

อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ต่อการบริหารรัฐกิจดิจิทัลเชิงยุทธศาสตร์
การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และโครงสร้างภาครัฐระดับสากล

The Influence of Globalization on Strategic Digital Public Administration
Paradigm Shift and International Public Sector Structure

ธัญนันท์ จันทรงพล¹ และ ชนะศึก วิเศษชัย²

Thanyanant Chansongpol¹, and Shanasuek Wisetchai²

สถาบันรัชต์ภาคย์¹

Rajapark Institute¹

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร²

Phra Nakhon Rajabhat University²

E-mail: chansongpol.t@gmail.com

Received July 12, 2026; Revised August 31, 2026; Accepted August 31, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ยุคดิจิทัลที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และโครงสร้างเชิงสถาบันของการบริหารรัฐกิจในระดับสากลท่ามกลางความท้าทายจากภูมิรัฐศาสตร์เทคโนโลยีและการผันผวนของระบบข้อมูลข้ามชาติ บทความได้สังเคราะห์ข้อจำกัดของกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) และการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ที่เผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทางสถาบัน นำไปสู่ความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Era Governance) และการบูรณาการเครื่องมือรัฐศาสตร์สมัยใหม่เข้ากับเทคโนโลยี การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผ่านการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีเชิงประจักษ์จากฐานข้อมูลวิชาการระดับสากลในช่วงปี ค.ศ. 2023–2026 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า รัฐชาติจำเป็นต้องยกระดับขีดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อริ่สร้างและกำหนดรูปแบบการจัดองค์การใหม่ โดยก้าวข้ามระบบราชการแบบลำดับชั้นไปสู่การกำกับดูแลแบบคล่องตัว (Agile Governance) ที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานข้ามสายงาน และกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Policy Formulation) อย่างเป็นรูปธรรม ข้อค้นพบเสนอแนะว่าความตระหนักรู้เชิงยุทธศาสตร์ในการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์และโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล คือกลไกเชิงสถาบันที่สำคัญในการรักษาอำนาจอธิปไตยเหนือพรมแดนดิจิทัลและสร้างความยั่งยืนในการบริหารราชการแผ่นดินในยุคความไร้ระเบียบโลกใหม่

คำสำคัญ: โลกาภิวัตน์; การบริหารรัฐกิจดิจิทัลเชิงยุทธศาสตร์; การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์;
โครงสร้างภาครัฐ; การกำกับดูแลแบบคล่องตัว

Abstract

The academic article aimed to analyze the influence of digital globalization on the paradigm shift and institutional structures of international public administration. Amidst the challenges of techno-geopolitics and transnational data fluctuations, this article synthesizes the limitations of New Public Management (NPM) and New Public Service (NPS) paradigms, which currently face severe institutional inertia. This highlights the critical necessity for a transition towards Digital Era Governance (DEG) and the integration of modern political science mechanisms with technology. Utilizing an empirical secondary literature review from international academic databases between 2023 and 2026, the findings reveal that nation-states must elevate their dynamic capabilities to deconstruct and reorganize public sector frameworks. Moving beyond hierarchical bureaucracy, governments must adopt Agile Governance—emphasizing institutional flexibility, cross-functional collaboration, and robust data-driven policy formulation processes. The findings suggest that strategic awareness in integrating artificial intelligence and digital infrastructure is a crucial institutional mechanism in maintaining digital sovereignty and ensuring the sustainability of state administration in the new global disorder.

Keywords: globalization; strategic digital public administration; paradigm shift; public sector structure; agile governance

บทนำ

พลวัตของโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ได้ก้าวข้ามขอบเขตของการเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน และสินค้าเชิงกายภาพแบบดั้งเดิม เข้าสู่สภาวะที่นักวิชาการเรียกว่า “การกลายพันธุ์ของโลกาภิวัตน์” (Mutation of Globalization) สภาวะการณ์นี้ไม่ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยข้อตกลงทางการค้าเสรีเพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดโดยความก้าวหน้าของโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูล (Data Infrastructure) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) ที่หลอมรวมเข้ากับการบริหารจัดการของภาครัฐ (Das, 2024) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างนี้ได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ “ภูมิรัฐศาสตร์เทคโนโลยี” (Techno-Geopolitics) ซึ่งชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมได้กลายเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาแห่งอำนาจทางภูมิรัฐศาสตร์ ในสภาพแวดล้อมนี้ ชาติต้องแข่งขันกันไม่เพียงแต่มีทิศทางทหารหรือเศรษฐกิจ แต่รวมถึงการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและข้อมูล ซึ่งกลายเป็นสมรภูมิแห่งอิทธิพลใหม่ในระดับสากล (Capri, 2024) เทคโนโลยีไม่ได้ดำรงสถานะเป็นเพียงเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดทำบริการสาธารณะดังเช่นในอดีต ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ดิจิทัล ชาติกำลังเผชิญกับสภาวะที่ตัวแสดงที่ไม่ใช่รัฐ (Non-state Actors) โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติ ได้สร้างเครือข่ายระบบโครงสร้างพื้นฐานแบบซ่อนเร้น (Hidden infrastructures) ที่สามารถขึ้นมาตรฐานระดับโลกและท้าทายอำนาจอธิปไตยดิจิทัล (Digital Sovereignty) ของรัฐบาลอย่างรุนแรง (Farrell & Newman, 2023; Vangeli et al., 2025)

จากความท้าทายเชิงโครงสร้างดังกล่าว รัฐประศาสนศาสตร์กระแสหลักได้เผยให้เห็นช่องว่างทางวิชาการและข้อจำกัดในเชิงปฏิบัติอย่างเด่นชัด เมื่อนำกระบวนการทัศน์ดั้งเดิมมาทดสอบกับสภาวะไร้พรมแดนทางดิจิทัล แม้กระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) จะเคยประสบความสำเร็จในการนำกลไกตลาดมาเสริมประสิทธิภาพ และกระบวนการทัศน์การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) จะสามารถดึงพลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมบนฐานของคุณค่าประชาธิปไตย ทว่าทั้งสองกระบวนการทัศน์กลับยังคงเผชิญกับ “สภาวะความหน่วงทางสถาบัน” (Institutional Inertia) โครงสร้างราชการแบบลำดับขั้นและระบบไซโล ไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตของข้อมูลที่หลั่งไหลแบบเรียลไทม์ได้ทันทั่วทั้งที่ ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับการเรียกร้องของประชาชนผ่านความกดดันทางสังคมที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้รับแรงหนุนจากการเชื่อมต่อทางอินเทอร์เน็ตที่กว้างขวางขึ้น (Elbahnasawy et al., 2026) การมุ่งทำความเข้าใจต่อจิ๊กซอว์ของการกำกับดูแลทางดิจิทัล (Digital Governance Puzzle) จึงต้องอาศัยทฤษฎีเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างมนุษย์ เครื่องจักร และองค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2024) การประเมินขีดความสามารถในการบริหารรัฐกิจดิจิทัลจึงมิใช่เพียงการนับจำนวนบริการออนไลน์ แต่คือการประเมินผลกระทบของการกำกับดูแลที่มีต่อการมีส่วนร่วมของพลเมืองและการส่งมอบบริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรม (Bano et al., 2025) ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พลวัตการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ และนำเสนอทิศทางการกำหนดรูปแบบการจัดองค์การที่ก้าวข้ามข้อจำกัดของ NPM และ NPS ผ่านการขับเคลื่อนด้วยการบริหารรัฐกิจดิจิทัลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อยกระดับกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะของรัฐบาลให้สามารถแข่งขันและยืนหยัดได้ในเวทีโลกอย่างยั่งยืน

1) กระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่และข้อจำกัด

การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทางการเมืองและโครงสร้างระดับโลก จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า โลกาภิวัตน์ในยุคปัจจุบันได้สร้างสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาวะที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างกะทันหันของมหาอำนาจ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันทางดิจิทัลและข้อมูลข่าวสาร (Capri, 2024) พัฒนาการนี้ส่งผลให้แนวทางการบริหารราชการต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมเชิงระบบที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรง กระบวนทัศน์ที่เป็นเข็มทิศในการบริหารจัดการภาครัฐจึงถูกบีบบังคับให้ต้องเปลี่ยนผ่าน ข้อจำกัดของโครงสร้างภาครัฐที่มีความซับซ้อนและกระจัดกระจาย ได้นำไปสู่การก่อรูปของกระบวนการทัศน์ “การบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัล” (Digital Era Governance: DEG) กระบวนทัศน์นี้ไม่ได้หยุดอยู่เพียงการใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตแบบผิวเผิน แต่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่รัฐต้องบูรณาการระบบนิเวศข้อมูลเข้ากับกระบวนการมีส่วนร่วมของพลเมือง เพื่อสร้างการตอบสนองที่ยืดหยุ่นและจำกัดสภาวะความปั่นป่วนทางสังคมที่อาจขยายตัวอย่างรวดเร็วผ่านโครงข่ายระดับโลก (Elbahnasawy et al., 2026) พัฒนาการนี้สะท้อนให้เห็นว่า รัฐบาลดิจิทัลไม่ได้มีเป้าหมายแค่การปรับเปลี่ยนเอกสารกระดาษเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ แต่คือความพยายามในเชิงสถาบันที่จะประสานการทำงานระหว่างระบบเทคโนโลยี

และอำนาจอธิปไตยของพลเมือง เพื่อสร้างรัฐอัจฉริยะที่ยั่งยืนบนฐานของข้อมูลระดับมหภาค (Das, 2024)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านกระบวนการทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติในระดับสากลนั้น จำเป็นต้องมีการรื้อสร้างระบบและพัฒนากลไกเชิงสถาบันอย่างเร่งด่วน การทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบริหารจัดการภาครัฐระดับสากลกำลังมุ่งเน้นไปที่ปรัชญา “การกำกับดูแลแบบคล่องตัว” (Agile Governance) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารองค์การเชิงรุก เพื่อก้าวข้ามโครงสร้างราชการแบบดั้งเดิมไปสู่สถาบันสมัยใหม่ที่สามารถรองรับความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้การกำกับดูแลแบบคล่องตัวในระดับภาครัฐไม่ใช่การลบหลายการบังคับบัญชา แต่คือการจัดวางระบบเครือข่ายความร่วมมือที่มีการออกแบบมาอย่างเฝ้าระวังทั้งในระดับมหภาค (Macro) ระดับกลาง (Meso) และระดับจุลภาค (Micro) (Tai & Awasthi, 2025) การทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional integration) ภายใต้รูปแบบการจัดองค์การแบบคล่องตัว ช่วยยกระดับให้รัฐสามารถตรวจจับความเปลี่ยนแปลง (Sensing) และปรับปรุง (Transforming) ทรัพยากรภายในองค์การ เพื่อพัฒนากระบวนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ให้มีความรวดเร็วและเป็นวิทยาศาสตร์มากยิ่งขึ้น ท้ายที่สุด การขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะที่อาศัยข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ จะกลายเป็นเสาหลักในการปกป้องการตัดสินใจของรัฐจากอิทธิพลของกลุ่มทุนข้ามชาติ และสนับสนุนความเป็นอิสระทางสถาบัน (Institutional Autonomy) ในระบบโลกที่มีความพลวัตสูง (Vangeli et al., 2025; Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2024)

การบูรณาการเครื่องมือทางรัฐศาสตร์เข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงระบบบริหารงานประจำ (Routine Administration) ของภาครัฐ แต่เป็นการปฏิวัติกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะอย่างถอนรากถอนโคน ในยุคที่โลกาภิวัตน์เชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) แบบไร้ขีดจำกัด การตัดสินใจเชิงนโยบายของภาครัฐระดับสากลได้เปลี่ยนผ่านจากสัญชาตญาณหรือวิจารณญาณส่วนบุคคลของผู้บริหาร (Heuristic Decision-Making) ไปสู่กระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven Policy Formulation) อย่างเต็มรูปแบบ (Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2024) รัฐที่ชาญฉลาดในระบอบโลกใหม่ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล แต่ยังต้องประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของพลเมืองและติดตามการเคลื่อนย้ายทุนข้ามชาติ เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงและวิกฤตการณ์ที่แฝงตัวอยู่ (Creeping crises) ซึ่งโครงสร้างราชการแบบเดิมมักจะมองข้าม การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเหล่านี้ช่วยให้การร่างนโยบายมีความแม่นยำและสามารถปรับแต่งให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในระดับจุลภาคได้ ทว่าในขณะเดียวกัน การพึ่งพาเทคโนโลยีขั้นสูงก็สร้างความตึงเครียดเชิงสถาบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะระบบอัลกอริทึมที่มักถูกพัฒนาโดยบริษัทเอกชนข้ามชาติ อาจแฝงไว้ด้วยอคติและผลประโยชน์ทับซ้อนที่บั่นทอนความเป็นกลางของรัฐ (Neumann et al., 2024) ดังนั้น ชีตความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ของรัฐในการควบคุมผู้ควบคุมผ่านกลไกการตรวจสอบ จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ

2) ยุคดิจิทัลกับการปฏิรูประบบการบริหารรัฐกิจ

ความล้มเหลวของการปฏิรูประบบราชการในอดีต มักเกิดจากการพยายามนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปสวมทับลงบนโครงสร้างการจัดองค์การแบบเก่า (Legacy Structures) ที่เต็มไปด้วยสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นตามลำดับชั้น (Hierarchical Layers) ผลลัพธ์ที่ได้จึงไม่ใช่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่แท้จริง แต่เป็นเพียงการสร้าง “ความซับซ้อนทางอิเล็กทรอนิกส์” (Electronic Bureaucracy) ที่กลับกลายเป็นการเพิ่มภาระงานและต้นทุนธุรกรรมให้แก่หน่วยงานรัฐ (Elbahnasawy et al., 2026) เพื่อก้าวข้ามหล่มทางสถาบันนี้ การวิเคราะห์ทบทวนวรรณกรรมพบว่า รัฐบาลในประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำปรัชญา “การกำกับดูแลแบบคล่องตัว” (Agile Governance) มาใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักในการรื้อสร้างและออกแบบรูปแบบการจัดองค์การใหม่ แนวทางนี้ปฏิเสธการทำงานแบบแยกส่วนหรือระบบไซโล (Silo-based structure) และมุ่งเน้นการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานที่รวบรวมนักบริหารรัฐกิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายมหาชน และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูลเข้ามาปฏิบัติการร่วมกัน (Tai & Awasthi, 2025) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization of Decision-making) ไม่เพียงแต่ช่วยลดขั้นตอนคอขวดในระบบราชการ แต่ยังเปิดโอกาสให้กลไกการปกครองระดับท้องถิ่นสามารถปรับใช้นโยบายให้สอดคล้องกับพลวัตของแต่ละพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Firdaus & Mulia, 2024)

นอกจากมิติของการบริหารจัดการภายในแล้ว โลกาภิวัตน์ยุคดิจิทัลยังได้พลิกโฉมความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม (State-Society Relations) อย่างมีนัยสำคัญ การมีส่วนร่วมของพลเมือง (Citizen Participation) ได้ก้าวข้ามสถานะของการเป็นเพียงผู้รับบริการ (Passive Recipients) หรือผู้ให้ความเห็นในรอบการเลือกตั้ง มาสู่การเป็น “ผู้ร่วมสร้างสรรค์นโยบายสาธารณะ” (Co-creators) แบบเรียลไทม์ แนวคิดการบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัลสนับสนุนให้รัฐบาลทำหน้าที่เป็นโครงข่ายหลักในการสร้างแพลตฟอร์มกลาง ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการส่งผ่านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loops) ระหว่างภาครัฐ ประชาสังคม และภาคธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Bhattacharya, 2024) กลไกความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Cross-sectoral collaboration) นี้มีความสลับซับซ้อน แต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) และสร้างความชอบธรรมทางนโยบาย (Policy Legitimacy) ท่ามกลางสังคมที่เต็มไปด้วยความหลากหลายและความคิดเห็นที่แตกต่าง (Nolte & Lindenmeier, 2024)

3) แนวคิด ทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์ และการกำกับดูแลแบบคล่องตัว

การปรับตัวเชิงสถาบันเพื่อรองรับความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงมิติของการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมลึกถึงไปจนถึงเสาหลักที่ค้ำยันอำนาจและเสถียรภาพของรัฐ นั่นคือ “ความมั่นคงทางการคลังและการบริหารงบประมาณแผ่นดิน” (Public Financial Management: PFM) ในอดีต การกำหนดนโยบายการคลังมักอาศัยวงจรการวางแผนงบประมาณระยะยาวที่แข็งทื่อและเต็มไปด้วยระเบียบขั้นตอนที่ล่าช้า ทว่าความผันผวนของระบบเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน เรียกร้องให้รัฐต้องมีความยืดหยุ่นทางการเงินเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์อย่างฉับพลัน งานวิจัยที่วิเคราะห์การนำระเบียบวิธีแบบคล่องตัวและแบบลีน (Agile and Lean Frameworks) มาประยุกต์ใช้ในระบบการเงินสาธารณะของกลุ่มประเทศ

เศรษฐกิจเกิดใหม่ ได้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนทัศน์การบริหารแบบคล่องตัวช่วยให้รัฐบาลสามารถปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณได้แบบเรียลไทม์ (Real-time adjustments) สอดคล้องกับพลวัตทางเศรษฐกิจที่แท้จริงและรองรับวิกฤตที่อาจลุกลามมาจากภายนอกประเทศ (Amuna et al., 2026) การปรับปรุงความคล่องตัวทางการคลังนี้ ไม่ได้หมายถึงการละทิ้งวินัยทางการเงิน แต่คือการปฏิรูปกลไกเชิงสถาบันเพื่อมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าของทรัพยากร (Waste reduction) และเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบความรับผิดชอบ (Fiscal Accountability) ผ่านระบบดิจิทัล ทำให้ทรัพยากรสาธารณะถูกกระจายไปสู่พื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง (Amuna et al., 2026) กลไกนี้ยังเป็นการตอบสนองต่อพลวัตโลกาภิวัตน์ที่การไหลเวียนของเงินทุนและข้อมูลข้ามชาติสามารถสร้างสถานะแทรกซ้อนต่ออำนาจอธิปไตยทางการเงิน (Monetary Sovereignty) ของรัฐชาติได้อย่างฉับพลัน

เมื่อพิจารณาถึงทิศทางและข้อเสนอแนะสำหรับการกำหนดรูปแบบการจัดองค์การภาครัฐในอนาคต (Future Public Sector Organizational Design) ภายใต้กระบวนทัศน์การบริหารรัฐกิจดิจิทัลเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันของรัฐจำเป็นต้องก้าวข้ามพฤติกรรมการลอกเลียนแบบเชิงสถาบัน (Isomorphic mimicry) ที่มักทำเพียงแค่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายนอกให้ดูทันสมัย แต่แก่นแท้ยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบรวมศูนย์ การศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการด้วยแนวคิดการกำกับดูแลเชิงพลวัตชี้ให้เห็นว่า การจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับโลกรัฐต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ “รูปแบบการจัดองค์การแบบเครือข่ายความร่วมมือ” (Collaborative Networks) ที่ฝังความคล่องตัวลงไปในการสร้างของสถาบันอย่างแท้จริง (Mutiarin et al., 2024) รูปแบบองค์การสมัยใหม่นี้มุ่งเน้นที่ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในทุกระดับ (Continuous organizational learning) และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งอนุญาตให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการและท้องถิ่นสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างนวัตกรรม และรับมือกับความท้าทายเชิงซ้อนได้อย่างอิสระภายใต้กรอบนโยบายเชิงยุทธศาสตร์

ยิ่งไปกว่านั้น การนำโมเดล “การเร่งรัดนโยบาย” (Government Acceleration Models) เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการภาครัฐ ถือเป็นนวัตกรรมการบริหารรัฐกิจที่น่าจับตามองอย่างยิ่ง เครื่องมือเหล่านี้ผสานอำนาจสั่งการจากศูนย์กลาง เข้ากับโครงสร้างที่เฉพาะกิจที่ทำงานแบบอิสระชั่วคราว เพื่อลดวงจรการอนุมัติที่ยืดเยื้อ ทลายการทำงานแบบแยกส่วนในลักษณะไซโล และเร่งรัดการส่งมอบบริการสาธารณะข้ามหน่วยงานให้สำเร็จภายในกรอบเวลาที่รัดกุมและวัดผลได้ (Tai & Awasthi, 2025) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการริเริ่มสร้างโครงสร้างเหล่านี้ คือความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ควบคู่ไปกับการสร้างความชอบธรรมทางสถาบันที่โปร่งใสผ่านแนวทางการพึ่งพาข้อเท็จจริง เพื่อให้เห็นภาพรวมของพัฒนาการทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้กระบวนทัศน์ดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม บทความนี้ได้สังเคราะห์ข้อค้นพบจากวรรณกรรมทฤษฎีเชิงประจักษ์ที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนัยยะของการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารรัฐกิจดิจิทัลและการกำกับดูแลแบบคล่องตัวที่มีต่อโครงสร้างภาครัฐ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์วรรณกรรมทฤษฎีเชิงประจักษ์ด้านการบริหารรัฐกิจดิจิทัล

ผู้แต่ง และปีที่พิมพ์ Author and Year of Publication	กระบวนทัศน์/ ทฤษฎีหลัก Main Paradigm/ Theory	ข้อค้นพบและนัยยะต่อโครงสร้างภาครัฐ Findings and Implications for the Public Sector Structure
Vigoda-Gadot & Mizrahi (2024)	Digital Era Governance (DEG)	การบูรณาการมนุษย์และเครื่องจักร (AI) ต้องมีกลไกตรวจสอบ เพื่อป้องกันการผูกขาดข้อมูล และรักษาความเป็นธรรม The integration of humans and machines (AI) must have verification mechanisms to prevent data monopolies and maintain fairness.
Tai & Awasthi (2025)	Agile Governance	การจัดรูปแบบองค์การต้องลดลำดับชั้น ใช้ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional) เพื่อเพิ่มความเร็วในการร่างนโยบาย The organizational structure needs to reduce hierarchical levels and utilize cross-functional teams to increase the speed of policy formulation.
Kattel & Mazzucato (2018)	Digital Public Infrastructure (DPI)	รัฐต้องเป็นผู้นำในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ เพื่อป้องกันอำนาจฉิพโดยทางข้อมูลจากบริษัทข้ามชาติ The state must take the lead in building public digital infrastructure to protect data sovereignty from multinational corporations.
Amuna et al. (2026)	Agile Financial Management	ความคล่องตัวทางการคลังช่วยให้รัฐจัดสรรงบประมาณได้แบบเรียลไทม์ เพื่อตอบสนองต่อวิกฤตเศรษฐกิจโลกอย่างทันท่วงที Fiscal flexibility allows the government to allocate budgets in real-time to respond promptly to global economic crises.

4) พลวัตการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์

นอกจากการปรับโครงสร้างองค์การภายในแล้ว มิติเชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐประศาสนศาสตร์ระดับสากลกำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวด คือการสร้างและยึดกุม “โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะทางดิจิทัล” (Digital Public Infrastructure: DPI) โดยโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ระบุว่าระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล ระบบการชำระเงิน และระบบแลกเปลี่ยนข้อมูล ถือเป็นกระดูกสันหลังของการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ (United Nations Development Programme, 2023) ในอดีต โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้มักถูกสร้างและผูกขาดโดยบริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติ ซึ่งทำให้รัฐสูญเสียอำนาจในการควบคุมข้อมูลพลเมือง ทว่าการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ในปัจจุบัน รัฐชาติได้เริ่มนำแนวคิดสถาบันนิยม

กลับมาใช้ โดยรัฐเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้สร้างและกำกับดูแลแพลตฟอร์มสาธารณะด้วยตนเอง เพื่อลดการพึ่งพาระบบนิเวศของภาคเอกชนต่างชาติ (Kattel & Mazzucato, 2018) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะทางดิจิทัลไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรมของภาครัฐและเพิ่มความรวดเร็วในการส่งมอบสวัสดิการ แต่ยังเป็นเครื่องมือทางภูมิรัฐศาสตร์ที่สำคัญในการปกป้องสิทธิสภาพนอกอาณาเขตทางข้อมูล และป้องกันมิให้โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินถูกแทรกแซงจากวิกฤตการณ์โลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในขณะเดียวกัน การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการบริหารราชการแผ่นดิน ถือเป็นจุดเปลี่ยนทางยุทธศาสตร์ที่ทำลายกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์อย่างลึกซึ้ง ปัจจุบันปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงกลไกอัตโนมัติในการลดภาระงานประจำ แต่ได้ยกระดับบทบาทขึ้นเป็นหุ้นส่วนทางนโยบาย (Policy Partner) ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการก่อตัวของอัลกอริทึมที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทำให้จุดศูนย์กลางของอำนาจในการร่างนโยบายกำลังเคลื่อนย้ายจากนักบริหารรัฐกิจที่เป็นมนุษย์ไปสู่ตัวกลางทางอัลกอริทึม อย่างไรก็ตาม การยอมรับปัญญาประดิษฐ์เข้าสู่กลไกภาครัฐต้องเผชิญกับข้อจำกัดเชิงสถาบันที่ซับซ้อน ทั้งความห่วงใยของระบบราชการและข้อเรียกร้องด้านภาระรับผิดชอบซึ่งแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับการใช้งานเทคโนโลยีในภาคธุรกิจเอกชน (Vigoda-Gadot & Mizrahi, 2024) รัฐชาติจึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างทางกฎหมายและมาตรฐานการประเมิน เพื่อรับประกันว่าการบูรณาการระบบอัจฉริยะในการร่างนโยบายสาธารณะ จะอยู่ภายใต้การควบคุมและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้โดยไม่ละเมิดหลักธรรมาภิบาล

ผลพวงประการสำคัญอีกประการหนึ่งของโลกาภิวัตน์เทคโนโลยีที่รัฐประศาสนศาสตร์ต้องตระหนัก คือการขยายตัวของความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ซึ่งกลายเป็นวาระซ่อนเร้นที่บั่นทอนความชอบธรรมของสถาบันทางการเมือง แม้โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลในภาพรวมจะเติบโตอย่างก้าวกระโดด แต่รายงานของธนาคารโลกได้เผยให้เห็นตัวเลขเชิงประจักษ์ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างรวดเร็วโดยปราศจากตาข่ายรองรับทางสังคม ได้ทำให้กลุ่มเปราะบาง ชุมชนชายขอบ และประชากรในพื้นที่ห่างไกล ถูกกีดกันออกจากสิทธิพลเมืองขั้นพื้นฐานโดยปริยาย (World Bank, 2024) ความเหลื่อมล้ำนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถในการเข้าถึงอุปกรณ์ แต่ได้ลุกลามไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านทักษะ ดังนั้น การจัดรูปแบบองค์การภาครัฐและการผลักดันนโยบายสาธารณะ ภายใต้กรอบการกำกับดูแลแบบคล่องตัว จึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงมิติของประสิทธิภาพ แต่ต้องบูรณาการมิติของความเป็นธรรมทางสังคมอย่างเข้มงวด ผู้กำหนดนโยบายในระดับโลกใหม่จึงมีพันธกิจทางยุทธศาสตร์ในการยึดหลักสิทธิมนุษยชนเข้าสู่การออกแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ เพื่อป้องกันมิให้เทคโนโลยีโลกาภิวัตน์กลายเป็นเครื่องมือที่ผลิตซ้ำและหยั่งรากความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างให้ลึกยิ่งขึ้นไปกว่าเดิม

อย่างไรก็ดี การยกระดับโครงสร้างสถาบันด้วยการกำกับดูแลแบบคล่องตัว (Agile Governance) และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อกำหนดนโยบาย (Data-Driven Policy Formulation) ย่อมนำมาซึ่งภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Dilemma) ที่รัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ต้องเผชิญ ประการแรกคือ “ความขัดแย้งระหว่างประสิทธิภาพทางอัลกอริทึมและความรับผิดชอบต่อระบบประชาธิปไตย” เมื่อกระบวนการร่างนโยบายสาธารณะถูกโอนถ่าย

ไปสู่ระบบปัญญาประดิษฐ์มากขึ้น รัฐบาลย่อมเผชิญกับสภาวะกล่องดำทางนโยบาย (Black-box Policy Making) ซึ่งกลไกการประมวลผลและการตัดสินใจของ AI ขาดความโปร่งใสและยากต่อการอธิบายให้สาธารณชนเข้าใจ (Explainability) ความท้าทายนี้ได้รับการยืนยันโดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024) ที่ระบุว่า การบูรณาการ AI เข้าสู่ภาครัฐจำเป็นต้องมีมาตรการป้องกันอคติทางอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) อย่างเข้มงวด เพราะหากชุดข้อมูลตั้งต้นที่นำมาใช้ร่างนโยบายแฝงไว้ด้วยความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างผลลัพธ์ของนโยบายสวัสดิการหรือการจัดสรรงบประมาณย่อมนำไปสู่การผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมในสังคมอย่างทวีคูณ (Ansell et al., 2023) ดังนั้น การจัดรูปแบบองค์การภาครัฐในอนาคตจึงต้องบรรจุโครงสร้างมนุษย์ผู้ควบคุมเครื่องจักร (Human-in-the-loop) เข้าเป็นกลไกตรวจสอบถ่วงดุล เพื่อรับประกันว่า วิจารณ์ญาณทางศีลธรรมและคุณค่าสาธารณะ จะไม่ถูกกลดทอนลงไปเป็นเพียงตัวเลขทางสถิติ

ประการที่สองคือ “วิกฤตการณ์อำนาจอธิปไตยทางไซเบอร์” (The Crisis of Cyber Sovereignty) ในยุคที่โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นระบบคลาวด์ (Cloud Computing) โครงข่ายโทรคมนาคม หรือสายเคเบิลใยแก้วนำแสงได้ทะลุ ล้วนถูกผูกขาดโดยบริษัทข้ามชาติ รายใหญ่เพียงไม่กี่แห่ง (Farrell & Newman, 2023) การที่รัฐบาลกลางหรือรัฐบาลท้องถิ่นจำเป็นต้องพึ่งพาระบบนิเวศทางดิจิทัลของภาคเอกชนต่างชาติในการบริหารราชการแผ่นดิน ย่อมสร้างความเปราะบางเชิงยุทธศาสตร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากเกิดกรณีพิพาททางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Conflicts) หรือสงครามเทคโนโลยี (Tech War) รัฐบาลอาจสูญเสียอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลของพลเมืองตนเอง หรือถูกตัดขาดจากเครื่องมือในการบริหารประเทศ (Capri, 2024; Vangeli et al., 2025) ด้วยเหตุนี้ “รัฐศิลป์ดิจิทัล” (Digital Statecraft) จึงเรียกร้องให้นักบริหารรัฐกิจระดับสูงต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองแบบการทูตเทคโนโลยี (Tech-Diplomacy) และกระตุ้นให้เกิดการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างเขตปลอดภัยข้อมูลข้ามชาติ (Data Localization Policy) หรือการพัฒนา ระบบนิเวศทางเทคโนโลยีที่เป็นของรัฐบาลเอง (Sovereign Tech Stack) แม้จะต้องใช้ต้นทุนมหาศาล แต่ถือเป็นการลงทุนเชิงสถาบันที่จำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาเอกราชทางข้อมูลในระยะยาว

บทบาทของผู้นำภาครัฐ (Public Sector Leadership) จึงเป็นตัวแปรสุดท้ายที่ชี้ขาดความสำเร็จของการบริหารรัฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์จากระบบราชการเดิมสู่รัฐบาลดิจิทัลเชิงยุทธศาสตร์ ไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยผู้นำที่มีเพียงทักษะการบริหารจัดการแบบคลาสสิก แต่ต้องการ “ผู้นำเชิงพลวัต” (Dynamic Leaders) ที่มีความรอบรู้เชิงทัศน์ (Visionary literacy) ทั้งในด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ข้อมูล การเสริมสร้างทุนมนุษย์ในภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การรื้อถอนวัฒนธรรมการทำงานแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk-averse culture) ซึ่งเป็นมะเร็งร้ายของระบบราชการ และแทนที่ด้วยวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation-driven culture) ที่อนุญาตให้เกิดการทดลองนโยบายในพื้นที่จำกัด (Regulatory Sandboxes) ก่อนนำไปขยายผลระดับประเทศ (Neumann et al., 2024) ท้ายที่สุดแล้ว เครื่องจักรและเทคโนโลยีเป็นเพียงทรัพยากร แต่ “จิตวิญญาณแห่งการบริการสาธารณะ” และ “ศิลปะในการใช้อำนาจรัฐ” ต่างหากที่เป็นแกนแท้ในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากผลการสังเคราะห์วรรณกรรม บทความนี้ขอเสนอแนะเชิงนโยบายต่อภาครัฐใน 2 มิติ ได้แก่ 1) ภาครัฐควรเร่งผลักดันนโยบาย “พื้นที่ทดลองทางเทคโนโลยีสำหรับบริการสาธารณะ” (Regulatory Sandboxes) เพื่อเปิดโอกาสให้นักบริหารรัฐกิจและภาคเอกชนสามารถร่วมกันพัฒนานวัตกรรม AI โดยจำกัดความเสี่ยงทางกฎหมายก่อนนำไปใช้จริงระดับประเทศ 2) รัฐบาลกลางต้องกำหนดให้การลงทุนใน “โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะทางดิจิทัล” (DPI) เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อสร้างระบบนิเวศทางข้อมูลที่เป็นอิสระ (Sovereign Tech Stack) ซึ่งจะช่วยลดการพึ่งพาระบบของกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติและป้องกันการผูกขาดข้อมูล

ข้อเสนอการวิจัยในอนาคต

การศึกษาในระยะต่อไป ควรมีการต่อยอดงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณหรือกรณีศึกษาเชิงคุณภาพในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประเมินขีดความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรภาครัฐในการเปิดรับการกำกับดูแลแบบคล่องตัว (Agile Governance) นอกจากนี้ ควรมีการวิจัยเชิงวิพากษ์เพื่อประเมินผลกระทบของ “ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล” (Digital Divide) ที่มีต่อการเข้าถึงสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนานโยบายที่ลดความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างได้อย่างตรงจุด

บทสรุป

การกลายพันธุ์ของโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ได้แปรสภาพเทคโนโลยีสารสนเทศจากเครื่องมืออำนวยความสะดวก ให้กลายเป็นสมรภูมิแห่งการชิงชิงอำนาจทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งสั่นคลอนความมั่นคงและอำนาจอธิปไตยของชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภายใต้ความผันผวนของระบบโลก บทความวิชาการชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์แบบดั้งเดิม ทั้งการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) และการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ที่เผชิญกับสถานะความหน่วงทางสถาบัน จนไม่สามารถตอบสนองต่อกระแสข้อมูลข้ามชาติและการเรียกร้องของพลเมืองได้อย่างทันท่วงที ความท้าทายนี้ได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่แนวคิด “การบริหารรัฐกิจยุคดิจิทัล” (Digital Era Governance) ซึ่งเรียกร้องให้รัฐบาลต้องยกระดับโครงสร้างสู่การเป็นแพลตฟอร์มเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถบูรณาการความร่วมมือข้ามภาคส่วนได้อย่างไร้รอยต่อ

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ยืนยันว่า การจะดำรงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล ชาติจำเป็นต้องริ่สร้างโครงสร้างระบบราชการแบบลำดับขั้น และประยุกต์ใช้ “การกำกับดูแลแบบคล่องตัว” (Agile Governance) เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานข้ามสายงาน ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ในกระบวนการกำหนดนโยบาย (Data-Driven Policy Formulation) ทว่านวัตกรรมเหล่านี้ต้องถูกกำกับดูแลด้วยความตระหนักรู้เชิงจริยธรรม เพื่อป้องกันอคติทางอัลกอริทึมและปกป้องสิทธิพลเมืองท้ายที่สุด การขับเคลื่อน “รัฐศิลป์ดิจิทัล” (Digital Statecraft) ไม่ใช่เพียงการจัดซื้อฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยที่สุด แต่คือการปรับเปลี่ยนสถาบันทางการเมือง ค่านิยมของนักบริหารรัฐกิจ

และการบัญญัติสถาปัตยกรรมแห่งอำนาจใหม่ ที่สามารถต่อรองกับอิทธิพลของบรรษัทข้ามชาติ เพื่อสร้างไว้ซึ่งความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความมั่นคงแห่งรัฐ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีอาชวาทวนกลับ

References

- Amuna, M., Offei, E. A., Folorunso, O., & Zormelo, C. (2026). Agile and lean frameworks for enhancing accountability and efficiency in public financial management systems in emerging economies. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 26(1), 17–30. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2026/v26i12123>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12915>
- Bano, R., Sayed, S., Sajid, M. A., & Ali, S. (2025). Assessing the impact of digital governance on citizen participation and public service delivery: A comparative study of developing and developed countries. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 3(1), 99–109. <https://doi.org/10.71145/rjsp.v3i1.80>
- Capri, A. (2024). *Techno-nationalism: How it's reshaping trade, geopolitics and society*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119766193>
- Das, D. K. (2024). Exploring the symbiotic relationship between digital transformation, infrastructure, service delivery, and governance for smart sustainable cities. *Smart Cities*, 7(2), 806–835. <https://doi.org/10.3390/smartcities7020034>
- Elbahnasawy, N. G., Razavi, R., & Sweidan, O. D. (2026). Digital-era governance: The influence of e-government, e-participation and internet engagement on social unrest. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 26(3), 507–535. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2025-0152>
- Farrell, H., & Newman, A. L. (2023). *Underground empire: How America weaponized the world economy*. Henry Holt and Company.
- Firdaus, F. P., & Mulia, H. N. (2024). Transforming public services through agile governance: Insights from Siptenan City of Pekalongan. *Agile Governance and Innovation Measurement Journal*, 1(2), 71–81. <https://doi.org/10.18196/agimjournal.v1i2.13>
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787–801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Mutiarin, D., Khaerah, N., Nyssa, A. V. I., & Nasrulhaq, N. (2024). E-government development: Catalysing agile governance transformation in Indonesia. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 5(1), 87–110. <https://doi.org/10.46507/jcgpp.v5i1.270>

- Nasution, M. S., Syahza, A., Rusli, Z., Mayarni, M., Mashur, D., Zulkarnaini, Z., & Ananda, F. (2024). Public administration in the era of digital and collaborative governance: A bibliometric analysis. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(1), 121–142.
<https://doi.org/10.26618/ojip.v15i1.15911>
- Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
- Nolte, I. M., & Lindenmeier, J. (2024). Creeping crises and public administration: A time for adaptive governance strategies and cross-sectoral collaboration? *Public Management Review*, 26(11), 3104–3125. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200459>
- Tai, K. T., & Awasthi, P. (2025). An exploration of agile government in the public sector: A systematic literature review at macro, meso, and micro levels of analysis. *Government Information Quarterly*, 42(4), 102082. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102082>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *UN e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations.
- United Nations Development Programme. (2023). *Digital public infrastructure*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/digital/digital-public-infrastructure>
- Vangeli, A., Bojinović Fenko, A., & Kočan, F. (2025). Doomscrollers by day, gamers by night: Patching digital sovereignty in the Western Balkan states amid US–China technological rivalry. *Journal of Contemporary European Studies*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14782804.2025.2578698>
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2024). The digital governance puzzle: Towards an integrative theory of humans, machines, and organizations in public management. *Technology in Society*, 77, 102530. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102530>
- World Bank. (2024). *Digital progress and trends report 2024: Bridging the digital divide for inclusive growth*. World Bank Group.