

การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงาน  
เลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร\*

The Implementation of the Electronic Correspondence System:  
A Case Study of the Office of the Permanent Secretary for the Bangkok  
Metropolitan Administration

สิริวิมล เย็นฉ่ำ<sup>1</sup>

Siriwimon Yencham

6714830030@rumail.ru.ac.th

---

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่อง การนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (3) ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn ผลการวิจัยพบว่า การนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติมีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีการแปลงนโยบายระดับมหภาคไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์นโยบาย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บทบาทของหน่วยงานศูนย์กลาง และแรงสนับสนุนจากฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาและอุปสรรคด้านความเหลื่อมล้ำของทักษะดิจิทัล ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญจำกัด และวัฒนธรรมการทำงานแบบเอกสารกระดาษ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยเชิงนโยบาย โครงสร้างองค์กร และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร; กระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ; แนวคิดของแวนมิเตอร์และแวนฮอร์น

**Keywords :** e-Sarabun BMA; Policy Implementation Process; Van Meter and Van Horn

---

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาระบบราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) ภายใต้นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ โดยมีกรอบกฎหมายและนโยบายสำคัญรองรับ อาทิ พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติว่าด้วยการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2564 ซึ่งเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถดำเนินงานสารบรรณในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างสมบูรณ์ หนึ่งในกลไกสำคัญของการบริหารภาครัฐดิจิทัลคือ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Document System หรือ e-Sarabun) ซึ่งช่วยจัดการหนังสือราชการ การรับ-ส่ง การจัดเก็บ และการติดตามเอกสารอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนซ้ำซ้อน ลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารภายในองค์กร

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีโครงสร้างหน่วยงานขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ประกอบด้วยหลายสำนักและสำนักงานเขต การดำเนินงานด้านสารบรรณจึงมีความท้าทายสูง กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมาตรฐานเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน ลดความล่าช้าและความผิดพลาดจากการใช้เอกสารกระดาษ รวมถึงสนับสนุนการกำกับติดตามงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่มุ่งผลักดันให้กรุงเทพมหานครก้าวสู่ “มหานครดิจิทัล (Bangkok Digital City)” ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่สนับสนุนหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการตัดสินใจเชิงบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติในระดับหน่วยงานยังประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความแตกต่างของมาตรฐานการใช้งาน ทักษะดิจิทัลของบุคลากรที่ไม่เท่าเทียม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และปัญหาทางเทคนิค ซึ่งสะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบายกับการปฏิบัติจริง สำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานศูนย์กลางด้านงานสารบรรณ มีบทบาทสำคัญในการกำกับมาตรฐาน การสื่อสารนโยบาย และการขับเคลื่อนการใช้งานระบบให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การศึกษากระบวนการ ปัจจัย และอุปสรรคในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติในหน่วยงานดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกและนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม อันจะสนับสนุนการพัฒนาการบริหารภาครัฐดิจิทัลของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

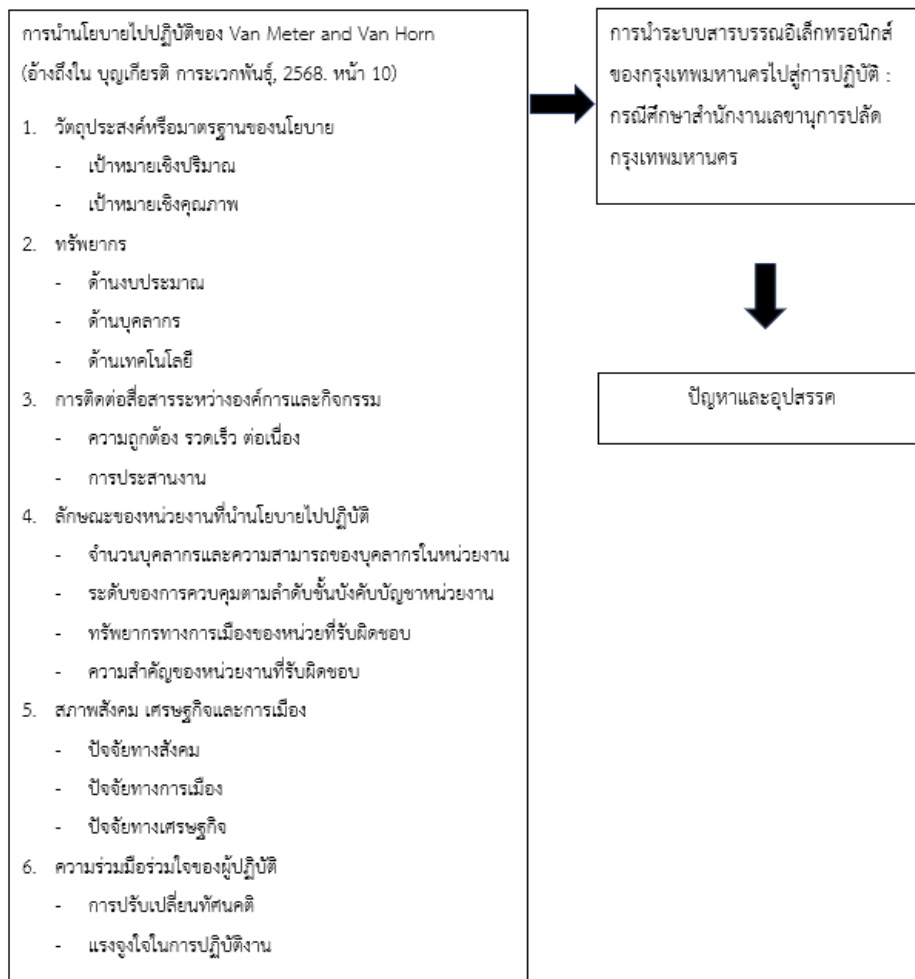
- 1) เพื่อศึกษาการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ ของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร

2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร

3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร

#### กรอบแนวคิด

งานวิจัยเรื่องการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนผังแสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร  
ไปสู่การปฏิบัติ ตามแนวคิดของ Van Meter And Van Horn

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยวิธีการการวิจัยเอกสารศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ ตำรา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการ ปลัดกรุงเทพมหานคร ยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร รายงานของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาอ้างอิงประกอบการวิจัย และการวิจัยสนาม โดยการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ดูแล กำกับ ติดตามงานสารบรรณของกรุงเทพมหานคร และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทน ได้แก่ ผู้ใช้งานระบบ สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ไปปฏิบัติ ของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร

1.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายพบว่า นโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มีการ กำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ โดยกรุงเทพมหานครได้กำหนด เป้าหมายให้หน่วยงานในสังกัดปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านสารบรรณจากระบบเอกสารกระดาษไปสู่ ระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความโปร่งใสในการบริหารงานราชการ วัตถุประสงค์ ดังกล่าวถูกถ่ายทอดไปสู่สำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครในรูปของเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น ปริมาณ หนังสือราชการที่เข้าสู่ระบบ ระยะเวลาในการเสนอหนังสือ และการลดการใช้กระดาษ รวมถึงเป้าหมายเชิง คุณภาพ เช่น ความถูกต้องของกระบวนการและความสามารถในการตรวจสอบย้อนหลัง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานมีความเข้าใจในเป้าหมายนโยบายอย่างชัดเจนและสามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริง

1.2 ทรัพยากรนโยบาย พบว่า สำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะทรัพยากรด้านงบประมาณและ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาระบบ การบำรุงรักษา และการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้าน เครือข่ายและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตาม ในมิติของทรัพยากรบุคคลยังคงมีข้อจำกัด โดยเฉพาะจำนวน บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้ภาระงานด้านการดูแลระบบตกอยู่กับ บุคลากรบางกลุ่ม และต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกหรือผู้รับจ้างในบางกรณี ทรัพยากรดังกล่าวจึงมีความ เพียงพอในระดับที่รองรับการดำเนินงานพื้นฐาน แต่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบในเชิงลึกอย่างเต็มศักยภาพ

1.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมการบังคับใช้ พบว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและต่อเนื่องผ่านหนังสือสั่งการ คู่มือการใช้งาน และช่องทางสื่อสารดิจิทัลต่าง ๆ โดยสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติและกำกับมาตรฐานการใช้งานระบบแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในทางปฏิบัติยังพบความแตกต่างในระดับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และในบางกรณีผู้ปฏิบัติงานยังไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างระบบอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารกระดาษ

1.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า สำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นหน่วยงานศูนย์กลางด้านงานสารบรรณขององค์กร มีอำนาจหน้าที่และบทบาทที่ชัดเจนในการกำกับมาตรฐานการรับ-ส่งหนังสือของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างการบังคับบัญชาแบบราชการ ช่วยให้การควบคุมมาตรฐานและความถูกต้องของงานสารบรรณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างดังกล่าวในบางกรณีอาจลดความคล่องตัวในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางเทคนิคหรือการปรับปรุงระบบให้ทันต่อสถานการณ์

1.5 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง พบว่า การนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติได้รับแรงสนับสนุนจากบริบททางการเมืองและนโยบายด้านรัฐบาลดิจิทัลของกรุงเทพมหานครอย่างชัดเจน โดยฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบดิจิทัล ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรยังคงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมการทำงานแบบเอกสารกระดาษ ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยเกื้อหนุนในช่วงเริ่มต้นและเป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

1.6 ทักษะคติหรือการตอบสนองของผู้ปฏิบัติงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เนื่องจากสามารถเห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ด้านความรวดเร็ว ความสะดวก และการลดภาระงานเอกสาร อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่มีความกังวลต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่และมีระดับทักษะดิจิทัลที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการใช้งานระบบในระยะเริ่มต้น

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร**

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร เกิดจากการบูรณาการของหลายปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานถึงเป้าหมายของการเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความเป็นมาตรฐาน และความโปร่งใสของงานสารบรรณ แม้จะยังขาดตัวชี้วัดเชิงปริมาณอย่างเป็นทางการในบางมิติ แต่การมีมาตรฐานเชิงกระบวนการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบราชการก็เอื้อต่อการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี ถือเป็นฐานสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานสามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะยังมีข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและโครงสร้าง

พื้นฐานในบางช่วงเวลา ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบในระยะยาว นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะการถ่ายทอดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางอย่างเป็นทางการ มีส่วนช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตีความและเสริมสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกัน แม้ความไม่สม่ำเสมอของการสื่อสารในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบจะส่งผลต่อความคล่องตัวในการทำงานอยู่บ้าง ลักษณะของหน่วยงานในฐานะศูนย์กลางด้านงานสารบรรณ รวมถึงโครงสร้างการบังคับบัญชาแบบราชการและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ยังมีบทบาทสำคัญในการกำกับติดตามและควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ แม้จะมีข้อจำกัดด้านความรวดเร็วในการตัดสินใจบางประการก็ตาม นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมของระบบราชการ และการสนับสนุนเชิงนโยบายจากฝ่ายบริหารและการเมือง มีอิทธิพลต่อระดับการยอมรับและความต่อเนื่องของการใช้งานระบบ ขณะที่ปัจจัยด้านงบประมาณส่งผลโดยตรงต่อขอบเขตและศักยภาพในการพัฒนาระบบในอนาคต สุดท้าย ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ และการเห็นประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมจากการใช้งานระบบ ช่วยลดแรงต้านและเสริมสร้างความเต็มใจในการปรับตัวสู่การทำงานในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้นโยบายสามารถบรรลุผลได้อย่างยั่งยืนในภาพรวม

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร**

จากผลการวิจัยพบว่า การนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร แม้จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลในทางปฏิบัติในระดับหนึ่ง แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในหลายมิติ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันทั้งด้านเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ การสื่อสาร และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยสามารถสรุปปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข โดยแบ่งเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบและเทคโนโลยี
2. ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรและทักษะการใช้งาน
3. ปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการงานและการประสานงาน
4. ปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารและการถ่ายทอดแนวปฏิบัติ
5. ปัญหาและอุปสรรคด้านทัศนคติและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

ประการแรก ปัญหาด้านระบบและเทคโนโลยี พบว่าความเสถียรของระบบในช่วงที่มีผู้ใช้งานจำนวนมาก ข้อจำกัดด้านพื้นที่จัดเก็บข้อมูล และความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อความต่อเนื่องและความเชื่อมั่นในการใช้งานระบบ แนวทางการแก้ไขคือการพัฒนาและยกระดับระบบอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน การจัดสรรงบประมาณเพื่อบำรุงรักษา และการพัฒนาระบบ e-Saraban ในระยะถัดไป (Phase 2) เพื่อรองรับการใช้งานที่เพิ่มขึ้นและเชื่อมโยงกับระบบอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง ปัญหาด้านบุคลากรและทักษะการใช้งาน แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถใช้งานระบบในกระบวนการพื้นฐานได้ แต่ยังมีข้อจำกัดด้านทักษะเชิงลึกและความแตกต่างของระดับความรู้ระหว่างหน่วยงาน แนวทางการแก้ไขคือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การทบทวนความรู้ และการสร้างบุคลากรต้นแบบ (Key User) เพื่อถ่ายทอดความรู้และสนับสนุนการใช้งานในระดับปฏิบัติการ

ประการที่สาม ปัญหาด้านกระบวนการงานและการประสานงาน พบการใช้งานเอกสารกระดาษควบคู่กับระบบดิจิทัลในบางกรณี ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนและลดความคล่องตัว แนวทางการแก้ไขคือการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์อย่างแท้จริง กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน และผลักดันการดำเนินงานในรูปแบบ Paperless อย่างเป็นรูปธรรม

ประการที่สี่ ปัญหาด้านการสื่อสารและการถ่ายทอดแนวปฏิบัติ แม้การสื่อสารเชิงนโยบายจะมีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่ยังคงขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงที่มีการปรับปรุงระบบ แนวทางการแก้ไขคือการพัฒนากลไกการสื่อสารเชิงรุกและเป็นศูนย์กลางเดียว เช่น การจัดทำคู่มืออัปเดต แนวปฏิบัติแบบสรุปย่อ และคลังความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันได้อย่างสะดวก

ประการสุดท้าย ปัญหาด้านทัศนคติและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน พบแรงต้านในช่วงเริ่มต้นจากความไม่คุ้นชินและความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม แรงต้านดังกล่าวลดลงเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุน และเห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์จากการใช้งานจริง แนวทางการแก้ไขคือการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการให้คุณค่าแก่บุคลากรที่สามารถปรับตัวและใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความต่อเนื่องในการใช้งานระบบในระยะยาว

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร ได้นำแนวคิดทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn มาใช้เป็นการอธิบายการอภิปรายผลการวิจัย เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีความเป็นเหตุเป็นผล โดยแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัย “ตัวแบบ” เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบาย (รัตน เต็มศิริกิจ, 2567)

### 1. การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ ของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ภายใต้ตัวแบบของ Van Meter and Van Horn ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของนโยบาย (2) ทรัพยากร (3) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรม (4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (5) สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และ

การเมือง และ (6) ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติโดยแต่ละตัวแปรมีบทบาทเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน อภิปรายได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่านโยบายดังกล่าวมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความเป็นมาตรฐาน และความโปร่งใสของกระบวนการสารบรรณ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn อ้างถึงใน (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2568, หน้า 10) ที่ระบุว่า วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของนโยบายเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องแยกให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายนั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นส่วนขยายเป้าหมายรวมของนโยบายให้ชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ ทั้งนี้วัตถุประสงค์เปรียบเสมือนเกณฑ์ที่ใช้ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนโยบายไปปฏิบัติ

ทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการละเมิดเครื่องหมายการค้าไปปฏิบัติของภาครัฐไทย ของ ปิยะ ภูติ (2566) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรนโยบายคือสิ่งที่มีความสำคัญที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารนโยบาย ซึ่งทรัพยากรของนโยบายอาจหมายถึง งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ข้อมูล หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่ถูกกำหนดไว้ในนโยบายซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยด้านทรัพยากร พบว่า การจัดสรรงบประมาณสำหรับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครมีความเพียงพอในระดับที่รองรับการใช้งานพื้นฐานได้ แต่ยังมีข้อจำกัดต่อการพัฒนาระบบและการจัดอบรมเชิงลึกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างจำกัด ขณะที่ด้านบุคลากร แม้จะมีจำนวนเพียงพอต่อภารกิจในภาพรวม แต่ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้งานระบบยังแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่คุ้นชินกับการทำงานแบบเอกสารกระดาษ ซึ่งต้องใช้เวลาในการปรับตัว นอกจากนี้ ในช่วงที่มีปริมาณงานหรือผู้ใช้งานจำนวนมาก ระบบอาจเกิดความล่าช้า ส่งผลให้ประสิทธิภาพการใช้งานของบุคลากรบางส่วนยังไม่เต็มศักยภาพ

การสื่อสารและการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานผ่านช่องทางอย่างเป็นทางการ มีส่วนช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตีความและสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn อ้างถึงใน (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2568, หน้า 10-11) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ การสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายหรือหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติระหว่างองค์กรหรือภายในหน่วยงานเดียวกันนั้นมีความสำคัญมาก ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ตรงกันในเองของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ต้องการมีการสื่อสารที่ถูกต้องรวดเร็วและต่อเนื่อง ตลอดจนไม่มีการปิดบังข่าวสารระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม ความไม่สม่ำเสมอของการสื่อสารในบางช่วง โดยเฉพาะในระยะที่มีการปรับปรุงระบบหรือเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ ส่งผลต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนว่าการสื่อสารเชิงนโยบายที่ดีจำเป็นต้องควบคู่กับการสื่อสารเชิงปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ

ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานศูนย์กลางด้านงานสารบรรณ เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2568, หน้า 11) ที่ระบุว่า ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครมีบทบาทสำคัญในฐานะหน่วยงานศูนย์กลางด้านการรับ-ส่งและบริหารเอกสารของกรุงเทพมหานคร ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานด้านสารบรรณระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ลักษณะดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติในวงกว้าง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า ...สำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนบุคลากรเพียงพอในระดับที่สามารถรองรับภารกิจหลักและทำให้ระบบสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลประสานงาน และสนับสนุนการใช้งานระบบสามารถรับผิดชอบภารกิจประจำได้อย่างเหมาะสม...(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2569) ในด้านโครงสร้างการบังคับบัญชาแบบราชการ พบว่าลำดับชั้นการบังคับบัญชาช่วยให้การควบคุมมาตรฐานการทำงานและความถูกต้องของเอกสารเป็นไปอย่างมี

บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมของระบบราชการ ซึ่งทำหน้าที่ทั้งเป็นปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดต่อการยอมรับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2568, หน้า 11) ที่ระบุว่า การพิจารณาถึงสิ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย คือ (1) ทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอยู่ในพื้นที่ที่นำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเพียงพอหรือไม่ที่จะช่วยผลักดันให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุผล (2) การนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ และสังคมที่สำคัญ ๆ ในเขตพื้นที่ดำเนินการนั้น (3) ประชาชนในเขตพื้นที่ดำเนินการมีความเห็นอย่างไรบ้างต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและความเห็นดังกล่าวจริงจังกี่ไหน (4) ผู้นำต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ดำเนินการเห็นด้วยหรือคัดค้านต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (5) ประชาชนในเขตพื้นที่ดำเนินการส่วนใหญ่ชมชอบพรรคการเมืองใดและพรรคการเมืองนั้นมีความเห็นอย่างไรต่อเรื่องนี้ โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อสะท้อนปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการละเมิดเครื่องหมายการค้าไปปฏิบัติของภาครัฐไทย ของ ปิยะ ภูติ (2566) ที่กล่าวว่า เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีหลายมิติที่มีความเกี่ยวข้องต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ...ดังนั้น การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมประกอบการดำเนินงานอย่างรอบด้าน จากผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคม โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่คุ้นชินกับการใช้เอกสารกระดาษ มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง ในด้านการเมือง นโยบายและคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง มีบทบาทสำคัญต่อความต่อเนื่องและความเป็นเอกภาพของการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ขณะที่ด้านเศรษฐกิจ งบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความเสถียร คุณภาพการใช้งาน และการพัฒนาระบบในระยะยาว รวมถึงการอบรม

และพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวม

ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn อ้างถึงใน (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2568, หน้า 11) ที่ระบุว่าความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ หากได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ย่อมสูงตามไปด้วย จากผลการวิจัยจะพบว่าการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครนั้น ให้ความสำคัญกับทัศนคติ ความเข้าใจ และแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ให้ข้อมูลว่า...เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการทำงานแบบ Manual มาเป็นการทำงานในรูปแบบ Digital ได้ในระดับที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยในช่วงแรกมีการต้านทานอยู่บ้าง เนื่องจากความไม่คุ้นชินกับระบบ ความกังวลเกี่ยวกับความยุ่งยากในการใช้งาน และความสับสนในขั้นตอนของระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน การให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และการอบรมอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่เริ่มเข้าใจระบบมาก ส่งผลให้ทัศนคติของบุคลากรค่อย ๆ เปลี่ยนไปในทางที่ยอมรับและให้ความร่วมมือกับการทำงานแบบดิจิทัลมากขึ้น...(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2569)

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติ ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร

Van Meter and Van Horn (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 69-70) กล่าวว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้าน คือกระบวนการในการสื่อสารความ สมรรถนะขององค์กรที่นำไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายได้ว่า ความสำเร็จในการนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร มิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลจากการบูรณาการของหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยสามารถอภิปรายตามกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn ได้ดังนี้

**ประการแรก กระบวนการในการสื่อสารข้อความ** ผลการวิจัยสะท้อนว่า วัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานครมีความชัดเจนทั้งในเชิงทิศทางและเชิงคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้เป้าหมายและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความเป็นมาตรฐาน และความโปร่งใสของกระบวนการงานสารบรรณ การถ่ายทอดนโยบายผ่านหนังสือสั่งการ แนวทางปฏิบัติ และคู่มือการใช้งานที่สอดคล้องกับระเบียบงานสารบรรณ ช่วยลดความคลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติงานแบบเอกสารกระดาษ และเอื้อต่อการรับ-ส่ง จัดเก็บ และติดตามเอกสารอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การสื่อสารเกี่ยวกับการอัปเดตระบบและการปรับปรุงแนวปฏิบัติยังสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้หน่วยงานสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ของ นัฐวุฒิ กุลบุญญา (2566) ที่กล่าวว่า

ประสิทธิภาพการทำงานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยในการส่งเอกสารทางราชการได้รวดเร็วขึ้น ลดต้นทุนในการทำงาน ลดการใช้กระดาษ และการจัดเก็บเอกสารในรูปแบบคลาวด์ ช่วยให้จัดเก็บเอกสารสามารถเข้าถึงได้สะดวกมากขึ้น ที่ชี้ให้เห็นว่าระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ลดต้นทุน ลดการใช้กระดาษ และสนับสนุนความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

**ประการที่สอง สมรรถนะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานศูนย์กลางด้านการรับ-ส่งและบริหารเอกสารราชการ เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยบทบาทการเป็นจุดเชื่อมต่อหลักของเอกสารจากทุกกองและสำนักช่วยให้การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีมาตรฐานร่วม และลดความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน หน่วยงานมีทรัพยากรด้านบุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานเพียงพอรองรับการดำเนินงานประจำ ทำให้ระบบสามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของ George C. Edwards สมบัติ อังธัญวงศ์ (2555, หน้า 457 อ้างถึงใน ศราวุธ หนูรุ่ง, 2566, หน้า 14) ที่ชี้ว่าทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้ บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองยังมีบทบาทเกื้อหนุน โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านงบประมาณและนโยบายจากผู้บริหาร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเสถียรของระบบและความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายในระดับองค์กร

**ประการที่สาม ความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน** ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำนโยบายระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการสร้างการยอมรับและแรงจูงใจ มากกว่าการบังคับใช้ผ่านคำสั่งเพียงอย่างเดียว การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการใช้งานจริง เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การลดภาระงานซ้ำซ้อน และความสะดวกในการติดตามเอกสาร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของระบบ และเกิดแรงจูงใจในการใช้งานอย่างต่อเนื่องโดยสมัครใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Van Meter and Van Horn (อ้างถึงใน วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 86) ที่ระบุว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับระดับความร่วมมือ ความพร้อมในการปรับตัว และความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การ ซึ่งในกรณีนี้ การยอมรับ ให้คุณค่า และการเปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบ ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

### 3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร

ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับข้อจำกัดของปัจจัยความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยเฉพาะในมิติของทรัพยากรบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ความเหลื่อมล้ำด้านทักษะดิจิทัลและความคุ้นชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเอกสารกระดาษ เป็น

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การใช้งานระบบยังไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มประสิทธิภาพ การอภิปรายผลในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้นโยบายและเทคโนโลยีจะมีความพร้อมเพียงใด หากผู้ปฏิบัติงานยังขาดความพร้อมในการปรับตัว ย่อมส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ของ นัฐวุฒิ กุลบุญญา (2566) ที่กล่าวว่า ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ไม่เสถียร เวลาใช้พร้อมกันจะทำให้ระบบค้างและกรณีที่สัญญาณอินเทอร์เน็ต ไม่มีหรือขัดข้อง จะไม่สามารถใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ได้ รวมถึงคอมพิวเตอร์มีสเปคที่ค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และความล่าช้ามีหลายขั้นตอน ยุ่งยาก ซับซ้อนมากเกินไป ทำให้ใช้งานยาก ระบบการค้นหาค้นหาหนังสือยังไม่ครอบคลุม ทำให้หาหนังสือได้ยาก การเก็บข้อมูลเอกสารราชการในระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบคลาวด์ (Cloud) มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานสารสนเทศมีจำนวนน้อย และมีการเปลี่ยนฝ่ายงานบ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและขาดความชำนาญในงาน ไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการใช้งาน รวมถึงคู่มือระบบงานสารสนเทศมีความยากต่อการทำความเข้าใจ นอกจากนี้ โครงสร้างการบังคับบัญชาแบบราชการ ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยความสำเร็จและข้อจำกัดในเวลาเดียวกัน ยังส่งผลให้การแก้ไขปัญหาทางเทคนิคและการตัดสินใจในบางกรณีมีความล่าช้า การอภิปรายผลในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ระหว่างการรักษามาตรฐานการทำงานกับการเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างทันท่วงที

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร**

ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในลักษณะเชิงระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานมากกว่าการแก้ไขเฉพาะหน้าในเชิงเทคนิค แนวทางสำคัญคือการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของบุคลากรผ่านการอบรม การถ่ายทอดความรู้ และการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นการใช้งานหรือเมื่อมีการปรับปรุงระบบ เพื่อลดความสับสนและความไม่มั่นใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ หน่วยงานยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนการใช้งานระบบในเชิงปฏิบัติ โดยมีการจัดบุคลากรหรือกลุ่มงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถาม และแก้ไขปัญหาการใช้งานเบื้องต้น รวมถึงการประสานงานกับฝ่ายเทคนิคหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปัญหาเชิงลึก แนวทางดังกล่าวช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ลดผลกระทบต่อการทำงานประจำ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้ใช้งานต่อระบบ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า...ความท้าทายที่สำคัญคือความแตกต่างของระดับทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้มอบหมายให้มีการสร้าง "เครือข่ายเจ้าหน้าที่สารสนเทศดิจิทัล" หรือ Super Users ในทุกกองงาน เพื่อเป็นที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาหน้างานได้อย่างรวดเร็ว... (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2569) ในด้านกระบวนการหน่วยงานได้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ โดยมุ่งลดการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างระบบดิจิทัลกับเอกสารกระดาษ และกำหนดมาตรฐานการรับ-ส่งเอกสาร การกำหนดระดับความเร่งด่วน และการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ของ นัฐวุฒิ กุลปยุณภา (2566) ที่กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา คือ ควรปรับปรุงระบบลดความซับซ้อนของขั้นตอนการใช้งานให้มีความง่ายต่อการใช้งานมากขึ้น พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลหรือที่เรียกว่าระบบคลาวด์ (Cloud) ให้มีพื้นที่ขนาดใหญ่เพิ่มมากขึ้น จัดจ้างบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญมาพัฒนาระบบ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้านสารสนเทศ ด้านเทคโนโลยี มีการบำรุงรักษาและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีข้อเสนอในการพัฒนาระบบในระยะถัดไป สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วยระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา สำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร ของ จิรวัดน์ ศรีพานิช ที่กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ด้วยการอัปเดตเซิร์ฟเวอร์, เครือข่าย, และระบบปฏิบัติการ เพื่อรองรับการใช้งานที่มากขึ้น และเพิ่มความเร็วในการเข้าถึง แก้ไขปัญหาขนาดไฟล์แนบด้วยการปรับเพิ่ม ขนาดไฟล์แนบให้รองรับการส่งเอกสารที่มีขนาดใหญ่ขึ้น พัฒนาระบบสำรองและฟื้นฟู เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เชื่อมโยงระบบกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน และการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้หน่วยงานยังดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหา โดยเน้นการสื่อสารนโยบายอย่างต่อเนื่อง การชี้ให้เห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์จากการใช้งานระบบ และการสร้างแรงจูงใจผ่านกลไกด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยส่งเสริมการยอมรับและใช้งานระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า...การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต่อเนื่องนั้น เน้นการปรับเปลี่ยนมุมมองให้บุคลากรเห็นวาระระบบนี้เป็น "เครื่องมือที่ช่วยลดภาระ" ไม่ใช่การเพิ่มงาน โดยมีแนวทางหลักคือการนำผลการใช้งานระบบมาเป็นส่วนหนึ่งของ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมที่สุด... (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2569)

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า การนำนโยบายระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่การปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับการยกระดับความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมาตรฐานในระดับปฏิบัติ โดยจัดทำแนวปฏิบัติงานที่ครอบคลุมและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะดิจิทัลและการสร้างผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร เพื่อลดข้อจำกัดด้านการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก ควรเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารเชิงโต้ตอบระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติ นอกจากนี้ ควรปรับกลไกการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นภายใต้กรอบพระราชการ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารเชิงบวก และการแสดงผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อเสริมสร้างการยอมรับและความยั่งยืนของใช้งานระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในระยะยาว

### เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพมหานคร. (2561). *ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจ*

*หน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 103) (ประกาศลงวันที่ 15 สิงหาคม 2561).* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

- กรุงเทพมหานคร. (2566). แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 สำนักงานเลขาธิการปลัด  
กรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กรุงเทพมหานคร. (2567). แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ.2569. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กรุงเทพมหานคร. (2568). แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ.2568. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กรุงเทพมหานคร. (2568). หนังสือกรุงเทพมหานคร เรื่อง การเสนอหนังสือผู้บริหารกรุงเทพมหานครในระบบสารบรรณ  
อิเล็กทรอนิกส์ของกรุงเทพมหานคร (ที่ กท 0403/ว212 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2568). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- เฉลิมพล ศรีหงส์. (2568ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและ  
การประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- เฉลิมพล ศรีหงส์. (2568ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เบี่ยงวิธียุทธศาสตร์  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- จิรวัดน์ ศรีพานิช. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษาสำนัก  
เทศกิจกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐวุฒิ กุลบุญญา. (2566). แนวทางการพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานปลัดกระทรวง  
มหาดไทย. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิภา โพธิ์นามน. (2568). การนำนโยบายตอนพูดโมเดลไปสู่การปฏิบัติของอำเภอตอนพูด จังหวัดสระบุรี.  
การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2568ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการ  
ประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2568ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาสัมพันธ์นโยบายและ  
การจัดการสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ปิยะ ภูติ. (2566). การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการละเมิดเครื่องหมายการค้าไปปฏิบัติของภาครัฐไทย.  
สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. (2546, ตุลาคม 9).  
ราชกิจจานุเบกษา, 120 (100ก), หน้า 2.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545. (2545, ตุลาคม 2).  
ราชกิจจานุเบกษา, 119 (99ก), หน้า 13.
- รัตนา เต็มธีรกิจ. (2567). การนำนโยบายเมืองอัจฉริยะไปปฏิบัติของกรุงเทพมหานครและจังหวัดขอนแก่น.  
ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การเมือง), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2564. (2564, พฤษภาคม 25).

ราชกิจจานุเบกษา, 138 (ตอนพิเศษ 113 ง), หน้า 1- 7.

วิวรรณ บัณฑิตกุล. (2563). *การนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของ*

*กรมพัฒนาธุรกิจการค้า*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2550). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผล*

*นโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สถาพร เรืองธรรม. (2560). *นโยบายสาธารณะของประชาชน*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2544). *พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544*.

กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*

(พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561). กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชั่นพริ้นท์แอนท์มีเดีย.

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). รองปลัดกรุงเทพมหานคร. *สัมภาษณ์*. มกราคม 8

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร. *สัมภาษณ์*. มกราคม 9

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). ผู้อำนวยการส่วนบริหารกลาง สำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร. *สัมภาษณ์*. มกราคม 7

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). หัวหน้ากลุ่มงานสารบรรณกลางและบริหารเอกสาร. *สัมภาษณ์*. มกราคม 7

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. มกราคม 6