ความสำคัญของการอภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล

นฤมล ตุ้มนิ่ม*
วสันต์ เหลืองประภัสร์**

Received: 21 March 2023
Revised: 01 July 2023
Accepted: 24 August 2023

บทคัดย่อ

การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแนวทางในการสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์องค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ในการนำหลักการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารความเสี่ยง การบริหารผลการดำเนินงาน

* นักวิจัยอิสระ, อีเมล: nm.narumol@gmail.com
** รองศาสตราจารย์ ดร., คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

และการบริหารทรัพยากรเป็นสำคัญ โดยบทความนี้ เริ่มต้นจากการทบทวนถึงพัฒนาการของการบริหารงานภาครัฐในยุคดิจิทัล จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในประเด็นของพื้นหลัง ความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจนกรอบวิธีปฏิบัติ กรอบแนวทางปฏิบัติ และมาตรฐานที่มีความเกี่ยวข้องกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำสำคัญ: การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ยุคดิจิทัล, การบริหารงานภาครัฐ

The importance of IT Governance in the digital era

Narumol Tumnim ***
Wasan Luangprapat ****

ABSTRACT

IT Governance is a framework for aligning information technology strategy with organization strategy, enabling organizations to manage their IT risks effectively and ensure stakeholders in the operation of the organization. Therefore, IT governance has become essential to an organization's success in the digital era. In order to effectively implement IT Governance, it is important to consider IT Strategic Alignment, IT Value Delivery, Risk Management, Performance Management operations and Resource Management. This article begins with a review of the development of public administration in the digital era, and then understands IT Governance, including background, meanings, elements, as well as the frameworks, practices and standards associated with IT Governance.

Keywords: IT Governance, Digital Era, Public Administration

*** Independent Researcher; Email: nm.narumol@gmail.com

**** Associate Professor, Faculty of Political Science, Thammasat University.

ความนำ

สภาพการณ์ของสังคมโลกโดยรวมมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว รุนแรงและครอบคลุมไปทั่วทุกภาคส่วน โดยหนึ่งสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้รูปแบบการทำงาน การให้บริการ และการดำเนินการต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เทคโนโลยีช่วยให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการทำงานที่ซับซ้อน สร้างกระบวนการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนมากขึ้น เกิดการสื่อสารประสานงานและส่งผ่านข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งสามารถช่วยวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเป็นไปได้ยากที่จะมองข้ามความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการเติบโตและการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงาน เรียกได้ว่าเทคโนโลยีไม่ใช่แค่เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่ฝ่ายต่างๆ อีกต่อไป แต่เทคโนโลยีกลายมาเป็นแกนกลางของกระบวนการทำงานของหน่วยงานของยุคดิจิทัลในปัจจุบัน[1] ซึ่งในหน่วยงานภาครัฐเองได้นำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาปรับใช้กับการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการภาครัฐ และการกำหนดนโยบายต่างๆ ด้วย

---

[1] Todd Dewett and Gareth R. Jones, “The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 3 (2001), 313-346. https://doi.org/10.1177/014920630102700306 (accessed 31 August 2020).; Nabil Freij and Dennis Zink, *Digital Optimization and Transformation for Small Businesses*, (SCORE,2022), 48-51.; *AIESEC International,* https://blog.aiesec.org/it-the-backbone-of-the-world/ (accessed 5 June 2023).

สำหรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาครัฐเป็นไปเพื่อปรับปรุงรูปแบบและวิธีการบริหารงานราชการ เทคโนโลยีทำให้เกิดการพัฒนาฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐทุกระดับให้เชื่อมโยงกัน ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและที่สำคัญ คือ สามารถขยายขีดความสามารถของหน่วยงานในการให้บริการประชาชน เพราะทำให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว สร้างทัศนคติที่ดีของประชาชนต่อภาครัฐ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งมอบการให้บริการแก่ประชาชนเป็นการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้นเทคโนโลยีจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ และช่วยเพิ่มศักยภาพยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยในการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์ประกอบต่างๆ ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะถ้าหากหน่วยงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยปราศจากความพร้อม ความเหมาะสม การกำกับดูแลและตรวจสอบที่ดีแล้วนั้น อาจก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบทางลบต่อการดำเนินการของหน่วยงานตามมาได้ เช่น ระบบปฏิบัติการขัดข้อง ระบบไม่รองรับการทำงาน ข้อมูลรั่วไหล การผิดพลาดของข้อมูล ซึ่งจากผลกระทบทางลบของเทคโนโลยีสารสนเทศแสดงให้เห็นว่ามีความเสี่ยงหลายประการที่องค์การต้องคำนึงถึง ทั้งความเสี่ยงจากปัญหาการทุจริต การลักลอบเข้าถึงข้อมูลจากผู้ไม่มีอำนาจ หรือแม้แต่ข้อบกพร่องจากตัวผู้พัฒนาหรือตัวผู้ใช้ระบบเอง นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างความเสี่ยงใหม่ๆ ในการสูญเสียโอกาสที่มีต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินการ ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน

ผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารและการควบคุมภายในอย่างคาดไม่ถึง กล่าวคือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกต่อไป แต่กลายเป็นหนึ่งในความเสี่ยงทางการบริหารที่สำคัญ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงาน รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางการบริหาร การปฏิบัติตามกฎระเบียบและภาพลักษณ์ชื่อเสียงของหน่วยงานด้วย ซึ่งปัญหาเหล่านี้มักเป็นปัญหามาจากความบกพร่องในการบริหารของหน่วยงานที่ขาดการให้ความสำคัญในการควบคุม ตรวจสอบและการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงและข้อบกพร่องดังกล่าว ได้ผลักดันให้เกิดแนวคิดการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ขึ้น โดยเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการดำเนินงาน และโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Align) กันระหว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการหน่วยงาน โดยความสอดคล้องนี้ต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อเทคโนโลยีในการสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมตามหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ ทั้งนี้ การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหน้าที่และความรับผิดรับชอบเกี่ยวกับการจัดการที่ดีในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กันไปกับความสามารถด้านอื่นๆ ของกระบวนการบริหารงานในการปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพ และคุณค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน

การบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

ภายใต้บริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยทำให้องค์การต่างๆ ทุกภาคส่วนรวมถึงภาครัฐต้องปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะนำพาองค์การจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ไปสู่อนาคตตามทิศทางที่ต้องการ

และเมื่อพิจารณาถึงแนวคิดของการบริหารภาครัฐในช่วงเวลาต่างๆ จะพบว่า แนวคิดในด้านการบริหารงานภาครัฐมีการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงมาหลายยุคหลายสมัย ซึ่งในช่วงยุค 1990s มีแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าเป็นหลัก มุ่งแสวงหาแนวคิดและแนวปฏิบัติของภาคธุรกิจมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐ เช่น แนวคิดในเรื่องกลไกทางการตลาด (Market Mechanisms) มาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชนผู้รับบริการ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมที่ยึดถือระเบียบการบังคับบัญชา มาสู่การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อสาธารณะมากขึ้น อีกทั้งแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังเป็นรากฐานของกระแสความพยายามที่จะหยุดยั้งการเติบโตและขยายบทบาทของภาครัฐ เปิดช่องให้ตลาดเข้ามีบทบาทขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจแทน แต่อย่างไรก็ตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากทั้งในเรื่องของพื้นฐานความคิดทางเศรษฐศาสตร์และหลักการทางธุรกิจที่มองประชาชนเป็นผู้ร่วมค้าทางการตลาด ไม่ใช่พลเมืองที่มีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ ซึ่งขาดความเชื่อมโยงกับการบริหารและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย[2] เนื่องด้วยการบริหารงานภาครัฐไม่ควรจะวางอยู่บนคุณค่าที่ให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะลูกค้าหากแต่ต้องมีระบบบริหารงานที่ผสมกลมกลืนกับคุณค่าแบบประชาธิปไตยในฐานะพลเมืองด้วย อีกทั้งในระยะเวลาต่อมาภาครัฐมีความพยายามในการปฏิรูประบบการบริหารงานให้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ

---

[2] วสันต์ เหลืองประภัสร์, "การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย: สองกระแสความคิดในการบริหารงานภาครัฐ "ลูกค้า" หรือ "พลเมือง"?," *รัฐศาสตร์สาร*, ปีที่ 26 ฉบับที่ 2 (2548), 35-86.

การให้บริการผ่านเทคโนโลยีที่มากขึ้น ประกอบกับการเติบโตและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology) ที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน และจากความก้าวหน้าดังกล่าวที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและในระยะต่อๆ ไป จึงทำให้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นล้าสมัยไปแล้ว

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นำไปสู่การบริหารจัดการในยุคดิจิทัล (Digital Era-Government: DEG) ที่ได้เข้ามาแทนที่ และจะอยู่ต่อไปอีกเป็นเวลานาน (New Public Management is Dead-Long Live Digital Era-Government) โดยการบริหารงานยุคดิจิทัลเป็นอนาคตของการบริหารจัดการภาครัฐ (The Future For Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางต่อเนื่องในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การ สังคมที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด และการประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐทั้งหลายอย่างเป็นระบบ[3] โดยรัฐบาลยุคดิจิทัลเป็นแนวคิดการพัฒนาประเทศเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยี (Techno-Nationalism) ที่จะเข้ามามีบทบาทต่อโลกในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น[4] ซึ่งแนวคิดเรื่องรัฐบาลยุคดิจิทัล มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ[5] คือ (1) การบูรณาการ (Reintegration)

---

[3] Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow and Jane Tinkler, *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*, (United Kingdom: Oxford University Press, 2012), 7.; Owen E. Hughes, *Public Management and Administration: An Introduction,* 3rd ed., (New York: Palgrave Macmillan, 2003).

[4] วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*, (กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ, 2561), 76-93.

[5] Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow and Jane Tinkler, “New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 3 (2006), 467-494. อ้างถึงใน ธนาพร เต็งรัตนประเสริฐ และ ติญทรรศน์ ประทีปพรณรงค์, “ระบบดิจิทัลภาครัฐเพื่อการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ: การประเมินผลเชิงคุณภาพในกรณีประเทศไทย,” *วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, ปีที่ 52, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565), 148-169.

หมายถึงการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมองว่างานบางอย่างในภาครัฐที่กระจัดกระจายอยู่นั้น หากนำกลับมาบูรณาการร่วมกันบนฐานการนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลมาปรับใช้ย่อมทำให้การบริการจัดการและการกำกับควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Government Centric) แต่อย่างไรก็ตามการบูรณาการไม่ได้สื่อความถึงการให้กลับมาใช้วิธีการรวมศูนย์ในการบริหารงาน (2) การให้ความสำคัญต่อความต้องการ (Need-based holism) หมายถึงการปรับปรุงการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) ให้ความสำคัญกับการจัดบริการสาธารณะที่มีความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มากขึ้น (3) การปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล (Digitalization) หมายถึงการเปลี่ยนรูปแบบของข้อมูลสารสนเทศจากรูปแบบแอนะล็อกให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงการใช้อินเทอร์เน็ตมาเป็นช่องทางในการสื่อสารแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม กล่าวคือการบริหารจัดการภาครัฐจะมีแนวโน้มไปสู่การเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัลหรือที่เรียกว่า ยุค DEG โดยมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าร่วมกันเป็นระบบใหญ่หนึ่งเดียว (Holistic Government) โดยมีระบบสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศและนำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภาครัฐ อย่างไรก็ตามในอดีตมีการใช้คำว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ก่อนที่จะนำคำว่า รัฐบาลดิจิทัลมาใช้ ซึ่งคำว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัลนั้น เป็นวิธีการในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการบริการสาธารณะ แต่ก็มีความแตกต่างกันในวิธีการ ขอบเขต และจุดมุ่งเน้น โดยในขณะเดียวกันยังได้มีการใช้คำว่า การเมืองดิจิทัล (Digital Politics) รวมทั้งใช้คำว่า ประชาธิปไตยดิจิทัล (Digital Democracy) อีกด้วย

ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัย เพื่อสร้างคุณค่าสาธารณะสู่ประชาชน จะต้อง

อาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ที่ต้องพึ่งพาทุกภาคส่วนทั้งองค์การภาครัฐ องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) องค์การภาคธุรกิจ และปัจเจกชน ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (Data) บริการ (Service) และเนื้อหาต่างๆ (Content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล[6] ซึ่งมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลและสังคมในทางบวก การใช้เทคโนโลยีทำให้ภาครัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีความทันสมัยและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมืองมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลดิจิทัลจึงถูกมองว่าเป็นวิธีการที่มีศักยภาพต่อการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในลักษณะที่จะทำให้ประชาชนมองว่ารัฐบาลสามารถเข้าถึงได้มากขึ้น มีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม[7]

สำหรับภาครัฐไทยได้เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 จากการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งในช่วงแรกใช้สำหรับการคำนวณและประมวลผล จนถึงปี พ.ศ. 2530 อินเทอร์เน็ตได้แพร่กระจายมาสู่ประเทศไทย จึงทำให้หน่วยงานภาครัฐเริ่มเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ไปสู่การสื่อสารมากขึ้น[8] โดยได้มีการส่งเสริมและพัฒนาระบบราชการผ่านการออกนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในการดำเนินการและผลักดัน

[6] OECD, “Recommendation of the council on digital government strategies,” OECD (online), https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm (accessed 2 May 2021).

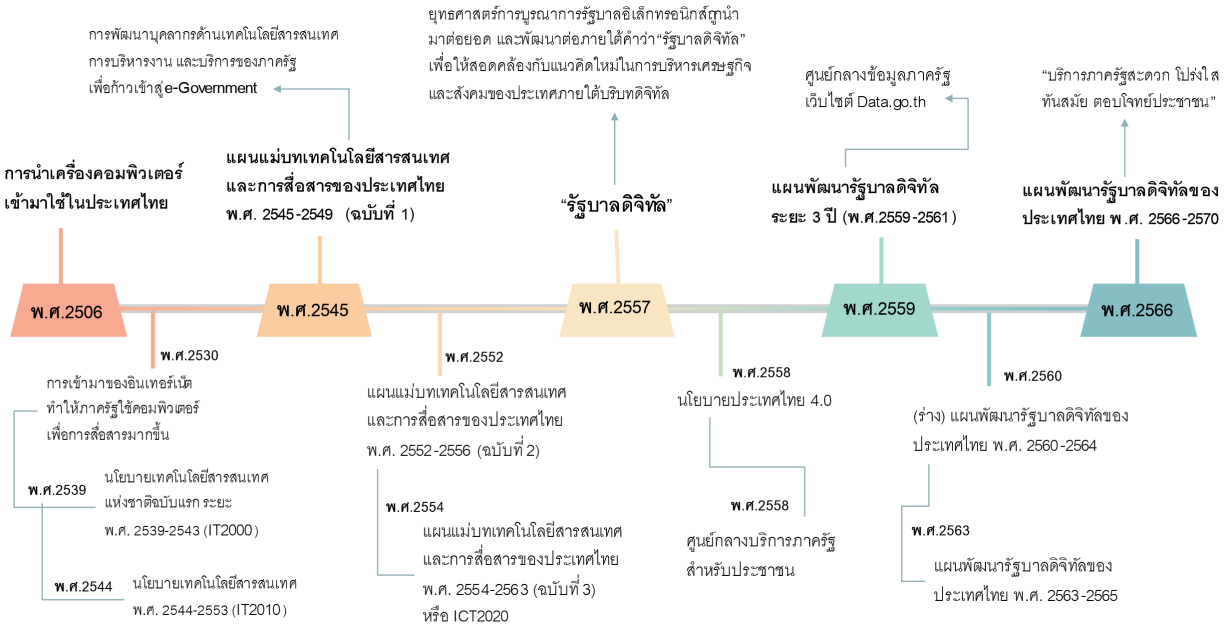
[7] Daniel J. Veit and Jan Huntgeburth, *Foundations of Digital Government: Leading and Managing in the Digital Era*, (Berlin: Springer, 2014), 1-17.

[8] เรวัต แสงสุริยงค์, “บนเส้นทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในสังคมไทย: ยุคก่อนการปฏิรูประบบราชการ,” *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, ปีที่ 24, ฉบับที่ 46 (กันยายน-ธันวาคม 2559), 35-57, https://so06.tci-thaijo.org/index.php/husojournal/article/view/76682/61613 (สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2564).

ให้ภาครัฐนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐและเพื่อการบริการประชาชน โดยตระหนักถึงผลประโยชน์ต่อประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐบาลให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก และมุ่งหวังให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศไปพัฒนาระบบการทำงาน ในปัจจุบันรัฐบาลได้พัฒนาการทำงานของระบบราชการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลผ่านการใช้คำว่า รัฐบาลดิจิทัล โดยนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาลไทยเป็นการต่อยอดการพัฒนาจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวคือ มีทั้งการสานต่อนโยบายเดิมและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้งาน[9] ซึ่งการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้มีการกล่าวถึงในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 (ข) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ตามหมุดหมายที่ 13 คือภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพตอบสนองประชาชน ตลอดจนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้มีการกำหนดแผนเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาอย่างต่อเนื่องตามภาพ ดังต่อไปนี้

---

[9] เรวัต แสงสุริยงค์, "บนเส้นทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในสังคมไทย: ยุคดิจิทัล," *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,* ปีที่ 27, ฉบับที่ 55 (กันยายน-ธันวาคม 2562), 294-317.



ภาพที่ 1 พัฒนาการของการบริหารงานภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

จากพัฒนาการการบริหารงานภาครัฐ แสดงให้เห็นได้ว่ารัฐบาลได้กำหนดนโยบายระดับประเทศในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนการบริหารงานของรัฐ สังคมและเศรษฐกิจอย่างชัดเจนมากขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นกรอบในการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาระบบบริหารจัดการในหน่วยงาน ตลอดจนระบบการให้บริการประชาชน และจากการดำเนินการของภาครัฐที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการและการจัดทำบริการสาธารณะอย่างเข้มข้น จึงควรมีกรอบแนวทางหรือกลไกที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ถ่วงดุล และป้องกัน ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่หน่วยงานไปพร้อมกันด้วย

การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันมาตั้งแต่ช่วง 1990s ที่มีการให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลอันมีเหตุเนื่องมาจากการล่มสลายของ Enron และ WorldCom[10] กรณีเหล่านี้นำไปสู่การร่างกฎหมายการกำกับดูแลใหม่อย่าง รัฐบัญญัติซาร์เบนส์-ออกซเลย์ พ.ศ. 2545 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)[11] ในสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวมีกฎเกณฑ์หลายประการตั้งแต่การอธิบายความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ไปจนถึงบทลงโทษทางอาญาและภาระหน้าที่ต่อการกระทำผิดขององค์การ โดยจุดสำคัญของกฎหมายนี้อยู่ที่การรายงานทางบัญชีและ

---

[10] Denise Ko and Dieter Fink, "Information technology governance: an evaluation of the theory-practice gap," *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.10, No.5 (2010), 662-674, https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/6299/ (accessed 22 September 2021).

[11] เป็นกฎหมายกลางของสหรัฐที่วางกรอบข้อกำหนดแก่คณะกรรมการบริษัทมหาชน องค์กรด้านบริหารจัดการ และองค์กรด้านสอบบัญชีสาธารณะทั้งหมดในสหรัฐ

การเงิน แต่ก็ได้มีการกล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของการรายงานนี้ด้วยเช่นกัน จึงบังคับให้องค์การต่างๆ ทำการตรวจสอบโครงสร้างโดยรวมของขั้นตอน และการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การ

โดยได้มีการให้คำจำกัดความของการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ด้วยกันหลากหลายแง่มุม ซึ่งในช่วงระยะเริ่มแรกนั้น การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแนวคิดที่มองเพียงแค่ว่าใครเป็นผู้ที่มีบทบาท และมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น เช่น Brown and Magill[12] (1994) และ Sambamurthy and Zmud[13] (1999) ที่มีมุมมองในทางเดียวกันว่าการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นรูปแบบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ในระยะหลังการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ถูกยกระดับความสำคัญมากขึ้นกำหนดให้การอภิบาลเรื่องนี้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน ซึ่งมีงานวิจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนคำจำกัดความนี้ เช่น Peterson, Parker and Ribbers[14] (2002)

---

[12] Brown, Carol V. and Sharon L. Magill, “Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents,” *MIS Quarterly*, Vol. 18, No. 4 (1994), 371–403, https://doi.org/10.2307/249521 (accessed 19 December 2022).

[13] Sambamurthy, V. and Robert W. Zmud, “Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies,” *MIS Quarterly,* Vol. 23, No. 2 (1999), 261–290, https://doi.org/10.2307/249754. (accessed 19 December 2022).

[14] Peterson, Ryan R., Marilyn M. Parker and Pieter M. A. Ribbers, “Information Technology Governance Processes Under Environmental Dynamism: Investigating Competing Theories of Decision Making and Knowledge Sharing,” *International Conference on Interaction Sciences*, (2002), https://www.semanticscholar.org/paper/Information-Technology-Governance-Processes-Under-Peterson-Parker/cf33ef8152aacdc9e6ff92b2e2460da616ae89cb (accessed 28 June 2023).

มองว่าเป็นการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจทั่วทั้งองค์การ จากทั้งในด้านของธุรกิจและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกับ Van Grembergen[15] (2002) ที่มองว่าการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือขององค์การที่คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้บริหารใช้ในการควบคุมการกำหนดและการปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นในประเด็นโครงสร้างกระบวนการ และกลไกเชิงสัมพันธ์ รวมทั้ง IT Governance Institute[16] (2003) องค์การเฉพาะที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเข้ามาดูแลการบริหารจัดการการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับองค์การนั้น ก็ได้ให้นิยามไปในทิศทางที่คล้ายกันว่าการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารอันเป็นส่วนสำคัญในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ โครงสร้างการบริหารองค์การ และกระบวนการต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การช่วยสนับสนุนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยในระยะเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานภาครัฐ เช่น งานของ Scholl, Kubicek and Cimander[17] (2011) ได้ให้นิยามไว้ว่าเป็นระเบียบมาตรฐาน

---

[15] W. Van Grembergen, "Introduction to the mini-track "IT governance and its mechanisms"," *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (2002), 3097-3097, https://ieeexplore.ieee.org/document/994349 (accessed 19 December 2022).

[16] IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance,* 2nd Edition, (2003), https://www.s cribd. com /doc/98700375/Board-Briefing-on-IT-Governance# (accessed 31 August 2020).

[17] Scholl, H.J., Kubicek, H.,and Cimander, R., "Interoperability, Enterprise Architectures, and IT Governance in Government," *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 6846, (2011), 345-354, https://doi.org/10.1007/978-3-642-22878-0_29 (accessed 19 December 2022).

ข้อตกลง วิธีการ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำกับควบคุมการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล และ Tonelli, de Souza, dos Santos, Zuppo and Zambalde[18] (2015) ที่มองการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องการตัดสินใจในโครงสร้าง กระบวนการ และกลไกเชิงสัมพันธ์ อันเป็นความสามารถและบทบาทที่สำคัญขององค์การต่อการส่งมอบคุณค่าจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างไรก็ตามจากการให้คำจำกัดความและคำนิยามของนักวิชาการนั้น ยังคงมีความแตกต่างกันไปในหลากหลายแง่มุมทั้งในมุมมองที่กว้างและมุมมองที่แคบ โดยนิยามที่หลากหลายนี้อาจเป็นผลมาจากลักษณะที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับการพัฒนาและปรับตัวขององค์การต่อสภาพ-แวดล้อม และแม้การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความคล้ายคลึงกับการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ก็มีจุดที่แตกต่างกันอย่างเด่นชัด คือ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งเน้นที่การจัดหาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ และการดำเนินงาน แต่สำหรับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีมุมมองที่กว้างกว่ามาก โดยมุ่งเน้นไปที่ความต้องการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อีกทั้งการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแนวทางที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้แน่ใจว่ามีความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศและส่งมอบคุณค่าให้กับองค์การ ตลอดจนนำพาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย

---

[18] Tonelli, A.O., de Souza Bermejo, P.H., dos Santos, P.A., Zuppo, and L., Zambalde. A.L., “IT governance in the public sector: a conceptual model,” *Information Systems Frontiers,* Vol. 19, No.3 (2017), 593-610, https://doi.org/10.1007/s10796-015-9614-x (accessed 11 November 2020).

สามารถช่วยตอบโจทย์แก่องค์การในเรื่องของการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในเรื่องของความคุ้มค่า และการตอบโจทย์ในการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน เป็นการช่วยป้องกันในเรื่องของความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความต่อเนื่องในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ อย่างไรก็ตามในการนำแนวคิดการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปปรับใช้จริงในหน่วยงานนั้นอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบทและปัจจัยเฉพาะของหน่วยงาน เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างหน่วยงาน กลยุทธ์องค์การ ขนาดขององค์การ เป็นต้น[19] ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องพึงระวังและคำนึงถึงบริบทของหน่วยงานตนเองด้วย

จากความสำคัญและความสนใจในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มากขึ้น ทำให้การอภิบาลในด้านนี้ มีความก้าวหน้าพัฒนามากขึ้นตามมาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม และการดำเนินการขององค์การในหลายๆ ด้าน การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในความสัมพันธ์และความสอดคล้องระหว่างการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยทำให้การบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ประสบความสำเร็จ

---

[19] Pereira, Ruben and Mira da Silva, Miguel, "IT Governance Implementation: The Determinant Factors," *Communications of the IBIMA,* Vol. 2012, (2012), https://doi.org/10.5171/2012.970363. (accessed 2 June 2022).

โดยพื้นฐานทั่วไปแล้วนั้นการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาปรับใช้ในองค์การได้ โดยการผสมผสานระหว่าง 3 ส่วน[20] ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structures) หมายถึง กลยุทธ์ บทบาทและความรับผิดชอบกลยุทธ์ของคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) กระบวนการ (Processes) หมายถึง การใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและเทคนิคการตรวจสอบเพื่อวัตถุประสงค์ในการควบคุมกรอบการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) กลไกเชิงสัมพันธ์ (Relational Mechanisms) หมายถึง การทำงานร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

องค์ประกอบของการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น มี 5 ประเด็นสำคัญ (IT Governance Domains)[21] ที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

องค์ประกอบที่หนึ่ง ความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Strategic Alignment) แผนกลยุทธ์จะถูกใช้เสมือนเป็นแผนที่ในการเดินทางของหน่วยงาน และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ว่าในอนาคตข้างหน้าหน่วยงานจะขับเคลื่อนไปในทิศทางไหน โดยหน่วยงานจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม เนื่องจากการจัดการกลยุทธ์ที่ดีนั้น จะทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความเข้าใจตรงกัน และช่วยให้การจัดสรร

[20] S. De Haes and W. Van Grembergen, "IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group," *Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences,* (January 2005), 237b-237b, https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.362 (accessed 2 May 2021).

[21] IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance*, Cited, 6.

ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารในส่วนต่างๆ รวมทั้งช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานเข้าใจภาพรวมเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงาน และทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ ทั้งนี้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการจะเปลี่ยนผ่านแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ลงสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ควรให้ความสำคัญกับความสอดคล้องในการดำเนินกิจกรรมภายในหน่วยงานด้วย ซึ่งความสอดคล้องจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างความมั่นใจในการเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์และเทคโนโลยี การกำหนด การรักษา และการตรวจสอบคุณค่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ[22]

การบริหารจัดการออกแบบกลยุทธ์นั้น มีความซับซ้อนเนื่องจากต้องเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในหน่วยงาน ต้องอาศัยผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ กล่าวคือความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งหน่วยงาน เพื่อให้องค์ประกอบในทุกส่วนของหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันไปสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกัน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดและส่งเสริมปฏิบัติการของกลยุทธ์หลักของหน่วยงานในปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยิ่งหน่วยงานมีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแข่งขันมากเท่าไร หน่วยงานก็

---

[22] ITGI, *COBIT 4.1*, (2007). อ้างถึงใน Leena Ali Mohamed Janahi, *The Importance of Accountability in IT Governance Practice in the Public Sector: A Case Study of the Kingdom of Bahrain,* (PhD Thesis, University of Salford, 2016), http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/38534/1/ Leena%20Janahi_ Final%20version.pdf (accessed June 6, 2020), 51.

ยิ่งมีความจำเป็นในการเชื่อมต่อประสานระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับแนวทางของหน่วยงานมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งผลที่ตามมา คือหน่วยงานที่มีการปรับแนวทางที่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองจะมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าหน่วยงานที่ขาดการเชื่อมโยงในลักษณะดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ แผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงประสานและสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการสร้างความสอดคล้องขององค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจและปรับปรุงความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับเทคโนโลยี ซึ่งขั้นตอนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่นอกจากจะคำนึงถึงสมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์หลักอีกด้วย เพราะถ้าหากแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงานก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานได้เท่าที่ควร

องค์ประกอบที่สอง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด (IT Value Delivery) ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ของหน่วยงานต่างๆ ย่อมมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการลงทุนที่ใช้เงินค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งระดับการลงทุนยังเป็นดัชนีชี้วัดประเภทหนึ่งในความสามารถของหน่วยงานต่อการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัย แต่การที่หน่วยงานจะประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นไม่ได้หมายความว่าหน่วยงานที่มีอัตราการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศที่สูงจะสามารถประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า หน่วยงานจำเป็นต้องมีรูปแบบการกำกับดูแลที่เข้มข้นชัดเจนในการอนุมัติ จัดลำดับความสำคัญ และจัดการการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างต่อเนื่อง เพราะการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางภารกิจที่จำเป็นต่อการส่งมอบมูลค่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่หน่วยงาน[23] ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุด หน่วยงานจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาในด้านอื่นๆ ประกอบกันด้วย เช่น การออกแบบระบบงานที่ถูกต้องเหมาะสมตามความต้องการของผู้ใช้ การจัดการฝึกอบรมผู้ใช้งานให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องและมีความชำนาญในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม มีการกำกับดูแลจากฝ่ายบริหารในการกำหนดกระบวนการ และแนวทางในการปฏิบัติที่ช่วยให้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างคุณค่าแก่หน่วยงาน รวมถึงการเชื่อมโยงงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น และต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าหลังจากหน่วยงานลงทุนไปแล้ว มูลค่าหรือคุณค่าที่ได้รับกลับมาจากการลงทุนดังกล่าวนั้น คุ้มค่าหรือไม่ ตลอดจนเทคโนโลยีมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการในอนาคต ผลของงาน ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ความง่ายต่อการใช้งาน ความคงทน ความปลอดภัย และความถูกต้องครบถ้วนมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศมีทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ การที่จะพิจารณาว่าโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใดประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น อาจพิจารณาจากหลายองค์ประกอบด้วยกัน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งลักษณะเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ

---

[23] Hardy, Gary., “Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges,” *Information Security Technical Report*, Vol.11, No.1 (2006), 55-61, https://doi.org/10.1016/j.istr.2005.12.004, (accessed 2 June 2022).

เป็นสำคัญ เช่น การพิจารณาระดับของการใช้ประโยชน์ ที่แสดงถึงความถี่หรือความบ่อยของการใช้ระบบงาน จากปริมาณการประมวลผลรายการ การเข้ามาค้นหา หรือการขอข้อมูลของผู้รับบริการ เพื่อเป็นตัววัดความสำเร็จสำหรับโครงการที่ให้ผู้รับบริการใช้ด้วยความสมัครใจ เช่น การทำให้ลูกค้าและพนักงานเกิดความสุขในการใช้บริการและการทำงานในหน่วยงาน ตรงกับความคาดหวังของหน่วยงานและผู้ใช้ในแง่ของคุณภาพการใช้งาน ความทันต่อเวลา ความคุ้มค่าและความง่ายในการใช้งาน

ทั้งนี้ในการที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การจำเป็นที่ต้องสร้างและพัฒนาขั้นตอนการตรวจสอบ และการควบคุมการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าการตรวจสอบภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Audit) เพื่อเป็นมาตรการในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์ และมีระบบในการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่องแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2553 รวมทั้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหนังสือกรมบัญชีกลาง เรื่องการกำหนดประเภทของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐได้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและระดับความมั่นคงปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานด้วย

องค์ประกอบที่สาม การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนร่วมอยู่ในทุกด้านของความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน โดย Artur (2009) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะความเสี่ยงของเทคโนโลยีอาจนำไปสู่ความเสียหายด้านชื่อเสียง ด้านค่าใช้จ่าย การหยุดชะงักของหน่วยงานภายนอกที่ดูแลระบบ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของมาตรการที่นำมาใช้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย และข้อกำหนดกฎระเบียบ[24] ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น อาจเกิดจากข้อผิดพลาดในการเขียนโปรแกรม หรือข้อผิดพลาดจากระบบ ซึ่งความผิดพลาดนี้จะส่งผลให้การประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานผิดพลาดตามมาได้ นอกจากนี้ความเสี่ยงอาจเกิดจากตัวของผู้บริหารเอง เช่น การที่ผู้บริหารไม่มีความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีการตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความถูกต้องของข้อมูล (Integrity) ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability) โดยสามารถแยกพิจารณาความเสี่ยงเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงสืบเนื่อง ความเสี่ยงจากการควบคุม ความเสี่ยงจากการตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีวิธีการดำเนินการที่ทันสมัย สามารถประเมินความเสี่ยงและมีการลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยในการกำหนดแผนงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

---

[24] ARTUR, R., "IT Risk Management in the Context of IT Governance: Theory vs. Practice," *The 6th International Symposium on Risk Management and Cyber-Informatics: RMCI,* (July 2009), 296-302.

การตัดสินใจที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และเพื่อสร้างแผนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล การบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรเริ่มด้วยการบ่งชี้และทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงสืบเนื่องที่สำคัญที่สุดในประเด็นต่างๆ โดยผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรบริหารและลดความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการรับมือกับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานที่เป็นหน่วยงานกลางของประเทศ หรือหน่วยงานที่มีความข้องเกี่ยวกัน ในการผลักดันและขับเคลื่อนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการให้บริการประชาชน หรือการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายของคณะกรรมการหรือผู้บริหารหน่วยงาน

องค์ประกอบที่สี่การบริหารผลดำเนินการ (Performance Management) กระบวนการในการบริหารผลการดำเนินงาน เป็นการบูรณาการที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติการหรือผลการดำเนินงานในหน่วยงานเข้าด้วยกันเป็นการตรวจสอบที่เน้นถึงผลงาน โดยให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีปริมาณแค่ไหน คุณภาพอย่างไร และผลงานที่ได้ทันต่อการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือมาตรฐานงานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากตัวชี้วัดที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนด

ตัวชี้วัดและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง Ross and Weill (2004) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า การใช้สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเติบโต และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบเหล่านี้ต้องได้รับการจัดการที่สมดุลสอดคล้องกับองค์การ[25] โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) มาเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรร่วมกัน[26] เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และหาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติที่ดี โดยการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานเป็นไปเพื่อที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น การดำเนินการตามนโยบายภายในขอบเขตของบทบาทหน้าที่และตำแหน่งที่ครอบคลุมภาระผูกพัน ความสามารถในการรับผิดชอบทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถูกกำหนดโดยคำนึงถึงการรักษาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีความรับผิดรับชอบ (Accountability) มีความโปร่งใส (Transparency) โดยการเปิดเผยข้อมูลแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่สามารถเปิดเผยและตรวจสอบได้ เปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการ และประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล มีระบบฐานข้อมูลภาครัฐให้มีคุณภาพสูง พร้อมที่จะได้รับการ

---

[25] Peter Weill and Jeanne W. Ross, *IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*, (Boston: HBS press, 2004).

[26] Leena Ali Mohamed Janahi, *The Importance of Accountability in IT Governance Practice in the Public Sector: A Case Study of the Kingdom of Bahrain*, Cited, 66.

ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามเจตจำนงที่ได้แสดงไว้อย่างจริงจังและยึดประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Trust)

และในการบริหารผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานนั้น ต้องมีการบูรณาการที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติการหรือผลการดำเนินงานในหน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยควรกำหนดเป้าหมายในแต่ละด้านอย่างชัดเจน กำหนดดัชนีวัดผลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และให้มีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลและการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้บริหารองค์การ รับรู้ผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของงานได้ในภายหลัง หน่วยงานจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ปริมาณงาน ขอบเขตของงาน รวมทั้งเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน การวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้สร้างขึ้น โดยอิงจากประเด็นเรื่องความเหมาะสมของงานความถูกต้องของงาน ตลอดจนการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละวัน (Day-to-Day IT Operations) ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีการทบทวนกระบวนการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการควบคุมทางด้านเทคโนโลยีอยู่เสมอ ทั้งนี้เกณฑ์วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ได้เพียงแต่ช่วยให้เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการดำเนินการตามยุทธวิธีที่กำหนดได้เท่านั้น (Tactical Basis) แต่ยังเป็นแนวทางให้พนักงานแต่ละคนทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุงระดับวุฒิภาวะของวิธีปฏิบัติงานด้วย (Maturity of Practices) ซึ่งจะทำให้หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถดำเนินกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดไว้ โดยหน่วยงานภาครัฐเองก็มีการประเมินผลการดำเนินงานให้การปฏิบัติราชการต้องเป็นไปตามหลักการเพื่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า อีกทั้งได้มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(ITA: Integrity and Transparency Assessment) โดยในตัวชี้วัดที่ 8 ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่ง ITA เป็นเครื่องมือหนึ่งของภาครัฐที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศได้ทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงานของหน่วยงานตน เพื่อให้เกิดความตระหนักและปรับปรุงการบริหารงานและกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน

องค์ประกอบที่ห้า การบริหารทรัพยากร (Resource Management) เทคโนโลยีเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และหน่วยงานมักมีความต้องการอยากได้ระบบที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ดียิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดหา ปรับปรุง และเสริมสร้างเพื่อให้ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการนำไปใช้อย่างถูกต้องและอยู่ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกการดำเนินงานของหน่วยย่อยต่างๆ ภายในหน่วยงาน แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงต้องได้รับการควบคุมอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากทิศทางเชิงกลยุทธ์ การระบุความต้องการ ลำดับความสำคัญ และผลกระทบต่อฐานะทางการเงินขององค์การ[27] ดังนั้นการดำเนินการด้านเทคโนโลยีตามแผนงานต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทีมบุคลากรที่มีความชำนาญ ความพร้อมในเรื่องของทุนและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

โดยการวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนระยะยาวของหน่วยงาน ทั้งในเรื่องของอุปกรณ์

---

[27] GHEORGHE, M., "Audit Methodology for IT Governance," *Informatica Economica,* Vol.14, No.1 (2010), 32-42, https://econpapers.repec.org/article/aesinfoecv3a143ay3a20103ai3a13ap3a32-42.htm, (accessed 2 June 2022).

โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในส่วนของโครงสร้างภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) อันหมายความรวมถึงฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) ที่ใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น การที่หน่วยงานจะเลือกใช้ระบบแบบใดในการใช้งานของหน่วยงานย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน หน่วยงานแต่ละแห่งต้องมีแนวทางในการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ โดยในการจัดหามีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูป การพัฒนาขึ้นมาเองหรือการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) เข้ามาพัฒนา ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการตัดสินใจของผู้บริหารในขณะนั้น อย่างไรก็ตามหน่วยงานต้องมีการกำหนดมาตรฐานและงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่ได้กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานกลางให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งนำไปปฏิบัติ รวมทั้งหน่วยงานต้องพึงระวังเรื่องความผิดพลาดของอุปกรณ์ ความเสี่ยงในเรื่องของการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงาน และต้องมองถึงอนาคตในระยะยาวของการใช้งาน การบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในการดูแลรักษาต้องจัดให้มีการจัดทำบัญชีระบบข้อมูลของทรัพยากรไว้ใช้ในการตรวจสอบและต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ อยู่เสมอ

ในการบริหารทรัพยากรนอกจากอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องให้ความสำคัญแล้วนั้น ทรัพยากรบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การกำหนดบทบาทหรือมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานและหน้าที่ให้แก่บุคลากรที่มีความเหมาะสม คือมีความรู้

มีประสบการณ์ในระดับที่สามารถรับการถ่ายทอดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้แก่ผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งในเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรนั้น ก็เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องให้ความใส่ใจ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการใช้ระบบอย่างเต็มประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการใช้ระบบสารสนเทศ จึงควรมีการจัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอย่างทั่วถึง ทั้งในส่วนของผู้ดูแลระบบ (Administration) ผู้พัฒนาระบบ (Developer) และผู้ใช้งานทั่วไป (User) อย่างสม่ำเสมอ

กรอบวิธีปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติ และมาตรฐานในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

มีการกำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติ มาตรฐาน สำหรับใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยแนวทางปฏิบัติและมาตรฐานเกี่ยวกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับความนิยม ได้แก่ IT BSC กรอบวิธีปฏิบัติ COSO กรอบวิธีปฏิบัติ COBIT แนวทางปฏิบัติ ITIL และมาตรฐาน ISO 27001 ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1) IT BSC (IT Balanced Scorecard) หรือการวัดผลเชิงดุลยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถนำ BSC มาปรับใช้สำหรับการประเมินขีดความสามารถทางการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างมูลค่าให้กับหน่วยงาน (Corporate Contribution) การประเมินถึงความคาดหวัง

ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) และการมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation)[28] โดยมีบทความของนพพร แพทย์รัตน์ ที่ได้ศึกษาถึงการใช้ ITG Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินความสามารถขององค์การด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ[29]

2) กรอบวิธีปฏิบัติ COSO (Committee for Sponsoring Organizations of the Treadway commission) COSO เป็นกรอบพื้นฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานทั่วไปของหน่วยงานมากกว่าที่จะเจาะจงลงไปในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่อย่างไรก็ตามในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่อาจละเลยกรอบวิธีปฏิบัติดังกล่าวอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ โดย COSO เป็นกรอบปฏิบัติที่ให้คำจำกัดความของการควบคุมภายใน คำแนะนำในการควบคุมภายใน และแนวทางในการควบคุม โดยมีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และการติดตามผล (Monitoring) ทั้งนี้ กรอบวิธีปฏิบัติ COSO ยังมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ในประเด็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร การรับผิดชอบ การเฝ้าระวังติดตามประเมินผลกลไกการควบคุมอีกด้วย[30]

---

[28] Van Grembergen, W., "Measuring and Improving IT Governance through the Balanced Scorecard," *Information Systems Control Journal*, Vol. 2, No. 1 (2007), 35-42., อ้างถึงใน นพพร แพทย์รัตน์, "การวัดผลเชิงดุลยภาพกับการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ," *วารสารวิจัย มสด*, ปีที่ 14, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2561), 208-210.

[29] เพิ่งอ้าง, 201-217.

[30] เมธา สุวรรณสาร, "การประเมินตนเองเพื่อควบคุมความเสี่ยง-CSA/Controls Self-Assessment ตอนที่ 8 COSO," ITGTHAILAND (เว็บไซต์), https://itgthailand.wordpress.com (สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2565).

3) กรอบวิธีปฏิบัติ COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) เป็นรูปแบบกระบวนการที่ให้แนวนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการควบคุมในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างคุณค่าสูงสุดจากเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่องค์การ บนฐานของการรักษาความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับกับระดับความเสี่ยง และการใช้ทรัพยากรที่ก่อเกิดประโยชน์สูงสุด และมีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการวางแผนและตรวจสอบ อันครอบคลุมหน้าที่งานตามความรับผิดชอบทั้งทางด้านการดำเนินงานและเทคโนโลยีอย่างครบวงจร ตลอดจนพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก[31] เช่น ในงาน ธนพล นามนวล และ ปรัชญนันท์ นิลสุข ได้นำกรอบวิธีปฏิบัติ COBIT มาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามหลักธรรมภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา[32]

4) แนวทางปฏิบัติ ITIL (Information Technology Infrastructure Library) เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นประโยชน์และจำเป็นในด้านการจัดการบริการ (Service Management) และการส่งมอบบริการ (Service Delivery) ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนา ITIL4 โดยมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่า หรือสายน้ำแห่งคุณค่า (Value Stream) และการดำเนินงานแบบ end to end ซึ่งนำ

---

[31] ISACA, “COBIT2019 Framework Introduction and Methodology,” https://www.isaca.org/resources/cobit (accessed 25 December 2021).

[32] ธนพล นามนวล และ ปรัชญนันท์ นิลสุข, “เรื่องการกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบปฏิบัติ COBIT,” *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, ปีที่13, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561),169-180.

หลักการสำคัญอย่าง ลีน (Lean)[33] อไจล์ (Agile)[34] และ เด็บล็อป (DevOps)[35] มาประยุกต์ใช้ โดยคำนึงถึงการก้าวไปสู่ยุคใหม่ของโลกธุรกิจและเทคโนโลยี[36] เช่น งานของ Muhamet Gërvalla ได้ศึกษาทำความเข้าใจกรอบ ITIL ที่เกี่ยวข้องกับการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นที่การจัดลำดับความสำคัญ เหตุผลของการลงทุน การควบคุม การจัดทำงบประมาณ และการกำหนดระดับการเข้าถึงที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ[37]

5) มาตรฐาน ISO 27001 เป็นระบบมาตรฐานด้านความปลอดภัยสารสนเทศ โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การป้องกันข้อมูลให้เข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบข้อมูล ซึ่งเป้าหมายของการนำมาตรฐานนี้ไปใช้ คือ การให้ความปลอดภัยของข้อมูล การพัฒนาและรักษามาตรฐานความปลอดภัยและแนวทางการจัดการเพื่อปรับปรุงความน่าเชื่อถือขององค์การ[38] เช่น Mataracioglu, Tolga และ Ozkan, Sevgi ที่ได้อธิบายถึงการนำเอา

[33] มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Stream) ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการทำงานซ้ำซ้อน เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุด

[34] แนวคิดการทำงานให้ทำงานได้เร็วขึ้น โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอน มุ่งเน้นทางด้านการสื่อสารกันในทีมให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

[35] การผสมผสานแนวทางปฏิบัติ ระหว่างทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software development) กับทีมปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology Operations) โดยการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือต่างๆ เพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น กว่ากระบวนการการพัฒนาซอฟต์แวร์และการจัดการโครงสร้างพื้นฐานตามแบบเดิม

[36] *Process Symphony*, “ITIL 4,” https://wiki.process-symphony.com.au/framework/itil-4/ (accessed 25 December 2021).

[37] Muhamet Gërvalla, Naim Preniqi, Peter Kopacek, “IT Infrastructure Library (ITIL) framework app roach to IT Governance,” *IFAC-PapersOnLine*, Vol. 51, No. 30 (2018),181-185, https://doi.org/10. 1016/j.ifacol.2018.11.283 (accessed 31 May 2023).

[38] CSSIA, “ISO 27001 Standard,” https://www.cssia.org/wp-content/uploads/2020/01/ISO_27001_Standard.pdf (accessed 3 January 2022).

ISO 27001 มาปรับใช้ และการนำทั้ง COBIT และ ISO 27001 มาใช้ร่วมกันในการจัดการควบคุมความปลอดภัยของข้อมูล[39]

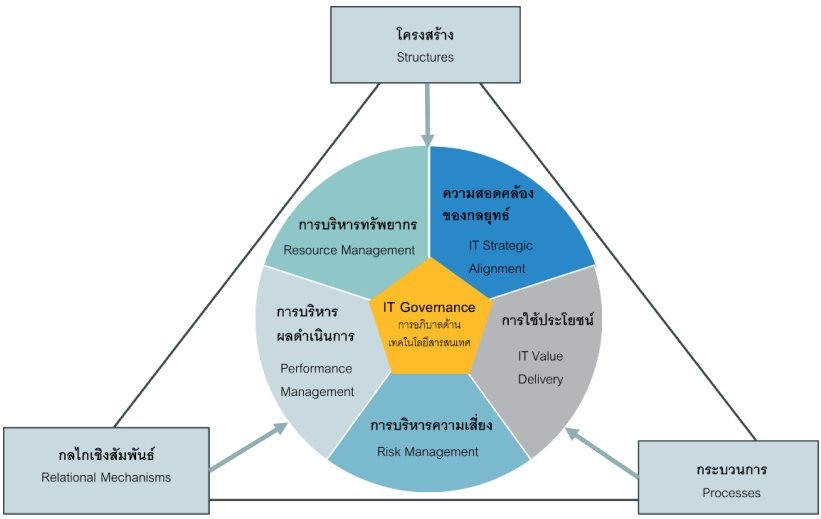
จากกรอบวิธีปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติ และมาตรฐานที่กล่าวมาแล้วนั้น ในทางปฏิบัติแต่ละองค์การอาจนำกรอบแนวทางที่แตกต่างกันไปปรับใช้ในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกรอบการทำงานของตนเอง หรือใช้กรอบการทำงานที่พัฒนาขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ซึ่งองค์การอาจจะได้รับประโยชน์จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดผ่านประสบการณ์ขององค์การอื่นๆ โดยในการนำไปปฏิบัติจริงอาจผนวกจุดแข็งของ COBIT และ ITIL เข้าด้วยกันโดยยึดกรอบการดำเนินงานด้านการควบคุมของ COBIT เป็นกรอบความคิดในเชิงกว้างจากนั้นจึงนำ ITIL และแนวปฏิบัติ หรือมาตรฐานอื่นๆ เข้ามาผนวก เช่น การนำเอาองค์ความรู้ IT Service Management (ITSM) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยเสริมในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมารฐาน ISO 27001 หรือ การนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หรือการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management) เพื่อเพิ่มเติมในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติจริง และเพื่อให้การอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในการสร้างความสอดคล้องและความสัมพันธ์ระหว่างกันของการบริหารงานและเทคโนโลยียังคงเป็นขั้นตอนพื้นฐานในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่อาจมองข้ามได้

---

[39] Mataracioglu, Tolga and Ozkan, Sevgi, “Governing Information Security In Conjunction With Cobit And Iso 27001,” *International Journal of Network Security & Its Applications*, Vol. 3, (2011), https://doi.org/10.48550/arXiv.1108.2150 (accessed 31 May 2023).

กรอบแนวคิดการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาแนวทางในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เขียนจึงได้จัดทำกรอบแนวคิดในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยได้กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากภาพข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การต่อการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยด้านในเป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบของการอภิบาลทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด (3) การบริหารความเสี่ยง (4) การบริหารผลดำเนินงาน และ

(5) การบริหารทรัพยากร โดยในการนำกรอบแนวคิดด้านการอภิบาลไปปรับใช้ของแต่ละหน่วยงานต้องคำนึงถึงส่วนประกอบพื้นฐานของหน่วยงานที่ใช้ในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีด้วยกัน 3 ส่วน คือ (1) โครงสร้าง พิจารณาจากอำนาจในการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ มีจัดตั้งคณะกรรมการกลยุทธ์ด้านไอที (IT strategy committee) คณะกรรมการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT steering committee) และมีผู้บริหารระดับสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer: CIO) หรือไม่ (2) กระบวนการ พิจารณาจากแผนการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยง ความสอดคล้องของการดำเนินงาน การควบคุมและการรายงานงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาจใช้แนวทางของ IT Balanced Scorecard กรอบวิธีปฏิบัติ COSO กรอบวิธีปฏิบัติ COBIT แนวทางปฏิบัติ ITIL หรือมาตรฐาน ISO 27001 ในการปรับใช้ตามแต่ความเหมาะสมของหน่วยงาน (3) กลไกเชิงสัมพันธ์ พิจารณาจากความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของภารกิจและเทคโนโลยี การให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น โดยองค์ประกอบทั้งสามส่วนจะเป็นตัวที่กำหนดแนวทางการทำงานของหน่วยงานในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันไปตามบริบทลักษณะ และภารกิจหลักของหน่วยงานด้วย

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในหลายภาคส่วน ส่งผลให้วิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบเดิมให้เปลี่ยนแปลงไป วิวัฒนาการและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาทำความเข้าใจอย่าง

หลีกเลี่ยงไม่ได้ และปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่อาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องมีกลไกในการควบคุมที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางการควบคุมจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับการพัฒนาของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นไปแบบก้าวกระโดด จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดการกับข้อมูลที่เปิดเผย ข้อมูลที่เป็นความลับ และการนำข้อมูลไปใช้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องปรับตัวและปรับทัศนคติการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับ และการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

โดยการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดจากความสัมพันธ์ที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การในหลากหลายแง่มุม โดยในการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องคำนึงถึง 5 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ ความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารความเสี่ยง การบริหารผลการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากร ทั้งนี้ มีแนวทางปฏิบัติและมาตรฐานอันเป็นที่นิยมใช้ ได้แก่ IT Balanced Scorecard กรอบวิธีปฏิบัติ COSO กรอบวิธีปฏิบัติ COBIT แนวทางปฏิบัติ ITIL และมาตรฐาน ISO 27001

อย่างไรก็ตามในการนำแนวทางการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปปรับใช้ในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศว่าได้สนับสนุนและช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร ที่ต้องแสดงให้เห็น

ถึงวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งหน่วยงาน ซึ่งการกำหนดทิศทางที่มีความชัดเจนและท่าทีของผู้บริหารจะเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากรในการปฏิบัติตาม และเพื่อช่วยให้หน่วยงานและบุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างดีนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนา ทักษะความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Literacy) แก่บุคลากร เพื่อให้ครอบคลุมทั้งใน 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) เพราะทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานในภาครัฐ ตลอดจนการอภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมจะทำให้กระบวนการทางนโยบายสาธารณะและการวางแผนของหน่วยงานมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งความชัดเจนในตัวชี้วัดผลการดำเนินงานย่อมนำไปสู่ความโปร่งใส และความรับผิดชอบอันเป็นหลักการสำคัญในระบบบริหารงานภาครัฐ