

ỨNG DỤNG TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG XÂY DỰNG VÀ ĐỔI MỚI NỀN HÀNH CHÍNH VÀ QUẢN TRỊ QUỐC GIA THEO HƯỚNG HIỆN ĐẠI, HIỆU LỰC, HIỆU QUẢ

★ LÊ NGUYỄN TRƯỜNG GIANG

Viện trưởng, Viện Chiến lược Chuyển đổi số

● **Tóm tắt:** Nền hành chính và quản trị quốc gia là một dạng tổ chức và do vậy, cần phải được thiết kế để hình thành những kiến trúc phù hợp nhất, chứ không phải chỉ dừng ở tư duy “quản lý tổ chức” - nghĩa là mặc nhiên coi sự tồn tại của tổ chức là sẵn có và hợp lý. Phân tích khái niệm thiết kế theo tư duy số sẽ giúp chúng ta hiểu rõ vai trò của kiến trúc, nền tảng, cấu trúc và tổ chức trong việc hình thành nền hành chính và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả; đồng thời từ đó hình thành tư duy thiết kế - yếu tố quan trọng cho tổ chức trong kỷ nguyên số ngày nay.

● **Từ khóa:** Thiết kế; tổ chức; quản trị quốc gia; nền hành chính.

1. Nhận thức về bối cảnh thời đại

Cách các tổ chức hình thành, cấu trúc, phát triển và thích nghi hiệu quả để tồn tại và phát triển - một nội dung chính của khoa học tổ chức - do vậy, đang trở thành một vấn đề cần phải quan tâm trong bối cảnh hiện nay, khi người ta đang tập trung quá nhiều vào những hình thái tổ chức cụ thể, vào việc quản lý tổ chức, vào những năng lực và kỹ năng cụ thể mang tính chức năng của tổ chức... mà thiếu đi một sự hiểu biết căn bản và nền tảng về tổ chức như một chủ thể tạo ra những vấn đề hiện nay. Cũng chính vì thiếu một sự biết rõ, nắm chắc và hiểu sâu về tổ chức, sự không xuất phát từ gốc rễ đã dẫn đến rất nhiều tình thế

lưỡng nan với những tranh cãi về ngôn từ, trở nên rối rắm, mơ hồ và đôi khi là không có lối thoát trong những tranh luận bất tận.

Cuộc cách mạng kỹ thuật số đã tác động đến mọi ngóc ngách của đời sống chính trị - kinh tế - xã hội của chúng ta. Đi cùng với cuộc cách mạng này là những thay đổi mang tính cách mạng, bao gồm: Cuộc Cách mạng phân giải (resolution revolution) - cho phép tiếp cận mọi thứ ngày càng chi tiết hơn; cuộc Cách mạng phức hợp (complex revolution) - cho phép đa dạng cách thức ghép nối và định hình những định dạng mới; và cuộc Cách mạng hội tụ (convergence revolution) - cho phép tập trung

các giá trị (chẳng hạn dữ liệu) vào một số đầu nguồn chủ yếu.

Những cuộc cách mạng này đã buộc nhân loại nhìn nhận lại hiện thực theo một cách nhìn mới hoàn toàn, đòi hỏi một cách mạng tư duy, nhận thức về tất cả những thứ gì đang hiện tồn đối với nền quản trị quốc gia. Đó là cuộc cách mạng tư duy hướng tới một hình thái tổ chức mới, thích ứng hiệu quả với những động lực mà cuộc Cách mạng công nghệ, Công nghiệp lần thứ tư đưa đến, với sự dẫn động của một môi trường xã hội mới (xã hội số) và đặc biệt là kỷ nguyên dữ liệu (data age).

“Kỹ thuật số không chỉ là một tập hợp các công nghệ mà còn là một “môi trường” mà chúng ta sống trong đó. Chính vì vậy mà quân đội ở Pháp cũng như ở Mỹ nhắm đến và nhận diện 5 môi trường tương tác với nhau, với những ràng buộc riêng: không khí, đất, biển, không gian và không gian mạng (cyber). Môi trường này bao phủ các mối quan hệ liên cá nhân và quan hệ xã hội, các mối tương tác giữa chúng ta và Nhà nước, mối liên hệ của chúng ta với tri thức, với sự tương tượng hay với nghệ thuật và định hình lại chúng. Môi trường này xác định lại ranh giới giữa không gian riêng và không gian công cộng cũng như giữa giám sát và tự do, nó tạo nên sự tồn tại của xã hội diễn cảnh thường trực, bởi mọi người và vì mọi người, nó xâm chiếm, thậm chí thao túng trí não của chúng ta: kỹ thuật số là một vectơ thiết yếu của các dự án chính trị”⁽¹⁾.

“Khi con người phát triển những công nghệ tiên tiến hơn, thì công nghệ đó lần lượt định hình lại thể giới quan của con người, bao gồm cả trật tự xã hội phù hợp... Trong thời đại này, các công nghệ hàng đầu tiếp tục cung cấp các khái niệm tổ chức cho các cấu trúc kinh tế, chính trị và thần học”⁽²⁾. Cuộc cách mạng kỹ thuật số ngày hôm nay cũng vậy, đang định hình lại thể giới quan của

chúng ta, từ tư duy tương tự (analog thinking) sang tư duy số (digital thinking) và hướng tới một trật tự mới, từ thứ bậc (hierarchy) sang ngang hàng (heterarchy), do vậy, nó cung cấp cho chúng ta một khái niệm tổ chức mới “nền tảng” (platform) cho các cấu trúc chính trị - kinh tế - xã hội.

Những sự thay đổi này định hình nên bối cảnh xã hội mới ngày nay như thế nào? Chúng ta sẽ tiếp cận ra sao? Hành động ra sao? Và tương lai có thể hình dung như thế nào? Những câu hỏi này có ý nghĩa quan trọng đối với việc định hình nên nền quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

Trước hết cần bắt đầu từ khái niệm số (digital). Số là một dạng thức mà cho phép bất kỳ chủ thể nào khi được nhúng (embedded) vào sẽ trở nên đo được (measurable), đếm được (numerical) và tính toán được (computable). Do vậy, tư duy số (digital thinking) là tư duy về mọi chủ thể (đối tượng) theo cách đo được, đếm được, tính được thay vì tìm kiếm những mô thức/mô hình tương tự, để từ đó bắt chước/học tập/tuân theo và trở nên bị động theo mô hình thay vì chủ động điều chỉnh, thích nghi với thực tế, mà tư duy tương tự (analog thinking) truyền thống vốn đã và đang định hình tư duy của chúng ta.

Theo mô thức tư duy mới, tư duy số, tổ chức cũng được nhìn nhận theo một chiều kích (dimension) mới, với những phần tử, hợp thành các cấu phần, định hình thành các thành phần để kiến trúc nên tổ chức. Đây là một cách tiếp cận hoàn toàn mới về tổ chức và gợi mở một cách tiếp cận về nền quản trị nhà nước trong tiến trình chuyển đổi số và chủ động hội nhập cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư, vốn đang được thúc đẩy và định hình sự phát triển không chỉ của Việt Nam mà cả thế giới.

Trong tư duy tương tự truyền thống, các bộ phận cấu thành (cấu phần) này của nền hành chính được đặt chồng lớp lên nhau theo các thứ



Đẩy mạnh thực hiện các nhiệm vụ công tác cải cách hành chính gắn với chuyển đổi số, phục vụ tốt nhu cầu của công dân _ Ảnh: baobinhduong.vn

bạc và do vậy, tạo nên những trở ngại trong việc linh hoạt thay đổi theo đặc thù, cũng như gia tăng sự không khớp nối do những tác động đặc thù của mỗi ngành, mỗi địa phương ở mỗi cấp. Đồng thời, sự thay đổi ở mỗi cấu phần thường không đồng nhất với sự thay đổi tương ứng dẫn đến những bất cập, trùng lặp và cả những thiếu hụt trong các tiến trình hành chính.

Đây cũng chính là trọng điểm cần giải quyết để hình thành nền hành chính và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả. Trên cơ sở nhìn nhận nền hành chính như một hệ thống với tư duy hệ thống và quản trị quốc gia với tư duy số, chúng ta sẽ xác lập được những định hướng, bước đi, giải pháp và hiện thực hóa việc hình thành nền hành chính và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

2. Tư duy thiết kế về nền hành chính quốc gia và đổi mới quản trị quốc gia

(1) Tư duy thiết kế về các chiều cạnh của nền hành chính quốc gia

Nền hành chính và quản trị quốc gia phải được nhìn nhận như những “tổ chức” và do vậy, cần phải được *thiết kế* để hình thành nên những kiến trúc phù hợp nhất, chứ không phải chỉ dừng ở tư duy “quản lý tổ chức” - mặc nhiên coi sự tồn tại của tổ chức là sẵn có và hợp lý.

Trước nhất, cần hiểu khái niệm “thiết kế”. Theo John Heskett (2005)⁽³⁾, “Thiết kế là thiết kế một thiết kế để sản xuất ra được một thiết kế”. Phân tích khái niệm này theo tư duy số sẽ giúp chúng ta hiểu rõ vai trò của kiến trúc, nền tảng, cấu trúc và tổ chức trong việc hình thành nền hành chính và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả; đồng thời, từ đó hình thành nên tư duy thiết kế - yếu tố quan trọng cho tổ chức trong kỷ nguyên số (digital age) ngày nay. Trong cách quan niệm trên, có 4 chữ thiết kế:

Một là, từ “thiết kế” đầu tiên cho phép chúng ta hình thành nên một dự trình dựa trên việc phân giải chủ thể thành các “phần tử” để cho phép nhìn thấu tổ chức như một hệ thống chỉnh thể và tổng thể từ các phần tử. Cuộc cách mạng kỹ thuật số đã cho phép chúng ta phân giải các tổ chức thành các phần tử ngày một nhỏ hơn và đo được (measurable) chúng để thấy rõ tổ chức của mình, nhờ đó mà xác lập được các mục tiêu, đi cùng với giải pháp để phác thảo nên chức năng của tổ chức - **Kiến trúc**.

Hai là, từ “thiết kế” thứ hai là một động từ chỉ ra hành động mang tính định hướng. Với các phần tử ở những mức độ phân giải nhất định của tổ chức mà chúng ta có thể phân giải để đo được, chúng ta sẽ hợp các phần tử thành các cấu phần để thấy được toàn bộ tính phức hợp (complex) - đếm được - của tổ chức mà từ đó định hình nên cấu trúc tổ chức tương ứng với chức năng kỳ vọng dựa trên phép phức hợp. Theo đó tổ chức sẽ được “đóng gói” thành một “giải pháp tổng thể” được gọi là “công nghệ”, được thiết kế cho phù hợp với văn hóa và trọng tâm hướng đến một cấu trúc phù hợp với cộng đồng cụ thể (nhân học) - **Nền tảng**.

Ba là, từ “thiết kế” thứ ba là hệ quả của hai chữ thiết kế đầu tiên đưa chúng ta đến tiến trình hoạch định. Ở đây các phần tử sau khi phức hợp thành các cấu phần sẽ được tổ chức thành các “thành phần”, dựa trên các thành phần này chúng ta thiết lập nên các quá trình, các tiến trình, các thủ tục, các tuân thủ - tính được. Theo đó, nhờ xác lập các thành phần mà tổ chức có thể vận hành một cách thông suốt, đồng thời bảo đảm sự chủ động, hiệu lực, hiệu quả cho các thành phần nhờ việc hội tụ vào chức năng mục tiêu của tổ chức theo phương thức được định hình bởi cấu trúc của tổ chức - **Cấu trúc**.

Bốn là, từ “thiết kế” thứ tư là tổng hợp của ba chữ thiết kế ban đầu và tạo nên một tổ chức chỉnh

thể, tổng thể. Kiểm định lại tính hợp lý của kiến trúc phù hợp với chức năng được định ra, trên cơ sở đó điều chỉnh cấu trúc của tổ chức để đưa tổ chức thành một nền tảng. Và cuối cùng, tổ chức như một cấu trúc tổng thể cho phép các bên liên quan tiếp cận và tương tác một cách hiệu quả.

Nói tóm lại, thiết kế là một tiến trình có chu trình tiến hóa theo hình xoắn ốc đi lên cho phép dự trình nên các chức năng để định hướng các cấu trúc tổ chức phù hợp, trên cơ sở đó, cho phép hoạch định các tiến trình vận hành tổ chức hiệu quả, cũng như định hình cách thức tổ chức tương tác và thích nghi với các bối cảnh cụ thể.



Hình 1: Thiết kế

Ứng dụng cách quan niệm trên có thể nhận thức về thiết kế, hiểu rõ vai trò của kiến trúc, nền tảng, cấu trúc và tổ chức để hình thành nên hành chính quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

Nền hành chính quốc gia là một tổ chức mang tính hệ thống, bao gồm ba bộ phận cấu thành (cấu phần): (i) tổ chức hệ thống hành chính - định hình chức năng; (ii) bộ máy hành chính - định hình cấu trúc; (iii) hệ thống thủ tục hành chính - đóng vai trò tiến trình.

Từ giác độ *kiến trúc*, gồm hệ thống bộ máy hành chính - gồm đủ các bộ phận, cấu trúc để thực hiện các chức năng hành chính không

thừa, không thiếu để tạo thành một chỉnh thể, toàn thể.

Từ giác độ *nền tảng*, các bộ phận có quan hệ, tương tác với nhau, liên quan, phụ thuộc nhau, liên hệ chặt chẽ với nhau và bảo đảm rằng mỗi sự thay đổi trong bộ máy hành chính đều phải đi cùng với những sự thay đổi đồng bộ ở các đơn vị tương thuộc để bảo đảm tính hệ thống, đồng bộ, cộng hưởng của toàn bộ hệ thống như một chỉnh thể, toàn thể.

Từ giác độ *cấu trúc*, gồm hệ thống thủ tục hành chính - đòi hỏi rằng hệ thống thủ tục hành chính phải luôn bảo đảm tính liên thông, cho phép các chu trình thủ tục hành chính có được sự thống nhất, có tính ổn định cao, hạn chế tối đa sự thay đổi và sự phối hợp giữa các khâu đoạn trong cùng một quy trình, giữa các quy trình và trong tổng thể các quy trình được thực hiện theo một trật tự có tính logic, không thừa, không lặp, không thiếu trong mối liên hệ chặt chẽ với nhau và tạo ra sự cân bằng động trong hệ thống.

Như vậy, chiều cạnh *kiến trúc* thể hiện tính hiện đại của nền hành chính; chiều cạnh *nền tảng* là điều kiện tạo nên tính hiệu lực của nền hành chính; còn chiều cạnh *cấu trúc* tạo ra tính hiệu quả của nền hành chính.

Bên cạnh đó, nền hành chính nhà nước được đặt trong bối cảnh chính trị của mỗi quốc gia, do vậy, nền hành chính nhà nước của mỗi quốc gia đều có đặc thù riêng phù hợp với nền tảng chính trị của quốc gia đó.

(2) Tư duy thiết kế về đánh giá kết quả cải cách hành chính nhà nước

Không thể dùng “bình mới, rượu cũ” để đổi mới và làm cho nền hành chính trở nên hiện đại, hiệu lực, hiệu quả hơn. Quản trị quốc gia còn gặp khó khăn và hạn chế nếu nền hành chính quốc gia chưa thực sự “chuyển mình” đúng nghĩa sau rất nhiều chương trình cải cách. Nguyên nhân gốc rễ nằm ở cách chúng ta tư duy về nền hành chính và các thuật ngữ, khái niệm có tính nền tảng chưa được xác lập một cách rõ ràng, hệ thống, đồng bộ và cộng hưởng hiệu quả; dẫn tới sự thiếu vắng những “bản thiết kế” chỉnh thể, tổng thể cho nền hành chính quốc gia và rộng hơn là quản trị quốc gia.

Để xác lập hình thái mới cho quản trị nhà nước hiện đại, hiệu lực, hiệu quả trong bối cảnh mới như đã phân tích ở trên, chúng ta có một ma trận các vấn đề tương liên cần giải quyết.

Ma trận tư duy này về quản trị quốc gia liên quan đến:

- Hiện đại: Thiết kế quá trình quản trị và đổi mới quản trị quốc gia phù hợp và thích nghi hiệu quả với thời đại.
- Hiệu lực: Thiết kế quá trình quản trị và đổi mới quản trị quốc gia để xây dựng năng lực quản trị quốc gia cho phép tối ưu hóa các nguồn lực.
- Hiệu quả: Thiết kế cho phép khả năng phối hợp các bên liên quan trong quản trị quốc gia để cho ra các kết quả tốt nhất.

	Atom (cốt lõi)	Bit (tương tác)	Gene (xác lập)
Mục tiêu	Hiện đại	Hiệu lực	Hiệu quả
Định hình	Kiến trúc	Nền tảng	Cấu trúc
Phương thức	Lãnh đạo	Quản lý	Quản trị
Đặc trưng	Đo được (measurable)	Đếm được (numerical)	Tính được (computable)

Hình 2: Tư duy thiết kế về ma trận quản trị nhà nước

- Kiến trúc: Thiết kế quản trị quốc gia cho phép các phần tử, cấu phần, thành phần khớp nối thành một hệ thống quản trị chính thể, tổng thể.

- Nền tảng: Thiết kế quản trị quốc gia trở thành một mạng lưới ngang hàng (heterarchy) của các mạng lưới quy trình, tiến trình thành một hệ thống thủ tục hành chính chính thể, tổng thể.

- Cấu trúc: Thiết kế quản trị quốc gia cho phép tính toán được hiệu quả trên nền tảng đo được các thành tố cấu thành trong tương quan với “đếm được” các mạng lưới trong hệ thống thủ tục hành chính.

- Lãnh đạo: Thiết kế cho phép quản trị quốc gia duy trì được trọng tâm, gắn kết các hoạt động rời rạc hội tụ thành một chính thể, tổng thể.

- Quản lý: Thiết kế cho phép quản trị quốc gia duy trì được tình trạng sẵn sàng thích ứng hiệu quả với những điều kiện thực tiễn trong khi vẫn bảo đảm hội tụ trọng tâm.

- Quản trị: Thiết kế cho phép quản trị quốc gia luôn duy trì được các động lực và lợi ích để đảm bảo thực thi hiệu quả các nhiệm vụ đặt ra.

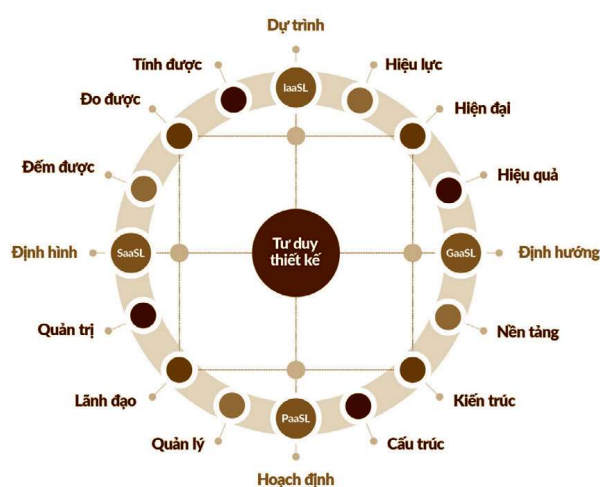
- Đo được (measurable): Thiết kế cho phép các phần tử, cấu phần, thành phần của bộ máy hành chính quốc gia “truyền thông” hiệu quả, cho phép quản trị quốc gia là một hệ thống bảo đảm luôn thống nhất với hệ thống lớn hơn và bao trùm hệ thống con.

- Đếm được (numerical): là cách thiết kế cho phép hệ thống quy trình thủ tục hành chính bảo đảm cho tất cả mọi bộ phận của tổ chức đều phải hiện diện để tổ chức thực thi mục đích của nó được tối ưu.

- Tính được (computable): Thiết kế cho phép bộ máy nhân sự hành chính quốc gia bố trí theo cách đặc biệt để hệ thống thực thi được mục đích của nó.

Ma trận này hình thành nên một nền tảng tư duy thiết kế cho phép kết nối các cấu phần của

ma trận thành một mạng lưới ngang hàng tương liên:



Hình 3: Tư duy thiết kế

Trong hình trên, IaaS - hạ tầng như một lớp phần mềm; GaaS - quản lý như một lớp phần mềm; PaaS - nền tảng như một lớp phần mềm; SaaS - đầu ra (sản phẩm - dịch vụ) như một lớp phần mềm.

Dựa trên nền tảng này, chúng ta xác lập được những tương liên để trong mỗi trường hợp đặc thù của nền tảng hành chính quốc gia và hệ thống quản trị quốc gia mà thiết lập nên những yêu cầu cụ thể hướng tới nền hành chính quốc gia và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

3. Một số khuyến nghị

Chúng ta đang trong bước đầu của việc chủ động tham gia cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư, trong đó, tiến trình chuyển đổi số quốc gia đóng vai trò chủ đạo, trở thành một phương thức phát triển mới. Song hành với tiến trình đó, Chính phủ cũng đang chuyển đổi từ hoàn thiện chính phủ điện tử hướng tới chính phủ số, hình thành nên một chính phủ lai (hybrid) gồm bộ máy chính phủ truyền thống và bộ máy chính phủ trên không gian mạng, tạo thành một môi trường vận hành mới tích hợp cả trực tiếp và trực tuyến tiến tới số.

Đổi mới quá trình hành chính và quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu lực, hiệu quả, do vậy, cũng phải gắn chặt và đi cùng với định hướng này. Trong đó, quan trọng nhất là phải định hình một khung chính phủ số để xây dựng một nền hành chính số và hệ thống quản trị quốc gia số tương ứng, có như vậy mới đạt được các tiêu chí hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

Do đó, cần phải xác lập tư duy thiết kế để kiến tạo nền hành chính và hệ thống quản trị quốc gia một cách tổng thể, hệ thống, chứ không phải chỉ là những phương tiện, công nghệ ...

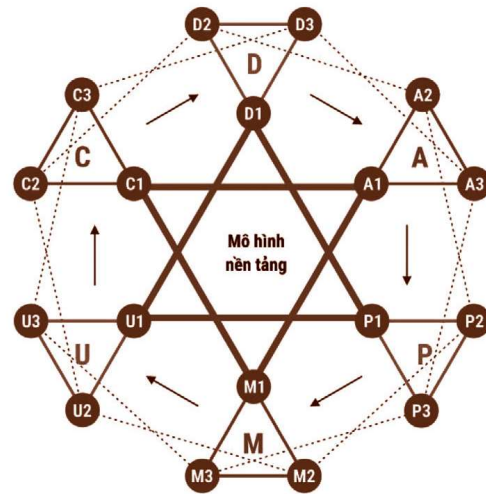
Nhận thức về thiết kế để hình thành tư duy thiết kế góp phần hiểu rõ vai trò của kiến trúc, nền tảng, cấu trúc và tổ chức trong việc hình thành nền hành chính và đổi mới quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả có một ý nghĩa quan trọng trong việc cải cách thể chế, cải cách hành chính góp phần chuyển đổi hiệu quả nền hành chính quốc gia và quản trị quốc gia thích ứng với các yêu cầu của thời đại mới - thời đại/kỷ nguyên số. Có thể nói thiết kế và tư duy thiết kế đóng góp tối thiểu 30% và là 30% thành công mang tính quyết định cho việc chuyển đổi nền hành chính và hệ thống quản trị quốc gia tiến tới hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

Kiến trúc nền tảng của chính phủ số có thể được mô tả như một kiến trúc nền tảng với sự phối hợp của 6 chiều cạnh là: số; dữ liệu; nền tảng; mặc định (default); người sử dụng (user); và chủ động (proactive)⁽⁴⁾ (hình 4).

Kiến trúc nền tảng (platform architecture) là một kiến trúc mạng lưới, đồng bộ, đồng tâm cho phép đồng thời thực hiện được ba mục tiêu cấu thành hệ thống:

- Nhờ Đo được (D1) kết hợp với Ghi lại được (A1) đi cùng với Mạng lưới hóa (P1) cho phép Giá trị hóa (M1) cùng với Dữ liệu hóa (U1) để đạt được khả năng Dự định được (C1), các bộ

phận riêng biệt hay các cấu trúc đã tạo thành chỉnh thể, toàn thể của hệ thống.



Hình 4: Kiến trúc nền tảng của chính phủ số

- Nhờ Đếm được (D2) kết hợp với Đọc được (A2) đi cùng với Đồng bộ (P2) cho phép Cộng hưởng (M2) cùng với Định danh (U2) để đạt được khả năng Đáp ứng được (C2). Theo đó, các bộ phận, các cấu trúc của hệ thống phụ thuộc lẫn nhau hay liên hệ với nhau chặt chẽ đến mức bất kỳ một thay đổi ở một bộ phận nào cũng đều tạo ra thay đổi ở ít nhất một trong các bộ phận khác còn lại một cách tương ứng và phù hợp.

- Nhờ Tính toán được (D3) kết hợp với Kết nối được (A3) đi cùng với Định hướng trung tâm (P3) cho phép Giao kết được (M3) cùng với Xác định danh tính (U3) để đạt được khả năng Có giải pháp (C3) cho phép các bộ phận, các cấu trúc phụ thuộc lẫn nhau có khả năng kiến tạo các trạng thái cân bằng (equilibrium) động hay trạng thái đứng im, ổn định, trật tự trong các mối liên hệ lẫn nhau.

Việc thiết kế được một kiến trúc nền tảng cho chính phủ số, do vậy, có ý nghĩa quan trọng, mang tính quyết định để đưa ra một chiến lược, định hướng, giải pháp và cả mục tiêu kỳ vọng cụ thể cho việc đổi mới nền hành chính quốc gia và quản trị quốc gia hiện đại, hiệu lực, hiệu quả hơn ❖

- (1) Matthieu Hug (2023), “*Intelligence Artificielle: Cet Obscur Objet du Débat - Variances.eu*”, The Conversation, 24 August.
- (2) Eric B. Schnurer (2022), “*Democracy is Disrupted. Governance in an Increasingly Virtual and Massive Distributed World*”, trong The Hedgehog review: Critical Reflections on Contemporary Culture, 24 (2), Summer.
- (3) John Heskett (2005), *Design: A Very Short Introduction*, Oxford University Press.
- (4) Lê Nguyễn Trường Giang (2023), “*Chuyển đổi mô hình tổ chức nhà nước theo định hướng nền tảng*” trong Kỷ yếu Hội thảo Học viện Hành chính Quốc gia về Chính phủ số trong quản trị nhà nước hiện đại.

Tài liệu tham khảo:

- 1- Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson (2020), *Máy móc, nền tảng, cộng đồng*, Nxb. Thông tin truyền thông, Hà Nội.
- 2- Barbara Ubaldi (2022), “*Xây dựng chính phủ có năng lực và trình độ phát triển số: Sử dụng khung chính sách chính phủ số OECD*” trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế về Quản trị quốc gia trong bối cảnh chuyển đổi số - Chính sách chính phủ số: Kinh nghiệm quốc tế và giá trị tham khảo trong quản trị số ở Việt Nam, Nxb. Thông tin truyền thông, Hà Nội.
- 3- Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), *Quyết định số 2568/QĐ-BTTTT của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông, ngày 29/12/2023 ban hành Khung kiến trúc Chính phủ điện tử Việt Nam, phiên bản 3.0, hướng tới Chính phủ số*.
- 4- Fredmund Malik (2021), *Quản lý hiệu quả trong một thế giới đại chuyển đổi*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
- 5- Fredmund Malik (2022), *Đi trong thế giới mơ hồ*, Nxb. Thế giới.
- 6- Gareth Morgan (2018), *Cách nhìn nhận tổ chức từ nhiều góc độ*, Nxb. Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
- 7- Hà Quang Thụy, Nguyễn Ngọc Hóa (2018), *Cơ sở các hệ thống thông tin*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 8- Hal G. Rainey, Sergio Fernandez, Deanna Malatesta (2022), *Hiểu và quản lý tổ chức công*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
- 9- Lê Nguyễn Trường Giang (2021), “*Chuyển đổi số như một phương thức giải quyết những điểm nghẽn thể chế trong quản trị quốc gia*”, Hội thảo Đại học Nội vụ về Đổi mới bộ máy quản trị quốc gia: Hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.
- 10- Mark Raskino, Graham Waller (2015), “*Digital to the core*”, Bibliomotion, Inc.
- 11- Ngô Quốc Khang, Lê Nguyễn Trường Giang (2023), “*Cải cách hành chính nhìn từ góc độ kiến trúc dữ liệu nền tảng*” trong Kỷ yếu Hội thảo Học viện Hành chính quốc gia về Chính phủ số trong quản trị nhà nước hiện đại.
- 12- Nguyễn Văn Thành (2018), “*Khoa học tư duy hệ thống với công tác lãnh đạo và quản lý trước sự biến đổi vĩ đại của thế kỷ XXI và cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư*”, trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế về Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư với quản trị nhà nước, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
- 13- OECD (2020), *The OECD Digital Government Policy Framework*, tại: <https://www.oecd.org/governance/the-oecd-digital-government-policy-framework-f64fed2a-en.htm>, truy cập ngày 15/8/2024.