\_152-157.pdf](http://www.csi-sigegov.org/emerging_pdf/17_152-157.pdf).
7. The Secretariat of Senate, 2011, The Study Report : e-Government, The Secretariat of Senate. (In Thai)
8. Theinprateap, N., Sharing on e- Government [Online], Available : <http://office.bangkok.go.th/csad/pdf/mv12-45/model-E-government-jack-9.pdf>. (In Thai)
9. The Secretariat of Senate, 2007, The Study of e-Government Development and Management, The Secretariat of Senate (In Thai)
10. Narong, T., 2013, "Geo-Information Technology for Climate Change Study : A Literature Review," *KMUTT Research and Development Journal*, 36 (4), pp. 503-515. (in Thai)
11. Chaiyuth, C., Kriengkrai, P., Wachirawit, Y., Sacha, S. and Puripus, S., 2014, "Analysis of the Mission of Governmental Organization for Water Management in Thailand and the Development of the National Data Archive for Relief of Water-related Disaster," *KMUTT Research and Development Journal*, 37 (3), pp. 362-387. (In Thai)
12. Abdelsalam, H., Reddick, C. and El Kadi, H., 2012, "Success and Failure of Local E-government Projects : Lessons Learned from Egypt," *Egyptian Informatics Journal*, 14 (2), pp. 1011-1025.
13. Sachdeva, S., 2008, Change Management for e-Governance [Online], Available : [http://indiaegov.org/knowledgeexchg/change\\_management2.pdf](http://indiaegov.org/knowledgeexchg/change_management2.pdf).
14. Jamali, D., 2005, "Changing Management Paradigms : Implications for Educational Institutions," *Journal of Management Development*, 24 (2), pp. 104-115.
15. Zackreya, E. and Zahir, I., 2005, "e-Government Adoption Architecture and Business," *Business Process Management Journal*, 11 (5), pp. 589-611.
16. Paul, B., 2007, "Model for e-Government Transforming Government," *People Process and Policy*, 1 (1), pp. 7-28.
17. Chang, E., Victor, R., Sherry, R. and Bashorat, I., 2006, "The Importance of Strategic Readiness in an Every e-government Environment," *Business Process Management Journal*, 12 (1), pp. 22-33.
18. Vishanth, W., Ramsi, E. and Shafti, A., 2011, "Exploring the Complexity of e-government Implementation and Diffusion in a Developing Country : Some Lessons from the State of Qatar," *Journal of Enterprise Information Management*, 24 (2), pp. 172-196.
19. Altameem, T., Zairi, M. and Alshawi, S., 2006, "Critical Success Factors of e-Government : A Proposed Model for E-Government Implementation," IEEE, Dubai, ISBN:1-4244-0674-9.
20. Office of the Rubber Replanting Aid Fund, 2012, 6<sup>th</sup> Incubation Planning (2011-2016) First Revision, Office of the Rubber Replanting Aid Fund. (In Thai)
21. Saaty, T., 1980, The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.
22. Abobak, S., Khalid, A. and Ghassan, A. 2012, "Analytic Hierarchy Process for Success of e-Government," *Business Strategy Review*, 11 (3), pp. 1-19.