

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

PHAN HOÀNG NGỌC ANH

VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ, PHƯỜNG
Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: XÃ HỘI HỌC

HÀ NỘI - 2025

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

PHAN HOÀNG NGỌC ANH

**VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ, PHƯỜNG
Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: XÃ HỘI HỌC
Mã số: 9310301

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. TS. BÙI PHƯƠNG ĐÌNH

2. GS,TS. NGUYỄN TUẤN ANH



HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của cá nhân tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tác giả luận án



Phan Hoàng Ngọc Anh

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ	18
1.1. Các nghiên cứu về vai trò xã hội ở góc độ lý thuyết.....	18
1.2. Các nghiên cứu về vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hoá số của cán bộ, công chức	21
1.3. Các nghiên cứu về vai trò phát triển dữ liệu, số hoá, sử dụng và chia sẻ dữ liệu của cán bộ, công chức.....	26
1.4. Các nghiên cứu về vai trò phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin của cán bộ, công chức	30
1.5. Các nghiên cứu về vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức	34
1.6. Các nghiên cứu về vai trò sử dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách của cán bộ, công chức.....	36
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU	41
2.1. Các khái niệm cơ bản	41
2.2. Lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu	50
2.3. Phương pháp nghiên cứu.....	55
2.4. Quan điểm, chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước về chuyển đổi số và vai trò của cán bộ, công chức đối với chuyển đổi số	65
2.5. Đặc điểm địa bàn nghiên cứu	68
Chương 3: THỰC TRẠNG THỰC HIỆN VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ	77
3.1. Vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số, phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh.....	77
3.2. Vai trò phát triển hạ tầng số, nền tảng số và bảo đảm an toàn thông tin của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh	93
3.3. Vai trò số hóa dữ liệu, sử dụng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh	109

3.4.	Vai trò trong ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh	121
3.5.	Vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh.....	127
Chương 4: CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG VÀ MỘT SỐ KẾT QUẢ THỰC HIỆN VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ		139
4.1.	Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số	139
4.2.	Kết quả thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số.....	178
PHẦN KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....		192
1. Kết luận.....		192
2. Khuyến nghị chính sách.....		195
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN		199
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		200
PHỤ LỤC		214

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ATTT	An toàn thông tin
BBPVS	Biên bản phỏng vấn sâu
CBCC	Cán bộ, công chức
CNTT	Công nghệ thông tin
TP. HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TP. Thủ Đức cũ	Thành phố Thủ Đức cũ
UBND	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1:	Phân bố mẫu khảo sát người dân	59
Bảng 3.1:	Thay đổi trong quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức dưới cảm nhận của người dân	123
Bảng 4.1:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số.....	141
Bảng 4.2:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số	142
Bảng 4.3:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến thực hiện vai trò phát triển kỹ năng số.....	144
Bảng 4.4:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển kỹ năng số.....	146
Bảng 4.5:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò xây dựng văn hóa số	148
Bảng 4.6:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò xây dựng văn hóa số	149
Bảng 4.7:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò phát triển hạ tầng số	151
Bảng 4.8:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển hạ tầng số.....	153
Bảng 4.9:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò phát triển nền tảng số	155
Bảng 4.10:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển nền tảng số.....	156
Bảng 4.11:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin.....	159
Bảng 4.12:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin	160
Bảng 4.13:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò số hóa dữ liệu ...	162
Bảng 4.14:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò số hóa dữ liệu.....	163
Bảng 4.15:	Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò sử dụng dữ liệu .	165
Bảng 4.16:	Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò sử dụng dữ liệu	166

Bảng 4.17: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò chia sẻ dữ liệu...	168
Bảng 4.18: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò chia sẻ dữ liệu	170
Bảng 4.19: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp.....	171
Bảng 4.20: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp.....	173
Bảng 4.21: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách.....	175
Bảng 4.22: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách.....	176
Bảng 4.23: Cảm nhận của cán bộ, công chức về hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số	179
Bảng 4.24: Cảm nhận của cán bộ, công chức đối với sự hài lòng của người dân	182

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Đặc điểm mẫu khảo sát.....	72
Biểu đồ 3.1: Vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số từ đánh giá của cán bộ, công chức	78
Biểu đồ 3.2: Vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số từ đánh giá của người dân	80
Biểu đồ 3.3: Thực hiện vai trò đổi mới tư duy, nhận thức phân theo yếu tố nhân khẩu học	82
Biểu đồ 3.4: Vai trò phát triển kỹ năng số qua kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức.....	83
Biểu đồ 3.5: Thực hiện vai trò phát triển kỹ năng số phân theo yếu tố nhân khẩu học.....	85
Biểu đồ 3.6: Vai trò xây dựng văn hóa số từ kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức.....	87
Biểu đồ 3.7: Đánh giá của người dân về thực hiện văn hóa số của CBCC cấp phường	89
Biểu đồ 3.8: Thực hiện vai trò xây dựng văn hóa số phân theo yếu tố nhân khẩu học	90
Biểu đồ 3.9: Mức độ thực hiện các vai trò nền tảng trong chuyển đổi số	92
Biểu đồ 3.10: Vai trò phát triển hạ tầng số dựa trên kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức	94
Biểu đồ 3.11: Vai trò phát triển hạ tầng số của cán bộ, công chức theo đánh giá của người dân	97
Biểu đồ 3.12: Thực hiện vai trò phát triển hạ tầng số phân theo yếu tố nhân khẩu học	98
Biểu đồ 3.13: Vai trò phát triển nền tảng số của cán bộ, công chức	99
Biểu đồ 3.14: Vai trò phát triển nền tảng số của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân	101
Biểu đồ 3.15: Thực hiện vai trò phát triển nền tảng số phân theo yếu tố nhân khẩu học.....	102
Biểu đồ 3.16: Vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin theo cảm nhận của cán bộ, công chức	103
Biểu đồ 3.17: Nhận thức về tầm quan trọng của an toàn thông tin theo cảm nhận của người dân	105

Biểu đồ 3.18: Thực hiện vai trò đảm bảo an ninh, an toàn thông tin phân theo yếu tố nhân khẩu học.....	107
Biểu đồ 3.19: Tương quan các vai trò trong nhóm phát triển kỹ thuật số	108
Biểu đồ 3.20: Vai trò thực hiện số hoá dữ liệu thông qua kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức	109
Biểu đồ 3.21: Thái độ và hành vi số hóa dữ liệu của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân.....	111
Biểu đồ 3.22: Thực hiện vai trò số hóa dữ liệu phân theo yếu tố nhân khẩu học .	112
Biểu đồ 3.23: Vai trò của cán bộ, công chức trong sử dụng dữ liệu	113
Biểu đồ 3.24: Cảm nhận của người dân vào việc sử dụng dữ liệu.....	115
Biểu đồ 3.25: Thực hiện vai trò sử dụng dữ liệu theo các yếu tố nhân khẩu học .	116
Biểu đồ 3.26: Vai trò của cán bộ, công chức đối với việc chia sẻ dữ liệu.....	117
Biểu đồ 3.27: Thực hiện vai trò chia sẻ dữ liệu phân theo các yếu tố nhân khẩu học	119
Biểu đồ 3.28: Đánh giá các vai trò trong chuỗi giá trị dữ liệu.....	120
Biểu đồ 3.29: Tình hình ứng dụng công nghệ vào quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức	122
Biểu đồ 3.30: Tương quan của vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp theo các đặc điểm nhân khẩu học	124
Biểu đồ 3.31: Vai trò trong xây dựng và ban hành chính sách của cán bộ, công chức	128
Biểu đồ 3.32: Thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số vào xây dựng và ban hành chính sách theo các yếu tố nhân khẩu học	130
Biểu đồ 3.33: Vai trò ứng dụng công nghệ số trong tổ chức thực hiện chính sách của CBBC.....	131
Biểu đồ 3.34: Đánh giá về việc ứng dụng công nghệ trong tổ chức thực hiện chính sách của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân.....	134
Biểu đồ 4.1: Tác động đến khối lượng công việc	183
Biểu đồ 4.2: Nguyên nhân gây quá tải.....	186

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số đã trở thành xu thế tất yếu, “tác động tiêu cực và tích cực đến các chủ thể khác nhau trong xã hội” [25]. Chuyển đổi số đang làm biến đổi sâu sắc cấu trúc xã hội, quan hệ xã hội, và mô hình hành vi xã hội [94]. Hệ quả là các dạng quan hệ xã hội mới trên nền tảng số được hình thành, đồng thời những vấn đề xã hội mới nảy sinh như bất bình đẳng số, phân tầng số, loại trừ xã hội số [153], [81].

Chuyển đổi số cũng tạo ra những yêu cầu mới, buộc các chủ thể phải điều chỉnh vai trò xã hội của mình để thích nghi với các chuẩn mực của xã hội số [118]. Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã¹ với tư cách là những chủ thể quan trọng trong nền công vụ số phải đổi mới vai trò xã hội của mình để thích nghi với các chuẩn mực và kỳ vọng xã hội chưa từng xuất hiện trước đó. Đặc biệt, tại các đô thị năng động như Thành phố Hồ Chí Minh, nơi đang chịu áp lực cải cách hành chính mạnh mẽ, yêu cầu đổi mới vai trò của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trong bối cảnh chuyển đổi số trở nên hết sức cấp thiết.

Từ Đại hội XIII của Đảng, chuyển đổi số đã được xác định là một trụ cột trong quá trình phát triển đất nước [42]. Nghị quyết số 52-NQ/TW (2019) về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia theo Quyết định 749/QĐ-TTg (2020) [5], [14] và Quyết định số 2939/QĐ-UBND (2021) về việc ban hành Chương trình chuyển đổi số của Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 [71] đã khẳng định rõ vai trò then chốt của đội ngũ cán bộ, công chức trong kiến tạo chính quyền số, thúc đẩy kinh tế số và xã hội số. Cùng với đó, việc thực thi mô hình chính quyền hai cấp theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025, có hiệu lực từ ngày 01/7/2025, đã làm thay đổi căn bản phương thức vận hành bộ máy và kéo theo thay đổi mạnh mẽ vai trò của cán bộ, công chức ở các phường. Khi không còn Hội đồng nhân dân ở cấp phường, đội ngũ công chức trở thành lực lượng trực tiếp giải trình, tham mưu, tổ chức thực thi và chịu trách nhiệm về hiệu quả quản trị ở cấp cơ sở, từ đó gia tăng áp lực về năng lực chuyên môn, năng lực số và chất lượng phục vụ.

¹ Theo mục a, Điều 1 của Luật Tổ chức chính quyền địa phương (Luật số 72/2025/QH15, ngày 16 tháng 6 năm 2025), đơn vị hành chính xã, phường, đặc khu trực thuộc cấp tỉnh được gọi chung là cấp xã. Do đó, cán bộ, công chức công tác tại các xã, phường, đặc khu trực thuộc cấp tỉnh được gọi chung là cán bộ, công chức cấp xã.

Bối cảnh đó càng trở nên cấp thiết hơn khi Bộ Chính trị ban hành Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia, đặt ra yêu cầu xây dựng đội ngũ nhân lực làm chủ công nghệ, thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong hệ thống công quyền. Đồng thời, Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo nhấn mạnh phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, học tập suốt đời và đào tạo lại lực lượng lao động trong bối cảnh chuyển đổi số, trong đó đội ngũ cán bộ, công chức là nhóm cần được ưu tiên nâng cao năng lực để đáp ứng yêu cầu mới của quản trị nhà nước [6]. Trên cơ sở đó, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 171/2025/NĐ-CP quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức, tạo hành lang pháp lý cụ thể cho việc chuẩn hóa, cập nhật và nâng cao năng lực đội ngũ công chức theo hướng gắn với vị trí việc làm, năng lực số và yêu cầu phục vụ người dân, doanh nghiệp trong môi trường số [22].

Những định hướng và chính sách quan trọng này không chỉ nhấn mạnh yêu cầu ứng dụng công nghệ mà còn đặc biệt coi trọng yếu tố con người; trong đó, cán bộ công chức là trung tâm của cải cách hành chính và chuyển đổi số. Sự thành công hay thất bại của chuyển đổi số phụ thuộc rất lớn vào việc phát huy vai trò của đội ngũ cán bộ, công chức, nhất là tại cấp cơ sở. Đây là nơi trực tiếp tổ chức thực thi chính sách, tương tác với người dân và doanh nghiệp, đồng thời là nơi phản ánh rõ nhất hiệu quả của chính quyền số và chất lượng phục vụ công.

Do vậy, quá trình chuyển đổi số không chỉ là đối tượng quan tâm của khoa học máy tính, công nghệ thông tin hay quản trị công, mà còn là đối tượng nghiên cứu quan trọng của xã hội học đương đại; đặc biệt là của xã hội học số² - một hướng nghiên cứu mới của xã hội học đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới từ cuối những năm 2000 [157]. Như vậy, dưới một góc nhìn cụ thể, vai trò của cán bộ, công chức trong chuyển đổi số trở thành một nội dung nghiên cứu quan trọng, mang tính thời sự của xã hội học. Các số liệu, kết quả nghiên cứu về vai trò của cán bộ, công chức; yếu tố ảnh hưởng đến vai trò của cán bộ, công chức đối với chuyển đổi số không chỉ có ý nghĩa đối với người làm công tác nghiên cứu mà còn có ý nghĩa với những người hoạch định và thực thi chính sách.

² Xã hội học kỹ thuật số đã tồn tại trong thời gian dài với tư cách là một thực hành liên ngành trong các nghiên cứu về Internet, thông tin, truyền thông cũng như trong các nghiên cứu về văn hoá, khoa học xã hội học và công nghệ, nhân văn kỹ thuật số,... Tuy nhiên, đến cuối những năm 2000, thuật ngữ “xã hội học kỹ thuật số” mới bắt đầu xuất hiện trên ấn phẩm khoa học dạng bản in (Marres N (2017). Tháng 4 năm 2009, lần đầu tiên một bài báo khoa học được công bố trên “*Sociological Forum*” có tiêu đề sử dụng thuật ngữ “xã hội học kỹ thuật số” để bàn luận về mối quan hệ, sự tương tác của công nghệ và xã hội học; sự ảnh hưởng của công nghệ đến nghiên cứu xã hội học và giảng dạy (Wynn, 2009).

Nghị quyết số 17/NQ-CP ngày 07/3/2019 đã khẳng định rằng mặc dù một số dịch vụ thiết yếu đã được cung cấp trực tuyến cho người dân và doanh nghiệp, nhưng tỷ lệ giao dịch trực tuyến giữa người dân/doanh nghiệp với các cơ quan nhà nước còn thấp. Thêm nữa, tỷ lệ cán bộ công chức khai thác các nền tảng số phục vụ công vụ hằng ngày còn hạn chế. Vì vậy, chuyển đổi số trong khu vực công có nguy cơ tụt hậu do chưa có các biện pháp đầu tư và thể chế tương ứng để làm chủ xu hướng công nghệ mới và số hoá ngày càng mạnh mẽ [156].

Mặt khác, hiện nay “nhận thức của đội ngũ cán bộ, công chức cấp cơ sở (các phường) còn chưa cao, vai trò của cán bộ, công chức đối với chuyển đổi số trong một số hoạt động công vụ vẫn còn khá mờ nhạt”[156]. Nhận thức đúng về bản chất, vai trò và tầm quan trọng của chuyển đổi số ở nhiều cấp còn chưa đáp ứng được yêu cầu, dẫn đến việc thực hiện vai trò còn mang tính hình thức, theo phong trào hoặc thiếu đồng bộ, nửa vời, chưa triệt để. Trước tình hình đó, việc đi tìm câu trả lời cho câu hỏi “cán bộ, công chức các phường đã làm gì, cần phải làm gì và làm như thế nào để chủ động, sẵn sàng với chuyển đổi số? Phải làm gì để nâng cao vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với chuyển đổi số?” là thực sự cần thiết. Vì vậy, yêu cầu đặt ra là cần có các nghiên cứu mang tính hệ thống, cập nhật để hiểu rõ thực tế vai trò và các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò của cán bộ, công chức cấp xã đối với chuyển đổi số nhằm cung cấp căn cứ khoa học để xây dựng chính sách đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, đánh giá cán bộ, công chức các phường đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

Thành phố Hồ Chí Minh là đô thị đặc biệt, trung tâm kinh tế, xã hội, công nghệ hàng đầu cả nước; địa phương tiên phong trong triển khai mô hình chính quyền đô thị hai cấp. Đồng thời, đây cũng là nơi đi đầu trong ứng dụng công nghệ số vào điều hành chính quyền, xây dựng dữ liệu dân cư, cung cấp dịch vụ công trực tuyến và thực hiện các sáng kiến đô thị thông minh. Do đó, việc lựa chọn Thành phố Hồ Chí Minh làm địa bàn nghiên cứu cho phép nhận diện sâu sắc thực tiễn vai trò của cán bộ, công chức cấp xã đối với chuyển đổi số tại một địa phương có tốc độ đô thị hóa nhanh và đang đặt ra yêu cầu cải cách hành chính sâu rộng.

Thành phố Hồ Chí Minh là một địa phương có diện tích rộng, dân số đông, với điều kiện phát triển kinh tế, xã hội đa dạng giữa các khu vực, nhất là giữa khu vực nông thôn và khu vực đô thị. Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, vai trò của cán

bộ các phường đối với chuyển đổi số ở khu vực đô thị của Thành phố Hồ Chí Minh sẽ được tập trung tìm hiểu. Việc lựa chọn khu vực đô thị của Thành phố Hồ Chí Minh, chứ không phải khu vực nông thôn của Thành phố Hồ Chí Minh, làm địa bàn nghiên cứu vai trò của cán bộ, công chức cấp xã trong bối cảnh chuyển đổi số là xuất phát từ những đặc thù nổi bật và mức độ tác động sâu rộng của quá trình chuyển đổi số tại một đô thị lớn.

Với những lý do đã được trình bày ở trên, việc thực hiện luận án “*Vai trò của cán bộ, công chức cấp xã, phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số*” là thực sự cần thiết. Nghiên cứu này góp phần mở rộng sự hiểu biết về thực tế thực hiện vai trò của đội ngũ cán bộ cấp cơ sở đối với chuyển đổi số ở đô thị lớn nhất cả nước. Nghiên cứu này còn góp phần cung cấp thêm dữ liệu và luận chứng khoa học giúp nâng cao hiệu quả quá trình hoạch định, thực thi chính sách chuyển đổi số và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trong bối cảnh tổ chức quyền địa phương hai cấp.

2. Đối tượng, khách thể, phạm vi nghiên cứu của luận án

2.1. Đối tượng nghiên cứu

Vai trò của cán bộ, công chức cấp xã, phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh trong quá trình chuyển đổi số.

2.2. Khách thể nghiên cứu

Cán bộ, công chức đang làm việc tại các phường của khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh, cụ thể là cán bộ, công chức đang làm việc tại 12 phường được sáp nhập từ 34 phường của Thành phố Thủ Đức cũ. Ngoài ra luận án còn nghiên cứu nhóm người dân có thực hiện các giao dịch hành chính công trên môi trường số đang thường trú tại thành phố Hồ Chí Minh.

2.3. Phạm vi nghiên cứu của luận án

2.3.1. Phạm vi không gian

Khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế, tài chính, văn hóa và khoa học - kỹ thuật lớn nhất cả nước. Sau khi được sáp nhập với tỉnh Bình Dương, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, và kết thúc hoạt động của chính quyền cấp huyện, sắp xếp lại các đơn vị hành chính cấp xã, khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh hiện có 113 phường [82]³. Trong 113 phường của khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh, 12

³ Khu vực nông thôn của Thành phố Hồ Chí Minh có 54 xã. Bên cạnh đó, Thành phố Hồ Chí Minh còn có đặc khu Côn Đảo.

phường hiện nay được sắp xếp lại từ 34 phường thuộc Thành phố Thủ Đức trước đây, được lựa chọn làm địa bàn nghiên cứu bởi những lý do cụ thể sau đây.

Thứ nhất, 12 phường được nghiên cứu (Hiệp Bình, Thủ Đức, Tam Bình, Linh Xuân, Tăng Nhơn Phú, Long Bình, Long Trường, Long Phước, Cát Lái, Bình Trưng, Phước Long, An Khánh [82]) thuộc thành phố Thủ Đức cũ, đã được định hướng phát triển thành 9 phân khu chức năng gồm⁴: trung tâm đổi mới sáng tạo phía Đông; trung tâm logistics và công nghệ cao; trung tâm tài chính; trung tâm giáo dục - đào tạo trình độ cao; đô thị tương lai; trung tâm sinh thái - ven sông; trung tâm văn hóa lịch sử; khu đô thị động lực và vùng cảnh quan sinh thái. Đây là những khu vực đòi hỏi cao về năng lực số hóa và mô hình quản trị tiên tiến trên nền tảng số. Đó là lý do quan trọng thứ nhất của việc nghiên cứu vai trò của cán bộ, công chức cấp xã đối với chuyển đổi số ở 12 phường này.

Thứ hai, khu vực này từng là nơi đầu tiên tại Thành phố Hồ Chí Minh vận hành Trung tâm Điều hành Thông minh (IOC) và triển khai các thí điểm về chính quyền số, công dân số và hạ tầng số cấp phường. Đó đó, đây là môi trường điển hình cho các thực nghiệm xã hội - hành chính số, phản ánh rõ nét mối quan hệ giữa cải cách thể chế với năng lực thích ứng của cán bộ, công chức cấp xã. Đây là lý do quan trọng thứ hai của việc nghiên cứu vai trò của cán bộ, công chức cấp xã đối với chuyển đổi số ở đây.

2.3.2. Phạm vi thời gian

Luận án sử dụng số liệu giai đoạn từ 2020-2025 để phân tích.

2.3.3. Phạm vi nội dung

Luận án chỉ tập trung nghiên cứu vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với chuyển đổi số, bởi những lý do cụ thể sau đây:

Thứ nhất, cấp xã là cấp chính quyền gần dân nhất, trực tiếp thực hiện chính sách và cung ứng dịch vụ công. Đây là nơi chuyển tải chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước đến người dân, nơi người dân tiếp xúc thường xuyên với bộ máy chính quyền địa phương và thực hiện thủ tục hành chính.

Thứ hai, chuyển đổi số cấp xã là khâu then chốt để lan tỏa hiệu quả chuyển đổi số quốc gia. Theo Quyết định 749/QĐ-TTg và Đề án 06, cấp xã giữ vai trò hạt nhân trong cung cấp dịch vụ công trực tuyến, quản lý dữ liệu dân cư và xây dựng chính quyền số.

⁴ Theo Đề án Quy hoạch chung đến năm 2040, Quyết định số 202/QĐ-TTg ngày 21/01/2025 và Ngày 23/6/2025, Ủy ban nhân dân thành phố Thủ Đức đã tổ chức Hội nghị công bố 9 đề án quy hoạch phân khu tỷ lệ 1/2000, áp dụng tại 12 phường mới sau khi hợp nhất.

Các xã, phường hiện là nơi triển khai trực tiếp các nền tảng số quan trọng như dịch vụ công trực tuyến, dữ liệu dân cư và phần mềm nội bộ.

Thứ ba, cán bộ, công chức ở các xã, phường là nơi chịu tác động mạnh nhất từ các chính sách sáp nhập và tinh gọn bộ máy theo Nghị quyết số 18-NQ/TW và 37-NQ/TW. Những thay đổi về địa giới, vai trò, chức năng... đòi hỏi cán bộ, công chức cấp xã có năng lực thích ứng cao và chủ động đổi mới trong thực thi công vụ số.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu chính của luận án là nhận diện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị đối với chuyển đổi số và các yếu tố tác động đến vai trò của cán bộ, công chức các phường trong quá trình chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, luận án còn hướng đến mục đích đề xuất một số khuyến nghị nhằm thực hiện tốt hơn vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh trong bối cảnh chuyển đổi số và thực hiện chính quyền hai cấp.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Làm rõ thực trạng thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đối với quá trình chuyển đổi số trên các phương diện: Đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số; phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin; số hóa dữ liệu, triển khai kho dữ liệu và sử dụng dữ liệu; ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp và cải cách hành chính công; ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách, quy định.

- Làm rõ các yếu tố nhân khẩu xã hội của nhóm cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ, thâm niên công tác, lĩnh vực công tác) và các yếu tố liên quan đến cơ quan, tổ chức, việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (sự hỗ trợ của lãnh đạo; việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức; hạ tầng công nghệ; sự sẵn có của thông tin; việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân) tác động đến thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ công chức các phường

- Chỉ ra kết quả thực hiện vai trò của cán bộ, công chức đối các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh với chuyển đổi số trên phương diện nâng cao chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của người dân.

- Đề xuất khuyến nghị để nâng cao vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số.

4. Câu hỏi nghiên cứu

(1) Cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đã thực hiện những vai trò nào trong quá trình chuyển đổi số?

(2) Các yếu tố nhân khẩu xã hội của nhóm cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh và các yếu tố liên quan đến cơ quan, tổ chức, và người dân tác động đến thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ công chức các phường ra sao?

(3) Kết quả thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số như thế nào?

5. Giả thuyết nghiên cứu

1. Cán bộ công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đảm nhận nhiều vai trò xã hội mới đối với chuyển đổi số và mức độ thực hiện các vai trò có sự khác nhau: CBCC tại các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh thực hiện vai trò đổi mới tư duy, nâng cao nhận thức chuyển đổi số tốt hơn vai trò xây dựng kỹ năng số, xây dựng văn hoá số; thực hiện vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin tốt hơn vai trò phát triển hạ tầng số và nền tảng số; thực hiện vai trò số hoá dữ liệu tốt hơn vai trò sử dụng và chia sẻ dữ liệu. Tuy nhiên, không có sự khác biệt giữa việc thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp và việc thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành, tổ chức thực hiện chính sách.

2. Các yếu tố nhân khẩu xã hội của nhóm cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh và các yếu tố liên quan đến cơ quan, tổ chức, và người dân có ảnh hưởng đến việc thực hiện vai trò đối với chuyển đổi số: Có sự khác biệt về giới tính và độ tuổi của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh trong việc thực hiện các vai trò đối với chuyển đổi số; Trình độ học vấn của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh càng cao thì việc thực hiện các vai trò đối với chuyển đổi số càng tốt; Sự hỗ trợ từ lãnh đạo càng nhiều thì cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh thực hiện vai trò đối với chuyển đổi số càng tốt.

3. Kết quả thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh thể hiện qua chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của

người dân đối với dịch vụ công: CBCC thực hiện càng tốt vai trò chuyển đổi số thì chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của người dân càng cao.

6. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

6.1. Phương pháp luận

Luận án được nghiên cứu dựa trên cơ sở vận dụng nguyên lý của phép duy vật biện chứng, chủ nghĩa duy vật lịch sử. Tác giả khi xem xét, lý giải vấn đề nghiên cứu phải đặt trong hoàn cảnh lịch sử cụ thể tương ứng với bối cảnh kinh tế - xã hội - chính trị - văn hoá. Khi làm rõ vai trò của CBCC các phường đối với quá trình chuyển đổi số cần đặt trong điều kiện kinh tế, xã hội tại khu vực đô thị của TP. Hồ Chí Minh, nơi đang thực hiện quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ trong bối cảnh phát triển đô thị thông minh, kinh tế chia sẻ và thực hiện tinh gọn bộ máy, thực hiện chính quyền địa phương 02 cấp. Vận dụng nguyên lý của phép biện chứng duy vật, chủ nghĩa duy vật lịch sử vào giải thích vấn đề nghiên cứu cũng có nghĩa là khi chỉ ra các vai trò của CBCC các phường khi tham gia chuyển đổi số không được tách rời khỏi các chính sách phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam chung và chính sách phát triển của TP. Hồ Chí Minh nói riêng. Xem xét vai trò chuyển đổi số của nhóm CBCC này phải đặt tương quan với vai trò chuyển đổi số của CBCC khác.

Các lý thuyết về vai trò xã hội đặc biệt là lý thuyết cấu trúc vai trò của Talcott Parsons; Lý thuyết của Max Weber về duy lý xã hội; Lý thuyết Coleman về lựa chọn duy lý; Lý thuyết của Lensky về phát triển công nghệ và biến đổi xã hội là những chỉ dẫn về mặt lý luận giúp tác giả phân tích thực trạng của vai trò của CBCC các phường đối với chuyển đổi số cũng như chỉ ra các yếu tố tác động đến quá trình thực hiện vai trò của CBCC các phường.

Luận án còn kết hợp nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm; kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng để chỉ ra được các kết quả của nghiên cứu mới của luận án.

6.2. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu xã hội học là phương pháp chủ đạo. Trong phương pháp nghiên cứu xã hội học, luận án sử dụng kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin khác nhau: phương pháp thu thập tư liệu thứ cấp sẵn có, phương pháp thu thập thông tin định lượng và phương pháp thu thập thông tin định tính. Việc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin nhằm đảm bảo độ tin cậy của các dữ liệu và để tạo

thành một thể thống nhất trong việc thu thập và ghi nhận một cách có hiệu quả các thông tin từ thực tế tại khu vực điển cứu. Nguyên tắc kết hợp giữa phương pháp thu thập thông tin định lượng và định tính trong nghiên cứu này là: phương pháp thu thập thông tin định tính bổ sung thông tin cho phương pháp thu thập thông tin định lượng.

7. Khung phân tích và các biến số

7.1. Các biến số

Biến số	Tên biến	Thang đo/giá trị biến
I. Biến độc lập		
1. Các yếu tố từ cơ quan, tổ chức	1.1. Sự hỗ trợ của lãnh đạo	Thang likert 5 bậc từ rất không đồng ý tới hoàn toàn đồng ý
	1.2. Việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC	
	1.3. Hạ tầng công nghệ	
	1.4. Sự sẵn có của thông tin	
	1.5. Nguồn lực sẵn có	
	1.6. Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	
2. Các yếu tố nhân khẩu học	2.1. Giới tính	1. Nam; 2. Nữ
	2.2. Độ tuổi	1. Dưới 25 tuổi 2. 25 - 35 tuổi 3. 36 - 45 tuổi 4. 46 - 55 tuổi 5. Trên 55 tuổi
	2.3. Trình độ học vấn	1. Trung học phổ thông 2. Cao đẳng 3. Đại học 4. Sau đại học
	2.4. Thâm niên công tác	1. Dưới 1 năm 2. 1- 5 năm 3. 6-10 năm 4. 11-15 năm 5. Trên 15 năm
	2.5. Chức vụ	1. Lãnh đạo, quản lý 2. Chuyên viên, nhân viên
	2.6. Lĩnh vực công tác	1. Văn phòng - Thống kê 2. Tài chính - Kế toán 3. Địa chính - XD-ĐT-MT

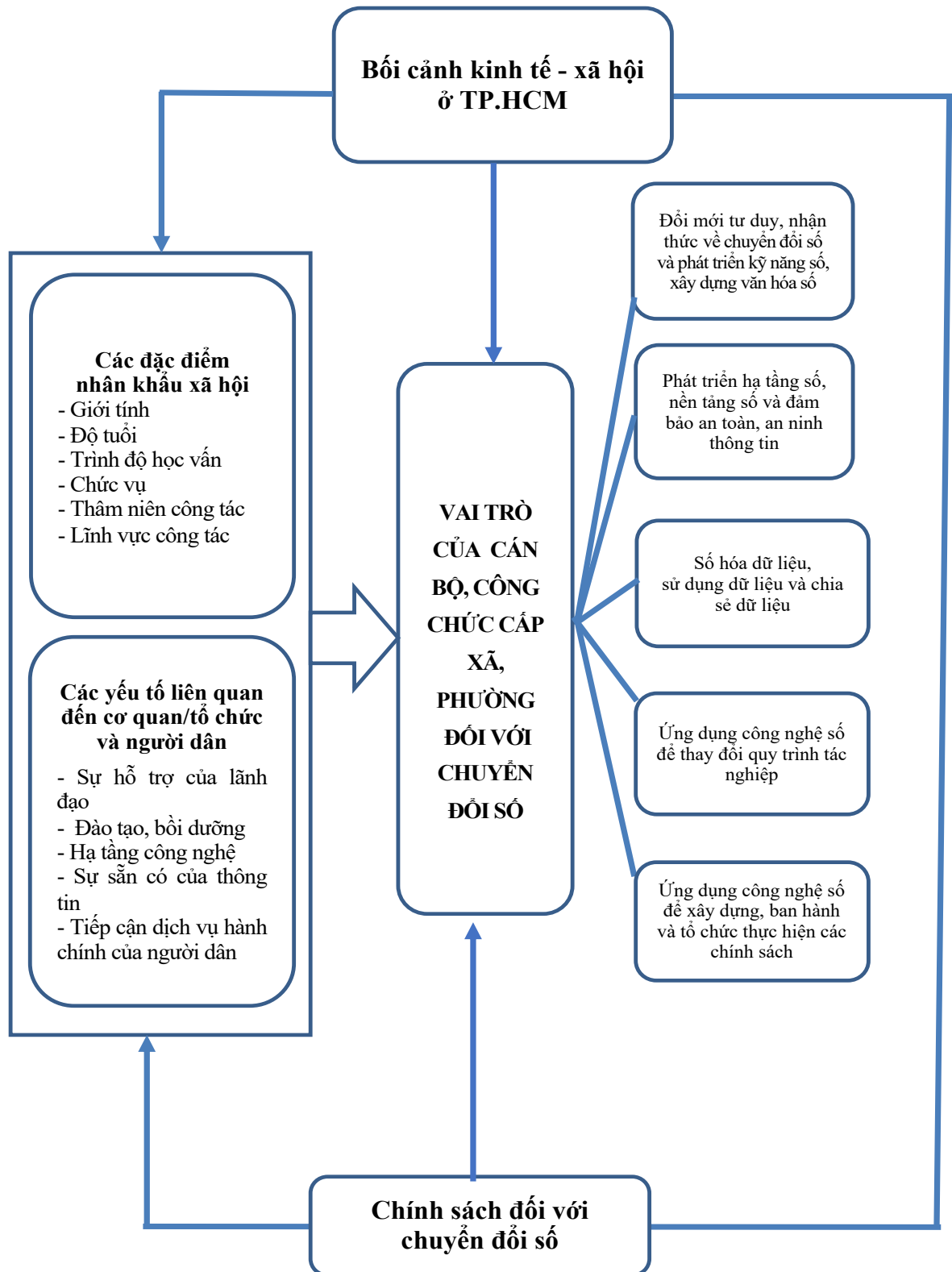
Biến số	Tên biến	Thang đo/giá trị biến
		4. Tư pháp - Hộ tịch 5. Văn hoá - Xã hội 6. Đảng, đoàn thể
II. Biến phụ thuộc (11 vai trò)	Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với chuyển đổi số	
	<i>2.1. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số</i>	
	2.1.1. Nhận thức rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với cải cách hành chính	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn nhận thức không rõ đến hoàn toàn nhận thức rõ
	2.1.2. Sẵn sàng học hỏi, thay đổi tư duy để thích ứng với chuyển đổi số.	Thang likert 5 bậc từ không sẵn sàng đến hoàn toàn sẵn sàng
	2.1.3. Tích cực chia sẻ nhận thức về chuyển đổi số với đồng nghiệp, cộng đồng	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không tích cực đến rất tích cực
	<i>2.2. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với phát triển kỹ năng số</i>	
	2.2.1. Tự tin trong việc áp dụng các công nghệ số mới vào công việc hằng ngày	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không tự tin đến rất tự tin
	2.2.2. Thường xuyên tham gia các khóa học/tập huấn để nâng cao kỹ năng số	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.2.3. Chủ động tìm kiếm, học hỏi các kỹ năng số mới để nâng cao hiệu suất làm việc.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn thụ động đến hoàn toàn chủ động
	<i>2.3. Vai trò của cán bộ, công chức các phường trong xây dựng văn hoá số</i>	
	2.3.1. Tuân thủ các quy định về an toàn, bảo mật thông tin số.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không tuân thủ đến hoàn toàn tuân thủ
	2.3.2. Khuyến khích các đồng nghiệp cùng tạo dựng môi trường làm việc số văn minh, cởi mở	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không khuyến khích đến hoàn toàn khuyến khích
	2.3.3. Sẵn sàng hợp tác khi ứng dụng các giải pháp số trong công việc	Thang likert 5 bậc từ không sẵn sàng hợp tác đến rất sẵn

Biến số	Tên biến	Thang đo/giá trị biến
		sàng hợp tác
	2.3.4. Sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp trong việc tiếp cận, sử dụng các công cụ và nền tảng số	Thang likert 5 bậc từ không sẵn sàng hỗ trợ đến rất sẵn sàng hỗ trợ
	2.3.5. Chủ động tiếp thu ý kiến phản hồi từ đồng nghiệp, cấp trên để cải thiện khả năng thích ứng với công nghệ số	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn thụ động đến rất chủ động)
	2.3.6. Tuân thủ các nguyên tắc đạo đức trong việc sử dụng công nghệ, dữ liệu số.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không tuân thủ đến rất tuân thủ)
	<i>2.4. Vai trò của cán bộ, công chức các phòng đối với phát triển hạ tầng số</i>	
	2.4.1. Chủ động tham gia vào các dự án phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số mới cho cơ quan	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không chủ động đến rất chủ động
	2.4.2. Đóng góp ý kiến cho việc tối ưu hóa kết nối mạng nội bộ giữa các phòng ban.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không đóng góp ý kiến đến rất thường xuyên đóng góp ý kiến
	2.4.3. Thường xuyên kiểm tra tính ổn định của mạng, báo cáo sự cố khi cần thiết.	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.4.4. Kiểm tra các thiết bị công nghệ thông tin định kỳ để tránh gián đoạn công việc.	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.4.5. Phối hợp với bộ phận kỹ thuật trong việc lên kế hoạch nâng cấp các thiết bị công nghệ thông tin	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	<i>2.5. Vai trò của cán bộ, công chức các phòng đối với phát triển nền tảng số</i>	
	2.5.1. Tự tin trong việc hướng dẫn đồng nghiệp cách sử dụng nền tảng số một cách hiệu quả	Thang likert 5 bậc từ rất không tự tin đến rất tự tin
	2.5.2. Tham gia đề xuất các ý tưởng để cải tiến các nền tảng số mới cho công việc nội bộ	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên

Biến số	Tên biến	Thang đo/giá trị biến
	2.5.3. Sẵn lòng hỗ trợ các phòng ban khác trong quá trình tích hợp các nền tảng số.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không sẵn sàng đến rất sẵn sàng
	2.5.4. tham gia phân tích quy trình công việc để tìm ra cách cải thiện hiệu suất thông qua nền tảng số.	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	<i>2.6. Vai trò của cán bộ, công chức các phòng đối với đảm bảo an toàn, an ninh thông tin</i>	
	2.6.1. Thường xuyên tự tìm hiểu các kiến thức mới về bảo mật thông tin	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.6.2. Khả năng phát hiện các mối đe dọa an ninh mạng thông qua các biện pháp cơ bản	Thang likert 5 bậc từ rất chậm đến rất nhanh
	2.6.3. Tuân thủ các quy định về an ninh thông tin khi sử dụng các thiết bị công nghệ, kết nối mạng trong công việc	Thang likert 5 bậc từ không tuân thủ đến rất tuân thủ
	2.6.4. Chủ động thông báo khi phát hiện các vấn đề an ninh mạng tại nơi làm việc.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không chủ động đến rất chủ động
	2.6.5. Chủ động tham gia các khóa đào tạo về bảo mật thông tin khi có cơ hội.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không chủ động đến rất chủ động
	<i>2.7. Vai trò của cán bộ, công chức các phòng đối với số hóa dữ liệu</i>	
	2.7.1. Chủ động tham gia vào các hoạt động số hóa dữ liệu trong hoạt động công vụ.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không chủ động đến rất chủ động
	2.7.2. Cải tiến, áp dụng công nghệ mới vào quá trình số hóa dữ liệu	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.7.3. Sẵn sàng điều chỉnh quy trình công việc để phù hợp với việc số hóa dữ liệu.	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không sẵn sàng đến rất sẵn sàng
	<i>2.8. Vai trò của cán bộ, công chức các phòng đối với sử dụng dữ liệu</i>	

Biến số	Tên biến	Thang đo/giá trị biến
	2.8.1. thường xuyên sử dụng dữ liệu từ các hệ thống/kho dữ liệu để đưa ra quyết định chính xác và nhanh chóng	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	<i>2.9. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với chia sẻ dữ liệu</i>	
	2.9.1. Sẵn sàng chia sẻ thông tin dữ liệu với các đơn vị khác để tạo dựng hệ sinh thái dữ liệu liên thông	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	2.9.2. Thúc đẩy mối quan hệ hợp tác với các đối tác trong việc chia sẻ dữ liệu	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không có đóng góp đến rất có đóng góp rất lớn
	<i>2.10. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp</i>	
	2.11. Tự tin trong việc ứng dụng công nghệ số vào công việc hàng ngày	Thang likert 5 bậc từ hoàn toàn không tự tin đến hoàn toàn tự tin
	2.12. Tham gia các khóa đào tạo về ứng dụng công nghệ số trong công việc.	Thang likert 5 bậc từ rất không thường xuyên đến rất thường xuyên
	<i>2.11. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách</i>	
	2.11.1. Việc sử dụng trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn.	Thang likert 5 bậc từ không hoàn toàn đồng ý đến hoàn toàn đồng ý
	2.11.2. Dữ liệu phân tích từ trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi hiểu rõ hơn về nhu cầu của người dân.	
	2.11.3. Trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi nắm bắt, phân tích phản hồi từ người dân một cách hiệu quả hơn.	
	2.11.4. Thường xuyên vận hành các nền tảng số giải quyết thủ tục hành chính, thực hiện chính sách	
	2.11.5. Thường xuyên ứng dụng công nghệ số để giám sát thực hiện chính sách	
	2.11.6. Thường xuyên ứng dụng công nghệ số đánh giá thực hiện chính sách	

7.2. Khung phân tích



8. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án

8.1. Ý nghĩa lý luận

Luận án đã hệ thống hoá được quan các quan điểm về chuyển đổi số và bước đầu xây dựng được một khung phân tích vai trò của CBCC các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đối với quá trình chuyển đổi số.

Luận án đã góp phần hoàn thiện một số khái niệm công cụ cho hướng nghiên cứu vai trò xã hội gắn liền với một lĩnh vực hay một vấn đề xã hội nhất định.

Kết quả nghiên cứu của luận án còn góp phần vào việc kiểm chứng, bổ sung và hoàn thiện một số lý thuyết và phương pháp nghiên cứu xã hội học như lý thuyết hệ thống xã hội về cấu trúc vai trò của T. Parsons, lý thuyết về duy lý xã hội của M.Weber, lý thuyết về lựa chọn duy lý của Coleman, lý thuyết về phát triển công nghệ và biến đổi xã hội của Lensky; vận dụng các lý thuyết xã hội học đó để chỉ ra khoảng cách số; sự xung đột vai trò, căng thẳng vai trò trong quá trình đảm nhận vai trò chuyển đổi số của cán bộ công chức; phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng của xã hội học cũng được kiểm chứng và vận dụng thích hợp. Từ đó, góp phần bổ sung vào những khoảng trống mà các nghiên cứu khác chưa thực hiện được.

8.2. Ý nghĩa thực tiễn

Việc chỉ ra được các vai trò của CBCC các phường ở khu vực đô thị trong quá trình chuyển đổi số giúp cho chúng ta hiểu rõ hơn về các khía cạnh trong chuyển đổi chính quyền số, xã hội số và hành vi của CBCC, sự thích ứng, sẵn sàng của CBCC các phường ở khu vực đô thị đối với nền công vụ số.

Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp số liệu thực tiễn, bằng chứng thực nghiệm, thông tin khoa học cho cơ quan quản lý CBCC các phường để có những chính sách khuyến khích, tạo động lực, đào tạo, bồi dưỡng, phát huy và nâng cao hơn nữa vai trò của CBCC các phường ở khu vực đô thị đối với chuyển đổi số.

Kết quả, những phát hiện của luận án, việc vận dụng lý thuyết sẽ được sử dụng, có giá trị tham khảo trong quá trình nghiên cứu, đào tạo, giảng dạy về xã hội học ở một số cơ sở đào tạo.

9. Đóng góp mới của luận án

Đề tài mang lại những đóng góp mới cả về mặt lý luận, thực tiễn lẫn phương pháp tiếp cận, thể hiện ở các điểm sau:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa, khái quát và phát triển các quan điểm xã hội

học về vai trò xã hội. Từ đó, xây dựng và bổ sung khái niệm “vai trò của CBCC các phường, xã đối với chuyển đổi số” như là một nhóm hành vi được mong đợi gắn với một lĩnh vực nghiên cứu mới của xã hội học. Việc xác định mô hình hành vi mong đợi của CBCC trong chuyển đổi số không chỉ góp phần hình thành chuẩn mực công vụ mới, mà còn là cơ sở để các nghiên cứu tiếp theo có thể xây dựng khung đánh giá năng lực số và hành vi số của cán bộ, công chức.

Thứ hai, luận án đã bước đầu xây dựng khung phân tích vai trò xã hội của CBCC các phường trong chuyển đổi số, xác định năm nhóm vai trò của mười một vai trò cơ bản, xây dựng bộ chỉ báo đo lường định lượng mười một vai trò chuyển đổi số với độ tin cậy cao thông qua các thang đo Likert đã kiểm định, phù hợp với đối tượng nghiên cứu là CBCC các phường. Kết quả nghiên cứu của luận án là dữ liệu thực chứng, góp phần phản ánh trung thực vai trò CBCC các phường đối với chuyển đổi số trong bối cảnh tinh gọn, sáp nhập nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu năng của bộ máy hành chính. Đây là một đóng góp mới về mặt công cụ đo lường, có thể được sử dụng cho các nghiên cứu tiếp theo hoặc áp dụng trong đánh giá nội bộ của chính quyền địa phương.

Thứ ba, luận án đã làm rõ khoảng cách số và bất bình đẳng số trong nội bộ hệ thống công vụ: Một điểm mới quan trọng khác là việc chỉ ra được khoảng cách số trong chính đội ngũ cán bộ, công chức cấp cơ sở theo nhóm tuổi, lĩnh vực công tác và vị trí chức vụ. Các phát hiện này có giá trị thực tiễn cao trong hoạch định chính sách đào tạo, phân công công việc và thiết kế chiến lược chuyển đổi số phù hợp với từng nhóm đối tượng, thay vì áp dụng một mô hình đồng nhất.

Thứ tư, luận án tập trung nghiên cứu tại 12 phường mới sáp nhập của thành phố Thủ Đức cũ. Đây là khu vực đô thị hóa nhanh và năng động của TP. Hồ Chí Minh. Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu khảo sát ở cấp trung ương hoặc tỉnh, luận án đi sâu vào các phường - nơi trực tiếp triển khai dịch vụ công số và tương tác hàng ngày với người dân. Đây là cấp hành chính đóng vai trò quan trọng nhưng lại ít được nghiên cứu chuyên sâu, do đó việc lựa chọn này vừa phù hợp với thực tiễn, vừa góp phần lấp đầy khoảng trống trong nghiên cứu hiện nay.

Thứ năm, luận án đã cung cấp luận chứng khoa học bước đầu cho việc tổ chức và vận hành mô hình chính quyền hai cấp bằng cách chỉ ra các yêu cầu về năng lực và điều kiện thực thi cần thiết của cán bộ, công chức phường để đảm bảo hiệu quả chuyển đổi số và quản lý cấp xã trong bối cảnh tinh gọn bộ máy và không còn cấp trung gian. Từ dữ liệu thực chứng, luận án chứng minh rằng công chức cấp phường

không chỉ thực hiện nhiệm vụ hành chính thông thường mà còn phải đảm nhận các vai trò điều phối số, xử lý dữ liệu và giải quyết công vụ với mức độ tự chủ cao hơn. Đây là bằng chứng quan trọng cho thấy chuyển đổi số có thể tạo ra “khoảng trống năng lực” khi nhiệm vụ tăng lên nhưng thẩm quyền và điều kiện bảo đảm chưa tương xứng. Việc nhận diện sớm những năng lực cốt lõi cần bồi dưỡng giúp các cơ quan quản lý có căn cứ khoa học để thiết kế mô hình vận hành, phân cấp và đào tạo phù hợp với bộ máy hai cấp. Đây là đóng góp có giá trị thực tiễn cao và tạo điểm nhấn khác biệt cho luận án.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, khuyến nghị, luận án có 4 chương, bao gồm:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu về vai trò của cán bộ, công chức đối với chuyển đổi số.

Chương 2: Cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu và địa bàn nghiên cứu.

Chương 3: Thực trạng thực hiện các vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số.

Chương 4: Các yếu tố tác động và một số kết quả thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

Theo tiếp cận xã hội học, chuyển đổi số không chỉ là sự đổi mới về công nghệ, mà còn là một quá trình biến đổi sâu sắc về mặt tổ chức, thiết chế và quan hệ xã hội. Trong đó, CBCC vừa là chủ thể trung tâm của quá trình chuyển đổi số, vừa là đối tượng chịu tác động của quá trình này. Do vậy, việc tổng quan các công trình nghiên cứu đã thực hiện liên quan đến vai trò, vị thế và mô hình hành vi kỳ vọng của CBCC trong tiến trình chuyển đổi số là bước đi cần thiết nhằm nhận ra khoảng trống mà người đi trước để lại tránh lặp lại nghiên cứu mà người khác đã làm; xác lập cơ sở lý luận và thực tiễn cho nghiên cứu, cung cấp một khung nghiên cứu; cơ sở để so sánh; xác định lý thuyết cho luận án.

1.1. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ XÃ HỘI Ở GÓC ĐỘ LÝ THUYẾT

Ralph Linton (1936) là người đầu tiên xác lập rõ ràng mối quan hệ giữa “vị trí xã hội” (*status*) và “vai trò xã hội” (*role*), đồng thời đặt nền móng cho lý thuyết cấu trúc - chức năng trong xã hội học. Ông định nghĩa vị trí xã hội là “chỗ đứng mà một cá nhân chiếm giữ trong một hệ thống nhất định vào một thời điểm nhất định” [117]. Vị thế xã hội là một vị trí xác định trong cấu trúc xã hội mà cá nhân hoặc nhóm nắm giữ, đi kèm với những giá trị, uy tín thứ bậc, quyền lợi, trách nhiệm và kỳ vọng cụ thể Linton nhấn mạnh rằng mỗi cá nhân đồng thời đảm nhận nhiều vị trí và theo đó, thực hiện nhiều vai trò trong đời sống xã hội.

Talcott Parsons đã kế thừa và mở rộng nền tảng lý thuyết của Ralph Linton, phát triển khái niệm vai trò trong khuôn khổ lý thuyết hành động và hệ thống xã hội. Theo Parsons, vai trò xã hội là tập hợp các chuẩn mực và kỳ vọng mà cá nhân nội tâm hóa, qua đó điều chỉnh hành vi phù hợp với các vị trí xã hội mà họ đảm nhận. Trong tác phẩm *The Social System* (1951), ông khẳng định rằng các vai trò được chuẩn hóa là phương tiện cốt lõi để duy trì trật tự, ổn định và sự tích hợp của hệ thống xã hội. Parsons nhấn mạnh rằng mỗi hệ thống hành động từ gia đình đến toàn xã hội chỉ có thể vận hành hiệu quả khi các vai trò được xác lập rõ ràng và thực hiện ổn định. Các vai trò không chỉ giới hạn hành vi cá nhân mà còn liên kết các hành động riêng lẻ thành mạng lưới chức năng chung, bảo đảm các nhu cầu thiết yếu của hệ thống (AGIL: Thích nghi - Adaptation,

Mục tiêu - Goal Attainment, Hội nhập - Integration, Duy trì mô hình - Latency) [133].

Erving Goffman (1959) xem cuộc sống xã hội như một vở kịch, nơi mỗi cá nhân là một “diễn viên” trình diễn vai trò xã hội của mình trên các “sân khấu” khác nhau. Theo Goffman, cá nhân không chỉ “thực hiện” vai trò, mà còn trình diễn bản sắc xã hội nhằm đạt được sự công nhận và duy trì hình ảnh nhất quán với mong đợi xã hội. Mỗi cá nhân cố gắng “giữ mặt” (*saving face*), một dạng danh dự xã hội được tạo dựng trong quá trình tương tác [105].

Bruce J. Biddle (1979) Biddle định nghĩa vai trò không chỉ là một vị trí xã hội hay bộ hành vi được mong đợi, mà là một mạng lưới kỳ vọng mà các thành viên khác trong tổ chức hoặc xã hội áp đặt lên người nắm giữ vị trí đó. Vai trò tồn tại như một tập hợp các chuẩn mực hành vi (*behavioral expectations*) được duy trì thông qua các quy trình xã hội như giao tiếp, giám sát, khen thưởng và trừng phạt. Bruce J. Biddle cũng đã đưa khái niệm xung đột vai trò và phân loại chúng thành hai dạng: một là, xung đột nội vai (*intrarole conflict*): mâu thuẫn giữa các kỳ vọng trong cùng một vai trò; hai là, xung đột liên vai (*interrole conflict*): mâu thuẫn giữa các vai trò khác nhau mà một cá nhân đảm nhiệm cùng lúc. Ngoài ra nghiên cứu còn đưa ra khái niệm mơ hồ vai trò chỉ tình trạng khi người thực hiện vai trò không rõ ràng về nhiệm vụ, kỳ vọng hoặc quyền hạn của mình, dẫn đến sự lo âu, giảm hiệu suất và bất mãn trong công việc. Biddle nhấn mạnh mơ hồ vai trò là một yếu tố then chốt gây ra sự kém hiệu quả trong tổ chức [88]. Tuy nhiên khi nghiên cứu về vai trò, Bruce J. Biddle thiếu chú trọng đến tính linh hoạt và khả năng sáng tạo của cá nhân khi thực hiện vai trò, một điểm mà các lý thuyết tương tác biểu tượng (như của Goffman) nhấn mạnh.

Trong *Mind, Self, and Society* (1934), George H. Mead xem vai trò xã hội là cơ chế trung tâm để hình thành bản sắc cá nhân, thông qua quá trình nhập vai (*role-taking*) trong tương tác. Cá nhân học cách nhìn nhận chính mình từ góc độ của người khác, dần dần phát triển ý thức về bản thân (*self*). Như vậy vai trò xã hội hình thành qua tương tác và sự phản chiếu từ “người khác tổng quát” (*generalized other*) [122].

Lattimore et al. (2004) tiếp cận khái niệm vai trò theo nghĩa hành động, nhấn mạnh rằng vai trò không chỉ là một “nhãn” định danh vị trí xã hội mà chính là tập hợp các hành vi và hoạt động cụ thể mà một người thực hiện hàng ngày phù hợp với vị thế xã hội đó [112]. Khi đo lường vai trò xã hội, không chỉ quan tâm đến “chức danh” mà cần đo các

hoạt động thực tế mà cá nhân đảm nhiệm và mức độ đáp ứng kỳ vọng xã hội trong từng hoàn cảnh cụ thể Lattimore et al. nhấn mạnh vai trò luôn biến đổi theo bối cảnh và mối quan hệ xã hội.

Barker (1999) cũng cho rằng, vai trò xã hội là tập hợp các hành vi chịu ảnh hưởng của vị trí xã hội và kỳ vọng văn hóa - xã hội. Barker đặc biệt nhấn mạnh vai trò xã hội không phải là bẩm sinh mà được hình thành thông qua quá trình xã hội hóa (socialization) và tái sản xuất trong các cấu trúc văn hóa [87].

Dưới cách tiếp cận xã hội học, bất cứ tổ chức hay định chế xã hội nào cũng bao gồm những “vị trí” (position) và tương ứng với chúng là những “vai trò” (role) nhất định mà mỗi người phải đảm nhận. Mỗi vị trí (hay mỗi “chức danh” trong một tổ chức, như chúng ta thường gọi) bao hàm một số nhiệm vụ nhất định.

Theo Berger, trong xã hội, cá nhân luôn có một số vai trò nhất định, phải đảm nhiệm trong cuộc đời. Vai trò (role), theo Berger có thể được định nghĩa là “một cách đáp ứng điển hình trước một kỳ vọng điển hình” (*a typified response to a typified expectation*) [3].

Lê Ngọc Hùng (2005), vai trò xã hội được định nghĩa như tổng thể những hành vi, chuẩn mực, kỳ vọng gắn liền với một vị trí xã hội mà cá nhân đảm nhiệm trong một hệ thống xã hội nhất định. Vai trò xã hội phản ánh mối liên hệ giữa cá nhân và cấu trúc xã hội, vừa là sản phẩm của quá trình xã hội hóa, vừa là cơ chế duy trì trật tự và ổn định xã hội. Lê Ngọc Hùng kế thừa tư duy của Ralph Linton khi cho rằng vai trò xã hội có tính động: vị trí xã hội là yếu tố tĩnh, còn vai trò xã hội là phương diện động, tức là quá trình thực thi những hành vi cụ thể nhằm đáp ứng yêu cầu xã hội đặt ra cho vị trí đó [30].

Đỗ Văn Quân (2022) cho rằng có 4 mô hình/tình huống để xác lập, đánh giá việc thực hiện vụ thể và vai trò xã hội của cá nhân bao gồm: i) vị thế và vai trò xã hội luôn được đúng đắn, tương thích với nhau; ii) vị thế và vai trò xã hội có xu hướng đúng lệch nhau; iii) vị thế và vai trò xã hội đúng nhầm lẫn; iv) vị thế và vai trò xã hội bị mâu thuẫn, xung đột với nhau [26].

Các nghiên cứu về vai trò xã hội ở góc độ lý thuyết đã cung cấp nền tảng để hình thành nên các khái niệm công cụ cho luận án và cơ sở để hình thành nên khung lý thuyết. Đã làm rõ được mối quan hệ giữa vị trí/vị thế và mô hình hành vi được kỳ vọng. Cách

tiếp cận này cho phép luận án nhìn nhận vai trò CBCC trong chuyển đổi số không chỉ ở khía cạnh thẩm quyền hành chính, mà còn ở hiệu quả xã hội của vai trò thông qua sự đáp ứng các kỳ vọng xã hội.

Mặc dù các nghiên cứu về chuyển đổi số đã được nhiều ngành khoa học tiếp cận. Tuy nhiên, những nghiên cứu về chủ thể của nền hành chính công (cụ thể là CBCC) chủ yếu mới được tiếp cận dưới góc độ hành chính học, chính sách công. Trên thế giới và Việt Nam, nghiên cứu về vai trò xã hội, lý thuyết về vai trò xã hội đang trở nên phổ biến. Tuy nhiên, từ góc độ xã hội học, đặc biệt là lý thuyết vai trò xã hội và chuyên ngành xã hội học kỹ thuật số, việc nghiên cứu sự biến đổi vai trò xã hội của cán bộ, công chức trong tiến trình chuyển đổi số vẫn còn tương đối mới mẻ, chưa được lý giải một cách hệ thống. Đây chính là khoảng trống học thuật cần được bổ khuyết.

Đặc biệt, nghiên cứu về vai trò của CBCC trong tiến trình chuyển đổi số dưới cách tiếp cận của xã hội học là một chủ đề nghiên cứu rất mới. Tuy còn chưa thật sự sâu rộng như các cách tiếp cận khác của xã hội học nhưng thành công của các công trình nghiên cứu trên thể hiện khả năng mở rộng nghiên cứu về vai trò xã hội, xã hội học về chuyển đổi số trong nghiên cứu thực nghiệm hiện nay.

1.2. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ ĐỔI MỚI TƯ DUY, NHẬN THỨC VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG SỐ, XÂY DỰNG VĂN HOÁ SỐ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Thành công của chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào hạ tầng số, dữ liệu số, công nghệ số hay chính sách, mà cốt lõi nằm ở con người - cụ thể là mức độ nhận thức, thái độ, kỹ năng số và văn hoá số của những người trực tiếp tham gia tổ chức, quản lý và cung cấp dịch vụ công. Do đó, việc tổng hợp, phân tích các nghiên cứu về nhận thức, thái độ và kỹ năng số của CBCC không chỉ giúp nhận diện các yếu tố tác động, mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc xây dựng các kiến nghị nhằm nâng cao vai trò CBCC trong chuyển đổi số.

Đầu tiên là các nghiên cứu về vai trò đổi mới tư duy, nhận thức số trong khu vực công

Chuyển đổi số trong khu vực công không chỉ là sự thay đổi về công nghệ mà còn là cuộc cách mạng toàn diện về tư duy, nhận thức và hành động của đội ngũ CBCC, những người trực tiếp tổ chức, quản lý và cung cấp dịch vụ công. Cẩm nang chuyển

đổi số của Bộ Thông tin và Truyền thông (2021) khẳng định: “khó khăn lớn nhất của chuyển đổi số là thay đổi thói quen, và thách thức lớn nhất là có được nhận thức đúng. Việc thiếu hiểu biết đúng đắn sẽ dẫn đến hành động rập khuôn, đối phó và thiếu định hướng” [7].

Nguyễn Thị Luyện & Nguyễn Lê Hoàng Quỳnh (2023) phân tích vai trò đặc thù của công chức thanh niên như một lực lượng tiên phong, linh hoạt và nhạy bén trong việc ứng dụng công nghệ, thúc đẩy tư duy đổi mới và hiện đại hóa nền hành chính công. Nghiên cứu cũng đã bước đầu xây dựng khung tiêu chí đánh giá vai trò của công chức thanh niên trong chuyển đổi số, bao gồm: (1) năng lực công nghệ thông tin, (2) tinh thần học hỏi và đổi mới sáng tạo, (3) khả năng truyền cảm hứng, (4) thái độ trách nhiệm với cộng đồng, và (5) năng lực thích ứng với môi trường làm việc số [39]. Công trình đã làm rõ mối quan hệ giữa các đặc điểm thế hệ (gen Y, Z) và các yêu cầu của công vụ số hóa, nhận diện vai trò xã hội của cá nhân trong tổ chức nhà nước, đặc biệt là trong bối cảnh tổ chức hành chính công đang chuyển dịch sang mô hình chính quyền số.

Nghiên cứu của Vũ Xuân Nam, Chu Thị Tuyền (2024) bằng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng của nhận thức số đến chuyển đổi số trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Kết quả nghiên cứu cho thấy NTS4, yếu tố truyền thông về chính sách (xây dựng chuyên trang cấp tỉnh về chuyển đổi số và số lượng tin, bài đăng về chuyển đổi số trong năm có tác động mạnh nhất đến nhận thức số của CBCC) [83]. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn chưa chỉ ra được sự ảnh hưởng của nhận thức số đến hiệu quả chuyển đổi số, mới chỉ xác lập được mối quan hệ giữa biến độc lập (nhận thức số) và biến phụ thuộc (hiệu quả chuyển đổi số).

Nguyễn Thị Hiền, Phạm Quang Anh (2024) đã đánh giá nhận thức của sinh viên Học viện An ninh nhân dân về sự chuyển đổi số trong giáo dục hiện nay thông qua khảo sát 338 mẫu sinh viên hệ chính quy nhận thức số thể hiện qua sự hiểu đúng về bản chất và vai trò của chuyển đổi số trong giáo dục [43]. Trần Nguyễn Bảo Anh; Bùi Chi Mai (2024) lại xem nhận thức số là một trong những hợp phần của năng lực số, được biểu hiện thông qua kiến thức số. Năng lực số được thao tác hoá theo 5 khía cạnh: “i) Kiến thức cơ bản về công nghệ thông tin và thiết bị số; ii) Kỹ năng sử dụng công cụ số; iii) An toàn và bảo mật thông tin số; iv) Tư duy phản biện và kỹ năng xử lý thông tin số; v) Sáng tạo và giao tiếp trên môi trường số [63]. Trong khi đó, Phạm Quang Linh, Lê

Quang Ngọc (2023) xem nhận thức số chính là thái độ (thờ ơ hay quan tâm) đối với chuyển đổi số. Nghiên cứu đã có một hướng tiếp cận mới khi làm rõ nhận thức số của người dân bằng phương pháp nghiên cứu dư luận xã hội và truyền thông thông qua tìm hiểu dữ liệu từ mạng xã hội [47].

Lê Thị Thu Hương (2024) khảo sát nông dân cho thấy nhận thức số trong nông nghiệp còn thấp, chịu ảnh hưởng bởi trình độ học vấn, kỹ năng sử dụng thiết bị, mức độ tiếp cận thông tin và kinh nghiệm tham gia mô hình số. Giới tính không ảnh hưởng đến nhận thức về chuyển đổi số [33].

Một nghiên cứu ở Ý cho rằng, kiến thức về kỹ thuật số là nền tảng để xây dựng lực lượng lao động kỹ thuật số [98]. Kiến thức số là tiền đề để xây dựng lực lượng lao động số và thu hẹp khoảng cách số. Kiến thức số và giáo dục số là cốt lõi của thành công. Từ đó có thể thấy, khi nghiên cứu vai trò của nhận thức số trong khu vực công, cần quan tâm đến mức độ hiểu biết, sự quan tâm và khả năng ứng dụng thực tế của CBCC đối với các nội dung cốt lõi của chuyển đổi số.

Một yếu tố không kém phần quan trọng trong chuyển đổi số là đội ngũ CBCC cần phải có kỹ năng số, thay đổi thói quen làm việc trên môi trường số là điều kiện bắt buộc để triển khai chuyển đổi số hiệu quả.

Bên cạnh nhận thức, kỹ năng số là một thành tố không thể thiếu giúp CBCC thích ứng với môi trường làm việc mới. Sự thay đổi phương thức điều hành, cung cấp dịch vụ và tương tác số đòi hỏi người lao động trong khu vực công phải sở hữu năng lực sử dụng công nghệ một cách linh hoạt và hiệu quả.

Kwon và Park nhận thấy rằng yếu tố con người tác động đáng kể đến năng lực chuyển đổi số của một tổ chức [111]. Các tổ chức cần nâng cao kỹ năng của nhân viên. Các tổ chức luôn mong đợi nhân viên không ngừng nâng cao kỹ năng thông qua học tập, đào tạo và các tổ chức phải xây dựng văn hóa học tập liên tục, thành lập các nhóm có kỹ năng phù hợp với từng dự án [65]. Nguyễn Thị Hiên, Phạm Quang Anh (2024) khảo sát mức độ thành thạo kỹ năng số của sinh viên cho thấy tỷ lệ thành thạo tương đối chỉ đạt 40-52%, trong khi tỷ lệ chưa thành thạo chiếm đến 18-31,1%. Mặc dù kỹ năng học tập trên nền tảng số được đánh giá cao nhất (82% đạt mức thành thạo trở lên), phần lớn các kỹ năng ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và công nghệ 4.0 vẫn còn nhiều hạn chế [43].

Nguyễn Văn Hậu (2021) tiếp cận từ xã hội học hành động và tương tác, nhấn mạnh năng lực công chức, đặc biệt là kỹ năng số và thái độ phục vụ có ảnh hưởng quyết định đến mức độ hài lòng của người dân. Bằng khảo sát định lượng và phân tích mối quan hệ nhân quả, tác giả cho thấy hiệu quả chuyển đổi số phụ thuộc vào sự tương tác công chức và người dân nhiều hơn là các yếu tố thuần kỹ thuật [35].

Khảo sát của PwC Việt Nam về công nghệ, việc làm và kỹ năng cho thấy: “Việt Nam đã đạt được những tiến bộ quan trọng trong năm 2020, tuy nhiên Việt Nam còn cần phải làm nhiều hơn nữa để giải quyết khoảng cách phát triển kỹ năng số. Việc này nhằm đảm bảo không ai bị bỏ lại trong quá trình theo đuổi các thành tựu kinh tế kỹ thuật số của quốc gia” [45]. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra lao động của Việt Nam “mong muốn về hiểu biết kỹ năng số rất mạnh mẽ, 84% sẵn sàng đào tạo lại hoàn toàn để cải thiện cơ hội việc làm, 55% cho rằng cá nhân phải tự chịu trách nhiệm trong việc nâng cao kỹ năng, và 43% mong muốn được đào tạo các công nghệ mới” [45].

Các nghiên cứu quốc tế cũng phản ánh tình trạng kỹ năng số trong khu vực công còn nhiều bất cập. Awoleye et al. (2008) tại Nigeria ghi nhận CBCC chủ yếu thành thạo xử lý văn bản và bảng tính, thiếu kỹ năng chuyên sâu [85]. Tại Slovenia, Jukic et al. (2008) nhận thấy CBCC thiếu năng lực sử dụng ứng dụng dữ liệu và dịch vụ điện tử [107]. Azab et al. (2009) ở Ai Cập ghi nhận kỹ năng email và Internet của CBCC chỉ ở mức trung bình [86].

Ở Việt Nam, kỹ năng số của đội ngũ cán bộ, công chức cấp cơ sở cũng có nhiều hạn chế, báo cáo “*Digital Government Transformation in Vietnam*” của World Bank (2022) chỉ ra rằng: khoảng cách năng lực số vẫn là trở ngại đáng kể khi “hạn chế về kỹ năng số và mức độ hiểu biết dữ liệu trong các cơ quan nhà nước vẫn là những rào cản then chốt” [158].

Công trình “*Determinants of intention towards digital transformation adoption in Vietnam’s public sector*” của Nguyễn T. T. (2023) cũng cho thấy kỹ năng số chưa cao là một trong những rào cản ảnh hưởng đến khả năng thực hiện vai trò chuyển đổi số của CBCC. Bài báo này, với tiêu đề tiếng Việt được dịch học thuật là “*Các yếu tố quyết định ý định tiếp nhận chuyển đổi số trong khu vực công tại Việt Nam*”, vận dụng mô hình chấp nhận công nghệ để phân tích các yếu tố nhận thức, động cơ và rào cản ảnh hưởng đến ý định chuyển đổi số của công chức. Kết quả cho thấy ba

nhóm khó khăn nổi bật: (i) hạn chế về kỹ năng số và năng lực xử lý dữ liệu, làm giảm mức độ tự tin và cảm nhận dễ sử dụng công nghệ; (ii) tâm lý e ngại rủi ro và thái độ thận trọng đối với công nghệ, khiến nhiều công chức chậm thích ứng với các nền tảng số mới; và (iii) thiếu các cơ chế hỗ trợ, khuyến khích và điều kiện tổ chức đầy đủ, dẫn tới việc ứng dụng công nghệ số thiếu tính bền vững và không tạo được động lực nội sinh trong đội ngũ cán bộ, công chức [129].

Phạm Thị Mỹ Dung và cộng sự (2023) đã khảo sát về thực trạng nhu cầu đào tạo kỹ năng số của 425 sinh viên đại học Ngoại thương Hà Nội, cho thấy, nhu cầu đào tạo kỹ năng số rất cao (4,36/5 điểm), đặc biệt ở các nhóm như sử dụng công nghệ, dữ liệu số, giao tiếp số, sáng tạo nội dung và an toàn mạng. Các kết quả này cho thấy, kỹ năng số là điều kiện tiên quyết để CBCC không bị tụt hậu trong hành trình chuyển đổi số [48].

Bên cạnh nhận thức và kỹ năng, văn hóa số đóng vai trò là động lực thúc đẩy và nền tảng duy trì chuyển đổi số một cách bền vững trong khu vực công. Jerry Watkins và cộng sự (2021) cho rằng: “Nắm bắt được sự chuyển đổi văn hoá, có hiểu biết đầy đủ về sự thay đổi hành vi hành vi giữa các thành viên trong tổ chức sẽ thúc đẩy được thành công” [29]. “Văn hóa số” được hiểu là: “Những quy tắc, ứng xử, chuẩn mực đạo đức của con người trong môi trường số” [29].

Chuyển đổi văn hoá số là quá trình khó khăn và lâu dài nó đòi hỏi sự thay đổi một cách toàn diện từ hành vi, suy nghĩ của nhân viên đến các hoạt động của tổ chức.

Ramogayane (2022) nghiên cứu tại Nam Phi cho thấy 9 yếu tố văn hóa tổ chức cản trở chuyển đổi số, như: tư duy lãnh đạo, cấu trúc tổ chức, hệ thống khuyến khích, năng lực hợp tác, đổi mới và đầu tư công nghệ [134]. Forsythe và Rafoth (2022) cho rằng chỉ khi tổ chức phát triển được tư duy số và văn hóa số - “DNA số”, quá trình chuyển đổi mới thực sự mang tính chiến lược và bền vững. Họ khuyến nghị rằng văn hóa số không chỉ là áp dụng công nghệ, mà là chuyển đổi toàn diện về bản chất tổ chức, trạng thái “Being Digital” [100].

Cùng hướng tiếp cận xã hội học nhưng nghiêng về xã hội học văn hóa và tổ chức, Trần Thị Lan Hương (2022) khẳng định văn hóa công vụ và khả năng thích ứng công nghệ của cán bộ phường, xã là nhân tố trực tiếp quyết định kết quả triển khai nền tảng số ở cấp cơ sở. Nghiên cứu này kết hợp khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính, cho thấy các chuẩn mực xã hội và niềm tin trong môi trường công vụ tác

động mạnh mẽ đến hành vi sử dụng công nghệ của đội ngũ cán bộ [34].

Một trong những điểm nhấn quan trọng từ các nghiên cứu này là sự thống nhất trong nhận định: chuyển đổi số trong khu vực công không thể chỉ dựa vào hạ tầng số, công nghệ số, dữ liệu số hay chính sách, mà cốt lõi là yếu tố con người, cụ thể là mức độ nhận thức, kỹ năng và nền tảng văn hoá số của đội ngũ CBCC. Các nghiên cứu đã góp phần tháo gỡ khái niệm “nhận thức số”, “kỹ năng số”; “văn hoá số” cùng với các mô hình hành vi kỳ vọng thành các chỉ báo thực nghiệm để có thể đo lường được vai trò của CBCC trong thay đổi tư duy, kỹ năng số và phát triển văn hoá số.

Thực tế tổng quan tình hình nghiên cứu, tác giả nhận ra, vẫn chưa có nghiên cứu nào kết nối đầy đủ giữa nhận thức số - hành vi số - phát triển văn hóa số tổ chức số trong nội bộ đội ngũ CBCC ở cấp cơ sở. Và có quá ít các nghiên cứu lồng ghép phân tích nhân khẩu học (tuổi, giới tính, chức vụ, vị trí công tác) với mức độ nhận thức, kỹ năng và văn hóa số trong khi đây là biến số xã hội học quan trọng. Tổng quan tài liệu ở hướng nghiên cứu này cũng cho thấy, còn thiếu các nghiên cứu định tính để mô tả các vai trò và làm rõ tâm tư, nguyện vọng của của chính cán bộ công chức; thông qua góc nhìn của chính họ để giải thích các nguyên nhân, lý do của các mô hình hành vi mà họ thực hiện trong quá trình chuyển đổi số. Đây là cơ sở quan trọng để nghiên cứu sinh hướng sự quan tâm tới việc sử dụng nghiên cứu định tính bổ sung thông tin của nghiên cứu định lượng và đặt mô hình hành vi trong mối quan hệ chặt chẽ với nhận thức số, kỹ năng số và văn hoá số. Luận án cần phải nhìn nhận sự thiếu hụt trong tư duy, kỹ năng và thói quen số của CBCC đó chính là biểu hiện của văn hoá số. Và văn hoá số không chỉ được thể hiện qua năng lực công nghệ, mà sâu xa hơn là sự chậm thay đổi trong tư duy phục vụ, sự dè dặt trong tiếp cận cái mới và tâm lý e ngại rủi ro khi áp dụng công nghệ vào công vụ. Do đó, vai trò chuyển đổi nhận thức số cần được xem là một vai trò đặc biệt quan trọng, bởi nó định hình “nền văn hóa số” và cơ sở để phát triển văn hoá số.

1.3. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ SỐ HOÁ, PHÁT TRIỂN DỮ LIỆU, SỬ DỤNG VÀ CHIA SẺ DỮ LIỆU CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Trong tiến trình chuyển đổi số, dữ liệu đóng vai trò nền tảng, là cơ sở để xây dựng chính phủ số, cung cấp dịch vụ công hiệu quả và ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Trước hết là các nghiên cứu về vai trò của cán bộ, công chức trong quá trình số hoá dữ liệu

Số hoá được xem là linh hồn của quá trình chuyển đổi số. CBCC được xem là lực

lượng nông cốt tham gia vào quá trình số hoá.

Trong vài năm gần đây, chuyển đổi kỹ thuật số đã trở thành một hướng nghiên cứu mới được nhiều nhà khoa học quan tâm (Casalino và cộng sự, 2019 [93]; Hinings và cộng sự, 2018 [106]; Svahn và cộng sự, 2017 [148]; Yoo và cộng sự, 2012 [160] và cuộc tranh luận về phi vật chất hóa hiện đang diễn ra (Rieger, 2020) [135]. Số hoá được hiểu là quy trình phi vật chất hoá. Việc phi vật chất hóa tài liệu, sự gia tăng dần dần của việc quản lý tài liệu và quy trình bằng kỹ thuật số và vi tính hóa, là động lực chính cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số của tổ chức. Theo Casalino và cộng sự (2019), quá trình này bao gồm việc nhập liệu, xử lý, xuất đi và lưu trữ tài liệu trên nền tảng số. Số hoá không chỉ là thay thế tài liệu giấy, mà còn là tái thiết toàn diện quy trình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tái cấu trúc tổ chức và gia tăng giá trị dịch vụ công [93]. Tại Ý, các cơ quan hành chính công đã triển khai mạnh mẽ số hoá, góp phần xây dựng Chính phủ điện tử, cải thiện hiệu quả và tính minh bạch của nền hành chính [92].

Casalino et al. (2021) xác định bốn giai đoạn số hoá gồm: nhập tài liệu (như tài liệu giấy, email, PDF), xử lý (biên tập, phê duyệt), xuất đi (sắp xếp theo danh mục), và lưu trữ (lưu tại kho dữ liệu số cho đến hết vòng đời hữu ích). Gartner nhấn mạnh số hoá giúp cải thiện mô hình kinh doanh, tạo ra doanh thu và giá trị mới nhờ công nghệ số, nhưng đồng thời cũng đòi hỏi tổ chức phải thay đổi tư duy, lãnh đạo, quy trình và nguồn lực [92].

Số hoá tài liệu mang lại rất nhiều lợi ích nên đây là một hợp phần, một nhiệm vụ quan trọng khi thực hiện chuyển đổi số. Nghiên cứu về vai trò của số hoá có thể kể đến một số phát hiện chính sau đây:

Số hoá giúp tiết kiệm thời gian, chi phí, nhân lực, đồng thời tăng tính minh bạch, đơn giản hóa thủ tục. Tuy nhiên, thực hiện số hoá đòi hỏi quy trình nội bộ phải thích ứng, bao gồm cả tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ, quản lý vòng đời tài liệu và đổi mới cơ chế tổ chức. Việc số hoá giấy tờ còn mang lại khả năng phổ biến công cụ hỗ trợ hành chính, như tìm kiếm, truy xuất dữ liệu và phối hợp liên thông các bộ phận nội bộ.

Nghiên cứu của Casalino và cộng sự (2010, 2021) cho thấy số hoá trong khu vực công giúp giảm chi phí, tăng tốc quy trình cung cấp dịch vụ và tạo điều kiện cho các cơ quan hành chính công tương tác hiệu quả hơn với người dân và doanh nghiệp. Ngoài ra, số hoá còn là công cụ để hoàn thành các mục tiêu cải cách hành chính, nhờ môi trường công nghệ và kỹ thuật số được thiết lập đi kèm. Nhờ hiệu quả kết nối với số hóa, có thể

làm cho các tổ chức, và trong trường hợp này, Cơ quan Hành chính công Ý nhanh hơn, linh hoạt hơn, năng động hơn, không chỉ trong việc quản lý các luồng thông tin mà còn cả về kỹ năng [92], [93].

Chính quyền địa phương với số hoá là một nội dung được nhiều nghiên cứu đề cập. Đầu tiên là nhận thức, thái độ của nhân viên chính quyền địa phương với số hoá.

Số hoá có thể làm gia tăng áp lực lên CBCC do yêu cầu thay đổi hành vi, kỹ năng và quy trình công tác, cảnh báo các ảnh hưởng tiêu cực như tăng khối lượng công việc, mất quyền tự chủ, lo ngại bị thay thế bởi máy móc, và sự mơ hồ về giá trị của công nghệ. Jukic và cộng sự (2008) chỉ ra thái độ chống đối chuyển đổi số, do e ngại công nghệ làm giảm điều kiện làm việc và quyền kiểm soát cá nhân [107]. Casalino et al. (2021) nhận thấy phần lớn nhân viên không xem số hoá là yếu tố giải phóng mà là gánh nặng mới. Ngoài ra còn có các vấn đề kỹ thuật; vấn đề về phần mềm, cảm giác bị kiểm soát; tốn thời gian cho việc xử lý các hồ sơ số hoá ko hợp lệ [92];

Tuy nhiên, các tác động tích cực vẫn rất rõ ràng: tăng tốc xử lý thủ tục, tăng minh bạch, giảm sai sót và tăng sự hài lòng của người dân. Do đó, các chương trình chuyển đổi số cần được thiết kế vừa hỗ trợ tâm lý vừa nâng cao năng lực cho thực thi. Tác động tích cực bao gồm: Tăng tính minh bạch; linh hoạt về mặt thời gian; giảm thời gian thực hiện thủ tục hành chính; đơn giản hoá thủ tục; giảm khối lượng công việc. Số hóa dẫn đến tăng cường tính minh bạch của nhân viên và quy trình, điều này lại khiến nhân viên lo sợ. Số hóa có thể tăng tính minh bạch và giảm thiểu lỗi, nhưng cũng có thể thúc đẩy chúng và tạo ra sự không chắc chắn [97].

Mặc dù vậy, quá trình số hoá ở Việt Nam đang gặp phải một số rào cản. Trước hết là phân cấp thẩm quyền chưa rõ ràng và cơ chế phối hợp chưa hoàn thiện, khiến chính quyền địa phương khó chủ động triển khai các sáng kiến số, vì “chính quyền địa phương thường thiếu thẩm quyền và nguồn lực cần thiết để triển khai hoặc điều chỉnh các sáng kiến số một cách hiệu quả” [158]. Thêm vào đó, nguồn lực tài chính và nhân sự ở cấp cơ sở còn hạn chế, tạo áp lực lớn cho đội ngũ công chức khi phải đồng thời xử lý công việc truyền thống và nhiệm vụ số hóa, do “nguồn lực tài chính và nhân lực không đủ ở cấp địa phương cản trở quá trình chuyển đổi số được duy trì ổn định”.

Bên cạnh số hoá dữ liệu thì việc phát triển dữ liệu, chia sẻ dữ liệu số cũng là một vai trò vô cùng chính yếu.

Phát triển dữ liệu số là nhiệm vụ then chốt trong chuyển đổi số. Ngân hàng Thế giới (WB) khẳng định: dữ liệu là nguồn lực thiết yếu giúp chính phủ thiết kế, thực thi và giám sát chính sách. Chính phủ số khác biệt bởi khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, thay vì dựa vào báo cáo giấy hay kinh nghiệm cảm tính. Kết nối và chia sẻ dữ liệu giúp người dân chỉ cần cung cấp thông tin một lần, giảm thiểu thủ tục, đồng thời mở ra cơ hội cho doanh nghiệp khai thác dữ liệu phục vụ đổi mới sáng tạo” [157].

Khi so sánh chính phủ số so với các chính phủ khác chính là dữ liệu: Khác biệt cốt lõi của Chính phủ số, đó là sử dụng dữ liệu để ra quyết định và coi dữ liệu như là một loại tài nguyên mới, đó là chuyển đổi về cách thức ra quyết định của cơ quan chính quyền dựa trên các báo cáo bản giấy sang dựa trên dữ liệu phân tích, định lượng và tổng hợp từ nhiều nguồn dữ liệu khác nhau. Các bước phát triển dữ liệu số bao gồm: xác định mục tiêu, thu thập và số hoá dữ liệu, chuẩn hoá, tích hợp liên thông qua nền tảng LGSP/NGSP, xây dựng kho dữ liệu dùng chung, và tổ chức chia sẻ phục vụ các lĩnh vực triển khai. Tuy nhiên, theo World Bank (2021), hiện nay Việt Nam vẫn thiếu nền tảng chia sẻ dữ liệu đồng bộ cấp quốc gia và địa phương. Việc chia sẻ dữ liệu còn rời rạc, mang tính thủ công, thiếu kết nối, do ảnh hưởng từ văn hóa bí mật và tâm lý không muốn chia sẻ thông tin giữa các cơ quan [157].

Bên cạnh đó, tình trạng phân mảnh dữ liệu giữa các bộ, ngành và địa phương, cùng với khả năng liên thông còn hạn chế, làm giảm khả năng cung cấp dịch vụ công thông suốt, bởi “sự phân mảnh dữ liệu giữa các bộ, ngành và địa phương, cùng với khả năng liên thông còn hạn chế, làm suy giảm khả năng cung cấp dịch vụ công một cách thông suốt”[158]. Báo cáo cũng chỉ ra sự thiếu vắng một khung quản trị dữ liệu thống nhất, dẫn đến việc cán bộ, công chức gặp khó khăn trong chia sẻ, sử dụng và bảo mật thông tin; điều này thể hiện qua nhận định: “Việt Nam thiếu một khung quản trị dữ liệu thống nhất nhằm làm rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và các tiêu chuẩn cho việc chia sẻ dữ liệu” [158].

Tô Lâm (2024) khẳng định: “Việc kết nối, chia sẻ dữ liệu giữa hệ thống thông tin của các bộ, ngành, địa phương và cơ sở dữ liệu quốc gia chưa thông suốt; nhiều dịch vụ công trực tuyến chất lượng thấp, tỷ lệ người sử dụng chưa cao; việc tổ chức vận hành bộ phận “một cửa” các cấp ở nhiều nơi chưa hiệu quả” [59].

Tổng quan các công trình nghiên cứu cho thấy, trong tiến trình chuyển đổi số khu vực công, dữ liệu được xác định là yếu tố trung tâm, đóng vai trò nền tảng trong xây dựng chính phủ số, cung cấp dịch vụ công hiệu quả và thúc đẩy quản trị dựa trên bằng chứng. Các nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò số hoá và phát triển hệ sinh thái dữ liệu là động lực cốt lõi của chuyển đổi số.

Tuy nhiên, các nghiên cứu vẫn chủ yếu tiếp cận vấn đề này từ góc nhìn quản trị, kỹ thuật hoặc kinh tế hành chính, tức là xem dữ liệu, số hoá, như một chiến lược vận hành tổ chức chứ chưa đi sâu vào các động lực và rào cản xã hội. Các cách tiếp cận này tuy cung cấp khung phân tích cần thiết về mặt kỹ thuật và quản trị, nhưng lại thiếu góc nhìn xã hội học. Hạn chế cốt lõi nằm ở chỗ các nghiên cứu này chủ yếu mô tả cán bộ, công chức như “người tiếp nhận” công nghệ, hoặc “tác nhân kỹ thuật” trong hệ thống vận hành hành chính, mà chưa nhìn nhận họ là những tác nhân xã hội nằm trong mạng lưới tương tác thể chế - cá nhân - cộng đồng. Mối quan hệ giữa năng lực số, hành vi kỳ vọng, niềm tin thể chế động cơ hành động của số hoá, phát triển dữ liệu, nền tảng số của đội ngũ này hầu như không được khảo sát hoặc lý giải trên nền tảng lý thuyết xã hội học. Hơn nữa, các công trình cũng chưa giải thích được vì sao cùng một chủ trương, cùng một hạ tầng kỹ thuật, nhưng hiệu quả chuyển đổi số ở các cấp lại khác nhau?

Do vậy, luận án cần xem xét cán bộ, công chức không chỉ là những người vận hành hệ thống kỹ thuật mà còn là những tác nhân xã hội mang theo tập hợp các mô hình hành vi, niềm tin, kỳ vọng và chuẩn mực xã hội đặc thù. Vai trò của họ trong quá trình số hoá và phát triển hệ sinh thái dữ liệu không thể giản lược thành “năng lực kỹ thuật” hay “hiệu suất hành chính”, mà cần được hiểu như sự thương lượng và điều chỉnh liên tục giữa yêu cầu công nghệ với cấu trúc vai trò xã hội được kỳ vọng. Không phải mọi CBCC đều hành động đơn thuần vì hiệu quả kỹ thuật, mà còn do áp lực từ cấp trên, thói quen nghề nghiệp, hoặc sự dè dặt trước rủi ro cá nhân trong không gian số (trách nhiệm giải trình, kiểm tra giám sát tăng lên). Những điều này chính là các “rào cản mềm” mang tính xã hội học, nhưng lại thường bị bỏ qua trong các phân tích thuần kỹ thuật.

1.4. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG SỐ, NỀN TẢNG SỐ VÀ ĐẢM BẢO AN TOÀN, AN NINH THÔNG TIN CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin là những trụ cột không thể thiếu trong tiến trình chuyển đổi số quốc gia. Trong khu vực công, đây

không chỉ là nhiệm vụ của các đơn vị kỹ thuật hay cơ quan chuyên trách về công nghệ thông tin, mà còn đòi hỏi sự phối hợp, tham gia chủ động và hiệu quả của toàn bộ hệ thống hành chính, đặc biệt là đội ngũ CBCC cấp cơ sở. CBCC giữ vai trò quan trọng trong việc triển khai, giám sát và duy trì hoạt động ổn định của các hệ thống hạ tầng số, từ hạ tầng mạng, trung tâm dữ liệu đến các nền tảng tích hợp, chia sẻ và cung cấp dịch vụ công trực tuyến. Đồng thời, họ cũng là tuyến đầu trong việc đảm bảo an toàn, an ninh thông tin, từ thực hiện các quy trình bảo mật, nhận diện rủi ro đến nâng cao nhận thức và hành vi an toàn số trong công vụ.

World Bank (2021) chỉ ra rằng: “Tình trạng bên trong Chính phủ cũng tương tự, tỷ lệ cán bộ khai thác các nền tảng số và các dịch vụ giữa các cấp chính quyền còn hạn chế trong công việc hàng ngày của họ” [156].

Trong tiến trình thực hiện chuyển đổi số hiện nay, hệ thống dữ liệu, thông tin trên môi trường mạng có thể coi như những “tế bào” của toàn bộ bộ máy vận hành trong tất cả các ngành, lĩnh vực. Chính vì vậy, vấn đề đảm bảo an toàn, an ninh thông tin sẽ là một trong những yếu tố quyết định thành công cho hành trình chuyển đổi số của quốc gia. Đảm bảo ATTTT sẽ giúp cho các đơn vị, tổ chức cũng như dân có niềm tin để tham gia môi trường số, phục vụ phát triển kinh tế và xã hội.

Roy (2024) đã nghiên cứu sự căng thẳng giữa khát vọng chuyển đổi số và các cải cách mang tính truyền thống trong hệ thống quản trị theo phong cách Westminster. Tác giả lập luận rằng các nguyên tắc truyền thống của Westminster, đặc biệt là tính bảo mật thông tin và sự kiểm soát theo hệ thống thứ bậc, đã kìm hãm sự xuất hiện của một tư duy quản trị mới phù hợp với đổi mới số và tính mở của hệ thống [138].

Nghiên cứu của Stewart (2023) tập trung vào các thách thức bảo mật trong quá trình chuyển đổi số. Dù đã có các biện pháp đối phó, bảo mật vẫn là vấn đề quan trọng trong chuyển đổi số vì sự hiểu nhầm trong quá trình số hóa và các mối lo ngại bảo mật lớn. Nghiên cứu này phân tích các yếu tố cản trở đổi mới số trong tổ chức thông qua tổng quan tài liệu và nghiên cứu tình huống [145].

Gebremeskel, B. K., Jonathan, G. M., & Yalew, S. D. (2023) với nghiên cứu về các thách thức bảo mật thông tin trong chuyển đổi số đã chỉ ra rằng sự phát triển của công nghệ thông tin đã làm cho dữ liệu trở thành tài sản quan trọng đối với các tổ chức. Tuy nhiên, việc chuyển đổi số tiềm ẩn nhiều thách thức bảo mật thông tin cần giải quyết

để đạt được các lợi ích kỳ vọng. Dựa trên các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với 14 lãnh đạo, nghiên cứu này xác định sáu thách thức bảo mật thông tin trong chuyển đổi số: hạn chế tài chính, rủi ro vi phạm bảo mật, giảm năng suất, giảm quyền truy cập và kiểm soát thông tin, thiếu chuyên môn, và nhu cầu quản lý bảo mật động [101].

Lima et al. (2021) đã nghiên cứu các vấn đề về bảo mật dữ liệu, quyền riêng tư, và quy định pháp lý trong bối cảnh chuyển đổi số hướng tới xây dựng các thành phố thông minh. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng bảo mật thông tin đòi hỏi nỗ lực không ngừng nhằm bảo vệ hệ thống mạng và dữ liệu khỏi sự sử dụng trái phép hoặc gây hại và trách nhiệm thuộc về các cá nhân, tổ chức, và nhà nước trong việc bảo vệ dữ liệu và quyền riêng tư [115].

Chen et al. (2024) nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và nhận thức về an ninh thông tin của cơ sở tại Trung Quốc thông qua mô hình trung gian điều tiết. Kết quả nghiên cứu trên 324 bảng khảo sát tại bốn khu vực cho thấy văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến nhận thức an ninh thông tin. Bên cạnh đó, nhận dạng nghề nghiệp tác động tích cực đến động lực phục vụ công và điều tiết tiêu cực mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và nhận thức an ninh thông tin. Động lực phục vụ công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này [95].

Rodriguez (2019) thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 10 CBCC IT ở San Juan - Carolina - Caguas, Puerto Rico về tình trạng an ninh mạng của chính quyền địa phương đã phát hiện rằng tư thế an ninh mạng của các đô thị được đánh giá là có khả năng chống chịu tốt. Các yếu tố quan trọng để đạt được sự chống chịu bao gồm thay đổi công nghệ, chính trị, kinh tế, sự hỗ trợ từ quản lý và quy trình [136].

An toàn thông tin (ATTT) mạng là sự bảo vệ thông tin, hệ thống thông tin trên mạng, tránh bị truy cập, sử dụng, tiết lộ, gián đoạn, sửa đổi hoặc phá hoại trái phép nhằm bảo đảm tính nguyên vẹn, tính bảo mật và tính khả dụng của thông tin. Do đó, tổ chức và CBCC cần có sự chuẩn bị về nguồn lực, về kỹ thuật, về con người để bảo vệ thông tin, dữ liệu, đồng thời sẵn sàng ứng phó với các sự cố ATTT xảy ra. Các nguy cơ mất an toàn thông tin phổ biến hiện nay như: “Lộ lọt thông tin cá nhân, giấy tờ tùy thân trên Internet; thư điện tử giả mạo; file đính kèm hay liên kết ẩn chứa mã độc; tội phạm công nghệ cao; tấn công mạng”... [64].

Các nghiên cứu trên góp phần làm rõ vai trò then chốt của hệ thống hạ tầng kỹ thuật và nền tảng số là điều kiện cần thiết cho sự vận hành hiệu quả của bộ máy hành chính công trong thời đại số. Một đóng góp đáng kể của các nghiên cứu là nhấn mạnh vai trò của nhận thức và văn hóa tổ chức trong đảm bảo an toàn thông tin, từ đó cho thấy sự tác động qua lại giữa yếu tố cá nhân (nhận dạng nghề nghiệp, động lực phục vụ công) và yếu tố tổ chức (văn hóa, quy trình, năng lực kỹ thuật). Đây là những yếu tố quan trọng cấu thành mức độ hấp dẫn (*valence*) của hành vi, tức mức độ mà CBCC đánh giá giá trị của việc tham gia chuyển đổi số và bảo đảm an toàn, an ninh thông tin. Nếu việc tham gia các quy trình bảo mật, giám sát nền tảng số không mang lại cảm nhận giá trị nghề nghiệp, sự công nhận hay an toàn chính trị thì hành vi kỳ vọng sẽ bị suy yếu.

Tuy nhiên, còn có một số khoảng trống mà các các công trình vẫn chưa lý giải được.

Thứ nhất, các nghiên cứu phần lớn tiếp cận từ khía cạnh kỹ thuật, công nghệ hoặc quản trị hành chính, mà chưa đi sâu vào phân tích hành vi xã hội của đội ngũ CBB, những người trực tiếp triển khai và vận hành hạ tầng số ở cấp cơ sở. Chưa có nhiều nghiên cứu đặt ra câu hỏi: Vì sao có những CBCC sẵn sàng học hỏi, chủ động đảm bảo ATANTT, trong khi những người khác thì không?

Thứ hai, thiếu các nghiên cứu định tính chuyên sâu về vai trò cụ thể của CBCC cấp cơ sở trong vận hành và duy trì hạ tầng số, nền tảng số, cũng như ứng phó với các rủi ro an ninh thông tin trong công việc hàng ngày. Phần lớn các nghiên cứu hiện tại tập trung vào tầm vĩ mô (chính phủ trung ương, chính sách quốc gia) hoặc phân tích kỹ thuật (các công nghệ, nền tảng), trong khi đội ngũ trực tiếp thao tác, tiếp nhận và triển khai - CBCC cấp phường (xã) lại ít được chú ý dưới góc độ xã hội học. Chưa có nhiều nghiên cứu khảo sát hành vi, nhận thức và mức độ tham gia chủ động của CBCC trong việc bảo vệ an ninh thông tin tại cơ sở, dù họ là tuyến đầu trong tiếp cận và xử lý dữ liệu. Việc nâng cao nhận thức và hành vi an toàn số, như cảnh giác trước thư giả mạo, mã độc, hay quy trình sao lưu dữ liệu, hiện vẫn được xem là trách nhiệm của bộ phận chuyên trách công nghệ thông tin, thay vì được lồng ghép vào thực tiễn công vụ.

Thứ ba, những tác động từ yếu tố nhân khẩu học xã hội và các yếu tố bên ngoài như (người đứng đầu; công nghệ, nguồn lực) đến quyết định thực hiện các mô hình hành vi của CBCC vẫn chưa được phân tích rõ ràng. Đây là những yếu tố xã hội học quan

trọng, có thể ảnh hưởng đến việc công chức có dám thử nghiệm, chia sẻ hay bảo vệ các giải pháp công nghệ mới không.

Thứ tư, trong bối cảnh hệ thống dữ liệu được ví như “tế bào” của bộ máy hành chính, các rủi ro an toàn thông tin xảy ra ở cấp cơ sở có thể gây hậu quả dây chuyền nghiêm trọng. Tuy nhiên, thiếu nghiên cứu đánh giá năng lực sẵn sàng và khả năng ứng phó sự cố thông tin của CBCC tại cấp phường. Hạ tầng kỹ thuật đủ hiện đại nhưng nếu CBCC thiếu năng lực số, không nhận thức đầy đủ về trách nhiệm bảo mật, hoặc thiếu động lực tham gia duy trì hệ thống, thì hiệu quả chuyển đổi số sẽ không bền vững. Các hành vi như chủ động phát hiện lỗi hệ thống, thực hiện đúng quy trình bảo mật, khai thác nền tảng số để cung cấp dịch vụ công... đều phụ thuộc vào năng lực và niềm tin của đội ngũ CBCC cơ sở.

Do đó, dưới cách tiếp cận của mô hình hành vi kỳ vọng của luận án sẽ xem phát triển và vận hành hiệu quả của hạ tầng số, cũng như việc đảm bảo an toàn, an ninh thông tin, không chỉ là kết quả của công nghệ hay thiết kế thể chế, mà còn là kết quả của các hành vi xã hội cụ thể trong môi trường số. Ở cấp cơ sở, nơi trực tiếp duy trì các kết nối mạng, thực hiện thao tác quản lý dữ liệu, hướng dẫn người dân tiếp cận dịch vụ số và xử lý các rủi ro bảo mật hàng ngày, CBCC không chỉ “thực hiện kỹ thuật” mà còn là “chủ thể tham gia vào các dự án phát triển hạ tầng kỹ thuật số, nâng cấp các thiết bị công nghệ thông tin, phát hiện các mối đe dọa an ninh mạng,...

1.5. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ ĐỂ THAY ĐỔI QUY TRÌNH TÁC NGHIỆP CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Trong cuốn *Thời đại máy tính thứ hai*, Brynjolfsson và McAfee cho rằng “máy tính tinh vi đến mức hầu như không thể dự đoán được những ứng dụng nào sẽ được sử dụng trong vài năm tới. Trí thông minh nhân tạo (AI) có mặt khắp nơi xung quanh chúng ta, từ những chiếc xe và máy bay không người lái đến trợ lý ảo và phần mềm dịch thuật. Nó đang thay đổi cuộc sống của chúng ta” [110].

Cải thiện quy trình vận hành là một cơ hội chuyển đổi quan trọng. Công nghệ kỹ thuật số biến đổi các quy trình trong một tổ chức và giúp hoạt động hiệu quả hơn bằng cách cải thiện quy trình kinh doanh và áp dụng tự động hóa. Bằng cách áp dụng chuyển đổi kỹ thuật số, các tổ chức đạt được các lợi ích như tiết kiệm chi phí, quy trình ra quyết định tốt hơn và phản ứng nhanh hơn trước sự thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng, sử dụng công nghệ nhân tạo và ra quyết định bằng thuật toán [127].

Hơn nữa, quá trình tiến hóa cho phép các tổ chức tạo ra các mô hình kinh doanh mới, cải thiện quy trình hoạt động và mang lại trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng để tạo ra giá trị [126]. Nwankpa và Roumani nhận thấy rằng các công ty có năng lực công nghệ vượt trội nên thiết kế lại và suy nghĩ lại các quy trình kinh doanh hiện tại trong khi áp dụng chuyển đổi kỹ thuật số [128].

Công nghệ số có thể tạo ra lợi thế bền vững bằng cách cho phép tạo ra mô hình kinh doanh cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả và giảm ảnh hưởng đến môi trường. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp, các lợi ích này đều có thể đạt được cùng lúc. Nói cách khác, doanh nghiệp, tổ chức có thể đạt được mục tiêu kép hoặc hơn thế nữa khi tận dụng được lợi thế từ công nghệ [114].

Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., & McBride, K. (2018) nhấn mạnh việc chuyển từ nỗ lực số hóa sang một sự thay đổi toàn diện trong chính sách, quy trình và dịch vụ nhằm tạo ra trải nghiệm đơn giản hơn cho người dân và [123].

Seneviratne (1999) chỉ ra tác động của ICT (công nghệ thông tin và truyền thông) làm thay đổi loại công việc được thực hiện, yêu cầu năng suất và hiệu quả cao hơn từ những người thực hiện công việc, và đòi hỏi sự tái cấu trúc căn bản trong khu vực công để phản ánh các giá trị của kỷ nguyên thông tin [143].

McIvor, R., McHugh, M., & Cadden, C. (2002) khẳng định công nghệ Internet có thể hỗ trợ các tổ chức công trong việc tăng cường giao tiếp, hợp tác và trao đổi thông tin cả nội bộ và với các đối tác bên ngoài. Các tổ chức công đã áp dụng công nghệ Internet để trở nên nhạy bén hơn với nhu cầu của công dân, cải thiện tính phản hồi và khả năng tiếp cận trực tuyến. Mặc dù có nhiều rào cản trong việc triển khai đầy đủ công nghệ Internet, nhưng kết nối từ công nghệ này tạo ra cơ hội lớn để nâng cao hiệu quả và đáp ứng nhu cầu của người sử dụng dịch vụ. Các tổ chức không tận dụng công nghệ này sẽ gặp khó khăn trong việc đạt được hiệu quả và cung cấp giá trị mà công dân mong đợi [121].

Các công trình trên đã khẳng định vai trò tích cực của công nghệ số trong việc cải thiện quy trình vận hành, nâng cao hiệu quả công vụ và tạo ra giá trị mới cho tổ chức, song phần lớn vẫn tiếp cận từ góc nhìn kỹ thuật, quản trị hoặc kinh tế, nơi công nghệ được xem như một công cụ trung tính nhằm tối ưu hoá hoạt động. Các nghiên cứu hiện có thường mô tả kết quả đạt được hoặc đề xuất mô hình áp dụng, nhưng chưa đi sâu phân

tích hành vi và phản ứng của cán bộ, công chức - những chủ thể trực tiếp triển khai công nghệ số trong bối cảnh thay đổi kỳ vọng và cấu trúc tổ chức hành chính.

Do đó, tiếp cận xã hội học trong luận án này không nhắm đến việc đo lường “mức độ ứng dụng công nghệ” theo kiểu kỹ thuật, mà đi sâu vào phân tích hành vi kỳ vọng của cán bộ công chức khi họ đối diện với yêu cầu chuyển đổi quy trình công vụ thông qua công nghệ số. Luận án đề xuất rằng, để việc cải cách quy trình thực sự hiệu quả, thì cần hiểu rõ ai là người thực hiện, họ nghĩ gì, lo gì, kỳ vọng gì, và bị điều gì chi phối trong quá trình đó. Những câu hỏi chỉ có thể trả lời khi ta nhìn quá trình này như một hiện tượng xã hội, chứ không chỉ là kỹ thuật hay quản trị. Luận án cần phải xem xét các mô hình hành vi ứng dụng công nghệ số theo các khía cạnh như sau:

Thứ nhất, môi trường làm việc chuyển từ ổn định, tuyến tính sang linh hoạt, tương tác thời gian thực buộc cán bộ, công chức phải thay đổi từ hành vi tuân thủ sang hành vi chủ động, thích ứng.

Thứ hai, việc ra quyết định không còn dựa trên kinh nghiệm hay cảm tính, mà dựa trên dữ liệu và truy xuất số, kéo theo kỳ vọng về minh bạch, trách nhiệm và năng lực số trong quá trình hành chính.

Thứ ba, áp lực giải trình tăng lên khi mọi thao tác đều để lại dấu vết số, khiến cán bộ công chức không chỉ “làm việc đúng”, mà còn phải “làm việc thấy được” và “giải trình được”.

Cuối cùng, công nghệ cũng tạo ra những thay đổi trong nhận thức nghề nghiệp, động cơ cống hiến và thậm chí cả cảm nhận về vị thế xã hội của cán bộ công chức tùy thuộc vào đặc điểm nhân khẩu học, mức độ cống hiến và văn hóa số.

1.6. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VAI TRÒ SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ ĐỂ XÂY DỰNG, BAN HÀNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CÁC CHÍNH SÁCH CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Việc ứng dụng công nghệ số vào quá trình xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách ngày càng trở thành xu thế tất yếu trong quản trị nhà nước hiện đại.

Các hướng nghiên cứu chính liên quan bao gồm: (i) cải thiện quản lý và tối ưu hóa quy trình trong các tổ chức công: Nghiên cứu về việc triển khai các công nghệ thông tin để cải thiện hiệu quả hoạt động của các tổ chức công, từ quản lý tài chính, quản lý nhân

sự, quản lý dữ liệu và quản lý các dịch vụ công; (ii) tự động hóa các quy trình công việc: Nghiên cứu về việc sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (machine learning) để tự động hóa các quy trình công việc trong các tổ chức công, giúp tăng năng suất và giảm chi phí; (iii) nghiên cứu về việc sử dụng các công nghệ số để tăng cường sự tương tác giữa tổ chức công và người dân, cải thiện chất lượng dịch vụ công và tăng cường sự minh bạch trong các quy trình cấp phép và xử lý hồ sơ; (iv), nghiên cứu về việc phát triển các ứng dụng di động và công nghệ di động để cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ công của người dân và nâng cao sự tiện lợi trong việc sử dụng dịch vụ công.

Josephine M. Cabalu và Teresita C (2019) đã đánh giá mức độ sẵn sàng của các cơ quan chính phủ Philipines cho việc chuyển đổi số và chỉ ra rằng những hạn chế chính của các cơ quan chính phủ Philippines đó là thiếu nguồn lực, thiếu đào tạo và chưa có chính sách hỗ trợ chuyển đổi số [91]. McKinsey & Company (2018) phát hiện rằng các quốc gia như Mỹ, Anh, Hàn Quốc, Singapore, Estonia và Israel đã thực hiện được nhiều thành công trong việc áp dụng các công nghệ số để tăng cường chất lượng dịch vụ công bằng việc tạo các nền tảng trực tuyến để cung cấp dịch vụ công, thúc đẩy sự tham gia của công dân và doanh nghiệp trong việc xây dựng chính sách, cải thiện chất lượng dữ liệu và xây dựng các ứng dụng công nghệ tiên tiến [150].

Cán bộ, công chức là chủ thể ra quyết định dựa trên công nghệ số. Trong các công trình kinh điển về chuyển đổi số, Brynjolfsson và McAfee (2014) khẳng định rằng cán bộ, công chức ngày nay không chỉ là người sử dụng công nghệ một cách thụ động mà chính là người “định hình” các quyết định quản trị dựa trên phân tích dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo. Họ có trách nhiệm không chỉ tiếp nhận thông tin mà phải xử lý, “phiên dịch” dữ liệu thành chiến lược chính sách cụ thể, phù hợp với bối cảnh thực tế của địa phương và lĩnh vực chuyên môn. Khả năng này làm thay đổi hoàn toàn phương thức quản lý truyền thống dựa trên kinh nghiệm cảm tính [89]. Tiếp nối quan điểm đó, Janssen và Kuk (2016) mở rộng vai trò này trong môi trường dữ liệu mở (open data), nơi công chức là người điều phối các quy trình phân tích, giám sát chất lượng dữ liệu, thiết lập tiêu chuẩn và điều chỉnh thuật toán, nhằm đảm bảo sự minh bạch và hiệu quả trong hệ thống ra quyết định tự động. Công nghệ ở đây không thay thế con người, mà làm nổi bật hơn năng lực giám sát, kiểm soát và phán đoán của công chức trong điều kiện số hóa cao độ [108].

Cán bộ, công chức xây dựng và ban hành chính sách trong môi trường số. Theo Mergel và cộng sự (2018), chuyển đổi số trong chính sách công đòi hỏi cán bộ, công chức không chỉ thực hiện các quy trình hành chính mà còn đóng vai trò kiến tạo, thiết kế quy trình, cải tiến thủ tục, và cập nhật hệ thống thông tin quản lý. Công chức trở thành “kiến trúc sư” của các nền tảng số, chịu trách nhiệm thiết kế từ khâu đầu vào dữ liệu đến khâu đầu ra chính sách [124].

OECD (2019) cũng nhấn mạnh rằng các nền tảng số và quy trình chính sách kỹ thuật số cần phản ánh đúng thực tiễn xã hội và phù hợp với văn hóa, luật pháp địa phương. Chính vì vậy, cán bộ công chức không thể đơn thuần sao chép mô hình công nghệ, mà cần vận dụng nó một cách linh hoạt và phản biện, đảm bảo tính khả thi và đồng bộ xuyên suốt hệ thống hành chính [130].

Kattel và Mergel (2019) nhấn mạnh rằng công nghệ số mở ra khả năng mới trong việc giám sát, đánh giá và điều chỉnh chính sách theo thời gian thực. Các hệ thống quản lý dữ liệu, bảng điều khiển (dashboard), và công cụ phân tích hiệu suất cho phép công chức theo dõi tiến độ thực hiện chính sách, phát hiện sai lệch, sai phạm, và điều chỉnh linh hoạt [109].

Cùng lúc đó, công chức còn đóng vai trò điều phối phản hồi từ người dân qua các nền tảng tương tác số như mạng xã hội, cổng thông tin dịch vụ công, và các ứng dụng di động. Theo Schintler và Kulkarni (2014), việc tương tác minh bạch với người dân trên nền tảng số làm gia tăng trách nhiệm giải trình và nâng cao niềm tin công chúng [140].

Nghiên cứu của Gil-García, Helbig và Ojo (2014) đã chỉ ra rằng cán bộ, công chức là trung tâm của quá trình “thích nghi số” (digital adaptation), không chỉ thực hiện các chính sách có sẵn mà còn chủ động điều chỉnh mô hình quản trị, phương pháp điều hành tổ chức để phù hợp với yêu cầu của môi trường kỹ thuật số. Việc tái thiết các quy trình truyền thống như tiếp nhận hồ sơ, phê duyệt văn bản hay phối hợp liên ngành là minh chứng rõ nét cho năng lực kiến tạo của công chức trong thời đại số [104].

Theo mô hình “We-Government” của Linders (2012), cán bộ công chức là người tạo điều kiện cho người dân tham gia vào quá trình xây dựng chính sách bằng công nghệ số. Vai trò của họ không chỉ là người “chọn lọc” phản hồi mà còn là người tích hợp chúng vào tiến trình quyết định chính sách. Đây là bước chuyển từ chính phủ điện tử đơn

chiều sang mô hình tương tác đa chiều, với công chức là điểm kết nối trung tâm [116].

Tổng quan các nghiên cứu lý luận cho thấy, vai trò của cán bộ, công chức trong chuyển đổi số không còn bó hẹp ở vị trí người vận hành kỹ thuật hay thực hiện chính sách đơn thuần. Họ chính là những chủ thể trung tâm, người sáng tạo, điều phối, kiểm soát và kết nối các luồng thông tin, dữ liệu và con người trong toàn bộ hệ sinh thái quản trị công hiện đại. Các công nghệ số chỉ phát huy hiệu quả khi được đặt trong tay những cán bộ, công chức có năng lực chuyên môn, khả năng thích nghi linh hoạt và tinh thần đổi mới, vì sự phục vụ hiệu quả và công bằng cho người dân và xã hội.

Qua tổng quan cho thấy, nhiều nghiên cứu đã tập trung vào việc ứng dụng công nghệ số nhằm cải thiện quy trình xây dựng và thực thi chính sách công. Các công trình hiện có chủ yếu tập trung vào khía cạnh hiệu quả vận hành và năng suất tổ chức, như tối ưu hoá quy trình, tự động hóa công việc, nâng cao chất lượng dịch vụ, hay tăng cường sự minh bạch trong quản lý công. Một số nghiên cứu tiêu biểu chỉ ra việc ứng dụng công nghệ số không chỉ giúp tăng tốc độ xử lý hồ sơ hành chính, mà còn tạo điều kiện để dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo tham gia vào quá trình phân tích tình huống, dự báo tác động và từ đó ra quyết định chính sách dựa trên bằng chứng.

Tuy nhiên, các công trình này phần lớn vẫn đứng trên lập trường kỹ trị và tổ chức học, xem công nghệ như một công cụ “bên ngoài” được đưa vào tổ chức nhằm cải thiện hiệu suất hoặc hỗ trợ lãnh đạo ra quyết định. Ít có nghiên cứu nào tiếp cận công nghệ số như một nhân tố xã hội, tái cấu trúc mối quan hệ giữa người xây dựng chính sách, người thực thi và người thụ hưởng, cũng như tác động đến cách cán bộ, công chức hiểu, tiếp cận và thay đổi hành vi khi tham gia vào chu trình chính sách.

Chính ở điểm này, luận án đề xuất một hướng tiếp cận khác biệt, khi đặt câu hỏi: Công nghệ số làm thay đổi thế nào cách cán bộ, công chức nhận thức vai trò của mình trong tiến trình chính sách? Họ đã có những mô hình hành vi nào để thích ứng với sự dịch chuyển từ ra quyết định “truyền thống” sang ra quyết định dựa trên dữ liệu? Việc xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách giờ đây không còn thuần túy dựa trên thẩm quyền hành chính và kinh nghiệm cá nhân, mà đòi hỏi cán bộ, công chức phải tương tác với dữ liệu, giải thích kết quả phân tích, và ra quyết định trong điều kiện minh bạch hơn, có khả năng bị phản biện công khai hơn.

Do đó, luận án phải xem xét và đánh giá dưới góc độ: một mô hình hành vi mới đang hình thành: cán bộ, công chức không chỉ là người thực thi chính sách đã được số hóa, mà chính họ là những chủ thể phải thích nghi, điều chỉnh hành vi để đáp ứng những kỳ vọng mới từ hệ thống số. Hành vi của họ chịu tác động không chỉ từ công nghệ, mà còn từ các yếu tố như: Người đứng đầu, vị trí/vị thế trong cơ quan, nguồn lực và các yếu tố cá nhân như độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ,...

Góc nhìn này giúp lý giải vì sao nhiều sáng kiến chuyển đổi số trong lĩnh vực chính sách dễ bị gián đoạn hoặc không hiệu quả ở khâu thực thi, dù có nền tảng công nghệ tốt. Đồng thời, nó cũng mở ra hướng để điều chỉnh môi trường làm việc và cơ chế tổ chức sao cho phù hợp hơn với năng lực, thói quen và hành vi thực tế của đội ngũ CBCC, những người giữ vai trò trung tâm trong chuyển đổi số ở cấp cơ sở.

Tiểu kết chương 1

Tổng quan tình hình nghiên cứu ở chương 1 đã mang lại cho tác giả một bức tranh tổng thể về chuyển đổi số và vai trò của CBCC trong chuyển đổi số, cụ thể: i) các nghiên cứu về khái niệm vai trò, vai trò xã hội; ii) các nghiên cứu về vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, văn hoá số; iii) các nghiên cứu về phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin; iv) các nghiên cứu đối về vai trò đối với phát triển hệ sinh thái dữ liệu, số hoá và sử dụng dữ liệu; v) các nghiên cứu về vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp; vi) các nghiên cứu về vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách quy định.

Các nghiên cứu về lý thuyết và thực nghiệm đã có những đóng góp đặc biệt quan trọng giúp tác giả mở rộng các khái niệm, cách tiếp cận và các lý thuyết áp dụng trong luận án. Các nghiên cứu đã bước đầu làm rõ vai trò của CBCC trong từng khía cạnh của chuyển đổi số, song vẫn tồn tại một số khoảng trống cần tiếp tục được nghiên cứu. Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu vẫn thiên về phân tích kỹ thuật, hành chính hoặc tiếp cận từ góc nhìn quản lý công, trong khi thiếu các nghiên cứu đặt trong bối cảnh xã hội học nhằm lý giải vai trò của CBCC như một chủ thể xã hội chịu tác động của những biến đổi mang tính xã hội. Thứ hai, còn thiếu các nghiên cứu hành vi của CBCC dưới sự tiếp cận ở góc độ duy lý, tức các hoạt động tham gia vào chuyển đổi số phải dựa trên sự tính toán lợi ích. Thứ ba, vai trò của CBCC với ý nghĩa là kỳ vọng xã hội vẫn chưa được khai thác đầy đủ.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

Nếu chương 1 đã cung cấp bức tranh tổng quan về tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước, chỉ ra khoảng trống học thuật cần tiếp tục nghiên cứu, giải đáp, thì chương 2 đóng vai trò đặt nền móng lý luận và thực tiễn cho toàn bộ luận án. Trên cơ sở tiếp cận của xã hội học, chương này tập trung thao tác hóa những khái niệm công cụ then chốt, bao gồm: “vai trò xã hội”, “cán bộ, công chức”, “chuyển đổi số” và “vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với chuyển đổi số”. Đây là những khái niệm trung tâm, làm điểm tựa cho việc hình thành khung phân tích và triển khai nghiên cứu ở các chương tiếp theo. Đồng thời, luận án đã lựa chọn và vận dụng bốn lý thuyết xã hội học kinh điển để soi sáng các chiều cạnh khác nhau trong vai trò của CBCC cấp cơ sở trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên phương diện thực tiễn, chương 2 cũng hệ thống hóa đường lối, chủ trương và chính sách chuyển đổi số ở cấp quốc gia và tại TP. Hồ Chí Minh, qua đó xác định rõ những nhiệm vụ và mô hình hành vi mà CBCC cấp cơ sở cần thực hiện. Đặc biệt, trường hợp nghiên cứu 12 phường thuộc TP. Thủ Đức cũ được chọn để làm địa bàn khảo sát mang tính đại diện cao cho khu vực đô thị của TP. Hồ Chí Minh về chuyển đổi số.

Với nền tảng lý luận và thực tiễn này, chương 2 giữ vai trò như chiếc cầu nối, vừa củng cố căn cứ khoa học, vừa làm rõ bối cảnh nghiên cứu, tạo tiền đề cho các phân tích thực nghiệm và kiểm định giả thuyết sẽ được trình bày ở các chương tiếp theo.

2.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Với luận này có các khái niệm sau cần phải làm rõ: Vai trò xã hội, chuyển đổi số, CBCC các phường và vai trò của CBCC các phường đối với chuyển đổi số. Dưới đây là các khái niệm cụ thể:

2.1.1. Khái niệm vai trò xã hội

Dưới cách tiếp cận xã hội học, bất cứ tổ chức hay định chế xã hội nào cũng bao gồm những “vị trí” (position) và tương ứng với chúng là những “vai trò” (role) nhất định mà mỗi người phải đảm nhận. Khái niệm “vị trí xã hội” (status) được nhà nhân học người Mỹ, Ralph Linton (1893-1953) định nghĩa như “chỗ đứng mà một cá nhân chiếm giữ trong một hệ thống nhất định vào một thời điểm nhất định” [117]. Mỗi vị trí (hay mỗi “chức danh” trong một tổ chức, như chúng ta thường gọi) bao hàm một số nhiệm vụ nhất định. Những nhiệm vụ này cấu tạo nên vai trò mà mỗi người ở vào một vị trí nào đó phải đảm nhận. “Vị trí” cho biết ai là ai trong xã hội (ví dụ: CBCC, cha mẹ,

bác sĩ...), còn “vai trò” là những hành vi mà cá nhân cần thực hiện phù hợp với vị trí đó.

Nói cách khác, khi đứng ở một vị trí xã hội nào đó, chúng ta đều phải thực hiện vai trò của mình theo những quy tắc và chuẩn mực mà xã hội đã quy định. Vai trò là “tổng thể những khuôn mẫu văn hoá gắn liền với một vị trí nhất định. Nó bao hàm các thái độ, giá trị và các lối ứng xử mà xã hội gán cho cá nhân và tất cả những ai chiếm giữ vị trí ấy”[117]. Có thể thấy, vai trò xã hội được hiểu là một mô hình hành vi gắn liền với một vị trí xã hội nhất định trong cơ cấu xã hội. Mỗi cá nhân, khi đảm nhận một vị trí xã hội, đều được xã hội kỳ vọng thực hiện các hành vi phù hợp với những chuẩn mực, giá trị và nghĩa vụ gắn với vị trí đó. Xã hội quy định các lối ứng xử điển hình cho từng vai trò, được củng cố bởi ba dạng kỳ vọng: (1) kỳ vọng tất yếu mang tính bắt buộc và đi kèm chế tài nghiêm khắc; (2) kỳ vọng nghĩa vụ cũng mang tính chất bắt buộc nhưng không cưỡng chế mạnh mẽ; (3) kỳ vọng không bắt buộc được điều chỉnh bằng áp lực tinh thần như khen, chê [62].

Tóm lại, vai trò xã hội là toàn bộ những nghĩa vụ và quyền lợi gắn liền với một vị trí xã hội nào đó nhằm đáp ứng kỳ vọng của xã hội.

Từ khái niệm này chúng ta thấy vai trò xã hội thể hiện hai nội dung cơ bản:

Một là, vai trò xã hội, trước hết là *một tập hợp các hành vi, nghĩa vụ và quyền lợi* mà xã hội đòi hỏi ở một người hay một nhóm xã hội nào đó phải thực hiện. Những yếu tố này tạo thành những khuôn mẫu hành động (hay khuôn mẫu, tác phong), quy định những việc được làm, những việc không được làm cũng như những quyền lợi mà cá nhân có được thông qua việc thực hiện vai trò xã hội đó.

Hai là, vai trò đáp ứng kỳ vọng của xã hội. Những vai trò này sẽ được cụ thể hoá thông qua các quy định, quy chế, nội quy, điều lệ,... để mọi người có trách nhiệm phải thực hiện tương ứng với vị thế của mình và sẽ được kiểm soát, điều chỉnh thông qua luật pháp, đạo đức, dư luận xã hội, phong tục, tập quán, tôn giáo,...

2.1.2. Khái niệm chuyển đổi số

Chuyển đổi số không chỉ là một khái niệm nghiên cứu hàn lâm mà còn là một hiện tượng, quá trình và biến đổi xã hội đang diễn ra mạnh mẽ. Thuật ngữ này xuất hiện từ cuối thập niên 1990, gắn liền với sự phát triển công nghệ và được phổ biến rộng rãi từ năm 2015 cùng với sự bùng nổ của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về chuyển đổi số, khiến việc nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn gặp nhiều khó khăn.

Trong nghiên cứu của mình, Stolterman & Fors (2004) cho rằng, chuyển đổi số là sự thay đổi mà ở đó công nghệ số đã tạo ra sự tác động, ảnh hưởng đến tất cả phương diện của đời sống con người [146]. Martin (2008) thì cho rằng, chuyển đổi số là việc sử dụng công nghệ thông tin không chỉ thúc đẩy tự động hoá ở mức cao mà còn tạo ra các năng lực mới trong các doanh nghiệp, chính phủ, trong mỗi người dân và đời sống xã hội [119].

Một số học giả tiếp cận chuyển đổi số như một quá trình xã hội, N.D. Tapscott (1996) từ rất sớm đã nhấn mạnh đến “xã hội số” như một trạng thái xã hội mới, trong đó thông tin trở thành nguồn lực chính và việc kiểm soát thông tin mang lại quyền lực [149].

Trong lĩnh vực hành chính công, chuyển đổi số được hiểu là việc liên tục áp dụng công nghệ để cải thiện cung cấp dịch vụ công, vận hành nội bộ và tương tác với người dân theo hướng minh bạch, hiệu quả (Mergel và cộng sự, 2019) [124].

Tại Việt Nam, chuyển đổi số được bàn luận nhiều từ năm 2018 và chính thức được định nghĩa trong Quyết định số 749/QĐ-TTg (2020) là “quá trình thay đổi toàn diện từ phương thức truyền thống sang môi trường số trong mọi lĩnh vực, thông qua việc áp dụng các công nghệ số như AI, dữ liệu lớn (Big Data), IoT, Blockchain... nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường sự tương tác giữa chính quyền, doanh nghiệp và người dân” [14].

Bộ Thông tin và truyền thông (2021) cho rằng, chuyển đổi số “*đơn giản là chuyển đổi hoạt động của chính quyền, của nền kinh tế và của xã hội lên môi trường số*” [28]. Định nghĩa này đã đề cập một cách có hệ thống về chuyển đổi số khi nhấn mạnh đến 3 trụ cột căn bản, quan trọng nhất của chuyển đổi số mà Việt Nam tiếp cận là chuyển đổi số trong lĩnh vực kinh tế, chuyển đổi số trong lĩnh vực quản lý nhà nước và chuyển đổi số trong lĩnh vực xã hội.

Trên cơ sở các cách tiếp cận quốc tế, thực tiễn tại Việt Nam và khắc phục các tồn tại ở các cách tiếp cận này, trong nghiên cứu này, chuyển đổi số được hiểu là *quá trình thay đổi một cách tổng thể và toàn diện [7] phương thức hoạt động (cách sống, làm việc, quản lý và phương thức lao động, sản xuất) của xã hội trên môi trường số gắn liền với ứng dụng các công nghệ số tuy nhiên phải giữ được giá trị và triết lý cốt lõi*. Ba nội dung cốt lõi trong chuyển đổi số chúng ta cần nhấn mạnh:

Một là, về bản chất: Là quá trình thay đổi tổng thể, mang tính quy luật và là động

lực thúc đẩy biến đổi xã hội cả ở cấp độ vi mô lẫn vĩ mô; *Hai là, về đối tượng*: Là toàn bộ phương thức hoạt động xã hội, từ sinh hoạt, lao động, quản trị, đến cách thức thiết lập và vận hành quan hệ xã hội, vai trò xã hội trong không gian số; *Ba là, về nền tảng*: Là công nghệ số (AI, dữ liệu lớn, IoT, blockchain...), nhưng cũng phụ thuộc vào yếu tố con người, thể chế, chính sách. Công nghệ chỉ là công cụ, mục tiêu cuối cùng vẫn là cải thiện phúc lợi và phát triển xã hội bền vững, bao trùm.

Do đó, chuyển đổi số không đơn thuần là một công nghệ mới, mà là một phương thức xã hội mới, thay đổi căn bản cách xã hội tổ chức và vận hành.

2.1.3. Khái niệm cán bộ, công chức và cán bộ, công chức cấp xã, phường

Thuật ngữ “cán bộ” và “công chức” thường dùng để chỉ những người được Nhà nước tuyển dụng, hưởng lương từ ngân sách, thực hiện công vụ theo quy định pháp luật. Tuy nhiên, khái niệm này khác nhau tùy thuộc vào thể chế chính trị và bối cảnh văn hóa từng quốc gia. Ở Việt Nam, trước năm 2008, khái niệm về CBCC, viên chức chưa được phân định rõ ràng trong hệ thống pháp luật. Dù các văn bản như Hiến pháp 1992 hay các luật chuyên ngành có nhắc đến ba nhóm đối tượng này, nhưng chưa có văn bản nào giải thích cụ thể.

Luật CBCC năm 2008 và Luật số 52/2019/QH14 năm 2019 sửa đổi một số điều luật của Luật CBCC 2008 và Luật cán bộ, công chức năm 2025 là bước ngoặt quan trọng, xác định rõ các tiêu chí phân biệt cán bộ và công chức.

Khoản 1, Điều 1, của Luật CBCC số 80/2025/QH15 quy định: Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm hoặc chỉ định giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở cấp tỉnh, ở cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước [53].

Khoản 1, Điều 2 của Luật CBCC số 80/2025/QH15 quy định: Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng vào vị trí việc làm trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở cấp tỉnh, ở cấp xã; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân, viên chức quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan, chiến sĩ phục vụ theo chế độ chuyên nghiệp, công nhân công an; trong tổ chức cơ yếu mà không phải là người làm công tác cơ yếu, trong biên chế và hưởng lương từ ngân

sách nhà nước [53].

Trong Luật CBCC, trách nhiệm công vụ của CBCC còn thể hiện ở việc thực hiện các nghĩa vụ: Trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ liên quan đến thể chế chính trị, chế độ nhà nước và nhân dân (Điều 6); trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ trong thi hành công vụ (Điều 7); đặc biệt là trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ của CBCC là người đứng đầu (Điều 8).

Theo mục a, Điều 1 của Luật Tổ chức chính quyền địa phương (Luật số 72/2025/QH15, ngày 16 tháng 6 năm 2025), đơn vị hành chính xã, phường, đặc khu trực thuộc cấp tỉnh được gọi chung là cấp xã. Do đó, cán bộ, công chức công tác tại các xã, phường, đặc khu trực thuộc cấp tỉnh được gọi chung là cán bộ, công chức cấp xã.

Như vậy, cán bộ cấp xã, phường (theo luật chính quyền địa phương chính là cán bộ cấp xã) trong luận án được hiểu là công dân Việt Nam được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm hoặc chỉ định giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Phạm vi luận án chỉ nghiên cứu các phường ở khu vực đô thị nên cán bộ cấp xã, phường chính là cán bộ ở các phường.

Công chức các phường trong luận án được hiểu là công dân Việt Nam, được tuyển dụng vào vị trí việc làm trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Phạm vi luận án chỉ nghiên cứu các phường ở khu vực đô thị nên công chức cấp xã, phường chính là công chức ở các phường.

Theo điều 5, Nghị định số 33/2023/NĐ-CP ngày 10-6-2023 quy định về cán bộ, công chức cấp xã và người lao động không chuyên trách ở cấp xã, ở thôn, tổ dân phố, cán bộ, công chức cấp xã (bao gồm phường) là những người giữ các chức vụ, chức danh sau:

- Cán bộ cấp xã bao gồm: 1) Bí thư, Phó bí thư Đảng uỷ; 2) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân; 3) Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam; 4) Bí thư Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh; 5) Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam;

- Công chức cấp xã bao gồm: 1) Chỉ huy trưởng Ban Chỉ huy quân sự; 2) Văn phòng - thống kê; 3) Địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường; 4) Tài chính- kế toán; 5) Tư pháp - hộ tịch; 6) Văn hoá - xã hội.

Từ các quy định pháp lý nêu trên cho thấy, khái niệm về cán bộ, công chức các phường hiện nay đã được cụ thể hoá rõ ràng trong Luật Cán bộ, công chức số 80/2025/QH15, phản ánh một bước tiến trong việc hoàn thiện hệ thống pháp luật về

tổ chức bộ máy và đội ngũ cán bộ, công chức ở cấp cơ sở. Tuy nhiên, tính đến thời điểm thực hiện khảo sát của luận án (trước ngày 01/7/2025), mặc dù Luật mới đã có hiệu lực, nhưng hệ thống văn bản hướng dẫn thi hành cụ thể là nghị định mới thay thế Nghị định số 33/2023/NĐ-CP vẫn chưa được ban hành. Do đó, để bảo đảm tính thống nhất và phù hợp với thực tiễn nghiên cứu, luận án vẫn căn cứ vào các quy định của Nghị định số 33/2023/NĐ-CP để xác định các chức danh, vị trí việc làm cũng như phân loại cán bộ và công chức ở phường. Cách tiếp cận này không chỉ đảm bảo tính pháp lý tại thời điểm khảo sát mà còn phản ánh đúng thực trạng vận hành của đội ngũ cán bộ, công chức các phường trong giai đoạn chuyển tiếp giữa hai khung pháp lý.

Nghiên cứu này chỉ khảo sát cán bộ và công chức các phường và không phân biệt cán bộ và công chức mà chỉ xem xét vị trí việc làm theo chức danh/nhiệm vụ được phân công để xác định yếu tố tác động và việc thực hiện vai trò trong quá trình thực hiện chuyển đổi số.

2.1.4. Khái niệm vai trò của cán bộ, công chức cấp xã, phường đối với chuyển đổi số

Vai trò của CBCC cấp xã, phường trong luận án là vai trò của của CBCC ở các phường đối với chuyển đổi số: Đây là một vai trò xã hội, gắn với vị trí/chức danh trong nền công vụ. Mỗi CBCC ở các phường với vị trí việc làm cụ thể phải thực hiện các nghĩa vụ, nhiệm vụ cùng với quyền hạn đi kèm. Đó chính là tập hợp các mô hình hành vi được kỳ vọng tương ứng với các vị trí/chức danh mà CBCC ở các phường đang chiếm giữ trong nền công vụ số. Theo lý thuyết cấu trúc - chức năng (Parsons), vai trò công vụ giúp duy trì sự vận hành ổn định của hệ thống hành chính số. Dưới góc nhìn tương tác biểu tượng (Goffman), CBCC các phường “diễn vai” chuyển đổi số linh hoạt, thích ứng với thể chế và văn hóa mới.

Từ việc tổng hợp các cách tiếp cận về vai trò, vai trò xã hội các nhà xã hội học cổ điển cho đến hiện đại, có thể khẳng định, thuật ngữ vai trò là khái niệm học thuật phức tạp, có cách tiếp cận đa chiều và biểu hiện của nó thể hiện trên nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội. Trong luận án này, sự kế thừa các quan điểm, nội dung hợp lý từ các nhà nghiên cứu đi trước thúc đẩy việc đưa ra định nghĩa chung nhất cho công trình nghiên cứu này. Theo đó, *vai trò của cán bộ, công chức ở các phường đối với chuyển*

đổi số: Là tập hợp những mô hình hành vi mà cơ quan/tổ chức, người dân, nền công vụ số mong đợi cán bộ, công chức các phường phải thực hiện. Mô hình hành vi mong đợi này tương ứng trách nhiệm, nhiệm vụ mà cán bộ, công chức các phường đảm nhận đối với vị trí mà mình chiếm giữ, trong quá trình thay đổi một cách tổng thể và toàn diện cách làm việc trên môi trường số gắn liền với các ứng dụng công nghệ số trong hoạt động công vụ.

Đó là mô hình các hành vi, nghĩa vụ mà xã hội đòi hỏi CBCC ở các phường phải thực hiện để đáp ứng nền công vụ số. Những yếu tố này tạo thành những khuôn mẫu hành động (hay khuôn mẫu, tác phong), quy định những việc được làm, những việc không được làm cũng như những quyền lợi mà CBCC các phường được hưởng trong hoạt động chuyển đổi số.

Trong luận án này, việc xác định vai trò CBCC các phường đối với chuyển đổi số được thao tác hoá dựa trên hai cơ sở: Một là, dựa trên thao tác hoá khái niệm chuyển đổi số, khái niệm vai trò xã hội; Hai là, căn cứ vào các nhiệm vụ, quyền hạn, các nghĩa vụ, quyền lợi mà CBCC các phường bắt buộc phải thực hiện và được kỳ vọng phải thực hiện theo quy định thông qua các quan điểm, chủ trương, đường lối của Đảng cũng như các chính sách được cụ thể hoá thông qua các Nghị định, Quyết định, các chương trình, kế hoạch của Chính phủ, TP. Hồ Chí Minh về chuyển đổi số như: Nghị quyết số 52-NQ/TW (2019), Quyết định số 749/QĐ-TTg (2020), Nghị định 107/2020/NĐ-CP, Nghị định 47/2020/NĐ-CP; Luật An ninh mạng năm 2018, Nghị quyết 17/NQ-CP (2019) và Nghị định 47/2020/NĐ-CP, Nghị định số 42/2022/NĐ-CP và Quyết định 06/QĐ-TTg; Quyết định số 2393/QĐ-UBND (2020), v.v.. (*sẽ được mô tả kĩ qua mục 2.3*). Từ hai cơ sở trên, luận án xác định 11 vai trò then chốt (chủ yếu) của CBCC các phường đối với chuyển đổi số bao gồm:

(1) *Vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số*: Yếu tố nhận thức là yếu tố cơ sở, nền tảng để hình thành nên các mô hình hành vi kỳ vọng; không có nhận thức thì không thể có hành vi, nhận thức số là tiền đề để hình thành hành vi số. Đây chính là cơ sở để cán bộ, công chức định hướng cách thức sử dụng công nghệ số, mức độ chủ động áp dụng các nền tảng số và khả năng tham gia vào quá trình số hóa trong chính quyền số. Thể hiện qua mức độ hiểu biết về chuyển đổi số và tầm quan trọng của chuyển đổi số; Mức độ sẵn sàng học và thay đổi tư duy và lan toả, chia sẻ sự hiểu biết

cho đồng nghiệp và cộng đồng. Đây là việc CBCC các phòng thay đổi quan điểm, thái độ và nhận thức, hiểu rõ ý nghĩa, tầm quan trọng của chuyển đổi số trong công tác và quản lý nhà nước.

(2) *Vai trò phát triển kỹ năng số*: CBCC các phòng cần trang bị và nâng cao kỹ năng sử dụng công nghệ số, từ thao tác phần mềm đến quản lý dữ liệu và ứng dụng công nghệ trong công việc. Vai trò phát triển kỹ năng số được thể hiện qua mức độ tự tin, sự thành thực trong việc áp dụng công nghệ số mới vào công việc hằng ngày (vận hành và sử dụng các phần mềm, hệ thống thông tin; kỹ năng tư duy và xử lý thông tin số), tham gia tập huấn để rèn luyện kỹ năng.

(3) *Vai trò xây dựng văn hóa số*: Hình thành môi trường làm việc, thái độ và chuẩn mực hành vi hỗ trợ chuyển đổi số, tạo động lực và thói quen ứng dụng công nghệ trong tổ chức. Thể hiện qua việc tuân thủ các quy định về ATTT, bảo mật thông tin; sự sẵn sàng hợp tác ứng dụng các giải pháp số; sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp; chủ động tiếp thu ý kiến phản hồi từ đồng nghiệp; tuân thủ các nguyên tắc đạo đức trong việc sử dụng công nghệ, sử dụng số; khuyến khích cổ vũ đồng nghiệp cùng tạo dựng môi trường làm việc số văn minh, cởi mở

(4) *Vai trò phát triển hạ tầng số*: Tham gia xây dựng, vận hành và duy trì hệ thống thiết bị, mạng lưới công nghệ thông tin, tạo nền tảng vật chất cho chuyển đổi số. Không chỉ là người thực thi, CBCC các phòng được kỳ vọng là người chủ động tham gia vào các dự án phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số cho cơ quan; thường xuyên phản hồi và đóng góp ý kiến cho việc tối ưu hoá kết nối mạng nội bộ giữa các phòng ban; Duy trì và nâng cấp thiết bị công nghệ thông tin.

(5) *Vai trò phát triển nền tảng số*: Xây dựng và quản lý các hệ thống phần mềm, nền tảng ứng dụng số phục vụ các hoạt động quản lý, điều hành và dịch vụ công. CBCC các phòng được kỳ vọng phải thúc đẩy ứng dụng nền tảng số trong công việc hằng ngày; phát triển và tích hợp nền tảng số phục vụ công việc nội bộ; tối ưu hoá và cải tiến quy trình công việc trên nền tảng số.

(6) *Vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin*: Bảo vệ hệ thống và dữ liệu trước các nguy cơ an ninh mạng, duy trì sự tin cậy và ổn định của môi trường số. CBCC các phòng được kỳ vọng phải thực hiện các biện pháp phòng chống nguy cơ an ninh mạng; tham gia các khoá đào tạo/tập huấn về an toàn, an ninh thông tin.

(7) *Vai trò số hóa dữ liệu*: CBCC các phòng được kỳ vọng thực hiện chuyển đổi

các loại thông tin, hồ sơ từ dạng giấy sang dữ liệu số để thuận tiện lưu trữ, xử lý.

(8) *Vai trò sử dụng dữ liệu*: CBCC các phường được kỳ vọng khai thác, phân tích và vận dụng dữ liệu số phục vụ công tác quản lý, ra quyết định và cải tiến dịch vụ công.

(9) *Vai trò chia sẻ dữ liệu*: CBCC các phường được kỳ vọng trao đổi, kết nối dữ liệu giữa các cơ quan, tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và minh bạch thông tin.

(10) *Vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp*: CBCC các phường được kỳ vọng ứng dụng công nghệ số để tái cấu trúc, cải tiến các quy trình làm việc, nghiệp vụ dựa trên ứng dụng công nghệ số nhằm tăng hiệu suất và chất lượng công vụ.

(11) *Vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách*: CBCC các phường được kỳ vọng sử dụng công nghệ số hỗ trợ việc soạn thảo, ban hành, giám sát và đánh giá các chính sách công.

Trên cơ sở lý luận và pháp lý, luận án xác định 11 vai trò then chốt của CBCC các phường đối với chuyển đổi số. Tuy nhiên, để thuận tiện cho việc tìm hiểu, làm rõ việc thực hiện các nhiệm vụ của cán bộ, công chức đối với chuyển đổi số, các vai trò này được phân nhóm thành 5 nhóm vai trò chính, dựa trên các tiêu chí về tính tương đồng chức năng, mối quan hệ logic, cũng như quy định về nhiệm vụ và trách nhiệm của CBCC ở các phường trong từng lĩnh vực chuyển đổi số:

Thứ nhất, nhóm vai trò gồm đổi mới tư duy, phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số. Đây được xem là các vai trò kiến tạo nền tảng nhận thức và năng lực cá nhân.

Thứ hai, nhóm vai trò phát triển hạ tầng số, nền tảng số và bảo đảm an toàn thông tin. Đây là nhóm vai trò nhằm kiến tạo điều kiện kỹ thuật và môi trường số - để vận hành công vụ trên môi trường số.

Thứ ba, nhóm vai trò số hóa dữ liệu, sử dụng, dữ liệu và chia sẻ dữ liệu. Đây là nhóm vai trò nhằm quản trị và khai thác dữ liệu công. Ba vai trò về số hóa, sử dụng và chia sẻ dữ liệu là chuỗi liên tục trong quản trị dữ liệu.

Thứ tư, vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp, nhấn mạnh đến việc ứng dụng công nghệ số để đổi mới quy trình thể hiện sự thay đổi phương thức làm việc.

Thứ năm, vai trò ứng dụng công nghệ số trong xây dựng, ban hành và thực hiện chính sách thể hiện vai trò chuyển đổi số ở mức độ cao nhất khi CBCC các phường trở thành chủ thể tham gia vào thiết kế, điều chỉnh chính sách trên nền tảng dữ liệu và công nghệ.

Đây là cơ sở định hướng phân tích thực trạng thực hiện vai trò CBCC các phường trong các chương tiếp theo.

2.2. LÝ THUYẾT VẬN DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU

2.2.1. Lý thuyết hệ thống xã hội về cấu trúc vai trò của Talcott Parsons

Talcott Parsons, nhà xã hội học người Mỹ, là một trong những lý thuyết gia tiêu biểu của chủ nghĩa chức năng cấu trúc. Trong tác phẩm *The Social System* (1951), ông phát triển khái niệm “hệ thống xã hội” dựa trên lý thuyết cấu trúc - hành động, trong đó nhấn mạnh vai trò của cá nhân trong việc duy trì trật tự xã hội thông qua việc thực hiện các hành vi theo kỳ vọng xã hội.

Theo Parsons, mỗi cá nhân trong xã hội giữ một vị thế nhất định - tức là vị trí của họ trong cấu trúc xã hội như nghề nghiệp, địa vị, chức danh. Gắn liền với vị thế đó là một hoặc nhiều vai trò xã hội, tức là tập hợp các hành vi, chuẩn mực và nghĩa vụ mà xã hội mong đợi từ người giữ vị trí đó. Cá nhân không hành động tùy ý, mà theo những khuôn mẫu hành vi có sẵn, được nội dung hóa thành vai trò. Việc tuân thủ các khuôn mẫu này giúp cá nhân thực hiện nghĩa vụ của mình, đồng thời góp phần duy trì sự ổn định và hài hòa cho toàn bộ hệ thống xã hội. Parsons nhấn mạnh: vai trò là đơn vị cơ bản để hệ thống xã hội vận hành ổn định. Mỗi cá nhân không hành động ngẫu nhiên mà hành động theo khuôn mẫu, tức theo vai trò đã được xã hội quy định và chuẩn hóa. Khi các cá nhân thực hiện đúng vai trò, xã hội đạt được sự đồng thuận, phối hợp và duy trì trật tự [133].

Áp dụng lý thuyết này vào nghiên cứu luận án để làm rõ:

Thứ nhất, cách tiếp cận này giúp giải thích rằng: Vai trò của CBCC các phường không chỉ là chức năng kỹ thuật mà là một mắt xích quan trọng trong duy trì tính ổn định và khả năng thích ứng của hệ thống hành chính số. Khi CBCC các phường thực hiện đúng các hành vi được kỳ vọng - như sử dụng công nghệ, chia sẻ dữ liệu, đảm bảo an ninh thông tin... thì họ đang góp phần giữ cho hệ thống số vận hành hiệu quả và bền vững. Như vậy, lý thuyết của Parsons làm rõ rằng chuyển đổi số thành công phụ thuộc vào mức độ thực hiện vai trò của từng thành viên trong hệ thống công vụ trong đó CBCC các phường.

Thứ hai, chỉ ra được những xung đột vai trò mà CBCC các phường gặp phải trong quá trình thực hiện chuyển đổi số khi các yêu cầu, kỳ vọng đặt ra vượt quá khả năng đáp ứng của đội ngũ CBCC các phường. Các xung đột có thể kể đến như: Xung đột giữa vai trò truyền thống và vai trò số khi công CBCC các phường chuyển làm việc trên giấy tờ sang làm việc trên môi trường số; xung đột giữa kỳ vọng và thực tế khi chính phủ yêu cầu số hoá nhanh nhưng hạ tầng số chưa đủ mạnh, CBCC các phường thiếu kỹ năng số; xung đột giữa thói quen, cách thức làm việc cũ và mới.

2.2.2. Lý thuyết của Max Weber về duy lý xã hội

Max Weber (1864-1920) là nhà xã hội học người Đức, có những đóng góp rất lớn về mặt phương pháp luận đối với xã hội học hiện đại trong bối cảnh lịch sử xã hội và triết học Đức cuối thế kỷ XIX, với những cuộc tranh luận về bản chất phương pháp khoa học xã hội - khoa học tự nhiên. Max Weber phát triển lý thuyết hành động xã hội để lý giải cách con người hành động có ý nghĩa trong các bối cảnh xã hội khác nhau. Ông phân loại hành động xã hội thành 4 kiểu: (1) Hành động duy lý theo mục đích (*zweckrational*): dựa vào tính toán hiệu quả, hợp lý, tối ưu hóa phương tiện để đạt mục tiêu; (2) Hành động duy lý theo giá trị (*wertrational*): hành động theo niềm tin đạo đức, giá trị, lý tưởng. (3) Hành động truyền thống: dựa vào thói quen, phong tục; (4) Hành động cảm tính: xuất phát từ cảm xúc nhất thời.

Một trong bốn kiểu hành động xã hội mà ông xác định là hành động duy lý theo mục đích. Có nghĩa là hành vi được định hướng bởi mục tiêu rõ ràng, có sự cân nhắc giữa phương tiện và kết quả. Theo Weber, trong xã hội hiện đại, các hành động cá nhân và tổ chức ngày càng mang tính tính toán, hợp lý và hiệu quả, thay thế dần cho hành vi cảm tính, truyền thống hay giá trị tuyệt đối. Quá trình này được gọi là duy lý hoá xã hội (*rationalization*)

Duy lý hoá không chỉ là xu thế tư duy, mà còn biểu hiện cụ thể trong cơ cấu tổ chức, luật lệ, và hệ thống hành chính, nơi mỗi hành động được quy định bởi luật lệ rõ ràng, có sự phân công chuyên môn, và ra quyết định dựa trên dữ liệu, quy trình. Theo Weber, kiểu tổ chức lý tưởng cho sự duy lý hoá là mô hình hành chính quan liêu (*bureaucracy*), nơi hiệu quả, tính chính xác và sự kiểm soát thay thế cho cảm tính, quan hệ cá nhân hay quyền lực truyền thống [120].

Chuyển đổi số trong khu vực công chính là biểu hiện điển hình của duy lý hoá xã hội, khi môi trường làm việc truyền thống được thay thế bằng hệ thống vận hành số hóa, minh bạch và logic hơn.

Tiếp cận lý thuyết này cho thấy quá trình chuyển đổi số đặt ra yêu cầu đối với CBCC các phường phải tuân thủ quy trình chuẩn, hạn chế tùy tiện và thực hiện công vụ dựa trên năng lực, chuyên môn. Họ là trung tâm trong hệ thống công vụ số, đảm nhận vai trò tiếp cận và vận hành công nghệ, sử dụng dữ liệu để ra quyết định có tính cân nhắc giữa chi phí, lợi ích và hiệu quả.

Chuyển đổi số trong khu vực công là một biểu hiện của duy lý hoá xã hội khi thay đổi thói quen làm việc trong môi trường truyền thống sang môi trường số với các đặc điểm như: Tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm; tối ưu hoá quá trình làm việc và ra quyết định dựa trên dữ liệu, sự logic và các hệ thống quy tắc. Do đó tiếp cận lý thuyết này nghiên cứu luận án phải xem xét: cán bộ, công chức thực hiện các mô hình hành vi được kỳ vọng trong quá trình chuyển đổi số có tuân thủ các nguyên tắc về quy trình được chuẩn hoá, giảm bớt sự tùy tiện không? Các vai trò (nhiệm vụ) trong chuyển đổi số được phân công cụ thể theo từng vị trí việc làm không? Có dựa trên năng lực, chuyên môn không (tính chuyên môn hoá)?

Tiếp cận lý thuyết để làm rõ cán bộ, công chức ở các xã, phường có phải là trung tâm của chuyển đổi số công vụ; hạt nhân trong việc tiếp cận và sử dụng công nghệ mới, vận hành hệ thống tự động với dữ liệu minh bạch, công khai, ứng dụng các công nghệ số để ra quyết định dựa trên sự hợp lý, tính toán, cân nhắc lợi ích - chi phí - hiệu quả.

2.2.3. Lý thuyết Coleman về lựa chọn duy lý

Lý thuyết lựa chọn duy lý (Rational Choice Theory) do James Coleman phát triển trong tác phẩm đồ sộ *Foundations of Social Theory* (1990) là một trong những lý thuyết nền tảng để lý giải hành vi xã hội trong khoa học xã hội hiện đại. Theo Coleman, hành vi xã hội bắt nguồn từ các quyết định có chủ đích của cá nhân nhằm tối đa hóa lợi ích trong khuôn khổ các ràng buộc xã hội cụ thể. Ông xây dựng mô hình phân tích xã hội qua ba cấp độ liên thông: cá nhân - trung gian - vĩ mô, tạo thành một cơ sở lý luận toàn diện cho việc hiểu cách cá nhân tác động đến hệ thống xã hội và ngược lại [96].

Thứ nhất, ở cấp độ cá nhân, Coleman cho rằng mỗi con người hành động theo hướng tối đa hóa mục tiêu cá nhân trên cơ sở tính toán chi phí - lợi ích. Hành vi được hình thành thông qua lý tính chủ quan, có tính mục đích và luôn gắn với những lựa chọn trong một không gian ràng buộc nhất định.

Thứ hai, ở cấp độ trung gian, các cá nhân tương tác với nhau trong các tổ chức, nhóm hoặc cấu trúc xã hội. Những tương tác này tạo nên các chuẩn mực, niềm tin và quy tắc chung, điều chỉnh hành vi và giới hạn các lựa chọn cá nhân.

Thứ ba, ở cấp độ toàn xã hội (vĩ mô), các hành vi riêng lẻ của từng cá nhân khi được lặp lại và kết nối thông qua những cơ chế trung gian như luật lệ, thói quen, hay hệ thống tổ chức, sẽ dần hình thành nên những hiện tượng xã hội lớn hơn. Những hiện tượng

này có thể là các quy tắc, chuẩn mực, tổ chức hành chính hoặc xu hướng chính trị trong xã hội. Nhà xã hội học James Coleman đã mô tả cách các hành vi nhỏ của cá nhân dẫn đến sự hình thành những cấu trúc lớn của xã hội thông qua một mô hình gọi là “chiếc thuyền Coleman” (*Coleman's Boat*). Mô hình này giúp ta hình dung được quá trình biến đổi từ quyết định cá nhân trong cuộc sống hàng ngày đến việc tạo ra những thay đổi hay duy trì trật tự của toàn bộ xã hội [96].

Lý thuyết của Coleman nhấn mạnh đến tính chủ động, lý tính và chiến lược của cá nhân trong mọi hành vi xã hội, đồng thời khẳng định vai trò của cấu trúc xã hội như một ràng buộc và môi trường để hành vi có thể xảy ra [96].

Tiếp cận lý thuyết này để làm rõ các mô hình hành vi được kỳ vọng của CBCC các phường trong chuyển đổi số sẽ là kết quả của các lựa chọn dựa trên động cơ cá nhân và sự mong đợi, kỳ vọng, ràng buộc của tổ chức, là sự cân nhắc giữa lợi ích (Cải thiện hiệu suất làm việc, giảm gánh nặng giấy tờ; Nâng cao năng lực chuyên môn, cơ hội thăng tiến; Giảm sai sót, tăng sự minh bạch) và rủi ro (Nguy cơ mất quyền lực do dữ liệu minh bạch hơn; Sự thiếu quen thuộc với công nghệ, lo ngại về khả năng thích ứng; Sức ép thay đổi thói quen làm việc truyền thống) mà chuyển đổi số mang lại. Nói cách khác, việc thực hiện quyền và nghĩa vụ, các khuôn mẫu hành vi với chuyển đổi số của đội ngũ cán bộ, công chức phải dựa trên sự cân nhắc, suy tính xem họ sẽ được gì và mất gì. Khi thấy cái được nhiều hơn cái mất thì họ sẽ chấp nhận với chuyển đổi số hơn là phản kháng. Sự lựa chọn này căn cứ vào chi phí và lợi ích mang lại sao cho chi phí bỏ ra thấp nhất mà hiệu quả thu lại được cao nhất, thời gian bỏ ra ít hơn nhưng hiệu suất công việc cao hơn, sử dụng ít nguồn nhân lực nhưng số lượng công việc được hoàn thành lại nhiều hơn.

Các mô hình hành vi dựa trên sự cân nhắc, tính toán (duy lý) có thể xảy ra như sau: (i) chấp nhận và chủ động thực hiện chuyển đổi số; (ii) cán bộ, công chức các phường vẫn thực hiện các mô hình hành vi đáp ứng kỳ vọng chuyển đổi số nhưng thụ động; (iii), cán bộ công chức các phường trì hoãn hoặc phản kháng chuyển đổi số khi họ cân nhắc thấy rủi ro lớn hơn lợi ích.

Lý thuyết này cũng được áp dụng để phân tích ở chương 4 của luận án, nhằm lý giải rõ hơn về động cơ, hành động và kết quả chính sách trong bối cảnh chuyển đổi thể chế số.

Một là, ở cấp độ cá nhân, CBCC các phường là những chủ thể có khả năng tính

toán lợi ích - chi phí khi tham gia vào quá trình chuyển đổi số. Việc tiếp cận và ứng dụng công nghệ số không chỉ là yêu cầu công vụ mà còn là lựa chọn mang tính chiến lược cá nhân, liên quan đến cơ hội thăng tiến, uy tín nghề nghiệp và mức độ hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, trong thực tế, không phải tất cả CBCC các phường đều tích cực trong quá trình này, bởi nhiều người đánh giá lợi ích thu được chưa tương xứng với chi phí bỏ ra (học hỏi kỹ năng mới, thay đổi thói quen công tác, đối mặt với rủi ro sai sót kỹ thuật, tăng trách nhiệm minh bạch, v.v.). Do vậy, mức độ sẵn sàng chuyển đổi số giữa các cá nhân có sự khác biệt, phản ánh cách họ “ra quyết định hành động” trong một không gian ràng buộc cụ thể.

Hai là, ở cấp độ trung gian, hành vi của CBCC có thể các phường bị điều chỉnh bởi quy chế nội bộ, chuẩn mực tổ chức và các mối quan hệ trong hệ thống chính trị, hành chính. Sự tương tác giữa các phòng ban, giữa lãnh đạo và nhân viên, hoặc giữa phường với quận và thành phố hình thành nên “môi trường tổ chức” nơi mà các quyết định được đưa ra không chỉ dựa trên lợi ích cá nhân mà còn theo văn hóa công sở và các quy tắc không chính thức. Nếu tổ chức có lãnh đạo chủ trương mạnh mẽ, tạo điều kiện đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật tốt, thì khả năng CBCC các phường lựa chọn tham gia chuyển đổi số sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu thiếu động lực tập thể, thiếu gắn kết nhóm, hoặc quy trình nội bộ không rõ ràng, thì lựa chọn cá nhân thường hướng đến trì hoãn hoặc đối phó.

Thứ tư, ở cấp độ vĩ mô, sự tham gia tích cực hay thụ động của hàng ngàn CBCC các phường tại các địa phương sẽ quyết định sự thành bại của chính sách chuyển đổi số quốc gia. Tổng hợp các hành vi cá nhân đó sẽ dẫn đến hình thành những hiện tượng xã hội như: chính quyền số kém hiệu quả, khoảng cách số ngày càng lớn giữa các phường, hay tình trạng “chuyển đổi số hình thức”. Chính vì vậy, nếu không hiểu rõ động cơ hành động của cá nhân trong bối cảnh tổ chức cụ thể, các thiết kế chính sách ở tầm vĩ mô dễ rơi vào “khoảng trống thực thi”.

2.2.4. Lý thuyết của Lensky về phát triển công nghệ và biến đổi xã hội

Trong tác phẩm *Power and Privilege* (1966), Gerhard Lenski cho rằng công nghệ là động lực trung tâm thúc đẩy biến đổi xã hội và phân tầng xã hội. Ông phát triển lý thuyết tiến hóa xã hội-văn hóa, nhấn mạnh rằng sự phát triển công nghệ không chỉ làm thay đổi phương thức sản xuất mà còn định hình cấu trúc quyền lực và đặc quyền. Theo Lenski, xã hội phát triển qua bốn giai đoạn tương ứng với mức độ công nghệ: săn bắt - hái lượm, nông nghiệp, công nghiệp và hậu công nghiệp, mỗi giai

đoạn đều kéo theo thay đổi sâu sắc trong cơ cấu xã hội và vai trò con người [102]. Công nghệ không chỉ là yếu tố quyết định sự tiến hoá xã hội mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến cách xã hội tổ chức vận hành.

Vận dụng lý thuyết này vào nghiên cứu, có thể thấy công nghệ số đang làm thay đổi vai trò của CBCC các phường trong tiến trình chuyển đổi từ chính phủ truyền thống sang chính phủ số. Ở mô hình hành chính cũ, công việc chủ yếu thủ công, quyền lực CBCC, phường dựa trên kiểm soát hồ sơ giấy và quy trình cứng nhắc. Trong chính phủ điện tử, CBCC, phường bắt đầu sử dụng phần mềm quản lý, cần kỹ năng tin học cơ bản và hướng dẫn người dân tiếp cận dịch vụ công trực tuyến.

Khi chuyển sang mô hình chính phủ số với đặc điểm Công nghệ số (AI, Big Data, Blockchain, IoT) được áp dụng mạnh mẽ vào quản lý nhà nước. Chính phủ không chỉ số hóa quy trình mà còn tái cấu trúc toàn bộ hoạt động dựa trên dữ liệu và công nghệ thông minh. Công dân có thể tương tác với chính phủ mọi lúc, mọi nơi qua các nền tảng số. Do đó, vị thế, vai trò của cán bộ, công chức có nhiều thay đổi: Cán bộ công chức chuyển từ hành chính viên đơn thuần sang nhà quản lý dữ liệu; Thay đổi nhận thức, thói quen làm việc; Sử dụng dữ liệu lớn để hỗ trợ ra quyết định chính sách; Tích cực làm việc với hệ thống AI hỗ trợ ra quyết định thay vì xử lý thủ công; Tạo ra các giải pháp sáng tạo, điều phối hệ thống thay vì chỉ thực hiện quy trình hành chính.

Như vậy, chuyển đổi số cụ thể là công nghệ số làm thay đổi vai trò của CBCC nói chung và CBCC các phường nói riêng.

2.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.3.1. Phương pháp thu thập và phân tích thông tin thứ cấp sẵn có

Phương pháp này được sử dụng để tìm hiểu, khái quát những vấn đề liên quan đến nội dung nghiên cứu của luận án, nắm bắt tổng quan về vấn đề nghiên cứu thông qua thu thập, khai thác, tổng hợp thông tin từ các nguồn tư liệu đã có sẵn có liên quan đến các nội dung mà đề tài nghiên cứu. Phương pháp thu thập và phân tích tư liệu sẵn thực hiện trong luận án bao gồm các bước sau:

Thông tin thứ cấp bao gồm các văn kiện, tài liệu của Đảng và Nhà nước ở Trung ương và địa phương, các tài liệu, báo cáo của các tổ chức chính trị xã hội. Nguồn tài liệu thứ cấp còn là các công trình nghiên cứu từ các nhà khoa học, các báo cáo, số liệu thống kê, kết quả điều tra... của chính quyền, ban ngành, đoàn thể, tổ chức, cá nhân có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến vấn đề chuyển đổi số, chính phủ số, chính quyền số. Nguồn tài liệu thu thập trước hết là các văn kiện của Đảng, chính sách của Nhà

nước về chuyển đổi số. Thông tin thứ cấp được thu thập thông qua các tư liệu sẵn có tại địa bàn nghiên cứu, cụ thể là Sở Truyền thông và Thông tin TP. Hồ Chí Minh; Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh; Chuyển đổi số TP. Hồ Chí Minh; Các báo cáo kinh tế - xã hội hàng năm của TP. Hồ Chí Minh và các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Ngoài ra, nguồn tài liệu thứ cấp còn là các bài viết trên các tạp chí, các báo cáo, nguồn tài liệu trên internet liên quan đến chuyển đổi số, chính phủ số, chính quyền số, đội ngũ CBCC nói chung và CBCC các phường nói riêng. Thông qua nguồn tư liệu sẵn có, tác giả phân tích, nghiên cứu, và chắt lọc những thông tin có liên quan đến đề tài luận án.

2.3.2. Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua thu thập thông tin bằng bảng câu hỏi là một trong những phương pháp “thực nghiệm xã hội” quan trọng trong nghiên cứu xã hội học. Phương pháp này góp phần gia tăng độ chính xác, khách quan cho các kết quả nghiên cứu. Đặc biệt, dữ liệu định lượng cùng với các kỹ thuật phân tích cũng như các công cụ (phần mềm) xử lý dữ liệu hiện đại giúp tác giả có thể kiểm chứng các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra ban đầu dựa trên bằng chứng thống kê.

Trong luận án này, phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua thu thập dữ liệu từ bảng hỏi cấu trúc là một trong những phương pháp thực nghiệm xã hội được lựa chọn triển khai.

a) Khách thể nghiên cứu:

- Cán bộ, công chức ở khu vực đô thị của 12 phường mới sáp nhập từ 34 phường thuộc Thành phố Thủ Đức cũ, bao gồm: phường Hiệp Bình, phường Thủ Đức, phường Tam Bình, phường Linh Xuân, phường Tăng Nhơn Phú, phường Long Bình, phường Long Phước, phường Long Trường, phường Cát Lái, phường Bình Trưng, phường Phước Long, phường An Khánh.

- Những người đủ 18 tuổi, đang cư trú tại thành phố Hồ Chí Minh, có thực hiện các giao dịch hành chính tại 12 phường mới sáp nhập từ 34 phường thuộc Thành phố Thủ Đức cũ.

b) Địa bàn khảo sát

- Vì phạm vi không gian nghiên cứu được xác định là khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, nơi không còn đơn vị hành chính “xã” mà chỉ có các “phường” nên đề tài chỉ lựa chọn các phường để khảo sát.

- Luận án tiến hành khảo sát trên tất cả 12 phường mới được sắp xếp từ 34 phường của Thành phố Thủ Đức cũ bao gồm: Phường Hiệp Bình, phường Thủ Đức, phường Tam Bình, phường Linh Xuân, phường Tăng Nhơn Phú, phường Long Bình, phường Long Phước, phường Long Trường, phường Cát Lái, phường Bình Trưng, phường Phước Long, phường An Khánh.

c) Phương pháp chọn mẫu

c1. Đối với nhóm cán bộ, công chức

Luận án không chọn mẫu mà nghiên cứu trên tổng thể các cán bộ, công chức đã từng công tác tại 34 phường của Thành phố Thủ Đức cũ và hiện nay đã được sắp xếp lại thành 12 phường mới. Số lượng tổng thể cán bộ công, chức đã công tác tại 34 phường của thành phố Thủ Đức cũ và nay là 12 phường mới sau sáp nhập của Thành phố Hồ Chí Minh là 628 người [81]. Đến tại thời điểm kết thúc khảo sát của luận án là tháng 8 năm 2024, số lượng cán bộ, công chức đã được khảo sát là 620 người (8 cán bộ, công chức không được khảo sát là do họ nghỉ việc, đi biệt phái hoặc chuyển công tác sang địa bàn khác). Nhìn chung, luận án đã khảo sát toàn bộ cán bộ, công chức của 12 phường này. Như vậy, kết quả của khảo sát này phản ánh thực tế vai trò đối với chuyển đổi số của tổng thể cán bộ, công chức đã công tác tại 34 phường của Thành phố Thủ Đức cũ mà hiện nay đã được sắp xếp lại thành 12 phường. Kết quả nghiên cứu này có thể được suy rộng ra cho những khu vực đô thị khác của Thành phố Hồ Chí Minh (hoặc khu vực đô thị của địa phương khác) có những đặc điểm tương đồng.

c2. Đối với nhóm người dân

* Tiêu chí chọn mẫu: Những người có thực hiện giao dịch hành chính, có ít nhất một lần thực hiện dịch vụ công có tương tác với cán bộ, công chức trong vòng 3 tháng so với thời điểm khảo sát. Trong mỗi phường, người dân được chọn theo hướng đa dạng về độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, có trình độ từ đại học trở xuống. Vì đây là nhóm chiếm tỷ lệ đông đảo, có tần suất tiếp xúc thường xuyên với cán bộ, công chức ở các phường. Thêm nữa, việc giới hạn trình độ của những người được khảo sát cũng góp phần đảm bảo tính đồng nhất trong mẫu khảo sát, hoặc các định kiến học thuật vượt quá nhu cầu đánh giá thực tiễn. Luận án chọn mẫu người dân theo cách chọn phi xác suất có chủ đích. Bởi những lý do sau đây:

- Quy mô thực hiện khảo sát ở phạm vi của một luận án tiến sĩ, cũng như sự hạn hẹp về thời gian triển khai nghiên cứu và nguồn nhân lực.

- Người dân là nhóm thụ hưởng ban đầu kết quả của chuyển đổi số. Việc tiếp cận với các cơ quan, tổ chức tại địa phương để tìm hiểu, thống kê, lập danh sách người dân

với yêu cầu nhằm đảm bảo thành phần với các tiêu chí như trên để từ đó tiến hành chọn mẫu xác suất là quá tốn kém thời gian, nhân lực, thậm chí vượt ra khỏi phạm vi của một luận án tiến sĩ.

- Một số người dân không đăng ký tạm trú với cơ quan chức năng. Do đó, nếu nhà nghiên cứu chỉ căn cứ vào danh sách được thống kê hay được cung cấp từ các cơ quan, chính quyền, tổ chức, để tiến hành chọn mẫu xác suất thì luận án có khả năng không tiếp cận được với một số người dân thuộc đối tượng này.

* Cỡ mẫu: Chúng tôi áp dụng theo công thức:

$$n = Z^2 \times \frac{p \times (1-p)}{e^2}$$

Nguồn: Yamane Taro (1967)

Trong đó: n: Cỡ (số lượng) mẫu cần xác định

Z: giá trị tra bảng phân phối Z dựa vào độ tin cậy. Đề tài sử dụng độ tin cậy là 95%, tương ứng $Z = 1,96$ (Tra Bảng phân phối Z)

p: Tỷ lệ ước lượng cỡ mẫu n thành công. Đề tài chọn $p = 0,5$

e: sai số cho phép, đề tài chọn sai số 0,05

Thay các giá trị vào công thức, số lượng mẫu tối thiểu người dân cần phải chọn của đề tài như sau:

$$n = 1.96^2 \times \frac{0.5 \times (1-0.5)}{0.05^2} = 384.16$$

Số lượng mẫu phải chọn tối thiểu cho đề tài là 384 mẫu, đề tài chọn thêm mẫu dự trữ, tổng cộng mẫu phải chọn là 400 mẫu.

* Cách thức chọn mẫu và phân bổ mẫu:

- Tổng số mẫu khảo sát là 400 người dân, được phân bổ cho 10 phường trên tổng số 12 phường mới sáp nhập từ 34 phường của TP. Thủ Đức cũ. Việc lựa chọn các phường khảo sát được thực hiện theo nguyên tắc: (i) Bảo đảm sự đa dạng vùng lãnh thổ, gồm phường trung tâm, phường đô thị hóa nhanh và phường vùng ven; (ii) bảo đảm đại diện 3 khu vực: Mỗi khu vực từ quận Thủ Đức cũ, quận 9 cũ và quận 2 cũ đều được chọn từ 3 đến 4 phường, đảm bảo tính bao quát địa lý, hành chính, và đặc điểm dân cư; (iii) đảm bảo về cơ cấu dân cư và mức độ chuyển đổi số khác nhau: Các phường được lựa chọn có sự phân hóa về dân trí, mức độ đô thị hóa, tiếp cận dịch vụ công trực tuyến và mật độ dân cư. Điều này giúp phản ánh đa dạng nhận thức và đánh giá của người dân đối với vai trò CBCC các phường trong chuyển đổi số; (iv) phản ánh các trình độ phát triển hạ

tầng số khác nhau và tình hình triển khai chuyển đổi số. Các nguyên tắc này nhằm đảm bảo phản ánh được các nhóm dân cư sống ở khu vực trung tâm, ngoại vi, khu dân cư mới- cũ, dân cư có trình độ và điều kiện kinh tế khác nhau, từ đó đánh giá vai trò của CBCC các phường trong chuyển đổi số một cách đa chiều và thực tế hơn.

Cụ thể, các phường được chọn phản ánh sự đa dạng về địa lý đô thị, gồm các phường ở khu vực trung tâm hành chính mới như phường Cát Lái (gồm Thạnh Mỹ Lợi và Cát Lái cũ), Thủ Đức (gồm Bình Thọ, Linh Chiểu, Trường Thọ, phần Linh Tây và Linh Đông cũ); các phường đô thị hóa nhanh như Hiệp Bình (gồm Hiệp Bình Chánh, Hiệp Bình Phước và phần Linh Đông cũ), Tăng Nhơn Phú (gồm Tân Phú, Hiệp Phú, Tăng Nhơn Phú A và B và phần Long Thạnh Mỹ cũ), Bình Trưng (gồm Bình Trưng Đông, Bình Trưng Tây và phần An Phú cũ); và các phường vùng ven, tốc độ chuyển đổi số chưa đồng đều như Long Bình (gồm Long Bình và phần còn lại của Long Thạnh Mỹ), Linh Xuân (gồm Linh Xuân, Linh Trung và phần Linh Tây cũ), Tam Bình (gồm Tam Phú, Bình Chiểu và Tam Bình cũ). Ngoài ra, phường An Khánh (gồm Thảo Điền, An Khánh, An Lợi Đông, Thủ Thiêm và phần còn lại của An Phú cũ) được chọn do có dân trí đặc thù, đông người nước ngoài sinh sống, phản ánh nhóm cư dân có hành vi số khác biệt. Các phường có dân số đông và vai trò trung tâm hành chính như Cát Lái, Hiệp Bình và Thủ Đức được phân bổ 45 mẫu; các phường có dân cư ổn định hoặc dân trí đặc biệt như An Khánh, Tam Bình được phân bổ thấp hơn (30-35 mẫu), nhằm đảm bảo dữ liệu thu thập mang tính đại diện, không trùng lặp, phản ánh thực tiễn chuyển đổi số một cách đa chiều.

Bảng 2.1: Phân bổ mẫu khảo sát người dân

STT	Tên phường cũ	Tên phường mới	Lý do chọn	Số mẫu
1	Hiệp Bình Chánh	Hiệp Bình	Dân cư đông, giáp quốc lộ, tốc độ đô thị hóa và chuyển đổi số nhanh	45
2	Tam Phú	Tam Bình	Khu dân cư truyền thống, quá trình đô thị hóa chậm hơn, thuận lợi để so sánh nhận thức số giữa các nhóm dân cư	35
3	Bình Thọ	Thủ Đức	Dân trí cao, người dân có tiếp cận sớm với dịch vụ công trực tuyến	35
4	Long Thạnh Mỹ	Long Bình	Phường vùng ven, chuyển đổi số chậm hơn, có cả nông thôn và khu tái định cư, đại diện cho nhóm chuyển đổi số còn phân tán	45

5	Tăng Nhơn Phú A	Tăng Nhơn Phú	Có nhiều chung cư mới, dân cư trẻ, tiếp cận công nghệ cao	40
6	Linh Xuân	Linh Xuân	Cửa ngõ phía Bắc, đông dân, có khu công nghiệp, công nhân - nhóm đặc thù về nhận thức số	35
7	Thảo Điền	An Khánh	Khu vực dân trí cao, nhiều người nước ngoài sinh sống, nhận thức và phản ứng với chính sách số có đặc điểm khác biệt	30
8	An Phú	Bình Trưng/An Khánh (chia tách)	Khu đô thị mới, dân số trẻ, dịch vụ nhiều, thường xuyên tiếp cận hành chính số (chia vào 2 phường mới)	35
9	Thạnh Mỹ Lợi	Cát Lái	Người dân quen với chính quyền đô thị hiện đại, thuận tiện để khảo sát hành vi phản hồi	45
10	Bình Trưng Đông	Bình Trưng	Dân cư trung lưu, ổn định, tốc độ số hóa vừa phải, có thể đánh giá sự khác biệt giữa nhóm hưởng lợi và nhóm chưa tiếp cận nhiều với số hóa	45

d) Phương pháp xử lý thông tin định lượng

Dữ liệu định lượng từ bản hỏi sau khi được thu thập, nhập liệu sẽ và làm sạch, căn cứ mục đích nghiên cứu của luận án này sẽ được xử lý và phân tích ở các dạng chủ yếu sau:

d1) Phân tích mô tả: Các dữ liệu được phân tích dạng tần suất, tỷ lệ phần trăm hay giá trị trung bình và được thể hiện ở dạng bảng biểu, biểu đồ.

Đối với dữ liệu của các câu hỏi có nhiều nội dung thành phần (biến quan sát) được thiết kế trên thang đo Likert 5 mức độ, tác giả dựa trên giá trị trung bình (GTTB) của từng nội dung thành phần để tiến hành phân tích mô tả. Căn cứ cách tính khoảng mức độ trong toán học, thống kê học, luận án quy ước thang đo Likert 5 mức độ tương ứng với các khoảng giá trị trung bình để đánh giá, xếp loại mức độ cho từng nội dung thành phần ở mỗi câu hỏi và ý nghĩa ở mỗi thang đo tương ứng với các giá trị như sau (được sử dụng để khảo sát trong mỗi câu hỏi (Xem phụ lục 4, bảng 1).

d2) Phân tích sự khác biệt trong thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ, công chức

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô tả để phản ánh sự khác biệt trong

việc thực hiện các vai trò chuyển đổi số giữa các nhóm cán bộ, công chức các phường tại một số phường ở khu vực đô thị thành phố Hồ Chí Minh theo các đặc điểm nhân khẩu học như: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ, thâm niên công tác và lĩnh vực công tác và yếu tố liên quan đến cơ quan/tổ chức và mức độ tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân.

Sự khác biệt không được kiểm định bằng các kỹ thuật thống kê, mà được thể hiện thông qua đối chiếu giá trị trung bình của từng vai trò theo nhóm, kết hợp với phân tích định tính từ ý kiến phản hồi trong phỏng vấn sâu. Cách tiếp cận này giúp làm rõ những đặc trưng hành vi theo nhóm, xác định các yếu tố xã hội có thể tác động đến mức độ chủ động hoặc thụ động của cán bộ, công chức trong thực hiện chuyển đổi số.

d3) Phân tích mối liên hệ giữa thực hiện vai trò và kết quả chuyển đổi số

Mối liên hệ giữa mức độ thực hiện vai trò của cán bộ, công chức và kết quả chuyển đổi số được cảm nhận thông qua hai nhóm đánh giá: từ chính đội ngũ CBCC và từ người dân.

Phân tích tập trung vào việc so sánh mức độ thực hiện vai trò với mức độ cảm nhận về chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của người dân, được thể hiện bằng điểm trung bình trên cùng thang đo, phân chia theo nhóm hoặc vai trò cụ thể. Ngoài ra, những đánh giá mang tính định tính từ kết quả phỏng vấn sâu cũng được sử dụng để củng cố các nhận định định lượng, đặc biệt là khi có sự chênh lệch hoặc mâu thuẫn giữa hai nguồn cảm nhận (CBCC và người dân).

Cách tiếp cận này giúp làm rõ mối liên hệ thực tế giữa hành vi tổ chức và kết quả thực thi trong môi trường chính quyền số cấp cơ sở.

d4) Phân tích dữ liệu trên thang đo Likert

Các bảng hỏi trong nghiên cứu được thiết kế với thang đo Likert 5 mức độ, phản ánh mức độ thực hiện 11 vai trò của cán bộ, công chức trong chuyển đổi số. Dữ liệu thu thập được xử lý theo hướng mô tả, cụ thể:

- Tính điểm trung bình của từng vai trò và từng nội dung quan sát theo nhóm cán bộ, công chức và người dân.

- Quy định các khoảng giá trị trung bình tương ứng với các mức độ thực hiện: rất thấp, thấp, trung bình, cao và rất cao, để phân loại kết quả và xác định mức độ nổi bật của từng vai trò.

Cách xử lý này đảm bảo phù hợp với mục tiêu đánh giá nhận thức và hành vi mang

tính xã hội học, tránh quá phụ thuộc vào công cụ thống kê kỹ thuật, đồng thời cho phép đối chiếu trực tiếp giữa các nhóm khách thể.

d5) Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện vai trò của cán bộ, công chức

Nghiên cứu sử dụng hồi quy logistic thứ bậc (Ordinal Logistic Regression) để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thực hiện vai trò của cán bộ, công chức. Đây là phương pháp phù hợp với đặc điểm dữ liệu đo lường theo thứ bậc (thang đo Likert) và mục tiêu xác định mức độ tác động của các yếu tố cá nhân và tổ chức/xã hội đến đến hành vi thực hiện chuyển đổi số.

Các nhóm biến độc lập được phân chia như sau:

- Nhóm các đặc điểm nhân khẩu học: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ, thâm niên công tác, lĩnh vực công tác.

- Nhóm các yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân: sự hỗ trợ từ lãnh đạo, việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC, hạ tầng công nghệ, sự sẵn có của thông tin và việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân

Kết quả phân tích được sử dụng để xác định yếu tố nào có khả năng thúc đẩy hoặc cản trở việc thực hiện vai trò, làm cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả chuyển đổi số cấp cơ sở ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh.

Phương pháp thu thập thông tin định tính

a) Phương pháp thu thập thông tin

- *Mục đích:* Trong luận án này, phương pháp thu thập thông tin định tính thực hiện bằng công cụ phỏng vấn sâu nhằm mô tả các vai trò và giải thích lý do, nguyên nhân dẫn đến các mô hình hành vi mà cán bộ, công chức thực hiện trong quá trình chuyển đổi số để làm rõ thêm cho các thông tin định lượng.

- *Phương pháp chọn mẫu:* Luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất có chủ đích dựa trên các đặc điểm nhân khẩu xã hội bao gồm: vị trí việc làm (chức danh) và chức vụ (giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý và không giữ chức vụ lãnh đạo quản lý) để thu thập được các dữ liệu, thông tin ở nhiều chiều cạnh khác nhau của CBCC các phường.

- *Dung lượng mẫu:* Phương pháp thu thập thông tin định tính được tiến hành dựa trên 18 đơn vị mẫu (18 cuộc phỏng vấn sâu). Dung lượng mẫu của luận án nhỏ xuất phát bởi những lý do sau đây: Một là, mức độ phổ biến, lặp đi lặp lại của đặc điểm, tính chất, mô hình hành vi hoặc lý do được giải thích dẫn đến các mô hình hành vi nào đó của

CBCC các phường không phải là mối quan tâm chính đối với nghiên cứu sinh trong nghiên cứu định tính này. Hai là, các dạng thông tin mà luận án thu thập được rất phong phú [40]. Đại diện CBCC các phường ở tất cả chức danh, chức vụ và vị trí việc làm thuộc tổ chức đảng, chính quyền và đoàn thể đều được chọn để phỏng vấn. Mỗi CBCC các phường với tư cách là một đơn vị mẫu/người cung cấp thông tin đã có thể cung cấp rất nhiều dữ liệu khác nhau. Trong phạm vi 18 cuộc phỏng vấn sâu, thông tin thu được đã thỏa mãn các yêu cầu. Ba là, luận án là một nghiên cứu có sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định lượng và phương pháp định tính. Phương pháp thu thập thông tin định tính được thực hiện nhằm làm rõ, giải thích thêm cho các thông tin định lượng. Bốn là, quy mô luận án chỉ diễn cứu CBCC các phường ở một khu vực đô thị tại TP. Hồ Chí Minh, với nguồn lực và kinh phí có hạn thì dung lượng mẫu như trên là phù hợp, đáp ứng được các mục đích nghiên cứu của luận án.

Phương pháp thu thập thông tin định tính được tiến hành qua hai giai đoạn với mục đích và nhiệm vụ khác nhau phù hợp với từng mục tiêu nghiên cứu của luận án. Trong quá trình tổng quan, tác giả chưa xác định được một khung lý thuyết về vai trò chuyển đổi số mà mới xây dựng một mô hình khái niệm về vai trò của CBCC các phường đối với chuyển đổi số thông qua các nhiệm vụ, chức trách của CBCC các phường được quy định trong các chương trình, kế hoạch thực hiện chuyển đổi số của chính phủ/cơ quan/đơn vị. Do đó, phương pháp phỏng vấn sâu có hai giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Tác giả tiến hành phỏng vấn sâu với mục đích phát hiện các vấn đề mới và xác định mô hình khái niệm hoàn chỉnh về vai trò CBCC các phường đối với chuyển đổi số cùng với các biến số được sử dụng trong luận án. Phỏng vấn sâu giai đoạn một còn nhằm mục đích tìm hiểu về bối cảnh của vấn đề đang nghiên cứu và địa bàn nghiên cứu.

Số lượng phỏng vấn sâu cho giai đoạn một là 08 cuộc, cụ thể gồm 04 cán bộ, công chức các phường đang giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý thuộc các khối Đảng, chính quyền và đoàn thể; và 04 cán bộ, công chức ở phường không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý tại các phường Hiệp Bình Chánh (nay thuộc phường Hiệp Bình), phường Linh Tây (nay thuộc phường Thủ Đức), phường Tăng Nhơn Phú A (nay thuộc phường Tăng Nhơn Phú) và phường An Lợi Đông (nay thuộc phường An Khánh).

Giai đoạn 2: Ở giai đoạn hai, tác giả phỏng vấn sâu nhằm mục đích tìm hiểu sâu các vấn đề cần nghiên cứu sau khi có kết quả xử lý sơ bộ của số liệu thu thập được từ

phương pháp thu thập thông tin định lượng bằng công cụ bảng hỏi. Mục đích nhằm thu thập những thông tin bổ sung cho các phát hiện từ nghiên cứu định lượng, giải thích thêm, làm sáng tỏ thêm các kết quả nghiên cứu mà phương pháp điều tra định lượng chưa thể lượng hoá được. Đồng thời, phát hiện thêm những vấn đề mới nảy sinh trong quá trình trao đổi với CBCC các phường.

Số lượng phỏng vấn sâu cho giai đoạn hai là 10 cuộc: Bao gồm 6 cuộc là CBCC các phường thuộc các chức danh: Chỉ huy trưởng Ban Chỉ huy quân sự; Địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường; Văn phòng - thống kê; Tài chính- kế toán; Tư pháp - hộ tịch; Văn hoá - xã hội và 04 cuộc là CBCC các phường đang giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý thuộc các khối đảng, chính quyền, đoàn thể.

Với phương pháp thu thập thông tin định tính, chúng tôi sử dụng công cụ phỏng vấn sâu bán cơ cấu.

- Nội dung chính phỏng vấn:

+ Quan điểm/hiểu biết về chuyển đổi số; Khó khăn khi tiếp cận với chuyển đổi số;
+ Mức độ am hiểu về mục tiêu, kế hoạch, nhiệm vụ mà bản thân phải làm khi thực hiện chuyển đổi số tại cơ quan/ đơn vị;

+ Thực hiện các nhiệm vụ gì trên các phương diện cụ thể (đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số; phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin; số hóa dữ liệu, sử dụng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu; ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp; ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách.

+ Thực hiện như thế nào? Gặp thuận lợi? Khó khăn gì khi thực hiện các nhiệm vụ: đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số; phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin; số hóa dữ liệu, sử dụng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu; ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp; ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách.

+ Nhận được sự hỗ trợ nào khi thực hiện các nhiệm vụ trên

+ Gặp những rào cản nào khi thực hiện các nhiệm vụ trên?

+ Khắc phục như thế nào để thực hiện tốt các nhiệm vụ trên?

b) Phương pháp phân tích và xử lý thông tin định tính

Các cuộc phỏng vấn sâu sẽ được ghi âm và các files ghi âm sẽ được gỡ băng ra các

files words và xử lý bằng phần mềm NVIVO. Dựa vào biên bản phỏng vấn sâu, dựa vào dữ liệu thu được từ phần mềm NVIVO, những phát biểu đặc trưng phổ biến và có giá trị sẽ được sử dụng như những dẫn chứng để làm rõ hoặc chứng minh cho các luận điểm trình bày trong luận án; bổ sung cho các giả thuyết định lượng được kiểm định.

2.4. QUAN ĐIỂM, CHỦ TRƯỞNG CỦA ĐẢNG, CHÍNH SÁCH PHÁP LUẬT CỦA NHÀ NƯỚC VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

Chuyển đổi số là xu thế tất yếu của thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng để phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới. Ở Việt Nam, Đảng ta đã có tầm nhìn chiến lược, hợp thời đại khi đã đưa các vấn đề liên quan đến chuyển đổi số vào nội dung của Văn kiện, các Nghị quyết.

Đặc biệt, Nghị quyết số 52-NQ/TW (2019) khẳng định việc chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư là yêu cầu khách quan, là nhiệm vụ chiến lược lâu dài, đồng thời cũng là cơ hội để Việt Nam bứt phá trong phát triển. Nghị quyết ghi nhận sự phát triển mạnh mẽ của kinh tế số, sự hình thành chính phủ điện tử và các dịch vụ số mới, đồng thời chỉ rõ các thách thức như hạ tầng số còn hạn chế, năng lực công nghệ yếu, thể chế chưa đồng bộ và nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu. Từ đó, Nghị quyết nhấn mạnh việc xây dựng đội ngũ CBCC đủ năng lực, đầu tư hạ tầng dữ liệu quốc gia và thiết lập hệ thống trung tâm dữ liệu đồng bộ, tin cậy [2].

Tiếp nối tinh thần đó, Đại hội XIII của Đảng tiếp tục xác định chuyển đổi số là định hướng phát triển trọng tâm giai đoạn 2021-2030. Đảng Cộng sản Việt Nam nhấn mạnh yêu cầu phát triển hạ tầng dữ liệu quốc gia, xây dựng đội ngũ nhân lực số, đặc biệt là các chuyên gia, nhà khoa học đầu ngành và lực lượng quản lý có khả năng đáp ứng yêu cầu hội nhập trong thời đại số [24-tr.231].

Nghị quyết số 57-NQ/TW (2024) chỉ rõ nhiều CBCC còn thiếu nhận thức sâu sắc về chuyển đổi số; khoa học công nghệ chưa trở thành động lực phát triển, và hạ tầng số còn chậm phát triển. Vì vậy, cần đẩy mạnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, phổ cập kiến thức số trong toàn hệ thống chính trị, trong đó có CBCC. Một trong những giải pháp mà Nghị quyết đưa ra có liên quan đến đội ngũ CBCC đó là: “Triển khai sâu rộng phong trào “học tập số”, phổ cập, nâng cao kiến thức khoa học, công nghệ, kiến thức số trong CBCC và Nhân dân” [1].

Nhiều chủ trương và chương trình hành động của Chính phủ cũng cụ thể hóa các

định hướng đó. Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 27/9/2019 đưa ra tám nhóm giải pháp lớn để chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, trong đó nhấn mạnh hoàn thiện thể chế, phát triển nguồn nhân lực, xây dựng hạ tầng số và thúc đẩy chuyển đổi số trong các cơ quan nhà nước [13]. Đặc biệt, Bộ Nội vụ được giao nhiệm vụ xây dựng Đề án nâng cao năng lực đội ngũ CBCC, đảm bảo sự vận hành hiệu quả của chính quyền số. Bên cạnh đó, Nghị định 64/2007/NĐ-CP quy định rõ việc ưu đãi và đánh giá trách nhiệm CBCC đối với ứng dụng CNTT [12].

Một dấu mốc quan trọng là Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 khẳng định người dân là trung tâm, thể chế và công nghệ là động lực, hạ tầng và nền tảng số là giải pháp đột phá. Quyết định này xác định rõ chuyển đổi số là quá trình toàn diện về thể chế, công nghệ và đặc biệt là yếu tố con người. Trong đó, đổi mới tư duy và nâng cao nhận thức về chuyển đổi số được xem là “điều kiện tiên quyết thành công” của tiến trình này. Quyết định 749 đặt ra mục tiêu cụ thể đến năm 2025, “100% cán bộ lãnh đạo cấp bộ, ngành, địa phương được bồi dưỡng, nâng cao nhận thức và kỹ năng số; 100% cán bộ, công chức được đào tạo tối thiểu một kỹ năng số cơ bản”. Đây là cơ sở pháp lý rõ ràng khẳng định vai trò của đội ngũ cán bộ, công chức trong việc tạo ra chuyển biến nhận thức và lan tỏa văn hóa số trong hệ thống chính trị và toàn xã hội [14].

Song hành, quyết định số 942/QĐ-TTg (2021) của Chính phủ về Chiến lược phát triển Chính phủ số xác định dữ liệu là tài nguyên mới, khuyến khích cơ quan nhà nước mở dữ liệu, chia sẻ thông tin, tạo nền tảng cho việc hình thành chính phủ điện tử hướng tới chính phủ số đồng bộ và xuyên suốt và đã khẳng định tầm quan trọng của dữ liệu và vai trò của cơ quan nhà nước trong việc chia sẻ dữ liệu và “Nền tảng là giải pháp đột phá” [15].

Cán bộ, công chức còn là lực lượng nòng cốt trong tổ chức, quản lý và khai thác hạ tầng công nghệ số, nền tảng tích hợp, dữ liệu và hệ thống thông tin phục vụ quản lý nhà nước. Nghị định số 59/2021/NĐ-CP của Chính phủ về chuyển đổi số trong hoạt động của cơ quan nhà nước là văn bản có tính pháp lý trực tiếp quy định về trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, công chức. Nghị định quy định cán bộ, công chức phải tham gia vào việc “thiết kế, vận hành và nâng cao hiệu quả hệ thống thông tin nội bộ; xây dựng kho dữ liệu số; đảm bảo an toàn thông tin; ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn trong quản lý và ra quyết định [17]. Theo đó, chức năng và nhiệm vụ của CBCC không chỉ giới hạn trong phạm vi hành chính truyền thống mà mở rộng sang lĩnh vực công nghệ, dữ liệu và

phân tích chuyên sâu.

Đặc biệt, Chính phủ cũng chú trọng phát triển trí tuệ nhân tạo thông qua Quyết định 127/QĐ-TTg năm 2021, coi đó là yếu tố cấu thành quan trọng của chuyển đổi số. Tiếp đó, Quyết định 411/QĐ-TTg năm 2022 xác định phát triển văn hóa số là bước đột phá để thúc đẩy toàn dân sử dụng dịch vụ số, thanh toán điện tử, bảo vệ an toàn dữ liệu cá nhân. Hướng dẫn người dân về các kỹ năng an toàn, bảo mật thông tin cơ bản để có thể tự bảo vệ tài khoản, dữ liệu của mình trên không gian số [19].

Trong hệ thống chiến lược chuyển đổi số, Đề án 06/QĐ-TTg năm 2022 là trụ cột, với mục tiêu hình thành nền hành chính điện tử dựa trên dữ liệu, tạo nền tảng cho quản lý thông minh, dịch vụ công cá nhân hóa và chính phủ không giấy tờ. Cơ sở dữ liệu dân cư được coi là tài nguyên thiết yếu, kết nối liên thông các dịch vụ công và nền tảng quản trị hiện đại [18].

Đồng thời, bảo đảm an toàn, an ninh mạng được đặt lên hàng đầu. Quyết định 964/QĐ-TTg năm 2022 khẳng định đây là nhiệm vụ xuyên suốt, là điều kiện để duy trì môi trường mạng tin cậy phục vụ phát triển chính phủ số, kinh tế số và xã hội số. Mười hai nhóm giải pháp từ hoàn thiện pháp lý đến đào tạo nhân lực và hợp tác quốc tế cho thấy một hệ sinh thái an ninh mạng toàn diện đang được xây dựng, nhằm tạo lập niềm tin và năng lực ứng phó với các rủi ro từ không gian số [20].

Nghị quyết số 71-NQ/TW (2025) về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức “học tập suốt đời”, được bồi dưỡng theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa và thích ứng nhanh với môi trường số hóa. Hỗ trợ cho các định hướng của Đảng, Nghị định số 171/2025/NĐ-CP của Chính phủ đã thiết lập cơ chế pháp lý cụ thể về đào tạo và bồi dưỡng công chức, nhấn mạnh phương thức đào tạo linh hoạt, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, hoàn thiện năng lực thực thi công vụ và đặc biệt là năng lực ứng dụng công nghệ số. Những văn bản này tạo thành khung chính sách nhất quán, khẳng định vai trò quyết định của đội ngũ cán bộ, công chức trong quá trình kiến tạo chính quyền số và thúc đẩy đổi mới quản trị nhà nước.

Tại TP. Hồ Chí Minh, địa phương đi đầu cả nước về chuyển đổi số, các văn bản pháp lý được ban hành ở cấp địa phương tiếp tục cụ thể hóa các vai trò của cán bộ, công chức thông qua các chức năng, nhiệm vụ mà cán bộ, công chức đảm nhận. Quyết định số 2393/QĐ-UBND ngày 03/7/2020 của UBND TP. HCM phê duyệt Chương trình

chuyển đổi số Thành phố là văn bản có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Chương trình đề ra nhiệm vụ xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức “có tư duy số, kỹ năng số và khả năng vận hành hệ thống số”, đồng thời trực tiếp tham gia vào thiết kế quy trình giải quyết thủ tục hành chính trên nền tảng công nghệ số, “Triển khai xây dựng kho dữ liệu dùng chung, các cơ sở dữ liệu chuyên ngành; từng bước làm sạch, số hóa, liên thông, kết nối, chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan Nhà nước và với tổ chức, cá nhân”[71]. Không chỉ là người vận hành hệ thống, CBCC còn giữ vai trò chủ động trong tổ chức thực hiện chính sách trên môi trường số. Quyết định 2393 xác định rõ yêu cầu xây dựng các quy trình điều hành, ban hành chính sách dựa trên công nghệ mới, trong đó dữ liệu là yếu tố trung tâm để hỗ trợ phân tích và ra quyết định “Ứng dụng công nghệ mới, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo trong công tác quản lý đô thị, y tế, giáo dục, giao thông, hành chính công” và “Tăng cường cung cấp dịch vụ công trực tuyến toàn trình, nâng cao chất lượng tương tác giữa chính quyền và người dân”[71].

Kế hoạch số 366/KH-UBND ngày 28/12/2022 của UBND TP.HCM về thực hiện chuyển đổi số năm 2023 tiếp tục cụ thể hóa yêu cầu CBCC các cấp phải tham gia trực tiếp vào từng khâu trong lộ trình số hóa hoạt động quản lý nhà nước, tương tác người dân và cải tiến chính sách dựa trên dữ liệu [73].

Từ tổng thể các văn bản chiến lược và chính sách trên là cơ sở pháp lý quan trọng để đã xác lập các vai trò cơ bản của đội ngũ CBCC cấp xã trong vận hành bộ máy chính quyền số. Đồng thời, đây còn là hành lang, cơ sở pháp lý quan trọng để mỗi chủ thể tham gia vào chuyển đổi số trong đó có đội ngũ CBCC cấp xã nhận thức rõ về nhiệm vụ, nghĩa vụ, quyền hạn của mình trong quá trình chuyển đổi số.

2.5. ĐẶC ĐIỂM ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

2.5.1. Khái quát về đặc điểm của địa bàn nghiên cứu

Thứ nhất, đặc điểm chung

Địa bàn nghiên cứu của luận án là 12 phường mới sau sắp xếp từ 34 phường của thành phố Thành phố Đức cũ theo Nghị quyết số 1685/NQ-UBTVQH15 ngày 16/6/2025 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội bao gồm: Hiệp Bình (sáp nhập từ phường Hiệp Bình Chánh, Hiệp Bình Phước và một phần Linh Đông); Thủ Đức (sáp nhập từ phường Bình Thọ, Linh Chiểu, Trường Thọ, một phần Linh Tây và Linh Đông); Tam Bình (sáp nhập từ phường Bình Chiểu, Tam Bình, Tam Phú); Linh Xuân (sáp nhập từ phường Linh Trung, Linh Xuân, phần còn lại của phường Linh Tây); Tăng Nhơn Phú (sáp nhập từ phường Tân Phú, Hiệp Phú, Tăng Nhơn Phú A, Tăng Nhơn Phú B,

một phần phường Long Thạnh Mỹ); Long Bình (sáp nhập từ phường Long Bình và phần còn lại của phường Long Thạnh Mỹ); Long Phước (sáp nhập từ phường Trường Thạnh và Long Phước); Long Trường (sáp nhập từ phường Phú Hữu và Long Trường); Cát Lái (sáp nhập từ phường Thạnh Mỹ Lợi và Cát Lái); Bình Trưng (Bình Trưng Đông, Bình Trưng Tây và một phần An Phú); Phước Long (Phước Long A, Phước Long B, Phước Bình); An Khánh (Thủ Thiêm, Thảo Điền, An Lợi Đông, An Khánh và phần còn lại của An Phú).

Với diện tích khoảng 211,6 km² và dân số trên 1,2 triệu người, 12 phường được chọn để khảo sát giữ vị trí chiến lược trong việc kết nối TP. Hồ Chí Minh với Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, đồng thời là cực tăng trưởng năng động phía Đông của Thành phố.

12 phường trước đây là thành phố Thủ Đức cũ, được thành lập vào cuối năm 2020, theo Nghị quyết số 1111/NQ-UBTVQH14 ngày 09/12/2020 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, trên cơ sở sáp nhập ba quận cũ: Quận 2, Quận 9 và Quận Thủ Đức của TP. Hồ Chí Minh. Đây là mô hình hành chính đặc thù, lần đầu tiên thí điểm trong cả nước, theo hướng “thành phố trong thành phố”, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý đô thị trong bối cảnh phát triển nhanh và phức tạp.

Việc sắp xếp, tinh gọn bộ máy, thực hiện chính quyền hai cấp để phù hợp với quy hoạch không gian đô thị hiện đại, nâng cao hiệu quả quản lý, đồng thời đáp ứng yêu cầu về phân bố dân cư, địa bàn tự nhiên và trình độ phát triển không gian đô thị.

Các phường được sắp xếp lại từ 34 phường của TP. Thủ Đức cũ được quy hoạch thành 9 phân khu để trở thành đô thị sáng tạo và tương tác cao, lấy các trụ cột phát triển như công nghệ cao, tài chính - thương mại, khởi nghiệp - đổi mới sáng tạo và logistics làm nền tảng. Hạ tầng trọng điểm như Khu công nghệ cao, Khu đô thị mới Thủ Thiêm, Khu đô thị Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, và các tuyến giao thông huyết mạch (Xa lộ Hà Nội, tuyến Metro số 1 Bến Thành - Suối Tiên...) đóng vai trò quan trọng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số và phát triển kinh tế số tại khu vực này.

Đây cũng là nơi đã thực hiện hàng loạt cải cách mạnh mẽ trong tổ chức bộ máy hành chính cấp cơ sở theo mô hình “chính quyền đô thị không trung gian”. Các phường không còn tổ chức Hội đồng nhân dân; thẩm quyền, trách nhiệm tập trung cho Chủ tịch UBND phường. Việc sắp xếp lại các phòng ban theo hướng chuyên môn hóa, tinh gọn đầu mối và ứng dụng công nghệ số đã làm thay đổi phương thức điều hành, quản trị địa phương. Đồng thời, đội ngũ cán bộ, công chức tại các phường cũng được tinh chỉnh theo hướng giảm cấp phó, điều chuyển linh hoạt và tăng cường khả năng liên thông dữ liệu, phục vụ

vận hành hành chính số và điều hành theo thời gian thực.

Số lượng CBCC tại 12 phường mới sắp xếp từ 34 phường cũ của thành phố Thủ Đức là 628 CBCC [81] với 100% đạt chuẩn trình độ chuyên môn, đa phần có bằng đại học trở lên trong các ngành Luật, Hành chính công, Công nghệ thông tin, Xã hội học, Kinh tế... Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin trong xử lý công việc của đội ngũ này ngày càng được cải thiện rõ rệt. Đây chính là nguồn lực then chốt để triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số cấp cơ sở.

Thứ hai, tình hình chuyển đổi số tại 12 phường mới sắp xếp

Một là, đổi mới tư duy, nhận thức và xây dựng văn hoá số: Các phường đã tổ chức hàng loạt hội thảo, tọa đàm chuyên đề với sự tham gia của các chuyên gia công nghệ hàng đầu, góp phần nâng cao nhận thức về vai trò của dữ liệu và công nghệ trong phát triển đô thị như: Tổ chức các Hội thảo chuyên đề: “Xây dựng và phát triển hệ thống cơ sở dữ liệu đô thị tập trung trên nền tảng GIS dùng chung để quản lý các nguồn lực đất đai, tài nguyên môi trường, cơ sở hạ tầng, dự án đầu tư và các lĩnh vực khác trên địa bàn TP. Thủ Đức cũ”; “Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và các giải pháp công nghệ thông minh hoá, tự động hoá phục vụ xây dựng thành phố thông minh”; Tổ chức tọa đàm: “Thiết lập hệ thống giám sát camera thông minh về an ninh trật tự, an toàn giao thông và các lĩnh vực khác trên địa bàn thành phố Thủ Đức cũ” [49]. Các chương trình đào tạo, tập huấn kỹ năng số cho, doanh nghiệp và người dân được triển khai rộng khắp, thúc đẩy phổ cập kỹ năng số từ cơ sở.

Hai là, xây dựng hạ tầng số và nền tảng số: Hạ tầng số là yếu tố then chốt trong chiến lược chuyển đổi số. Các phường đã đầu tư vào các hệ thống mạng viễn thông tốc độ cao, trung tâm dữ liệu, điện toán đám mây và các trung tâm dữ liệu quy mô lớn với công suất lên tới 220 MW. Đồng thời, thành phố đã phối hợp với Tập đoàn VNPT triển khai các nền tảng phục vụ chính quyền điện tử và đô thị thông minh, trong đó tiêu biểu là ứng dụng “Thành phố Thủ Đức”, hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính và quản lý công trình xây dựng điện tử.

Ba là, bảo đảm an toàn thông tin và quản trị dữ liệu: Các phường rất chú trọng xây dựng kho dữ liệu dùng chung trên nền tảng GIS, đảm bảo tính liên thông, tích hợp và chuẩn hóa dữ liệu từ các lĩnh vực: quy hoạch, tài nguyên môi trường, giáo dục, y tế, tư

pháp... Bên cạnh đó, hệ sinh thái dữ liệu mở được phát triển nhằm khuyến khích người dân, doanh nghiệp khai thác dữ liệu phục vụ sản xuất, kinh doanh và đời sống. Công tác số hóa dữ liệu được triển khai mạnh ở tất cả các phường, đặc biệt trong lĩnh vực quản lý rác thải, đất đai và xây dựng.

Bốn là, cải cách hành chính và thay đổi quy trình tác nghiệp: Thành phố Thủ Đức cũ (12 phường mới sắp đi xếp) là khu vực đi đầu trong việc thành lập Trung tâm Hành chính công đầu tiên tại TP. Hồ Chí Minh. Việc số hóa toàn bộ quy trình xử lý hồ sơ, cấp phép xây dựng, quản lý công trình và xử phạt hành chính giúp tăng tính minh bạch và hiệu quả. Hệ thống một cửa điện tử và các nền tảng tích hợp đã tạo điều kiện thuận lợi để người dân tiếp cận dịch vụ công trực tuyến mọi lúc, mọi nơi.

Năm là, hỗ trợ ra quyết định và nâng cao tương tác với người dân: Thông qua công nghệ AI, Big Data và các ứng dụng giám sát thông minh, lãnh đạo các phường tại Thủ Đức cũ có thể đưa ra các quyết định quản lý sát với thực tiễn và nhu cầu của người dân. Việc phân cấp cho UBND phường trong cấp số nhà, thành lập ban quản lý chợ hạng III... thể hiện sự chủ động và linh hoạt trong mô hình quản trị mới.

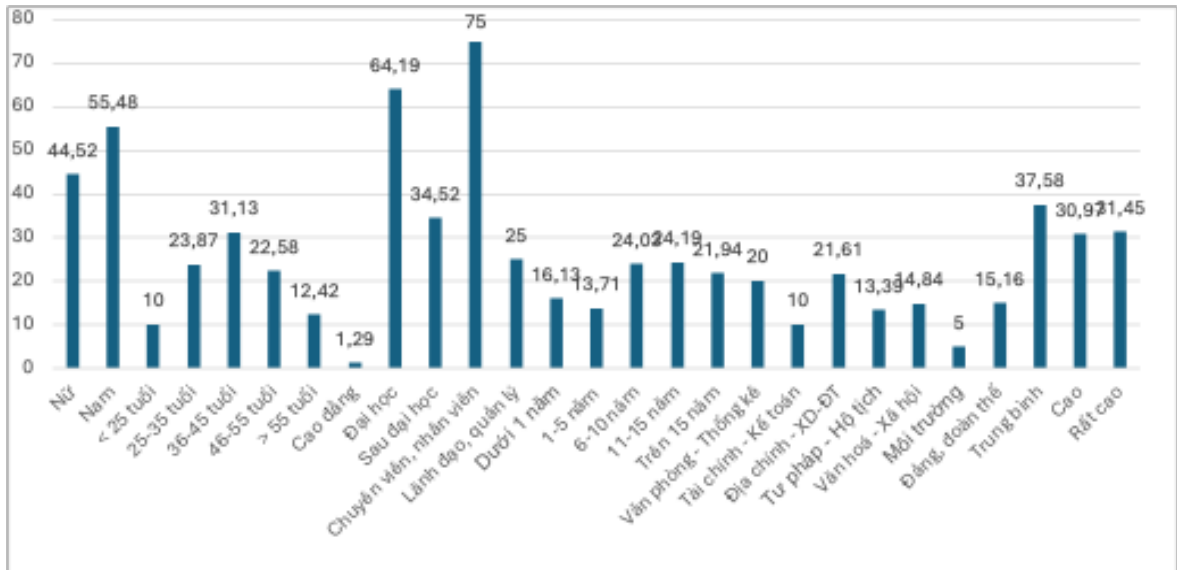
2.5.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

2.5.2.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu của cán bộ, công chức

Phân tích đặc điểm nhân khẩu học của cán bộ, công chức không chỉ mang tính mô tả mà còn là cơ sở lý giải sự khác biệt trong vai trò và mức độ tham gia chuyển đổi số trong khu vực công. Các yếu tố nhân khẩu học gồm giới tính, độ tuổi, học vấn, chức vụ, thâm niên, lĩnh vực công tác và mức độ sử dụng công nghệ, mỗi yếu tố đều tác động nhất định đến hiệu quả thực hiện chuyển đổi số tại cấp cơ sở.

Giới tính: Mẫu khảo sát gồm 55,48% nam và 44,52% nữ, phản ánh tương đối sát cơ cấu công chức tại địa phương. Khoảng cách giới không quá lớn giúp nghiên cứu xem xét vai trò giới trong chuyển đổi số, trong đó nữ giới, thường gặp rào cản ở các bộ phận kỹ thuật đang dần thu hẹp khoảng cách nhờ yêu cầu chuyển đổi số toàn diện.

Độ tuổi: Nhóm 25-55 tuổi chiếm 77,58%, với nhóm 36-45 tuổi cao nhất (31,13%). Đây là lực lượng chủ chốt, vừa có khả năng thích nghi công nghệ vừa giữ vai trò triển khai và điều phối. Nhóm trên 55 tuổi (12,42%), trong khi đó, công chức dưới 25 tuổi chỉ chiếm tỉ lệ thấp nhất 10%.



Biểu đồ 2.1: Đặc điểm mẫu khảo sát

Nguồn: Kết quả khảo sát (2024)

Về trình độ học vấn: 64,19% công chức có trình độ đại học và 34,52% sau đại học, cho thấy mặt bằng học vấn cao, thuận lợi trong tiếp cận chính sách và công nghệ mới. Nhóm sau đại học, thường là lãnh đạo, có vai trò định hướng chiến lược và quản trị thay đổi, tuy nhiên bằng cấp không đủ đảm bảo năng lực số nếu thiếu kỹ năng thực tiễn.

Về chức vụ: 75% là chuyên viên/nhân viên, lực lượng thực thi chính trong chuyển đổi số, trực tiếp sử dụng công nghệ để phục vụ người dân. Nhóm lãnh đạo (25%) giữ vai trò định hình mục tiêu và giám sát thực hiện. Sự phối hợp giữa hai nhóm là điều kiện cần để tránh tình trạng “trên nóng, dưới lạnh”.

Về thâm niên công tác: Nhóm 6-15 năm chiếm 48,22%, là lực lượng ổn định, nắm vững quy trình và thường xuyên tiếp xúc với cải cách hành chính. Nhóm trên 15 năm (21,94%) có nhiều kinh nghiệm, phù hợp vai trò giám sát nhưng có thể gặp khó khăn khi tiếp cận công nghệ mới. Ngược lại, nhóm dưới 1 năm (16,13%) có tiềm năng sáng tạo nhưng thiếu kinh nghiệm tổ chức đòi hỏi chính sách đào tạo phù hợp với từng nhóm thâm niên.

Về lĩnh vực công tác: Cán bộ, công chức được khảo sát thuộc 7 lĩnh vực, trong đó địa chính- xây dựng- đô thị (21,61%) và văn phòng - thống kê (20%) chiếm tỷ lệ cao. Mỗi lĩnh vực có yêu cầu công nghệ đặc thù: như địa chính sử dụng GIS, tài chính - kế toán ứng dụng phần mềm chuyên ngành, văn hóa - xã hội liên quan đến truyền thông số.

Việc khảo sát đa lĩnh vực giúp phân tích đặc điểm chuyển đổi số theo từng chức năng, tránh áp dụng một mô hình chung.

Mức độ sử dụng công nghệ: 62,42% công chức tự đánh giá có mức sử dụng công nghệ cao hoặc rất cao, trong khi 37,58% ở mức trung bình. Đây là chỉ báo tích cực, cho thấy phần lớn đã tích hợp công nghệ vào công việc thường nhật. Tuy nhiên, vì đây là đánh giá chủ quan, cần bổ sung bằng các chỉ số định lượng như tần suất sử dụng phần mềm, khai thác dữ liệu, hay năng lực số cụ thể để đánh giá hiệu quả thực tế.

Các đặc điểm nhân khẩu học không chỉ phản ánh bức tranh tổ chức mà còn chi phối trực tiếp đến khả năng tiếp cận, ứng dụng và lan tỏa chuyển đổi số trong hệ thống hành chính địa phương. Chính sách phát triển năng lực số cần được thiết kế phù hợp với từng nhóm nhân khẩu học nhằm tối ưu hóa hiệu quả đầu tư công và bảo đảm tính toàn diện trong tiến trình chuyển đổi số.

2.5.2.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu người dân

Khảo sát 400 người dân tại Thành phố Thủ Đức cũ (12 phường mới sau sáp nhập) cho thấy mẫu nghiên cứu có sự đa dạng về giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp và mức sống. Tỷ lệ nam và nữ tương đối cân bằng (48,5% và 51,5%), trong đó nhóm tuổi 31-45 chiếm 53%, phản ánh lực lượng lao động chính là đối tượng sử dụng dịch vụ hành chính nhiều nhất. Trình độ học vấn tập trung ở trung học phổ thông (56,5%) và cao đẳng (27,3%), cho thấy mặt bằng giáo dục khá cao trong cộng đồng. Về nghề nghiệp, nhân viên văn phòng chiếm 50,7%, tiếp đến là công nhân (36,3%) và doanh nhân (13%), đồng thời thu nhập chủ yếu ở mức 11-20 triệu đồng/tháng, phản ánh mức sống trung bình khá. Khoảng 59,3% cư trú tại TP.Thủ Đức, 26,8% đến từ các quận khác của TP.HCM và 14% từ các tỉnh/thành khác, cho thấy sức hút hành chính và dịch vụ của khu vực.

Trong sử dụng dịch vụ công trực tuyến, chỉ 24,3% dùng thường xuyên hàng tháng, 51,5% sử dụng thỉnh thoảng và 24,3% hiếm khi dùng, phản ánh nhu cầu nâng cao trải nghiệm người dùng. Mức độ hiểu biết về chuyển đổi số còn hạn chế khi hơn một nửa (56,5%) chỉ hiểu biết trung bình, 27,3% hiểu biết ít và 16,3% hầu như không biết. Điều này cho thấy tiềm năng lớn của người dân trong tham gia chuyển đổi số, nhưng đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết về tăng cường tuyên truyền, đào tạo và hiện đại hóa dịch vụ công theo hướng thân thiện, minh bạch và hiệu quả hơn. (Xem thêm phụ lục 4, bảng 2).

2.5.3. Một số thuận lợi và khó khăn trong quá trình thu thập thông tin cho luận án

2.5.3.1. Thuận lợi

Quá trình thu thập thông tin cho luận án có nhiều thuận lợi quan trọng, tạo điều kiện để việc nghiên cứu được triển khai đúng tiến độ và bảo đảm chất lượng.

Thứ nhất, đề tài luận án gắn liền với chủ trương lớn của Đảng, Nhà nước và Thành phố Hồ Chí Minh về đẩy mạnh chuyển đổi số trong hệ thống chính trị và quản trị nhà nước. Đây là lĩnh vực đang nhận được sự quan tâm đặc biệt của các cấp lãnh đạo, các cơ quan quản lý và toàn xã hội, nên việc tiếp cận thông tin, dữ liệu từ các nguồn chính thống khá thuận lợi.

Thứ hai, về địa bàn nghiên cứu, 12 phường thuộc thành phố Thủ Đức cũ là khu vực điển hình trong triển khai chuyển đổi số cấp cơ sở, đồng thời đang trong tiến trình sáp nhập hành chính, nên các cơ quan, đơn vị đều có nhu cầu tổng kết, đánh giá và cung cấp thông tin cho nghiên cứu khoa học. Nhờ vậy, quá trình tiếp cận lãnh đạo phường, cán bộ, công chức cũng như người dân trên địa bàn nhìn chung nhận được sự đồng thuận và hợp tác.

Thứ ba, nhờ sự giới thiệu, hỗ trợ của Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Học viện Chính trị khu vực II và các cơ quan liên quan tại TP. Hồ Chí Minh, tác giả luận án có điều kiện thuận lợi trong việc kết nối với chính quyền cơ sở, tổ chức các đợt khảo sát định lượng và phỏng vấn sâu, cũng như thu thập tài liệu thứ cấp từ các báo cáo, văn bản, thống kê chính thức.

Thứ tư, quá trình phát triển công nghệ thông tin và ứng dụng chính quyền điện tử tại TP. Hồ Chí Minh giúp việc tiếp cận, khai thác cơ sở dữ liệu, văn bản điện tử, hệ thống dịch vụ công trực tuyến trở nên dễ dàng, từ đó tạo điều kiện cho việc so sánh, đối chiếu và kiểm chứng dữ liệu trong phân tích khoa học.

2.5.3.2. Khó khăn

Trong quá trình thu thập thông tin, tác giả cũng gặp phải nhiều khó khăn cả về khách quan và chủ quan.

Một trong những trở ngại lớn nhất là sự thay đổi về đơn vị hành chính tại địa bàn nghiên cứu. Trước đây, khi bắt đầu triển khai đề tài, khu vực Thủ Đức được xem là một đơn vị hành chính cấp huyện, có 34 phường trực thuộc. Tuy nhiên, sau đợt sắp xếp, tinh gọn bộ máy hành chính, thực hiện chính quyền hai cấp toàn bộ khu vực này được điều chỉnh lại, hiện nay chỉ còn 12 phường trực thuộc TP. Hồ Chí Minh và không còn tồn tại đơn vị “thành phố Thủ Đức” như trước. Luận án đã phải tiến hành

luận giải lại một cách khoa học về phạm vi và đơn vị khảo sát: thay vì toàn bộ thành phố Thủ Đức trước đây, nay chỉ tập trung vào 12 phường hiện hữu sau sáp nhập. Đây vừa là yêu cầu thực tiễn để bảo đảm tính khả thi, vừa là cơ sở khoa học để duy trì tính đại diện của mẫu nghiên cứu.

Thứ hai, trong quá trình chuyển đổi số, đội ngũ cán bộ, công chức tại các phường phải gánh vác thêm nhiều nhiệm vụ mới, vừa ổn định tổ chức, vừa triển khai mạnh mẽ các chương trình chuyển đổi số. Do đó, thời gian dành cho việc tham gia khảo sát, trả lời phỏng vấn còn hạn chế, ảnh hưởng đến tiến độ thu thập dữ liệu của luận án.

Thứ ba, do nội dung khảo sát liên quan trực tiếp đến đánh giá vai trò, hiệu quả thực hiện công vụ và chuyển đổi số, một số cán bộ công chức tỏ ra e dè, thận trọng khi cung cấp thông tin. Điều này đòi hỏi nghiên cứu sinh phải kiên nhẫn giải thích rõ tính chất khoa học, bảo mật thông tin và khẳng định rằng dữ liệu chỉ phục vụ nghiên cứu học thuật, không nhằm mục đích kiểm tra hay đánh giá cá nhân.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đề cập đến cơ sở lý luận đã đặt nền móng quan trọng cho toàn bộ luận án thông qua việc thao tác hoá các khái niệm công cụ, các lý thuyết xã hội học vận dụng trong nghiên cứu và phân tích các chủ trương, chính sách chuyển đổi số tại Việt Nam nói chung, và thực tiễn chuyển đổi số ở một khu vực đô thị tại TP.Hồ Chí Minh nói riêng (các phường mới được sắp xếp từ 34 phường thành phố Thủ Đức cũ). Dưới góc độ tiếp cận của ngành xã hội học, chương 2 đã xác lập bốn khái niệm làm việc then chốt gồm: “vai trò xã hội”, “cán bộ, công chức”, “chuyển đổi số” và “vai trò của CBCC các phường đối với chuyển đổi số”.

Luận án đã lựa chọn và vận dụng bốn lý thuyết xã hội học kinh điển để xây dựng khung phân tích vai trò của CBCC các phường trong bối cảnh chuyển đổi số. Lý thuyết hệ thống xã hội và cấu trúc vai trò của T. Parsons giúp xác định vị thế, vai trò của CBCC các phường gắn với các kỳ vọng xã hội, đồng thời làm rõ các xung đột vai trò khi chuyển đổi số đặt ra yêu cầu vượt quá năng lực hiện tại. Lý thuyết duy lý xã hội của M. Weber cho thấy hành vi công vụ ngày càng tuân theo các nguyên tắc duy lý, chuẩn hóa và hiệu quả, đặc biệt trong môi trường số hóa. J. Coleman với lý thuyết lựa chọn duy lý lý giải hành vi CBCC các phường dựa trên động cơ lợi ích, ràng buộc tổ chức và sự tính toán thiệt hơn, từ đó xác định ba mô hình hành vi đáp ứng kỳ vọng chuyển đổi số. G. Lenski phân tích sự biến đổi vai trò CBCC các phường qua các cấp độ phát triển công nghệ, làm nổi bật tính chất tái cấu trúc quyền lực trong nền hành chính số.

Về mặt thực tiễn, chương 2 đã khái quát hệ thống đường lối, chủ trương chính sách của Đảng và nhà nước và địa phương về chuyển đổi số làm căn cứ để xác định các nhiệm vụ, nghĩa vụ và các mô hình hành vi được kỳ vọng của CBCC các phường phải thực hiện trong quá trình chuyển đổi số.

CBCC cấp cơ sở (xã, phường) và trường hợp 12 phường được chọn để nghiên cứu, được xác định là đơn vị tiên phong với nhiều sáng kiến tiêu biểu trong triển khai chính quyền số, phát triển hạ tầng số, đổi mới tư duy và hình thành văn hóa số. Những đặc điểm này không chỉ khẳng định tính cấp thiết của đề tài, mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn có giá trị cho việc triển khai nghiên cứu sâu ở các chương tiếp theo.

Chương 3:
THỰC TRẠNG THỰC HIỆN VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC
CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

Trong thực tế triển khai chuyển đổi số, cán bộ, công chức không chỉ thực hiện một vai trò cụ thể, mà đảm nhận nhiều vai trò khác nhau gắn với từng khâu của hệ thống hành chính số. Cán bộ, công chức phải thực hiện theo quy định và kỳ vọng một loạt vai trò then chốt trong quá trình chuyển đổi số. Chương 3 tập trung phân tích thực trạng vai trò của cán bộ, công chức cấp phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số trên cơ sở dữ liệu khảo sát và các tài liệu thứ cấp sẵn có. Như đề cập ở chương 2, 11 vai trò cụ thể của cán bộ, công chức của các phường đối với chuyển đổi số đã được nhóm thành 5 nhóm vai trò. Nội dung được triển khai theo năm nhóm vai trò trọng tâm, phản ánh tiến trình từ nền tảng đến kết quả: trước hết là đổi mới tư duy, phát triển kỹ năng và xây dựng văn hóa số; tiếp đến là bảo đảm hạ tầng số và an toàn thông tin; sau đó là số hóa, sử dụng và chia sẻ dữ liệu; tiếp tục với đổi mới quy trình tác nghiệp; và cuối cùng là ứng dụng công nghệ số trong xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách. Cấu trúc này cho thấy sự dịch chuyển từ nhận thức đến hành động, từ điều kiện đến kết quả, đồng thời phản ánh mối quan hệ giữa tác nhân và cấu trúc xã hội trong tiến trình chuyển đổi số ở cấp cơ sở.

3.1. VAI TRÒ ĐỔI MỚI TƯ DUY, NHẬN THỨC VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ, PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG SỐ, XÂY DỰNG VĂN HÓA SỐ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1.1. Vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số

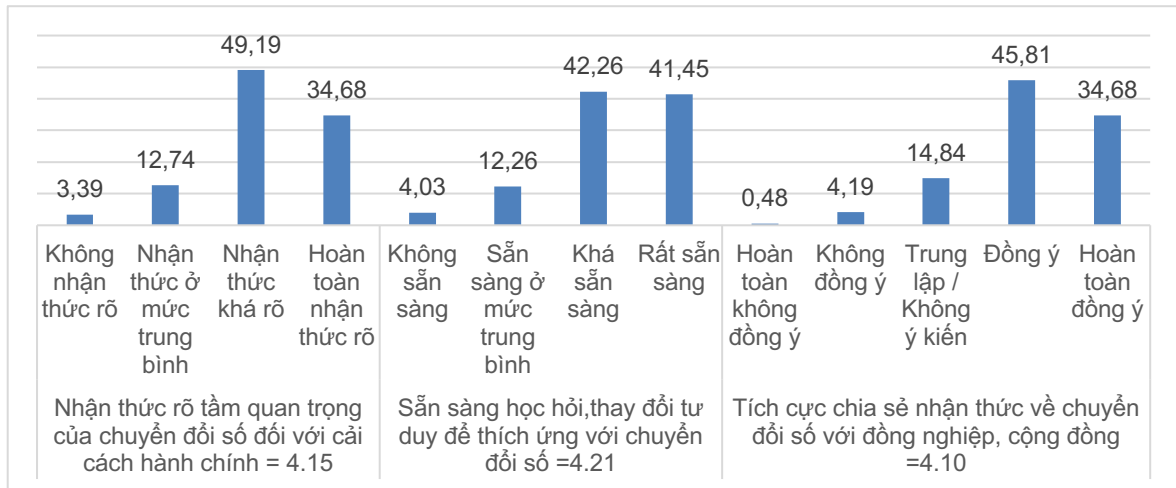
Chuyển đổi số không đơn thuần là việc tích hợp công nghệ vào quy trình hành chính, mà sâu xa hơn, là một sự chuyển dịch trong cách tư duy, nhận thức và vận hành hệ thống. Nhận thức đúng và đổi mới kịp thời trở thành tiền đề các mô hình hành vi kỳ vọng để áp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền công vụ số. Nơi nào nhận thức số càng rõ thì hành vi chuyển đổi số diễn ra càng nhanh.

Trong phân tích này, ba nhóm chỉ báo quan trọng sẽ được dùng để đo lường việc đổi mới, tư duy nhận thức của CBCC bao gồm: mức độ nhận thức về chuyển đổi số; mức độ

sẵn sàng học hỏi, thay đổi tư duy và mức độ chia sẻ nhận thức về chuyển đổi số.

Biểu đồ 3.1 cho thấy khá rõ nét mức độ nhận thức và đổi mới tư duy số của CBCC các phường trong bối cảnh chuyển đổi số. Chỉ số tổng hợp về “đổi mới tư duy và nhận thức” đạt 4.15/5 điểm, thể hiện mặt bằng nhận thức cao, trong đó nhận thức về vai trò chuyển đổi số trong cải cách hành chính đạt 4.15, mức độ sẵn sàng thay đổi tư duy là 4.21, và hành vi chia sẻ nhận thức đạt 4.1 điểm.

Những số liệu này cho thấy tư duy đổi mới đã được nội tại hóa và chuyển hóa thành một số hành vi cụ thể. Chỉ 34.68% CBCC cho rằng mình “hoàn toàn nhận thức rõ”, 41.45% “rất sẵn sàng thay đổi”, và 34.68% “hoàn toàn đồng ý chia sẻ” nhận thức. (Xem biểu đồ 3.1).



Biểu đồ 3.1: Vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số từ đánh giá của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Khi đối chiếu với dữ liệu định tính, có thể thấy các phát hiện này tương đồng một cách thuyết phục. Những chia sẻ từ phỏng vấn sâu cho thấy chính CBCC cũng mô tả cách họ nhận thức chuyển đổi số theo đúng xu hướng mà số liệu định lượng phản ánh: lãnh đạo phường nhìn nhận chuyển đổi số như một trụ cột của cải cách hành chính: *“Tôi nhìn nhận chuyển đổi số là một trong ba trụ cột quan trọng nhất của cải cách hành chính ở cấp phường hiện nay. Nếu không chuyển đổi số thì cán bộ không thể xử lý được khối lượng công việc tăng lên hàng năm, cũng không thể đáp ứng yêu cầu minh bạch, giảm phiền hà cho dân”* (Trích BBPVS, Bí thư Đảng ủy phường, 43 tuổi). Còn công chức nghiệp vụ thì nhận thức rõ lợi ích thực tiễn trong giảm thời gian xử lý, minh bạch hóa quy trình và tăng hài lòng của người dân. Các

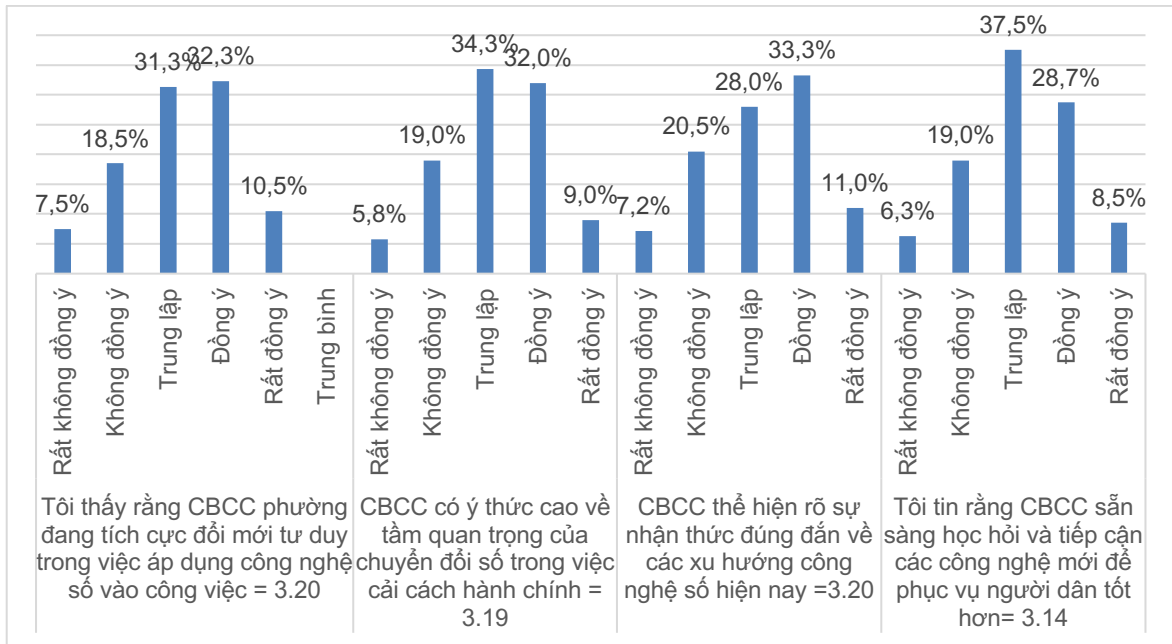
mô tả cụ thể trong phỏng vấn như việc xử lý hồ sơ nhanh hơn, kiểm soát quy trình tốt hơn hay giảm sai sót nhờ số hóa đã biểu hiện hóa mức độ “nhận thức khá rõ” trong khảo sát định lượng: *“Tôi cảm nhận rất rõ lợi ích của chuyển đổi số đối với cải cách hành chính. Tuy nhiên, tôi đánh giá nhận thức của mình ở mức khá rõ chứ chưa phải tuyệt đối. Nguyên nhân là hệ thống đôi lúc còn chậm, dữ liệu chưa liên thông hết giữa phường và quận nên tôi vẫn phải kiểm tra thủ công song song”*. (Trích BBPVS, 41 tuổi, nam, công chức tư pháp - hộ tịch).

Điều đó cho thấy CBCC với vai trò là lực lượng tiên phong, những người có khả năng truyền cảm hứng, dẫn dắt đổi mới vẫn còn khá hạn chế. Trong đổi mới tư duy và nhận thức vẫn còn thiếu các cá nhân thực sự xuất sắc để dẫn đến thiếu lan tỏa trong nội bộ lẫn cộng đồng (Xem biểu đồ 3.1).

Khi so sánh với cảm nhận của người dân thì điểm đánh giá trung bình khá thấp, thể hiện ở biểu đồ 3.2. Chỉ số tổng hợp từ người dân chỉ đạt 3.183 điểm, thấp hơn gần một điểm so với nhận định từ phía CBCC. Các nhận định như “CBCC tích cực đổi mới tư duy khi áp dụng công nghệ số” hoặc “có ý thức cao về chuyển đổi số” chỉ ghi nhận khoảng 40% đồng thuận, trong khi nhóm trung lập và không đồng ý chiếm hơn 50%. Đặc biệt, chỉ 8.5% người dân cho rằng CBCC “rất sẵn sàng học hỏi và tiếp cận công nghệ mới”, so với tỷ lệ 41.45% từ phía CBCC, cho thấy sự chênh lệch không chỉ về cảm nhận mà còn về tính hiệu quả truyền đạt tư duy.

Đáng chú ý là tỷ lệ người dân giữ thái độ trung lập khá cao (28%- 38%) so với nhóm đồng tình hay phản đối. Điều này cho thấy tâm lý “lơ lửng kỳ vọng” của người dân chưa đủ căn cứ để khẳng định sự cải cách nhưng cũng chưa phủ nhận hoàn toàn. Đây không chỉ là biểu hiện của sự hoài nghi mà còn là hệ quả của một môi trường thể chế chưa ổn định và thiếu tính nhất quán trong thực thi.

Ba yếu tố cấu thành “tư duy đổi mới” bao gồm: nhận thức, sẵn sàng thay đổi và hành vi chia sẻ cần được xem là một chuỗi liên kết logic. Nhận thức là nền tảng, sẵn sàng là điều kiện, còn chia sẻ là yếu tố tạo ra sự lan tỏa. Nếu một mắt xích bị đứt gãy, tiến trình đổi mới sẽ thiếu tính bền vững. Khảo sát cho thấy, tuy nhận thức và mức độ sẵn sàng đều cao, nhưng hành vi chia sẻ lại chưa nổi bật. Điều này lý giải phần nào lý do người dân chưa cảm nhận rõ sự chuyển đổi trong nhận thức và tư duy số của CBCC.



Biểu đồ 3.2: Vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số từ đánh giá của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Việc khảo sát và phân tích vai trò đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số không thể tách rời khỏi bối cảnh cá nhân và xã hội của mỗi CBCC. Bởi tư duy không tồn tại trong chân không mà luôn được hình thành, định hình và tái cấu trúc thông qua trải nghiệm nghề nghiệp, nền tảng học vấn, đặc biệt là độ tuổi. Biểu đồ 3.3 cho thấy có sự khác biệt trong việc hiện vai trò khi so sánh với độ tuổi và trình độ học vấn.

Tương quan độ tuổi cho thấy có hiện tượng năng động của thế hệ trẻ và điểm gãy nhận thức ở nhóm lớn tuổi. Ở biến số tuổi, mức điểm trung bình cao nhất thuộc về nhóm dưới 25 tuổi với 4.42, tiếp đến là nhóm 36-45 tuổi (4.28) và 25-35 tuổi (4.16). Trong khi đó, nhóm 46-55 tuổi và trên 55 tuổi có mức điểm trung bình thấp hơn rõ rệt (4.04 và 3.92). Khoảng cách gần 0.5 điểm giữa nhóm trẻ nhất và lớn tuổi nhất trên thang đo 5 điểm không chỉ phản ánh chênh lệch về nhận thức, mà còn chỉ ra một “độ dốc tư duy” theo hướng giảm dần cùng với sự tăng lên của tuổi tác.

Kết quả này củng cố nhận định phổ biến trong nhiều nghiên cứu quốc tế rằng thế hệ trẻ, lớn lên trong môi trường công nghệ, có xu hướng tiếp nhận chuyển đổi số không chỉ nhanh chóng mà còn chủ động và sáng tạo hơn. Tư duy của họ không bị chi phối quá nhiều bởi mô hình hành chính truyền thống, và do đó, ít vướng phải rào cản tâm lý trong

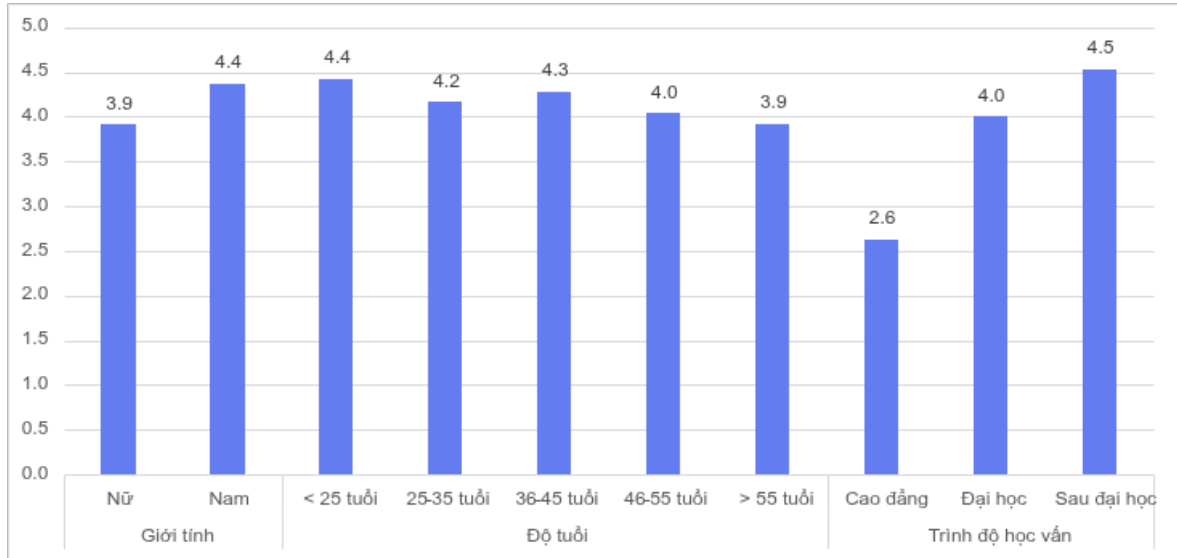
việc chấp nhận cái mới. Ngược lại, những cán bộ công chức lớn tuổi, dù có kinh nghiệm và thâm niên, lại thường xuyên đối diện với “sức ỳ” trong đổi mới tư duy, điều dễ hiểu khi những khuôn mẫu đã ăn sâu trong thực hành công vụ qua nhiều năm. Sức ỳ trong đổi mới tư duy ở đây thể hiện qua sự ngần ngại không chỉ về kỹ năng, mà còn về mặt nhận thức, nơi sự thay đổi bị trì hoãn bởi cảm giác mất tự tin và sợ sai. *“Không phải không muốn làm, nhưng đầu óc giờ tiếp thu chậm, lại sợ làm sai, ảnh hưởng đến dữ liệu của người dân. Nhiều khi cứ phải nhờ các bạn trẻ cài giúp hoặc hướng dẫn từng bước.”* (Trích Biên BBPVS, 58 tuổi, nam, công chức văn hóa - xã hội)

Sự phân hóa này dẫn đến hiện tượng bất bình đẳng số trong nội bộ thiết chế công vụ, một biểu hiện mới của bất bình đẳng xã hội trong thời đại số (Selwyn, 2004) [142]. Một vấn đề đặt ra là làm sao để không bỏ lại phía sau nhóm cán bộ lớn tuổi, những người vẫn chiếm tỷ lệ đáng kể trong bộ máy công vụ.

Ở biến số học vấn, mức độ đổi mới tư duy và nhận thức tăng dần theo trình độ. Cụ thể, nhóm có trình độ học vấn sau đại học đạt trung bình 4.53, cao nhất trong các nhóm khảo sát; tiếp theo là đại học (4.00) và thấp nhất là cao đẳng (2.63). Đây là một trong những kết quả có độ phân biệt rõ nhất, phản ánh sự khác biệt năng lực tư duy về chuyển đổi số trong đội ngũ CBCC.

Điều đáng nói là khoảng cách gần 1.9 điểm giữa hai nhóm cực trị (cao đẳng và sau đại học) là rất lớn, cho thấy nguy cơ phân tầng tư duy trong cùng một tổ chức công vụ. Nếu không có chính sách đào tạo lại thì sự chênh lệch này có thể dẫn đến sự đứt gãy trong tổ chức: một nhóm có khả năng thúc đẩy chuyển đổi, một nhóm lại trở thành điểm nghẽn vô hình trong tiến trình ấy.

Ở biến số giới tính, mức độ đổi mới tư duy và nhận thức của nam cao hơn nữ. Cụ thể, nam đạt trung bình 4.4 so với 3.9 của nữ, chênh 0.5 điểm, một mức khác biệt đủ lớn về mặt thực tiễn trên thang đo sử dụng. Kết quả này gợi ý nam giới có xu hướng (hoặc cơ hội) tham gia nhiều hơn vào các hoạt động đòi hỏi tư duy đổi mới, có thể liên quan đến phân công công việc, mức độ tiếp cận đào tạo số, hay thiên lệch trong tự/đánh giá.



**Biểu đồ 3.3: Thực hiện vai trò đổi mới tư duy, nhận thức
phân theo yếu tố nhân khẩu học**

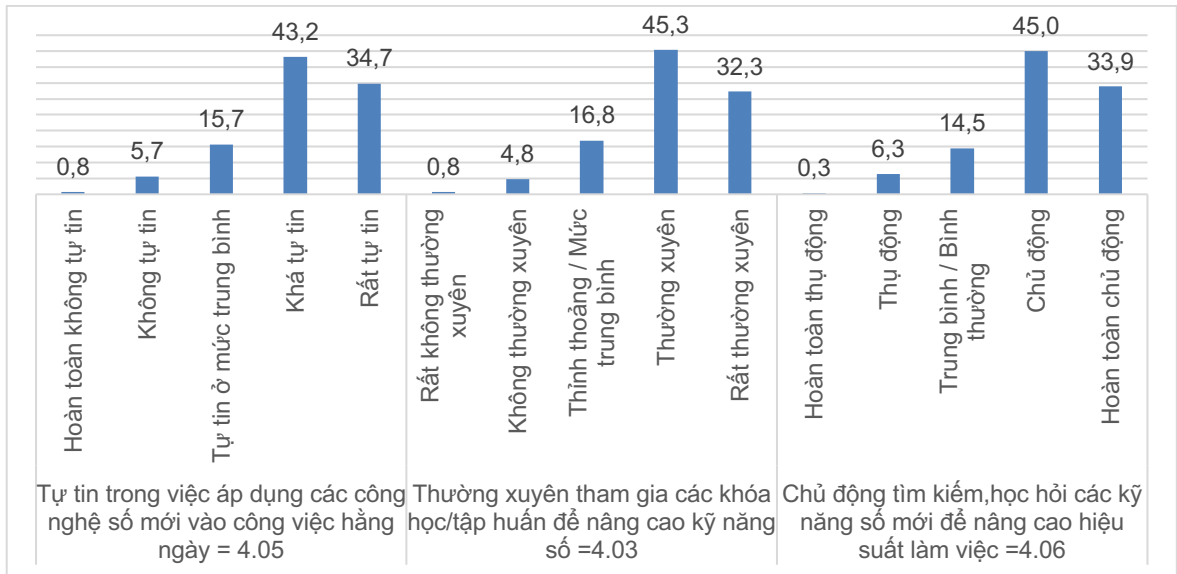
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Từ tổng thể ba nguồn dữ liệu phân tích, cảm nhận của CBCC (Biểu đồ 3.1), đánh giá từ người dân (Biểu đồ 3.2), và mối liên hệ với nhân khẩu học (Biểu đồ 3.3) có thể đưa ra nhận định rằng: vai trò đổi mới tư duy và nhận thức của CBCC ở các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh trong tiến trình chuyển đổi số đang ở chiều hướng tích cực, nhưng chưa đạt đến mức đồng đều và bền vững.

Trên phương diện nội tại, phần lớn CBCC thể hiện nhận thức cao về ý nghĩa của chuyển đổi số, sẵn sàng học hỏi và có xu hướng chia sẻ tích cực trong nội bộ. Tuy nhiên, cảm nhận từ người dân lại không phản ánh tương xứng mức độ đổi mới này, cho thấy nhận thức mới của CBCC vẫn đang bị “giam giữ” trong nội bộ hành chính, chưa thực sự được truyền dẫn thành trải nghiệm hành chính mới mẻ và hiệu quả cho cộng đồng. Đây là biểu hiện của khoảng cách giữa tư duy tổ chức và hành vi phục vụ công.

3.1.2. Vai trò phát triển kỹ năng số

Phát triển kỹ năng số là một trụ cột quan trọng trong chuyển đổi số bộ máy hành chính công, đặc biệt tại cấp phường, nơi CBCC vừa sử dụng công cụ số trực tiếp, vừa đóng vai trò cầu nối với người dân. Kỹ năng số không chỉ dừng ở khả năng sử dụng thiết bị, phần mềm, mà còn bao gồm tư duy số, xử lý dữ liệu, và khả năng thích ứng với môi trường làm việc hiện đại. Khảo sát thực tế cho thấy kỹ năng số của CBCC phường hiện vẫn chỉ ở mức khá tốt (xem biểu đồ 3.4)



Biểu đồ 3.4: Vai trò phát triển kỹ năng số qua kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Với điểm trung bình 4.048, phần lớn CBCC đã chuyển từ trạng thái sử dụng công nghệ một cách bị động sang chủ động tích hợp kỹ năng số vào công việc hành chính hàng ngày. Mức độ tự tin khi áp dụng công nghệ đạt 4.053 điểm, cho thấy năng lực số đang dần trở thành một phần trong năng lực nghề nghiệp cốt lõi, không còn bị xem là kỹ năng bổ trợ. Đặc biệt, gần 78% CBCC cảm thấy “khá tự tin” hoặc “rất tự tin” trong việc ứng dụng công nghệ, điều này phản ánh một quá trình trưởng thành năng lực số đồng bộ với tái cấu trúc hành chính.

Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật nếu không được cập nhật liên tục sẽ nhanh chóng lạc hậu. Trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh, việc học tập, đào tạo kỹ năng số cần trở thành chuẩn mực bắt buộc. Thực tế, hơn 77% CBCC cho biết họ thường xuyên hoặc rất thường xuyên tham gia các lớp tập huấn kỹ năng số, phản ánh cam kết của tổ chức lẫn nhu cầu tự thân từ đội ngũ CBCC. Tuy nhiên, vẫn còn 23% CBCC ít hoặc không được tiếp cận các khóa đào tạo, một tỷ lệ tuy nhỏ nhưng đáng lo ngại. Sự không đồng đều này có thể tạo ra “điểm nghẽn kỹ năng”, ảnh hưởng đến tính liên thông của hệ thống hành chính số.

Các dữ liệu định tính củng cố kết quả này, một công chức văn hoá - xã hội, cho biết “mỗi khi phần mềm nâng cấp hoặc thay đổi quy trình, phòng đều tập huấn ngay;

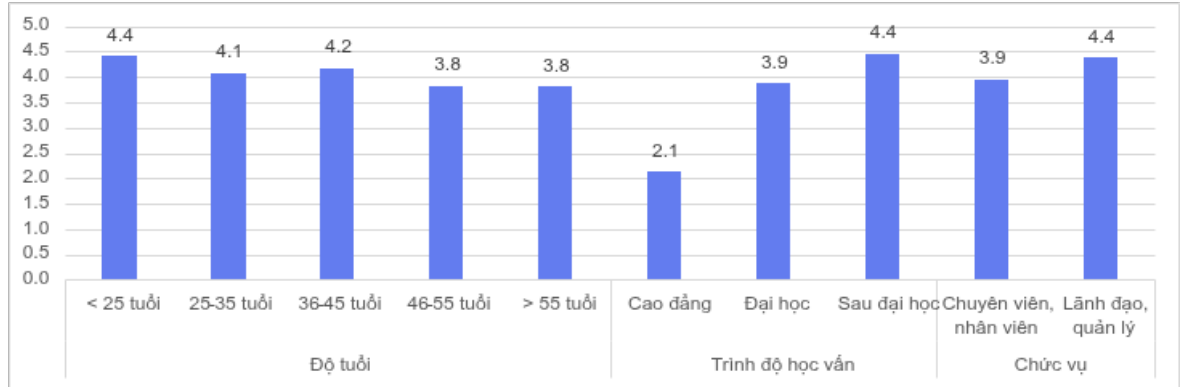
nếu không theo kịp thì ngày hôm sau xử lý hồ sơ sẽ gặp khó khăn” (Trích BBPVS, 58 tuổi, nam, CBCC văn hoá - xã hội). Lãnh đạo phường đánh giá *“cán bộ, công chức nhìn chung có nhận thức khá tốt về việc cần đào tạo kỹ năng, nhưng mức độ nắm bắt kỹ thuật lại không đồng đều”* (Trích BBPVS, 45 tuổi, nữ, Phó chủ tịch UBND phường).

Những phát hiện này tương đồng với các báo cáo cấp thành phố và quốc gia. Báo cáo của UBND TP. Thủ Đức cũ ghi nhận “điểm nghẽn về kỹ thuật và con người”, trong đó nhấn mạnh sự thiếu hụt nhân lực am hiểu công nghệ tại cấp phường và tình trạng kỹ năng số giữa các nhóm công chức không đồng đều [57]. Sự tương đồng giữa các kết quả định lượng, định tính và tài liệu thứ cấp cho thấy vấn đề không đồng đều kỹ năng số không chỉ xuất hiện tại một số phường khảo sát mà còn là thách thức mang tính cấu trúc đối với chính quyền đô thị.

Ngoài sự tự tin và tần suất đào tạo, thái độ học tập cũng là yếu tố then chốt phản ánh khả năng thích nghi bền vững. Gần 79% CBCC cho rằng họ chủ động hoặc hoàn toàn chủ động trong việc cập nhật kỹ năng số mới. Đây là tín hiệu tích cực cho thấy chuyển đổi số đang tạo ra động lực học tập tự thân, điều không phổ biến trong mô hình hành chính truyền thống vốn nặng tính tuân thủ. Khi cán bộ chủ động học tập để cải thiện hiệu suất, tư duy công vụ dần chuyển từ chấp hành sang sáng tạo, từ định hướng nhiệm vụ sang định hướng kết quả. Tuy vậy, vẫn còn 21% CBCC chưa thể hiện thái độ học tập tích cực.

Phân tích theo nhân khẩu học ở biểu đồ 3.5 cho thấy, kỹ năng số phát triển không đồng đều giữa các nhóm. Nhóm CBCC có trình độ sau đại học đạt mức điểm trung bình cao nhất (4.4), so với nhóm đại học (3.9) và cao đẳng (2.1). Điều này khẳng định mối liên hệ chặt chẽ giữa trình độ học vấn và khả năng tiếp cận công nghệ, khi những người có nền tảng học thuật tốt thường sở hữu khả năng tự học, tư duy hệ thống và năng lực phản biện cao hơn. Bên cạnh đó, yếu tố chức vụ cũng cho thấy sự phân hóa rõ nét: nhóm lãnh đạo, quản lý đạt mức trung bình 4.4, trong khi nhóm chuyên viên, nhân viên là 3.9. Điều này có thể phản ánh hai khía cạnh. Thứ nhất, lãnh đạo có nhiều cơ hội tiếp cận các chương trình đào tạo và công nghệ hiện đại hơn, đồng thời thường được giao nhiệm vụ dẫn dắt chuyển đổi số, nên kỹ năng số được phát triển mạnh hơn. Thứ hai, kết quả khảo sát cho thấy nhóm lãnh đạo có điểm trung bình cao hơn, nhưng thực tiễn triển khai lại cho thấy nhóm nhân viên nhất là

lực lượng trẻ mới là nhóm chịu trách nhiệm chính trong vận hành kỹ thuật số. Sự khác biệt này phản ánh tính chất vị trí công vụ và thiên kiến tự đánh giá, hơn là chênh lệch năng lực kỹ thuật thực sự.



Biểu đồ 3.5: Thực hiện vai trò phát triển kỹ năng số phân theo yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Độ tuổi cũng là biến số ảnh hưởng đến phát triển kỹ năng số. Nhóm CBCC dưới 35 tuổi đạt điểm cao nhất (4.4), thậm chí vượt nhóm 25-35 tuổi (4.1). Đây có thể xem là thế hệ hội tụ kinh nghiệm thực tế và khả năng tiếp cận công nghệ mới, có thể trở thành lực lượng nòng cốt trong chuyển đổi số. Ngược lại, nhóm trên 55 tuổi chỉ đạt 3.8 điểm, thấp nhất trong tất cả các nhóm. Bản thân CBCC lớn tuổi cũng tự đánh giá: *“Thực lòng mà nói, tôi cũng đã lớn tuổi rồi, cảm thấy mình bị tụt lại phía sau. Bây giờ, phải làm việc qua phần mềm quản lý văn bản, Zalo nhóm, email công vụ, rồi cả Cổng thông tin điều hành của thành phố... Nhiều lúc thao tác chậm hơn các trẻ, thậm chí có khi tôi phải nhờ anh em văn phòng hỗ trợ đăng nhập, tải tài liệu hoặc xử lý văn bản gấp.”* (Trích BBPVS, 58 tuổi, nam, CBCC văn hoá - xã hội).

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn cán bộ, công chức đã và đang chủ động học hỏi, tự tin áp dụng công nghệ vào công việc hằng ngày và thường xuyên tham gia các khóa đào tạo nhằm nâng cao năng lực chuyên môn số. Sự chủ động này không chỉ thể hiện tinh thần đổi mới, mà còn chứng minh một sự chuyển biến tích cực trong mô hình hành chính công từ thụ động sang năng động, từ tuân thủ sang sáng tạo.

Tuy nhiên, bất bình đẳng về kỹ năng số vẫn tồn tại, đặc biệt theo các đặc điểm nhân khẩu học. Nhóm cán bộ lớn tuổi, có trình độ học vấn thấp hơn thường tụt lại phía sau trong tiến trình phát triển kỹ năng. Trong môi trường công vụ số, những công chức thiếu kỹ năng số dễ bị gạt ra khỏi các quy trình ra quyết định có sử dụng dữ liệu, hoặc phụ

thuộc vào người khác, từ đó dẫn đến tình trạng mất vị thế vai trò (role marginalization). Từ góc nhìn xã hội học kỹ thuật số, sự thiếu hụt kỹ năng số của công chức không thể chỉ được lý giải bằng khuyết điểm cá nhân, mà là hệ quả của một quá trình thích nghi xã hội không đồng đều. Nhiều công chức lớn tuổi, từng được đào tạo theo mô hình hành chính truyền thống, chưa được chuẩn bị để thực hiện các tương tác số, dẫn tới “khoảng trống vai trò”, nơi kỳ vọng xã hội không được đáp ứng, nhưng thiết chế lại thiếu cơ chế hỗ trợ để tái tích hợp vai trò (Giddens, 1984) [103].

Trong khi đó, nhóm công chức trẻ với kỹ năng số tốt hơn lại thiếu kinh nghiệm xử lý tình huống xã hội, hành chính phức tạp, tạo ra một sự mất cân đối giữa năng lực kỹ thuật và năng lực hành chính, xã hội, ảnh hưởng đến chất lượng thi hành công vụ. Như vậy, có thể khẳng định rằng kỹ năng số không thể được hiểu biệt lập mà cần đặt trong mối quan hệ tương tác với các năng lực xã hội, tổ chức và cấu trúc vai trò mà công chức đảm nhiệm.

Ở biến số học vấn ở biểu đồ 3.5 cho thấy, mức độ phát triển kỹ năng số có sự phân hóa rõ rệt giữa các nhóm trình độ đào tạo. Cụ thể, nhóm CBCC có trình độ sau đại học đạt mức điểm trung bình cao nhất (4.4), tiếp theo là nhóm đại học (3.9), trong khi nhóm cao đẳng chỉ đạt 2.1 điểm, thấp hơn đáng kể so với các nhóm còn lại. Khoảng cách lớn hơn 2.3 điểm giữa hai nhóm cực trị trên thang đo 5 điểm cho thấy sự phân tầng sâu sắc về khả năng tiếp cận và sử dụng công nghệ trong nội bộ hệ thống công vụ.

Điều này phản ánh mối liên hệ chặt chẽ giữa nền tảng học thuật và năng lực kỹ thuật số. Những người có trình độ học vấn cao hơn thường sở hữu khả năng tự học, năng lực phân tích và kỹ năng phản biện tốt hơn, thích nghi tốt hơn với môi trường làm việc số hóa. Ngược lại, nhóm công chức có trình độ thấp hơn thường gặp khó khăn trong việc tiếp cận công nghệ mới, không hẳn vì thiếu ý chí mà chủ yếu vì thiếu công cụ và phương pháp phù hợp để thích ứng.

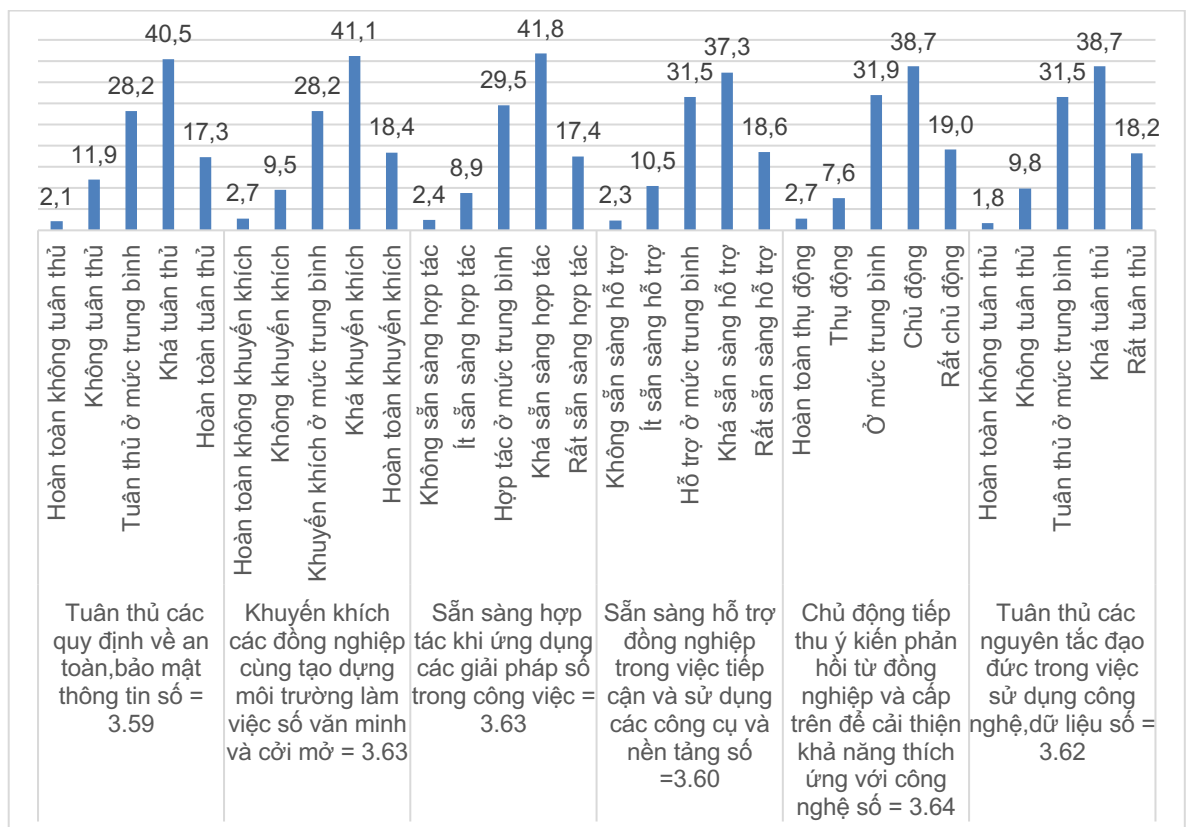
3.1.3. Vai trò xây dựng văn hóa số

Nếu kỹ năng số là điều kiện đủ để thực hiện các hành vi công vụ trong môi trường số hóa, thì văn hóa số chính là nền tảng sâu xa định hướng cho cách thức cán bộ, công chức tư duy, tương tác, ra quyết định và phát triển trong hệ sinh thái hành chính mới. Văn hóa số không đơn giản là sự hiện diện của công nghệ trong môi trường làm việc, mà chính là những thể hiện tinh thần hợp tác, chia sẻ, minh bạch và đổi mới trong môi trường làm việc số, là nền tảng quan trọng cho chuyển đổi số trong khu vực công. Nó hình thành từ thói quen tuân thủ quy định an toàn thông tin, tinh thần hợp tác trong ứng

dụng số, sự cởi mở trong tiếp nhận cái mới, cho đến ý thức đạo đức trong hành vi sử dụng dữ liệu công.

Biểu đồ 3.6 cho thấy, tổng chỉ số đánh giá vai trò xây dựng văn hóa số của CBCC ở các phường đạt mức 3.61, vai trò này đang ở mức tích cực và tương đối đồng đều. Tuy nhiên, để hiểu đầy đủ chiều sâu vai trò của CBCC đối với xây dựng văn hóa số, cần phân tích từng biểu hiện cụ thể: từ tuân thủ pháp luật, hợp tác số, hỗ trợ đồng nghiệp, tiếp thu phản hồi đến giữ vững đạo đức trong không gian số. Những yếu tố này không tách rời mà đan cài, tạo nên nền tảng mềm quyết định chất lượng chuyển đổi số tại cấp cơ sở.

Trước tiên, sự tuân thủ các quy định về an toàn và bảo mật thông tin, nền tảng cốt lõi của văn hóa số đạt 3.58 điểm. Khoảng 57.74% CBCC cho biết họ “khá” hoặc “hoàn toàn tuân thủ” quy định, phản ánh sự chuyển hóa nguyên tắc pháp lý thành hành vi nghiệp vụ hàng ngày. Không còn xem bảo mật là trách nhiệm riêng của bộ phận kỹ thuật, nhiều CBCC đã đưa việc bảo vệ dữ liệu thành thói quen hành chính. Tuy nhiên, vẫn có gần 43% ở mức “không tuân thủ” hoặc “trung bình”, cảnh báo nguy cơ tồn tại lỗ hổng nghiêm trọng nếu không được lấp đầy bằng đào tạo bắt buộc, quy tắc ứng xử và kiểm tra nội bộ.



Biểu đồ 3.6: Vai trò xây dựng văn hóa số từ kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Tiếp theo là chỉ báo về hành vi khuyến khích đồng nghiệp cùng xây dựng môi trường làm việc số văn minh. Với chỉ số 3.63 và gần 60% CBCC thể hiện mức độ “khá” hoặc “hoàn toàn khuyến khích”, có thể thấy tư duy hợp tác đang có chuyển biến, dù chưa thật mạnh mẽ. Môi trường số đòi hỏi kết nối đa chiều giữa bộ phận, cấp hành chính, thậm chí giữa chính quyền và người dân. Khả năng khuyến khích đồng hành trở thành tiền đề để xây dựng “cộng đồng thực hành số”, nơi các giá trị và kỹ năng được chia sẻ liên tục.

Bên cạnh đó, thái độ sẵn sàng hợp tác khi triển khai công nghệ mới cũng là yếu tố phản ánh mức độ cam kết của CBCC. Với điểm số 3.63, phần lớn CBCC cho thấy sự hợp tác chủ động khi tiếp cận các giải pháp số, dù mức độ “rất sẵn sàng” mới chỉ đạt hơn 17%, cho thấy tinh thần đồng hành chưa thật sự lan tỏa sâu.

Một biểu hiện nổi bật khác là tinh thần sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp sử dụng công cụ số. Khoảng 55.8% CBCC đánh giá mình “khá” hoặc “rất sẵn sàng” hỗ trợ, đạt điểm trung bình 3.59. Điều này phản ánh bước chuyển trong hành vi nghề nghiệp, từ làm việc cá nhân sang hỗ trợ lẫn nhau trong môi trường kỹ thuật số. Tuy nhiên, tỷ lệ hỗ trợ vẫn còn dư địa để cải thiện, đặc biệt trong bối cảnh nhiều CBCC lớn tuổi còn gặp khó khăn trong thao tác số.

Trong môi trường hành chính số, năng lực lắng nghe và điều chỉnh hành vi là điều kiện thiết yếu. Chỉ số 3.63 và tỷ lệ gần 58% CBCC ở mức “chủ động” hoặc “rất chủ động” tiếp nhận phản hồi cho thấy một tỷ lệ khá, nhưng chưa thật nổi bật. Đây là biểu hiện ban đầu của tinh thần cầu tiến, nền tảng cho một nền hành chính đang chuyển mình theo hướng học tập và tiến bộ liên tục.

Yếu tố đạo đức trong hành vi số cũng được thể hiện rõ rệt. Với chỉ số 3.61 và khoảng 57% CBCC tuân thủ chuẩn mực đạo đức, có thể thấy việc gắn trách nhiệm công vụ với hành vi sử dụng công nghệ và dữ liệu vẫn đang trong quá trình định hình. Trong bối cảnh dữ liệu công dân trở thành tài sản chiến lược, hành vi phi đạo đức dù vô ý có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng. Khi CBCC đặt câu hỏi “nên làm gì” chứ không chỉ “làm thế nào” với công nghệ, nền hành chính số sẽ trưởng thành về trách nhiệm và triết lý vận hành.

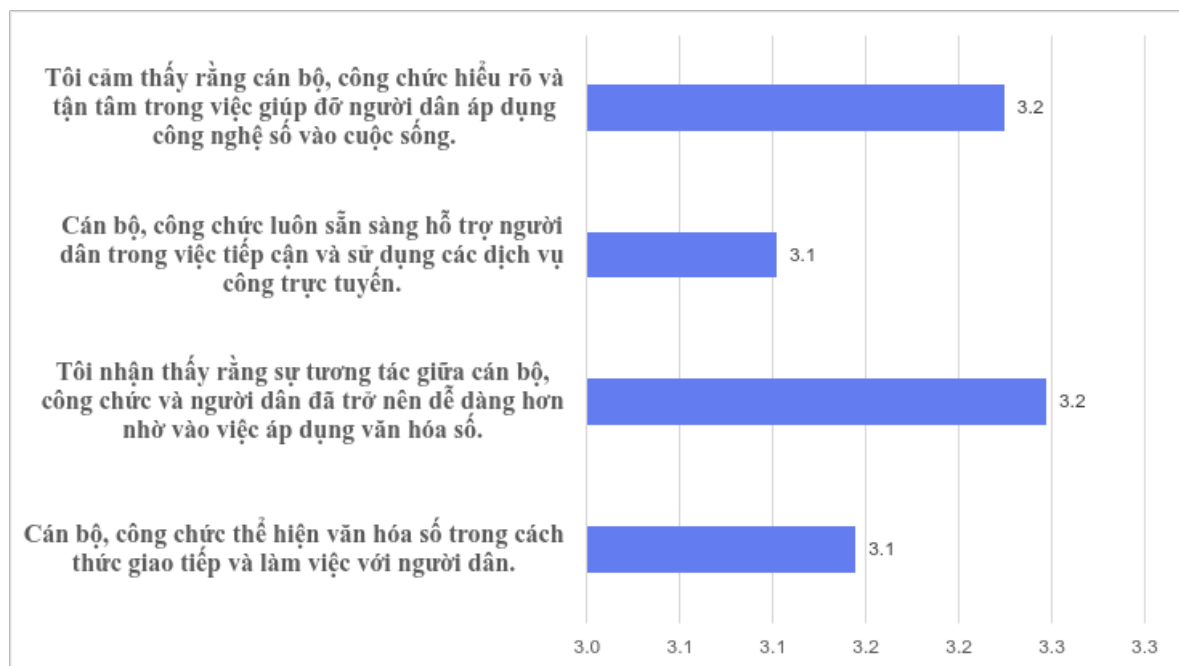
Bên cạnh những đánh giá nội bộ từ cán bộ, công chức (CBCC), các chỉ số khảo sát từ phía người dân cung cấp một góc nhìn bổ sung quan trọng về vai trò xây dựng văn hóa số trong chính quyền cấp phường tại thành phố Thủ Đức. Dù nhiều biểu hiện tích cực đã được ghi nhận từ nội bộ hệ thống như tinh thần hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp, hay thái độ tiếp nhận phản hồi, thì qua cảm nhận của người dân, mức độ thể hiện văn hóa số

trong phục vụ công lại ở mức trung bình khá, cho thấy còn một khoảng cách đáng kể giữa nội lực chuyển đổi và trải nghiệm bên ngoài.

Cụ thể, mức điểm trung bình về cách thức giao tiếp và làm việc số của CBCC với người dân chỉ đạt 3.15, mức thấp nhất trong bốn chỉ số khảo sát. Điều này phản ánh rằng tinh thần văn hóa số trong giao tiếp vẫn chưa được thể hiện rõ ràng hoặc nhất quán khi tương tác với người dân. Tương tự, chỉ số về mức độ hỗ trợ người dân tiếp cận dịch vụ công trực tuyến cũng chỉ đạt 3.10, cho thấy sự chủ động hướng dẫn, đồng hành còn thiếu, đặc biệt với các nhóm yếu thế về công nghệ như người cao tuổi hoặc người có thu nhập thấp.

Mặc dù có một chút cải thiện trong cảm nhận của người dân về sự dễ dàng trong tương tác nhờ áp dụng văn hóa số (điểm trung bình 3.25) và sự tận tâm của CBCC trong hỗ trợ áp dụng công nghệ (3.23), thì nhìn chung, các chỉ số đều dừng ở mức trung bình.

Điều này cho thấy những hành vi văn hóa số tích cực bên trong tổ chức vẫn chưa lan tỏa mạnh mẽ ra ngoài cộng đồng.

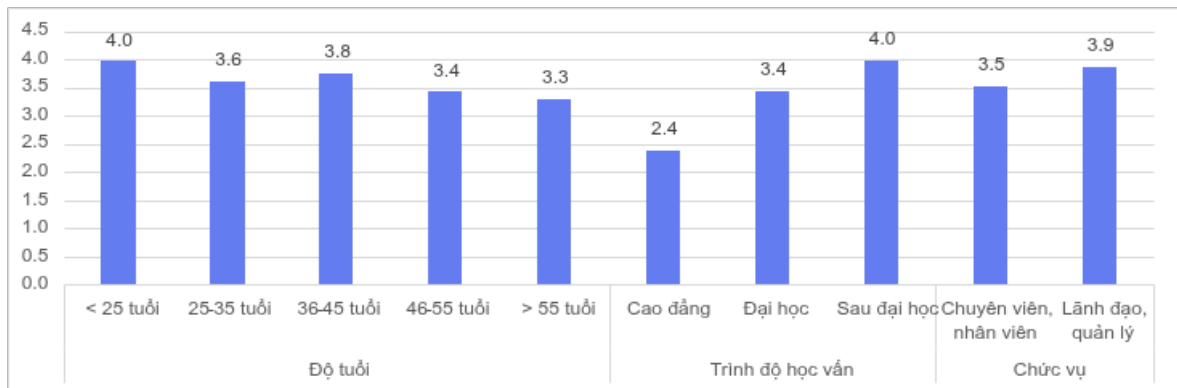


Biểu đồ 3.7: Đánh giá của người dân về thực hiện văn hóa số của CBCC cấp phường

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Tuy vậy, vai trò xây dựng văn hóa số có sự khác biệt khi so sánh với các yếu tố nhân khẩu học. Nhóm CBCC trên 55 tuổi có chỉ số văn hóa số trung bình thấp nhất (3.3), trong khi nhóm dưới 25 tuổi đạt 4.0, phản ánh rằng văn hóa số là sản phẩm của thế hệ trẻ có xu hướng hội nhập nhanh với công nghệ. Nhóm 36-45 tuổi chỉ đạt 3.8, chưa phải mức cao nhất, nhưng vẫn là lực lượng trung gian đáng chú ý trong khả năng kết nối giữa

các thể hệ. Nhìn chung, độ tuổi càng cao thì chỉ số càng thấp, thể hiện rõ xu hướng “lệch văn hóa số” theo thể hệ.



Biểu đồ 3.8: Thực hiện vai trò xây dựng văn hóa số phân theo yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Chênh lệch theo trình độ học vấn cũng rất rõ rệt: nhóm sau đại học đạt 4.0, nhóm đại học là 3.4, còn nhóm cao đẳng chỉ đạt 2.4 điểm. Điều này cho thấy văn hóa số không chỉ là vấn đề kỹ năng mà còn liên quan đến tri thức, tư duy hệ thống và thế giới quan. Nếu nền tảng nhận thức không đủ rộng và sâu, thì hành vi số cũng khó ổn định, thiếu nhất quán và dễ bị ảnh hưởng bởi thói quen truyền thống (xem thêm ở biểu đồ 3.8).

Về chức vụ, nhóm lãnh đạo, quản lý đạt trung bình 3.9, cao hơn 0.4 điểm so với nhóm chuyên viên, nhân viên (3.5). Khoảng cách này tuy không “rộng” như theo học vấn nhưng đủ cho thấy vai trò vị trí công tác tạo lợi thế về tiếp cận nguồn lực, định hướng chiến lược và trải nghiệm triển khai, từ đó củng cố các chuẩn mực hành vi số. Đáng chú ý, dù các nhóm tuổi lớn có điểm thấp hơn (46–55: 3.4; >55: 3.3), mức điểm 3.9 của lãnh đạo vẫn vượt trung bình, gợi ý tác động của “vai trò nêu gương” và kỳ vọng tổ chức, chứ không thuần túy do yếu tố tuổi.

Các công trình nghiên cứu gần đây cũng cho thấy văn hóa số trong hệ thống công vụ còn thiếu tính nhất quán và chiều sâu. Mặc dù tỷ lệ cán bộ sử dụng phần mềm quản lý văn bản, email công vụ, và các nền tảng số trong công việc có tăng lên nhưng nhiều người vẫn duy trì thói quen truyền thống song song như in văn bản giấy, viết tay, giao tiếp trực tiếp thay vì sử dụng hệ thống thông tin số hoá cho thấy sự giằng co giữa văn hóa hành chính truyền thống và văn hóa số.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng thể hiện rõ có sự xung đột vai trò giữa hành chính truyền thống và hành chính số đang là rào cản văn hóa chính trong tiến trình chuyển

đổi số. Có 11/18 CBCC được phỏng vấn cho rằng việc xử lý công việc trên môi trường số khiến họ “cảm thấy không an toàn” và họ nghi ngại về tính khả thi của dữ liệu số thay thế hoàn toàn quy trình công vụ theo thói quen cũ. *“Tôi biết là chuyển đổi số sẽ giúp ích lâu dài, nhưng thú thật là vẫn thấy xa lạ. Nghe nói phần mềm A thì kết nối phần mềm B, rồi C, nhưng bản thân tôi không rành nên vẫn nghi ngại, sợ làm sai. Đôi khi tôi nghĩ cứ làm giấy như cũ cho chắc.”* (Trích BBPVS, 45 tuổi, công chức tài chính - kế toán, 42 tuổi).

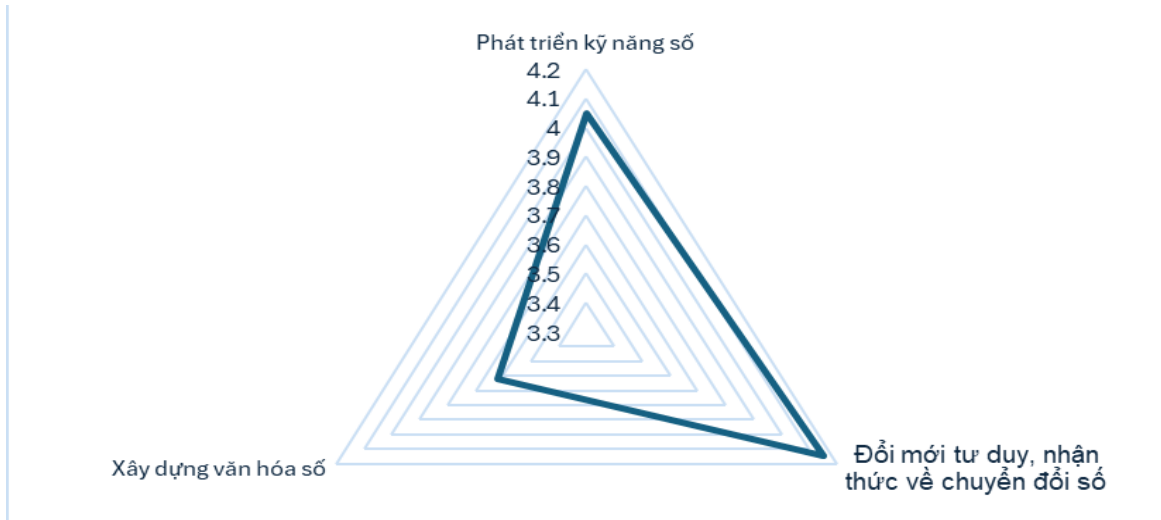
Điều này cho thấy, vai trò phát triển văn hoá số của CBCC đang bị đặt trong trạng thái lưỡng nan: vừa phải đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa, vừa phải tuân thủ cấu trúc hành chính truyền thống. Từ góc độ xã hội học kỹ thuật số, cán bộ công chức hiện nay rơi vào trạng thái của vai trò trung gian (transitional roles, tức là đảm nhận vai trò trong giai đoạn chuyển đổi, nơi các chuẩn mực cũ chưa mất hẳn nhưng chuẩn mực mới cũng chưa được nội tại hóa hoàn toàn. Điều này tạo ra khoảng trống hành vi (behavioral gap), khi cá nhân không biết nên hành xử theo chuẩn nào: theo văn hóa công vụ truyền thống hay theo văn hóa số hiện đại?

Hệ quả của việc thiếu đồng bộ văn hóa số là gia tăng khoảng cách giữa các cấp hành chính, tạo ra sự bất cân xứng trong thực hiện nhiệm vụ số hóa, thậm chí hình thành “văn hóa kháng cự mềm”, tức là thái độ hoài nghi hoặc ngầm từ chối thay đổi dù bề ngoài vẫn tuân thủ. Điều này khiến quá trình chuyển đổi số bị hình thức hóa, làm suy giảm niềm tin xã hội vào hiệu lực của chính quyền số.

Thực trạng này phù hợp với quan điểm của Castells (2010), cho rằng “sự phát triển công nghệ không tự động dẫn đến thay đổi văn hóa, mà phải thông qua quá trình tái định nghĩa biểu tượng và hành vi xã hội” [94-tr.387]. Nói cách khác, kỹ năng số có thể được đào tạo trong ngắn hạn, nhưng văn hóa số cần được hình thành qua quá trình xã hội hóa lâu dài trong tổ chức và môi trường xã hội.

3.1.4. Nhận xét mức độ thực hiện các vai trò nền tảng trong chuyển đổi số

Số liệu khảo sát cho thấy, đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số là vai trò được đội ngũ CBCC các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh thực hiện ở mức cao nhất, với giá trị trung bình 4.15.



Biểu đồ 3.9: Mức độ thực hiện các vai trò nền tảng trong chuyển đổi số

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Sau khi đổi mới tư duy được xác lập, phát triển kỹ năng số là phép thử thực chất, đo lường khả năng chuyển hóa nhận thức thành năng lực hành động cụ thể. Giá trị trung bình của nhóm vai trò này là 4.05, chỉ thấp hơn nhẹ so với vai trò đổi mới tư duy.

Nằm ở vị trí thấp nhất trong nhóm vai trò nền tảng, xây dựng văn hóa số chỉ đạt giá trị trung bình 3.62. Đáng chú ý, các thành phần cấu thành đều chỉ quanh mức 3.59-3.64: tuân thủ các quy định về an toàn, bảo mật thông tin số (3.59), sẵn sàng hợp tác và hỗ trợ đồng nghiệp (3.63-3.64), khuyến khích xây dựng môi trường số văn minh (3.63), chủ động tiếp nhận phản hồi (3.64), tuân thủ đạo đức số (3.62).

So sánh tổng thể, có thể thấy đội ngũ CBCC các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đã vững vàng về nhận thức và tư duy đổi mới, tương đối chủ động trong phát triển kỹ năng số, nhưng lại gặp nhiều lực cản ở khâu xây dựng văn hóa số. Điều này phản ánh quy luật chung của chuyển đổi số: nhận thức là điều kiện cần, kỹ năng là điều kiện đủ, nhưng văn hóa số mới là điều kiện để chuyển đổi số thực sự bền vững và lan tỏa toàn bộ tổ chức.

Đối với nhóm vai trò thứ nhất, có thể xem đây là nhóm vai trò trung gian chuyển đổi là giai đoạn quá độ trong tiến trình chuyển đổi số, nơi cán bộ, công chức vừa tiếp tục vận hành trong hệ thống quản trị hành chính truyền thống, vừa từng bước thích ứng với các chuẩn mực mới của chính quyền số.

Thứ nhất, đây là giai đoạn các giá trị và chuẩn mực cũ chưa mất hẳn, còn duy trì ảnh hưởng trong tư duy và thói quen hành vi công vụ; trong khi đó, các chuẩn mực mới

như sử dụng dữ liệu, công khai minh bạch, phản hồi theo thời gian thực mới chỉ bắt đầu hình thành và chưa định hình rõ trong văn hóa tổ chức.

Thứ hai, CBCC đã bắt đầu có sự thay đổi về nhận thức, hiểu biết về chuyển đổi số, song hành vi thực tế vẫn phụ thuộc nhiều vào cơ chế mệnh lệnh hành chính và quy trình cứng nhắc. Điều này dẫn đến sự tồn tại của khoảng trống hành vi, nơi công chức không thật sự biết nên hành động theo mô thức truyền thống hay đổi mới, từ đó dễ rơi vào tình trạng thực thi hình thức hoặc thụ động.

Thứ ba, văn hóa học tập và đổi mới trong đội ngũ CBCC ở giai đoạn này chủ yếu mang tính bắt buộc, gắn với chỉ tiêu thi đua hoặc yêu cầu từ cấp trên, thay vì xuất phát từ nhu cầu tự thân và động lực nội tại.

3.2. VAI TRÒ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG SỐ, NỀN TẢNG SỐ VÀ BẢO ĐẢM AN TOÀN THÔNG TIN CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

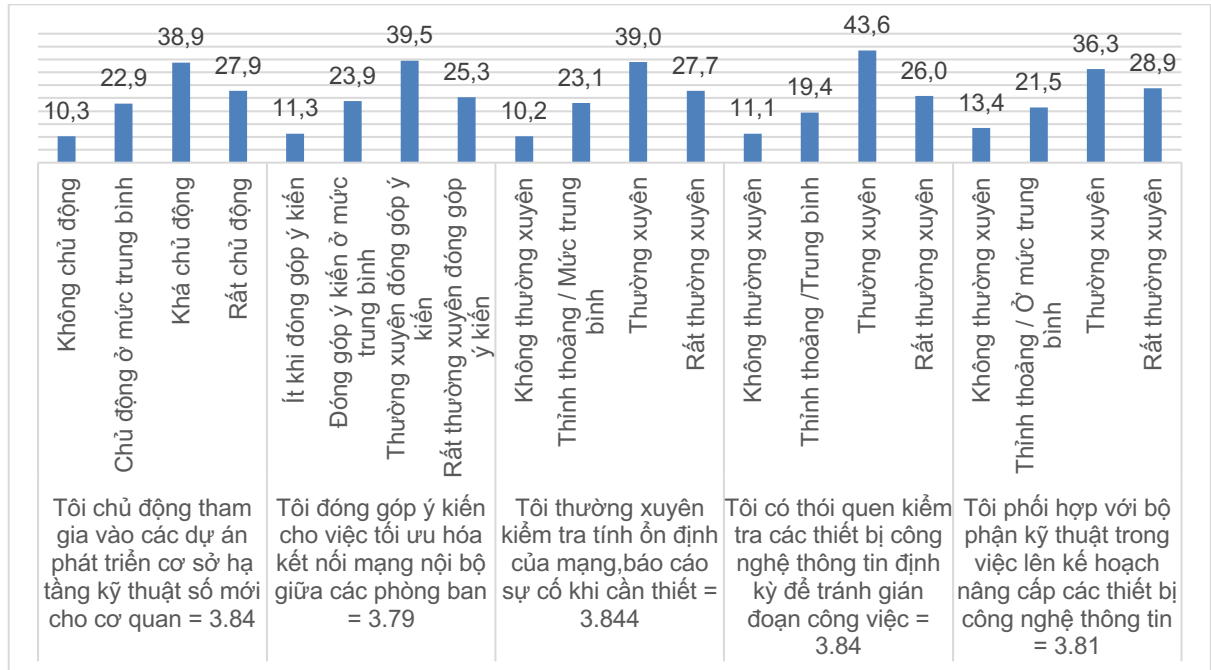
3.2.1. Vai trò phát triển hạ tầng số

Chuyển đổi số trong khu vực công không thể vận hành trên một nền tảng cơ học hoặc phi vật chất thuần túy mà cần được định vị trong một hệ thống hạ tầng số thực chất, nơi công nghệ, con người và quy trình tương tác, phối hợp và tối ưu hóa lẫn nhau. Nếu coi tư duy, kỹ năng và văn hóa số là “phần mềm” điều hướng hành vi công vụ trong môi trường số, thì hạ tầng số đóng vai trò như “phần cứng” bảo đảm sự tồn tại, vận hành và phát triển bền vững của cả hệ sinh thái của chính quyền số. Không có hạ tầng, mọi chủ trương về số hóa sẽ chỉ dừng lại ở mức lý thuyết. Và nếu hạ tầng được xây dựng mà không có sự tham gia thực chất của đội ngũ CBCC, những người trực tiếp sử dụng, khai thác và duy trì thì hệ thống ấy khó đạt hiệu quả.

Biểu đồ 3.10 cho thấy, tại các phường ở khu vực đô thị được khảo sát, vai trò của cán bộ, công chức trong phát triển hạ tầng số đang từng bước được định hình thông qua hành vi công vụ cụ thể. Với điểm trung bình 3.82, cho thấy vai trò của CBCC trong phát triển hạ tầng kỹ thuật số vẫn còn khá khiêm tốn.

Sự khiêm tốn thể hiện ở mức độ chủ động tham gia vào các hoạt động xây dựng, nâng cấp hoặc duy trì hạ tầng kỹ thuật số. Khoảng 67% CBCC cho rằng họ “khá chủ động” hoặc “rất chủ động” tham gia vào các hoạt động này, với điểm số 3.84. Tuy nhiên, hơn 30% còn lại thừa nhận họ không chủ động hoặc chỉ tham gia ở mức trung bình, cho thấy sự phân hóa giữa nhóm CBCC thực sự nhập cuộc và nhóm còn thụ động. Điều này

phản ánh một thực trạng: các dự án hạ tầng số vẫn bị xem là nhiệm vụ chuyên biệt của bộ phận kỹ thuật, chưa được tích hợp như một phần của công việc phối hợp liên ngành trong tổ chức hành chính.



Biểu đồ 3.10: Vai trò phát triển hạ tầng số dựa trên kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024))

Kết quả phỏng vấn sâu của luận án cũng cho thấy, sự tham gia của CBCC vào các dự án hạ tầng số rất ít và không được hướng dẫn cụ thể và hầu hết đang phó thác việc này cho các phòng ban chuyên môn hoặc doanh nghiệp cung ứng dịch vụ công nghệ.

“Thực ra, ở cấp phường như chúng tôi thì vai trò trong việc xây dựng hạ tầng số là khá hạn chế. Hạ tầng kỹ thuật như đường truyền mạng, trang thiết bị CNTT, hay hệ thống phần mềm dùng chung... đều do thành phố triển khai theo lộ trình chung, phường chủ yếu là đơn vị tiếp nhận, vận hành và khai thác sử dụng.” (Trích BBPVS, Bí thư Đảng uỷ phường, 43 tuổi).

Điều này có thể lý giải bằng lý thuyết phân tầng công nghệ của Lenski (1966), sự bất bình đẳng về công nghệ giữa các cấp, ngành và khu vực sẽ dẫn đến sự phân tầng về năng lực và quyền lực số [113]. Trong hệ thống hành chính hiện nay, cán bộ cấp trung ương hoặc cấp thành phố có điều kiện tiếp cận sớm với công nghệ và mạng lưới chuyên gia, trong khi cán bộ cấp phường (xã) chủ yếu đóng vai trò tiếp nhận và vận hành các

mô hình “áp xuống”, dẫn đến vai trò bị giới hạn trong phạm vi kỹ thuật, không đủ điều kiện tham gia thiết kế hay phản biện mô hình hạ tầng số.

Một biểu hiện khác là sự hạn chế trong việc đóng góp ý kiến cải thiện mạng nội bộ. Với mức điểm 3.78, thấp nhất trong các chỉ báo khảo sát và gần 35% CBCC ít hoặc không tham gia phản biện. Điều này có thể thấy yêu cầu phát triển hạ tầng số lại mang tính sáng tạo, đổi mới, chủ động thiết kế chính sách và phối hợp liên ngành, vượt xa các năng lực hành chính thông thường đã dẫn đến sự căng thẳng/xung đột vai trò và xuất hiện xung đột giữa hai hệ thống kỳ vọng cũ (thực hiện đúng quy trình, an toàn, tránh sai sót, giảm thiểu rủi ro (mang tính thủ tục) và kỳ vọng mới (thúc đẩy đổi mới, tham mưu mô hình hạ tầng, phối hợp công - tư, hiểu biết công nghệ (mang tính đổi mới).

Sự xung đột vai trò xuất phát từ hai nguyên nhân: Một nguyên nhân xã hội học sâu xa của xung đột vai trò này nằm ở sự bất tương thích giữa cơ cấu hành chính hiện tại và yêu cầu của quá trình đổi mới công nghệ, như phân tích trong lý thuyết phân tầng công nghệ của Lenski (1966). Hệ thống thể chế công quyền vẫn vận hành theo cấu trúc hành chính - mệnh lệnh, trong khi phát triển hạ tầng số đòi hỏi mô hình mạng lưới linh hoạt, phối hợp liên ngành, đồng kiến tạo với các chủ thể tư nhân, cộng đồng. Sự thiếu ăn khớp giữa cấu trúc thể chế và yêu cầu vai trò dẫn đến “vai trò lửng lơ” (*floating role*), CBCC kỳ vọng thực hiện nhiệm vụ vượt khỏi năng lực tổ chức sẵn có, nhưng không được trao đủ quyền lực, không có khung đánh giá phù hợp và cũng không được đào tạo bài bản.

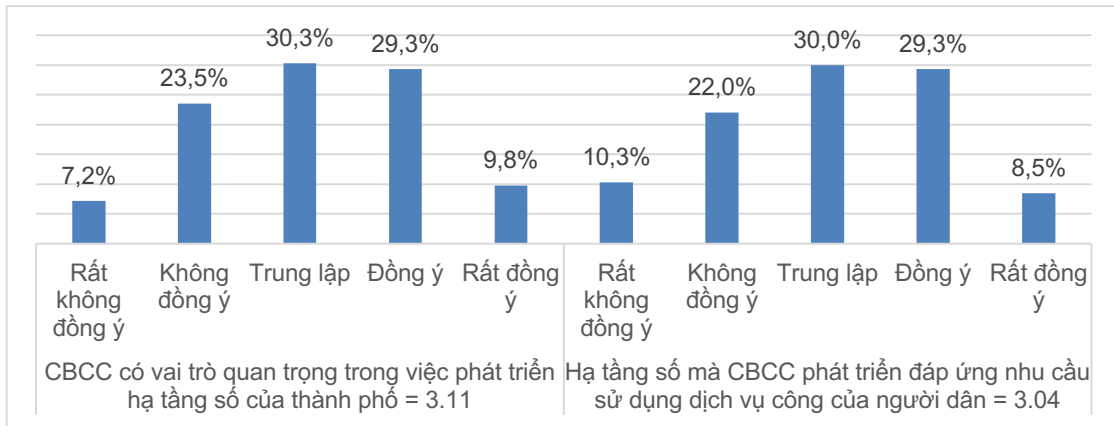
Nguyên nhân thứ hai là xung đột giữa chuẩn mực hành vi và động lực hành vi. Theo Weber, hành vi duy lý dựa trên mối quan hệ giữa phương tiện và mục đích. Tuy nhiên, trong môi trường công vụ, động lực hành vi của cán bộ công chức bị chi phối bởi hệ thống chuẩn mực đánh giá mang tính hành chính (tiến độ, thủ tục, văn bản) trong khi thành công của phát triển hạ tầng số lại đòi hỏi đánh giá theo tiêu chí đổi mới, hiệu quả xã hội, khả năng thích ứng và tính kết nối [120].

CBCC tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy dấu hiệu chuyển biến tích cực từ tư duy phụ thuộc sang chủ động trong duy trì hạ tầng kỹ thuật số. Hành vi kiểm tra mạng, báo cáo sự cố và kiểm tra thiết bị định kỳ được thực hiện thường xuyên, với điểm trung bình 3.844 và hơn 70% CBCC tham gia. Đây là dấu hiệu cho thấy năng lực số cơ bản đang dần hình thành như một phần trong văn hóa công vụ.

Điều này đã phản ánh sự dịch chuyển từ tư duy “phụ thuộc kỹ thuật” sang “hỗ trợ vận hành” trong môi trường hành chính số. Dữ liệu định tính cũng củng cố xu hướng này. Một công chức văn phòng - thống kê cho biết: *“Nếu mạng bị chậm hoặc phần mềm lỗi mà không báo ngay thì cả bộ phận bị động hồ sơ, nên chị em tự kiểm tra trước chứ không chờ bộ phận kỹ thuật.”* (Trích Biên bản phỏng vấn sâu nữ 47 tuổi, CBCC tài chính - kế toán ở phường)

Tương tự, một Phó Bí thư phường khẳng định: *“Phòng kỹ thuật hỗ trợ không kịp thời thì cán bộ phải biết kiểm tra cơ bản để không gián đoạn dịch vụ cho dân.”* (Trích biên bản PVS CBCC, Bí thư Đảng uỷ phường, 43 tuổi). Những nhận định này cho thấy nhận thức về trách nhiệm duy trì vận hành hệ thống đang lan tỏa rộng hơn trong đội ngũ.

Tuy vậy, một khoảng trống đáng kể vẫn tồn tại trong khâu phối hợp với bộ phận kỹ thuật, đặc biệt trong lập kế hoạch nâng cấp, thay thế thiết bị. Điểm trung bình 3,806 cho thấy mức độ tham gia ở mức trung bình khá, nhưng đáng chú ý là có 35% CBCC vẫn chưa tích cực tham gia. Dữ liệu phỏng vấn sâu lý giải rõ hơn nguyên nhân: nhiều CBCC cho rằng việc lập kế hoạch đầu tư hạ tầng “thuộc quyền của cấp trên” hoặc “của bộ phận chuyên môn”, dẫn đến tình trạng họ chỉ phản ánh khi thiết bị hỏng thay vì tham gia chủ động vào quá trình đánh giá nhu cầu và đề xuất nâng cấp. Điều này nhất quán với các phát hiện trong Báo cáo Chuyển đổi số TP. Hồ Chí Minh qua các năm 2022, 2023 và Báo cáo của Worl Bank nhấn mạnh đến tình trạng “phân tán trách nhiệm quản lý hạ tầng số” và “thiếu cơ chế phối hợp rõ ràng giữa CBCC vận hành và đơn vị kỹ thuật”, gây ra các điểm nghẽn trong duy trì hệ thống. Đánh giá từ phía người dân, đối tượng thụ hưởng hạ tầng số ở biểu đồ 3.11 cho thấy có sự khác biệt: Chỉ 39,1% người dân cho rằng CBCC có vai trò quan trọng trong phát triển hạ tầng số, trong khi trên 30% không đồng ý và hơn 30% giữ thái độ trung lập. Mức độ hài lòng với hạ tầng số do CBCC tham gia phát triển chỉ đạt 3.04, với 37,8% đồng thuận. Điều này cho thấy các hành vi kỹ thuật vẫn chưa chuyển hóa rõ ràng thành hiệu quả phục vụ.



Biểu đồ 3.11: Vai trò phát triển hạ tầng số của cán bộ, công chức theo đánh giá của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024))

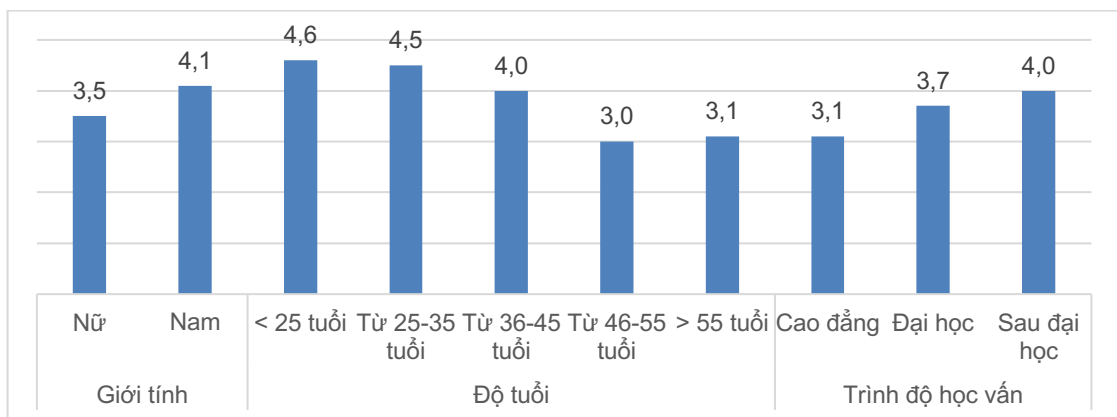
Nguyên nhân sâu xa nằm ở tư duy thiết kế hạ tầng chưa thực sự lấy người dùng làm trung tâm. CBCC thường tập trung vào nội bộ hành chính, trong khi người dân kỳ vọng trải nghiệm số hóa thân thiện, nhanh chóng. Do đó, cần tái định nghĩa vai trò CBCC thành “tác nhân quản trị hạ tầng”, những người có khả năng vận hành, phát hiện vấn đề và đề xuất cải tiến phù hợp với thực tiễn và nhu cầu xã hội.

Khi phân tích tương quan ở biểu đồ 3.12 cho thấy có sự khác biệt về độ tuổi và giới tính trong thực hiện vai trò phát triển hạ tầng số. Nhóm CBCC dưới 25 tuổi có điểm trung bình cao nhất (4.6), tiếp theo là nhóm 25-35 tuổi (4.5), cho thấy mức độ chủ động rất cao. Trong khi đó, nhóm 36- 45 tuổi chỉ đạt 4.0 điểm, và hai nhóm từ 46 tuổi trở lên giảm xuống mức thấp (3.0 và 3.1 điểm). Sự chênh lệch gần 1.5 điểm giữa nhóm trẻ nhất và lớn tuổi nhất không chỉ phản ánh khoảng cách về năng lực công nghệ mà còn cho thấy sự lệch pha trong tư duy và thái độ tiếp cận hạ tầng số. CBCC trẻ tuổi vốn trưởng thành trong môi trường công nghệ thường chủ động, linh hoạt và xem hạ tầng số là điều kiện mặc định cho hoạt động hành chính. Họ không ngần ngại tham gia các hoạt động kỹ thuật như kiểm tra thiết bị, báo cáo sự cố, phối hợp nâng cấp hệ thống. “Tôi làm việc gì cũng mặc định là sẽ có máy móc hỗ trợ, từ việc lưu hồ sơ đến tra cứu thông tin người dân. Nếu mạng lỗi hay phần mềm trục trặc, tôi biết cách tự kiểm tra cài đặt cơ bản, nếu không xử lý được thì chủ động báo đơn vị kỹ thuật. Việc phối hợp với bộ phận công nghệ thông tin cũng quen rồi, có gì mới là mình test thử trước khi áp dụng” (Trích BBPVS, Bí thư đoàn thanh niên, 28 tuổi). Ngược lại, các CBCC lớn tuổi thường xem hạ tầng số là yếu tố phụ trợ, ít chủ động góp ý hoặc tham gia thiết kế hệ thống, thậm chí có xu hướng

né tránh. Điều này dẫn đến trạng thái bị tách rời khỏi tiến trình chuyển đổi số. Nếu khoảng cách thế hệ này kéo dài, có thể gây ra hệ quả tiêu cực như giảm hiệu quả vận hành hệ thống, tăng gánh nặng cho CBCC trẻ và tạo sự phân tầng trách nhiệm theo tuổi thay vì theo chuyên môn. Tuy nhiên, nhóm 36-45 tuổi với điểm trung bình 4.0 cho thấy tiềm năng trở thành cầu nối thế hệ. Đây là lực lượng có kinh nghiệm công tác, khả năng lãnh đạo trung cấp và hiểu biết kỹ thuật đủ tốt để làm trung gian giữa hai nhóm còn lại. Nếu được đào tạo bài bản và trao quyền, nhóm này có thể góp phần tạo dựng văn hóa số hài hòa và bền vững trong tổ chức.

Về giới tính, CBCC nam có điểm trung bình 4.1, cao hơn đáng kể so với CBCC nữ (3.5). Sự chênh lệch này có thể phản ánh sự khác biệt về kinh nghiệm tiếp xúc công nghệ, mức độ tự tin thao tác kỹ thuật, hoặc sự phân công vai trò trong tổ chức. Mặc dù chưa thể khẳng định có sự phân biệt giới, nhưng kết quả này đặt ra yêu cầu đánh giá lại mức độ tiếp cận công bằng trong quá trình xây dựng năng lực số.

Xét theo trình độ học vấn, CBCC có trình độ sau đại học đạt mức điểm trung bình 4.0, nhóm đại học đạt 3.7, còn nhóm cao đẳng chỉ đạt 3.1. Sự chênh lệch này cho thấy vai trò phát triển hạ tầng số không chỉ phụ thuộc vào thói quen hành vi, mà còn gắn liền với trình độ tri thức, khả năng tư duy hệ thống và kỹ năng kỹ thuật tổng hợp. Những CBCC có nền tảng học vấn cao hơn có khả năng tiếp cận chiến lược hơn đối với hệ thống hạ tầng và có xu hướng tham gia tích cực vào các hoạt động cải tiến kỹ thuật.



Biểu đồ 3.12: Thực hiện vai trò phát triển hạ tầng số phân theo yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

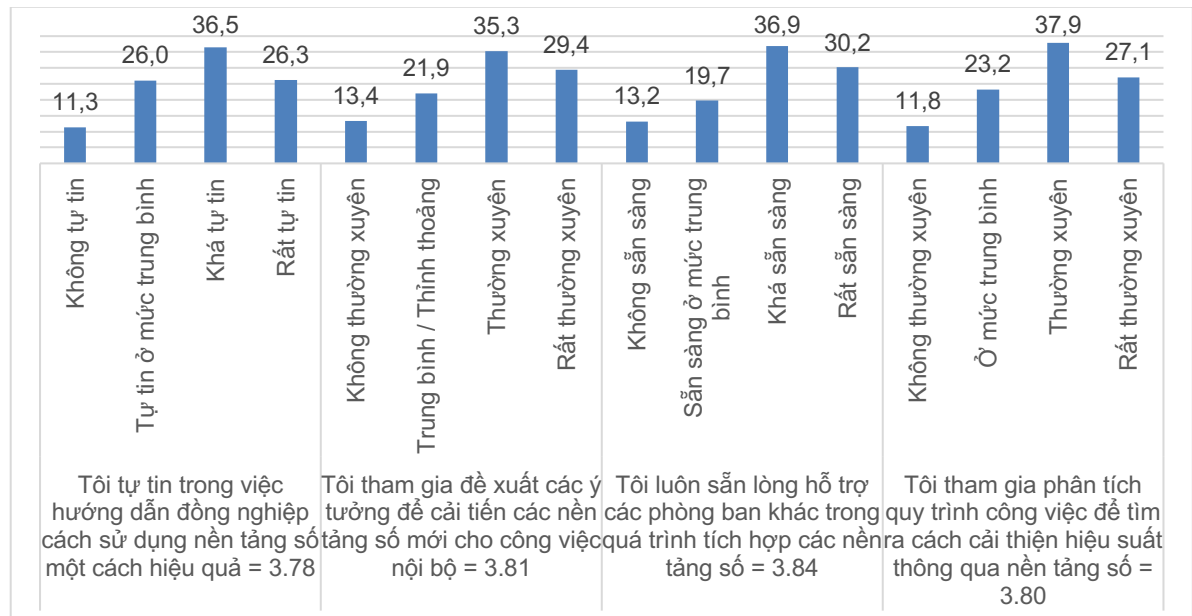
Vai trò của cán bộ, công chức ở các phường được khảo sát trong phát triển hạ tầng

số hiện đang được thể hiện thông qua nhiều hành vi cụ thể như tham gia vào dự án hạ tầng kỹ thuật số, phối hợp nâng cấp thiết bị, giám sát mạng nội bộ, và kiểm tra thiết bị định kỳ nhằm bảo đảm tính ổn định cho hệ thống hành chính điện tử. Các chỉ số khảo sát cho thấy CBCC đã có sự chủ động nhất định, tuy nhiên vẫn còn thiếu quyền tham gia từ đầu, sự kỳ vọng của người dân với chất lượng hạ tầng tại cấp phường vẫn chưa được đáp ứng tương xứng.

3.2.2. Vai trò phát triển nền tảng số

Khi chuyển đổi số bước sang giai đoạn sâu rộng hơn, câu hỏi không còn dừng lại ở việc chính quyền số có sử dụng công nghệ số hay không, mà là sử dụng nền tảng số nào, với mức độ tích hợp, tương tác và cải tiến ra sao. Trong ngữ cảnh ấy, nền tảng số không chỉ là hạ tầng kỹ thuật mềm, mà còn là không gian hành chính mới, nơi mọi tác vụ, giao tiếp và chu trình xử lý công vụ được diễn ra. Vai trò của CBC vì vậy không còn gói gọn trong việc tiếp cận và sử dụng nền tảng, mà chuyển sang tư duy đồng kiến tạo, nơi CBCC là một phần trong hệ sinh thái phát triển, tối ưu và lan tỏa nền tảng số.

Kết quả khảo sát vai trò này thể hiện ở Biểu đồ 3.13 cho thấy vai trò tham gia xây dựng nền tảng số đang được ghi nhận với mức độ tích cực nhưng còn tiếm tiến, với chỉ số trung bình đạt 3.8.



Biểu đồ 3.13: Vai trò phát triển nền tảng số của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Đa số CBCC tự đánh giá cao vai trò của mình trong cải tiến nền tảng, hỗ trợ đồng nghiệp và nâng cao hiệu suất công vụ. Tuy nhiên, khi so sánh với cảm nhận từ người dân, người sử dụng cuối cùng của nền tảng hành chính, lại xuất hiện một “khoảng trống nhận thức”, cho thấy các nỗ lực kỹ thuật nội bộ chưa chuyển hóa thành trải nghiệm rõ ràng bên ngoài.

Báo cáo của UNDP và Trung tâm PAPI Việt Nam (2022) cũng cho thấy, chỉ khoảng 41% người dân được khảo sát tại cấp xã nhận thấy chính quyền địa phương “có sử dụng công dịch vụ công trực tuyến”, và chỉ 17% hài lòng với khả năng hướng dẫn sử dụng dịch vụ công trực tuyến của cán bộ địa phương [66]. Điều này phản ánh khoảng cách giữa việc triển khai nền tảng số và năng lực thể hiện vai trò của cán bộ công chức trong việc truyền đạt, hỗ trợ và kiến tạo sự tiếp cận số cho người dân

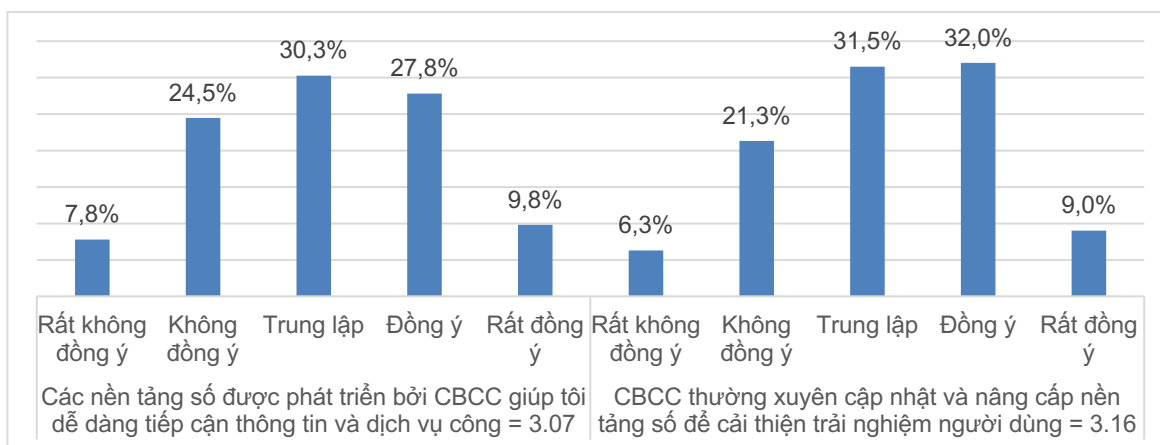
Một chỉ báo tích cực là mức độ tự tin của CBCC trong việc hướng dẫn đồng nghiệp sử dụng nền tảng số (3.77 điểm). Hơn 62% CBCC cho biết họ “khá tự tin” hoặc “rất tự tin”. Tuy nhiên, 11.29% không tự tin và gần 26% chỉ ở mức trung bình, phản ánh khoảng trống về khả năng truyền đạt và đồng bộ hóa quy trình nội bộ.

Về khía cạnh đổi mới sáng tạo, 64.67% CBCC cho biết họ thường xuyên hoặc rất thường xuyên đề xuất ý tưởng cải tiến nền tảng. Tuy nhiên, gần 35% chưa tham gia tích cực, cho thấy văn hóa đổi mới chưa lan tỏa toàn diện trong tổ chức.

Tại cấp độ tổ chức, mức độ sẵn sàng hỗ trợ liên phòng ban trong việc tích hợp nền tảng đạt trung bình 3.84 điểm. Gần 67% CBCC thể hiện tinh thần phối hợp, nhưng 13% không sẵn sàng và 20% còn dè dặt, cho thấy tư duy hành chính cục bộ vẫn tồn tại.

Một yếu tố tích cực khác là mức độ tham gia phân tích quy trình nhằm cải thiện hiệu suất công việc thông qua nền tảng (3.80 điểm). Hơn 65% CBCC cho biết họ thường xuyên thực hiện hoạt động này, phản ánh xu hướng sử dụng công nghệ như công cụ tái cấu trúc hành chính đang hình thành.

Tuy nhiên, các hành vi liên quan chưa hội tụ đầy đủ trong từng cá nhân: một số CBCC giỏi hỗ trợ nhưng không đề xuất cải tiến; ngược lại, có người phân tích quy trình tốt nhưng thiếu tinh thần phối hợp. Vai trò xây dựng nền tảng số vẫn còn phụ thuộc vào động lực cá nhân và chưa được tổ chức hóa thành năng lực toàn diện.



Biểu đồ 3.14: Vai trò phát triển nền tảng số của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Chỉ số đánh giá “nền tảng số giúp tiếp cận dịch vụ công dễ dàng” chỉ đạt 3.07, còn “CBCC thường xuyên cập nhật, nâng cấp nền tảng” là 3.16. Gần 31% người dân chọn mức “trung lập” và hơn 25% không đồng ý, cho thấy nền tảng số chưa để lại ấn tượng rõ nét. Vai trò của CBCC vẫn dừng ở mức thụ động sử dụng, chưa đạt đến vai trò đồng kiến tạo (co-creator).

So với vai trò xây dựng hạ tầng số ở mục 3.2.1, nếu hạ tầng là nền móng vật lý, thì nền tảng là giao diện hành vi, nơi CBCC và người dân gặp nhau trong tương tác số. Khoảng cách cảm nhận giữa CBCC và người dân phản ánh sự thiếu đồng bộ và thiết kế chưa lấy người dùng làm trung tâm.

Phân tích theo độ tuổi (Bảng 3.15) cho thấy mô hình hành vi có sự phân hóa thể hệ rõ rệt: nhóm dưới 25 tuổi và 25-35 tuổi lần lượt đạt 4.56 và 4.58 điểm, cao vượt trội; nhóm 36-45 tuổi đạt 3.953 điểm; nhóm 46-55 và trên 55 tuổi chỉ đạt lần lượt 2.93 và 2.90 điểm. Điều này phản ánh lực lượng trẻ đang dẫn dắt việc vận hành nền tảng số.

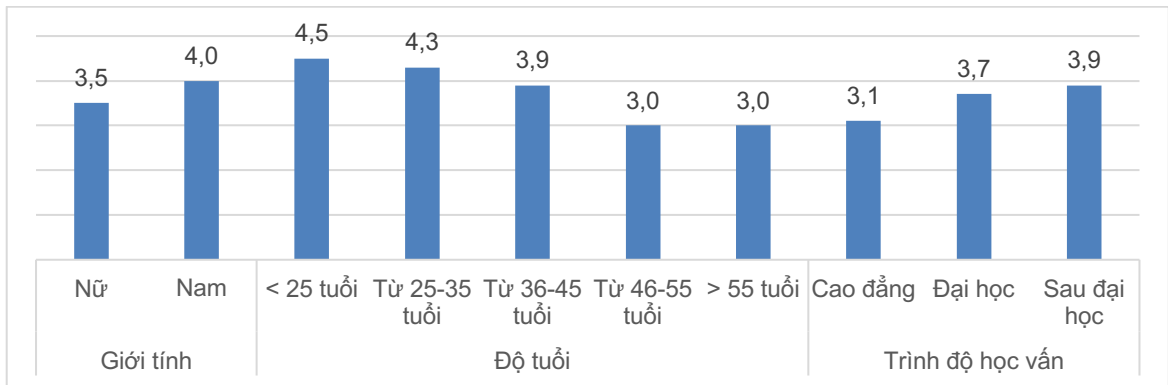
Tuy nhiên, sự vượt trội của nhóm trẻ không chỉ do năng lực cá nhân mà còn nhờ điều kiện xã hội - kỹ thuật. Ngược lại, nhóm trên 46 tuổi, nhất là trên 55 tuổi, gặp khó khăn trong thích nghi và tư duy hệ thống. Nhóm 36-45 tuổi thì đang ở trạng thái chuyển tiếp, chịu áp lực kép từ cả hai phía.

Sự cách biệt gần 1.7 điểm giữa hai đầu thể hệ cho thấy lực lượng trẻ đang đóng vai trò trung tâm trong việc phát triển và vận hành nền tảng số.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho kết quả tương tự: “*Chúng tôi thường xuyên gánh vác các công việc liên quan đến quản trị dữ liệu, vận hành hệ thống, hỗ*

trợ người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến, nhưng nhiều khi lại phải kiêm nhiệm cả vai trò ‘hướng dẫn viên công nghệ’ cho các đồng nghiệp lớn tuổi. Điều này tạo ra sự lệch pha trong phân công công việc, đôi khi làm chậm tiến độ chung” (Trích BBPVS, nam, 28 tuổi, Công chức địa chính)

Sự phân hóa cũng thể hiện theo trình độ học vấn và giới tính: nhóm sau đại học đạt 3.9 điểm, cao hơn nhóm đại học (3.7) và cao đẳng (3.1); Nhóm CBCC nam cao hơn CBCC nữ. Điều này cho thấy nền tảng kiến thức lý luận và khả năng tư duy hệ thống đóng vai trò quan trọng trong việc đảm nhiệm vai trò xây dựng nền tảng số.



Biểu đồ 3.15: Thực hiện vai trò phát triển nền tảng số phân theo yếu tố nhân khẩu học

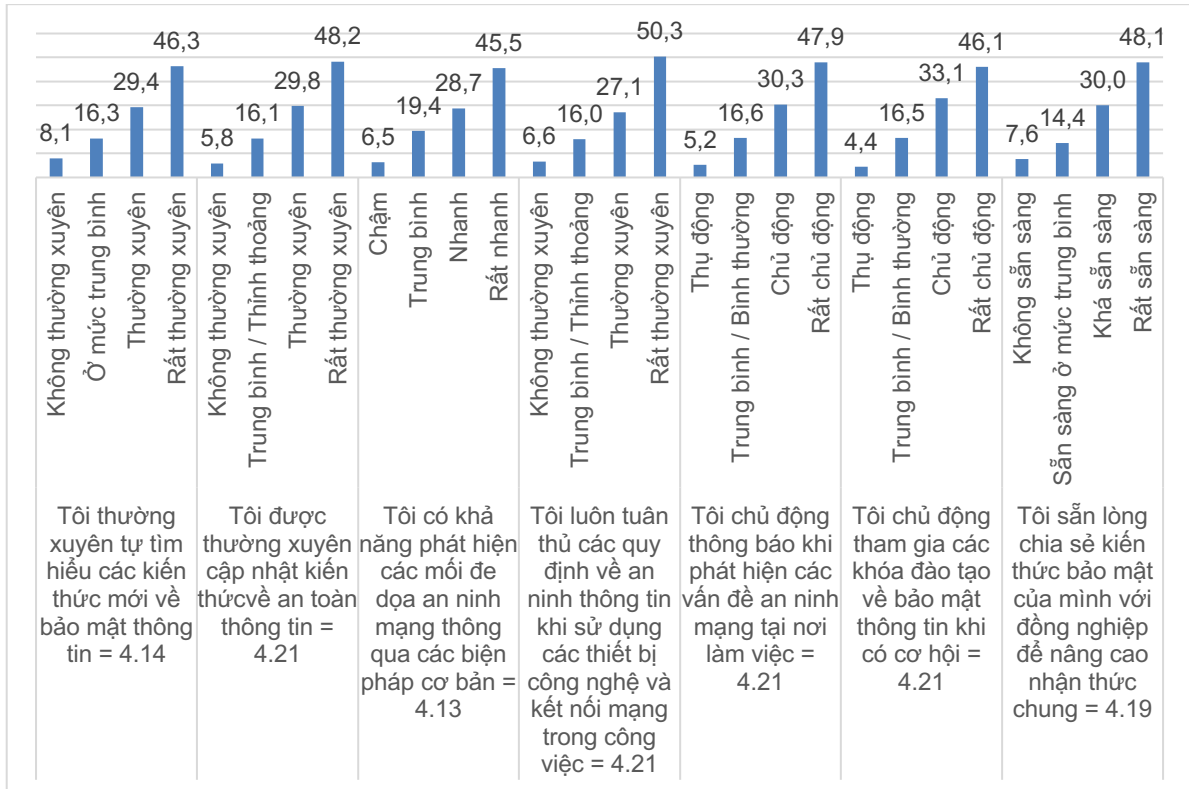
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Vai trò phát triển nền tảng số của đội ngũ cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy một chuyển biến tích cực, với mức độ tự tin, chủ động và hợp tác ngày càng cao trong việc hướng dẫn, cải tiến và tích hợp các hệ thống công vụ số. Tuy nhiên, sự phát triển này vẫn đang đối mặt với hai khoảng trống lớn: Một là, vẫn mang tính “trên giao, dưới thực hiện”, CBCC chưa được tham gia vào quá trình lựa chọn nền tảng, đánh giá hiệu quả hoặc xây dựng quy trình số hóa nội bộ; hai là, chưa thiết lập được cầu nối rõ ràng giữa nỗ lực cải tiến nội bộ và trải nghiệm thực tế của người dân, đối tượng thụ hưởng cuối cùng.

3.2.3. Vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin

Trong môi trường số, việc bảo vệ an ninh thông tin chính là điều kiện cho sự “hội nhập” giữa các chủ thể trong không gian số và là một biểu hiện của khả năng “duy trì trật tự xã hội” trong bối cảnh công nghệ [133]. Báo cáo PAPI 2023 (UNDP, 2023) cho thấy người dân ngày càng kỳ vọng vào khả năng cung ứng dịch vụ công trực tuyến hiệu quả, minh bạch, bảo mật [68]. Điều này tạo áp lực xã hội mạnh mẽ lên cán bộ, công chức. CBCC được kỳ vọng không chỉ là người tuân thủ các quy định về bảo mật, mà còn là tác nhân kiến tạo và lan tỏa nhận thức, hành vi và giá trị gắn với an toàn thông tin trong

toàn bộ tổ chức hành chính công. Họ chịu trách nhiệm bảo đảm sự liêm chính, chính xác, và an toàn của các luồng thông tin hành chính, dữ liệu cá nhân công dân và hệ thống hạ tầng công nghệ mà họ đang khai thác. Điều này đặt họ vào vị thế mới của một “người gác cổng thông tin” trong xã hội kỹ thuật số, tương đương với vai trò xã hội bảo vệ an ninh trật tự trong thế giới thực.



Biểu đồ 3.16: Vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin theo cảm nhận của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Biểu đồ 3.16 cho thấy vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin của CBCC được đánh giá ở mức tương đối cao với điểm trung bình 4.18. Một điểm đáng ghi nhận là hơn 75% CBCC thường xuyên hoặc rất thường xuyên tự tìm hiểu kiến thức bảo mật (29.35% và 46.29% tương ứng), thể hiện sự lan tỏa của nhận thức bảo mật ra ngoài phạm vi chuyên môn kỹ thuật. Tuy nhiên, khoảng 24% còn lại thừa nhận họ không thường xuyên thực hiện điều này, phản ánh sự khác biệt về động lực cá nhân, bất chấp yêu cầu bắt buộc từ tổ chức.

Ở khía cạnh cập nhật kiến thức, điểm trung bình đạt 4.20 với gần 78% CBCC cho biết họ được cập nhật thường xuyên hoặc rất thường xuyên, trong khi khoảng 22% vẫn chưa được tiếp cận đầy đủ. Một trong các nguyên nhân, theo phỏng vấn sâu, là sự phụ

thuộc vào các chương trình tập huấn tập trung và thiếu cơ chế học tập linh hoạt: “*Phần lớn kiến thức của tôi đến từ các buổi tập huấn chung... Tôi cũng không có thời gian để tự học hỏi, tự đào tạo*” (CBCC Tư pháp - hộ tịch, 44 tuổi).

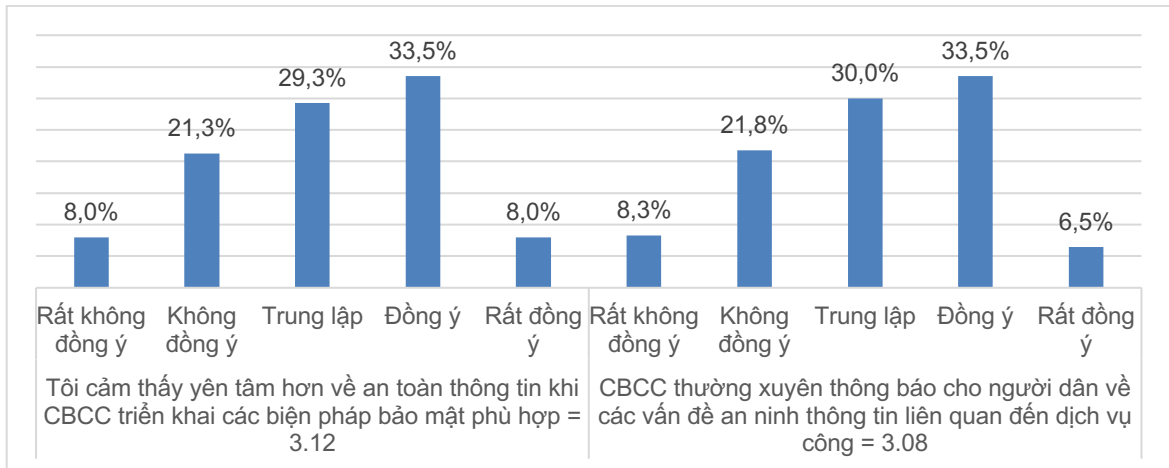
Tương tự, hành vi tuân thủ quy định bảo mật đạt mức trung bình 4.21, với hơn 77% CBCC thường xuyên hoặc rất thường xuyên thực hiện. Tuy nhiên, tính hình thức có thể xuất hiện nếu tuân thủ không đi kèm với nhận thức sâu, làm gia tăng nguy cơ bị lợi dụng trong các tình huống khẩn cấp. Vì thế, cần tăng cường các hình thức huấn luyện mô phỏng xử lý sự cố để củng cố phản xạ thực tiễn.

Về phản ứng trước sự cố, 78% CBCC cho biết họ chủ động hoặc rất chủ động thông báo vấn đề an ninh, đạt điểm trung bình 4.21. Điều này là tích cực, nhưng 22% còn lại vẫn tỏ ra bị động hoặc e ngại trách nhiệm, làm giảm hiệu quả phản ứng tập thể trong các tình huống rò rỉ dữ liệu hoặc tấn công mạng.

Tỷ lệ CBCC chủ động tham gia các khóa đào tạo bảo mật khi có cơ hội cũng đạt mức cao (79.19%) với điểm trung bình 4.21, phản ánh một sự chuyển biến tích cực trong tư duy học tập suốt đời. Đặc biệt, tỷ lệ sẵn lòng chia sẻ kiến thức bảo mật nội bộ lên đến 78.06% (điểm trung bình 4.18), cho thấy tiềm năng hình thành văn hóa bảo mật cộng đồng trong tổ chức công vụ. Tuy nhiên, vẫn còn hơn 21% CBCC chưa sẵn sàng chia sẻ, điều này cần được xử lý bằng các cơ chế khuyến khích nội bộ và công nhận tinh thần hợp tác.

Tuy nhiên, các hành vi kỹ thuật nội bộ chỉ thực sự có giá trị nếu được xã hội ghi nhận. Biểu đồ 3.17 cho thấy người dân chỉ đánh giá mức độ yên tâm ở mức 3.12 điểm và mức độ CBCC thông báo sự cố là 3.08 điểm, thấp hơn nhiều so với cảm nhận của CBCC. Khoảng 50% người dân giữ thái độ trung lập hoặc thiếu tin tưởng, cho thấy một “hố ngăn cách thông tin” khá rõ. Điều này cho thấy cần nâng cao năng lực truyền thông của CBCC bên cạnh kỹ năng kỹ thuật.

Người dân không thể kiểm định hệ thống bảo mật nội bộ mà đánh giá thông qua quy trình minh bạch, thông tin cảnh báo và phản ứng của chính quyền khi có sự cố liên quan đến dữ liệu cá nhân. Nếu CBCC không chủ động thông tin, thì nỗ lực kỹ thuật sẽ không được chuyển hóa thành niềm tin xã hội.



Biểu đồ 3.17: Nhận thức về tầm quan trọng của an toàn thông tin theo cảm nhận của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Do vậy, CBCC không chỉ là người vận hành hệ thống mà còn là người bảo vệ niềm tin công dân đối với chính quyền số. Liên kết với các vai trò trước như phát triển hạ tầng và nền tảng số, có thể thấy bảo mật là “môi trường vô hình” giúp hệ thống công nghệ vận hành bền vững. Hạ tầng thiếu an toàn dễ bị gián đoạn, nền tảng thiếu tin cậy sẽ bị người dùng rời bỏ. Vai trò bảo mật vì thế không thể bị xem là phụ trợ, mà phải là yếu tố kết nối giữa công nghệ, tổ chức và xã hội.

Một trong những yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc nhưng thường không được nhận diện đầy đủ trong phân tích chính sách bảo mật là sự khác biệt theo thế hệ trong hệ thống hành chính công. Với vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin, một lĩnh vực không chỉ đòi hỏi kỹ năng công nghệ mà còn yêu cầu cao về phản xạ, tính kỷ luật và nhận thức tổ chức, sự khác biệt theo độ tuổi càng thể hiện rõ nét. Khi đối chiếu các hành vi và thái độ bảo mật của cán bộ, công chức với biến số tuổi trong Biểu đồ 3.18, có thể thấy một bức tranh phân tầng rõ ràng về mức độ tham gia và năng lực thích ứng với các yêu cầu về an ninh thông tin.

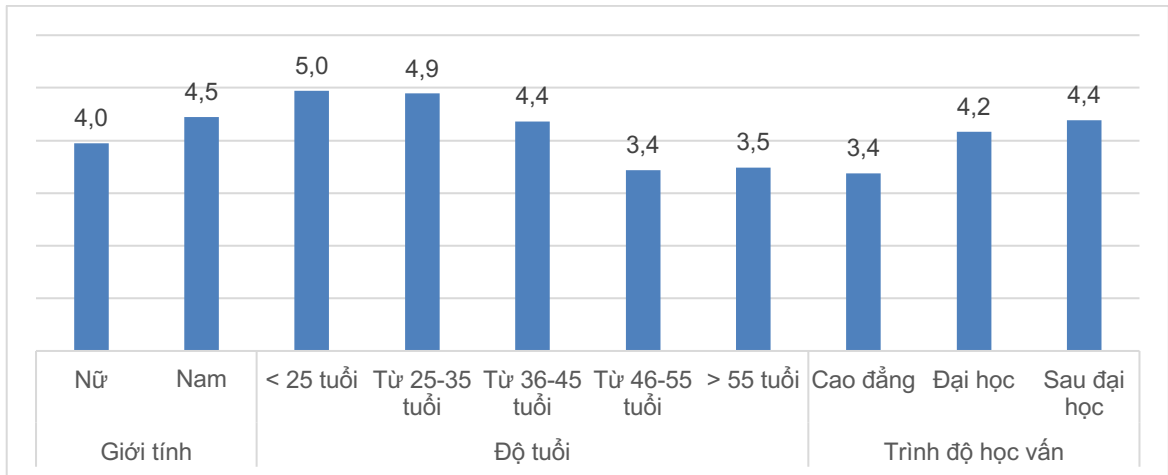
Nhóm CBCC dưới 25 tuổi đạt điểm trung bình rất cao là 4.95, cao nhất trong tất cả các nhóm. Nhóm 25-35 tuổi cũng đạt mức cao là 4.89. Nhóm 36-45 tuổi ở mức khá với 4.36, trong khi nhóm 46-55 tuổi và trên 55 tuổi lần lượt chỉ đạt 3.44 và 3.49. Sự chênh lệch gần 1.5 điểm giữa hai nhóm đầu và hai nhóm cuối cho thấy rõ nét khoảng cách thế hệ không chỉ về kỹ năng mà cả trong thái độ và khả năng thích ứng với yêu cầu bảo mật ngày càng phức tạp.

Đáng lo ngại là hai nhóm CBCC lớn tuổi (46-55 và >55 tuổi), với điểm số dưới 3.5, cho thấy mức độ hiểu biết và khả năng phản ứng với rủi ro bảo mật còn rất hạn chế. Thực tiễn điều tra định tính còn cho thấy, nhiều CBCC lớn tuổi vẫn có thói quen sử dụng mật khẩu yếu, không thay đổi định kỳ, hoặc sử dụng thiết bị cá nhân không an toàn cho công vụ. Đặc biệt, nhóm này lại thường nắm giữ quyền truy cập vào hệ thống quan trọng. Việc năng lực bảo mật không tương ứng với quyền lực hệ thống là một rủi ro nghiêm trọng.

“Thực tế khi triển khai các quy định về an toàn, an ninh thông tin, tôi nhận thấy có sự chênh lệch rất rõ giữa các thế hệ công chức. Lực lượng trẻ như chúng tôi thường phản ứng nhanh với các tình huống bất thường, chẳng hạn khi phát hiện email lạ, đường link đáng ngờ hoặc các cảnh báo hệ thống. Ngược lại, một số anh chị lớn tuổi trong cơ quan đôi khi còn xem nhẹ quy trình bảo mật, ví dụ như chia sẻ mật khẩu qua tin nhắn hoặc không khóa màn hình khi rời khỏi máy tính. Điều này không phải do thiếu trách nhiệm, mà phần nhiều là vì họ đã quen với cách làm việc truyền thống và khó thay đổi thói quen” (Trích Biên bản PVS, nam, 29 tuổi, bí thư đoàn thanh niên phường)

Về giới tính, nam CBCC đạt điểm trung bình cao hơn nữ (4.45 so với 3.95), phản ánh sự chênh lệch có thể xuất phát từ mức độ tiếp cận công nghệ thường xuyên hơn trong các vai trò kỹ thuật. Tuy nhiên, điều này không đồng nghĩa với năng lực thấp của nữ, mà cần được phân tích trong bối cảnh phân công công việc nội bộ, điều kiện tiếp cận đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật.

Về trình độ học vấn, nhóm có trình độ sau đại học đạt điểm cao nhất (4.39), tiếp đến là đại học (4.16), và cuối cùng là cao đẳng (3.38). Sự khác biệt này phần nào phản ánh mối quan hệ giữa nền tảng học thuật và năng lực nhận thức, kỹ năng phân xạ trong bảo mật. Tuy nhiên, sự khác biệt cũng đặt ra yêu cầu nâng chuẩn kỹ năng bảo mật tối thiểu trong toàn hệ thống, bất kể trình độ học vấn chính quy.



Biểu đồ 3.18: Thực hiện vai trò đảm bảo an ninh, an toàn thông tin phân theo yếu tố nhân khẩu học

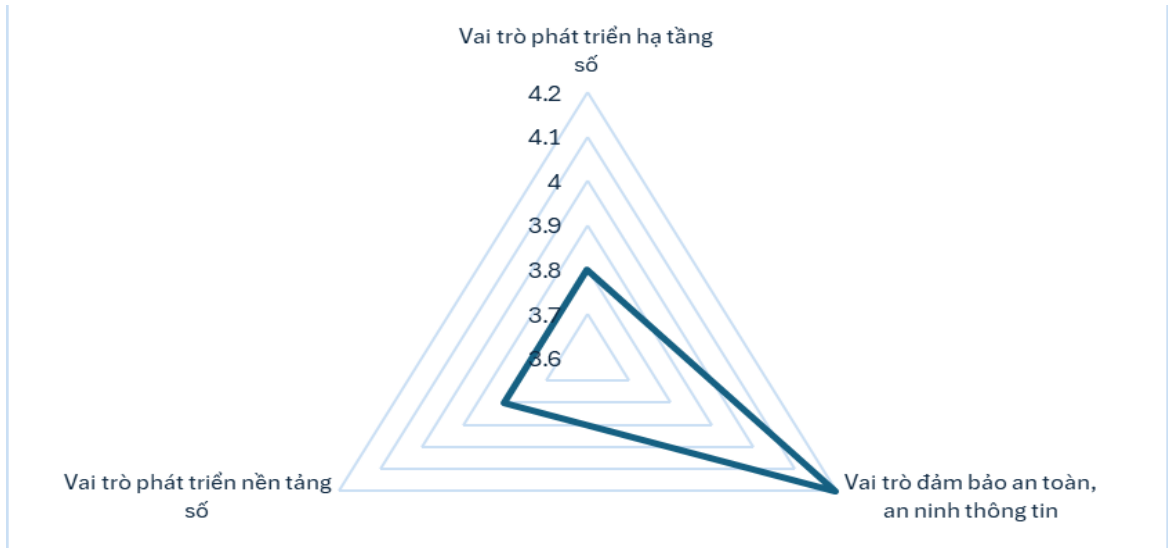
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Như vậy, vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy nhiều chuyển biến tích cực, nhưng cũng bộc lộ sự phân hóa rõ nét theo nhân khẩu học. Mức trung bình 3.825 là chỉ báo khả quan, song để chuyển từ nỗ lực bên trong sang thực thi, cần có thêm chiến lược đồng bộ giữa đào tạo, truyền thông và phân tầng can thiệp phù hợp với từng nhóm. Đặc biệt, kết nối niềm tin công dân với hành vi bảo mật của chính quyền số cần được coi là một chỉ số hiệu quả trong đánh giá chuyển đổi số bền vững.

3.2.4. Nhận xét mức độ thực hiện các vai trò phát triển kỹ thuật số

Hai vai trò phát triển hạ tầng số và phát triển nền tảng số đều có giá trị trung bình ở mức 3.8. Đây là ngưỡng tương đối ổn định, cho thấy phần lớn cán bộ đã có nhận thức và mức độ tham gia nhất định vào việc vận hành và nâng cấp hệ thống kỹ thuật tại đơn vị.

Vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin lại đạt giá trị trung bình cao hơn đáng kể (4.2), vượt 0.4 điểm so với hai vai trò còn lại. Như vậy, trong nhóm vai trò kỹ thuật số, đảm bảo an toàn, an ninh thông tin hiện là mắt xích được đội ngũ CBCC chú trọng nhất, vượt trội so với các vai trò mang tính xây dựng nền tảng kỹ thuật ban đầu.



Biểu đồ 3.19: Tương quan các vai trò trong nhóm phát triển kỹ thuật số

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Nhóm vai trò phát triển hạ tầng số, nền tảng số và bảo đảm an toàn thông tin của cán bộ, công chức tại cấp cơ sở hiện nay có thể được coi là vai trò “lưng ló”- một hình thái vai trò chưa hoàn tất, thiếu định hình và thiếu điều kiện thực thi đầy đủ.

Thứ nhất, đây là vai trò mang tính “kỳ vọng kép”, nơi tổ chức và xã hội kỳ vọng cán bộ, công chức không chỉ thực hiện đúng các quy trình truyền thống một cách an toàn, tuân thủ, mà đồng thời phải tiên phong đổi mới, hiểu biết công nghệ, đề xuất giải pháp xây dựng nền tảng số và phối hợp đa bên trong xây dựng hạ tầng số. Sự tồn tại đồng thời của hai hệ chuẩn: một bên nghiêng về tính hình thức và bảo thủ, một bên nhấn mạnh đổi mới và chủ động đã tạo nên xung đột trong vai trò, khiến cán bộ rơi vào trạng thái mơ hồ và giằng co giữa “làm đúng” và “làm mới”.

Thứ hai, với nhóm vai trò này CBCC không được trao quyền thực chất để thực hiện nhiệm vụ. CBCC ở cấp phường (xã) không được tham gia từ đầu trong các quyết sách về phát triển hạ tầng số, nên thiếu thông tin và thiếu cả quyền ra quyết định trong quá trình triển khai. Họ được giao nhiệm vụ mà không kèm theo thẩm quyền hay cơ chế phối hợp phù hợp, dẫn đến trạng thái “đứng giữa”, không đủ thẩm quyền để kiến tạo, cũng không thể từ chối thực hiện khi có yêu cầu từ trên giao xuống.

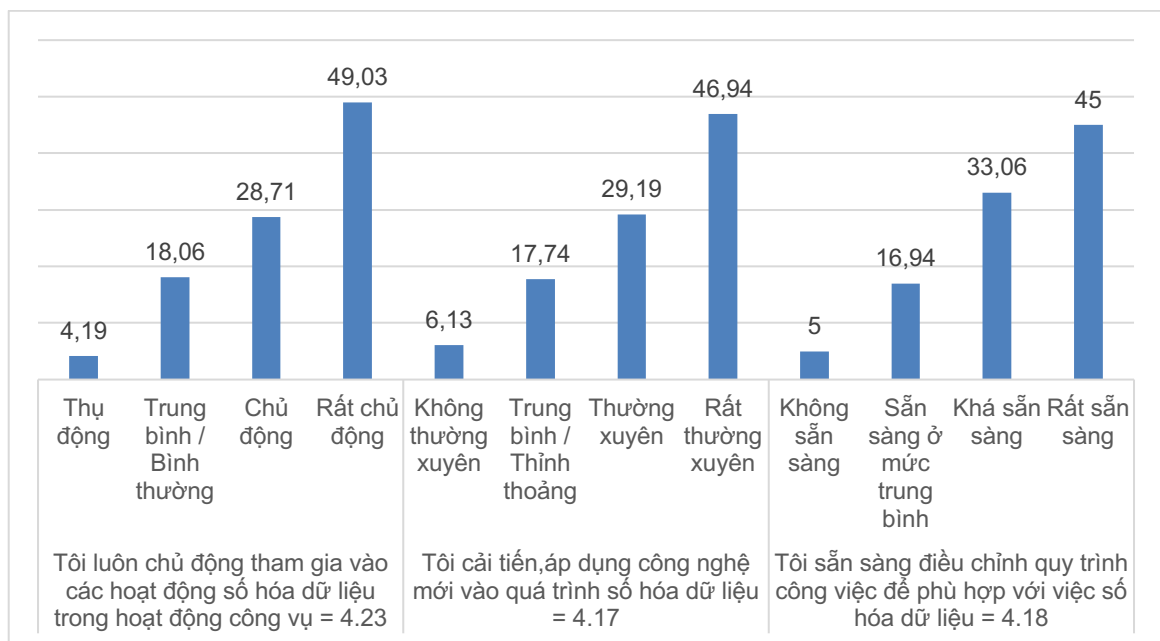
Thứ ba, nhóm vai trò này còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi sự thiếu hụt nguồn lực và năng lực tổ chức. CBCC chưa được đào tạo chuyên sâu về công nghệ, an toàn thông tin hay các mô hình hạ tầng số; việc thiếu kiến thức chuyên môn và kỹ năng quản trị số khiến họ khó đáp ứng các yêu cầu mới, dù bản thân có tinh thần trách nhiệm.

3.3. VAI TRÒ SỐ HÓA DỮ LIỆU, SỬ DỤNG DỮ LIỆU VÀ CHIA SẺ DỮ LIỆU CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.3.1. Vai trò của cán bộ, công chức các phường đối với việc thực hiện số hoá dữ liệu

Trong tiến trình chuyển đổi số ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, số hóa dữ liệu không chỉ là một yêu cầu kỹ thuật, mà còn là biểu hiện rõ nét của sự thay đổi về nhận thức, thái độ và hành vi công vụ. Biểu đồ 3.20 phản ánh khá đầy đủ vai trò của CBCC trong việc chủ động triển khai các hoạt động số hóa dữ liệu.

Trước hết, có thể thấy tinh thần chủ động đã trở thành một đặc điểm đáng chú ý. Hơn 77% CBCC cho biết họ chủ động hoặc rất chủ động tham gia vào các hoạt động số hóa dữ liệu, với điểm trung bình đạt mức cao (4.226) trong toàn bộ các chỉ số khảo sát.



Biểu đồ 3.20: Vai trò thực hiện số hoá dữ liệu thông qua kết quả tự đánh giá của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Điều này cho thấy, số hóa không còn là nhiệm vụ mang tính hình thức hay giao khoán cho bộ phận chuyên trách, mà đã dần trở thành một phần của thói quen làm việc hàng ngày trong đội ngũ hành chính công.

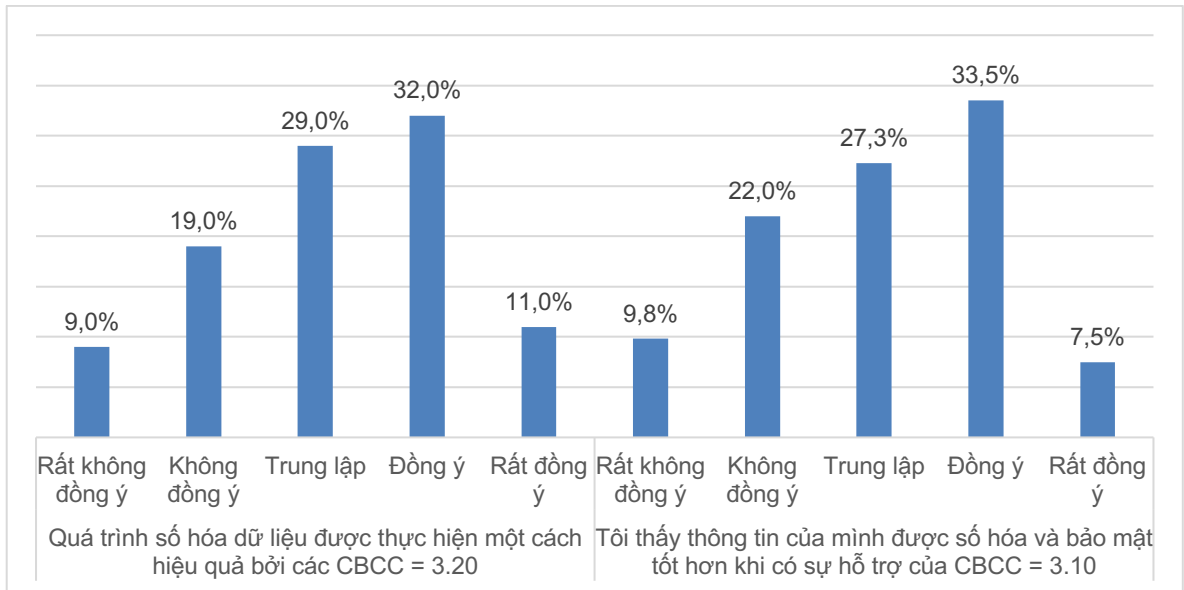
Trước hết, có thể thấy tinh thần chủ động đã trở thành một đặc điểm đáng chú ý.

Hơn 77% CBCC cho biết họ chủ động hoặc rất chủ động tham gia vào các hoạt động số hóa dữ liệu, với điểm trung bình đạt mức cao (4.22) trong toàn bộ các chỉ số khảo sát. Điều này cho thấy, số hóa không còn là nhiệm vụ mang tính hình thức hay giao khoán cho bộ phận chuyên trách, mà đã dần trở thành một phần của thói quen làm việc hàng ngày trong đội ngũ hành chính công. Một cán bộ phường chia sẻ trong phỏng vấn sâu: *“Việc nhập liệu, chuyển đổi giấy tờ sang dữ liệu điện tử không còn là việc phụ mà là việc chính, chúng tôi đều tự giác thực hiện vì nó phục vụ mình trước hết.”* (Trích BB PVS, Bí thư Đảng uỷ phường, 43 tuổi)

Không chỉ dừng lại ở việc thực hiện, CBCC còn thể hiện khả năng cải tiến quy trình số hóa thông qua áp dụng công nghệ mới, với 76% cho biết họ thường xuyên hoặc rất thường xuyên thực hiện hành vi này, điểm trung bình đạt 4.169. Con số này phản ánh tư duy mở và năng lực thích nghi với các công cụ kỹ thuật số đang ngày càng trở nên phổ biến như phần mềm OCR, chữ ký số, hay hệ thống quản lý văn bản điện tử đồng bộ.

Một khía cạnh quan trọng khác là mức độ sẵn sàng điều chỉnh quy trình công vụ để thích nghi với yêu cầu số hóa. Với điểm trung bình 4.18 và hơn 78% CBCC thể hiện mức độ khá sẵn sàng hoặc rất sẵn sàng, có thể khẳng định rằng thói quen hành chính truyền thống đang dần được thay thế bởi mô hình công vụ linh hoạt, kết nối và cập nhật. Đây là tiền đề quan trọng để các đơn vị hành chính vận hành hiệu quả trên nền tảng số.

Tuy nhiên, khi nhìn từ góc độ người dân, những người thụ hưởng trực tiếp kết quả số hóa dữ liệu vẫn còn tồn tại một khoảng cách nhất định. Theo Biểu đồ 3.21, chỉ khoảng 43% người dân đồng ý hoặc rất đồng ý rằng quá trình số hóa được thực hiện hiệu quả, và chỉ 41% cho rằng thông tin của họ được số hóa và bảo mật tốt hơn khi có sự hỗ trợ của CBCC. Các chỉ số điểm trung bình tương ứng cũng khá thấp (3.2 và 3.1), cho thấy nỗ lực nội tại vẫn chưa hoàn toàn được xã hội hóa thành niềm tin của người dân. Khoảng 30% giữ thái độ trung lập, và khoảng 30% khác thể hiện sự hoài nghi, phản ánh nhu cầu cần thiết về tăng cường truyền thông, tương tác và minh bạch hóa kết quả số hóa để rút ngắn khoảng cách nhận thức giữa hành chính và công dân.



Biểu đồ 3.21: Thái độ và hành vi số hóa dữ liệu của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

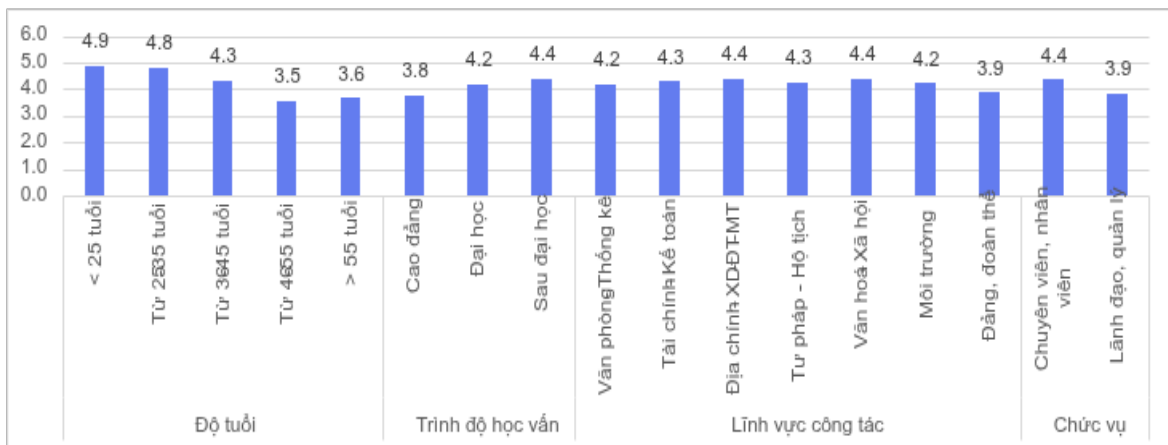
Xét theo yếu tố nhân khẩu học trong Biểu đồ 3.22, sự phân hóa thể hệ vẫn tiếp tục hiện rõ trong năng lực số hóa dữ liệu. Nhóm CBCC trẻ, đặc biệt dưới 25 tuổi và 25-35 tuổi, đạt điểm trung bình rất cao lần lượt là 4.85 và 4.81. Nhóm 36-45 tuổi có mức điểm 4.32, ở mức khá, nhưng nhóm 46-55 tuổi và trên 55 tuổi lại chỉ đạt mức 3.53 và 3.64. Khoảng cách hơn 1.3 điểm giữa nhóm trẻ và nhóm lớn tuổi là lời cảnh báo về nguy cơ tụt hậu nếu không có chính sách đào tạo và hỗ trợ phù hợp. Đây không chỉ là khác biệt về kỹ năng, mà còn phản ánh sự chênh lệch trong tư duy hành chính giữa một bên đã quen với quy trình giấy tờ truyền thống và một bên trưởng thành trong môi trường số hóa.

Về trình độ học vấn, xu hướng tăng dần theo cấp học được thể hiện rõ: nhóm sau đại học đạt mức cao nhất (4.374), tiếp đến là đại học (4.163) và cuối cùng là cao đẳng (3.75). Đây là minh chứng cho mối liên hệ giữa nền tảng học thuật và khả năng tiếp cận công nghệ, đồng thời cho thấy nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn số hóa không thể chỉ dựa vào các khóa huấn luyện ngắn hạn, mà cần tích hợp vào tiến trình nâng cao năng lực tổng thể của CBCC.

Một chiều phân tích khác, liên quan đến lĩnh vực công tác, cho thấy sự chênh lệch đáng kể về mức độ tham gia và hiệu quả số hóa. Nhóm CBCC công tác tại các phòng Văn hóa - Xã hội có mức điểm trung bình cao nhất (4.402), tiếp đến là nhóm Địa chính - Xây dựng - Đô thị - Môi trường (4.366), Tư pháp- Hộ tịch (4.253), và Tài chính - Kế

toán (4.274). Các phòng Văn phòng - Thống kê (4.194) và Môi trường (4.226) cũng đạt mức khá cao. Trong khi đó, nhóm làm việc tại các đơn vị Đảng, đoàn thể lại có mức điểm trung bình thấp nhất (3.872), phản ánh thực trạng một số đơn vị chưa đặt trọng tâm vào quá trình số hóa dữ liệu hoặc vẫn vận hành theo cơ chế truyền thống.

Về chức vụ, nhóm chuyên viên và nhân viên có điểm trung bình lên đến 4.4, cao hơn nhóm lãnh đạo, quản lý với mức 3.9. Điều này phản ánh rằng đội ngũ trực tiếp thực hiện công việc hành chính, thường xuyên thao tác với phần mềm, hệ thống số và xử lý dữ liệu thực tế đang thể hiện mức độ thành thạo và gắn bó cao hơn với quá trình số hóa. Trong khi đó, nhóm lãnh đạo có thể ít sử dụng trực tiếp các công cụ số do tính chất công việc thiên về hoạch định, điều phối và ra quyết định. Kết quả này cũng cho thấy, việc áp dụng công nghệ trong tổ chức công vụ không chỉ phụ thuộc vào vai trò cấp bậc mà còn chịu ảnh hưởng từ thói quen công việc và mức độ tiếp xúc thường xuyên với quy trình số. Có thể trong một số đơn vị, các thao tác kỹ thuật số được giao cho cấp dưới đảm trách, khiến lãnh đạo ít có cơ hội trực tiếp thực hành và cập nhật kỹ năng số mới.



Biểu đồ 3.22: Thực hiện vai trò số hóa dữ liệu phân theo yếu tố nhân khẩu học

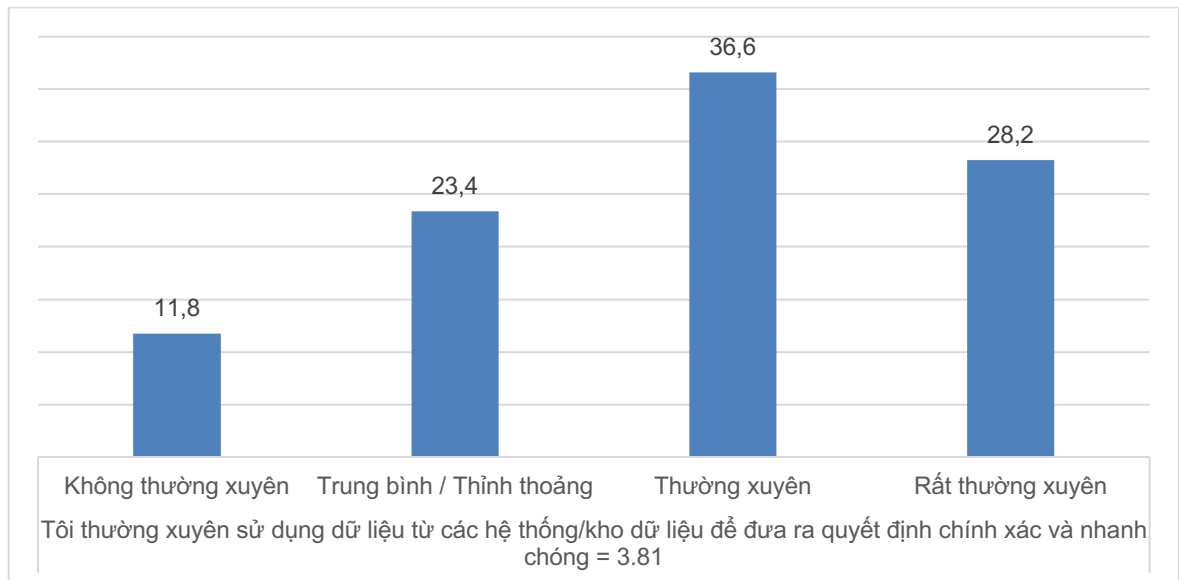
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Như vậy, vai trò của CBCC trong thực hiện số hóa dữ liệu đã có những chuyển biến rõ nét, nhất là ở nhóm trẻ, có trình độ cao và công tác tại các phòng chuyên môn kỹ thuật. Tuy nhiên, để hệ thống hóa nỗ lực này thành giá trị bền vững, cần đồng thời thu hẹp khoảng cách thế hệ, tạo điều kiện nâng cao năng lực cho nhóm lớn tuổi và phổ cập tư duy số hóa đến các lĩnh vực còn hạn chế. Chỉ khi đó, số hóa dữ liệu mới thực sự trở thành nền tảng vận hành liền mạch cho hành chính công trong kỷ nguyên số.

3.3.2. Vai trò đối với việc sử dụng dữ liệu

Trong hệ thống hành chính hiện đại, việc sử dụng dữ liệu không chỉ là kỹ năng kỹ thuật, mà còn là biểu hiện của tư duy điều hành dựa trên bằng chứng. Dữ liệu trở thành công cụ điều phối và ra quyết định, đồng thời là yếu tố then chốt để nâng cao hiệu quả tương tác giữa chính quyền và người dân. Tuy nhiên, việc phát huy vai trò sử dụng dữ liệu của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh vẫn còn gặp nhiều rào cản cả về hạ tầng lẫn tự thân CBCC.

Theo kết quả khảo sát thể hiện trong Biểu đồ 3.23, chỉ số trung bình về tần suất CBCC sử dụng dữ liệu để ra quyết định đạt mức 3.81. Đây là một con số tích cực khi gần 65% cán bộ, công chức khẳng định họ thường xuyên hoặc rất thường xuyên khai thác dữ liệu từ các hệ thống, kho lưu trữ để đưa ra quyết định chính xác và nhanh chóng. Tuy nhiên, vẫn có đến 35% cho biết họ chỉ sử dụng dữ liệu ở mức trung bình hoặc không thường xuyên, một tỷ lệ không nhỏ, phản ánh rõ nét hai mặt của tiến trình chuyển đổi số: trong khi một bộ phận CBCC đã thích nghi nhanh chóng với văn hóa dữ liệu, thì một bộ phận khác vẫn chưa thực sự chuyển đổi về nhận thức và hành vi.



Biểu đồ 3.23: Vai trò của cán bộ, công chức trong sử dụng dữ liệu

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Điều này cho thấy rõ khoảng cách giữa hành vi sử dụng dữ liệu mang tính hành chính và năng lực khai thác dữ liệu như một công cụ điều hành. Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy, CBCC thể hiện sự sẵn sàng và thường xuyên tham gia số hoá hồ sơ, cập nhật dữ liệu hành chính, nhưng lại thiếu kỹ năng phân tích và khai thác dữ liệu để phục

vụ cho công việc chuyên môn, như xây dựng báo cáo, dự báo tình hình hay đề xuất giải pháp. Vai trò sử dụng dữ liệu vì thế chỉ dừng lại ở tầng kỹ thuật, chưa chuyển hoá thành một thực hành chuyên môn gắn với năng lực hoạch định và quản trị: *“Cán bộ phường thì thường xuyên nhập dữ liệu, báo cáo lên các hệ thống như Cổng dịch vụ công, phần mềm một cửa, nhưng để nói là sử dụng dữ liệu để phân tích hay tham mưu thì thật ra tại tôi chưa có kỹ năng. Có mấy bảng thống kê, tôi cũng chỉ biết nhìn cho có thôi, chứ không biết phải đọc như thế nào để ra được thông tin hữu ích”* (Trích BBPVS, nữ, 47 tuổi, công chức tài chính - kế toán)

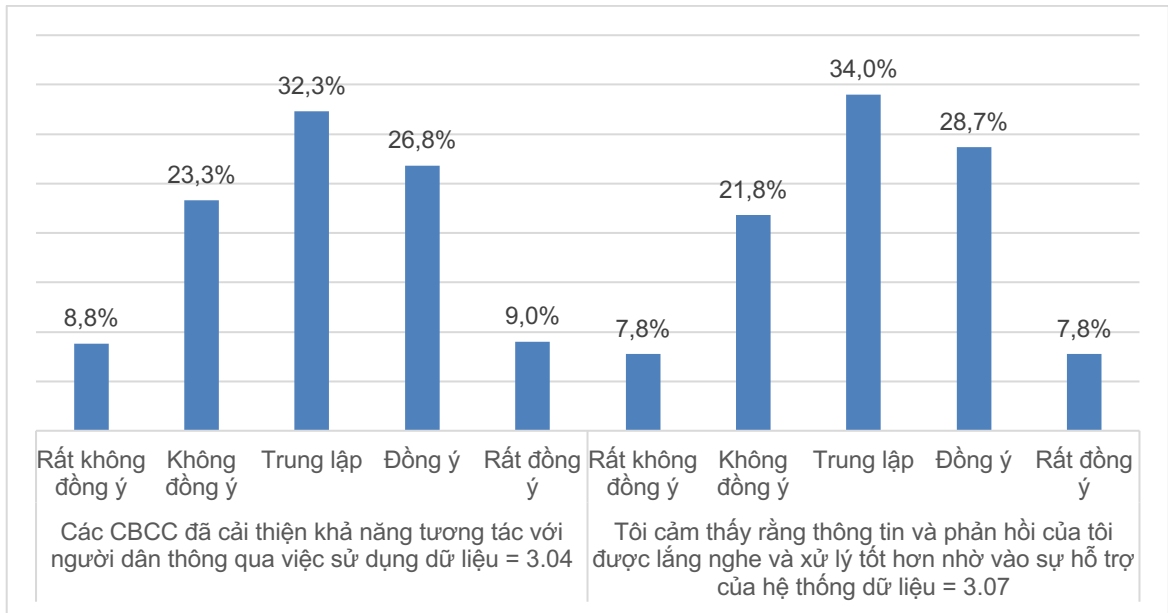
Sự không đồng đều này bắt nguồn từ ba nguyên nhân chính. Nguyên nhân thứ nhất là sự thiếu đồng bộ và kết nối giữa các hệ thống dữ liệu nội bộ. Phỏng vấn sâu với Bí thư Đoàn phường (28 tuổi) đã nhấn mạnh rõ:

“Do hệ thống dữ liệu giữa các phòng, ban, đơn vị chuyên môn vẫn chưa được đồng bộ. Có nơi lưu trữ riêng, có nơi chưa kết nối được với hệ thống dùng chung, dẫn đến tình trạng ‘dữ liệu cát cứ’, mỗi nơi một kiểu, khó tích hợp hoặc khai thác hiệu quả. Thêm vào đó, lượng dữ liệu hiện có trong kho cũng còn khá hạn chế, nhiều nội dung còn thiếu, cập nhật chưa đầy đủ, hoặc chưa đúng chuẩn định dạng, nên việc tra cứu, sử dụng trong chỉ đạo điều hành chưa thực sự phát huy tác dụng.”

Nguyên nhân thứ hai là thiếu chuẩn hóa dữ liệu, như công chức địa chính - xây dựng - đô thị - môi trường (39 tuổi) phản ánh:

“Hiện nay, tại nhiều phường ở khu vực đô thị, dữ liệu vẫn được xây dựng một cách đơn lẻ, phân mảnh và thiếu chuẩn hóa. Dữ liệu về dân cư, hộ nghèo, kinh tế hộ gia đình, nhà ở, công trình xây dựng, người lao động... thường nằm rải rác ở nhiều phòng ban khác nhau và không có nền tảng tích hợp dữ liệu xuyên suốt.”

Những yếu tố này không chỉ cản trở việc sử dụng dữ liệu hiệu quả, mà còn tạo ra một mô hình hành chính phân mảnh, khiến quyết định quản lý thiếu tính toàn diện và cập nhật.



Biểu đồ 3.24: Cảm nhận của người dân vào việc sử dụng dữ liệu

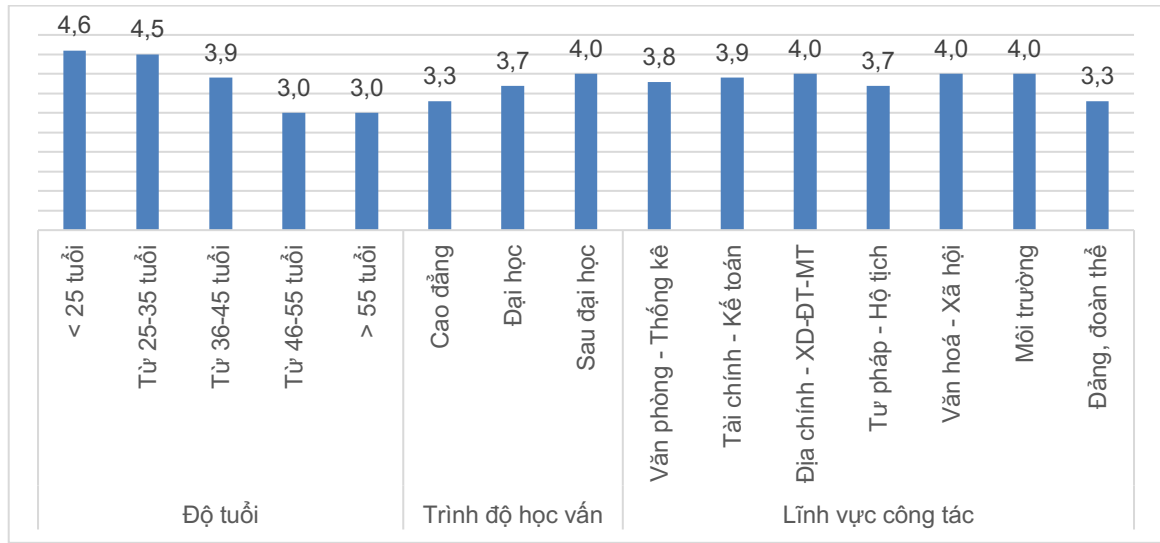
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Nguyên nhân thứ ba là khoảng cách giữa năng lực sử dụng dữ liệu nội bộ của CBCC và kỳ vọng của người dân còn khá cao. Biểu đồ 3.24 cho thấy, chỉ số trung bình về cảm nhận của người dân đối với việc sử dụng dữ liệu của chính quyền chỉ đạt mức 3.04-3.07. Cụ thể, 32.3% người dân giữ thái độ trung lập và khoảng 32.1% không đồng ý hoặc rất không đồng ý rằng việc sử dụng dữ liệu đang cải thiện khả năng tương tác hoặc xử lý thông tin cá nhân hiệu quả hơn. Khoảng cách này cho thấy dù CBCC có sử dụng dữ liệu, nhưng nếu không gắn với kết quả cụ thể mà người dân cảm nhận được, ví dụ như xử lý phản ánh nhanh hơn, phản hồi chính xác hơn thì giá trị xã hội của dữ liệu vẫn chưa được khẳng định.

Khi so sánh tương quan với các đặc điểm nhân khẩu học xã hội trong việc thực hiện vai trò sử dụng dữ liệu, một điểm sáng cần ghi nhận là nhóm CBCC trẻ, đặc biệt dưới 35 tuổi, đang thể hiện vai trò nổi bật trong việc sử dụng dữ liệu. Dữ liệu từ Biểu đồ 3.25 cho thấy nhóm này có điểm trung bình rất cao (4.6 và 4.5), so với chỉ 3.0 ở nhóm CBCC từ 46 tuổi trở lên. Khoảng cách này không đơn thuần phản ánh sự chênh lệch về kỹ năng công nghệ, mà còn là minh chứng cho sự khác biệt về tư duy hành chính: nhóm trẻ tiếp cận dữ liệu như một công cụ kiến tạo, còn nhóm lớn tuổi vẫn coi đó là phụ trợ.

Tương tự, trình độ học vấn cao hơn giúp CBCC dễ dàng tiếp cận và làm chủ dữ liệu. Nhóm có trình độ sau đại học đạt trung bình 4.0, vượt trội so với nhóm cao đẳng (3.3). Trình độ học vấn không chỉ cung cấp kỹ năng kỹ thuật, mà còn nâng cao năng lực phân tích, phân biện và đánh giá giá trị sử dụng của thông tin. Nhờ đó, các CBCC có học

vấn cao thường chủ động hơn trong việc khai thác, tái cấu trúc và áp dụng dữ liệu vào thực tiễn điều hành.



Biểu đồ 3.25: Thực hiện vai trò sử dụng dữ liệu theo các yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Sự khác biệt theo lĩnh vực công tác cũng phản ánh tính chất công việc có liên quan trực tiếp đến dữ liệu. Nhóm CBCC ở lĩnh vực Văn hóa - Xã hội, Địa chính - Xây dựng - Môi trường và Môi trường đạt điểm trung bình từ 4.0 trở lên, cho thấy nhu cầu thực tiễn thúc đẩy hành vi sử dụng dữ liệu hiệu quả. Trong khi đó, nhóm CBCC thuộc khối Đảng, đoàn thể lại có điểm trung bình thấp nhất (3.3), phản ánh sự thiếu gắn kết giữa công việc thường nhật và hệ thống dữ liệu điện tử.

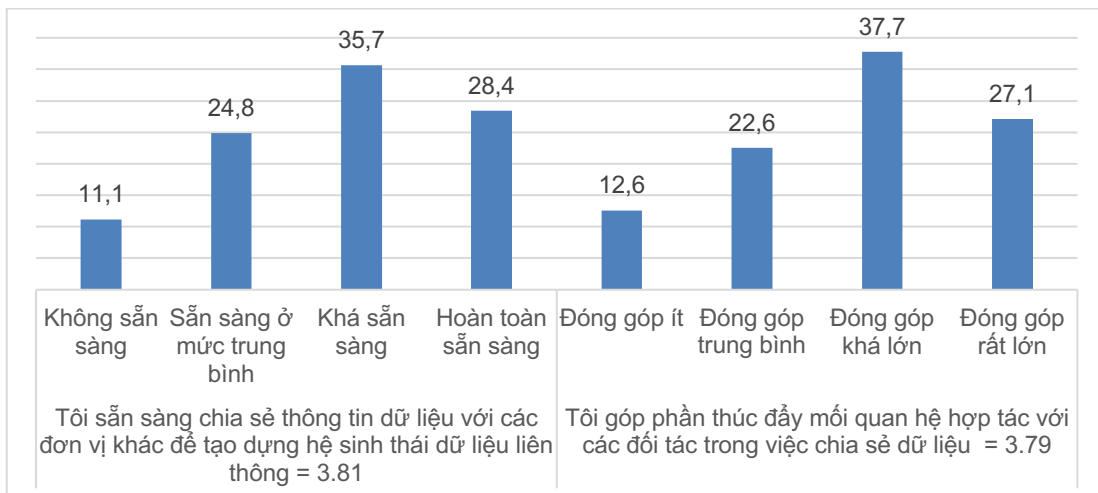
Từ những phân tích trên, có thể khẳng định: vai trò sử dụng dữ liệu của CBCC không còn là một khâu kỹ thuật hỗ trợ, mà đã trở thành biểu hiện của năng lực hành chính hiện đại. Việc sử dụng dữ liệu hiệu quả giúp rút ngắn thời gian xử lý, nâng cao độ chính xác trong ra quyết định và tạo ra sự minh bạch trong điều hành. Tuy nhiên, để vai trò này thực sự phát huy hiệu lực, cần đồng thời cải thiện kiến trúc dữ liệu (chuẩn hóa - tích hợp - liên thông), nâng cao kỹ năng phân tích và khai thác dữ liệu của CBCC, và quan trọng nhất là gắn việc sử dụng dữ liệu với kết quả hành chính cụ thể mà người dân có thể cảm nhận được. Khi đó, dữ liệu không chỉ là công cụ nội bộ, mà trở thành nền tảng xây dựng lòng tin giữa chính quyền và xã hội số.

3.3.3. Vai trò đối với việc chia sẻ dữ liệu

Chia sẻ dữ liệu không chỉ là thao tác kỹ thuật, mà là một bước chuyển tư duy quan trọng trong xây dựng nền hành chính số hiện đại: từ cách làm “mạnh ai nấy giữ” sang “liên thông - kết nối - hợp tác” để tạo ra giá trị gia tăng tổng thể. Đối với cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, vai trò chia sẻ dữ liệu giờ đây không chỉ dừng ở việc đáp ứng các yêu cầu về liên thông kỹ thuật, mà còn thể hiện qua ý chí hợp tác, chủ động thúc đẩy xây dựng hệ sinh thái dữ liệu chung giữa các đơn vị.

Khảo sát thể hiện trong Biểu đồ 3.26 cho thấy, chỉ số trung bình về mức độ sẵn sàng chia sẻ dữ liệu đạt 3.813 và mức độ tham gia vào thúc đẩy hợp tác chia sẻ dữ liệu là 3.794. Gần 64% CBCC khẳng định họ “khá sẵn sàng” hoặc “hoàn toàn sẵn sàng” chia sẻ dữ liệu, và cũng hơn 64% cho biết họ có đóng góp “khá lớn” hoặc “rất lớn” vào việc thúc đẩy hợp tác. Những tỷ lệ này phản ánh một xu hướng tích cực: đội ngũ cán bộ đã vượt qua nỗi lo về “độc quyền dữ liệu” hoặc tâm lý e ngại chia sẻ thông tin, dần hướng tới một môi trường dữ liệu mở, liên thông, phục vụ đa mục tiêu của tổ chức.

Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 35% CBCC chỉ ở mức trung bình hoặc chưa thực sự sẵn sàng chia sẻ dữ liệu, và một tỷ lệ tương đương đánh giá mức đóng góp của họ là thấp. Đây không chỉ là một thách thức kỹ thuật mà còn là vấn đề văn hóa và tổ chức. Một số CBCC vẫn duy trì tâm lý phòng thủ, lo ngại rủi ro khi chia sẻ dữ liệu (đặc biệt là dữ liệu cá nhân, dữ liệu nhạy cảm), hoặc đơn giản là chưa có thói quen phối hợp đa ngành - vốn là “di sản” của mô hình hành chính phân tán, khép kín.



Biểu đồ 3.26: Vai trò của cán bộ, công chức đối với việc chia sẻ dữ liệu

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

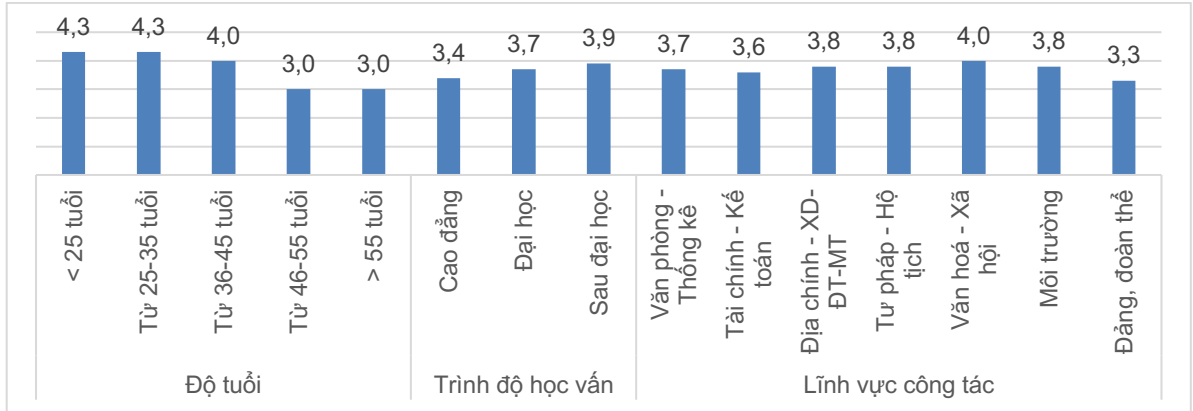
Biểu đồ 3.27 cung cấp cái nhìn cụ thể hơn về mức độ chia sẻ dữ liệu theo các đặc

điểm nhân khẩu học. Nhóm CBCC trẻ dưới 35 tuổi thể hiện sự chủ động vượt trội, với điểm trung bình đạt 4.3, phản ánh sự cởi mở, linh hoạt và tinh thần hợp tác cao hơn so với các nhóm lớn tuổi. Trong khi đó, điểm trung bình của nhóm từ 46 tuổi trở lên chỉ đạt 3.0, cho thấy tâm lý bảo thủ, hạn chế về kỹ năng số và ít có động lực đổi mới vẫn còn là rào cản.

Tương tự, trình độ học vấn càng cao thì mức độ sẵn sàng chia sẻ dữ liệu càng lớn. CBCC có trình độ sau đại học đạt điểm trung bình 3.9, trong khi nhóm có trình độ cao đẳng chỉ đạt 3.4. Điều này cho thấy mối liên hệ giữa trình độ phân tích, đánh giá thông tin và khả năng hợp tác dữ liệu. Học vấn cao không chỉ giúp CBCC hiểu sâu hơn về giá trị của dữ liệu liên thông mà còn tạo ra niềm tin vào năng lực kiểm soát rủi ro khi chia sẻ.

Xét theo lĩnh vực công tác, các phòng ban có tính liên ngành và thường xuyên phối hợp như Văn hóa - Xã hội (4.0), Địa chính - Xây dựng - Đô thị - Môi trường (3.8), (3.8), Tư pháp - Hộ tịch (3.8) thể hiện vai trò chia sẻ dữ liệu cao hơn trung bình. Đây là những đơn vị có nhu cầu thực tiễn về tích hợp dữ liệu để phục vụ các dịch vụ công đa chức năng. Ngược lại, nhóm công tác thuộc khối Đảng, đoàn thể có mức điểm thấp nhất (3.3), phản ánh môi trường làm việc khép kín, ít tính kết nối và chưa đặt trọng tâm vào ứng dụng dữ liệu số.

Văn hóa chia sẻ dữ liệu thực chất là “thước đo niềm tin” giữa các phòng ban, giữa CBCC với nhau và với đối tác bên ngoài. Ở nơi niềm tin và chuẩn mực nghề nghiệp được xây dựng, CBCC sẵn sàng mở rộng phạm vi hợp tác, tạo dựng kênh liên thông dữ liệu thông suốt, giảm thiểu sự trùng lặp, tiết kiệm thời gian, tăng hiệu quả phục vụ người dân, đồng thời nâng cao tính minh bạch, khả năng kiểm soát, truy xuất thông tin trong toàn hệ thống.



Biểu đồ 3.27: Thực hiện vai trò chia sẻ dữ liệu phân theo các yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Ngược lại, bất cứ nơi nào còn “nút thắt” về niềm tin, dù là giữa cá nhân, bộ phận hay giữa các cấp quản lý, nơi đó, hành vi chia sẻ dữ liệu sẽ gặp lực cản: quy trình bị gián đoạn, dữ liệu bị cắt khúc, người dân phải khai báo đi khai báo lại, hoặc xuất hiện tình trạng “ngại trách nhiệm”, mỗi bên chỉ giữ phần dữ liệu của mình, không chủ động liên kết phục vụ mục tiêu chung.

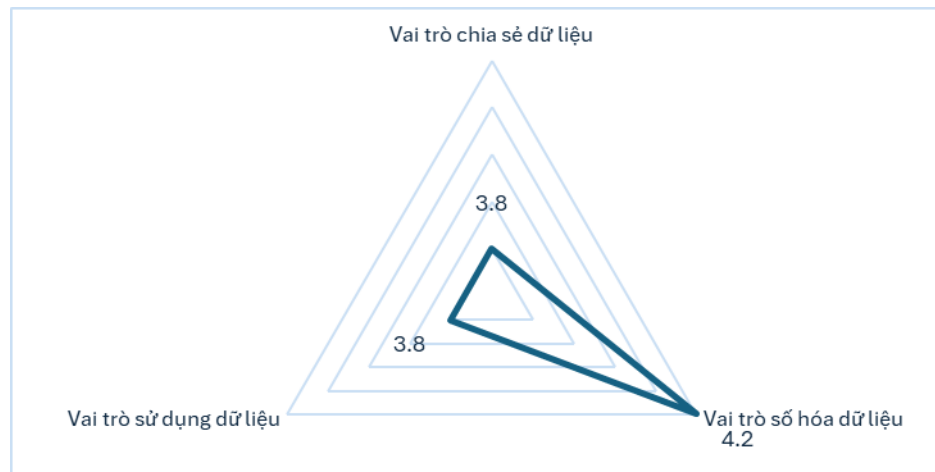
Từ thực tiễn cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh có thể rút ra kết luận quan trọng: vai trò chia sẻ dữ liệu của CBCC đang trên đà chuyển mình, với động lực chủ yếu đến từ đội ngũ trẻ, các lĩnh vực thường xuyên phối hợp đa ngành và môi trường chuyên nghiệp hóa. Thách thức lớn nhất là “cá thể hóa” động lực này tới từng cán bộ, phá bỏ tâm lý phòng thủ truyền thống, tăng cường kỹ năng bảo mật và thúc đẩy trách nhiệm phối hợp liên thông.

Điều này không chỉ phụ thuộc vào các quy định kỹ thuật, mà còn cần xây dựng văn hóa tin cậy, sẵn sàng chịu trách nhiệm và chủ động mở rộng hợp tác giữa các cá nhân, đơn vị và cấp quản lý. Khi chia sẻ dữ liệu trở thành “chất keo” liên kết tổ chức, toàn bộ hệ thống sẽ vận hành hiệu quả, minh bạch và linh hoạt - đáp ứng yêu cầu phát triển của thành phố số hiện đại, lấy phục vụ người dân làm trung tâm.

3.3.4. Nhận xét về mức độ thực hiện các vai trò trong chuỗi giá trị dữ liệu

Các kết quả khảo sát cho thấy một mô hình khá rõ: CBCC có xu hướng chủ động hơn ở khâu đầu vào - số hóa dữ liệu (4.2 điểm), nhưng lại kém ổn định hơn ở hai khâu đầu ra- sử dụng (3.8 điểm) và chia sẻ dữ liệu (3.8 điểm).

Sự chênh lệch 0.4 điểm giữa số hóa và hai vai trò còn lại là dấu hiệu quan trọng. Nó phản ánh rằng hệ thống tổ chức hiện nay đã tạo được điều kiện, cơ chế hoặc áp lực đủ lớn để cán bộ tham gia số hóa dữ liệu, nhưng chưa có nền tảng đồng bộ hoặc cơ chế khuyến khích mạnh mẽ để dữ liệu đó được tái sử dụng hiệu quả và luân chuyển xuyên suốt trong hệ thống hành chính.



Biểu đồ 3.28: Đánh giá các vai trò trong chuỗi giá trị dữ liệu

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Một mặt, điều này là kết quả tất yếu của giai đoạn đầu trong tiến trình chuyển đổi số khi hạ tầng và chuẩn hóa dữ liệu vẫn đang trong quá trình hoàn thiện. Mặt khác, sự lệch pha giữa “nhập liệu” và “khai thác - hợp tác” cho thấy dữ liệu chưa thật sự được tổ chức như một tài nguyên chiến lược trong vận hành công vụ.

Nhóm vai trò số hoá dữ liệu, khai thác và chia sẻ dữ liệu của cán bộ, công chức cấp cơ sở hiện nay có thể được xem là một “vai trò tiềm ẩn”, tức là vai trò tồn tại dưới dạng khả năng nhưng chưa được đánh thức hoặc phát huy đầy đủ trong thực tiễn hoạt động công vụ.

Thứ nhất, cán bộ, công chức các phường hiện nay thường xuyên tiếp cận và thao tác với dữ liệu thông qua công tác hành chính từ cập nhật thông tin dân cư, xử lý hồ sơ trực tuyến, cho đến việc số hoá văn bản. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, năng lực nhận thức về vai trò chiến lược của dữ liệu còn mờ nhạt. Dữ liệu chưa được nhìn nhận như một tài nguyên để nâng cao chất lượng ra quyết định hay quản trị công. Việc sử dụng dữ liệu vẫn chủ yếu phục vụ kiểm tra, thống kê đơn thuần, chưa đạt đến mức độ “khai phá tri thức” hay hỗ trợ xây dựng chính sách dựa trên bằng chứng

Thứ hai, tuy hành vi số hoá diễn ra phổ biến và có phần chủ động, nhiều CBCC cho biết họ “thường xuyên” nhập dữ liệu và “sẵn sàng” tiếp cận hệ thống thông tin điện tử nhưng thiếu hụt kỹ năng phân tích, kết nối và sử dụng dữ liệu như một công cụ phục vụ chuyên môn lại là trở ngại chính. Việc chưa được đào tạo bài bản về khai thác dữ liệu, sử dụng dashboard, hệ thống AI hoặc các công cụ phân tích số liệu (như Excel nâng cao, phần mềm thống kê, hoặc cơ sở dữ liệu chia sẻ) khiến cán bộ rơi vào trạng thái “làm việc với dữ liệu nhưng không tận dụng được giá trị của dữ liệu”. Điều này khiến vai trò sử dụng dữ liệu chỉ dừng lại ở hành vi hành chính, chưa phát triển thành năng lực chuyên môn trong điều hành công vụ.

Thứ ba, yếu tố tổ chức và thể chế cũng góp phần “ẩn hoá” vai trò này. Việc chia sẻ và liên thông dữ liệu giữa các đơn vị hành chính vẫn bị phân mảnh, do chưa có chuẩn kết nối thống nhất, thiếu cơ chế trao quyền sử dụng dữ liệu linh hoạt và không có hệ thống quản trị dữ liệu mở. Đồng thời, văn hóa tổ chức vẫn mang nặng tính phòng thủ, lo ngại rủi ro khi chia sẻ dữ liệu, thiên về quy trình hơn là sáng tạo, dẫn đến một môi trường hành chính chưa khuyến khích việc khai thác và cộng tác dựa trên dữ liệu. Mâu thuẫn giữa kỳ vọng đổi mới và ràng buộc thể chế bảo thủ là một biểu hiện rõ ràng cho sự “tiềm ẩn” của vai trò này.

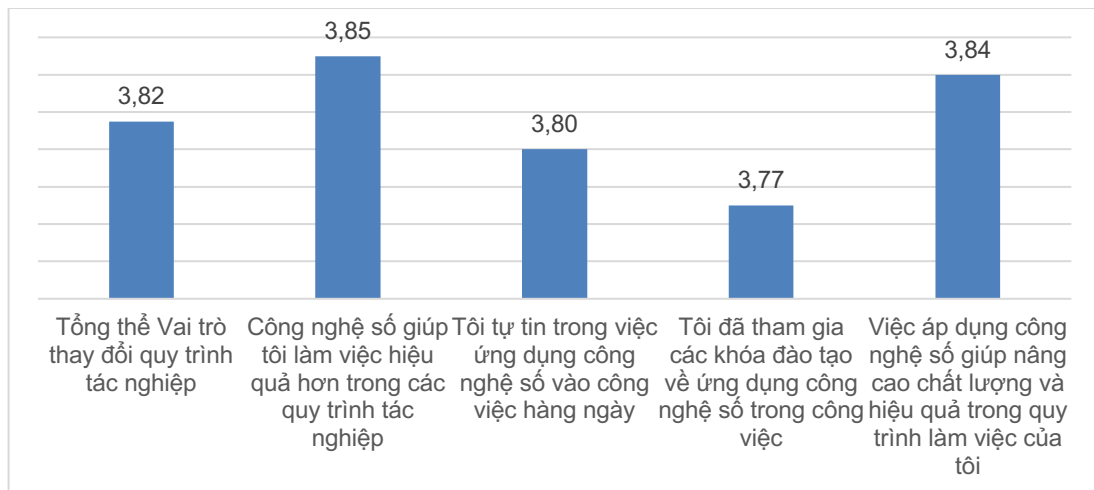
Do đó, “vai trò tiềm ẩn” không phải là sự vắng mặt của hành vi, mà là sự hiện diện ở mức thấp, không đủ sức chuyển hoá thành năng lực chủ động. CBCC đang “đụng chạm” đến dữ liệu mỗi ngày nhưng không “sống cùng dữ liệu” trong tư duy điều hành. Khoảng cách này chính là dấu hiệu xã hội học của một vai trò chưa được giải phóng khỏi rào cản nhận thức, kỹ năng và thể chế.

3.4. VAI TRÒ TRONG ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ ĐỂ THAY ĐỔI QUY TRÌNH TÁC NGHIỆP CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Chuyển đổi số trong khu vực công không đơn thuần là việc đưa công nghệ vào quy trình hành chính, mà là quá trình cải biến nền tảng hoạt động công vụ, trong đó CBCC vừa là chủ thể tiếp nhận, vừa là lực lượng quyết định thành công của sự chuyển đổi này. Từ góc độ xã hội học tổ chức, sự thay đổi quy trình tác nghiệp là biểu hiện của sự chuyển dịch mô hình hành chính: từ mô hình hành chính giấy tờ, tuyến tính sang mô hình tương tác số hóa, phi tập trung, có khả năng phản hồi và tái cấu trúc nhanh chóng. Trong quá

trình này, CBCC đóng vai trò trung tâm trong việc tái định hình quy trình hành chính thông qua ứng dụng công nghệ số.

Vai trò đầu tiên mà CBCC cấp phường (xã) thực hiện đó là ứng dụng công nghệ số để vận hành lại quy trình xử lý công việc, theo hướng số hóa, có kiểm soát, truy vết, và minh bạch hóa trách nhiệm. Trong thực tế, tại khu vực đô thị của TP. Hồ Chí Minh, nhiều phường đã triển khai hệ thống quản lý văn bản điện tử có tích hợp chữ ký số, liên thông với văn phòng UBND thành phố: *“Từ khi áp dụng hệ thống quản lý văn bản và chữ ký số, chúng tôi không còn chuyển hồ sơ giấy như trước. Các bước trình ký, nhận văn bản, chuyển hồ sơ đều qua hệ thống. Bắt buộc mỗi người phải nắm rõ trình tự xử lý, nếu không sẽ làm ngẽn toàn bộ quy trình.”* (Trích Biên bản phỏng vấn sâu, nam, 46 tuổi, CBCC địa chính -XD và ĐTM).



Biểu đồ 3.29: Tình hình ứng dụng công nghệ vào quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả khảo sát trong Biểu đồ 3.29 cho thấy, phần lớn cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh nhìn nhận khá rõ hiệu quả ứng dụng công nghệ số trong quy trình tác nghiệp: chỉ số trung bình tự đánh giá về hiệu quả công việc đạt 3.85; về sự tự tin trong ứng dụng công nghệ là 3.8; và về tác động nâng cao chất lượng công việc là 3.84. Đặc biệt, 3.77 là chỉ số trung bình cho việc tham gia các khóa đào tạo công nghệ số, phản ánh một môi trường học tập chuyển đổi tương đối lan tỏa và chủ động. Khi tổng hợp toàn bộ các chỉ số thành phần, giá trị trung bình toàn biến đạt 3.82, cho thấy việc ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp ở mức trung bình, tiệm cận với mức khá.

Tuy nhiên, khi đối chiếu với cảm nhận từ người dân qua Bảng 3.1, một khoảng cách rõ rệt hiện ra: chỉ khoảng 40% người dân thực sự đánh giá cao tác động cải cách của công nghệ số vào quy trình phục vụ, trong khi trên 30% trung lập và gần 29% chưa hài lòng. Các chỉ số trung bình chỉ dao động từ 2.98 đến 3.17, thấp hơn đáng kể so với tự đánh giá của CBCC. Những kỳ vọng then chốt như minh bạch hơn, quy trình rõ ràng hơn, tương tác tốt hơn hay giảm thời gian chờ đợi mới chỉ ở mức trung bình, cho thấy công nghệ tuy đã được ứng dụng, nhưng chưa thực sự chuyển hóa thành giá trị công khai, hiệu quả và trải nghiệm người dùng rõ nét.

Bảng 3.1: Thay đổi trong quy trình tác nghiệp của cán bộ, công chức dưới cảm nhận của người dân

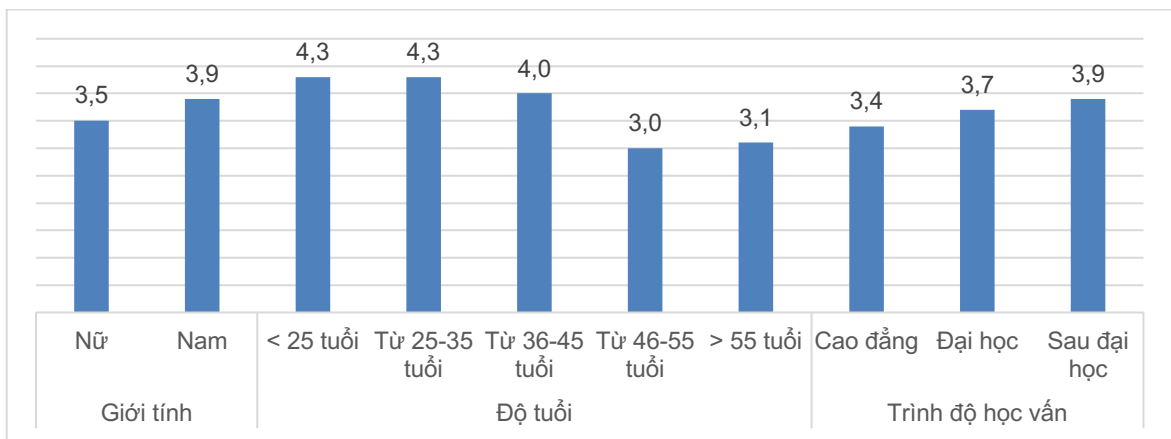
Chỉ tiêu	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
Việc ứng dụng công nghệ số đã giúp cải cách quy trình làm việc của CBCC trong việc phục vụ người dân = 3.11	8%	21%	31%	34%	7%
Quy trình xử lý hồ sơ và yêu cầu của người dân đã rõ ràng, dễ dàng, hiệu quả hơn nhờ công nghệ số=3.1	8%	22%	30%	33%	8%
Công nghệ số giúp tôi dễ tiếp cận thông tin và tra cứu quy trình hành chính=3.17	8%	20%	29%	35%	9%
Ứng dụng công nghệ số giúp giảm thời gian chờ xử lý hồ sơ, yêu cầu=2.98	13%	20%	33%	28%	8%
Quy trình xử lý hồ sơ hiệu quả hơn nhờ công nghệ số=3.09	11%	21%	28%	32%	10%
CBCC tương tác và hỗ trợ tôi tốt hơn khi ứng dụng công nghệ số=3.07	11%	19%	33%	29%	9%
Công nghệ mới giúp tôi dễ phản hồi và trao đổi thông tin với CBCC=3.03	13%	17%	32%	28%	9%
Ứng dụng công nghệ số làm quy trình hành chính công minh bạch hơn.=3.06	9%	21%	33%	29%	8%
Người dân có cơ hội tiếp cận dịch vụ công bằng nhau nhờ công nghệ số=3.06	11%	21%	29%	32%	8%

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Phân tích theo nhân khẩu học từ Biểu đồ 3.30 cũng cho thấy những đặc trưng phân tầng khá rõ. Giới tính là yếu tố đầu tiên: nam giới có chỉ số trung bình đạt 3.9,

cao hơn nữ giới (3.5), cho thấy nhóm nam ứng dụng công nghệ số nhiều hơn nữ vào quy trình tác nghiệp. Tiếp đến là độ tuổi: CBCC dưới 35 tuổi đạt điểm trung bình cao nhất (4.3), trong khi nhóm trên 46 tuổi chỉ đạt 3.0-3.1, phản ánh sự cách biệt thế hệ trong năng lực tiếp nhận và vận dụng công nghệ mới. Trình độ học vấn cũng là yếu tố nổi bật: nhóm sau đại học đạt 3.9, đại học 3.7 và cao đẳng chỉ 3.4, khẳng định vai trò của nền tảng học thuật trong phát triển kỹ năng số và tư duy cải cách hành chính.

Đáng chú ý, sự phân hóa này cũng là nguyên nhân lý giải tại sao quá trình số hóa tuy đạt được tốc độ triển khai khá nhanh ở bề mặt kỹ thuật, nhưng lại chưa thấm sâu vào nội dung và phương pháp làm việc.



Biểu đồ 3.30: Tương quan của vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp theo các đặc điểm nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Nhóm CBCC trẻ, có học vấn cao, làm việc ở lĩnh vực có tính chất đổi mới như văn hóa - xã hội, địa chính - xây dựng... thường chủ động hơn trong việc đề xuất cải tiến quy trình. Ngược lại, nhóm nữ giới, độ tuổi cao hơn, học vấn thấp hơn và làm việc trong lĩnh vực hành chính hoặc đoàn thể, lại ít khi chủ động đề xuất, thậm chí còn thụ động trong ứng dụng công nghệ.

Ngoài tái thiết quy trình hành chính thông qua phần mềm tác nghiệp, CBCC còn đóng vai trò điều phối, kiểm soát và đề xuất điều chỉnh quy trình sao cho phù hợp với thực tiễn triển khai. Dưới góc nhìn của Max Weber về hành động duy lý xã hội, hành vi của CBCC trong môi trường số không đơn thuần là hành vi tuân thủ máy móc, mà là hành động duy lý mang tính công cụ, tức là hành động được định hướng bởi mục tiêu rõ ràng (hiệu quả, minh bạch, tiết kiệm thời gian) và lựa chọn phương tiện phù hợp (công nghệ, phần mềm số). Việc chuyển đổi quy trình từ xử lý thủ công sang hệ thống điện tử

được thực hiện không chỉ vì mệnh lệnh hành chính mà còn xuất phát từ nhận thức của CBCC về lợi ích thiết thực đối với chính công việc của họ. Một CBCC ở phường cho biết: *“Từ khi làm việc qua phần mềm nội bộ, tôi chủ động hơn rất nhiều, không cần phải chờ văn bản giấy chuyển tay, mọi việc đều có thể theo dõi tiến độ trên hệ thống, thậm chí có thể truy xuất lại để đối chiếu nếu có sự cố. (Trích biên bản PVS, Phó chủ tịch UBND, 45 tuổi).* Như vậy, hành vi ứng dụng công nghệ ở đây là hành vi được cân nhắc dựa trên mục tiêu công vụ rõ ràng, biểu hiện của lý tính công vụ trong hệ thống hành chính hiện đại.

Thực tế cho thấy, không phải tất cả quy trình hành chính đều được công nghệ hóa một cách tự động; nhiều bước phải được CBCC tham gia điều chỉnh để công nghệ phù hợp với tình hình thực tiễn. Phỏng vấn sâu tại phường Hiệp Phú cũng cho thấy điều này: *“Một số biểu mẫu xử lý hồ sơ trong phần mềm ban đầu còn rườm rà, chính cán bộ phường là người góp ý, đề xuất đơn giản hóa và được đơn vị cung cấp phần mềm tiếp thu chỉnh sửa. Giờ quy trình xử lý hồ sơ nhanh và rõ ràng hơn nhiều”. (Trích BBPVS công chức tư pháp - hộ tịch, 29 tuổi)*

Tuy nhiên, CBCC ở các phường vẫn còn thụ động trong việc tuân thủ công nghệ, chưa trở thành “người trong cuộc” kiến tạo nên mô hình hành chính số. Những nhận định này càng được củng cố khi kết quả phỏng vấn sâu của một công cho thấy: *“Hiện nay, đúng là tôi có sử dụng công nghệ số trong quá trình tác nghiệp và giải quyết công vụ, tuy nhiên cần nói thẳng là mức độ ứng dụng vẫn còn mang tính hình thức, chưa đi sâu vào bản chất cải cách quy trình hay thay đổi cách làm một cách căn cơ. Tôi thấy bản thân và nhiều đồng nghiệp vẫn chưa thật sự chủ động và tự tin trong việc vận dụng công nghệ số vào toàn bộ quy trình hành chính công”. (Trích BBVS công chức văn hoá - xã hội, nam, 55 tuổi)*

Tư duy “quy trình cũ trên nền tảng mới” cũng là một rào cản lớn. Việc ứng dụng công nghệ số nhưng không đi kèm cải cách thể chế, phân quyền xử lý, hoặc không cập nhật quy định pháp lý liên quan đến ký số, xác thực điện tử, trách nhiệm xử lý liên ngành... sẽ khiến CBCC phải “lách” hệ thống để hoàn thành công việc, làm giảm niềm tin của chính họ vào tính hữu dụng của công nghệ. Khi đó, công nghệ không trở thành công cụ cải cách, mà lại bị xem như thủ tục phụ trợ, tạo gánh nặng thay vì hỗ trợ. *“Thật ra nhiều hệ thống phần mềm được đưa vào sử dụng, nhưng quy trình xử lý thì vẫn y như*

cũ. Nhiều khi phải làm song song cả bản giấy lẫn bản điện tử, rồi ký số thì bên này chấp nhận, bên kia lại không rõ có hợp lệ không. Chúng tôi phải tự xoay xở, nhiều lúc cảm giác như phải ‘lách’ để làm cho xong việc. Lâu dần anh em coi phần mềm như một thủ tục thêm chứ không phải là công cụ để làm nhanh hơn.” (Trích BBVS Bí thư phường, nữ, 57 tuổi)

Một vấn đề nữa là tính nhất quán trong vận hành công nghệ giữa các phòng ban và đơn vị hành chính cơ sở. Mặc dù ở các phường đô thị TP. Hồ Chí Minh đã có nhiều nỗ lực trong việc ứng dụng phần mềm đồng bộ, nhưng nếu mỗi đơn vị sử dụng nền tảng khác nhau, hoặc sử dụng không đầy đủ các chức năng, thì trải nghiệm của người dân sẽ bị phân mảnh. Ví dụ, một phường xử lý hồ sơ trực tuyến rất nhanh qua cổng dịch vụ công, nhưng phường khác lại yêu cầu nộp bản cứng bổ sung, điều này làm người dân mất lòng tin vào hiệu quả hệ thống, thậm chí từ chối sử dụng dịch vụ số trong lần tiếp theo. Có thể thấy công nghệ số đã bước đầu cải thiện hiệu suất và tính minh bạch trong hoạt động hành chính, nhưng chưa thể tái cấu trúc toàn diện quy trình làm việc. Nguyên nhân là do quy định vẫn còn cứng nhắc, hệ thống dữ liệu chưa liên thông, CBCC chưa được phân quyền đủ để đề xuất cải tiến sâu, và tâm lý thận trọng vẫn phổ biến ở nhóm lớn tuổi hoặc thuộc lĩnh vực hành chính truyền thống.

Như vậy, vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp đang ở dạng “vai trò hình thức” với ba đặc trưng nổi bật sau:

Thứ nhất, đây là một vai trò được xác lập mang tính quy định, được thể chế hóa trong các chủ trương, chương trình chuyển đổi số của cơ quan hành chính nhà nước. Công nghệ số đã hiện diện rõ ràng trong các tổ chức công vụ dưới dạng hệ thống phần mềm, nền tảng trực tuyến, thiết bị điện tử và các công cụ điều hành số. Tuy nhiên, quá trình triển khai phần lớn vẫn dừng lại ở việc “ứng dụng để có”, “ứng dụng để báo cáo” thay vì gắn kết công nghệ với cải cách thực chất trong quy trình tác nghiệp. Điều này cho thấy công nghệ được sử dụng như một công cụ hình thức để thể hiện mức độ hiện đại hóa, chứ chưa thực sự tích hợp vào bản chất hoạt động hành chính.

Thứ hai, hành vi của cán bộ, công chức trong vai trò này phần lớn mang tính tuân thủ quy trình thay vì chủ động cải tiến. CBCC sử dụng phần mềm theo hướng dẫn, thực hiện thao tác điện tử theo đúng quy định nhưng thiếu sự sáng tạo, linh hoạt và không hình thành được các mô hình làm việc số hóa toàn diện. Việc thay đổi quy trình còn

mang tính chấp vá, thay vì kiến tạo lại từ nền tảng để tương thích với công nghệ. Nhiều CBCC mới chỉ làm quen với công cụ, chưa đạt đến mức làm chủ công nghệ như một năng lực hành chính mới.

Thứ ba, mức độ áp dụng công nghệ số giữa các đơn vị và cá nhân không đồng đều, phản ánh rõ sự chênh lệch về nhận thức, kỹ năng và điều kiện triển khai. Có nơi triển khai nhanh, có cán bộ linh hoạt tích hợp các ứng dụng để giảm tải công việc; nhưng cũng có nơi công nghệ chỉ được sử dụng theo “chuẩn” bắt buộc, không phát huy hiệu quả. Chính sự không đồng bộ này khiến công nghệ chưa tạo được đột phá trong cải cách hành chính, và vai trò của CBCC trong việc ứng dụng công nghệ số vẫn dừng lại ở mức hình thức, thay vì trở thành động lực cải cách như kỳ vọng.

3.5. VAI TRÒ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ ĐỂ XÂY DỰNG, BAN HÀNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CÁC CHÍNH SÁCH CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.5.1. Vai trò ứng dụng công nghệ số vào quá trình xây dựng và ban hành chính sách

Trong kỷ nguyên của chính phủ số, việc xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách không còn là quá trình khép kín, mang tính chất hành chính mệnh lệnh đơn thuần, mà đã chuyển sang một mô hình dựa trên dữ liệu, được dẫn dắt bởi công nghệ và tăng cường khả năng phản ứng thông minh với các biến động xã hội. Trong bối cảnh đó, cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh không chỉ đóng vai trò là người thực hiện quy định, mà còn trở thành mắt xích quan trọng trong kiến tạo chính sách thông qua việc khai thác dữ liệu, phân tích phản hồi xã hội và sử dụng công nghệ số.

Thứ nhất, CBCC giữ vai trò trung tâm trong việc thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu để hình thành cơ sở thực tiễn cho các chính sách công. Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ số giúp CBCC truy cập vào hệ thống cơ sở dữ liệu lớn (big data), phân tích xu hướng xã hội - kinh tế- hành chính theo thời gian thực, qua đó hỗ trợ việc xác định vấn đề chính sách chính xác hơn.

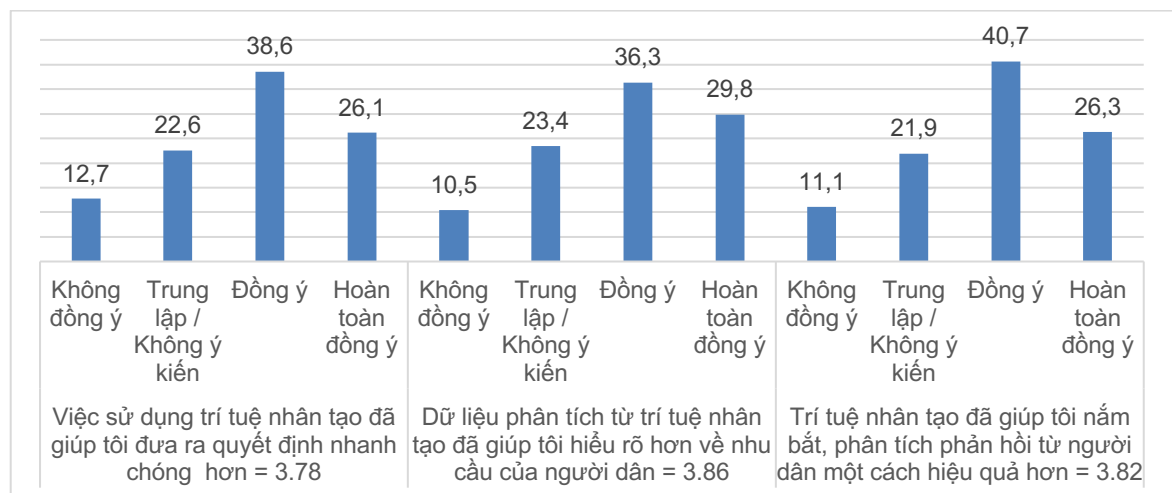
“Trước đây để xây dựng kế hoạch kinh tế - xã hội, tụi tôi chủ yếu dựa vào số liệu báo cáo từ các tổ dân phố, đôi khi còn mang tính ước lượng. Giờ nhờ có hệ thống cơ sở dữ liệu dân cư và phần mềm báo cáo số liệu trực tuyến, tôi có thể trích xuất dữ liệu về dân số, lao động, ngành nghề, thậm chí cả các phản ánh của người dân trong khu vực.

Nhờ đó, việc xác định vấn đề và đề xuất nội dung kế hoạch thực tế, phù hợp hơn rất nhiều.” (Trích biên bản PVS, Phó chủ tịch UBND, 45 tuổi).

Theo kết quả khảo sát của UNDP (2022), hơn 68% cán bộ ở cấp tỉnh và huyện cũng cho rằng việc sử dụng các công cụ phân tích số liệu đã giúp họ “nhận diện vấn đề và xác lập mục tiêu chính sách nhanh chóng hơn trước đây[151].

Thứ hai, CBCC là người trực tiếp vận hành và điều phối các hệ thống phần mềm mô phỏng, đánh giá tác động chính sách. Những công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), học máy (machine learning) hay mô hình hoá hệ thống chính sách ngày càng được ứng dụng trong các sở, ban, ngành. Ứng dụng công nghệ số giúp CBCC tham gia vào các quá trình lấy ý kiến, phản biện chính sách một cách linh hoạt và minh bạch hơn. Các nền tảng như Cổng tham vấn chính sách điện tử, mạng xã hội chính sách (Policy Network), và hệ thống tiếp nhận phản hồi online đã được vận hành thí điểm ở nhiều tỉnh thành. CBCC các phường là những người trước đây thường bị gạt ra khỏi quy trình ban hành chính sách nay có điều kiện đóng góp tiếng nói từ thực tiễn thông qua các nền tảng số. Điều này giúp chính sách mang tính toàn diện hơn, sát thực tế hơn.

Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy có đến 18/18 CBCC ở các phường được phỏng vấn “đều được tham gia ý kiến” khi “xây dựng kế hoạch hay quy định mới”; “được hỏi ý kiến từ giai đoạn dự thảo” về các vấn đề chính sách ở địa phương thông qua các hệ thống tham vấn online, các nền tảng số.



Biểu đồ 3.31: Vai trò trong xây dựng và ban hành chính sách của cán bộ, công chức

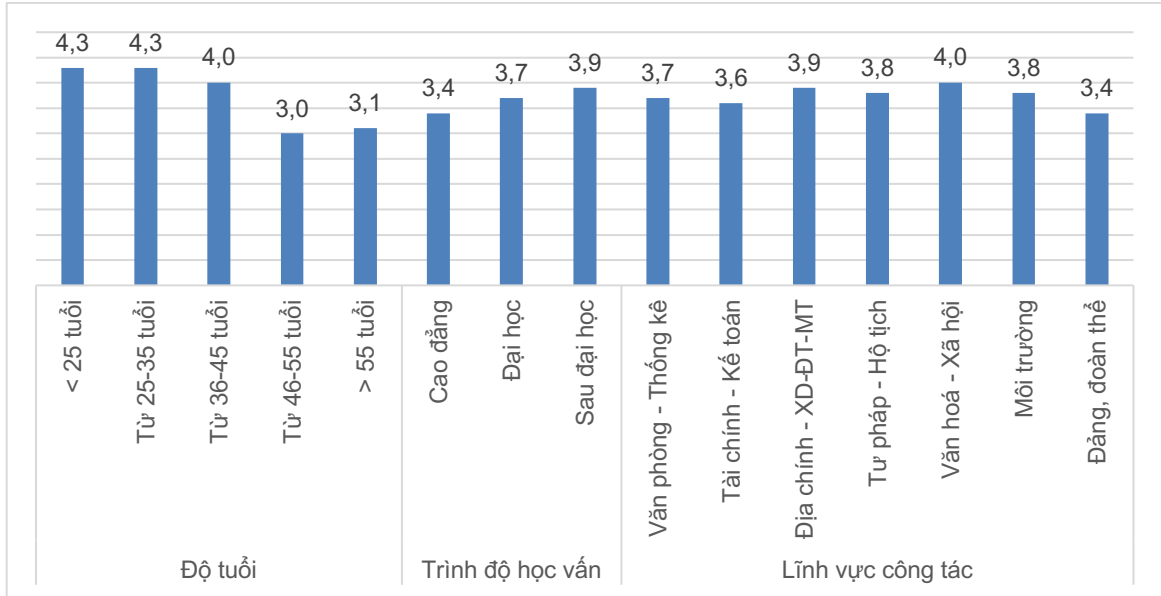
Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Dù các công cụ số đã hiện diện ở nhiều khâu của quy trình hành chính, nhưng mức độ ảnh hưởng đến chất lượng nội dung chính sách còn tương đối hạn chế. Kết quả khảo sát trong Biểu đồ 3.31 phản ánh rõ điều này. Mặc dù chỉ số trung bình về việc trí tuệ nhân tạo giúp CBCC đưa ra quyết định nhanh hơn đạt 3.78, hiểu rõ hơn nhu cầu người dân là 3.86, và phân tích phản hồi xã hội là 3.82 đều ở mức khá cao nhưng phần lớn cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh vẫn sử dụng công nghệ số chủ yếu để hỗ trợ thao tác, thay vì để sáng tạo hoặc xây dựng nội dung chính sách mới. Cụ thể, khoảng 65% CBCC cho biết họ đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý về vai trò hỗ trợ của trí tuệ nhân tạo, nhưng không có bằng chứng về mức độ ứng dụng vào các khâu phân tích, mô hình hóa hoặc đánh giá tác động chính sách.

Nếu khảo sát cho thấy tiềm năng, thì thực tiễn lại chỉ ra một nghịch lý: sự chuyển dịch từ thao tác hỗ trợ sang vận dụng công nghệ số để chạm đến “lõi” nội dung chính sách vẫn còn rất hạn chế. Một phần do năng lực số chưa đồng đều; phần khác do hệ thống dữ liệu bị phân quyền chặt chẽ, CBCC cấp phường ít có điều kiện tiếp cận đầy đủ. Khoảng cách giữa nhận thức và hành động càng rõ nét hơn khi phân tích theo các đặc điểm nhân khẩu học.

Theo Biểu đồ 3.32, nhóm CBCC dưới 25 và từ 25-35 tuổi đạt điểm trung bình cao nhất (4.3), cho thấy đây là lực lượng có khả năng tiếp cận công nghệ nhanh, dễ thích nghi và chủ động trong ứng dụng công cụ số. Họ không chỉ sử dụng dashboard hay báo cáo tự động, mà còn có tiềm năng khai thác dữ liệu lớn và mô hình trí tuệ nhân tạo trong xây dựng giả định chính sách. Trong khi đó, nhóm từ 46 tuổi trở lên lại có điểm trung bình rất thấp (3.0-3.1), phản ánh rõ nét sự e dè, thiếu tự tin hoặc không thấy rõ vai trò của công nghệ trong công việc hoạch định chính sách.

Trình độ học vấn tiếp tục là yếu tố phân hóa đáng kể. CBCC có trình độ sau đại học đạt điểm trung bình 3.9, vượt trội so với nhóm cao đẳng (3.4). Điều này gợi mở mối liên hệ giữa kiến thức nền tảng, khả năng phân tích chính sách và khả năng tích hợp công nghệ hiện đại. Nhóm sau đại học không chỉ hiểu rõ công cụ, mà còn có khả năng đánh giá tác động, xây dựng mô hình phân tích -những yêu cầu quan trọng trong đổi mới chính sách công.



Biểu đồ 3.32: Thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số vào xây dựng và ban hành chính sách theo các yếu tố nhân khẩu học

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Xét theo lĩnh vực công tác, CBCC ở các nhóm như Địa chính - Xây dựng - Đô thị - Môi trường và Văn hóa - Xã hội đạt điểm trung bình cao (3.9-4.0), phản ánh thực tiễn công việc thường xuyên gắn với hệ thống dữ liệu, nhu cầu cập nhật thông tin nhanh và mức độ tương tác cao với người dân. Trong khi đó, nhóm Đảng - đoàn thể chỉ đạt 3.4, thấp nhất trong số các lĩnh vực khảo sát, cho thấy vai trò công nghệ số trong hoạch định chính sách tại nhóm này còn mờ nhạt, thiếu gắn kết với thực tiễn điều hành hiện đại.

Tuy nhiên, việc vai trò ứng dụng công nghệ để xây dựng và ban hành chính sách vẫn còn mang tính hình thức. “*Thực tế ở cấp phường hiện nay, việc ứng dụng công nghệ số để xây dựng chính sách vẫn còn ở mức hỗ trợ là chính, chứ chưa thể gọi là tác động trực tiếp, mạnh mẽ đến nội dung hay chất lượng chính sách. Nếu muốn can thiệp sâu, ví dụ phân tích dữ liệu dân cư để thiết kế chính sách hỗ trợ phù hợp hơn thì lại gặp giới hạn về quyền truy cập dữ liệu*”. (Trích biên bản PVS, Bí thư Đảng uỷ phường, nam, 43 tuổi)

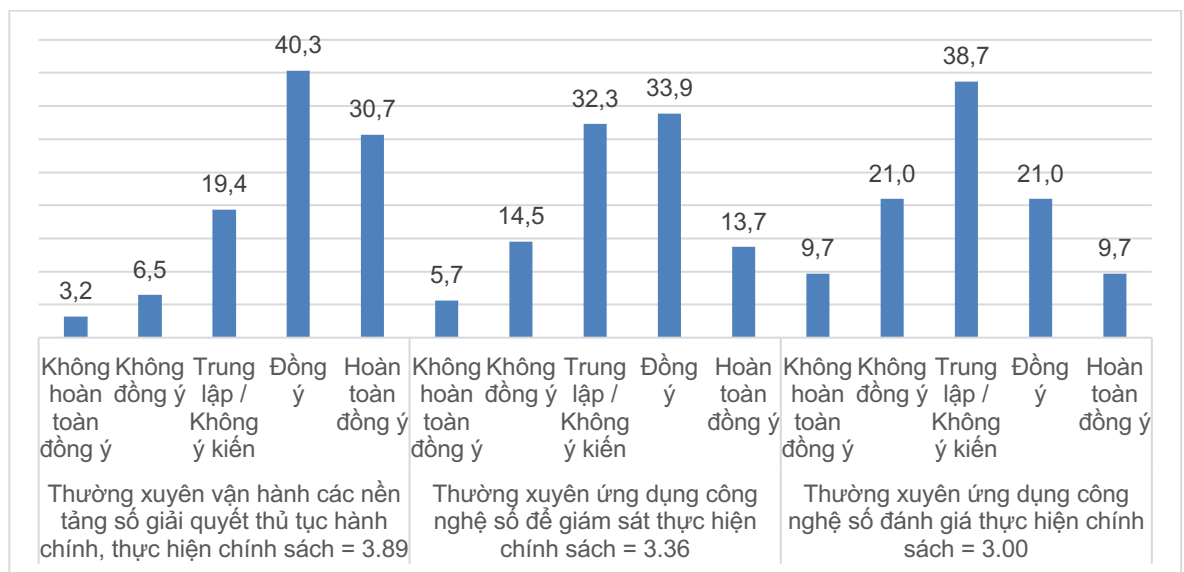
Như vậy, công nghệ số, dù đã thâm nhập mạnh mẽ vào đời sống công vụ, vẫn chưa thể “bẻ gãy” được những mắt xích lạc hậu trong quy trình ra chính sách ở các phường. Lý do không chỉ là sự thiếu hụt về kỹ năng số chuyên sâu, mà còn bởi hệ thống dữ liệu vẫn được kiểm soát, phân quyền chặt chẽ ở các cấp cao hơn, khiến CBCC ở các xã, phường bị giới hạn cả về tư duy lẫn quyền thực hành đổi mới.

Tổng hợp các kết quả trên, có thể khẳng định rằng: dù các công cụ công nghệ số, đặc

biệt là trí tuệ nhân tạo, đã bắt đầu được sử dụng để hỗ trợ ra quyết định và phản hồi xã hội ở cấp phường, nhưng mức độ tích hợp sâu vào nội dung và tiến trình xây dựng chính sách vẫn chưa thực sự rõ nét. Việc nâng cao vai trò công nghệ số đòi hỏi không chỉ đầu tư hạ tầng và kỹ năng, mà còn cần điều chỉnh phân quyền truy cập dữ liệu, tạo cơ hội cho CBCC trẻ tuổi ở các xã, phường thể hiện năng lực đổi mới và khuyến khích tư duy phân tích mô hình hóa trong công vụ. Khi đó, công nghệ số mới thực sự trở thành một động lực đổi mới chính sách công từ nền tảng, chứ không chỉ dừng lại ở lớp vỏ kỹ thuật.

3.5.2. Vai trò ứng dụng công nghệ số vào việc tổ chức thực hiện chính sách

Công nghệ số không chỉ tạo ra công cụ mới trong xây dựng chính sách, mà còn thay đổi cách chính sách được triển khai, truyền đạt và thực hiện. Trong thời đại số, tổ chức thực hiện chính sách hiệu quả đồng nghĩa với việc chuyển hóa các quy định từ ngôn ngữ pháp lý sang trải nghiệm dễ tiếp cận, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với người dân. Công nghệ, vì thế, không còn là yếu tố kỹ thuật phụ trợ, mà trở thành cấu phần thiết yếu để đảm bảo tính minh bạch, khả năng tiếp cận và tương tác trong quản trị hành chính công.



Biểu đồ 3.33: Vai trò ứng dụng công nghệ số trong tổ chức thực hiện chính sách của CBCC

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả ở biểu đồ 3.33 cho thấy, CBCC đã ứng dụng công nghệ số trong tổ chức, thực hiện chính sách ở các phương diện như sau:

Thứ nhất, cán bộ, công chức đóng vai trò là người chuyển hóa chính sách thành hành động thực tiễn thông qua việc vận hành các nền tảng số phục vụ giải quyết thủ tục hành chính, chi trả chính sách an sinh, quản lý địa bàn (với điểm trung bình là 3.89, mức

độ đồng ý và hoàn toàn đồng ý thường xuyên thực hiện đến 80%). Điều đó cho thấy, trong tiến trình tổ chức thực hiện chính sách công, cán bộ, công chức (CBCC) là lực lượng nắm giữ vai trò đầu mối thực thi, từ việc tiếp nhận, giải thích đến triển khai các nội dung chính sách tới người dân.

Khi công nghệ số được áp dụng, vai trò này không bị triệt tiêu mà ngược lại càng trở nên thiết yếu và chủ động hơn, bởi lẽ CBCC chính là người “vận hành” chính sách thông qua các hạ tầng kỹ thuật số như phần mềm quản lý hành chính, hệ thống an sinh điện tử, ứng dụng phản ánh hiện trường...

“Trước đây khi giải quyết hồ sơ trợ cấp xã hội, tôi phải đối chiếu với cả đồng hồ sơ giấy. Nay chỉ cần nhập mã số định danh, hệ thống hiện ra đầy đủ thông tin. Việc này giúp tôi giảm sai sót và đẩy nhanh tiến độ giải quyết chính sách rất nhiều”. (Trích biên bản PVS CBCC, Chủ tịch phường, 39 tuổi).

Một nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới (World Bank, 2021) tại Việt Nam về triển khai nền tảng *Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính* tại các tỉnh như Quảng Ninh, Bình Dương, và Thừa Thiên Huế cũng cho thấy: sự chủ động và năng lực kỹ thuật số của CBCC cấp xã là yếu tố then chốt đảm bảo việc chuyển đổi quy trình xử lý hồ sơ từ trực tiếp sang điện tử diễn ra suôn sẻ. Tại Quảng Ninh, 96% hồ sơ hành chính cấp xã được xử lý hoàn toàn trên nền tảng số là nhờ việc cán bộ trực tiếp học hỏi, thích nghi và làm chủ nền tảng [155].

Thứ hai, CBCC giám sát và đánh giá hiệu quả thực thi chính sách theo thời gian thực thông qua công nghệ số, từ đó điều chỉnh hoặc báo cáo đề xuất sửa đổi kịp thời. Vai trò giám sát với điểm trung bình là 3.36, mức độ đồng ý và hoàn toàn đồng ý thường xuyên thực hiện chỉ chiếm 47,6%; mức độ trung lập chiếm 32,3%; vai trò đánh giá hiệu quả thực thi với điểm trung bình 3.0, mức đồng ý và hoàn toàn đồng ý chiếm 29,7%, mức độ trung lập chiếm 38,7%-xem biểu đồ 3.33). Như vậy, vai trò giám sát chỉ ở mức cận trung bình, vai trò đánh giá chính sách có ứng dụng công nghệ số còn khá mờ nhạt. Việc giám sát, đánh giá chính sách không còn dựa hoàn toàn vào báo cáo giấy tờ truyền thống, mà đã được thực hiện trên nền tảng số giúp ghi nhận dữ liệu hành chính theo thời gian thực (real-time) tuy nhiên mức độ ứng dụng vẫn còn thấp.

Tuy việc ứng dụng công nghệ số vào hoạt động giám sát và đánh giá thực thi chính sách còn khá mờ nhạt nhưng hai vai trò này của CBCC ở các phường đô thị ở TP.Hồ Chí Minh được củng cố và đạt một số kết quả nhất định nhờ công cụ số như

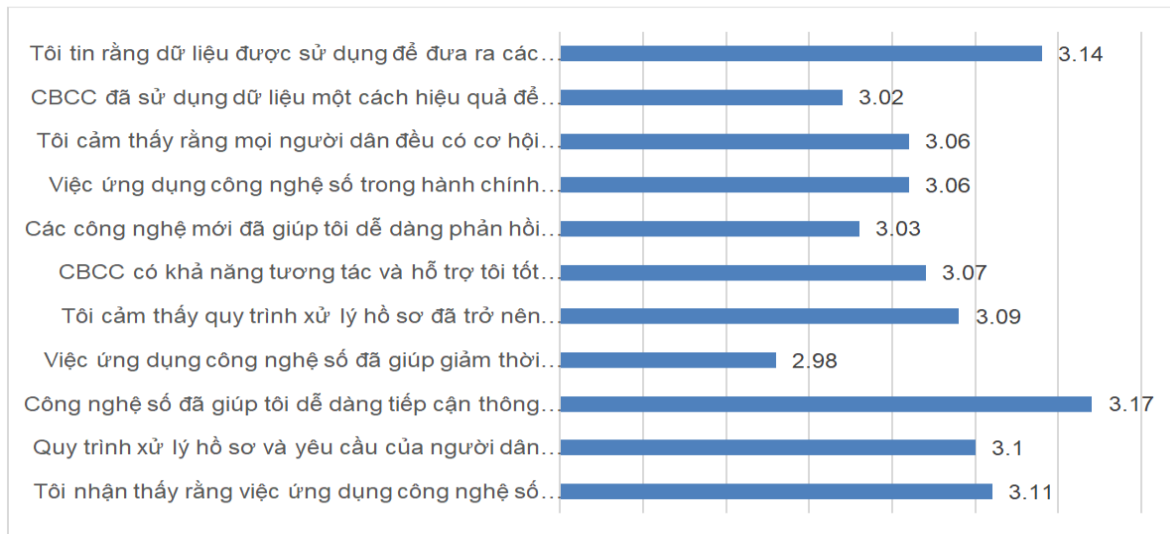
dashboard trực tuyến, bản đồ số hóa các chỉ số thực thi, hệ thống quản lý công việc. Những nền tảng này giúp họ so sánh tiến độ, đối chiếu hiệu quả giữa các đơn vị và đưa ra cảnh báo tự động khi phát hiện sai lệch hoặc chậm trễ. Một khảo sát của UNDP (2022) cho thấy, hơn 70% cán bộ tại các phường (xã) thí điểm sử dụng dashboard trực tuyến nhận định “việc theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả thực hiện chính sách trở nên minh bạch và kịp thời hơn, đặc biệt trong các chương trình mục tiêu như giảm nghèo, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ” [151].

Việc giám sát số hóa còn nâng cao tính phản biện và trách nhiệm giải trình trong bộ máy hành chính, vì mọi thao tác, quy trình đều để lại dấu vết dữ liệu có thể truy xuất. Cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh không chỉ là người thực hiện mà còn trở thành “người canh gác” chính sách, với vai trò ngày càng rõ nét trong chu trình cải tiến chính sách dựa trên dữ liệu. *“Tôi từng phát hiện ra tỷ lệ người già trong danh sách trợ cấp tăng đột biến so với dân số thực tế trong phường. Nhờ dữ liệu từ hệ thống quản lý dân cư và phần mềm an sinh, tôi đã đề xuất điều chỉnh lại quy trình rà soát đối tượng thụ hưởng, tránh thất thoát ngân sách”*. (Trích biên bản phỏng vấn sâu cán bộ, Phó bí thư phường, 42 tuổi)

Khảo sát cảm nhận của người dân tại các phường ở khu vực đô thị ở biểu đồ 3.34 cho thấy, vai trò của công nghệ số trong tổ chức thực hiện chính sách mới chỉ dừng lại ở mức độ nhất định, chưa thực sự trở thành nhân tố tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong trải nghiệm công dân.

Tình trạng này có thể xuất phát từ hai nguyên nhân: một là do năng lực số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh chưa đáp ứng được yêu cầu triển khai; hai là từ những rào cản về thể chế, quy định chưa thật sự cởi mở để cho phép công nghệ can thiệp sâu vào chu trình chính sách.

Nhìn vào biểu đồ 3.34 cho thấy dấu ấn của công nghệ số đã hiện diện khá rõ trong quá trình tổ chức thực hiện chính sách, đặc biệt ở các khía cạnh như công khai quy trình, cập nhật thông tin dịch vụ công, giảm thao tác giấy tờ và nâng cao tính minh bạch. Phần lớn người dân ghi nhận các tiện ích mới từ tra cứu thủ tục hành chính đến theo dõi tiến độ xử lý hồ sơ đều được cải thiện nhờ ứng dụng công nghệ số, giúp rút ngắn thời gian, tạo cảm giác công bằng và chủ động hơn khi tiếp cận dịch vụ công. Các chỉ số khảo sát cũng phản ánh điều này: trung bình khoảng 3.1- 3.17 điểm, thể hiện mức độ hài lòng vừa phải về hiệu quả thực hiện chính sách qua công nghệ số.



Biểu đồ 3.34: Đánh giá về việc ứng dụng công nghệ trong tổ chức thực hiện chính sách của cán bộ, công chức theo cảm nhận của người dân

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Tuy vậy, nếu phân tích sâu vào cảm nhận và trải nghiệm thực tế, có thể nhận ra một “khoảng trống” nhất định giữa kỳ vọng và hiện thực. Công nghệ số tuy đã thay đổi “bề ngoài” quy trình công vụ giúp minh bạch, dễ tiếp cận hơn - nhưng chưa thật sự tạo ra một cuộc cách mạng toàn diện trong tổ chức thực hiện chính sách. Nhiều quy trình vẫn mang tính hình thức: dữ liệu được nhập lên hệ thống nhưng vẫn phải in giấy, phản hồi trực tuyến song song với yêu cầu nộp hồ sơ thủ công, hoặc thông tin dù đã điện tử hóa nhưng chưa liên thông xuyên suốt giữa các bộ phận. Đó là lý do tỷ lệ người dân trung lập hoặc chưa hài lòng về hiệu quả cải cách, giảm thời gian chờ đợi vẫn ở mức khá cao (trên 30%).

Bên cạnh đó, tác động của công nghệ số trong tổ chức thực hiện chính sách còn chịu ảnh hưởng lớn từ động lực đổi mới của đội ngũ cán bộ, công chức. Ở những bộ phận trẻ trung, trình độ công nghệ tốt, tinh thần học hỏi cao, công nghệ số được khai thác tối ưu giúp cá nhân hóa dịch vụ công, cải thiện tương tác và phản hồi kịp thời cho người dân. Ngược lại, ở các đơn vị còn bảo thủ, lực lượng lớn tuổi hoặc trình độ công nghệ còn hạn chế, chuyển đổi số dễ bị biến thành lớp vỏ kỹ thuật bên ngoài cho các quy trình cũ, thiếu sự đột phá thực chất. Điều này không chỉ tạo ra sự phân hóa về trải nghiệm dịch vụ công giữa các nhóm dân cư mà còn làm chậm tiến trình hiện đại hóa hành chính công ở cấp cơ sở.

Cuối cùng, người dân dù đã ghi nhận những cải thiện nhất định nhờ công nghệ

số, vẫn mong muốn nhiều hơn: các quy trình thực sự liền mạch, ít thủ tục lặp lại, dữ liệu cá nhân được liên thông và mọi phản hồi thắc mắc đều được xử lý nhanh chóng, minh bạch hơn nữa. Khi trải nghiệm thực tế chưa “chạm tới ngưỡng kỳ vọng”, mức độ hài lòng vẫn ở mức trung bình và dư địa cải thiện còn rất lớn.

Nhìn tổng thể, ứng dụng công nghệ số vào tổ chức thực hiện chính sách của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đã tạo ra những thay đổi quan trọng về mặt công khai quy trình, minh bạch thông tin và tăng tính công bằng tiếp cận dịch vụ công cho người dân.

Vai trò ứng dụng công nghệ số để hỗ trợ ra quyết định, xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách có thể như là “vai trò hỗ trợ hình thức” (formal-support role), thể hiện ở ba đặc trưng nổi bật như sau:

Thứ nhất, hành vi của cán bộ, công chức trong vai trò này chủ yếu mang tính lý tính hình thức, tức là thực hiện theo khuôn mẫu kỹ thuật và quy định hiện hành, nhưng chưa đạt tới chiều sâu của giá trị thực chất về hiệu quả hay ý nghĩa xã hội. Ứng dụng công nghệ số mới chỉ dừng lại ở việc thu thập thông tin, tổng hợp báo cáo hay chuẩn hóa quy trình hành chính, thay vì được sử dụng như một công cụ hỗ trợ cho phân tích chính sách, dự báo xu hướng, điều chỉnh linh hoạt trong điều hành quản lý nhà nước.

Thứ hai, trong bối cảnh tổ chức hành chính địa phương, công nghệ số nhiều khi trở thành “vỏ bọc hiện đại cho một nền hành chính cũ kỹ”. Hệ thống phần mềm, dashboard, dữ liệu điện tử được trình bày dưới dạng hiện đại nhưng cách vận hành và tư duy chính sách vẫn theo lối cũ thiên về phản ứng hơn là chủ động, thiên về thực hiện quy trình hơn là sáng tạo giải pháp. Điều này khiến khoảng cách giữa kỳ vọng công nghệ số với thực tiễn sử dụng vẫn còn lớn, đặc biệt tại cấp phường nơi mà điều kiện hạ tầng, nhân lực và quyền quyết định còn hạn chế.

Thứ ba, vai trò công nghệ trong hỗ trợ ra quyết định vốn được xem là trung tâm của mô hình quản trị số hiện đại vẫn chưa trở thành thực tiễn phổ biến. Phần lớn cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh mới chỉ nhận biết công cụ, nhưng chưa được đào tạo để khai thác sâu dữ liệu phục vụ cho ra quyết định. Các hành vi như phân tích số liệu để điều chỉnh chính sách, sử dụng dashboard để theo dõi tình hình thực hiện, hay phối hợp công nghệ trong điều hành còn mang tính ngẫu nhiên, thiếu hệ thống và chưa trở thành văn hóa làm việc thường xuyên. Điều này cho thấy công nghệ chưa thực sự trở thành năng lực nội tại của bộ máy chính quyền cấp cơ sở, mà vẫn là một yếu tố ngoại sinh, hỗ trợ mang tính hình thức.

Tiểu kết chương 3

Chương 3 của luận án đã tập trung đi sâu phân tích thực trạng thực hiện các vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh trong tiến trình chuyển đổi số. Trên cơ sở khung lý thuyết đã xác lập và dữ liệu thu thập từ khảo sát thực tế, chương này không chỉ khái quát được mức độ thực hiện các vai trò cụ thể mà còn cung cấp các bằng chứng định lượng và định tính để làm rõ những điểm mạnh, hạn chế, cũng như các chiều cạnh khác biệt giữa các vai trò. Thông qua việc phân tích 11 vai trò chính, chương đã góp phần kiểm chứng và làm sáng tỏ 4 giả thuyết đầu tiên trong bộ giả thuyết nghiên cứu tổng thể của luận án.

Trước hết, các phân tích trong mục 3.1 cho thấy, vai trò đổi mới tư duy và nâng cao nhận thức của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh về chuyển đổi số được đánh giá là nổi bật nhất trong toàn bộ nhóm vai trò. Cụ thể, cả nhóm CBCC và người dân đều cho điểm cao nhất cho các biểu hiện liên quan đến thái độ tích cực, tinh thần sẵn sàng thay đổi, và sự quan tâm đến cải cách số. Điều này cho thấy chuyển đổi nhận thức trong đội ngũ hành chính cơ sở không còn là rào cản, mà thậm chí trở thành nền tảng thúc đẩy sự chuyển đổi. Trong khi đó, vai trò phát triển kỹ năng số và xây dựng văn hóa số tuy cũng được đánh giá ở mức tương đối tích cực, nhưng vẫn có sự phân hóa đáng kể giữa các nhóm công chức, và giữa nhận định của công chức với cảm nhận từ phía người dân.

Việc phân tích biểu đồ 3.1, 3.2 và 3.3 đã làm rõ rằng: cán bộ, công chức có khuynh hướng tự đánh giá cao hơn so với mức độ cảm nhận của người dân, đặc biệt là trong nhóm nội dung liên quan đến kỹ năng và văn hóa tổ chức. Người dân cho rằng sự đổi mới tư duy là rõ nét, nhưng việc biến đổi thành hành vi kỹ thuật cụ thể như thành thạo phần mềm, tích cực tương tác trên nền tảng số, hoặc hình thành thói quen làm việc mới còn thiếu tính đồng bộ. Từ đây, giả thuyết 1: “CBCC thực hiện vai trò đổi mới tư duy và nâng cao nhận thức tốt hơn so với xây dựng kỹ năng số và văn hóa số” đã được chứng minh là phù hợp với thực tiễn khảo sát.

Ở nhóm vai trò thứ hai liên quan đến hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn thông tin, kết quả khảo sát và phân tích trong mục 3.2 cho thấy mức độ thực hiện ở mức khá, tuy nhiên có sự phân tầng rõ rệt theo từng vai trò cụ thể. Trong đó, vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin được cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đánh giá cao hơn cả, thể hiện qua việc tuân thủ các quy định bảo

mật, cản trở trong quản lý dữ liệu, và ý thức bảo vệ thông tin công dân. Ngược lại, vai trò phát triển hạ tầng số và nền tảng số lại có nhiều hạn chế, do phụ thuộc vào điều kiện vật chất, đầu tư kỹ thuật và chính sách phân cấp.

Phân tích biểu đồ 3.11, 3.14 và 3.20 cho thấy: dù có sự chủ động trong một số đơn vị, nhưng đa số CBCC cho rằng họ chỉ có thể “thực hiện theo điều kiện sẵn có”, chứ chưa thể chủ động phát triển hay thay đổi nền tảng công nghệ. Như vậy, giả thuyết 2 cho rằng CBCC thực hiện vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin tốt hơn vai trò phát triển hạ tầng và nền tảng số cũng được kiểm chứng và khẳng định trên cơ sở thực chứng rõ ràng.

Tiếp đến, trong nhóm vai trò liên quan đến dữ liệu số, phân tích tại mục 3.3 đã chỉ ra sự chênh lệch đáng kể giữa việc thực hiện số hóa dữ liệu và việc chia sẻ, sử dụng dữ liệu. Cán bộ, công chức có xu hướng tập trung nhiều vào việc thu thập, chuyển đổi và lưu trữ dữ liệu thành định dạng điện tử, nhưng khả năng khai thác, liên thông và chia sẻ dữ liệu còn hạn chế. Lý do chủ yếu được chỉ ra là do thiếu nền tảng chung, thiếu hệ thống tích hợp liên thông giữa các phường, các cơ quan nội bộ và giữa các cấp chính quyền. Trong khi số hóa dữ liệu đã trở thành hoạt động bắt buộc, thì chia sẻ và sử dụng dữ liệu vẫn còn bị “cô lập”, hoặc rơi vào tình trạng hình thức.

Biểu đồ 3.22 đến 3.27 phản ánh rõ xu hướng này, đặc biệt khi người dân cho rằng dữ liệu số đã được xây dựng nhưng vẫn phải nộp nhiều hồ sơ giấy, hoặc thông tin không được đồng bộ giữa các đơn vị. Chính sự thiếu liên kết này khiến cho các vai trò về dữ liệu trở nên rời rạc. Kết quả này đã cung cấp bằng chứng để khẳng định giả thuyết 3 là đúng đắn: CBCC thực hiện vai trò số hóa dữ liệu tốt hơn vai trò sử dụng và chia sẻ dữ liệu.

Cuối cùng, trong mục 3.4, chương đã làm rõ hai vai trò thiết yếu liên quan đến ứng dụng công nghệ số trong quy trình tác nghiệp và xây dựng - ban hành thực thi chính sách. Thông qua biểu đồ 3.28 và bảng 3.1, nghiên cứu nhận diện rằng: cả hai vai trò này đều được đánh giá ở mức độ tương đương nhau, không có sự khác biệt quá lớn về mức độ thực hiện. Cán bộ, công chức đều sử dụng công nghệ để xử lý công việc hàng ngày, đồng thời bước đầu ứng dụng công cụ số trong việc xây dựng văn bản, tổ chức lấy ý kiến nhân dân, cũng như theo dõi quá trình thực hiện chính sách tại cơ sở. Dù còn tồn tại một số rào cản về quy trình hành chính chưa chuẩn hóa, hay chông chéo giữa các ứng dụng, nhưng nhìn chung hai vai trò này được triển khai

khá đồng đều và không có sự phân hóa rõ rệt về mức độ nhận thức và hành vi.

Điều này đồng nghĩa với việc giả thuyết 4: “Không có sự khác biệt giữa hai vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp và để xây dựng, ban hành, tổ chức thực hiện chính sách” được chấp nhận.

Như vậy, chương 3 đã cung cấp một bức tranh toàn diện về thực trạng thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Các kết quả thu được đã lần lượt kiểm chứng và khẳng định tính đúng đắn của 4 giả thuyết đầu tiên, tạo nền tảng vững chắc cho các phân tích hồi quy và kiểm định yếu tố tác động trong chương 4. Đồng thời, chương 3 cũng cho thấy một hướng đi rõ ràng: cần chuyển dịch từ nhận thức sang hành động, từ số hóa dữ liệu sang tích hợp, khai thác và từ đảm bảo an toàn sang phát triển nền tảng, để thực sự nâng cao hiệu quả chuyển đổi số tại cấp cơ sở.

Chương 4
CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG VÀ MỘT SỐ KẾT QUẢ THỰC HIỆN
VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG
Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

4.1. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC THỰC HIỆN VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

Trong chương 4 của luận án, nghiên cứu tập trung vào việc làm rõ hơn tác động của các đặc điểm nhân khẩu học và các yếu tố tổ chức bên ngoài tới việc thực hiện các vai trò chuyển đổi số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Mục tiêu của phân tích hồi quy ở đây nhằm xác định rõ ràng mức độ ảnh hưởng cũng như chiều hướng tác động của từng yếu tố cụ thể đến từng nhóm vai trò chuyển đổi số, góp phần cung cấp những bằng chứng định lượng hữu ích cho quá trình hoạch định chính sách và phát triển các chương trình can thiệp cụ thể nhằm tăng cường năng lực số cho đội ngũ cán bộ, công chức cấp cơ sở.

Cụ thể, nghiên cứu sẽ tiến hành kiểm định và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến nhân khẩu học nội tại và các yếu tố tác động bên ngoài đối với từng nhóm vai trò chuyển đổi số được tổng hợp từ các biến thành phần. Các nhóm vai trò chuyển đổi số được nghiên cứu bao gồm: (1) vai trò đổi mới tư duy và nâng cao nhận thức về chuyển đổi số (vt_tu_duy), (2) vai trò phát triển kỹ năng số (vt_ky_nang_so), (3) vai trò phát triển văn hóa số (vt_van_hoa_so), (4) vai trò phát triển hạ tầng số (vt_pt_ha_tang_so), (5) vai trò phát triển nền tảng số (vt_pt_nen_tang_so), (6) vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin (vt_db_an_toan_tt), (7) vai trò số hóa dữ liệu (vt_so_hoa_dl), (8) vai trò sử dụng dữ liệu (vt_su_dung_dl), (9) vai trò chia sẻ dữ liệu (vt_chia_se_dl), (10) vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp (vt_thay_doi_qt) và (11) vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách (vt_ung_dung_xd_cs).

Các biến vai trò đại diện được tạo ra bằng cách tính trung bình cộng của các biến quan sát thành phần tương ứng. Điều này nhằm đảm bảo tính khách quan và ổn định trong đo lường mức độ thực hiện vai trò chuyển đổi số, đồng thời làm giảm độ nhiễu của

dữ liệu gốc. Việc sử dụng trung bình cộng giúp phản ánh tổng hợp nhất hiệu quả chung của các hành vi chuyển đổi số ở mỗi nhóm vai trò, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc diễn giải kết quả hồi quy.

Các biến độc lập trong mô hình bao gồm hai nhóm: nhóm thứ nhất là các biến đặc điểm nhân khẩu học và yếu tố nội tại của cán bộ, công chức, cụ thể là giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ, thâm niên công tác, và lĩnh vực công tác. Nhóm thứ hai gồm các biến phản ánh các yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài môi trường làm việc, bao gồm sự hỗ trợ từ lãnh đạo, việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức, hạ tầng công nghệ, sự sẵn có của thông tin, và việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân.

Mô hình hồi quy sử dụng trong nghiên cứu này là mô hình hồi quy Logistic thứ tự (Ordinal Logistic Regression), một dạng đặc biệt của mô hình hồi quy Logistic dành cho các biến phụ thuộc có thứ tự rõ ràng nhưng khoảng cách giữa các mức không đồng đều hoặc không thể xác định chính xác. Lý do chính lựa chọn mô hình này là do các biến vai trò chuyển đổi số được đo lường trên thang đo Likert 5 điểm, với các mức điểm từ thấp đến cao thể hiện mức độ thực hiện vai trò ngày càng tốt hơn. Mô hình Logistic thứ tự giúp đánh giá một cách chính xác xác suất mà mỗi cán bộ, công chức sẽ thực hiện các vai trò ở các mức độ khác nhau, dựa trên sự tác động của các biến độc lập.

Về mặt kỹ thuật, hồi quy Logistic thứ tự xây dựng mối quan hệ giữa xác suất tích lũy của biến phụ thuộc tại mỗi ngưỡng và các biến độc lập. Phương trình cơ bản của mô hình hồi quy Logistic thứ tự có dạng:

$$\text{logit}[P(Y \leq j)] = \alpha_j - (\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)$$

Trong đó:

- Y là biến phụ thuộc thứ tự (mức độ thực hiện vai trò chuyển đổi số), j là từng mức cụ thể của Y .
- α_j là các hệ số ngưỡng (threshold), thể hiện các điểm cắt giữa các mức của biến phụ thuộc.
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ là các hệ số hồi quy của các biến độc lập tương ứng $X_1, X_2, \dots, X_k$.

Thông qua mô hình này, nghiên cứu sẽ xác định được hướng tác động (tích cực hay tiêu cực) và mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên xác suất mà cán bộ công chức thực hiện các vai trò chuyển đổi số ở các mức độ khác nhau. Các hệ số hồi quy (β) cho phép giải thích cụ thể mỗi đơn vị thay đổi của biến độc lập sẽ làm tăng hoặc giảm

xác suất thực hiện vai trò chuyển đổi số ở mức độ cao hơn hoặc thấp hơn như thế nào. Từ kết quả này, nghiên cứu có thể đề xuất những giải pháp cụ thể, tập trung vào những yếu tố quan trọng nhất, để nâng cao hiệu quả chuyển đổi số tại các phường ở khu vực đô thị của Thành phố Hồ Chí Minh và các địa bàn có đặc điểm tương đồng.

Như vậy, phân tích hồi quy Logistic thứ tự không chỉ giúp làm rõ hơn các giả thuyết nghiên cứu đặt ra mà còn góp phần quan trọng vào việc cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc xây dựng các chương trình can thiệp và chính sách quản lý hiệu quả, đảm bảo chuyển đổi số tại cấp cơ sở được thực hiện một cách toàn diện, đồng bộ và hiệu quả hơn.

4.1.1. Các yếu tố động đến việc thực hiện vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số

Để hiểu rõ hơn về những nhân tố tác động đến việc thực hiện vai trò này, cần đi sâu vào phân tích kết quả hồi quy các yếu tố nhân khẩu học xã hội (Bảng 4.1) cũng như các yếu tố thuộc về cơ quan, tổ chức và người dân (Bảng 4.2).

Bảng 4.1: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.183	0.22	0.829	0.407
Độ tuổi	-0.253	0.094	-2.693	0.007
Trình độ học vấn	0.79	0.233	3.391	0.001
Chức vụ	0.948	0.271	3.505	0.0
Thâm niên công tác	-0.011	0.061	-0.174	0.862
Lĩnh vực công tác	-0.208	0.054	-3.868	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả hồi quy Ordinal Logistic Regression (Bảng 4.1) cho thấy bốn yếu tố nhân khẩu học có ảnh hưởng đáng kể đến việc thực hiện vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số của CBCC cấp phường: độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ và lĩnh vực công tác.

Độ tuổi (Coef = -0.253, $p = 0.007$) cho thấy xu hướng rõ ràng: CBCC trẻ tuổi có khả năng đổi mới tư duy số tốt hơn. Điều này phản ánh ưu thế trong khả năng tiếp cận công nghệ, thái độ cởi mở và tốc độ thích nghi nhanh của nhóm cán bộ trẻ. Tại khu vực đô thị của TP.Hồ Chí Minh, nhiều phường đã mạnh dạn phân công cán bộ trẻ dẫn dắt các hoạt động chuyển đổi số, ghi nhận những kết quả tích cực về hiệu suất và sáng kiến.

Trình độ học vấn (Coef = 0.79, $p = 0.001$) cho thấy ảnh hưởng mạnh mẽ đến năng

lực đổi mới tư duy số. Những CBCC có trình độ cao hơn thường sở hữu kỹ năng phân tích, khả năng học hỏi độc lập và dễ thích nghi với các yêu cầu công nghệ mới. Đây là nhóm có thể nhanh chóng cập nhật tri thức, đóng vai trò hạt nhân trong các sáng kiến chuyển đổi.

Chức vụ (Coef = 0.948, $p = 0.000$) tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm của đội ngũ lãnh đạo. Những người giữ vị trí quản lý không chỉ có nhận thức rõ về chuyển đổi số mà còn mang trọng trách lan tỏa tư duy đổi mới trong tổ chức. Thực tiễn cho thấy, ở các phường có lãnh đạo chủ động, tiến trình chuyển đổi số diễn ra đồng bộ và hiệu quả hơn.

Lĩnh vực công tác (Coef = -0.208, $p = 0.000$) phản ánh sự khác biệt đáng kể giữa các phòng ban. Những CBCC làm việc xa rời công nghệ thường có mức độ đổi mới tư duy thấp hơn. Điều này đặt ra yêu cầu đồng bộ hóa nhận thức số và tăng cường luân chuyển, bồi dưỡng liên ngành nhằm thu hẹp khoảng cách giữa các lĩnh vực hành chính.

Ngược lại, giới tính (Coef = 0.183, $p = 0.407$) và thâm niên công tác (Coef = -0.011, $p = 0.862$) không có ảnh hưởng thống kê đáng kể, cho thấy không tồn tại sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm giới tính hay số năm công tác trong việc đổi mới tư duy số. Kết quả này làm rõ rằng kinh nghiệm truyền thống không còn là yếu tố tiên quyết, thay vào đó, tư duy cởi mở và khả năng tiếp nhận công nghệ mới mới đóng vai trò trọng yếu.

Như vậy, kết quả từ nhóm nhân khẩu học cho thấy đổi mới tư duy số phụ thuộc vào độ tuổi, học vấn, chức vụ và lĩnh vực công tác của CBCC, đặt ra yêu cầu bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện, đồng thời chú trọng truyền cảm hứng và trao quyền cho các cán bộ trẻ, cán bộ có trình độ cao và các lãnh đạo chủ chốt.

Bảng 4.2: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.207	0.098	2.119	0.034
Việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC	0.081	0.073	1.112	0.266
Hạ tầng công nghệ	0.202	0.081	2.487	0.013
Sự sẵn có của thông tin	0.176	0.09	1.947	0.052
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.061	0.075	-0.816	0.415

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bên cạnh đặc điểm nhân khẩu học, các yếu tố từ môi trường tổ chức và người dân (Bảng 4.2) tiếp tục cho thấy ảnh hưởng đáng kể đến việc đổi mới tư duy và nhận thức số

của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.207, $p = 0.034$) đóng vai trò nổi bật. Những lãnh đạo chủ động trong chỉ đạo, tổ chức tập huấn và tạo môi trường số năng động đã thúc đẩy CBCC tiếp cận công nghệ mới, chủ động hơn trong triển khai chuyển đổi số. Điều này cho thấy định hướng từ cấp trên không chỉ dẫn dắt hành động, mà còn góp phần hình thành tư duy thích ứng, vượt qua tâm lý ngại thay đổi vốn phổ biến trong khu vực công.

Với đặc trưng là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, TP. Hồ Chí Minh có hệ sinh thái doanh nghiệp công nghệ cao, hoạt động thương mại, dịch vụ sôi động và dân số trẻ, mật độ internet cao. Những yếu tố này tạo áp lực và động lực để hạ tầng công nghệ liên tục được mở rộng, đồng thời hình thành nhu cầu sử dụng dịch vụ số rộng khắp trong đời sống xã hội, buộc CBCC phải thích ứng và phát triển tư duy số trong công việc.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.202, $p = 0.013$) tiếp tục khẳng định vai trò nền tảng trong nuôi dưỡng tư duy đổi mới. Ở những đơn vị được đầu tư đồng bộ thiết bị, phần mềm và kết nối mạng ổn định, CBCC có xu hướng sử dụng công cụ số như một phần công việc thường nhật. Trải nghiệm này giúp nâng cao nhận thức và định hình thói quen tư duy số trong xử lý nghiệp vụ hành chính.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.176, $p = 0.052$) tuy chưa đạt mức ý nghĩa cao, vẫn là yếu tố đáng lưu ý. Khi thông tin về chính sách, hướng dẫn nghiệp vụ và mô hình chuyển đổi được chia sẻ minh bạch, CBCC dễ tiếp cận và chủ động học hỏi. Một môi trường thông tin mở còn giúp thúc đẩy sự sáng tạo và giảm độ trễ trong tiếp nhận đổi mới từ trên xuống.

Số liệu thứ cấp cho thấy, TP. Hồ Chí Minh đã ban hành nhiều chương trình, kế hoạch chuyển đổi số, đặc biệt là Chiến lược xây dựng đô thị thông minh và Chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020-2025. Các chính sách này không chỉ định hướng rõ ràng cho CBCC trong việc ứng dụng công nghệ mà còn đẩy mạnh minh bạch hóa thông tin, tạo điều kiện để cán bộ dễ dàng tiếp cận dữ liệu, tài liệu và mô hình mới, từ đó chủ động hơn trong học hỏi và sáng tạo.

Ngược lại, việc đào tạo, bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.081, $p = 0.266$) không cho thấy tác động đáng kể. Điều này phản ánh hạn chế trong hiệu quả các chương trình đào

tạo hiện tại, nhiều lớp còn hình thức, thiếu thực tiễn và không gắn với nhu cầu công việc cụ thể, khiến hoạt động đào tạo không đủ sức thúc đẩy chuyển đổi tư duy sâu sắc.

Tương tự, việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.061, $p = 0.415$) không có ảnh hưởng thống kê đáng kể, cho thấy mối liên hệ gián tiếp giữa phản hồi của người dân và nhận thức cá nhân của CBCC. Dù người dân có thể tạo áp lực cải tiến, nhưng yếu tố này chưa đủ mạnh để tác động đến tư duy số nếu không được gắn kết với cải cách tổ chức bên trong.

Tóm lại, đổi mới tư duy số của CBCC chịu ảnh hưởng chính từ sự định hướng của lãnh đạo, điều kiện hạ tầng và môi trường thông tin. Để chuyển đổi số hiệu quả, cần đầu tư có trọng tâm vào những yếu tố này thay vì chỉ chú trọng hình thức bồi dưỡng hoặc phản hồi bề mặt từ người dân.

4.1.2. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò phát triển kỹ năng số

Để nhận diện rõ các yếu tố tác động đến vai trò này, cần phân tích tổng thể cả hai nhóm: nhân khẩu học xã hội và các yếu tố thuộc về cơ quan, tổ chức, người dân.

Bảng 4.3: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến thực hiện vai trò phát triển kỹ năng số

Biến	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.335	0.222	1.507	0.132
Độ tuổi	-0.299	0.092	-3.255	0.001
Trình độ học vấn	0.575	0.237	2.424	0.015
Chức vụ	0.918	0.268	3.426	0.001
Thâm niên công tác	-0.02	0.061	-0.32	0.749
Lĩnh vực công tác	-0.247	0.053	-4.683	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả hồi quy từ Bảng 4.3 cho thấy bốn yếu tố nhân khẩu học tác động đáng kể đến việc phát triển kỹ năng số của CBCC, gồm: độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ và lĩnh vực công tác.

Độ tuổi có hệ số âm rõ rệt (Coef = -0.299, $p = 0.001$), cho thấy CBCC trẻ tuổi có lợi thế vượt trội. Họ linh hoạt trong tiếp cận công nghệ, chủ động học hỏi và dễ dàng thích nghi với môi trường số. Tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, nhóm

CBCC trẻ thường nắm bắt nhanh các phần mềm quản lý, sẵn sàng chia sẻ và hỗ trợ đồng nghiệp, đặc biệt trong triển khai dịch vụ công trực tuyến. Kết quả này phản ánh khoảng cách thế hệ về kỹ năng số, đồng thời gợi mở nhu cầu hỗ trợ nhóm lớn tuổi qua các chương trình bồi dưỡng phù hợp.

Trình độ học vấn (Coef = 0.575, $p = 0.015$) tiếp tục là yếu tố tích cực. CBCC có trình độ càng cao càng phát triển kỹ năng số tốt hơn, do có nền tảng tư duy hệ thống, kỹ năng tự học và khả năng tiếp cận tài nguyên số hiệu quả. Đây cũng là cơ sở để khẳng định vai trò của giáo dục chính quy trong việc tạo ra năng lực công nghệ bền vững trong khu vực công, phù hợp với giả thuyết số 7 của nghiên cứu.

Chức vụ (Coef = 0.918, $p = 0.001$) là yếu tố có tác động mạnh. CBCC giữ vai trò lãnh đạo không chỉ cần kỹ năng để dẫn dắt chuyển đổi số, mà còn là người tiên phong áp dụng công nghệ trong thực tiễn. Vai trò làm gương của lãnh đạo giúp lan tỏa tư duy và năng lực số trong tổ chức. Tại nhiều phường, lãnh đạo là lực lượng đầu tiên thử nghiệm các hệ thống mới, tạo động lực cải tiến toàn diện cho đơn vị.

Lĩnh vực công tác có hệ số âm đáng kể (Coef = -0.247, $p = 0.0$), cho thấy kỹ năng số có sự chênh lệch rõ giữa các phòng ban. CBCC làm việc trong lĩnh vực gắn với công nghệ có kỹ năng số cao hơn các nhóm hành chính truyền thống. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đồng bộ hóa năng lực kỹ thuật giữa các bộ phận, tránh tình trạng “số hóa cục bộ” chỉ trong các đơn vị chuyên trách.

Trong khi đó, giới tính (Coef = 0.335, $p = 0.132$) và thâm niên công tác (Coef = -0.020, $p = 0.749$) không đạt mức ý nghĩa thống kê. Tuy thống kê mô tả cho thấy một số khác biệt, mô hình hồi quy đã kiểm soát đồng thời các yếu tố khác và không tìm thấy tác động độc lập đáng kể từ giới tính hoặc kinh nghiệm. Điều này cho thấy giới tính không phải yếu tố quyết định, mà là hệ quả phân bổ công việc theo chức năng và lĩnh vực, nơi các yếu tố thực chất như chức vụ và chuyên môn mới là nhân tố ảnh hưởng đến kỹ năng số.

Tóm lại, kỹ năng số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh chịu ảnh hưởng mạnh từ độ tuổi, học vấn, chức vụ và lĩnh vực công tác. Trong khi đó, giới tính và kinh nghiệm công tác nếu tách biệt không có vai trò nổi bật.

Bảng 4.4: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển kỹ năng số

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.319	0.096	3.319	0.001
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.068	0.071	0.953	0.341
Hạ tầng công nghệ	0.157	0.078	2.022	0.043
Sự sẵn có của thông tin	0.111	0.088	1.26	0.208
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.147	0.074	-1.983	0.047

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Ngoài đặc điểm cá nhân, các yếu tố tổ chức và môi trường làm việc cũng tác động rõ rệt đến việc phát triển kỹ năng số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, như kết quả từ Bảng 4.4 cho thấy.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo là yếu tố nổi bật nhất (Coef = 0.319, $p = 0.001$). Khi lãnh đạo chủ động thúc đẩy chuyển đổi số - thông qua các hoạt động như hội thảo chuyên đề, khuyến khích thử nghiệm nền tảng mới hay lồng ghép kỹ năng số vào đánh giá công việc - CBCC có điều kiện học hỏi, thực hành và cải thiện năng lực công nghệ. Những địa phương có lãnh đạo định hướng rõ ràng thường đạt kết quả vượt trội về mức độ thành thạo kỹ năng số trong đội ngũ công chức. Ngược lại, sự thụ động hoặc coi nhẹ vai trò số hóa từ cấp quản lý khiến việc tiếp cận công nghệ trở nên khó khăn và thiếu động lực.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.157, $p = 0.043$) cũng cho thấy tác động có ý nghĩa. Dù hệ số không lớn, nhưng kết quả này tiếp tục khẳng định tầm quan trọng của cơ sở vật chất trong việc phát triển kỹ năng số. Máy tính, phần mềm chuyên dụng và đường truyền ổn định là nền tảng để CBCC luyện tập và thao tác hiệu quả với hệ thống số hóa. Những phường có đầu tư bài bản về công nghệ thường ghi nhận CBCC sử dụng thành thạo các nền tảng quản lý điện tử, xử lý dịch vụ công trực tuyến và áp dụng dữ liệu số vào công việc hàng ngày.

Bối cảnh kinh tế - xã hội của TP. Hồ Chí Minh càng làm rõ thêm cơ chế này: với đặc điểm là đô thị lớn, mật độ dân cư cao, internet phổ cập rộng, CBCC chịu áp

lực phục vụ khối lượng công việc hành chính lớn và đa dạng, buộc họ phải liên tục ứng dụng công cụ số để đáp ứng kịp thời. Đồng thời, sự phát triển mạnh mẽ của hệ sinh thái doanh nghiệp công nghệ, thương mại điện tử và dịch vụ trực tuyến lan tỏa thói quen thao tác số vào đời sống xã hội, qua đó gián tiếp củng cố kỹ năng và văn hóa số của đội ngũ CBCC một cách thực tiễn và liên tục.

Ngược lại, sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.111, $p = 0.208$) và việc đào tạo, bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.068, $p = 0.341$) không đạt ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy, nếu nội dung đào tạo thiếu thực tiễn hoặc thông tin chia sẻ không phù hợp với đặc thù công việc, thì tác động đến kỹ năng số sẽ hạn chế. Phản hồi từ khảo sát cũng cho thấy nhiều lớp tập huấn còn thiên về lý thuyết, thiếu điều kiện thực hành và không gắn sát với công việc tại cơ sở. Điều này gắn liền với thực tiễn của TP. Hồ Chí Minh, nơi đang triển khai Chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020-2025, định hướng đến 2030 và Đề án xây dựng đô thị thông minh (2017-2025). Các chính sách này nhấn mạnh mục tiêu công khai, minh bạch và chia sẻ dữ liệu, qua đó tạo môi trường thông tin mở, khuyến khích CBCC chủ động tiếp cận, học hỏi và từng bước rèn luyện, nâng cao kỹ năng số. Ở những phường vận hành tốt hệ thống thông tin nội bộ, CBCC thường thể hiện năng lực hợp tác, phản hồi trực tuyến và xử lý nghiệp vụ hiệu quả hơn, cho thấy mối liên kết giữa dữ liệu thứ cấp và kết quả khảo sát sơ cấp là tương đối rõ nét.

Đáng chú ý, việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân có hệ số âm và đạt ý nghĩa thống kê (Coef = -0.147, $p = 0.047$). Mối liên hệ nghịch chiều này phản ánh rằng, ở những nơi người dân gặp khó khăn trong sử dụng dịch vụ công do thao tác rườm rà, nền tảng thiếu thân thiện thì CBCC tại đó chưa phát triển tốt kỹ năng số để tổ chức và vận hành hệ thống hiệu quả. Thực tiễn khảo sát cũng xác nhận điều này: tại những phường có đội ngũ CBCC thành thạo công nghệ, người dân đánh giá cao sự hỗ trợ, hướng dẫn rõ ràng và xử lý hồ sơ nhanh chóng. Ngược lại, ở các phường mà CBCC có kỹ năng số còn hạn chế, người dân phải đến trực tiếp, tốn thời gian và gặp rủi ro lỗi hệ thống.

Như vậy, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và điều kiện hạ tầng là hai nhân tố thúc đẩy mạnh kỹ năng số, trong khi trải nghiệm của người dân phản ánh gián tiếp chất lượng năng lực số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Việc cải thiện kỹ năng số cần đi đôi giữa đầu tư nội bộ và phản hồi từ phía người sử dụng dịch vụ.

4.1.3. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò xây dựng văn hoá số

Xây dựng văn hóa số trong cơ quan công quyền là nền tảng quan trọng để bảo đảm sự lan tỏa và bền vững của tiến trình chuyển đổi số. Văn hóa số không chỉ là việc tuân thủ các quy trình sử dụng công nghệ mà còn thể hiện ở tư duy đổi mới, tinh thần học hỏi, thái độ hợp tác, minh bạch và sẵn sàng chia sẻ tri thức số trong công việc hàng ngày. Ở các phường, nơi tiếp xúc trực tiếp với người dân, văn hóa số càng cần được đề cao nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, xây dựng hình ảnh CBCC hiện đại, thân thiện, hiệu quả. Phân tích các yếu tố tác động đến vai trò này giúp chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội cải thiện trong quá trình xây dựng văn hóa số tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh.

Bảng 4.5: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò xây dựng văn hóa số

Biến	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	-0.318	0.24	-1.322	0.186
Độ tuổi	-0.379	0.117	-3.237	0.001
Trình độ học vấn	1.978	0.359	5.51	0.0
Chức vụ	0.354	0.352	1.005	0.315
Thâm niên công tác	-0.074	0.071	-1.043	0.297
Lĩnh vực công tác	-0.49	0.069	-7.123	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả từ Bảng 4.5 cho thấy ba yếu tố nhân khẩu học có ảnh hưởng nổi bật đến việc xây dựng văn hóa số của CBCC, gồm độ tuổi, trình độ học vấn và lĩnh vực công tác.

Độ tuổi tiếp tục cho thấy tác động âm rõ rệt (Coef = -0.379, p = 0.001), cho thấy CBCC trẻ tuổi đóng vai trò tích cực hơn trong xây dựng văn hóa số. Họ thường chủ động tiếp nhận các chuẩn mực làm việc số hóa, giao tiếp cởi mở và lan tỏa giá trị số trong nội bộ. Nhóm trẻ cũng tạo ra môi trường làm việc sáng tạo, minh bạch, phù hợp với đặc điểm văn hóa số hiện đại - điều được minh chứng rõ qua thực tiễn tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, nơi lực lượng trẻ giữ vai trò trung tâm trong việc kết nối công nghệ với hành chính công.

Trình độ học vấn nổi bật với hệ số dương rất lớn (Coef = 1.978, p = 0.0), cho thấy CBCC có học vấn cao không chỉ thành thạo kỹ năng số mà còn đóng vai trò dẫn dắt, truyền cảm hứng và tạo dựng môi trường làm việc hiện đại. Nhóm này có ý thức rõ ràng về các giá trị số như minh bạch, hợp tác, đồng thời tiếp cận hiệu quả các phương pháp quản trị số - qua đó thúc đẩy mạnh mẽ văn hóa số trong đơn vị. Kết quả cũng củng cố giả thuyết về vai trò quyết định của học vấn trong chuyển đổi số.

Lĩnh vực công tác cho thấy tác động âm đáng kể (Coef = -0.49, $p = 0.0$), phản ánh sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm công việc. CBCC làm trong lĩnh vực ít gắn với CNTT thường gặp hạn chế trong xây dựng văn hóa số. Những đơn vị ít sử dụng nền tảng công nghệ hoặc tương tác số thường khó hình thành tinh thần làm việc kết nối, minh bạch - các giá trị cốt lõi của văn hóa số.

Ngược lại, ba yếu tố giới tính (Coef = -0.318), chức vụ (Coef = 0.354) và thâm niên công tác (Coef = -0.074) không đạt ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, điều này không loại trừ hoàn toàn vai trò của chúng. Đặc biệt, giới tính cho thấy một nghịch lý: nam giới có điểm trung bình cao hơn về văn hóa số theo thống kê mô tả, song khi đưa vào hồi quy với các biến kiểm soát như học vấn, chức vụ, lĩnh vực - ảnh hưởng này không còn rõ ràng. Điều đó hàm ý rằng khác biệt về giới chủ yếu bắt nguồn từ sự phân công công việc và cơ hội tiếp cận công nghệ không đồng đều hơn là bản thân giới tính.

Tương tự, chức vụ và thâm niên công tác không còn là chỉ báo đáng tin cậy về mức độ phát triển văn hóa số. Trong môi trường làm việc số, yếu tố quyết định không nằm ở tuổi nghề hay chức danh, mà là khả năng học hỏi, tư duy mở và tinh thần cộng tác. Tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, nhiều cán bộ trẻ, không giữ vị trí quản lý nhưng vẫn nổi bật nhờ khả năng lan tỏa tinh thần làm việc số và sự đánh giá tích cực từ đồng nghiệp.

Từ kết quả trên, có thể khẳng định: phát triển văn hóa số cần ưu tiên đội ngũ trẻ, có học vấn cao và đồng thời tạo điều kiện để các phòng ban truyền thống bắt kịp tiến trình này. Giới tính, chức vụ và thâm niên không nên là yếu tố mặc định cho việc hoạch định chính sách chuyển đổi số, mà cần xem xét trong tương quan với cơ hội tiếp cận công nghệ, thiết kế công việc và môi trường làm việc số toàn diện.

Bảng 4.6: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò xây dựng văn hóa số

Biến độc lập	Coef	Std Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.294	0.103	2.851	0.004
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	-0.05	0.081	-0.623	0.533
Hạ tầng công nghệ	0.289	0.087	3.335	0.001
Sự sẵn có của thông tin	0.349	0.1	3.508	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.112	0.084	-1.343	0.179

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.6 cho thấy nhiều yếu tố tổ chức có ảnh hưởng rõ rệt đến việc hình thành văn hóa số trong cơ quan hành chính các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Văn hóa số - với các giá trị như minh bạch, chia sẻ và đổi mới không chỉ là sản phẩm của nỗ lực cá nhân mà còn phụ thuộc vào định hướng tổ chức và môi trường làm việc.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo tiếp tục là yếu tố then chốt (Coef = 0.294, $p = 0.004$). Khi lãnh đạo tích cực kiến tạo các chuẩn mực văn hóa số, như khuyến khích chia sẻ tri thức và duy trì phản biện tích cực qua nền tảng số, CBCC có xu hướng chủ động duy trì các giá trị số. Thực tế tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy, những địa phương có lãnh đạo “làm gương” trong ứng dụng công nghệ thường đạt mức đánh giá cao về văn hóa tổ chức, phản ánh qua thái độ làm việc minh bạch và chuyên nghiệp.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.289, $p = 0.001$) có vai trò không nhỏ trong định hình hành vi làm việc số. Môi trường làm việc hiện đại, với thiết bị đồng bộ và phần mềm phù hợp, không chỉ hỗ trợ kỹ thuật mà còn tạo điều kiện hình thành thói quen cộng tác, phản hồi trực tuyến, và lưu trữ minh bạch. Sự đầu tư vào hạ tầng do đó có ý nghĩa kép, vừa mang tính kỹ thuật, vừa tính văn hóa.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.349, $p = 0.000$) là yếu tố nổi bật nhất trong mô hình. Môi trường chia sẻ thông tin minh bạch, cập nhật thường xuyên và dễ truy cập giúp CBCC cảm thấy được tin tưởng, từ đó phát huy tinh thần hợp tác và đổi mới. Các phường có hệ thống thông tin nội bộ hiệu quả thường ghi nhận mức độ văn hóa số cao, thể hiện ở khả năng chia sẻ và tự chủ trong công việc.

Những phát hiện này hoàn toàn phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội và chính sách đặc thù của TP. Hồ Chí Minh. Với vị thế là đô thị lớn, mật độ dân cư cao, mức độ phổ cập internet rộng và sự hiện diện của nhiều dịch vụ trực tuyến trong đời sống thường nhật, CBCC buộc phải sử dụng công cụ số để đáp ứng khối lượng công việc và nhu cầu hành chính ngày càng tăng. Điều này không chỉ giúp họ rèn luyện kỹ năng thao tác mà còn từng bước hình thành thói quen hợp tác và phản hồi trực tuyến. Đây được xem là những thành tố quan trọng của văn hóa số.

Ngược lại, việc đào tạo CBCC (Coef = -0.050, $p = 0.533$) không cho thấy tác động đáng kể. Kết quả này phản ánh thực trạng các chương trình bồi dưỡng còn nặng kỹ thuật, thiếu định hướng giá trị, nên chưa góp phần thực chất vào việc nuôi dưỡng văn hóa số. Văn hóa tổ chức không thể định hình chỉ qua thao tác công nghệ, mà đòi hỏi đào tạo lồng ghép các giá trị cốt lõi như minh bạch và tư duy mở.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.112, $p = 0.179$) cũng không đạt mức ý nghĩa thống kê. Tuy vậy, những khó khăn của người dân khi sử dụng dịch vụ công trực tuyến có thể phản ánh phần nào năng lực văn hóa nội bộ như thiếu tinh thần phối hợp hoặc chưa hình thành thói quen phản hồi nhanh. Dù chưa thể khẳng định tác động trực tiếp, yếu tố này vẫn cần được theo dõi như chỉ báo gián tiếp.

Như vậy, văn hóa số tại cấp phường chịu ảnh hưởng mạnh từ lãnh đạo, môi trường công nghệ và chất lượng thông tin nội bộ. Muốn hình thành văn hóa số bền vững, cần đi từ chiến lược lãnh đạo nhất quán, đầu tư hạ tầng hợp lý và xây dựng cơ chế chia sẻ thông tin minh bạch trong tổ chức.

4.1.4. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò phát triển hạ tầng số

Phát triển hạ tầng số là một trong những nền tảng quan trọng nhất để thúc đẩy chuyển đổi số thành công ở cấp cơ sở. Hạ tầng số không chỉ bao gồm hệ thống phần cứng (máy chủ, mạng nội bộ, thiết bị truy cập...) mà còn là toàn bộ môi trường kỹ thuật, các giải pháp tích hợp phần mềm, hệ thống bảo mật, cũng như nguồn lực vận hành và bảo trì. Đối với các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, việc phát triển hạ tầng số vững mạnh ở từng phường, từng đơn vị sẽ quyết định khả năng cung cấp dịch vụ công hiện đại, nâng cao hiệu quả quản lý và tăng mức độ hài lòng của người dân. Để làm rõ các nhân tố tác động đến vai trò này, cần phân tích tác động của nhóm yếu tố nhân khẩu học xã hội và các yếu tố thuộc cơ quan, tổ chức, người dân.

Bảng 4.7: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò phát triển hạ tầng số

Biến	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	1.011	0.255	3.964	0.0
Độ tuổi	-2.1	0.147	-14.32	0.0
Trình độ học vấn	-0.653	0.266	-2.458	0.014
Chức vụ	0.027	0.308	0.087	0.93
Thâm niên công tác	-0.093	0.07	-1.329	0.184
Lĩnh vực công tác	-0.03	0.06	-0.499	0.618

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Kết quả hồi quy trong Bảng 4.7 cho thấy, chỉ có ba yếu tố nhân khẩu học xã hội thể hiện tác động có ý nghĩa thống kê đến vai trò phát triển hạ tầng số: giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn.

Thứ nhất, giới tính là biến có hệ số dương mạnh và ý nghĩa thống kê rất cao (Coef = 1.011, $p = 0.0$). Kết quả này cho thấy nam giới có xu hướng thực hiện vai trò phát triển hạ tầng số tốt hơn nữ giới. Điều này phản ánh thực trạng phổ biến trong khu vực công, khi đội ngũ CBCC nam thường tham gia nhiều hơn vào các hoạt động kỹ thuật, vận hành, xây dựng hoặc phát triển hạ tầng số tại cơ sở. Ở các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, khảo sát cho thấy tỷ lệ CBCC nam phụ trách lĩnh vực công nghệ, kỹ thuật và hạ tầng vẫn áp đảo, đồng thời các cán bộ nam thường chủ động hơn trong tham mưu, triển khai các dự án số hóa cơ sở vật chất. Tuy nhiên, kết quả này cũng đặt ra yêu cầu cần thúc đẩy bình đẳng giới trong phân công nhiệm vụ, đào tạo kỹ năng kỹ thuật cho nữ giới, tránh nguy cơ tạo ra “khoảng cách số” về giới trong phát triển hạ tầng.

Thứ hai, độ tuổi có hệ số âm rất lớn và ý nghĩa thống kê tuyệt đối (Coef = -2.1, $p = 0.0$). Điều này hàm ý rằng CBCC trẻ tuổi vượt trội hơn hẳn về khả năng triển khai, phát triển hạ tầng số so với các nhóm tuổi cao hơn. Nguyên nhân có thể đến từ khả năng tiếp cận công nghệ mới, thái độ tích cực với đổi mới và tinh thần xung kích, dám thử nghiệm ở thế hệ trẻ. Trong thực tế, nhiều dự án số hóa tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh do các nhóm CBCC trẻ khởi xướng, từ việc nâng cấp thiết bị, kết nối mạng, đến tích hợp phần mềm mới. Mặt khác, nhóm lớn tuổi thường thận trọng hơn với các công nghệ mới hoặc chưa thành thạo với các giải pháp kỹ thuật số, dẫn tới đóng góp hạn chế hơn vào quá trình phát triển hạ tầng số.

Thứ ba, trình độ học vấn lại có hệ số âm và ý nghĩa thống kê (Coef = -0.653, $p = 0.014$), cho thấy CBCC có học vấn thấp hơn lại tham gia phát triển hạ tầng số nhiều hơn nhóm học vấn cao. Đây là một nghịch lý đáng chú ý. Kết quả này có thể lý giải từ thực tế tại nhiều cơ sở: nhóm cán bộ có trình độ trung cấp, cao đẳng, thường phụ trách công việc kỹ thuật trực tiếp (bảo trì, lắp đặt thiết bị, kết nối mạng...), còn nhóm CBCC có học vấn cao chủ yếu làm công tác quản lý, hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách ít tham gia trực tiếp vào phát triển hạ tầng kỹ thuật. Điều này hàm ý rằng, phát triển hạ tầng số cần có sự phối hợp giữa nhóm chuyên môn kỹ thuật và nhóm quản lý cấp cao để bảo đảm đồng bộ cả về chính sách lẫn thực thi kỹ thuật.

Ngược lại, chức vụ (Coef = 0.027, $p = 0.93$), thâm niên công tác (Coef = -0.093, $p = 0.184$) và lĩnh vực công tác (Coef = -0.03, $p = 0.618$) đều không có ý nghĩa thống kê, cho thấy các yếu tố này không ảnh hưởng rõ rệt đến vai trò phát triển hạ tầng số tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Điều này cũng phản ánh sự phân công

công việc về hạ tầng số ở các phường chủ yếu dựa trên năng lực cá nhân, sự linh hoạt thay vì thâm niên hay vị trí.

Như vậy, để nâng cao vai trò phát triển hạ tầng số, cần chú ý bồi dưỡng kỹ năng kỹ thuật cho cán bộ nữ, tận dụng sức trẻ và tinh thần đổi mới, đồng thời tạo cơ hội để cán bộ học vấn cao tham gia nhiều hơn vào các dự án kỹ thuật, kết nối giữa quản lý và chuyên môn kỹ thuật.

Bảng 4.8: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển hạ tầng số

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.496	0.104	4.77	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.405	0.078	5.208	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.458	0.085	5.36	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.491	0.096	5.138	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.387	0.079	-4.876	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.8 cho thấy toàn bộ các yếu tố tổ chức và phản hồi từ người dân đều ảnh hưởng mạnh mẽ, có ý nghĩa thống kê đến vai trò phát triển hạ tầng số của CBCC tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Điều này khẳng định rằng phát triển hạ tầng số không thể diễn ra biệt lập, mà cần đến quản trị hiệu quả, đào tạo chuyên môn và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo giữ vai trò trung tâm (Coef = 0.496, $p = 0.000$). Khi lãnh đạo trực tiếp chỉ đạo, phân công rõ ràng và giám sát tiến độ, CBCC có định hướng rõ ràng trong triển khai hạ tầng số. Tại các phường có lãnh đạo chủ động, quá trình phối hợp giữa các bộ phận được tăng cường, giúp các hoạt động số hóa diễn ra đồng bộ và hiệu quả. Ngược lại, sự thiếu quan tâm dễ dẫn đến tình trạng trì trệ, triển khai chắp vá hoặc đầu tư không hiệu quả.

Việc đào tạo CBCC (Coef = 0.405, $p = 0.000$) thể hiện vai trò then chốt trong lĩnh vực hạ tầng - nơi đòi hỏi kiến thức kỹ thuật chuyên sâu. Các khóa tập huấn về bảo mật, xử lý sự cố và vận hành hệ thống giúp CBCC nâng cao khả năng tự chủ trong bảo trì, cập nhật và phối hợp liên phòng ban. Tại khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, phường có

tổ chức đào tạo định kỳ ghi nhận sự cải thiện đáng kể về khả năng phản ứng và năng lực triển khai hệ thống số.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.458, $p = 0.000$) được chứng minh là nền tảng vật chất thiết yếu trong phát triển hạ tầng số. Kết quả khảo sát cho thấy, ở những phường có máy chủ, mạng nội bộ ổn định và phần mềm lõi đồng bộ, CBCC triển khai dịch vụ số hiệu quả hơn, hệ thống vận hành thông suốt, tạo trải nghiệm tin cậy cho người dân. Ngược lại, tình trạng thiết bị lạc hậu hoặc thiếu đồng bộ thường gây ra nghẽn mạch trong chuyển đổi số, làm giảm hiệu quả phục vụ dù đội ngũ CBCC có nỗ lực thích ứng.

Thực tiễn TP. Hồ Chí Minh cho thấy kết quả này phù hợp với định hướng chính sách và bối cảnh kinh tế - xã hội. Thành phố đã ưu tiên đầu tư hạ tầng số thông qua Chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020-2025, định hướng đến 2030, gắn với mục tiêu xây dựng đô thị thông minh và chính quyền số. Đồng thời, vị thế trung tâm kinh tế - dịch vụ lớn nhất cả nước tạo điều kiện cho việc huy động nguồn lực xã hội và hợp tác công - tư trong phát triển hạ tầng công nghệ. Nhờ đó, nhiều phường được trang bị hệ thống quản lý tập trung, cổng dịch vụ công trực tuyến và nền tảng lưu trữ dữ liệu thống nhất, góp phần củng cố niềm tin số cho cả CBCC và người dân. Sự tương tác giữa dữ liệu khảo sát và chính sách thực tế cho thấy, đầu tư hạ tầng không chỉ mang ý nghĩa kỹ thuật mà còn là động lực trung tâm bảo đảm tính bền vững của tiến trình chuyển đổi số ở cấp cơ sở.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.491, $p = 0.000$) hỗ trợ quá trình phối hợp và kiểm soát nội bộ. Việc công khai thông tin kỹ thuật, tiến độ triển khai, kế hoạch nâng cấp... giúp các bộ phận chủ động phối hợp, hạn chế sai sót và tối ưu hoá tài nguyên. Môi trường minh bạch cũng giúp nâng cao năng lực giám sát cộng đồng và hình thành cơ chế phản hồi hai chiều.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.387, $p = 0.000$) là biến duy nhất có hệ số âm. Điều này cho thấy, khi người dân gặp khó khăn trong sử dụng dịch vụ trực tuyến, nguyên nhân không chỉ nằm ở kỹ năng người dùng mà còn phản ánh rõ hạn chế trong chất lượng hạ tầng. Các lỗi hệ thống, mạng chập chờn hay giao diện kém thân thiện có thể đẩy người dân quay lại kênh truyền thống, làm giảm hiệu quả chuyển đổi số tại địa phương.

Tóm lại, phát triển hạ tầng số ở cấp phường chịu tác động tích hợp từ lãnh đạo, đào tạo, đầu tư thiết bị và chia sẻ thông tin nội bộ. Đồng thời, phản hồi của người dân đóng

vai trò như chỉ báo thực tế phản ánh mức độ hoàn thiện và hiệu quả vận hành của toàn bộ hệ thống hạ tầng số địa phương.

4.1.5. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò phát triển nền tảng số

Trong hệ sinh thái chuyển đổi số, nền tảng số là lớp trung gian, tạo điều kiện cho các ứng dụng, dữ liệu, dịch vụ số hoạt động hiệu quả, linh hoạt và đồng bộ. Đối với các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, phát triển nền tảng số không chỉ quyết định khả năng cung cấp dịch vụ công trực tuyến, kết nối liên thông các hệ thống dữ liệu mà còn là điều kiện quan trọng để xây dựng chính quyền số, từng bước tạo dựng đô thị thông minh. Việc đánh giá tác động của các yếu tố cá nhân và tổ chức đến vai trò này là cơ sở để hoạch định chính sách phát triển nền tảng số vững chắc, lâu dài.

Bảng 4.9: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò phát triển nền tảng số

Biến	Coef	Std Err	z	P> z
Giới tính	1.077	0.256	4.203	0.0
Độ tuổi	-1.774	0.132	-13.462	0.0
Trình độ học vấn	-0.692	0.258	-2.677	0.007
Chức vụ	-0.088	0.3	-0.295	0.768
Thâm niên công tác	-0.219	0.069	-3.159	0.002
Lĩnh vực công tác	-0.024	0.059	-0.406	0.685

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.9 cho thấy năm yếu tố nhân khẩu học tác động khác biệt đến vai trò phát triển nền tảng số: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thời gian công tác.

Trước hết, giới tính có hệ số dương rất lớn và ý nghĩa thống kê mạnh (Coef = 1.077, $p = 0.0$). CBCC nam cho thấy vai trò nổi trội trong phát triển nền tảng số so với nữ, tương tự như phát triển hạ tầng số. Đây là biểu hiện của thực tiễn phân công công việc tại nhiều địa phương, nơi các vị trí quản trị nền tảng số, vận hành hệ thống kỹ thuật số thường do nam giới đảm nhận. Tuy nhiên, kết quả này cũng đặt ra vấn đề về bình đẳng giới và tiềm năng phát huy năng lực nữ giới trong quản trị nền tảng số, nhất là trong bối cảnh nhiều phụ nữ trẻ có trình độ công nghệ ngày càng tốt, nếu được trao cơ hội và đào tạo phù hợp.

Tiếp theo, độ tuổi là yếu tố có tác động âm cực mạnh (Coef = -1.774, $p = 0.0$). CBCC trẻ tuổi rõ ràng là lực lượng chủ đạo trong phát triển nền tảng số nhờ khả năng tiếp thu công nghệ mới, tư duy đổi mới, năng lực thích nghi cao và xu hướng tham gia mạnh mẽ vào các hoạt động xây dựng, kết nối hệ thống số hóa tại phường/xã. Tại các phường ở khu vực đô thị, nhiều nền tảng số mới được triển khai nhờ sáng kiến, sự chủ động của các cán bộ trẻ, đồng thời nhận được sự hưởng ứng tốt từ cộng đồng.

Trình độ học vấn có hệ số âm (Coef = -0.692, $p = 0.007$), điều này tiếp tục phản ánh thực tế: nhóm cán bộ có trình độ học vấn thấp hơn lại tham gia sâu vào triển khai kỹ thuật, còn nhóm học vấn cao hơn thường làm công tác quản lý, hoạch định thay vì trực tiếp phát triển, vận hành nền tảng số. Mô hình tổ chức công việc hiện nay ở cấp cơ sở phân công nhiệm vụ kỹ thuật cho các cán bộ chuyên môn, tạo ra sự khác biệt nhất định giữa nhóm “làm” và nhóm “quản lý”.

Thâm niên công tác cũng có tác động âm (Coef = -0.219, $p = 0.002$), đồng nghĩa CBCC có thâm niên càng thấp càng đóng vai trò lớn trong phát triển nền tảng số. Kết quả này phù hợp với thực tiễn: nhóm cán bộ trẻ, mới công tác, thường năng động, linh hoạt, mạnh dạn đề xuất các giải pháp mới, tích cực tiếp nhận chuyển giao công nghệ; trong khi nhóm thâm niên cao thường gắn bó với quy trình truyền thống, dè dặt trong thử nghiệm mô hình mới.

Chức vụ (Coef = -0.088, $p = 0.768$) và lĩnh vực công tác (Coef = -0.024, $p = 0.685$) đều không có ý nghĩa thống kê, cho thấy ở cấp xã/phường, vai trò phát triển nền tảng số không chịu ảnh hưởng nhiều bởi chức vụ quản lý hay phòng ban công tác, mà chủ yếu phụ thuộc vào năng lực, kinh nghiệm công nghệ của cá nhân.

Từ đó có thể thấy, phát triển nền tảng số hiện nay là cuộc “chạy đua” của các cán bộ trẻ, có năng lực chuyên môn, với xu hướng phân tầng chức năng trong tổ chức cần được xóa nhòa bằng chính sách khuyến khích học hỏi, tạo cơ hội thực hành cho tất cả các nhóm.

Bảng 4.10: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò phát triển nền tảng số

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.476	0.099	4.798	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.448	0.077	5.788	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.4	0.083	4.819	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.537	0.095	5.644	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.202	0.079	-2.569	0.01

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.10 cho thấy tất cả các yếu tố thuộc nhóm cơ quan, tổ chức và người dân đều có tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê cao đến việc phát triển nền tảng số.

Việc xây dựng nền tảng số không chỉ phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật, mà còn đòi hỏi sự định hướng chiến lược, sự phối hợp liên ngành và môi trường học hỏi linh hoạt trong nội bộ chính quyền cơ sở.

Trước hết, sự hỗ trợ từ lãnh đạo là yếu tố có ảnh hưởng nổi bật (Coef = 0.476, $p = 0.000$). Khi lãnh đạo phường chủ động đầu tư, định hướng rõ ràng mục tiêu phát triển nền tảng số, đồng thời huy động các nguồn lực, chỉ đạo phối hợp giữa các bộ phận chuyên môn, CBCC sẽ có môi trường thuận lợi để phát huy vai trò sáng tạo, triển khai hiệu quả các nền tảng kỹ thuật. Thực tiễn tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy, ở những nơi lãnh đạo tổ chức thường xuyên các buổi họp chuyên đề, giải quyết kịp thời các vướng mắc kỹ thuật và khuyến khích thử nghiệm nền tảng số mới, năng lực xây dựng và vận hành nền tảng của CBCC được nâng cao đáng kể.

Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức tiếp tục khẳng định vai trò quan trọng (Coef = 0.448, $p = 0.000$). Các lớp tập huấn chuyên đề về quản trị hệ thống, quản lý nền tảng tích hợp, xử lý sự cố kỹ thuật hoặc cập nhật công nghệ mới giúp CBCC không chỉ nâng cao kỹ năng, mà còn tăng tính chủ động và khả năng phối hợp trong quá trình triển khai nền tảng số. Những phường thường xuyên tổ chức đào tạo nội bộ và mời chuyên gia hướng dẫn thực hành đã ghi nhận sự chuyển biến rõ nét trong năng lực vận hành, đặc biệt là khả năng tùy biến hệ thống theo đặc thù địa phương.

Kết quả phân tích định lượng cho thấy việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức tiếp tục khẳng định vai trò quan trọng trong thúc đẩy chuyển đổi số ở cấp phường (Coef = 0.448, $p = 0.000$). Trên thực tế, các lớp tập huấn chuyên đề về quản trị hệ thống, quản lý nền tảng tích hợp, xử lý sự cố kỹ thuật hay cập nhật công nghệ mới đã giúp đội ngũ cán bộ, công chức không chỉ nâng cao kỹ năng số mà còn gia tăng tính chủ động và khả năng phối hợp trong triển khai dịch vụ công trực tuyến. Một số phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh đã duy trì thường xuyên hoạt động đào tạo nội bộ và mời chuyên gia công nghệ trực tiếp hướng dẫn thực hành, đã ghi nhận sự chuyển biến rõ nét trong năng lực vận hành, đặc biệt là khả năng tùy biến hệ thống để phù hợp với đặc thù địa phương. Kết quả này cho thấy nếu thiếu bồi dưỡng chuyên môn thì ngay cả hạ tầng và chính sách tốt cũng khó phát huy hiệu quả.

Kết quả khảo sát khẳng định hạ tầng công nghệ tiếp tục là điều kiện nền tảng không thể thiếu trong tiến trình chuyển đổi số ở cấp phường (Coef = 0.400, $p = 0.000$). Nền tảng số chỉ có thể phát huy hiệu quả khi được vận hành trên hệ thống hạ tầng đồng bộ,

bao gồm thiết bị đầu cuối, đường truyền mạng, máy chủ và phần mềm lõi. Thực tiễn tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy, khi hạ tầng được đầu tư bài bản và ổn định, cán bộ, công chức giảm thiểu đáng kể rủi ro gián đoạn kỹ thuật, qua đó nâng cao độ tin cậy trong cung cấp dịch vụ công trực tuyến cũng như khả năng kết nối, chia sẻ dữ liệu liên thông.

Kết quả này cũng phản ánh định hướng chính sách của TP. Hồ Chí Minh trong những năm gần đây, đặc biệt là Đề án “Xây dựng TP. Hồ Chí Minh trở thành đô thị thông minh giai đoạn 2017-2025” và Chương trình chuyển đổi số của TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn 2030. Các chương trình này đặt trọng tâm vào việc xây dựng hạ tầng công nghệ đồng bộ, coi đây là “trục xương sống” để phát triển nền tảng số trong quản lý đô thị và cung cấp dịch vụ công. Đồng thời, đặc điểm là một đô thị đặc biệt, dân số đông nhất cả nước (hơn 10 triệu người), mật độ doanh nghiệp công nghệ và thương mại điện tử cao, TP. Hồ Chí Minh tạo ra sức ép khách quan buộc chính quyền cơ sở phải nâng cấp hạ tầng công nghệ để đáp ứng khối lượng công việc hành chính khổng lồ. Chính sự kết hợp giữa chính sách định hướng và nhu cầu thực tiễn từ bối cảnh kinh tế - xã hội đã làm cho vai trò của hạ tầng công nghệ trong phát triển nền tảng số càng trở nên nổi bật và mang tính quyết định.

Đáng chú ý, sự sẵn có của thông tin là yếu tố có hệ số tác động cao nhất trong mô hình ($\text{Coef} = 0.537, p = 0.000$), phản ánh vai trò trung tâm của quản trị tri thức và chia sẻ thông tin nội bộ. Khi thông tin về mục tiêu, tiến độ triển khai, quy định kỹ thuật và kinh nghiệm vận hành được chia sẻ đầy đủ, kịp thời giữa các bộ phận, CBCC dễ dàng phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau, phát hiện và xử lý các sự cố kỹ thuật. Sự thông suốt thông tin nội bộ là “chất keo” liên kết các bộ phận trong hệ thống, tạo ra một môi trường đổi mới, học hỏi liên tục và linh hoạt, nền tảng vững chắc để vận hành các nền tảng số hiện đại.

Trong khi đó, việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cũng cho thấy hệ số âm và có ý nghĩa thống kê ($\text{Coef} = -0.202, p = 0.010$). Kết quả này phản ánh một mối liên hệ ngược chiều: tại những địa phương người dân còn gặp khó khăn khi sử dụng dịch vụ công trực tuyến (ví dụ: thao tác phức tạp, dịch vụ không ổn định, nền tảng thiếu thân thiện), điều đó cho thấy nền tảng số chưa phát triển đầy đủ, thiếu tính tích hợp hoặc không được cập nhật kịp thời.

Kết quả này cũng phản ánh rằng, trải nghiệm thực tế của người dân có thể trở thành chỉ báo hiệu quả gián tiếp cho chất lượng nền tảng số ở cấp phường.

Khảo sát cảm nhận từ người dân ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cũng củng cố

kết luận này: ở những phường có nền tảng số phát triển mạnh, người dân được trải nghiệm các dịch vụ công trực tuyến hiện đại, liên thông, bảo mật tốt, thao tác dễ dàng, và không cần phải trực tiếp đến cơ quan hành chính. Ngược lại, tại các địa phương nền tảng yếu, người dân vẫn phải nộp hồ sơ bản giấy, chịu nhiều phiền hà và thiếu minh bạch thông tin, từ đó giảm niềm tin vào hiệu quả chuyển đổi số.

4.1.6. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò đảm bảo an toàn và an ninh thông tin

An toàn và an ninh thông tin là một trong những nội dung cốt lõi, quyết định sự thành bại của tiến trình chuyển đổi số ở khu vực công. Đặc biệt ở các phường, nơi xử lý dữ liệu cá nhân, thông tin hành chính, kết nối trực tiếp với nhiều hệ thống quản lý cấp trên, vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin của cán bộ, công chức (CBCC) càng trở nên quan trọng, vừa bảo vệ tài sản số của tổ chức, vừa gìn giữ niềm tin của người dân vào chính quyền số. Phân tích sâu các yếu tố tác động tới vai trò này sẽ chỉ ra những điều kiện cần và đủ để bảo đảm hiệu quả an toàn thông tin tại cơ sở.

Bảng 4.11: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin

Biến độc lập	Coef	Std Err	z	P> z
Giới tính	0.707	0.253	2.797	0.005
Độ tuổi	-2.135	0.15	-14.22	0.0
Trình độ học vấn	-0.375	0.284	-1.318	0.188
Chức vụ	0.122	0.29	0.421	0.674
Thâm niên công tác	-0.132	0.073	-1.807	0.071
Lĩnh vực công tác	-0.018	0.06	-0.293	0.77

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Dựa trên kết quả Bảng 4.11, hai yếu tố nhân khẩu học xã hội thể hiện tác động ý nghĩa thống kê đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin: giới tính và độ tuổi.

Giới tính (Coef = 0.707, p = 0.005) có tác động dương đáng kể, khẳng định nam giới có xu hướng thực hiện vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin tốt hơn nữ giới. Đây là điểm nhất quán với xu hướng chung ở các vai trò kỹ thuật khác như phát triển hạ tầng số, nền tảng số, xuất phát từ thực tiễn phân công nhiệm vụ trong lĩnh vực công nghệ thông tin tại các đơn vị hành chính cơ sở. Tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh được khảo sát, phần lớn cán bộ phụ trách mảng kỹ thuật số, bảo mật hệ thống, quản trị mạng là nam giới, do đó tỷ lệ chủ động, kiến thức và kỹ năng về bảo mật cũng nổi trội hơn. Tuy nhiên, thực tế này cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết về tăng

cường đào tạo, trao quyền cho nữ giới trong lĩnh vực an toàn thông tin, nhất là khi tấn công mạng ngày càng tinh vi, đòi hỏi sự đa dạng nguồn nhân lực để phòng thủ hiệu quả.

Độ tuổi có hệ số âm rất lớn và ý nghĩa thống kê tuyệt đối (Coef = -2.135, $p = 0.0$). CBCC trẻ tuổi tỏ ra vượt trội trong việc đảm bảo an toàn, an ninh thông tin so với các nhóm lớn tuổi. Sự chủ động cập nhật kiến thức, khả năng thích ứng với công nghệ bảo mật mới, và tinh thần học hỏi liên tục của thế hệ trẻ giúp họ phát hiện, xử lý rủi ro an ninh hiệu quả hơn. Tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, nhiều vụ xử lý sự cố tấn công mạng, lộ lọt dữ liệu, bị mã độc xâm nhập... đều do các cán bộ trẻ trực tiếp giải quyết, nhờ sự am hiểu công nghệ, tiếp cận nhanh với các quy trình an toàn, công cụ kiểm tra, giám sát mới.

Các yếu tố khác như trình độ học vấn (Coef = -0.375, $p = 0.188$), chức vụ (Coef = 0.122, $p = 0.674$), thâm niên công tác (Coef = -0.132, $p = 0.071$, gần đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê), lĩnh vực công tác (Coef = -0.018, $p = 0.77$) đều không có ý nghĩa thống kê rõ rệt. Điều này phản ánh vai trò đảm bảo an ninh thông tin không phụ thuộc nhiều vào học vấn chính thức, chức vụ quản lý, lĩnh vực công tác, mà chủ yếu dựa trên sự cập nhật công nghệ, thái độ chủ động học hỏi và kinh nghiệm thực tiễn trực tiếp.

Từ kết quả này, có thể khẳng định: để nâng cao hiệu quả đảm bảo an toàn, an ninh thông tin, các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cần chú trọng phát triển đội ngũ CBCC trẻ, mở rộng đào tạo về bảo mật cho nữ giới và các nhóm không chuyên về công nghệ, tăng cường thực hành và học tập thực tế.

Bảng 4.12: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh thông tin

Biến độc lập	Coef	Std. Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.49	0.102	4.789	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.496	0.079	6.283	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.457	0.085	5.353	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.566	0.096	5.931	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.313	0.081	-3.864	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.12 chỉ ra rằng tất cả các yếu tố thuộc môi trường tổ chức và tương tác xã hội đều có tác động mạnh, có ý nghĩa thống kê cao đến vai trò đảm bảo an toàn, an ninh

thông tin của CBCC tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Trong bối cảnh chuyển đổi số sâu rộng và dữ liệu người dân ngày càng gia tăng, đây là một nội dung then chốt.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.490, $p = 0.000$) tiếp tục là yếu tố nền tảng. Lãnh đạo thể hiện cam kết rõ ràng về an ninh thông tin - thông qua việc ban hành quy chế, kiểm tra định kỳ và tổ chức diễn tập ứng phó - giúp CBCC nhận thức sâu sắc hơn về trách nhiệm bảo mật. Tại các phường có lãnh đạo chủ động định hướng và giám sát an toàn thông tin, hiệu quả phòng ngừa và phản ứng với sự cố được cải thiện rõ rệt.

Đào tạo, bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.496, $p = 0.000$) là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ hai. An toàn thông tin phụ thuộc nhiều vào kỹ năng và nhận thức của người dùng. Các khóa tập huấn chuyên đề về bảo mật, nhận diện hành vi nguy cơ, thiết lập quyền truy cập... giúp CBCC nâng cao năng lực phản ứng. Ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, đối với các phường có tổ chức tập huấn định kỳ ghi nhận tỷ lệ phản ứng đúng với cảnh báo kỹ thuật cao hơn đáng kể.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.457, $p = 0.000$) tiếp tục đóng vai trò thiết yếu. Những phường đầu tư hệ thống hiện đại - như tường lửa, phần mềm bản quyền, thiết bị sao lưu có năng lực bảo mật tốt hơn, với số sự cố giảm và quy trình xử lý được chuẩn hóa. Ngược lại, thiết bị lạc hậu, không có phần mềm chống xâm nhập khiến nỗ lực bảo mật của CBCC bị hạn chế.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.566, $p = 0.000$) là yếu tố có hệ số cao nhất. Khi thông tin về quy trình bảo mật, hướng dẫn kỹ thuật, cảnh báo hệ thống được cập nhật và chia sẻ minh bạch, CBCC chủ động hơn trong phòng ngừa rủi ro. Việc chia sẻ kiến thức giữa các phòng ban và từ hệ thống trung tâm giúp tăng tính sẵn sàng và phản ứng nhanh khi có sự cố.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.313, $p = 0.000$) là yếu tố duy nhất có hệ số âm. Điều này cho thấy, trải nghiệm không tốt từ phía người dân như rò rỉ thông tin cá nhân, xác thực kém phản ánh rõ các lỗ hổng trong hệ thống bảo mật. Những phản hồi tiêu cực là chỉ báo quan trọng, buộc cơ quan nhà nước rà soát lại quy trình bảo vệ dữ liệu và điều chỉnh chiến lược kỹ thuật lẫn hành chính.

Tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh được khảo sát cũng cho thấy: ở các phường có hệ thống bảo mật tốt, người dân tin tưởng hơn khi dùng dịch vụ trực tuyến. Ngược lại, nếu từng xảy ra rò rỉ dữ liệu, người dân dễ chuyển sang hình thức thủ

công - làm giảm hiệu quả cải cách hành chính và trì hoãn quá trình chuyển đổi số.

4.1.7. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò số hoá dữ liệu

Số hóa dữ liệu là một trong những khâu then chốt của tiến trình chuyển đổi số tại các cơ quan công quyền, đặc biệt ở cấp cơ sở như phường, xã. Việc số hóa không chỉ đơn thuần chuyển đổi hồ sơ giấy sang định dạng điện tử, mà còn tạo nền tảng để chia sẻ, liên thông, phân tích và khai thác dữ liệu, thúc đẩy phát triển chính quyền số, nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước và phục vụ người dân. Để nâng cao chất lượng số hoá dữ liệu, việc nhận diện rõ các yếu tố tác động đến vai trò này của cán bộ, công chức là điều kiện tiên quyết.

Bảng 4.13: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò số hóa dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.01	0.233	0.043	0.966
Độ tuổi	-1.573	0.121	-13.017	0.0
Trình độ học vấn	-0.041	0.254	-0.16	0.873
Chức vụ	0.233	0.277	0.841	0.4
Thâm niên công tác	-0.074	0.067	-1.096	0.273
Lĩnh vực công tác	0.013	0.057	0.233	0.816

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Dựa trên Bảng 4.13, chỉ có độ tuổi là yếu tố nhân khẩu học xã hội có ý nghĩa thống kê mạnh mẽ (Coef = -1.573, p = 0.0). Điều này hàm ý rằng CBCC càng trẻ tuổi thì khả năng thực hiện vai trò số hóa dữ liệu càng cao. lực lượng cán bộ trẻ, năng động, nhanh nhạy về công nghệ đã trở thành “xương sống” trong các hoạt động số hoá hồ sơ, xây dựng kho dữ liệu điện tử ở các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Họ không chỉ thuần thực trong thao tác số hóa mà còn chủ động đề xuất, thử nghiệm các phần mềm quản lý dữ liệu mới, tự học hỏi các kỹ năng xử lý dữ liệu tiên tiến và sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp lớn tuổi trong quá trình số hóa hồ sơ, tài liệu. Kết quả này một lần nữa củng cố nhận định về vai trò trung tâm của thế hệ trẻ trong các khâu kỹ thuật số tại cơ sở.

Các yếu tố khác như giới tính (Coef = 0.01, p = 0.966), trình độ học vấn (Coef = -0.041, p = 0.873), chức vụ (Coef = 0.233, p = 0.4), thâm niên công tác (Coef = -0.074, p = 0.273), lĩnh vực công tác (Coef = 0.013, p = 0.816) đều không có ý nghĩa thống kê. Như vậy, việc thực hiện số hóa dữ liệu không phụ thuộc vào giới, học vấn, chức vụ quản lý, thâm niên hay lĩnh vực công tác của CBCC. Điều này chứng tỏ số hóa dữ liệu là một

lĩnh vực “phẳng” về cơ hội, mở rộng cho mọi đối tượng, miễn là có khả năng tiếp cận và vận dụng công nghệ - yếu tố chủ yếu tập trung ở nhóm trẻ.

Các nhóm CBCC lớn tuổi, cán bộ lãnh đạo hoặc các phòng ban không trực tiếp phụ trách công nghệ cũng tham gia số hóa chủ yếu nhờ vào sự hỗ trợ, dẫn dắt của đồng nghiệp trẻ. Điều này cũng phù hợp với xu hướng thực thi chuyển đổi số tại địa phương: các chương trình số hóa dữ liệu thường lấy lực lượng trẻ làm nòng cốt, phát huy thế mạnh về kỹ năng thực hành, tính chủ động và linh hoạt.

Bảng 4.14: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò số hóa dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.359	0.098	3.659	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.339	0.076	4.458	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.388	0.082	4.712	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.528	0.093	5.652	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.259	0.078	-3.316	0.001

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.14 cho thấy tất cả các yếu tố thuộc nhóm tổ chức và môi trường làm việc đều có tác động tích cực, có ý nghĩa thống kê cao đến việc thực hiện số hóa dữ liệu của CBCC ở các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Đây là nhiệm vụ nền tảng trong chuyển đổi số cấp cơ sở, góp phần tạo lập hệ thống dữ liệu công có khả năng tra cứu và liên thông hiệu quả.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.359, $p = 0.000$) tiếp tục đóng vai trò nền tảng. Vai trò chỉ đạo trực tiếp, phân công nhóm chuyên trách, giám sát tiến độ... từ lãnh đạo tạo động lực và định hướng rõ ràng cho CBCC trong thực hiện số hóa. Những phường có lãnh đạo quyết liệt triển khai số hóa hồ sơ hộ tịch, quản lý đô thị... thường ghi nhận hiệu quả vượt trội về tiến độ và chất lượng dữ liệu.

Đào tạo và bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.339, $p = 0.000$) cũng có tác động rõ nét. Số hóa đòi hỏi kỹ năng chuyên biệt như sử dụng thiết bị quét, phần mềm mã hóa, xử lý lỗi định dạng... Các chương trình đào tạo chuyên sâu giúp CBCC tăng độ chính xác, giảm sai sót và cải thiện năng suất. Tại các phường được tập huấn định kỳ, tiến độ và chất lượng số hóa được cải thiện rõ rệt.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.388, $p = 0.000$) là điều kiện không thể thiếu. Hệ thống máy quét chuyên dụng, máy tính mạnh, phần mềm dữ liệu, mạng ổn định... tạo nền tảng cho việc số hóa trọn vẹn, hạn chế lỗi kỹ thuật. Những nơi được đầu tư bài bản thường có tỷ lệ số hóa hồ sơ đúng hạn cao và khả năng tích hợp dữ liệu tốt.

Sự sẵn có của thông tin là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến thực hiện vai trò số hóa dữ liệu của cán bộ, công chức trong mô hình phân tích (Coef = 0.528, $p = 0.000$). Khi các quy trình kỹ thuật, quy định chuẩn hóa và kinh nghiệm triển khai được chia sẻ kịp thời, CBCC có cơ sở phối hợp hiệu quả, tránh trùng lặp hay lệch chuẩn trong xử lý công việc. Một môi trường làm việc minh bạch, với khả năng truy cập thông tin nhanh chóng và đồng bộ, không chỉ tăng cường tính minh bạch trong quản trị mà còn hình thành hệ thống số hóa đáng tin cậy, nơi dữ liệu được coi là nguồn lực chung để vận hành.

Kết quả này phản ánh định hướng chính sách của TP. Hồ Chí Minh trong việc xây dựng kho dữ liệu dùng chung và hệ sinh thái dữ liệu mở theo Đề án Đô thị thông minh và Chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn 2030. Thực tiễn tại các phường cho thấy, nhờ việc triển khai nền tảng quản lý văn bản điện tử và hệ thống cơ sở dữ liệu dân cư, nhiều phường đã hạn chế rõ rệt tình trạng xử lý chồng chéo hoặc thiếu đồng bộ. Đồng thời, đặc điểm của TP. Hồ Chí Minh là đô thị có khối lượng giao dịch hành chính khổng lồ, dân cư di biến động mạnh, khiến yêu cầu số hóa dữ liệu và chia sẻ thông tin càng trở nên cấp thiết. Chính sức ép này, cộng hưởng với chính sách chủ trương đồng bộ dữ liệu từ thành phố, đã tạo điều kiện để CBCC hình thành văn hóa làm việc dựa trên thông tin số, qua đó nâng cao hiệu quả phối hợp liên thông và tăng tính tin cậy của hệ thống hành chính số.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.259, $p = 0.001$) là yếu tố duy nhất có hệ số âm. Tại những địa bàn người dân gặp khó khăn khi nộp hồ sơ, phải cung cấp lại giấy tờ hoặc không tra cứu được dữ liệu, điều đó phản ánh quá trình số hóa còn thiếu sót hoặc không hiệu quả. Mức độ hài lòng thấp từ phía người dân là tín hiệu gián tiếp cho thấy hệ thống dữ liệu chưa được cập nhật hoặc kiểm tra đầy đủ.

Tóm lại, việc số hóa dữ liệu phụ thuộc chặt chẽ vào cả yếu tố lãnh đạo, đào tạo, công nghệ, chia sẻ thông tin và phản hồi từ người dân - tất cả đều là nền tảng cho một hệ thống dữ liệu công hiện đại và hiệu quả.

4.1.8. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò sử dụng dữ liệu

Việc sử dụng dữ liệu hiệu quả là “xương sống” trong tiến trình chuyển đổi số của nền hành chính hiện đại. Các phường là nơi phát sinh và lưu trữ phần lớn các dữ liệu

hành chính, dữ liệu dân cư, dịch vụ công. Do đó, khả năng khai thác, chia sẻ, phân tích dữ liệu của cán bộ, công chức quyết định hiệu quả vận hành của hệ thống công vụ, đồng thời ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng phục vụ người dân. Đánh giá tác động của các yếu tố nhân khẩu học và tổ chức tới vai trò sử dụng dữ liệu giúp nhận diện động lực và điểm nghẽn, từ đó xây dựng các giải pháp phát triển bền vững.

Bảng 4.15: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò sử dụng dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.839	0.215	3.91	0.0
Độ tuổi	-1.197	0.102	-11.764	0.0
Trình độ học vấn	-0.465	0.229	-2.029	0.042
Chức vụ	0.147	0.262	0.562	0.574
Thâm niên công tác	-0.083	0.06	-1.386	0.166
Lĩnh vực công tác	0.001	0.051	0.013	0.989

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Theo Bảng 4.15, ba yếu tố nhân khẩu học xã hội có ý nghĩa thống kê đối với vai trò sử dụng dữ liệu: giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn.

Giới tính (Coef = 0.839, $p = 0.0$) thể hiện tác động dương mạnh mẽ. Cụ thể, CBCC nam có xu hướng sử dụng dữ liệu tốt hơn nữ giới. Nguyên nhân có thể xuất phát từ thực tiễn phân công công việc, khi nhiều vị trí vận hành, phân tích, quản trị dữ liệu hoặc phụ trách hệ thống số thường là nam giới vốn được đào tạo bài bản hơn về công nghệ thông tin tại các đơn vị hành chính ở các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, kết quả này đồng thời cho thấy tiềm năng phát huy của nữ giới còn chưa được khai thác đầy đủ, đòi hỏi chính sách bồi dưỡng, khuyến khích nữ cán bộ tham gia sâu vào mảng quản trị và khai thác dữ liệu.

Độ tuổi có hệ số âm rất lớn, ý nghĩa thống kê tuyệt đối (Coef = -1.197, $p = 0.0$). CBCC trẻ tuổi thể hiện khả năng sử dụng dữ liệu vượt trội hơn nhóm lớn tuổi. Điều này phù hợp với thực tế: cán bộ trẻ nhanh nhạy trong tiếp cận các hệ thống quản lý dữ liệu mới, tự tin ứng dụng các phần mềm phân tích, sẵn sàng thử nghiệm các mô hình xử lý dữ liệu trực tuyến và chủ động đề xuất các giải pháp khai thác dữ liệu trong công việc. Các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy, đội ngũ trẻ là “đầu tàu” trong chuyển đổi từ quản lý dữ liệu truyền thống sang môi trường số, hỗ trợ đồng nghiệp lớn tuổi làm quen, chuyển giao kỹ năng sử dụng dữ liệu điện tử.

Trình độ học vấn có tác động âm vừa phải ($\text{Coef} = -0.465$, $p = 0.042$), nghĩa là cán bộ học vấn thấp hơn lại sử dụng dữ liệu tốt hơn nhóm có học vấn cao. Kết quả này cho thấy, các cán bộ làm trực tiếp, chuyên trách thao tác với hệ thống dữ liệu số, thường có trình độ trung cấp, cao đẳng hoặc đào tạo nghề về CNTT. Trong khi đó, nhóm có học vấn cao hơn thường giữ vị trí quản lý, hoạch định chính sách nên ít tham gia trực tiếp vào khai thác, vận hành dữ liệu. Thực tế này khẳng định sự phân tầng chức năng trong tổ chức: cán bộ “thực chiến” là lực lượng đảm bảo vận hành dữ liệu thông suốt.

Các yếu tố còn lại như chức vụ, thâm niên công tác, lĩnh vực công tác đều không có ý nghĩa thống kê, xác nhận rằng vai trò sử dụng dữ liệu không chịu ảnh hưởng từ thâm niên, chức danh hay phòng ban, mà phụ thuộc vào năng lực cá nhân, kinh nghiệm thực tế và sự linh hoạt tiếp nhận công nghệ.

Từ đây, có thể khẳng định, sử dụng dữ liệu ở các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh là thế mạnh của lực lượng trẻ, nam giới, nhóm cán bộ chuyên trách kỹ thuật - đồng thời cảnh báo nguy cơ bỏ sót tiềm năng của các nhóm nữ và cán bộ quản lý nếu không có chính sách bồi dưỡng phù hợp.

Bảng 4.16: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò sử dụng dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.31	0.092	3.383	0.001
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.319	0.071	4.492	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.249	0.077	3.229	0.001
Sự sẵn có của thông tin	0.355	0.086	4.114	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.163	0.073	-2.22	0.026

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.16 cho thấy, tất cả các yếu tố thuộc nhóm tổ chức và môi trường làm việc đều có tác động dương đáng kể, với ý nghĩa thống kê cao, đến vai trò sử dụng dữ liệu của cán bộ, công chức cấp cơ sở tại các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Điều này phản ánh rằng, việc khai thác hiệu quả dữ liệu số trong quá trình xử lý công việc hành chính không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ

từ các điều kiện tổ chức, lãnh đạo và thông tin nội bộ.

Trước hết, sự hỗ trợ từ lãnh đạo tiếp tục là yếu tố nền tảng (Coef = 0.31, $p = 0.001$). Vai trò của lãnh đạo trong định hướng, giám sát, điều phối và tạo điều kiện sử dụng dữ liệu là cực kỳ quan trọng. Khi lãnh đạo quan tâm đến việc khai thác dữ liệu trong quản lý công vụ, tổ chức các buổi chia sẻ về kinh nghiệm sử dụng hệ thống dữ liệu, chỉ đạo cụ thể việc khai thác thông tin theo chức năng chuyên môn, CBCC sẽ cảm thấy có định hướng rõ ràng, được khích lệ và có trách nhiệm hơn trong việc áp dụng dữ liệu vào thực tiễn công việc.

Việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.319, $p = 0.000$) cũng đóng vai trò rất thiết thực. Các khóa tập huấn, đào tạo chuyên sâu về kỹ năng khai thác dữ liệu, xử lý thông tin trên các nền tảng số, kỹ thuật phân tích dữ liệu, bảo mật và xác minh dữ liệu đầu vào đã giúp nâng cao khả năng làm chủ hệ thống và tư duy sử dụng dữ liệu một cách chiến lược. Đặc biệt, đào tạo liên tục còn có tác dụng thu hẹp khoảng cách về kỹ năng giữa các nhóm tuổi, giới tính và lĩnh vực công tác, thúc đẩy một môi trường làm việc dữ liệu hóa toàn diện hơn.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.249, $p = 0.001$) là điều kiện không thể thiếu trong việc vận hành hệ thống dữ liệu số. Thiết bị hiện đại, phần mềm có tính năng phân tích, hệ thống mạng ổn định và các công cụ quản trị dữ liệu hiệu quả giúp CBCC thao tác nhanh chóng, giảm thời gian tìm kiếm hoặc xử lý sai sót. Nhiều phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh được đầu tư hệ thống máy chủ, nền tảng phân tích dữ liệu nội bộ đã ghi nhận kết quả tốt hơn trong việc sử dụng dữ liệu để cải tiến quy trình tiếp nhận, xử lý và phản hồi thông tin hành chính.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.355, $p = 0.000$) tiếp tục là yếu tố quan trọng thúc đẩy mạnh mẽ vai trò này. Việc phổ biến kịp thời các quy định mới về quản lý dữ liệu, chia sẻ hướng dẫn sử dụng hệ thống và kinh nghiệm giữa các phòng ban giúp CBCC tự tin hơn khi khai thác dữ liệu, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự phối hợp liên thông giữa các bộ phận trong cùng một quy trình nghiệp vụ. Một môi trường làm việc thông tin minh bạch và luân chuyển hiệu quả là chất xúc tác để dữ liệu không chỉ được lưu trữ mà còn được sử dụng một cách linh hoạt, phục vụ thực chất cho cải cách hành chính.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân có hệ số âm và có ý nghĩa thống kê (Coef = -0.163, $p = 0.026$). Kết quả này cho thấy, ở những nơi người dân còn gặp khó

khẩn khi thực hiện các thủ tục hành chính, phải cung cấp lại thông tin nhiều lần, bị yêu cầu hồ sơ trùng lặp hoặc quá trình xử lý thiếu minh bạch, đó thường là biểu hiện của việc CBCC chưa khai thác tốt dữ liệu đã số hóa hoặc hệ thống dữ liệu chưa liên thông. Đây là cảnh báo rõ ràng về tình trạng “số hóa hình thức”, nơi dữ liệu được nhập nhưng không được khai thác hiệu quả để phục vụ người dân.

4.1.9. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò chia sẻ dữ liệu

Chia sẻ dữ liệu là một trong những khâu trọng yếu của chuyển đổi số, tạo tiền đề cho kết nối liên thông, hợp tác liên ngành và nâng cao hiệu quả phục vụ người dân. Việc chia sẻ dữ liệu không chỉ dừng lại ở khía cạnh kỹ thuật mà còn là sự thay đổi về nhận thức, văn hóa làm việc và niềm tin giữa các đơn vị, cán bộ trong hệ thống công vụ. Phân tích các yếu tố tác động giúp xác định động lực và những rào cản trong thực tiễn, từ đó xây dựng giải pháp phát triển môi trường làm việc số hiện đại, minh bạch.

Bảng 4.17: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò chia sẻ dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.692	0.228	3.035	0.002
Độ tuổi	-1.951	0.13	-14.992	0.0
Trình độ học vấn	-0.879	0.247	-3.564	0.0
Chức vụ	0.676	0.284	2.379	0.017
Thâm niên công tác	-0.143	0.065	-2.189	0.029
Lĩnh vực công tác	0.046	0.056	0.832	0.405

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.17 cho thấy, năm yếu tố nhân khẩu học xã hội có ý nghĩa thống kê đối với vai trò chia sẻ dữ liệu: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ và thâm niên công tác.

Giới tính (Coef = 0.692, p = 0.002) tác động dương rõ rệt, phản ánh CBCC nam có xu hướng chủ động, hiệu quả hơn trong hoạt động chia sẻ dữ liệu so với nữ giới. Kết quả này tiếp tục củng cố thực tiễn: các vị trí phụ trách kỹ thuật, quản trị hệ thống dữ liệu chia sẻ hoặc dẫn dắt các sáng kiến liên thông dữ liệu thường do nam giới đảm nhận. Tuy nhiên, khoảng cách này hoàn toàn có thể được thu hẹp thông qua đào tạo, khuyến khích nữ giới tham gia nhiều hơn vào các hoạt động kỹ thuật và phối hợp liên ngành.

Độ tuổi (Coef = -1.951, $p = 0.0$) là yếu tố có tác động âm rất lớn và ý nghĩa thống kê tuyệt đối. Cán bộ trẻ tuổi thể hiện sự nổi trội trong việc tiếp nhận, chia sẻ dữ liệu qua các nền tảng số, chủ động phối hợp và tích cực truyền đạt thông tin với các đơn vị khác. Đây là nhóm thường xuyên cập nhật các kỹ năng công nghệ mới, linh hoạt, nhanh nhạy trong sử dụng các phần mềm chia sẻ dữ liệu, qua đó nâng cao hiệu quả làm việc chung. Ngược lại, nhóm lớn tuổi hơn có xu hướng e dè, ít chủ động hơn, một phần do chưa quen hoặc chưa tự tin với công nghệ số.

Trình độ học vấn (Coef = -0.879, $p = 0.0$) cũng có tác động âm, nghĩa là cán bộ có trình độ học vấn thấp hơn lại thể hiện tốt hơn vai trò chia sẻ dữ liệu so với nhóm học vấn cao. Đây là kết quả nổi tiếp xu hướng ở các vai trò kỹ thuật số khác, lý giải bởi nhóm cán bộ trực tiếp phụ trách hệ thống, vận hành và xử lý dữ liệu chia sẻ đa phần là các kỹ thuật viên, nhân sự trung cấp hoặc được đào tạo chuyên sâu về công nghệ chứ không thuộc nhóm quản lý, hoạch định chiến lược.

Chức vụ (Coef = 0.676, $p = 0.017$) thể hiện tác động dương có ý nghĩa thống kê, phản ánh nhóm CBCC giữ vị trí lãnh đạo/quản lý có vai trò chủ động thúc đẩy hoạt động chia sẻ dữ liệu trong đơn vị. Nhóm này thường là cầu nối, định hướng cho nhân viên, tổ chức các buổi chia sẻ thông tin, quy trình phối hợp, ký kết các biên bản liên thông dữ liệu với các đơn vị bạn, qua đó lan tỏa văn hóa chia sẻ trong tổ chức.

Thâm niên công tác (Coef = -0.143, $p = 0.029$) có hệ số âm, nghĩa là cán bộ trẻ, mới vào nghề thường dễ tiếp cận các giải pháp chia sẻ dữ liệu hơn so với nhóm thâm niên cao, vốn gắn bó với quy trình truyền thống, chưa quen hoặc chưa sẵn sàng thay đổi phương thức phối hợp.

Lĩnh vực công tác không có ý nghĩa thống kê, cho thấy vai trò chia sẻ dữ liệu không phân biệt phòng ban mà phụ thuộc vào năng lực cá nhân, sự chủ động phối hợp và môi trường làm việc.

Từ đây, có thể nhận định rằng, chia sẻ dữ liệu ở các phường khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh là thế mạnh của các cán bộ trẻ, nam giới, nhóm nhân viên kỹ thuật hoặc trực tiếp vận hành hệ thống, song hiệu quả nhất khi có sự dẫn dắt, cam kết từ đội ngũ lãnh đạo.

Bảng 4.18: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò chia sẻ dữ liệu

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.395	0.1	3.94	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.413	0.078	5.258	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.25	0.084	2.981	0.003
Sự sẵn có của thông tin	0.347	0.095	3.636	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.308	0.08	-3.854	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.18 chỉ ra rằng hầu hết các yếu tố thuộc môi trường tổ chức và điều kiện tác nghiệp của cán bộ, công chức (CBCC) đều có tác động dương mạnh mẽ và ý nghĩa thống kê rất cao đến việc thực hiện vai trò chia sẻ dữ liệu trong tiến trình chuyển đổi số tại các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Đây là một trong những vai trò cốt lõi để đảm bảo tính liên thông, minh bạch và hiệu quả trong quản lý công vụ, cải thiện chất lượng dịch vụ công số và tạo dựng lòng tin của người dân.

Trước hết, sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.395, $p = 0.000$) là một trong những yếu tố then chốt. Lãnh đạo có vai trò định hướng, ban hành quy trình phối hợp chia sẻ dữ liệu giữa các phòng ban, đồng thời là người khuyến khích và duy trì văn hóa chia sẻ, vượt qua những rào cản tâm lý và hành chính thường gặp như “cát cứ thông tin” hoặc thiếu tin cậy giữa các bộ phận. Những địa phương có lãnh đạo chủ động xây dựng cơ chế chia sẻ rõ ràng, chỉ đạo xử lý các vướng mắc về liên thông dữ liệu thường đạt mức độ kết nối cao hơn, giúp tiết kiệm thời gian, giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu suất công việc.

Cơ hội đào tạo và bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.413, $p = 0.000$) tiếp tục là một yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ. Đào tạo không chỉ giúp CBCC nâng cao kiến thức kỹ thuật về công cụ chia sẻ dữ liệu, mà còn bồi dưỡng kỹ năng hợp tác, hiểu biết pháp lý về quyền và nghĩa vụ khi trao đổi thông tin giữa các đơn vị. Khi được trang bị bài bản, CBCC sẽ chủ động hơn trong phối hợp liên ngành, từ đó cải thiện hiệu quả xử lý hồ sơ, tránh trùng lặp và giảm tải hành chính.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.25, $p = 0.003$) là điều kiện cơ sở cần thiết để việc chia sẻ dữ liệu có thể triển khai hiệu quả. Cơ sở hạ tầng hiện đại, bao gồm hệ thống máy chủ,

phần mềm quản lý dùng chung, mạng nội bộ bảo mật và các công cụ đồng bộ dữ liệu, là nền tảng giúp giảm thiểu rủi ro gián đoạn khi truyền tải, cũng như tránh thất thoát thông tin. Ở những phường xã được đầu tư đồng bộ, chia sẻ dữ liệu nội bộ và liên ngành diễn ra nhanh chóng, linh hoạt và bảo mật hơn.

Bên cạnh đó, sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.347, $p = 0.000$) đóng vai trò như “chất kết dính” giữa các bộ phận. Việc cung cấp đầy đủ các quy trình phối hợp, hướng dẫn kỹ thuật, thông báo về điều chỉnh dữ liệu và chia sẻ các bài học thực tiễn... giúp CBCC hiểu rõ lộ trình, trách nhiệm và cách thức thực hiện chia sẻ thông tin. Điều này làm tăng tính chủ động, giảm sai sót và tạo ra một môi trường hợp tác chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân lại có hệ số âm đáng kể (Coef = -0.308, $p = 0.000$), cho thấy khi người dân vẫn phải cung cấp thông tin lặp lại, hoặc gặp khó khăn trong quá trình giải quyết thủ tục hành chính, nguyên nhân phần nhiều xuất phát từ việc dữ liệu chưa được chia sẻ hiệu quả giữa các đơn vị. Đây là biểu hiện của hệ thống thông tin chưa liên thông, khiến quá trình xử lý bị trùng lặp, mất thời gian xác minh, ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của người dân.

4.1.10. Các yếu tố động đến việc thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp

Ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp là nội dung mang tính đột phá trong cải cách hành chính công và chuyển đổi số tại cấp cơ sở. Thay đổi này không chỉ làm “số hoá” các thủ tục giấy tờ, mà còn tái cấu trúc toàn bộ quy trình làm việc, rút ngắn thời gian xử lý hồ sơ, nâng cao hiệu quả quản lý, phục vụ người dân minh bạch, chuyên nghiệp hơn. Việc đánh giá các yếu tố tác động đến vai trò này giúp nhận diện động lực và rào cản trong chuyển đổi quy trình tác nghiệp hiện đại, hướng đến nền hành chính số linh hoạt, hiệu quả.

Bảng 4.19: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.776	0.256	3.028	0.002
Độ tuổi	-1.879	0.139	-13.55	0.0
Trình độ học vấn	-0.893	0.263	-3.397	0.001
Chức vụ	0.42	0.301	1.392	0.164
Thâm niên công tác	-0.031	0.068	-0.458	0.647
Lĩnh vực công tác	0.094	0.058	1.622	0.105

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Theo Bảng 4.19, ba yếu tố nhân khẩu học xã hội có ý nghĩa thống kê mạnh mẽ đối với vai trò này: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn.

Giới tính (Coef = 0.776, $p = 0.002$) cho thấy CBCC nam nổi trội hơn CBCC nữ trong việc ứng dụng công nghệ số vào thay đổi quy trình tác nghiệp. Kết quả này nổi tiếp xu hướng ở các vai trò kỹ thuật, quản trị nền tảng số, vận hành hệ thống... và phản ánh thực tế, nam giới thường được phân công phụ trách các mảng công nghệ mới, xử lý tác nghiệp trên nền tảng số hoặc là người đi đầu thử nghiệm, áp dụng các quy trình tác nghiệp số hoá. Tuy nhiên, đây cũng là gợi ý quan trọng cho chính sách bồi dưỡng, tăng cường kỹ năng số và trao quyền cho nữ giới, đặc biệt là ở những lĩnh vực nữ cán bộ đang dần chiếm ưu thế.

Độ tuổi (Coef = -1.879, $p = 0.0$) tác động âm mạnh, khẳng định nhóm cán bộ trẻ tuổi chủ động, hiệu quả và tích cực hơn trong thay đổi quy trình tác nghiệp bằng công nghệ số. Tại địa bàn khảo sát, nhiều mô hình tác nghiệp điện tử, cải cách thủ tục công trực tuyến đều do các cán bộ trẻ khởi xướng, triển khai và hướng dẫn đồng nghiệp lớn tuổi thực hiện. Sự chủ động học hỏi, khả năng thích nghi nhanh với công nghệ mới là ưu thế nổi bật của thế hệ trẻ, là “đầu tàu” trong các hoạt động đổi mới quy trình tại cơ sở.

Trình độ học vấn (Coef = -0.893, $p = 0.001$) cho thấy tác động âm rõ rệt, tức là cán bộ trình độ học vấn thấp hơn lại thực hiện tốt hơn vai trò này. Điều này phản ánh thực trạng phân công công việc ở cơ sở: nhóm cán bộ trực tiếp tham gia vào quy trình xử lý nghiệp vụ, vận hành hệ thống công nghệ thường là các kỹ thuật viên, cán bộ trung cấp hoặc được đào tạo chuyên sâu về CNTT, trong khi nhóm có trình độ cao hơn giữ vai trò quản lý, hoạch định, ít trực tiếp thao tác với quy trình tác nghiệp số.

Các yếu tố khác như chức vụ, thâm niên công tác, lĩnh vực công tác không có ý nghĩa thống kê, hàm ý rằng hiệu quả ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp không bị ảnh hưởng bởi vị trí quản lý, thâm niên hay phòng ban, mà phụ thuộc nhiều vào khả năng thực thi, kinh nghiệm thực tế và thái độ chủ động tiếp nhận công nghệ.

Từ kết quả này, có thể thấy ứng dụng công nghệ số trong quy trình tác nghiệp là lợi thế của đội ngũ cán bộ trẻ, nam giới và nhóm cán bộ thực thi, đòi hỏi các chính sách khuyến khích học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm và phân bổ nhiệm vụ phù hợp.

Bảng 4.20: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.497	0.101	4.914	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.451	0.079	5.681	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.379	0.085	4.458	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.53	0.097	5.458	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.322	0.081	-3.959	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.20 cho thấy, tất cả các yếu tố tổ chức và môi trường tương tác với người dân đều có tác động mạnh mẽ, với ý nghĩa thống kê rất cao, đến vai trò thay đổi quy trình tác nghiệp trong tiến trình chuyển đổi số tại cấp phường.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.497, $p = 0.000$) tiếp tục giữ vai trò trung tâm. Lãnh đạo chủ động chỉ đạo, trực tiếp tham gia xây dựng, rà soát và cải tiến quy trình làm việc không chỉ tạo niềm tin mà còn là động lực mạnh mẽ để cán bộ, công chức thay đổi tư duy tác nghiệp. Khi lãnh đạo khuyến khích và bảo vệ các sáng kiến cải cách, quy trình số hóa không còn là “mệnh lệnh hành chính” mà trở thành phong trào thực chất trong nội bộ. Tại nhiều phường của ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, các mô hình cải tiến quy trình hành chính từ tiếp nhận hồ sơ đến phản hồi kết quả qua cổng dịch vụ công đều gắn liền với sự đồng hành tích cực từ lãnh đạo.

Việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.451, $p = 0.000$) cũng là yếu tố then chốt thúc đẩy thay đổi quy trình. Các khóa tập huấn về sử dụng phần mềm quy trình số, cải cách thủ tục, xử lý dữ liệu điện tử... giúp CBCC không chỉ tiếp cận kỹ thuật mới mà còn hiểu rõ bản chất của quy trình cải cách. Việc cập nhật liên tục, gắn với thực tiễn từng lĩnh vực công tác, giúp đội ngũ tránh lúng túng, giảm sai sót và chủ động hơn trong phối hợp liên ngành. Đặc biệt, ở những địa phương duy trì đào tạo định kỳ, CBCC có năng lực đề xuất cải tiến quy trình phù hợp với đặc thù địa phương, từ đó nâng cao hiệu suất công vụ.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.379, $p = 0.000$) đóng vai trò là nền tảng kỹ thuật cho sự thay đổi quy trình. Đầu tư đồng bộ vào hệ thống phần cứng (thiết bị đầu cuối, máy

chủ, mạng nội bộ) và phần mềm quy trình số giúp CBCC thao tác thuận tiện, liên thông dữ liệu, hạn chế gián đoạn hoặc sai sót trong quá trình xử lý thủ tục. Những nơi được trang bị thiết bị hiện đại thường có thời gian giải quyết hồ sơ nhanh hơn, mức độ hài lòng của người dân cao hơn và đặc biệt giảm đáng kể sai sót trong các bước nghiệp vụ.

Thực tiễn này gắn liền với các định hướng chính sách lớn của TP. Hồ Chí Minh như Đề án xây dựng chính quyền đô thị, Chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020–2025, tầm nhìn 2030, và việc triển khai Trung tâm điều hành đô thị thông minh. Những chính sách này không chỉ nhấn mạnh trang bị hạ tầng công nghệ mà còn yêu cầu chuẩn hóa quy trình tác nghiệp, loại bỏ khâu thủ công trùng lặp. Đặc biệt, bối cảnh TP. Hồ Chí Minh với mật độ dân cư đông, khối lượng thủ tục hành chính khổng lồ và áp lực thời gian giải quyết hồ sơ đã khiến nhu cầu thay đổi quy trình tác nghiệp dựa trên nền tảng số trở nên tất yếu. Chính sự kết hợp giữa áp lực xã hội - kinh tế và chủ trương cải cách thủ tục hành chính bằng công nghệ đã tạo điều kiện để hạ tầng công nghệ phát huy hiệu quả, thúc đẩy CBCC hình thành thói quen làm việc số, quy trình số, qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ công và củng cố niềm tin của người dân đối với chính quyền đô thị. Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.530, $p = 0.000$) là một yếu tố liên kết và thúc đẩy hành động trong toàn bộ quá trình thay đổi. Khi thông tin về quy trình số hóa được công bố minh bạch, kèm theo các hướng dẫn cụ thể và chia sẻ kinh nghiệm điển hình, CBCC có cơ sở để điều chỉnh thói quen làm việc cũ, đồng thời dễ dàng phối hợp liên ngành trong quá trình thực hiện. Sự thông suốt về mặt thông tin cả trong nội bộ và giữa các phòng ban giúp tăng tốc độ và độ tin cậy trong quy trình mới.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.322, $p = 0.000$) có tác động ngược chiều nhưng đầy ý nghĩa. Hệ số âm phản ánh rằng, nếu người dân còn gặp khó khăn khi tiếp cận dịch vụ công ví dụ như phải đến nhiều nơi, thủ tục rườm rà, thiếu hỗ trợ trực tuyến thì động lực nội tại để cải cách quy trình từ phía CBCC cũng bị suy giảm. Trong thực tiễn, những nơi người dân phản ánh việc tiếp cận dịch vụ còn phức tạp thường là nơi chưa có sự thay đổi sâu sắc về quy trình tác nghiệp, hoặc sự thay đổi đó chỉ dừng lại ở hình thức, chưa lan tỏa thành văn hóa công vụ. Do đó, cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ công không chỉ là kết quả mà còn là điều kiện để các nỗ lực thay đổi quy trình tác nghiệp phát huy hiệu quả.

4.1.11. Các yếu tố tác động đến việc thực hiện vai trò ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách

Việc ứng dụng công nghệ số trong xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách là trụ cột nền tảng của chuyển đổi số trong quản trị địa phương. Không chỉ đơn thuần hỗ trợ ra quyết định và ban hành các văn bản quy phạm pháp luật, công nghệ số còn làm thay đổi căn bản cách tiếp cận hoạch định chính sách, từ xây dựng dự thảo đến triển khai thực thi, giám sát, đánh giá và tiếp thu phản hồi của người dân. Hiểu rõ các yếu tố tác động đến vai trò này sẽ giúp hoạch định chiến lược phát triển cán bộ, công chức và xây dựng nền quản trị số hiện đại, minh bạch.

Bảng 4.21: Các yếu tố nhân khẩu học tác động đến vai trò xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách

Biến	Coef	Std_Err	z	P> z
Giới tính	0.759	0.227	3.346	0.001
Độ tuổi	-1.842	0.128	-14.436	0.0
Trình độ học vấn	-0.642	0.245	-2.623	0.009
Chức vụ	0.238	0.282	0.843	0.399
Thâm niên công tác	-0.031	0.064	-0.477	0.634
Lĩnh vực công tác	0.031	0.055	0.569	0.569

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.21 cho thấy ba yếu tố nhân khẩu học có ý nghĩa thống kê đối với vai trò này: giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn.

Giới tính (Coef = 0.759, p = 0.001) tiếp tục thể hiện tác động dương mạnh mẽ, nghĩa là CBCC nam có xu hướng thực hiện tốt hơn vai trò ứng dụng công nghệ số vào xây dựng, ban hành, tổ chức thực hiện chính sách so với nữ giới. Kết quả này không chỉ nối tiếp xu hướng chung ở các vai trò kỹ thuật, vận hành mà còn cho thấy sự chủ động của nam giới trong đổi mới phương thức hoạch định chính sách, triển khai các công cụ phân tích, giám sát và tiếp nhận ý kiến qua các nền tảng số. Tuy nhiên, để phát triển toàn diện nguồn lực, cần đẩy mạnh bồi dưỡng nữ cán bộ, trao quyền, khuyến khích nữ giới tham gia vào các nhóm xây dựng chính sách trên nền tảng số.

Độ tuổi (Coef = -1.842, p = 0.0) là yếu tố có tác động âm rất lớn, một lần nữa khẳng định thế mạnh vượt trội của cán bộ trẻ trong việc tiếp cận, áp dụng các công cụ

số vào quy trình hoạch định chính sách. Tại các phường, CBCC không chỉ thành thạo kỹ năng số mà còn sáng tạo trong việc ứng dụng các hệ thống quản lý dự thảo chính sách trực tuyến, phần mềm quản lý văn bản, khảo sát ý kiến nhân dân trực tuyến, tạo nên sự thay đổi toàn diện trong xây dựng chính sách minh bạch, dân chủ.

Trình độ học vấn (Coef = -0.642, $p = 0.009$) cho thấy tác động âm có ý nghĩa thống kê, nghĩa là cán bộ có học vấn thấp hơn lại tham gia nhiều hơn vào ứng dụng công nghệ số trong xây dựng, tổ chức thực hiện chính sách so với nhóm học vấn cao. Kết quả này phản ánh sự phân tầng thực tiễn công việc: nhóm cán bộ thực thi, cán bộ kỹ thuật, nhân viên chuyên trách thường trực tiếp vận hành các hệ thống phần mềm, còn nhóm có học vấn cao hơn chủ yếu giữ vai trò quản lý, hoạch định chiến lược. Mặt khác, kết quả này cũng gợi ý chính sách cần kết nối, phối hợp tốt hơn giữa các nhóm, khuyến khích cán bộ học vấn cao tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý, điều hành, xây dựng chính sách số.

Các yếu tố khác như chức vụ, thâm niên công tác, lĩnh vực công tác không có ý nghĩa thống kê, khẳng định vai trò ứng dụng công nghệ số vào xây dựng, ban hành chính sách không bị chi phối bởi vị trí quản lý, thâm niên hay phòng ban, mà phụ thuộc vào năng lực công nghệ và kinh nghiệm thực tiễn.

Như vậy, vai trò này là lợi thế của nhóm cán bộ trẻ, nam giới, nhân viên thực thi kỹ thuật song sẽ phát huy mạnh mẽ hơn khi có chính sách đa dạng hoá lực lượng và khuyến khích cán bộ quản lý chủ động áp dụng công nghệ vào công tác hoạch định chính sách.

Bảng 4.22: Tác động của yếu tố cơ quan/tổ chức và người dân đến vai trò xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách

Biến độc lập	Coef	Std_Err	z	P> z
Sự hỗ trợ từ lãnh đạo	0.578	0.1	5.756	0.0
Việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức	0.431	0.077	5.627	0.0
Hạ tầng công nghệ	0.625	0.084	7.403	0.0
Sự sẵn có của thông tin	0.465	0.093	4.995	0.0
Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân	-0.452	0.079	-5.717	0.0

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Bảng 4.22 cho thấy tất cả các yếu tố tổ chức và môi trường tương tác với người dân đều có tác động rất mạnh và có ý nghĩa thống kê cao đến vai trò xây dựng, ban hành

và tổ chức thực hiện chính sách trong bối cảnh chuyển đổi số.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Coef = 0.578, $p = 0.000$) là yếu tố then chốt, đóng vai trò “kiến tạo môi trường” cho quá trình đổi mới chính sách dựa trên nền tảng công nghệ số. Khi lãnh đạo chủ động chỉ đạo, tổ chức các cuộc họp chuyên môn trực tuyến, lắng nghe phản hồi từ các phòng ban và cộng đồng, tạo điều kiện sử dụng phần mềm góp ý chính sách hoặc cổng tra cứu văn bản pháp luật, cán bộ, công chức có nền tảng vững chắc để triển khai các bước từ dự thảo đến thực thi. Như vậy, ở những nơi lãnh đạo tích cực thúc đẩy mô hình quản trị số, quy trình ban hành chính sách diễn ra nhanh, minh bạch, đồng bộ hơn.

Việc đào tạo và bồi dưỡng CBCC (Coef = 0.431, $p = 0.000$) là điều kiện thiết yếu để nâng cao năng lực số trong hoạt động chính sách. Các chương trình đào tạo về quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật điện tử, kỹ năng vận hành phần mềm quản lý văn bản điều hành, hay hướng dẫn tiếp nhận ý kiến người dân qua nền tảng số giúp CBCC chuyên nghiệp hóa trong từng bước công việc. Đặc biệt, đào tạo liên tục còn tạo điều kiện để đội ngũ cập nhật các chuẩn mực mới, giảm thiểu sai sót, và chủ động hơn trong việc xây dựng các chính sách sát thực tế.

Hạ tầng công nghệ (Coef = 0.625, $p = 0.000$) giữ vai trò nền tảng kỹ thuật không thể thiếu. Việc trang bị phần mềm quản lý văn bản điện tử, nền tảng số dùng chung cho liên thông dữ liệu giữa các phòng ban, hệ thống phản hồi ý kiến người dân, cổng dữ liệu chính sách... tạo điều kiện để giảm thời gian xử lý công việc, đồng bộ quy trình xây dựng, ban hành và thực thi chính sách. Những phường có hạ tầng đồng bộ, thời gian xây dựng chính sách rút ngắn rõ rệt, và khả năng truy xuất văn bản cũng được cải thiện đáng kể.

Sự sẵn có của thông tin (Coef = 0.465, $p = 0.000$) là chất xúc tác quan trọng. Khi thông tin về tiến độ xây dựng chính sách, hướng dẫn kỹ thuật, quy trình góp ý, mẫu biểu tham khảo được cập nhật đầy đủ, CBCC dễ dàng phối hợp giữa các phòng ban, tránh trùng lặp hoặc sai sót. Sự thông suốt này còn hỗ trợ lan tỏa kinh nghiệm giữa các đơn vị, hình thành mạng lưới chia sẻ tri thức chính sách trong nội bộ hành chính cấp cơ sở.

Việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân (Coef = -0.452, $p = 0.000$) có tác động âm rõ nét nhưng mang hàm nghĩa chính sách quan trọng. Hệ số âm này cho thấy:

khi người dân còn gặp khó khăn trong tiếp cận dịch vụ công - như phải đi lại nhiều, thủ tục rườm rà, dữ liệu không liên thông - thì quá trình xây dựng và thực thi chính sách số của CBCC cũng bị hạn chế về động lực và hiệu quả. Ngược lại, chính việc cải thiện trải nghiệm người dân lại là động lực thúc đẩy CBCC các phường nỗ lực hơn trong thiết kế các chính sách hành chính linh hoạt, hiệu quả. Đây là mối quan hệ hai chiều, thể hiện rõ qua một số phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh, là nơi chính sách được số hóa tốt: người dân dễ dàng tiếp cận văn bản mới, góp ý từ xa, theo dõi tiến độ thực thi, giảm đáng kể thời gian và công sức, từ đó gia tăng sự tin tưởng vào chính quyền.

4.2. KẾT QUẢ THỰC HIỆN VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG Ở KHU VỰC ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

4.2.1. Kết quả thực hiện vai trò đối với chuyển đổi số

Để đánh giá một cách toàn diện vai trò của CBCC các phường trong chuyển đổi số, việc xác định họ “làm gì” và “làm như thế nào” là chưa đủ; điều quan trọng hơn là phải phân tích hiệu quả mà những vai trò đó mang lại trong thực tiễn. Hiệu quả không chỉ là kết quả đo lường mức độ thành công của một hành động, mà còn là chỉ dấu phản ánh mối liên hệ biện chứng giữa vai trò được kỳ vọng và kết quả thực tế đạt được. Bởi lẽ hiệu quả là thước đo phản ánh mức độ phù hợp giữa mục tiêu chuyển đổi số với kết quả đạt được trên thực tế. Việc đánh giá hiệu quả thực hiện các vai trò chính là bước xác tín lại mô hình lý luận đã được xây dựng nhằm trả lời câu hỏi: *Liệu những vai trò này có thực sự đóng góp vào thành công của chuyển đổi số?* Và ở chiều ngược lại, nếu hiệu quả cao được ghi nhận, thì điều đó không chỉ chứng minh các vai trò là cần thiết, mà còn cho thấy cán bộ, công chức thực sự là chủ thể trung tâm trong toàn bộ tiến trình hiện đại hóa nền hành chính.

4.2.1.1. Kết quả về chất lượng dịch vụ công

Chuyển đổi số đã tạo ra một thay đổi căn bản trong cách vận hành, tổ chức cung cấp dịch vụ công tại một số phường ở khu vực đô thị của TP. Hồ Chí Minh. Từ góc nhìn của đội ngũ cán bộ, công chức, kết quả khảo sát cho thấy nhận thức chung về sự cải thiện vượt trội của chất lượng dịch vụ công nhờ ứng dụng công nghệ số. Không đơn thuần chỉ là một sự “cải tiến kỹ thuật”, chuyển đổi số đã làm thay đổi tư duy tổ chức, phân phối lại

quyền lực và minh bạch hóa các quy trình phục vụ người dân.

Bảng 4.23: Cảm nhận của cán bộ, công chức về hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số

Chỉ số		Tỷ lệ (%)
Việc ứng dụng công nghệ số đã nâng cao chất lượng dịch vụ công mà chúng tôi cung cấp cho người dân = 4.2	Trung lập / Không ý kiến	14.03
	Đồng ý	51.94
	Hoàn toàn đồng ý	34.03
Tôi nhận thấy quy trình cung cấp dịch vụ công đã trở nên nhanh chóng và hiệu quả hơn nhờ vào công nghệ số = 4.0	Không đồng ý	0.81
	Trung lập / Không ý kiến	27.26
	Đồng ý	38.55
	Hoàn toàn đồng ý	33.39

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Dữ liệu khảo sát cho thấy, mức độ đồng ý và hoàn toàn đồng ý về tác động tích cực của công nghệ số đối với chất lượng dịch vụ công chiếm tỷ lệ áp đảo, đồng thời rất ít ý kiến phản đối hoặc trung lập. Các chỉ số về tốc độ và hiệu quả quy trình cũng được đánh giá tích cực, điều này phản ánh một sự chuyển biến thực chất, không chỉ về công nghệ mà còn về nhận thức, cách thức tổ chức công việc.

Sự cải thiện trong chất lượng dịch vụ công được cán bộ lãnh đạo và công chức chuyên môn ghi nhận rõ rệt, nhất là ở khả năng liên thông và chia sẻ dữ liệu thời gian thực giữa các phòng ban, giúp giải quyết nhanh chóng các tình huống trước đây vốn dễ bị chậm trễ do quy trình thủ công hoặc phải chờ đợi hồ sơ di chuyển qua nhiều bộ phận. Như chia sẻ của Bí thư Đảng uỷ phường, 43 tuổi:

“Nhờ dữ liệu được liên thông và cập nhật theo thời gian thực, việc xử lý hồ sơ cũng cải thiện rõ. Trước đây có trường hợp người dân xin xác nhận tạm trú nhưng bị trễ vì hồ sơ còn nằm ở bộ phận tư pháp; giờ các phòng ban có thể truy cập dữ liệu gốc chung, không phải đợi bản cứng chạy vòng quanh. Cán bộ dễ làm việc hơn, dân cũng hài lòng hơn.” (Trích BBPVS cán bộ phường)

Sự liên thông dữ liệu không chỉ làm tăng tốc độ xử lý mà còn nâng cao tính chủ động và trách nhiệm trong thực thi công vụ. Khi các bước xử lý được thể hiện công khai trên hệ thống điện tử, mỗi cán bộ đều ý thức rõ vai trò cá nhân, hạn chế tối đa tình trạng

bỏ quên hoặc trì hoãn nhiệm vụ. Nhận định này được thể hiện rõ qua chia sẻ của công chức địa chính - xây dựng và DTMT, 39 tuổi:

“Tôi thấy rõ là từ khi có phần mềm, dân ít hỏi ‘hồ sơ tôi đâu rồi’ vì họ có thể tự tra cứu. Chúng tôi cũng chủ động hơn vì biết là nếu để trễ, người dân sẽ phản ánh lên hệ thống phản ánh hiện trường. Có trách nhiệm hơn, cũng minh bạch hơn, không ai giấu được tiến độ nữa.” (Trích BBPVS công chức)

Đồng thời, tác động của chuyển đổi số còn thể hiện ở khía cạnh minh bạch hóa trách nhiệm, tăng tính kiểm soát và chủ động trong quá trình cung cấp dịch vụ công. Công chức tư pháp - hộ tịch, 29 tuổi, chia sẻ:

“Tôi từng bị phê bình vì để sót một phản ánh của dân do người ghi sổ trực tiếp nghỉ phép. Sau khi dùng hệ thống phản ánh điện tử, tôi nhận được thông báo tự động, không còn phụ thuộc ai. Việc của tôi chỉ là phản hồi đúng thời gian. Cảm giác mình chủ động hơn, không còn bị động như trước.” (Trích BBPVS công chức)

Dưới góc nhìn lý thuyết, quá trình số hóa và tiêu chuẩn hóa các thủ tục đã tạo ra một hệ thống vận hành ổn định, giảm tối đa sự phụ thuộc vào ý chí cá nhân, tăng hiệu quả tổ chức nhờ các quy trình có thể kiểm soát và giám sát dựa trên dữ liệu. Điều này cũng đồng thời làm thay đổi cấu trúc quyền lực trong quan hệ hành chính, chuyển từ cá nhân sang hệ thống, nâng cao trách nhiệm của cán bộ công chức và mở rộng khả năng giám sát, tiếp cận thông tin cho người dân.

Như vậy, chuyển đổi số không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ công theo nghĩa định lượng mà còn mang lại sự thay đổi toàn diện về nhận thức, tác phong và hiệu quả tổ chức. Đặc biệt, sự liên thông dữ liệu và minh bạch quy trình đã thiết lập nền tảng vững chắc để chính quyền tại một số phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh tiến tới cung cấp dịch vụ công hiện đại, đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của cộng đồng dân cư đô thị.

4.2.1.2. Kết quả về sự hài lòng của người dân

Chuyển đổi số tại một số phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh không chỉ tái cấu trúc quy trình quản trị, nâng cao hiệu quả vận hành nội bộ mà còn tạo chuyển biến mạnh mẽ trong cảm nhận về chất lượng dịch vụ công từ phía người dân - đối tượng thụ hưởng và quan trọng nhất của mọi hoạt động công quyền. Dữ liệu khảo sát từ cán bộ, công chức phản ánh rõ nét sự thay đổi về sự hài lòng của người dân, với điểm trung bình các chỉ số đều đạt mức rất cao, đồng thời tỷ lệ đồng thuận chiếm ưu thế rõ rệt so với các

mức trung lập hay phản đối.

Một trong những chuyên biến nổi bật nhất là sự cải thiện về thời gian xử lý hồ sơ, yêu cầu của người dân. Với 48,2% ý kiến đồng ý và 41,6% hoàn toàn đồng ý, tổng tỷ lệ nhất trí lên đến gần 90%, cùng với giá trị trung bình toàn biến đạt 4,32, điều này phản ánh thực tế quy trình thủ tục đã được rút ngắn, hạn chế tối đa những chậm trễ vốn là nguyên nhân chính dẫn tới bức xúc của người dân trong quá khứ. Việc rút ngắn thời gian xử lý không chỉ bắt nguồn từ ứng dụng công nghệ mà còn là kết quả của quá trình số hóa dữ liệu, liên thông các phòng ban, minh bạch hóa các bước xử lý. Người dân không còn phải chờ đợi hồ sơ “đi lòng vòng” giữa các bộ phận mà có thể nhận kết quả sớm hơn, đồng thời giảm bớt rủi ro hồ sơ bị tồn đọng hoặc mất mát trong quá trình chuyển giao thủ công.

Bên cạnh yếu tố thời gian, việc giảm thiểu tình trạng trì hoãn trong các quy trình làm việc cũng được CBCC nhìn nhận là thay đổi quan trọng của chuyển đổi số. Tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý đối với nhận định này lần lượt là 56,5% và 31,6%, với điểm trung bình toàn biến đạt 4,20. Sự trì hoãn vốn là hệ quả của quy trình thủ công, phụ thuộc vào từng cá nhân hoặc khâu trung gian. Khi chuyển đổi số được triển khai đồng bộ, các quy trình được tự động hóa, mọi bước xử lý đều ghi nhận dấu vết số, khó phát sinh tình trạng trì hoãn hoặc né tránh trách nhiệm. Điều này tạo ra sự công bằng, đồng đều trong giải quyết hồ sơ giữa các cán bộ, đồng thời xây dựng niềm tin nơi người dân vào hệ thống công quyền.

Minh bạch là yếu tố cốt lõi làm nên sự hài lòng của người dân đối với dịch vụ công số. Nhận định về sự minh bạch trong thông tin về các quy trình và dịch vụ công đạt tỷ lệ đồng ý 36,9%, hoàn toàn đồng ý 41%, cùng với điểm trung bình toàn biến 4,18. Số hóa đã làm cho thông tin về thủ tục, quy trình giải quyết, thời hạn, thành phần hồ sơ trở nên rõ ràng, công khai trên các nền tảng điện tử, giúp người dân dễ dàng tiếp cận, kiểm tra tiến độ và tự giám sát quá trình xử lý yêu cầu của mình. Đồng thời, CBCC cũng giảm áp lực phải giải thích hoặc tiếp nhận thắc mắc lặp đi lặp lại, tiết kiệm thời gian và nâng cao chất lượng phục vụ.

Năng lực phản hồi và giải quyết vấn đề của người dân một cách nhanh chóng tiếp tục được CBCC ghi nhận là chuyên biến tích cực của quá trình chuyển đổi số. Với điểm trung bình 4,14, tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý đều chiếm ưu thế, cho thấy hệ thống

công nghệ số không chỉ là công cụ mà còn là “người trợ lý” giúp CBCC chủ động tiếp nhận, phản hồi các thắc mắc, khiếu nại và đề xuất của người dân. Các phần mềm phản ánh hiện trường, hệ thống cảnh báo tự động đã khắc phục triệt để hiện tượng bỏ sót phản ánh, trả lời chậm hoặc thiếu trách nhiệm. Sự chủ động này làm tăng cảm giác được tôn trọng và phục vụ tận tình từ phía người dân, đồng thời nâng cao hình ảnh chính quyền đô thị hiện đại, năng động.

Cuối cùng, việc dễ dàng hơn trong theo dõi và xử lý phản hồi từ người dân là minh chứng cho sự trưởng thành trong quản lý dịch vụ công số tại Thủ Đức. Điểm trung bình toàn biến 4,34- cao nhất trong các chỉ số khảo sát cùng với tỷ lệ đồng thuận rất cao, xác nhận rằng chuyển đổi số đã thực sự thiết lập một hệ sinh thái quản trị phản hồi hiệu quả. Thay vì phải dò hỏi qua nhiều khâu trung gian hoặc chờ đợi gặp mặt trực tiếp, CBCC có thể tiếp nhận và giải quyết nhanh các ý kiến phản ánh, nhờ vậy tăng cường đối thoại, giảm thiểu khiếu nại kéo dài, cũng như tạo nên nền tảng tương tác hai chiều giữa chính quyền và người dân.

Bảng 4.24: Cảm nhận của cán bộ, công chức đối với sự hài lòng của người dân

Chỉ số		Tỷ lệ (%)
Thời gian xử lý hồ sơ, yêu cầu của người dân đã giảm = 4.32	Trung lập / Không ý kiến	10.2
	Đồng ý	48.2
	Hoàn toàn đồng ý	41.6
Việc chuyển đổi số giúp chúng tôi giảm thiểu tình trạng trì hoãn trong các quy trình làm việc = 4.20	Trung lập / Không ý kiến	11.9
	Đồng ý	56.5
	Hoàn toàn đồng ý	31.6
Thông tin về các quy trình và dịch vụ công đã trở nên minh bạch hơn= 4.18	Không đồng ý	0.5
	Trung lập / Không ý kiến	21.6
	Đồng ý	36.9
	Hoàn toàn đồng ý	41
Tôi có khả năng phản hồi và giải quyết vấn đề của người dân nhanh chóng hơn = 4.14	Không đồng ý	1
	Trung lập / Không ý kiến	22.4
	Đồng ý	37.9
	Hoàn toàn đồng ý	38.7
Dễ dàng hơn trong việc theo dõi và xử lý phản hồi từ người dân = 4.34	Trung lập / Không ý kiến	8.6
	Đồng ý	48.6
	Hoàn toàn đồng ý	42.9

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

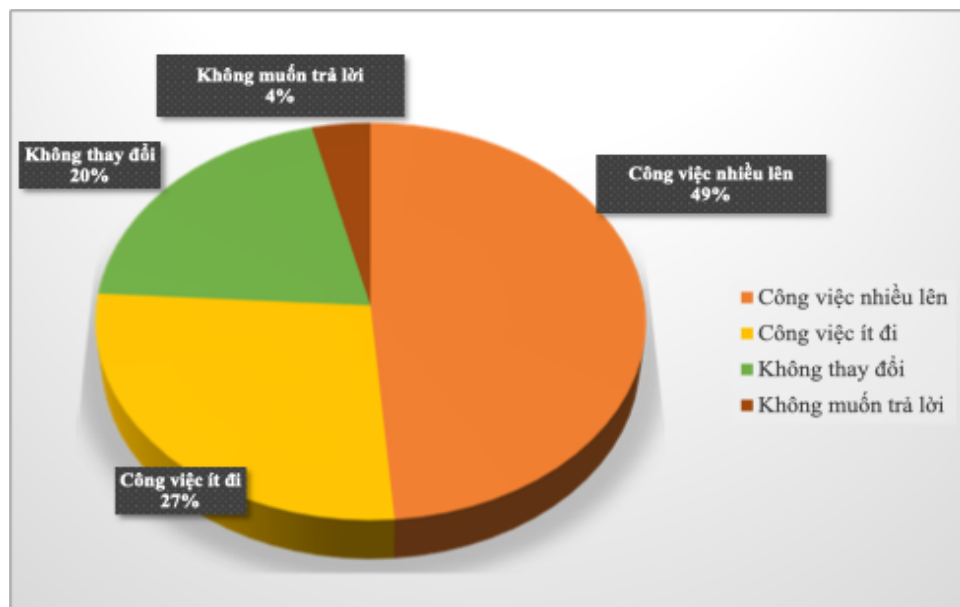
Nhìn chung, kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của người dân qua lăng kính của đội ngũ CBCC đã được cải thiện rõ rệt, không chỉ về tốc độ và hiệu quả xử lý hồ sơ, mà còn về minh bạch, trách nhiệm và khả năng đáp ứng kịp thời các nhu cầu chính đáng của cộng đồng. Chuyển đổi số đã góp phần quan trọng thiết lập chuẩn mực phục vụ mới cho nền hành chính công tại TP. Hồ Chí Minh, hướng đến xây dựng môi trường sống văn minh, hiện đại và lấy người dân làm trung tâm phục vụ.

4.2.2. Một số vấn đề đặt ra trong việc thực hiện vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số

4.2.2.1. Sự thay đổi khối lượng công việc

Một trong những tác động được cảm nhận rõ nét nhất từ quá trình chuyển đổi số trong khu vực công là sự thay đổi về khối lượng công việc của đội ngũ cán bộ, công chức.

Kết quả khảo sát 620 CBCC tại 12 phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh cho thấy: 48,71% cho rằng khối lượng công việc tăng sau khi triển khai chuyển đổi số, 27,26% cảm thấy công việc giảm, 20,32% không thấy thay đổi rõ rệt và 3,71% không có ý kiến. Các con số này phản ánh thực trạng không đồng nhất, thậm chí có phần nghịch lý so với kỳ vọng ban đầu về việc chuyển đổi số sẽ giúp giảm tải công vụ.



Biểu đồ 4.1: Tác động đến khối lượng công việc

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Tỷ lệ gần một nửa cảm thấy “nhiều việc hơn” cho thấy chuyển đổi số không chỉ là thay đổi công nghệ, mà còn làm phát sinh các yêu cầu mới: từ đào tạo, làm quen nền

tăng mới, đến việc vận hành song song cả hai hệ thống truyền thống và số hóa trong giai đoạn quá độ. Đặc biệt, với nhóm công chức lớn tuổi hoặc chưa quen công nghệ, quá trình thích nghi có thể gây quá tải tạm thời kéo dài. Khối lượng công việc tăng không chỉ ở số lượng nhiệm vụ, mà còn ở cường độ xử lý, yêu cầu báo cáo và cập nhật liên tục qua hệ thống số.

Ngược lại, nhóm 27,26% cảm thấy công việc giảm cho thấy ở một số vị trí, chuyển đổi số đã thực sự phát huy tác dụng. Những người này có thể làm trong các đơn vị ứng dụng hiệu quả hệ thống điện tử, có kỹ năng số tốt hoặc nhận được hỗ trợ bài bản về tổ chức và kỹ thuật. Họ có thể đóng vai trò làm nòng cốt lan tỏa kinh nghiệm, hỗ trợ các nhóm còn gặp khó khăn trong quá trình chuyển đổi.

Tỷ lệ 20,32% cho rằng khối lượng công việc không thay đổi phản ánh tính đa dạng trong trải nghiệm của CBCC tại các đơn vị. Nhóm này có thể chưa bị tác động nhiều bởi chuyển đổi số, làm việc trong môi trường công nghệ hỗ trợ hoặc đã thích nghi đủ lâu để không còn cảm nhận rõ rệt sự khác biệt.

Tỷ lệ nhỏ 3,71% không có ý kiến có thể do thiếu thông tin hoặc giữ thái độ trung lập. Tuy nhiên, tỷ lệ này không làm thay đổi xu thế chính từ dữ liệu khảo sát.

Biểu đồ 4.1 cho thấy cảm nhận về khối lượng công việc nhiều lên chiếm tỷ lệ cao sau chuyển đổi số cho thấy sự chênh lệch giữa kỳ vọng chính sách (giảm tải hành chính) và trải nghiệm thực tế của CBCC, đồng thời phản ánh một trạng thái căng thẳng vai trò tức là sự quá tải xuất hiện khi yêu cầu công việc vượt quá nguồn lực, năng lực hoặc thời gian của cá nhân (Goode, 1960).

Dữ liệu định tính củng cố thêm nhận định này. Một công chức chia sẻ: *“Trước đây chỉ làm hồ sơ giấy, giờ vừa phải làm trên hệ thống, vừa phải hướng dẫn dân dùng dịch vụ công trực tuyến. Công việc không giảm mà tăng gấp đôi.”* (Trích biên bản phỏng vấn sâu công chức địa chính -XD và ĐTMT, 39 tuổi).

Một công chức tư pháp - hộ tịch cũng phản ánh: *“Hệ thống nhiều khi lỗi, hồ sơ bị treo, mình phải xử lý lại nhiều lần. Áp lực thời gian rất lớn, vì dân chờ mà mình thì bị kẹt giữa yêu cầu kỹ thuật và quy trình.”* Đáng chú ý, một Chủ tịch ghi nhận tình trạng quá tải diễn ra phổ biến ở nhóm công chức trẻ: *“Các bạn trẻ nắm kỹ thuật nhanh nhưng lại bị giao nhiều việc hơn. Vai trò nào liên quan đến hệ thống cũng gọi các bạn, nên dễ dẫn đến căng thẳng.”* (Trích biên bản PVS CBCC, Chủ tịch phường, 39 tuổi)

Theo lý thuyết vai trò xã hội của Merton, căng thẳng vai trò xuất hiện khi các “kỳ vọng vai trò” tăng lên nhanh hơn khả năng thích ứng của cá nhân. Đối với CBCC phường, chuyển đổi số không chỉ tạo ra kỳ vọng mới về năng lực kỹ thuật mà còn kéo theo kỳ vọng về tốc độ xử lý, khả năng hỗ trợ người dân, khả năng tương tác với hệ thống và báo cáo dữ liệu theo thời gian thực. Khi các kỳ vọng này chồng lên các nghĩa vụ hành chính truyền thống, CBCC rơi vào trạng thái xung đột vai trò nội tại. Đây là một dạng căng thẳng vai trò khi một vai trò duy nhất đòi hỏi nhiều yêu cầu mâu thuẫn hoặc vượt quá khả năng đáp ứng.

Dữ liệu thứ cấp cũng cho thấy đây không phải là hiện tượng cá biệt. Báo cáo sơ kết Đề án 06 của TP. Thủ Đức cũ (2023) ghi nhận tình trạng “khối lượng công việc tăng mạnh ở tuyến phường do hỗ trợ người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến”. Tương tự, World Bank (2021) chỉ ra rằng trong giai đoạn chuyển đổi, công chức tuyến đầu thường chịu áp lực lớn hơn vì “gánh hai tầng công việc”: vận hành hệ thống và xử lý công vụ truyền thống. Báo cáo của UNDP (2022) cũng nhấn mạnh hiện tượng “căng thẳng vai trò” của công chức địa phương ở Việt Nam do sự thiếu đồng bộ của hạ tầng số và sự phân tán trách nhiệm khi áp dụng công nghệ mới.

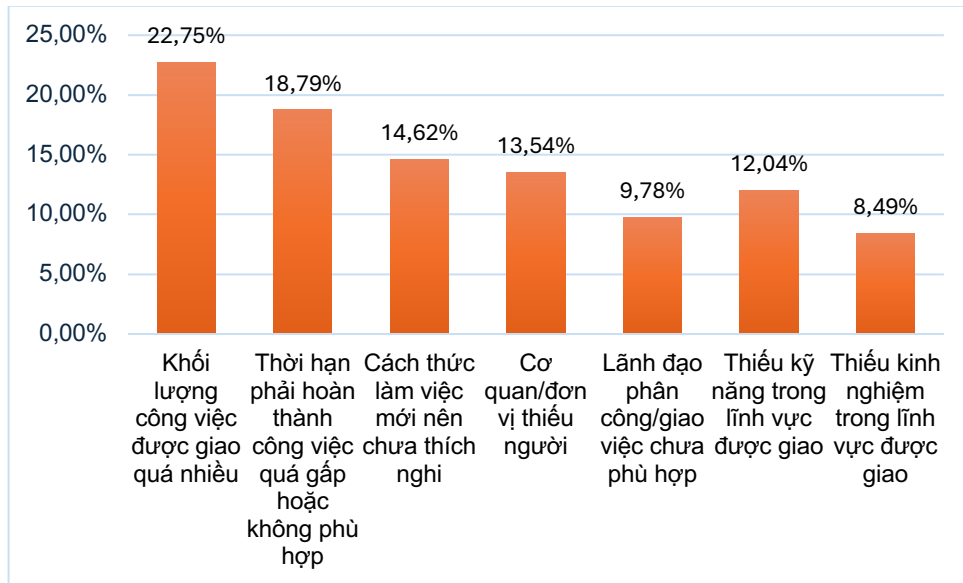
Như vậy, việc gần một nửa CBCC cảm nhận khối lượng công việc tăng không chỉ là phản ứng chủ quan mà phản ánh một quy luật xã hội trong giai đoạn chuyển đổi hệ thống: công việc mới được tạo ra nhanh hơn tốc độ tinh giản công việc cũ.

4.2.2.2. Sự quá tải trong quá trình làm việc của cán bộ, công chức

Chuyển đổi số trong khu vực công không chỉ là tiến trình kỹ thuật mà nó còn là sự thay đổi toàn diện về phương thức làm việc, tổ chức bộ máy và năng lực thực thi của đội ngũ công chức. Trong quá trình này, một trong những vấn đề nổi bật được phản ánh là tình trạng quá tải công việc, vốn có thể làm suy giảm hiệu quả thực hiện vai trò, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ công và mức độ hài lòng nghề nghiệp của đội ngũ công chức. Biểu đồ 4.2 cung cấp cái nhìn sâu sắc về những nguyên nhân cụ thể gây ra cảm nhận quá tải, qua đó cho thấy các yếu tố gây áp lực không đơn nhất mà mang tính hệ thống, kết hợp giữa yếu tố thể chế, tổ chức và cá nhân.

Yếu tố được lựa chọn nhiều nhất là “khối lượng công việc được giao quá nhiều”, với 442 lượt chọn, chiếm 22,75% tổng số lựa chọn, phản ánh một thực trạng phổ biến: cùng với chuyển đổi số, công chức không những không giảm đầu việc mà thậm chí phải gánh thêm nhiều nhiệm vụ mới phát sinh.

Việc triển khai song song các nền tảng công nghệ, cập nhật dữ liệu số, báo cáo kết quả trên hệ thống điện tử và vẫn duy trì cách thức làm việc truyền thống trong giai đoạn chuyển tiếp là nguyên nhân chính khiến khối lượng công việc gia tăng. Thêm vào đó, chuyển đổi số thường đi kèm với việc tinh giản biên chế hoặc tổ chức lại bộ máy, khiến số lượng công chức không tăng nhưng nhiệm vụ lại dàn trải hơn, dẫn đến tình trạng “kiêm nhiệm mở rộng”.



Biểu đồ 4.2: Nguyên nhân gây quá tải

Nguồn: Số liệu điều tra của luận án (2024)

Tiếp theo là “thời hạn hoàn thành công việc quá gấp hoặc không phù hợp”, được lựa chọn bởi 365 lượt (18,79%). Đây là vấn đề về năng lực điều phối và quản lý thời gian ở cấp lãnh đạo và cấp tổ chức, thể hiện sự thiếu đồng bộ giữa kỳ vọng của cơ quan quản lý với khả năng triển khai thực tế của đội ngũ. Khi thời gian thực hiện không đủ dài để làm quen với công cụ mới hoặc để điều chỉnh quy trình phù hợp với môi trường số, áp lực deadline trở thành nguyên nhân trực tiếp gây căng thẳng và giảm hiệu quả.

Một công chức địa chính - xây dựng cho biết: “*Một ngày vừa tiếp dân, vừa xử lý hồ sơ trên mạng, lại còn cập nhật dữ liệu lên hệ thống. Có khi hết giờ hành chính mà hệ thống vẫn chưa chạy xong.*” (Trích biên bản phỏng vấn sâu công chức địa chính - XD và ĐTMT, 45 tuổi). Điều này phù hợp với lý thuyết vai trò xã hội khi nhấn mạnh việc thời gian là nguồn lực giới hạn, và sự chồng chéo vai trò dễ dẫn đến căng thẳng, xung đột vai trò kéo dài.

Một khó khăn nổi bật khác làm gia tăng căng thẳng vai trò của CBCC là tình trạng người dân đến phường để nộp hồ sơ online nhưng lại không đủ kỹ năng hoặc thiết bị để tự thao tác, dẫn đến việc CBCC phải hỗ trợ hoặc thực hiện gần như toàn bộ quy trình số hóa thay cho người dân. Phần lớn CBCC tham gia phỏng vấn thừa nhận đây là tình huống diễn ra “hằng ngày” và “đều đặn theo từng khung giờ”. Một công chức một cửa chia sẻ: *“Nhiều người dân mang điện thoại đến, nói là đăng ký tài khoản dịch vụ công nhưng không biết chụp giấy tờ, không biết gửi. Cuối cùng cán bộ phải cầm máy làm hộ.”* (Trích biên bản phỏng vấn sâu CBCC Tư pháp - hộ tịch, 34 tuổi). Điều này khiến quy trình số hóa vốn được thiết kế nhằm giảm tải cho CBCC lại trở thành gánh nặng mới, do họ vừa phải hỗ trợ kỹ thuật, vừa phải đảm bảo tính chính xác của hồ sơ.

Trong thực tế, nhiều hồ sơ trên hệ thống dù được xem là “nộp trực tuyến” nhưng công đoạn số hóa hoàn toàn do CBCC thực hiện, từ quét tài liệu, tải lên hệ thống, kiểm tra tính hợp lệ đến nhập thông tin vào biểu mẫu điện tử. Một công chức tư pháp - hộ tịch mô tả: *“Hồ sơ online nhưng dân không số hóa được, nên vẫn mang giấy tới. Mình vừa phải nhận hồ sơ giấy như cũ, vừa phải đưa lên hệ thống để hoàn tất quy trình. Thành ra một việc thành hai việc.”* (Trích biên bản phỏng vấn sâu CBCC Tư pháp - hộ tịch, 42 tuổi). Hiện tượng này tạo ra một dạng vai trò kép cường bức: CBCC phải làm cả nhiệm vụ hành chính truyền thống và nhiệm vụ của “trợ lý công nghệ” cho người dân. Lý thuyết vai trò của Goode (1960) chỉ ra rằng khi một vị trí công vụ phải gánh đồng thời nhiều kỳ vọng khác nhau mà không có thời gian hoặc nguồn lực bù đắp, căng thẳng vai trò sẽ tích tụ và dễ dẫn đến quá tải tâm lý.

Đáng chú ý, “cách thức làm việc mới nên chưa thích nghi” cũng được phản ánh mạnh mẽ với 284 lượt chọn (14,62%). Điều này cho thấy mặc dù công nghệ đã được triển khai, nhưng việc chuyển đổi thói quen làm việc, từ giấy tờ sang số hóa, từ xử lý cá nhân sang cộng tác hệ thống, vẫn là một thách thức lớn. Sự chưa sẵn sàng về mặt nhận thức, thiếu kinh nghiệm sử dụng nền tảng số, hoặc thiếu thời gian đào tạo, thích nghi khiến công chức gặp khó khăn trong việc bắt nhịp với mô hình làm việc mới.

Nhiều CBCC mô tả cảm giác thiếu năng lực tương thích khi phải tiếp xúc với các hệ thống số phức tạp trong khi thời gian đào tạo ngắn và không đồng đều. Một công chức tư pháp - hộ tịch chia sẻ: *“Có những phần mềm thay đổi giao diện liên tục, nếu không tự học thêm thì rất dễ bị chậm hoặc làm sai.”* (Trích biên bản phỏng vấn sâu

công chức tư pháp - hộ tịch, 35 tuổi). Tình trạng này làm tăng áp lực tâm lý, khiến CBCC lo ngại mắc lỗi chuyên môn, đặc biệt khi mọi thao tác đều được ghi lại trên hệ thống.

Nguyên nhân “cơ quan/đơn vị thiếu người” nhận được 263 lượt chọn (13,54%), phản ánh một thực tế phổ biến tại nhiều đơn vị hành chính địa phương: lực lượng công chức vừa thiếu về số lượng, vừa có sự mất cân đối về phân bổ nguồn lực giữa các phòng ban. Khi khối lượng công việc tăng lên trong bối cảnh chuyển đổi số nhưng không có sự bổ sung nhân sự tương ứng, gánh nặng sẽ dồn lên các cá nhân hiện có, làm nảy sinh tâm lý kiệt sức và thiếu động lực.

Bên cạnh đó, yếu tố “lãnh đạo phân công/giao việc chưa phù hợp” với 190 lượt chọn (9,78%) phản ánh những hạn chế ở cấp quản lý. Dù không phải yếu tố lớn nhất, nhưng vai trò của lãnh đạo trong việc điều tiết nhiệm vụ, đánh giá đúng năng lực và phân bổ nguồn lực có ảnh hưởng mạnh đến cảm nhận của nhân viên về sự quá tải. Phân công chưa hợp lý có thể dẫn đến tình trạng một số người làm quá nhiều trong khi người khác ít việc, hoặc giao nhiệm vụ không đúng chuyên môn gây tốn thời gian học hỏi lại từ đầu.

Hai nguyên nhân còn lại đều liên quan đến năng lực cá nhân: “thiếu kỹ năng trong lĩnh vực được giao” (12,04%) và “thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực được giao” (8,49%). Trong bối cảnh chuyển đổi số, công việc hành chính đòi hỏi công chức không chỉ hiểu chuyên môn mà còn cần khả năng thao tác trên nền tảng số, khai thác dữ liệu, và cộng tác liên phòng ban qua các hệ thống điện tử. Việc thiếu kỹ năng số cơ bản hoặc chưa từng tiếp cận với các mô hình quản trị công nghệ khiến nhiều công chức mất nhiều thời gian xử lý công việc, từ đó cảm thấy bị áp lực ngay cả khi khối lượng không đổi.

Kết quả này cho thấy, tình trạng quá tải không xuất phát từ một nguyên nhân duy nhất, mà là kết quả của sự kết hợp giữa các yếu tố cấu trúc tổ chức (khối lượng, nhân sự, thời hạn), năng lực điều hành (phân công công việc), và trình độ cá nhân (kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng thích nghi). Cách thức làm việc mới do chuyển đổi số không chỉ là một thay đổi kỹ thuật, mà còn là một “cú sốc vận hành” đối với cơ quan hành chính, nếu không đi kèm với chiến lược hỗ trợ chuyển đổi toàn diện.

Cũng cần lưu ý rằng các nguyên nhân được liệt kê có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: thiếu kỹ năng dẫn đến thời gian xử lý kéo dài, thiếu người khiến khối lượng tăng, phân công không phù hợp dẫn đến lệch công suất nhân sự, và chưa thích nghi với cách làm việc mới làm giảm năng suất, từ đó tạo thành vòng xoáy gia tăng áp lực. Đây là chuỗi hệ

quả nếu không được nhận diện sớm sẽ kéo theo hiệu ứng domino ảnh hưởng đến động lực, hiệu quả công vụ, và tính bền vững của chuyển đổi số.

Từ kết quả khảo sát có thể nhận thấy, chuyển đổi số đang tạo ra những thay đổi lớn nhưng chưa đồng đều trong tổ chức và thực hiện vai trò đối với chuyển đổi số. Hai vấn đề nổi bật là sự thay đổi khối lượng công việc và tình trạng quá tải trong quá trình làm việc của cán bộ, công chức. Việc gần một nửa số người được khảo sát cảm thấy khối lượng công việc tăng cho thấy chuyển đổi số không mặc định làm giảm áp lực, mà thậm chí còn phát sinh các yêu cầu mới do đặc thù của giai đoạn chuyển tiếp và vận hành song song hai hệ thống. Đồng thời, các nguyên nhân gây quá tải có tính hệ thống, từ cấu trúc tổ chức (tăng đầu việc, thiếu nhân sự), năng lực điều hành (phân công chưa hợp lý) đến yếu tố cá nhân (thiếu kỹ năng, chưa thích nghi). Những thách thức này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả công vụ mà còn đến động lực, tinh thần và mức độ sẵn sàng tham gia chuyển đổi của cán bộ, công chức.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 triển khai phân tích định lượng nhằm đánh giá hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị của TP. Hồ Chí Minh, đồng thời kiểm định các yếu tố tổ chức và cá nhân ảnh hưởng đến quá trình này. Trên cơ sở khảo sát 620 CBCC phường và vận dụng mô hình hồi quy Logistic thứ tự, chương đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho các giả thuyết nghiên cứu và phản ánh tính phức hợp của chuyển đổi số ở cấp cơ sở.

Nhìn chung, CBCC đánh giá tích cực về việc thực hiện các vai trò chuyển đổi số, đặc biệt trong số hóa dữ liệu, phát triển nền tảng, phát triển hạ tầng và cải cách quy trình tác nghiệp. Tuy nhiên, mức độ hiệu quả khác nhau giữa các đơn vị và phụ thuộc lớn vào năng lực cá nhân, lĩnh vực công tác và môi trường tổ chức. Một số vai trò - như đảm bảo an toàn, an ninh thông tin - vẫn còn gặp trở ngại tại nhiều địa phương do thiếu đào tạo chuyên sâu, hạ tầng chưa đồng bộ hoặc nhận thức chưa thống nhất trong toàn bộ đội ngũ.

Yếu tố giới tính không có ý nghĩa thống kê trong phần lớn vai trò, tuy nhiên lại có ảnh hưởng đáng kể đến các vai trò kỹ thuật như phát triển hạ tầng số (Coef = 1.011), nền tảng số (Coef = 1.077), an ninh thông tin (Coef = 0.707), và sử dụng dữ liệu (Coef = 0.839). Nam giới thường đảm nhận nhiều hơn các công việc kỹ thuật, do đó thể hiện kết quả vượt trội. Điều này gợi mở yêu cầu tăng cường bình đẳng giới trong tiếp cận cơ hội

đào tạo và phân công công việc công nghệ.

Độ tuổi là biến có ảnh hưởng mạnh mẽ và nhất quán, với hệ số hồi quy âm và ý nghĩa thống kê cao trong hầu hết các vai trò. CBCC trẻ có xu hướng chủ động, linh hoạt và hiệu quả hơn trong thực hiện chuyển đổi số, nhất là trong các vai trò như hạ tầng, nền tảng, số hóa dữ liệu, kỹ năng và tư duy số. Thế hệ trẻ đang đóng vai trò tiên phong trong chuyển đổi số cấp cơ sở, với năng lực tiếp thu nhanh và tinh thần đổi mới cao.

Trình độ học vấn là một yếu tố quan trọng nhưng tác động theo chiều hướng phân tầng. CBCC có học vấn cao thể hiện hiệu quả vượt trội trong các vai trò tư duy (Coef = 0.79), kỹ năng (Coef = 0.575) và văn hóa số (Coef = 1.978). Tuy nhiên, trong các vai trò kỹ thuật như hạ tầng và nền tảng, nhóm học vấn trung cấp và cao đẳng lại có mức độ thực hiện tốt hơn, do thường trực tiếp đảm nhiệm công việc vận hành. Điều này khẳng định rằng phát triển năng lực số cần gắn với phân công hợp lý giữa nhóm chiến lược và nhóm kỹ thuật trong cơ quan công quyền.

Phân tích theo lĩnh vực công tác chỉ ra sự khác biệt đáng kể trong việc thực hiện các vai trò chuyển đổi số. CBCC ở các đơn vị như văn phòng - thống kê, tư pháp hoặc cải cách hành chính có mức độ thực hiện cao hơn so với các lĩnh vực ít liên quan đến công nghệ. Tuy nhiên, trong một số vai trò như số hóa dữ liệu hay cải cách quy trình, ảnh hưởng của lĩnh vực công tác chưa thật rõ rệt. Điều này cho thấy cần có chính sách phân bổ nguồn lực và hỗ trợ nghiệp vụ phù hợp nhằm thu hẹp khoảng cách số giữa các lĩnh vực hành chính.

Một kết quả nổi bật là vai trò của lãnh đạo. Trong tất cả mô hình kiểm định, sự hỗ trợ từ lãnh đạo có hệ số hồi quy cao và ý nghĩa thống kê mạnh - đặc biệt trong các vai trò kỹ năng, nền tảng, hạ tầng, văn hóa và bảo mật. Lãnh đạo số không chỉ có vai trò định hướng chiến lược mà còn là trung tâm kích hoạt, truyền cảm hứng và bảo đảm môi trường làm việc số hiệu quả. Đây là yếu tố then chốt cần được ưu tiên trong thiết kế chính sách và phát triển tổ chức.

Tương tự, đào tạo và bồi dưỡng (H10) có tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số, đặc biệt trong các vai trò kỹ thuật như phát triển hạ tầng (Coef = 0.405), nền tảng (Coef = 0.448), bảo mật thông tin (Coef = 0.496) và số hóa dữ liệu (Coef = 0.339). Tuy nhiên, hiệu quả phụ thuộc vào chất lượng nội dung, sự gắn kết với thực tiễn công vụ và tính khả thi trong ứng dụng. Các chương trình đào tạo nếu thiếu thực

hành hoặc quá hình thức sẽ không tạo ra chuyển biến thực chất.

Mối liên hệ giữa hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số và chất lượng dịch vụ công cũng như sự hài lòng người dân đã được xác nhận rõ ràng. Biến “việc tiếp cận dịch vụ hành chính của người dân” thường có hệ số âm và ý nghĩa thống kê trong nhiều mô hình - cho thấy rằng nơi nào CBCC thực hiện vai trò số kém, người dân sẽ gặp nhiều rào cản trong tiếp cận dịch vụ. Điều này khẳng định năng lực số không chỉ có ý nghĩa nội bộ mà còn là yếu tố trung gian quyết định đến chất lượng phục vụ và mức độ tin cậy của chính quyền cấp cơ sở.

Từ các kết quả định lượng, có thể nhận thấy hiệu quả thực hiện chuyển đổi số phụ thuộc mạnh vào văn hóa tổ chức, hành vi lãnh đạo, hạ tầng kỹ thuật và cơ chế chia sẻ thông tin nội bộ. Các yếu tố nhân khẩu học tuy có ảnh hưởng nhưng chỉ phát huy tối đa khi được đặt trong một hệ sinh thái số phù hợp. Chuyển đổi số vì thế không chỉ là bài toán kỹ thuật, mà là tiến trình cải cách tổng thể về cấu trúc, con người và tổ chức. Đặc biệt, cảm nhận của CBCC về khối lượng công việc gia tăng trong quá trình số hóa cũng phản ánh một thực tế cần lưu tâm trong hoạch định chiến lược thực thi.

Tóm lại, chương 4 đã làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố cá nhân, tổ chức và hiệu quả thực hiện vai trò chuyển đổi số của CBCC các phường ở khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Các giả thuyết nghiên cứu đã được kiểm định chặt chẽ với độ tin cậy cao, từ đó làm nổi bật các yếu tố nền tảng dẫn đến thành công: phát huy lực lượng trẻ, nâng cao chất lượng nhân sự, đầu tư hạ tầng số đồng bộ, tạo dựng văn hóa chia sẻ thông tin và đặc biệt là vai trò lãnh đạo số. Đây chính là cơ sở định hướng cho các đề xuất chính sách trong chương tiếp theo.

PHẦN KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số trở thành chiến lược quốc gia và xu thế toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, vai trò của cán bộ, công chức cấp cơ sở trong vận hành chính quyền số ngày càng được quan tâm, nhưng vẫn còn ít được nghiên cứu một cách hệ thống, đặc biệt dưới góc nhìn xã hội học. Khung nghiên cứu vai trò của CBCC trong chuyển đổi số hiện vẫn chưa được xây dựng đầy đủ. Phần lớn nghiên cứu hiện nay vẫn dừng lại ở việc mô tả chức năng, nhiệm vụ của CBCC theo quy định trong các kế hoạch, chương trình chuyển đổi số quốc gia và địa phương, chứ chưa thực sự tiếp cận vai trò này dưới góc độ đáp ứng kỳ vọng xã hội, nơi CBCC vừa là chủ thể duy lý, chịu sự tác động của biến đổi xã hội (công nghệ số). Luận án này đã tiếp cận vấn đề một cách toàn diện, kết hợp lý thuyết xã hội học vai trò, lý tính hành động (Max Weber), biến đổi xã hội (Lenski) và tiếp cận thực nghiệm để làm rõ vai trò của CBCC các phường đối với chuyển đổi số. Do đó, luận án đã bước đầu xây dựng được một khung phân tích về các vai trò của CBCC cấp cơ sở trong quá trình chuyển đổi số và chỉ ra được các mô hình nhận thức, hành vi đáp ứng các kỳ vọng trong từng vai trò, một vấn đề đang được bỏ ngỏ, cần có những nghiên cứu sâu hơn ở cấp độ lý thuyết và thực nghiệm.

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy một số điểm chính cần lưu ý như sau:

Thứ nhất, luận án đã xác lập được một hệ khung lý luận toàn diện về các vai trò chuyển đổi số của CBCC các phường, được cụ thể hóa thành 11 vai trò chính, phân thành 5 nhóm vai trò: (1) Nhóm vai trò đổi mới tư duy, phát triển kỹ năng và xây dựng văn hóa số; (2) Nhóm vai trò phát triển hạ tầng, nền tảng số và bảo đảm an toàn thông tin; (3) Nhóm vai trò thực hiện số hóa dữ liệu, sử dụng và chia sẻ dữ liệu; (4) Vai trò ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp; (5) Vai trò ứng dụng công nghệ số trong xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện chính sách. Đây là đóng góp có ý nghĩa học thuật quan trọng, vì hiện nay phần lớn các công trình nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở mô tả chức năng hành chính hoặc chính sách chuyển đổi số ở cấp Trung ương mà chưa đi sâu đánh giá vai trò thực tiễn của đội ngũ CBCC tại cấp cơ sở, nơi chuyển đổi số trực tiếp diễn ra với sự tương tác cụ thể giữa công chức và người dân.

Thứ hai, chương 3 của luận án đã phản ánh rõ bức tranh thực trạng thực hiện các vai trò chuyển đổi số của các bộ, công chức các phường ở một số phường tại khu vực đô thị TP. Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy một sự chuyển biến đáng kể trong nhận thức và

hành vi của đội ngũ CBCC đối với chuyển đổi số. Đáng chú ý nhất là vai trò đổi mới tư duy và nâng cao nhận thức được thực hiện ở mức tốt, thể hiện qua mức điểm trung bình cao nhất trong toàn bộ các vai trò được khảo sát. Cán bộ, công chức đặc biệt là nhóm trẻ đã cho thấy sự chủ động tiếp cận chuyển đổi số không chỉ như một yêu cầu hành chính mà còn là cơ hội nâng cao hiệu quả làm việc, duy trì vị thế nghề nghiệp trong môi trường hành chính đang thay đổi. Tuy nhiên, hai vai trò còn lại trong nhóm này phát triển kỹ năng số và xây dựng văn hóa số lại cho thấy nhiều điểm hạn chế, phản ánh khoảng cách giữa tư duy và hành động. Việc kỹ năng chưa đồng đều, văn hóa chia sẻ và học hỏi chưa thực sự lan tỏa cho thấy chuyển đổi số vẫn còn chịu ảnh hưởng của mô hình “mệnh lệnh hành chính”, thiếu động lực nội sinh mạnh mẽ từ tổ chức và chính sách.

Thứ ba, nhóm vai trò thứ hai phát triển hạ tầng, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin thể hiện mức độ thực hiện trung bình khá nhưng không đồng đều. Trong đó, vai trò bảo đảm an toàn thông tin được thực hiện tốt nhất, do CBCC có ý thức rõ về trách nhiệm pháp lý và tính rủi ro trong môi trường số. Ngược lại, vai trò phát triển hạ tầng và nền tảng số lại bị hạn chế bởi điều kiện khách quan như thiếu thẩm quyền, hạn chế về ngân sách và phân cấp kỹ thuật. CBCC nhiều nơi chỉ thực hiện theo điều kiện có sẵn, chưa thực sự làm chủ quy trình nâng cấp hay tích hợp hệ thống. Điều này gợi mở vấn đề về phân công vai trò trong tổ chức hành chính và nguy cơ lệ thuộc vào bộ phận kỹ thuật chuyên biệt, làm giảm tính chủ động của CBCC tuyến đầu trong quá trình chuyển đổi.

Thứ tư, trong nhóm vai trò liên quan đến dữ liệu, các kết quả khảo sát cho thấy cán bộ, công chức thực hiện số hóa dữ liệu tốt hơn nhiều so với sử dụng và chia sẻ dữ liệu. Đây là hệ quả của việc áp dụng các chương trình số hóa tài liệu rộng rãi trong toàn hệ thống chính quyền, giúp CBCC quen với việc lưu trữ hồ sơ điện tử. Tuy nhiên, việc thiếu nền tảng tích hợp, thiếu kỹ năng phân tích và thiếu cơ chế khuyến khích khai thác dữ liệu đã khiến cho giá trị của dữ liệu không được phát huy tối đa. Người dân vẫn gặp phải hiện tượng “một cửa nhiều lớp”, thông tin không được liên thông giữa các phòng, hoặc không được sử dụng để cải tiến dịch vụ công. Đây là một rào cản lớn đối với chính quyền số, cho thấy sự cần thiết phải nâng cao năng lực khai thác dữ liệu và xây dựng cơ chế chia sẻ nội bộ hiệu quả hơn.

Thứ năm, trong hai vai trò còn lại thuộc nhóm thứ tư và năm ứng dụng công nghệ để cải cách quy trình tác nghiệp và để xây dựng, ban hành, tổ chức thực hiện chính sách - kết quả phân tích trong chương 3 cho thấy mức độ thực hiện tương đương nhau. Điều

này phản ánh nỗ lực đồng đều trong việc ứng dụng công nghệ không chỉ để xử lý công vụ mà còn trong các khâu ra quyết định và triển khai chính sách. Tuy nhiên, công nghệ hiện đóng vai trò hỗ trợ là chính, chưa thực sự thay đổi cách thức tổ chức chính sách theo hướng chủ động, minh bạch và dữ liệu hóa toàn diện.

Thứ sáu, chương 4 đã cung cấp một bước tiến lớn trong việc kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện các vai trò chuyển đổi số, trên cơ sở mô hình hồi quy Ordinal Logistic áp dụng cho 620 mẫu khảo sát CBCC ở một số phường khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh. Các kết quả cho thấy một số xu hướng quan trọng:

Giới tính không có ảnh hưởng đồng đều đến tất cả các vai trò, nhưng lại có ảnh hưởng rõ nét đến các vai trò kỹ thuật. Nam giới thường được phân công và thể hiện hiệu quả tốt hơn trong phát triển hạ tầng, nền tảng số và bảo mật thông tin. Trong khi đó, vai trò liên quan đến tương tác xã hội như xây dựng văn hóa số, cải cách hành chính lại không có sự khác biệt rõ ràng về giới tính.

Độ tuổi là yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ và nhất quán nhất. CBCC trẻ tuổi dưới 35 tuổi là lực lượng năng động nhất trong thực hiện chuyển đổi số, cả về kỹ năng, nhận thức lẫn hành vi tổ chức. Điều này phù hợp với lý thuyết về biến đổi xã hội và lý tính hành động, cho thấy thế hệ trẻ có xu hướng duy lý, tiếp cận công nghệ như một cách thức thích nghi và nâng cao hiệu quả công việc.

Trình độ học vấn cũng cho thấy ảnh hưởng phân tầng: học vấn càng cao thì khả năng đổi mới tư duy và tiếp cận chuyển đổi số càng tốt, nhưng trong các vai trò kỹ thuật, nhóm học vấn trung bình lại có mức độ đảm nhiệm thực tế cao hơn do thường là người trực tiếp triển khai công nghệ.

Lĩnh vực công tác là biến thể hiện sự phân hóa rõ trong mức độ chuyển đổi số, với các đơn vị như văn phòng - thống kê, cải cách hành chính, tư pháp có hiệu quả cao hơn. Điều này phản ánh mối liên hệ giữa đặc thù nghiệp vụ và mức độ tiếp xúc với công nghệ, cho thấy chuyển đổi số có tính ngành nghề rõ ràng.

Vai trò của lãnh đạo là yếu tố tổ chức quan trọng nhất, có ảnh hưởng tích cực và nhất quán đến tất cả các vai trò. Lãnh đạo số những người thúc đẩy, định hướng và hỗ trợ CBCC tiếp cận công nghệ được chứng minh là nhân tố trung tâm trong quá trình chuyển đổi số ở cấp cơ sở. Đây là minh chứng rõ cho lý thuyết vai trò xã hội, trong đó vai trò tổ chức tạo khuôn mẫu hành vi cho các cá nhân khác.

Đào tạo và bồi dưỡng có tác động đáng kể đến các vai trò kỹ thuật, nhất là khi gắn liền với công việc thực tế. Tuy nhiên, hiệu quả phụ thuộc vào tính ứng dụng của chương

trình. Đào tạo chỉ mang lại hiệu quả nếu có sự kết hợp giữa lý thuyết, thực hành và môi trường làm việc thực tế.

Mối quan hệ giữa hiệu quả vai trò chuyển đổi số với chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng người dân đã được xác nhận. Ở nơi CBCC thực hiện tốt các vai trò số, người dân có cảm nhận tích cực hơn về sự thuận tiện, hiệu quả và minh bạch trong dịch vụ hành chính. Đây là yếu tố then chốt để xây dựng chính quyền gần dân, hiện đại và đáng tin cậy.

Thứ bảy, một kết quả quan trọng khác của chương 4 là việc nhận diện các rào cản trong quá trình chuyển đổi số tại các phường. Ngoài các yếu tố kỹ thuật, tài chính và thể chế, vấn đề “quá tải công việc” do chuyển đổi số chưa được thiết kế đồng bộ, cũng là nguyên nhân gây áp lực cho CBCC. Điều này cho thấy cần phải cải tiến quy trình tổ chức công vụ, tối ưu hóa khối lượng công việc và xác lập hệ sinh thái số hỗ trợ lẫn nhau trong nội bộ chính quyền. Sự chuyển đổi không chỉ đến từ công nghệ mà còn cần xuất phát từ cấu trúc tổ chức, hành vi lãnh đạo và văn hóa làm việc.

Như vậy, luận án đã cung cấp một nền tảng lý luận và thực tiễn vững chắc cho việc nghiên cứu vai trò của CBCC trong chuyển đổi số ở cấp cơ sở. Với cách tiếp cận toàn diện, đa tầng và liên ngành, luận án không chỉ kiểm chứng các giả thuyết khoa học một cách chặt chẽ, mà còn chỉ ra các hướng cải tiến chính sách, tổ chức và đào tạo nhằm nâng cao năng lực thích ứng và đổi mới trong đội ngũ CBCC. Đây là cơ sở khoa học để hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực hành chính, xây dựng chính quyền số thực chất và phục vụ người dân một cách hiệu quả, minh bạch và hiện đại hơn trong tương lai.

2. Khuyến nghị chính sách

Các khuyến nghị của luận án được xây dựng trên nền tảng thực tiễn đặc thù của TP. Hồ Chí Minh, là một trong những địa phương đang thực thi mô hình chính quyền hai cấp và đồng thời đẩy mạnh cải cách hành chính, chuyển đổi số trong điều kiện bộ máy được tinh gọn. Việc bãi bỏ cấp trung gian làm gia tăng đáng kể trách nhiệm, mức độ phức tạp và mật độ tác nghiệp tại cấp phường, nơi trực tiếp giải quyết khối lượng lớn giao dịch hành chính của đô thị đặc biệt.

Kết quả khảo sát của luận án cho thấy đội ngũ cán bộ, công chức phường đang đối mặt với áp lực kép: (i) hạ tầng số của thành phố, đặc biệt tại các phường có tốc độ đô thị hóa nhanh, vẫn chưa đồng bộ, thiếu ổn định; và (ii) năng lực số của CBCC phát triển không đồng đều, dẫn đến tình trạng “căng thẳng vai trò”, cảm giác thiếu

thời gian, thiếu kỹ năng, hoặc không đủ nguồn lực để đáp ứng yêu cầu công việc số hóa; (iii) người dân vẫn gặp khó khăn trong thao tác số hóa ban đầu, khiến CBCC phải thực hiện đồng thời hai chuỗi công việc: hỗ trợ người dân xử lý bước số hóa và tiếp tục hoàn thành quy trình điện tử nội bộ. Điều này làm gia tăng khối lượng công việc và kéo dài thời gian xử lý, trái với mục tiêu giảm tải ban đầu của chuyển đổi số.

Từ các kết quả nghiên cứu của luận án, các kết luận và những vấn đề còn tồn tại trong thực hiện vai trò và các khoảng trống nghiên cứu cũng như một số hạn chế mà trong phạm vi của luận án chưa thể giải quyết được, luận án có một số khuyến nghị sau đây nhằm nâng cao vai trò của cán bộ, công chức cấp cơ sở trong chuyển đổi số:

2.1. Đối với thành phố Hồ Chí Minh

(1) Xây dựng khung pháp lý và quy chế vận hành mới phù hợp với mô hình chính quyền không cấp huyện và xây dựng cơ chế phối hợp dọc ngang linh hoạt giữa cấp thành phố và phường (xã). Cấp thành phố cần nhanh chóng hoàn thiện các văn bản quy phạm nội bộ, quy chế phối hợp, phân quyền rõ ràng cho các phường trực thuộc, xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn và cơ chế quản lý giám sát để tránh chồng chéo, lúng túng trong tổ chức bộ máy mới. TP. Hồ Chí Minh cần xây dựng quy chế phối hợp và phân quyền số hóa, tạo điều kiện để CBCC các phường có thể chủ động thực hiện các nhiệm vụ số hóa, tiếp nhận phản ánh, xử lý dữ liệu, và triển khai dịch vụ công số mà không phụ thuộc hoàn toàn vào các sở ngành.

(2) Phân quyền và trao quyền chủ động rõ ràng cho các phường. Khi không còn cấp huyện làm trung gian, phường phải nhận thêm trách nhiệm quản lý, điều hành nhiều lĩnh vực hành chính và chuyển đổi số. Do đó, cần xây dựng cơ chế phân quyền rõ ràng, cho phép phường tự chủ trong lựa chọn công cụ số, tổ chức quy trình làm việc phù hợp đặc thù địa bàn, đồng thời được giao quyền quản trị dữ liệu địa phương để chủ động cập nhật, khai thác phục vụ dân cư và doanh nghiệp.

(3) Đầu tư có trọng điểm vào hạ tầng số ở xã, phường, tập trung vào nền tảng chia sẻ dữ liệu và công cụ làm việc số. CBCC cấp phường là người trực tiếp tương tác với người dân, nên cần được trang bị đầy đủ hạ tầng công nghệ, thiết bị làm việc số, và nền tảng dữ liệu dùng chung có khả năng kết nối với các hệ thống quản lý của TP.HCM. TP cần ưu tiên triển khai kho dữ liệu địa phương tích hợp, cho phép CBCC các phường truy xuất, cập nhật và xử lý thông tin hành chính theo thời gian thực.

4) Lồng ghép tiêu chí chuyển đổi số vào hệ thống đánh giá công vụ và xét thi đua

khen thưởng hằng năm. TP.HCM cần cập nhật bộ tiêu chí đánh giá CBCC các phường theo hướng tích hợp năng lực và kết quả thực hiện các vai trò số như: tiếp nhận và xử lý phản ánh trực tuyến, ứng dụng nền tảng số nội bộ, cải tiến quy trình hành chính, sáng kiến số hóa cơ sở dữ liệu, v.v. Các phường có thành tích nổi bật cần được công nhận là điểm sáng chuyển đổi số cấp cơ sở, từ đó nhân rộng mô hình và tạo động lực đổi mới trong toàn bộ hệ thống chính quyền thành phố.

5) Cần có chương trình Đào tạo chuyển đổi số cho cán bộ, công chức xã, phường một cách đồng bộ, hệ thống và cần được thiết kế theo hướng thực hành, gắn liền với công việc hàng ngày và tình huống cụ thể tại địa bàn, tránh hình thức giảng dạy lý thuyết chung chung. Việc tổ chức lớp học “tại chỗ”, theo nhóm nhỏ và hướng dẫn “cầm tay chỉ việc” sẽ giúp cán bộ dễ tiếp cận, áp dụng nhanh vào thực tế, nâng cao hiệu quả công việc (chương trình đào tạo được đề xuất ở Phụ lục 5).

2.2. Đối với các phường

Trước bối cảnh thành phố Hồ Chí Minh thực hiện mô hình tinh gọn hành chính, thực hiện chính quyền hai cấp thì việc nâng cao vai trò của cán bộ, công chức trong chuyển đổi số cần gắn chặt với năng lực thực thi tại cơ sở.

(1) Xã, phường cần được trao quyền chủ động trong việc lựa chọn và điều chỉnh công cụ, quy trình số phù hợp với điều kiện thực tế tại địa bàn như quy mô dân cư, đặc điểm kinh tế - xã hội. Ví dụ, phường có thể triển khai riêng các nền tảng quản lý nhà trọ, hộ kinh doanh hay chính sách an sinh xã hội số hóa phù hợp với thực tiễn địa phương, thay vì chỉ sử dụng chung nền tảng “một kiểu” từ cấp trên. Điều này giúp cán bộ phát huy sáng tạo, trách nhiệm trong chuyển đổi số.

(2) Xã, phường cần đẩy mạnh số hóa quy trình nội bộ theo hướng giảm giấy tờ, rút ngắn thời gian giải quyết hồ sơ, kết hợp với xây dựng quy trình phản hồi và xử lý kiến nghị người dân minh bạch, có trách nhiệm rõ ràng. Cán bộ cấp phường có thể trực tiếp vận hành, giám sát và báo cáo tiến độ qua ứng dụng số, tạo sự tin tưởng và minh bạch trong quản lý công việc.

(3) Thí điểm mô hình “CBCC số tại xã, phường”, lực lượng nòng cốt đảm nhiệm các vai trò mới như: truyền thông chính sách trên nền tảng số, hướng dẫn người dân tiếp cận dịch vụ công trực tuyến, phân tích dữ liệu phục vụ phản ánh, kiến nghị. Qua đó, CBCC cơ sở sẽ không chỉ là người thực thi, mà còn là nhân tố kết nối, phản biện và sáng tạo trong tiến trình số hóa.

(4) Cần xây dựng cơ chế khen thưởng, ghi nhận rõ ràng vai trò chuyển đổi số của cán bộ, công chức xã, phường thông qua các chỉ số cụ thể như số lượng hồ sơ giải quyết qua nền tảng số, mức độ hài lòng của người dân về dịch vụ số, số lượng phản hồi và xử

lý kiến nghị qua ứng dụng. Đây sẽ là căn cứ để xét thi đua, nâng lương, đề bạt, tạo động lực thúc đẩy cán bộ phát huy vai trò chuyển đổi số.

(5) Các xã, phường nên thiết lập cơ chế chia sẻ, học hỏi lẫn nhau về kinh nghiệm triển khai chuyển đổi số qua các buổi tọa đàm, diễn đàn hoặc nhóm hỗ trợ nội bộ, đặc biệt là phường mạnh hỗ trợ phường còn hạn chế năng lực. Điều này vừa giúp tiết kiệm nguồn lực, vừa tạo sự đồng bộ, tăng sức lan tỏa cho chuyển đổi số cấp cơ sở, từ đó phát huy tối đa vai trò cán bộ công chức phường trong quá trình chuyển đổi số thực chất và hiệu quả.

2.3. Đối với đội ngũ cán bộ, công chức

(1) Cần nâng cao năng lực số toàn diện, trong đó tập trung vào kỹ năng sử dụng và khai thác hiệu quả kho dữ liệu dùng chung, hệ thống dữ liệu dân cư, dữ liệu chuyên ngành và các nền tảng liên thông. Thực tế cho thấy, đây đang là điểm nghẽn lớn do đội ngũ CBCC còn thiếu kiến thức thực hành, chưa được đào tạo bài bản, đồng thời hệ thống công nghệ giữa các ngành vẫn thiếu đồng bộ. Việc đầu tư vào đào tạo thực chiến, gắn với tình huống thực tế của từng địa phương là điều cấp thiết.

(2) Hai là, cần chuyển đổi tư duy từ tiếp cận hành chính truyền thống sang tư duy dữ liệu, lấy người dân làm trung tâm và minh bạch làm nguyên tắc.

(3) CBCC cần tích cực tham gia vào quá trình cải tiến hạ tầng công nghệ, không chỉ chờ phân công mà chủ động góp ý, phối hợp cùng bộ phận kỹ thuật.

(4) Cần xây dựng văn hóa làm việc số thông qua việc hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp, góp phần tạo nên một môi trường công vụ năng động, thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số toàn diện tại cơ sở.

(5) Đối với nhóm cán bộ, công chức đang gặp khoảng cách, bất bình đẳng về chuyển đổi số: cần có các chương trình đào tạo bù đắp và hỗ trợ theo nhóm chuyên biệt, kết hợp cơ chế kèm cặp (mentoring) để rút ngắn chênh lệch năng lực số, đảm bảo tính công bằng trong thực thi công vụ. Đồng thời, các cơ quan cần bố trí nhiệm vụ và lộ trình công việc phù hợp với năng lực số hiện có, tạo môi trường học hỏi dần dần thay vì áp lực đồng loạt, qua đó giúp nhóm này từng bước hội nhập vào tiến trình chuyển đổi số.

2.4. Đối với nhà nghiên cứu

Ngoài nghiên cứu mang tính chất khám phá ban đầu về các vai trò của CBCC đối với chuyển đổi số mà tác giả đang thực hiện cần có các nghiên cứu chuyên biệt hơn như hành vi số và đạo đức công vụ trong môi trường số; Mô hình vai trò CBCC theo từng lĩnh vực cụ thể để có cơ sở dữ liệu khảo sát định kỳ về thái độ, nhận thức và hành vi số của CBCC và kết hợp dữ liệu hành chính với khảo sát xã hội học để đánh giá toàn diện hiệu quả chuyển đổi số từ góc nhìn người dân và từ góc nhìn tổ chức.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Phan Hoàng Ngọc Anh (2024), “Xây dựng chính quyền số ở Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Sinh hoạt lý luận*, số 3(2000), tr.47-51.
2. Phan Hoàng Ngọc Anh (2024), “Chuyển đổi số ở Estonia, Hàn Quốc, Trung Quốc và hàm ý cho Việt Nam”, *Tạp chí Thông tin Khoa học Chính trị*, số 05(41), tr.78-84.
3. Phan Hoàng Ngọc Anh (2024), “Phát triển nguồn nhân lực số ở vùng Đông Nam Bộ hiện nay”, *Tạp chí Khoa học Xã hội Thành phố Hồ Chí Minh*, số 12(321), tr.21-33.
4. Phan Hoàng Ngọc Anh (2024), “Phát triển nguồn nhân lực số trong tiến trình chuyển đổi số hiện nay”, *Tạp chí điện tử Lý luận chính trị*, <https://lyluanchinhtri.vn/phat-trien-nguon-nhan-luc-so-trong-tien-trinh-chuyen-doi-so-hien-nay-6578.html>, ngày 02/12.
5. Phan Hoàng Ngọc Anh (2025), “Chuyển đổi số trong thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức - Động lực quan trọng thúc đẩy phát triển Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh mới”, *Tạp chí điện tử Lý luận chính trị*, <https://lyluanchinhtri.vn/chuyen-doi-so-trong-thuc-thi-cong-vu-cua-doi-ngu-can-bo-cong-chuc-dong-luc-quan-trong-thuc-day-phat-trien-thanh-pho-ho-chi-minh-trong-boi-canh-moi-6865.html>, ngày 12/5.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

* Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam: Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia, Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam, truy cập ngày 28/12/2024.
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam.
3. Berger, P. L. (1963/2016). *Lời mời đến với xã hội học: Một góc nhìn nhân văn* (Phạm Văn Bích, Dịch). Hà Nội: Nhà xuất bản Tri thức. (Tác phẩm gốc xuất bản năm 1963).
4. Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., & Webster, A. (1993). *Nhập môn xã hội học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
5. Bộ Chính trị. (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư* (ngày 27 tháng 9 năm 2019). Văn phòng Trung ương Đảng.
6. Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.
7. Bộ Thông tin và Truyền thông (2021): *Cẩm nang chuyển đổi số (tái bản có chỉnh sửa, cập nhật, bổ sung năm 2021)*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
8. Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). *Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15 tháng 6 năm 2021 về chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030*. Hà Nội: Bộ TT&TT.
9. Bourdieu, P. (2022). *Trường, tập tính và vốn: Những khái niệm then chốt trong xã hội học của Pierre Bourdieu* (Trần Hữu Quang, dịch). TP. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
10. Capitonov, F. A., & Capitonov, E. A. (2000). *Xã hội học thế kỷ XX: Lịch sử và công nghệ* (N. H. Quang, Dịch). Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

11. Chi cục Thống kê thành phố Thủ Đức. Niên giám Thống kê thành phố Thủ Đức 2022.
12. Chính phủ. (2007, ngày 10 tháng 4). *Nghị định số 64/2007/NĐ-CP về ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động của cơ quan nhà nước*. Văn phòng Chính phủ. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn> ngày 25 tháng 10 năm 2022.
13. Chính phủ. (2020) *Nghị quyết số 50/NQ-CP về chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27 tháng 9 năm 2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam. Truy cập ngày 25 tháng 10 năm 2022, từ <https://dangcongsan.vn>.
14. Chính phủ. (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ban hành Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam. Truy cập ngày 25 tháng 10 năm 2022, từ <https://dangcongsan.vn>
15. Chính phủ. (2021). *Quyết định số 942/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030*. Cổng thông tin điện tử Chính phủ. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn>.
16. Chính phủ. (2021). *Nghị định số 107/2021/NĐ-CP ngày 06 tháng 12 năm 2021 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Thông tin và Truyền thông*. Hà Nội: Văn phòng Chính phủ.
17. Chính phủ. (2021). *Nghị định số 59/2021/NĐ-CP ngày 23 tháng 6 năm 2021 về chuyển đổi số trong hoạt động của cơ quan nhà nước*. Hà Nội: Văn phòng Chính phủ.
18. Chính phủ. (2022). *Quyết định số 06/QĐ-TTg ngày 06 tháng 01 năm 2022 về việc phê duyệt Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn đến năm 2030*.
19. Chính phủ. (2022). *Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/3/2022 về việc phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Thủ tướng Chính phủ nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam: Quyết định số 411/QĐ-TTg, ngày 31/3/2022 về việc phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam truy cập ngày 25/10/2022.
20. Chính phủ. (2022). *Quyết định số 964/QĐ-TTg ngày 18/8/2022 phê duyệt*

Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

21. Chính phủ. (2023). *Nghị định số 33/2023/NĐ-CP ngày 10 tháng 6 năm 2023 về CBCC cấp xã và người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã, ở thôn, tổ dân phố.*
22. Chính phủ. (2025). *Nghị định số 171/2025/NĐ-CP quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*
23. Chương trình đối tác chiến lược Ôt-xtrây-li-a- Nhóm ngân hàng thế giới VN2035: Chuyển đổi chính phủ số tại Việt Nam, Bài học toàn cầu và khuyến nghị chính (2021).
24. Đảng Cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, t.I, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021, tr. 231.
25. Đỗ Văn Quân, & Đặng Minh Lý. (2023). Một số vấn đề từ hướng tiếp cận xã hội học về chuyển đổi số ở Việt Nam. *Tạp chí Lý luận Chính trị*. Truy cập từ <https://lyluanchinhtri.vn/mot-so-van-de-tu-huong-tiep-can-xa-hoi-hoc-ve-chuyen-doi-so-o-viet-nam-2108.html>
26. Đỗ Văn Quân. Tiếp cận vị thế và vai trò trong công tác xây dựng đội ngũ cán bộ. *Tuyên Quang Portal*. <https://tuyenquang.dcs.vn/DetailView/79106/25/Tiep-can-vi-the-va-vai-tro-xa-hoi-trong-cong-tac-xay-dung-doi-ngu-can-bo.html>
27. Eruweit, G., & Trommsdorff, G. (2002). *Từ điển xã hội học* (Nguyễn Khắc Viện & Lê Nguyễn, dịch). Nxb Thế giới. (Tác phẩm gốc xuất bản năm 1989).
28. Hồ Tú Bảo, Nguyễn Huy Dũng, Nguyễn Nhật Quang (2020), *Hỏi đáp về chuyển đổi số*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, tr.28.
29. Jerry Watkins, Nguyen Quang Trung, Mathews Nkhoma, Vo Khanh Thien, Nguyen Le Hoang Long: *Chuyển đổi số ở Việt Nam, Khảo sát các doanh nghiệp vừa và nhỏ và doanh nghiệp nhà nước*, 2021.
30. Lê Ngọc Hùng, (2009). Ba nấc thang phát triển lý thuyết vị thế và vai trò của con người trong cấu trúc xã hội. *Tạp chí Nghiên cứu Con người*, 1(40), 3-11.
31. Lê Ngọc Hùng. (2008). *Lịch sử & lý thuyết xã hội học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
32. Lê Ngọc Hùng. (2013). *Lý thuyết xã hội học hiện đại*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại

học Quốc gia Hà Nội.

33. Lê Thị Thu Hương: Nhận thức của nông dân về chuyển đổi số trong lĩnh vực nông nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại tỉnh Thái Bình, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 328, tháng 10/2024.
34. Trần Thị Lan Hương. (2022). *Văn hóa công vụ và khả năng thích ứng công nghệ của công chức phường, xã trong tiến trình chuyển đổi số*. Tạp chí Khoa học Hành chính, 10(2), 77-86.
35. Nguyễn Văn Hậu. (2021). *Vai trò của công chức cơ sở trong chuyển đổi số dịch vụ công tại các đô thị Việt Nam*. Tạp chí Quản lý Nhà nước, 29(6), 45–52.
36. Nguyễn Hữu Minh. (2016). *Phương pháp nghiên cứu xã hội học*. Nxb. Khoa học xã hội.
37. Nguyễn Hữu Minh. (2023). *Cả 3 điều kiện để thực hiện chuyển đổi số đều có vấn đề xã hội học*. VietTimes. <https://viettimes.vn/gs-ts-nguyen-huu-minh-ca-3-dieu-kien-de-thuc-hien-chuyen-doi-so-deu-co-van-de-xa-hoi-hoc-post153463.html> (Truy cập ngày 12 tháng 5 năm 2024)
38. Nguyễn Thị Hương, & Trần Văn Minh. (2023). Nâng cao năng lực ứng dụng dữ liệu và AI trong quản trị công tại cấp cơ sở. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, 31(4), 45-54.
39. Nguyễn Thị Luyện & Nguyễn Lê Hoàng Quỳnh. (2023). *Vai trò của công chức thanh niên trong chuyển đổi số xây dựng chính quyền số: Tiêu chí đánh giá*. Tạp chí Khoa học Xã hội TP. Hồ Chí Minh, (7), 45-52.
40. Nguyễn Tuấn Anh. (2021). Nghiên cứu định tính: Lịch sử, chức năng và cách chọn mẫu. *Tạp chí Xã hội học*, 1 (153):86-100.
41. Nguyễn Tuấn Anh. (2021). Vấn đề xã hội, phát triển xã hội, quản lý phát triển xã hội. *Tạp chí Khoa học Xã hội và nhân văn 2b* (7):363-373.
42. Nguyễn Tuấn Anh. (2022). Đẩy mạnh chuyển đổi số theo tinh thần Đại hội XIII của Đảng. *Tạp chí Lý luận chính trị* 533 (7-2022);3-8.
43. Nguyễn, T. H., & Phạm, Q. A. (2024). *Nhận thức của sinh viên Học viện An ninh nhân dân về chuyển đổi số trong giáo dục hiện nay*. Tạp chí Thanh niên trực tuyến. Truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2024, từ <https://thanhnienviet.vn/nhan-thuc-cua-sinh-vien-hoc-vien-an-ninh-nhan-dan-ve-chuyen-doi-so-trong-giao-duc-hien-nay-209240718174088367.htm>.
44. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông & Cục Tin học hóa, Bộ Thông tin và

- Truyền thông. (2020). *Cẩm nang chuyển đổi số*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
45. PCW, Khảo sát của PwC Việt Nam về công nghệ, việc làm và kỹ năng số, Báo cáo mức độ sẵn sàng về kỹ năng số Việt Nam, tháng 3-2021.
 46. Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391. <https://doi.org/10.1086/209405>.
 47. Phạm, Q. L., & Lê, Q. N. (2021). Chuyển đổi số và nghiên cứu bước đầu về nhận thức của người dân về chuyển đổi số trên mạng xã hội. *Tạp chí Thông tin Khoa học Xã hội*, (9), 3-12..
 48. Phạm, T. M. D., Lương, Đ. N. H., Nguyễn, T. H., Phạm, T. U. N., & Phí, C. T. (2023). *Nghiên cứu về nhu cầu đào tạo kỹ năng số từ sinh viên trường Đại học Ngoại Thương Hà Nội*. Tạp chí Công Thương điện tử. <https://tapchicongthuong.vn/nguyen-cuu-ve-nhu-cau-dao-tao-ky-nang-so-tu-sinh-vien-truong-dai-hoc-ngoai-thuong-ha-noi-110025.htm>.
 49. Phòng Khoa học và Công nghệ thành phố Thủ Đức. (2023, ngày 7 tháng 11). *Báo cáo năm 2023 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2024* (Báo cáo số 93/BC-KHCN).
 50. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2008). *Luật CBCC (Luật số: 22/2008/QH12)*. Trang Chính phủ nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam. <https://www.chinhphu.vn> (truy cập ngày 19/6/2022).
 51. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2019). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, Công chức và Luật Viên chức* (Luật số 52/2019/QH14, ngày 25 tháng 11 năm 2019). Văn phòng Quốc hội. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/bo-may-hanh-chinh/Luat-sua-doi-Luat-Can-bo-cong-chuc-va-Luat-Vien-chuc-2019-429073.aspx>
 52. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương* (Luật số 72/2025/QH15, ngày 16 tháng 6 năm 2025).
 53. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2025). *Luật Cán bộ, công chức* (Luật số 80/2025/QH15, ngày 25 tháng 6 năm 2025, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2025).
 54. Rodentan, M. M. (Chủ biên). (1986). *Từ điển Triết học* (tr. 341). Nxb Tiến Bộ. (Bản dịch tiếng Việt do Nxb. Sự thật phát hành).
 55. Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh. (2021). *Chỉ thị số 10-CT/TU ngày 28 tháng 9*

- năm 2021 về đẩy mạnh chuyển đổi số và xây dựng chính quyền đô thị tại Thành phố Hồ Chí Minh. TP.HCM: Thành ủy TP.HCM.*
56. Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh. (2022, ngày 27 tháng 8). *Chỉ thị số 17-CT/TU về đẩy mạnh công tác chuyển đổi số và xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh trở thành đô thị thông minh.*
 57. Thành ủy Thủ Đức. (2024, 22 tháng 1). *Báo cáo số 661-BC/TU về kết quả thực hiện Đề án số 09-ĐA/TU ngày 06 tháng 6 năm 2023 của Ban Thường vụ Thành ủy Thủ Đức về hoàn thiện tổ chức bộ máy, biên chế và công tác đào tạo đội ngũ cán bộ công chức, viên chức đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ phát triển thành phố Thủ Đức đến năm 2025 và những năm tiếp theo.*
 58. Thủ tướng Chính phủ. (2025). *Quyết định phê duyệt đề án quy hoạch chung thành phố Thủ Đức thuộc Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2040* (Quyết định số 202/QĐ-TTg, ngày 21 tháng 01 năm 2025).
 59. Tô Lâm. (2024, ngày 2 tháng 9). *Chuyển đổi số - Động lực quan trọng phát triển lực lượng sản xuất, hoàn thiện quan hệ sản xuất đưa đất nước bước vào kỷ nguyên mới.* Tạp chí Cộng sản. https://www.tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/chuyen-doi-so-dong-luc-quan-trong-phat-trien-luc-luong-san-xuat-hoan-thien-quan-he-san-xuat-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-moi.
 60. Trần Hữu Quang. (2005). *Khái niệm hiện đại hóa. Tạp chí Xã hội học*, (2), 103-107.
 61. Trần Hữu Quang. (2008). *Lý thuyết xã hội học: Một số tiếp cận phê phán.* TP. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
 62. Trần Hữu Quang. (2019). *Xã hội học nhập môn.* Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, 162-163.
 63. Trần Nguyễn Bảo Anh; Bùi Chi Mai: *Đánh giá năng lực số của thanh niên Việt Nam*, Tạp chí Ngân hàng điện tử, <https://tapchinganhang.gov.vn/danh-gia-nang-luc-so-cua-thanh-thieu-nien-viet-nam-145.html>, truy cập ngày 05/12/2024.
 64. UBND tỉnh Bắc Kạn, & Sở Thông tin và Truyền thông. (2022). *Tài liệu tập huấn chuyển đổi số năm 2022.* UBND tỉnh Bắc Kạn.
 65. Ulas, D. Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia. Comput. Sci.* 2019, 158, 662-671.

66. UNDP & PAPI. (2022). *Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam năm 2022*. Hà Nội.
67. UNDP Vietnam & CECODES. (2022). *Chỉ số Hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam (PAPI) 2022*. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.
68. UNDP Vietnam. (2023). *Chỉ số Hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam (PAPI) 2023*. Hà Nội: Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật.
69. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2018, 14 tháng 3). *Kế hoạch số 1008/KH-UBND về xây dựng kho dữ liệu dùng chung và phát triển hệ sinh thái dữ liệu mở cho Thành phố Hồ Chí Minh*
70. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2019, 28 tháng 11). *Quyết định số 5086/QĐ-UBND về ban hành Quy chế tích hợp, quản lý, vận hành, khai thác kho dữ liệu dùng chung của Thành phố*.
71. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2020). *Quyết định số 2393/QĐ-UBND ngày 03 tháng 7 năm 2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số Thành phố Hồ Chí Minh*. TP.HCM: UBND TP.HCM.
72. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2022, 3 tháng 11). *Quyết định số 3764/QĐ-UBND về việc phê duyệt quy trình nội bộ giải quyết thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền tiếp nhận của Ủy ban nhân dân thành phố Thủ Đức và quận, huyện*.
73. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2022). *Kế hoạch số 366/KH-UBND ngày 28 tháng 12 năm 2022 về thực hiện Chương trình chuyển đổi số TP.HCM năm 2023*. TP.HCM: UBND TP.HCM.
74. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2023, 06 tháng 2). *Quyết định số 328/QĐ-UBND về phê duyệt Chiến lược quản trị dữ liệu của Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
75. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2023, 12 tháng 4). *Kế hoạch số 1396/KH-UBND về việc triển khai Chương trình “Nghiên cứu và phát triển ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) tại Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2020-2030”*.
76. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2023, 14 tháng 3). *Kế hoạch số 875/KH-UBND về việc triển khai Chương trình “Chuyển đổi số của Thành phố Hồ Chí Minh” và Đề án “Xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh trở thành đô thị thông*

minh” năm 2023.

77. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2023, 18 tháng 10). *Quyết định số 4765/QĐ-UBND về ban hành Danh mục cơ sở dữ liệu dùng chung của Thành phố Hồ Chí Minh*.
78. Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. (2023, 5 tháng 9). *Quyết định số 38/2023/QĐ-UBND ban hành Quy chế thu thập, quản lý, kết nối, chia sẻ, khai thác và sử dụng thông tin, dữ liệu tài nguyên và môi trường trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*;
79. Ủy ban nhân dân Thành phố Thủ Đức. (2023, 13 tháng 12). *Báo cáo số 23/BC-KHCNTT về việc sơ kết 02 năm thực hiện Đề án “Phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư và xác thực điện tử, phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn đến năm 2030” của Chính phủ trên địa bàn Thành phố Thủ Đức*.
80. Ủy ban nhân dân Thành phố Thủ Đức. (2024, 26 tháng 02). *Chương trình số 01-Ctr-KHCNTT về Chương trình công tác năm 2024, Chủ đề: “Quyết tâm thực hiện hiệu quả chuyển đổi số và Nghị quyết số 98/2023/QH15 của Quốc hội”*.
81. Ủy ban Nhân dân Thành phố Thủ Đức. (2024). *Báo cáo tình hình thực hiện chương trình cải cách hành chính về cải cách tổ chức bộ máy hành chính và cải cách chế độ công vụ trên địa bàn thành phố Thủ Đức giai đoạn 2022-2025 (Số 287/BC-UBND)*.
82. Ủy ban Thường vụ Quốc hội. (2024). *Nghị quyết về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã của Thành phố Hồ Chí Minh năm 2025 (Số 1685/NQ-UBTVQH15)*. Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.
83. Vũ Xuân Nam, & Chu Thị Tuyền. (2024). Tác động của nhân tố nhận thức số tới hoạt động chuyển đổi số ở tỉnh Vĩnh Phúc. *Tạp chí Quản lý nhà nước bản điện tử*. Truy cập từ <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/08/29/tac-dong-cua-nhan-to-nhan-thuc-so-toi-hoat-dong-chuyen-doi-so-o-tinh-vinh-phuc/>.
84. Weber, M. (2012). *Nền đạo đức Tin Lành và tinh thần của chủ nghĩa tư bản* (Phạm Hùng Việt, dịch). Hà Nội: Nhà xuất bản Tri thức.

*** Tài liệu tham khảo tiếng Anh**

85. Awolaye, O. M., Adomi, E. E., & Awosanya, B. O. (2008). *Assessment of e-governance resource use in South-Western Nigeria*. ResearchGate.
86. Azab, N. A., Kamel, S., & Dafoulas, G. (2009). *A suggested framework for*

- assessing electronic government readiness in Egypt*. ResearchGate.
87. Barker, C. (1999). *Television, globalisation and cultural identities*. Buckingham: Open University Press.
 88. Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. New York: Academic Press.
 89. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
 90. Biddle, B. J. (1986). *Recent developments in role theory*. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
 91. Cabalu, J. M., & Gonzales, T. C. (2019). Assessing the Readiness of Government Agencies in the Philippines for Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 91. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040091>.
 92. Casalino Nunzio, Flamini Giulia, Armenia Stefano, Gnan Luca: A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration, 2021, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>
 93. Casalino, N., De Marco, M., Gatti, M., & Rossignoli, C. (2019). *A systems approach to the digital transformation of public administration*. *Prospettive in Organizzazione*, (2), 39-50. <https://doi.org/10.13131/2611-657X.prospektive.v0i2.39>
 94. Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
 95. Chen, L., Zhen, J., Dong, K., & Xie, Z. (2023). *Organisational culture and information security awareness of Chinese grassroots civil servants: A mediated moderation model*. *Australian Journal of Public Administration*.
 96. Coleman, James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 97. Diener, F.; Špac̣ek, M. Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability* 2021, 13, 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>.
 98. Digital Transformation of the Italian Public Administration: A Case Study, *Communications of the Association for Information Systems* (forthcoming), In

Press.

99. Durand, J.-P., & Weil, R. (Dirs.). (2006). *Sociologie contemporaine* (3e éd. revue et augmentée, p. 133). Paris: Éditions Vigot. (Trích dẫn lại từ Linton, R. (1945), *The Cultural Background of Personality*).
100. Forsythe, M., & Rafoth, M. (2022). *Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review*.
101. Gebremeskel, B. K., Jonathan, G. M., & Yalew, S. D. (2023). Information security challenges during digital transformation. *Procedia Computer Science*, 219, 44-51.
102. Gerhard Lenski (1966). *Power and Privilege: A Theory of Social Stratification*. McGraw-Hill.
103. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
104. Gil-García, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being Smart: Emerging Technologies and Innovation in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, 31(1), S11-S18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.001>
105. Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
106. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
107. Jukić, T., Kunstelj, M., Vintar, M., & Decman, M. (2008). Civil Servants' View of the Development of e-Government in Slovenia. *Central European Public Administration Review*, 6(1), 25-44.
108. Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The Challenges and Limits of Big Data Algorithms in Technocratic Governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.011>
109. Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 468-478. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy009>.
110. Klaus Schwab, Cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4, Nxb. Chính trị Quốc gia Sự thật, 2018, tr.7.
111. Kwon, E.H.; Park, M.J. Critical factors on firm's digital transformation capacity:

- Empirical evidence from Korea. *Int. J. Appl. Eng. Res.* 2017, 12, 12585-12596.
112. Lattimore, L. F., Parsons, M., & Sherwood, G. (2004). *Activity-focused occupational therapy: A practice approach*. New Jersey: Pearson Education.
 113. Lenski, G. (1966). *Power and Privilege: A Theory of Social Stratification*. McGraw-Hill.
 114. Lervik, J.M. (11/03/2021) “You can’t go green while operating in the red” CEO của Cognite trò chuyện với các khán giả của CERAWEEK. Trong: *Cognite News* <https://www.cognite.com/en/blog/you-cant-go-green-while-operating-in-the-redcognite-ceo-tells-ceraweek-audience>.
 115. Lima, L. B. D., Iano, Y., Noritomi, P. Y., Oliveira, G. G. D., & Vaz, G. C. (2021, October). Data Security, Privacy, and Regulatory Issues: A Conceptual Approach to Digital Transformation to Smart Cities. In *Brazilian Technology Symposium* (pp. 256-263). Cham: Springer International Publishing.
 116. Linders, D. (2012). From E-government to We-government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
 117. Linton, R. (1936). *The Study of Man: An Introduction*. New York: Appleton-Century-Crofts.
 118. Marres, N. (2017). *Digital sociology: The reinvention of social research*. Polity Press.
 119. Martin, A.: Digital literacy and the “digital society”. *Digit. Literacies Concepts Policies Practices* 30, 151-176 (2008).
 120. Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, ed. Guenther Roth and Claus Wittich (Berkeley, CA: University of California Press, 1968).
 121. McIvor, R., McHugh, M., & Cadden, C. (2002). Internet technologies: supporting transparency in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 15(3), 170-187
 122. Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
 123. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).

124. Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., & McBride, K. (2018, May). Citizen-oriented digital transformation in the public sector. In *Proceedings of the 19th annual international conference on digital government research: Governance in the data age* (pp. 1-3).
125. Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
126. Morakanyane, R.; Grace, A.; O'Reilly, P. Conceptualizing digital transformation in business organisations: A systematic review of literature. In *Proceedings of the 30th Bled EConference: Digital Transformation-From Connecting Things to Transforming Our Lives BLED 2017*, Bled, Slovenia, 18-21 June 2017; pp. 427-444.
127. Newell, S.; Marabelli, M. Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of 'datification'. *J. Strateg. Inf. Syst.* 2015, 24, 3-14.
128. Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. In *ICIS Proceedings* (pp. 1-16). Association for Information Systems.
129. Nguyen, T. T. (2023). *Determinants of intention towards digital transformation adoption in Vietnam's public sector*. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4).
130. OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
131. OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Publishing.
132. Orton-Johnson, K. and Prior, N. (2013) *Digital sociology: Critical perspectives*. London, UK: Palgrave Macmillan
133. Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press.
134. Ramogayane, M. (2022). *Digital transformation in the South African public sector: Exploring implementation challenges and opportunities*
135. Rieger, A. (2020). Digitalization and the problem of intangible labor: A philosophical inquiry. *Philosophy & Technology*, 33, 467-486.
136. Rodriguez, J. C. (2019). *Public servants' perceptions*
137. Routzouni, A., Vasilakis, N. D., Kapetanakis, S., Gritzalis, S., & Pouloudi, A.

- (2021, October). Public sector innovation through design thinking: Applying a participatory policy design practice to support the formulation of a national digital transformation strategy. In *Proceedings of the 14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 104-110).
138. Roy, J. (2024). Digital Transformation Versus Westminster Traditionalism: Mindset, Mechanisms and Critical Enablers of Systemic Adaptation. Canadian Public Administration.
 139. Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1968). *Role theory*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 488-567). Reading, MA: Addison-Wesley.
 140. Schintler, L. A., & Kulkarni, R. (2014). Big Data for Policy Analysis: The Good, The Bad, and The Ugly. *Review of Policy Research*, 31(4), 343-348. <https://doi.org/10.1111/ropr.12079>
 141. Scott, J., & Marshall, G. (Eds.). (2012). *Từ điển Xã hội học Oxford* (Người dịch không ghi rõ, bản dịch tiếng Việt). Nxb Thế giới. (Xuất bản gốc năm 2009).
 142. Selwyn, N. (2004). *Reconsidering Political and Popular Understandings of the Digital Divide*. *New Media & Society*, 6(3), 341-362.
 143. Seneviratne, S. J. (1999). Information technology and organizational change in the public sector. In *Information technology and computer applications in public administration: Issues and trends* (pp. 41-61). IGI Global.
 144. Shallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models - best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014 (17 pages). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
 145. Stewart, H. (2023). Digital transformation security challenges. *Journal of Computer Information Systems*, 63(4), 919-936.
 146. Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information technology and the good life. In *Information Systems Research* (pp. 687-692).
 147. Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
 148. Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns. *MIS*

- Quarterly Executive*, 16(1), 1-17.
149. Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
 150. The McKinsey Center for Government. (2016). Digital transformation in government: Lessons from early adopters. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/Digital%20transformation%20in%20government/Digital-transformation-in-government.ashx>
 151. UNDP (2022). *Digital Governance in Viet Nam: Enhancing Citizen Participation and Evidence-based Policymaking*. United Nations Development Programme.
 152. UNDP (2022). *Digital Governance in Viet Nam: Opportunities and Challenges in Local Implementation*. Hà Nội.
 153. van Dijk, J. (2020). *The Digital Divide*. Polity Press.
 154. Weber, M. (1968). *Economy and Society* (Vol. 1). University of California Press.
 155. World Bank (2021). *Digital Government in Viet Nam: Case Studies from Provincial Practices*. Washington DC: World Bank.
 156. World Bank. (2019). *Digital Government Readiness Assessment and Open Data Report*. World Bank.
 157. World Bank. (2021). *Digital Government Transformation in Vietnam: Global Lessons and Policy Recommendations* (Australia Strategic Partnership Program-VN2035 World Bank Vietnam Research Group). World Bank Vietnam.
 158. World Bank. (2022). *Digital government transformation in Vietnam: Global lessons and policy implications*. World Bank Group.
 159. Wynn, J. R. (2009). Digital sociology: emergent technologies in the field and the classroom. In *Sociological Forum* (Vol. 24, No. 2, pp. 448-456). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
 160. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1
PHIẾU KHẢO SÁT ĐỐI TƯỢNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Kính thưa ông/bà!

Nghiên cứu sinh Phan Hoàng Ngọc Anh là giảng viên Khoa Xã hội học và Phát triển, Học viện Chính trị khu vực II đang thực hiện luận án “*Vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số*”. Nhằm góp phần thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi trân trọng kính mời ông/bà đóng góp ý kiến đối với vấn đề nêu trên bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Những câu trả lời xác thực của ông/bà góp phần nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Chúng tôi cam kết tất cả những thông tin mà ông/bà cung cấp đều được bảo mật, khuyết danh và chỉ phục vụ nghiên cứu khoa học. Ông/bà có thể từ chối trả lời bất cứ câu hỏi nào hoặc tất cả các câu hỏi.

Cách trả lời: Xin ông/bà đánh dấu **X** vào ô của phương án trả lời hoặc ghi thông tin vào đường kẻ rời mà ông/bà cho là phù hợp với ý kiến của mình.

Trân trọng cảm ơn ông/bà đã hợp tác!

PHẦN A: VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ CHUYỂN ĐỔI SỐ

I. Vai trò của cán bộ, công chức đối với đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, văn hoá số

Câu 1. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các giá trị dưới đây)

Nội dung khảo sát	Mức độ đánh giá
1. Đổi mới tư duy và nhận thức về chuyển đổi số	
1.1. Nhận thức rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với cải cách hành chính (1- Hoàn toàn nhận thức không rõ; 5- Hoàn toàn nhận thức rõ)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.2. Sẵn sàng học hỏi, thay đổi tư duy để thích ứng với chuyển đổi số. (1- Hoàn toàn không sẵn sàng; 5- Rất sẵn sàng)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.3. Tích cực chia sẻ nhận thức về chuyển đổi số với đồng nghiệp, cộng đồng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Phát triển kỹ năng số	
2.1. Tự tin trong việc áp dụng các công nghệ số mới vào công việc hằng ngày. (1- Hoàn toàn không tự tin; 5- Rất tự tin)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2.2. Thường xuyên tham gia các khóa học/tập huấn để nâng cao kỹ	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

năng số. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	
2.3. Chủ động tìm kiếm, học hỏi các kỹ năng số mới để nâng cao hiệu suất làm việc. (1- Hoàn toàn thụ động; 5- Hoàn toàn chủ động)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3. Phát triển văn hóa số	
3.1. Tuân thủ các quy định về an toàn, bảo mật thông tin số. (1- Hoàn toàn không tuân thủ; 5- Hoàn toàn tuân thủ)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.2. Khuyến khích các đồng nghiệp cùng tạo dựng môi trường làm việc số văn minh và cởi mở. (1- Hoàn toàn không khuyến khích; 5- Hoàn toàn khuyến khích)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.3. Sẵn sàng hợp tác khi ứng dụng các giải pháp số trong công việc. (1- Không sẵn sàng hợp tác; 5- Rất sẵn sàng hợp tác)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.4. Sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp trong việc tiếp cận, sử dụng các công cụ và nền tảng số. (1- Không sẵn sàng hỗ trợ; 5- Rất sẵn sàng hỗ trợ)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.5. Chủ động tiếp thu ý kiến phản hồi từ đồng nghiệp, cấp trên để cải thiện khả năng thích ứng với công nghệ số. (1- Hoàn toàn thụ động; 5- Rất chủ động)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.6. Tuân thủ các nguyên tắc đạo đức trong việc sử dụng công nghệ, dữ liệu số. (1- Hoàn toàn không tuân thủ; 5- Rất tuân thủ)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Câu 2. Ông/bà tiếp cận thông tin về chuyển đổi số từ nguồn nào sau đây? (có thể chọn nhiều phương án trả lời)

- ☐ 1. Tự tìm hiểu, trang bị kiến thức
- ☐ 2. Văn bản chỉ đạo điều hành của cơ quan/đơn vị
- ☐ 3. Cổng/Trang thông tin điện tử của thành phố
- ☐ 4. Hội nghị, hội thảo, tập huấn của cơ quan nhà nước
- ☐ 5. Báo điện tử/giấy
- ☐ 6. Đài truyền hình
- ☐ 7. Đài truyền thanh, truyền hình cấp huyện, xã
- ☐ 8. Nguồn khác (ghi rõ)

.....
☐ 9. Chưa được tiếp cận thông tin về chuyển đổi số

Câu 3. Ông/bà có được tập huấn hoặc được hướng dẫn về quy trình làm việc trên môi trường số không?

- ☐ 1. Có (chuyển sang câu 4)
- ☐ 2. Không (chuyển sang câu 5)

Câu 4. Ông/bà được hướng dẫn hoặc được tập huấn những nội dung nào sau đây? (Có thể chọn nhiều đáp án)

- ☐ 1. Thông tin chung về chuyển đổi số
- ☐ 2. Thông tin chuyên sâu về chuyển đổi số
- ☐ 3. Chuyển đổi số trong dịch vụ công trực tuyến
- ☐ 4. Xây dựng giá trị cốt lõi, văn hoá làm việc trong môi trường số
- ☐ 5. Thay đổi thói quen, lề lối, phương thức làm việc mới
- ☐ 6. Trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền lợi của các bên tham gia vào chuyển đổi số
- ☐ 7. Nội dung khác

Câu 5. Ông/bà có tham gia vào công tác tuyên truyền chuyển đổi số tại cơ quan/địa phương không?

- ☐ 1. Có (chuyển sang câu 6,7)
- ☐ 2. Không (chuyển sang câu 8)

Câu 6. Xin ông/bà cho biết nội dung tuyên truyền là gì? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)

- ☐ 1. Mục tiêu, ý nghĩa, tầm quan trọng, lợi ích của chuyển đổi số trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội, đảm bảo quốc phòng - an ninh
- ☐ 2. Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các cấp ủy Đảng chính quyền, người dân và doanh nghiệp về sự cần thiết của chuyển đổi số
- ☐ 3. Chương trình chuyển đổi số quốc gia
- ☐ 4. Chương trình chuyển đổi số TP. Hồ Chí Minh
- ☐ 5. Nâng cao hiệu quả sử dụng dịch vụ công trực tuyến, thanh toán trực tuyến và dịch vụ bưu chính công ích
- ☐ 6. Tuyên truyền đến người dân, doanh nghiệp vừa và nhỏ sử dụng nền tảng số; sử dụng hóa đơn điện tử, tài khoản thanh toán điện tử
- ☐ 7. Công tác đảm bảo an toàn thông tin trong chuyển đổi số
- ☐ 8. Giới thiệu kinh nghiệm chuyển đổi số tại một số địa phương
- ☐ 9. Phổ biến kiến thức cơ bản về chuyển đổi số, kỹ năng số cho doanh nghiệp, người dân
- ☐ 10. Nội dung khác

Câu 7. Xin ông/bà cho biết hình thức tuyên truyền là gì? (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)

- ☐ 1. Truyền thông trên các phương tiện thông tin đại chúng
- ☐ 2. Truyền thông trên hệ thống báo điện tử, trang/cổng thông tin điện tử, mạng xã hội
- ☐ 3. Truyền thông trên hệ thống thông tin cơ sở (truyền thanh, hệ thống loa truyền tổ dân phố...)
- ☐ 4. Truyền thông trực tiếp
- ☐ 5. Biên soạn và xuất bản các tài liệu về Chuyển đổi số
- ☐ 6. Đăng tải các thông điệp về Chuyển đổi số trên màn hình lớn tại nơi công cộng, bảng thông tin nội bộ, bảng điện tử của các cơ quan, đơn vị, địa phương

□ 8. Hình thức khác

II. Vai trò của cán bộ, công chức đối với phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin

Câu 8. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý với nội dung đó)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
1. Phát triển hạ tầng số	
1.1. Tôi chủ động tham gia vào các dự án phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số mới cho cơ quan. (1- Hoàn toàn không chủ động; 5- Rất chủ động)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.2. Tôi đóng góp ý kiến cho việc tối ưu hóa kết nối mạng nội bộ giữa các phòng ban. (1- Hoàn toàn không đóng góp ý kiến; 5- Rất thường xuyên đóng góp ý kiến)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.3. Tôi thường xuyên kiểm tra tính ổn định của mạng, báo cáo sự cố khi cần thiết. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.4. Tôi có thói quen kiểm tra các thiết bị công nghệ thông tin định kỳ để tránh gián đoạn công việc. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.5. Tôi phối hợp với bộ phận kỹ thuật trong việc lên kế hoạch nâng cấp các thiết bị công nghệ thông tin. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Phát triển nền tảng số	
4.1. Tôi tự tin trong việc hướng dẫn đồng nghiệp cách sử dụng nền tảng số một cách hiệu quả. (1- Rất không tự tin; 5- Rất tự tin)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
4.2. Tôi tham gia đề xuất các ý tưởng để cải tiến các nền tảng số mới cho công việc nội bộ. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
4.3. Tôi luôn sẵn lòng hỗ trợ các phòng ban khác trong quá trình tích hợp các nền tảng số. (1- Hoàn toàn không sẵn sàng; 5- Rất sẵn sàng)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
4.4. Tôi tham gia phân tích quy trình công việc để tìm ra cách cải thiện hiệu suất thông qua nền tảng số. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3. Đảm bảo an toàn, an ninh thông tin	
3.1. Tôi thường xuyên tự tìm hiểu các kiến thức mới về bảo mật	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

thông tin. (1- <i>Rất không thường xuyên</i> ; 5- <i>Rất thường xuyên</i>)	
3.2. Tôi được thường xuyên cập nhật kiến thức về an toàn thông tin (1- <i>Rất không thường xuyên</i> ; 5- <i>Rất thường xuyên</i>).	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.3. Tôi có khả năng phát hiện các mối đe dọa an ninh mạng thông qua các biện pháp cơ bản. (1- <i>Rất chậm</i> ; 5- <i>Rất nhanh</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.4. Tôi luôn tuân thủ các quy định về an ninh thông tin khi sử dụng các thiết bị công nghệ và kết nối mạng trong công việc. (1- <i>Rất không thường xuyên</i> ; 5- <i>Rất thường xuyên</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.5. Tôi chủ động thông báo khi phát hiện các vấn đề an ninh mạng tại nơi làm việc. (1- <i>Hoàn toàn thụ động</i> ; 5- <i>Rất chủ động</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.6. Tôi chủ động tham gia các khóa đào tạo về bảo mật thông tin khi có cơ hội. (1- <i>Hoàn toàn thụ động</i> ; 5- <i>Rất chủ động</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.7. Tôi sẵn lòng chia sẻ kiến thức bảo mật của mình với đồng nghiệp để nâng cao nhận thức chung. (1- <i>Hoàn toàn không sẵn sàng</i> ; 5- <i>Rất sẵn sàng</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

III. Vai trò của cán bộ, công chức đối số hoá dữ liệu, chia sẻ và sử dụng dữ liệu

Câu 9. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý với nội dung đó)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
1. Số hoá dữ liệu	
9.1. Tôi luôn chủ động tham gia vào các hoạt động số hóa dữ liệu trong hoạt động công vụ. (1- <i>Hoàn toàn thụ động</i> ; 5- <i>Rất chủ động</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
9.2 Tôi cải tiến, áp dụng công nghệ mới vào quá trình số hóa dữ liệu. (1- <i>Rất không thường xuyên</i> ; 5- <i>Rất thường xuyên</i>)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

9.3 Tôi sẵn sàng điều chỉnh quy trình công việc để phù hợp với việc số hóa dữ liệu. (1- Hoàn toàn không sẵn sàng; 5- Rất sẵn sàng)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Sử dụng dữ liệu	
9.4. Tôi thường xuyên sử dụng dữ liệu từ các hệ thống/kho dữ liệu để đưa ra quyết định chính xác và nhanh chóng. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3. Chia sẻ dữ liệu	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
9.1. Tôi sẵn sàng chia sẻ thông tin dữ liệu với các đơn vị khác để tạo dựng hệ sinh thái dữ liệu liên thông. (1- Hoàn toàn không sẵn sàng; 5- Hoàn toàn sẵn sàng)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
9.2. Tôi góp phần thúc đẩy mối quan hệ hợp tác với các đối tác trong việc chia sẻ dữ liệu (1- Hoàn toàn không có đóng góp; 5- Đóng góp rất lớn)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

IV. Vai trò của cán bộ, công chức trong ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp

Câu 10. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, tương ứng với các giá trị sau đây)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đánh giá
10.1. Công nghệ số giúp tôi làm việc hiệu quả hơn trong các quy trình tác nghiệp. (1- Không hoàn toàn đồng ý; 5- Hoàn toàn đồng ý)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
10.2. Tôi tự tin trong việc ứng dụng công nghệ số vào công việc hàng ngày. (1- Không hoàn toàn tự tin; 5- Hoàn toàn tự tin)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
10.3 Tôi đã tham gia các khóa đào tạo về ứng dụng công nghệ số trong công việc. (1- Rất không thường xuyên; 5- Rất thường xuyên)	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
10.4. Việc áp dụng công nghệ số giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả trong quy trình làm việc của tôi.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

(1- Không hoàn toàn đồng ý; 5- Hoàn toàn đồng ý)	
--	--

V. Ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách

Câu 11. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý với nội dung đó)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
1. Xây dựng, ban hành chính sách	
11.1. Việc sử dụng trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
11.2. Dữ liệu phân tích từ trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi hiểu rõ hơn về nhu cầu của người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
11.3. Trí tuệ nhân tạo đã giúp tôi nắm bắt, phân tích phản hồi từ người dân một cách hiệu quả hơn.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Thực hiện chính sách	
11.4. Thường xuyên vận hành các nền tảng số giải quyết thủ tục hành chính, thực hiện chính sách	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
11.5. Thường xuyên ứng dụng công nghệ số để giám sát thực hiện chính sách	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
11.6. Thường xuyên ứng dụng công nghệ số đánh giá thực hiện chính sách	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

VI. Kết quả thực hiện vai trò đối với chuyển đổi số của cán bộ, công chức

Câu 12. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý với nội dung đó)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
I. Chất lượng dịch vụ công:	
1.1. Việc ứng dụng công nghệ số đã nâng cao chất lượng dịch vụ công mà chúng tôi cung cấp cho người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

1.2. Tôi nhận thấy quy trình cung cấp dịch vụ công đã trở nên nhanh chóng và hiệu quả hơn nhờ vào công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
II. Mức độ hài lòng của người dân:	
1. Thời gian xử lý công việc:	
1.1. Thời gian xử lý hồ sơ, yêu cầu của người dân đã giảm	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
1.2. Việc chuyển đổi số giúp chúng tôi giảm thiểu tình trạng trì hoãn trong các quy trình làm việc.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Minh bạch thông tin:	
2.1. Thông tin về các quy trình và dịch vụ công đã trở nên minh bạch hơn	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3. Khả năng phản hồi:	
3.1. Tôi có khả năng phản hồi và giải quyết vấn đề của người dân nhanh chóng hơn	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.2. Dễ dàng hơn trong việc theo dõi và xử lý phản hồi từ người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

PHẦN B: NHỮNG THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHÒNG TRONG THỰC HIỆN VAI TRÒ CHUYỂN ĐỔI SỐ

Câu 13. Xin ông/bà cho biết ý kiến của ông/bà về mức độ đồng ý của mình đối với những nội dung dưới đây? (Ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý với nội dung đó)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
THUẬN LỢI	
1. Hỗ trợ từ lãnh đạo:	
1.1. Lãnh đạo của tôi luôn ủng hộ, khuyến khích chúng tôi tham gia vào quá trình chuyển đổi số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2. Đào tạo và phát triển kỹ năng:	
2.1. Tôi đã nhận được đủ đào tạo, hỗ trợ để làm quen với các công nghệ số mới trong công việc.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3. Công nghệ hiện đại:	
3.1. Hệ thống công nghệ mà chúng tôi sử dụng đáp ứng tốt nhu cầu công việc và giúp tăng cường hiệu suất làm việc.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
4. Tính sẵn có của thông tin:	
4.2. Các nền tảng công nghệ cho phép tôi tìm kiếm và cập nhật thông tin một cách nhanh chóng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
4.3. Tôi có thể dễ dàng hợp tác và chia sẻ dữ liệu với đồng nghiệp nhờ vào hệ thống trực tuyến.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

KHÓ KHĂN	
6. Khó khăn trong việc thích nghi:	
6.1. Tôi gặp khó khăn trong việc thích nghi với các công nghệ số mới được áp dụng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
7. Thiếu nguồn lực:	
7.1. Ngân sách dành cho chuyển đổi số còn hạn chế	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
7.3. Tôi cảm thấy thiếu nhân lực hỗ trợ trong việc triển khai các ứng dụng công nghệ mới.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
8. Sự kháng cự từ người dân:	
10.2. Tôi nhận thấy rằng một số người dân không quen với việc sử dụng công nghệ trong giao dịch hành chính.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Câu 14. Khối lượng công việc của ông/bà hiện nay so với khi chưa bắt đầu thực hiện chuyển đổi số thì thay đổi như thế nào?

- ☐ 1. Nhiều lên
☐ 2. Ít đi
☐ 3. Không thay đổi
☐ 4. Không muốn trả lời

Câu 15. Theo ông/bà lý do tình trạng công việc quá tải khi có chuyển đổi số là gì? (có thể chọn nhiều câu trả lời)

- ☐ 1. Khối lượng công việc được giao quá nhiều
☐ 2. Thời hạn phải hoàn thành công việc quá gấp hoặc không phù hợp
☐ 3. Cách thức làm việc mới nên chưa thích nghi
☐ 4. Cơ quan/đơn vị thiếu người
☐ 5. Lãnh đạo phân công/giao việc chưa phù hợp
☐ 6. Thiếu kỹ năng trong lĩnh vực được giao
☐ 7. Thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực được giao

Câu 16. Mức độ đồng ý của ông/bà với các nhận định sau về nguyên nhân gây căng thẳng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ ở cơ quan/đơn vị của ông/bà? (Xin ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý)

MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
1. Không rõ ràng cách thức thực hiện nhiệm vụ được giao	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Ông/bà nhận được những hướng dẫn/yêu cầu chồng chéo từ cấp trên	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Phạm vi trách nhiệm công việc không rõ ràng	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Ông/bà gặp phải sự xung đột giữa trách nhiệm của công việc và các giá trị của bản thân	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Ông/bà cùng một lúc phải thực hiện quá nhiều nhiệm vụ	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

6. Các nhiệm vụ mà ông/bà cùng thực hiện có sự xung đột giá trị với nhau	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Công việc và trách nhiệm của ông/bà quá nặng nề vượt quá giới hạn của bản thân	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Việc tham gia các phong trào, sự kiện ngoài hoạt động chuyên môn làm ảnh hưởng đến công việc	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Tham gia hội họp và làm báo cáo quá nhiều làm ảnh hưởng đến công việc	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Việc xử lý các khiếu nại, phản ánh trong công việc khiến ông/bà cảm thấy mệt mỏi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Câu 17. Mức độ hài lòng đối của ông/bà với công việc đang làm khi thực hiện chuyển đổi số như thế nào? (Xin ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý)

MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
1. Cảm thấy hứng thú với công việc mình đang làm	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Làm việc vì trách nhiệm được phân công	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Cơ bản hài lòng với công việc đang làm	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Thực hiện công việc đang làm với niềm đam mê	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Cảm thấy mình đạt được thành tựu khi thực hiện công việc của mình	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Câu 18. Xin ông/bà đánh giá về động lực thực hiện nhiệm vụ chuyển đổi số của ông/bà?

(Xin ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý)

MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
1. Đối với ông/bà việc mang lại sự thay đổi tích cực cho xã hội, người dân có ý nghĩa hơn là thành tựu/an toàn của cá nhân	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Ông/bà cố gắng hết sức để hoàn thành công việc của mình vượt qua mọi khó khăn	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Ông/bà sẵn sàng thay đổi cách làm việc, cách tư duy để thích ứng với chuyển đổi số	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Ông/bà cảm thấy hài lòng khi được tham gia vào quá trình xây dựng/thực hiện chuyển đổi số	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

5. Phục vụ người dân tốt hơn là điều rất quan trọng đối với ông/bà	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Câu 19. Xin ông/bà đánh giá về mức độ gắn bó với công việc, cơ quan/đơn vị của ông/bà? (Xin ông/bà đánh giá trên cơ sở thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý)

MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý					
Tiêu chí	1	2	3	4	5
1. Các giá trị chuyển đổi số mà cơ quan/đơn vị theo đuổi phù hợp với giá trị của ông/bà	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Ông/bà muốn gắn bó với cơ quan/ đơn vị	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Ông/bà sẵn sàng làm việc chăm chỉ vì mục tiêu, thành công của chuyển đổi số	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Ông/bà sẵn sàng thực hiện mọi nhiệm vụ để ở lại cơ quan/đơn vị	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

PHẦN C: THÔNG TIN CHUNG CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI

Câu 20. Giới tính ☐ 1. Nam ☐ 2. Nữ

Câu 21. Độ tuổi của ông/bà?

- ☐ 1. Dưới 25 tuổi ☐ 2. 25 - 35 tuổi
☐ 3. 36 - 45 tuổi ☐ 4. 46 - 55 tuổi
☐ 5. Trên 55 tuổi

Câu 22. Trình độ học vấn:

- ☐ 1. Trung học phổ thông ☐ 2. Cao đẳng
☐ 3. Đại học ☐ 4. Sau đại học

Câu 23. Chức vụ hiện tại:

- ☐ 1. Lãnh đạo, quản lý ☐ 2. Chuyên viên, nhân viên

Câu 24. Thời gian công tác tại cơ quan nhà nước:

- ☐ 1. Dưới 1 năm ☐ 2. 1 - 5 năm
☐ 3. 6 - 10 năm ☐ 4. 11 - 15 năm
☐ 5. Trên 15 năm

Câu 25. Lĩnh vực công tác:

- ☐ 1. Văn phòng - Thống kê ☐ 2. Tài chính - Kế toán
☐ 3. Địa chính - XD-ĐT ☐ 4. Tư pháp - Hộ tịch

☐ 5. Văn hoá - Xã hội

☐ 6. Môi trường

☐ 7. Đảng, đoàn thể

☐ 8. Lĩnh vực khác (vui lòng ghi rõ): _____

Câu 26. Mức độ sử dụng công nghệ số trong công việc hàng ngày:

☐ 1. Rất thấp

☐ 2. Thấp

☐ 3. Trung bình

☐ 4. Cao

☐ 5. Rất cao

Xin chân thành cảm ơn Quý Ông/Bà!

PHỤ LỤC 2

BẢNG KHẢO SÁT ĐỐI TƯỢNG NGƯỜI DÂN

Kính thưa ông/bà!

Nghiên cứu sinh Phan Hoàng Ngọc Anh là giảng viên Khoa Xã hội học và Phát triển, Học viện Chính trị khu vực II đang thực hiện luận án “*Vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số*”. Nhằm góp phần thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi trân trọng kính mời ông/bà đóng góp ý kiến đối với vấn đề nêu trên bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Những câu trả lời xác thực của ông/bà góp phần nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Chúng tôi cam kết tất cả những thông tin mà ông/bà cung cấp đều được bảo mật và giữ khuyệt danh nhằm phục vụ mục đích duy nhất là nghiên cứu khoa học.

Cách trả lời: Xin ông/bà đánh dấu **X** vào ô của phương án trả lời mà ông/bà cho là phù hợp với ý kiến của mình

Trân trọng cảm ơn ông/bà đã hợp tác!

PHẦN A: VAI TRÒ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC PHƯỜNG ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ CHUYỂN ĐỔI SỐ

1. Vai trò của cán bộ, công chức đối với đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, văn hoá số

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
1.Đổi mới tư duy về chuyển đổi số:	
Tôi thấy rằng cán bộ, công chức tại thành phố Thủ Đức đang tích cực đổi mới tư duy trong việc áp dụng công nghệ số vào công việc.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Cán bộ, công chức có ý thức cao về tầm quan trọng của chuyển đổi số trong việc cải cách hành chính.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
2.Nhận thức về công nghệ số:	
Cán bộ, công chức thể hiện rõ sự nhận thức đúng đắn về các xu hướng công nghệ số hiện nay.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi tin rằng cán bộ, công chức sẵn sàng học hỏi và tiếp cận các công nghệ mới để phục vụ người dân tốt hơn.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
3.Phát triển kỹ năng số:	
Cán bộ, công chức có khả năng sử dụng các công cụ và nền tảng công nghệ số trong công việc hàng ngày.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi thấy rằng cán bộ, công chức tham gia các khóa đào tạo để nâng cao kỹ năng số và hiểu biết về chuyển đổi số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

4.Văn hóa số:	
Cán bộ, công chức thể hiện văn hóa số trong cách thức giao tiếp và làm việc với người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi nhận thấy rằng sự tương tác giữa cán bộ, công chức và người dân đã trở nên dễ dàng hơn nhờ vào việc áp dụng văn hóa số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
5.Hỗ trợ người dân:	
Cán bộ, công chức luôn sẵn sàng hỗ trợ người dân trong việc tiếp cận và sử dụng các dịch vụ công trực tuyến.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy rằng cán bộ, công chức hiểu rõ và tận tâm trong việc giúp đỡ người dân áp dụng công nghệ số vào cuộc sống.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

2. Vai trò của cán bộ, công chức đối với phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
Phát triển hạ tầng số:	
Cán bộ, công chức có vai trò quan trọng trong việc phát triển hạ tầng số của thành phố.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Hạ tầng số mà cán bộ, công chức phát triển đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ công của người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Nền tảng số:	
Các nền tảng số được phát triển bởi cán bộ, công chức giúp tôi dễ dàng tiếp cận thông tin và dịch vụ công.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Cán bộ, công chức thường xuyên cập nhật và nâng cấp nền tảng số để cải thiện trải nghiệm người dùng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
An toàn thông tin:	
Tôi cảm thấy yên tâm hơn về an toàn thông tin khi cán bộ, công chức triển khai các biện pháp bảo mật phù hợp.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Cán bộ, công chức thường xuyên thông báo cho người dân về các vấn đề an ninh thông tin liên quan đến dịch vụ công.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Đảm bảo an ninh thông tin:	
Cán bộ, công chức đã thực hiện hiệu quả các chính sách bảo vệ an ninh thông tin cá nhân của tôi.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Việc cán bộ, công chức đảm bảo an ninh thông tin góp phần nâng cao sự tin tưởng của tôi vào các dịch vụ công trực tuyến.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Giáo dục và tuyên truyền:	
Cán bộ, công chức có trách nhiệm trong việc giáo dục và tuyên truyền cho người dân về an toàn và an ninh thông tin.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Các chương trình tuyên truyền của cán bộ, công chức giúp tôi hiểu rõ hơn về cách bảo vệ thông tin cá nhân khi sử dụng dịch vụ công.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

3. Vai trò của cán bộ, công chức đối với triển khai kho dữ liệu, phát triển hệ sinh thái dữ liệu, số hoá và sử dụng dữ liệu

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
Triển khai kho dữ liệu:	
Cán bộ, công chức đã tích cực triển khai các kho dữ liệu phục vụ cho nhu cầu của người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy rằng việc sử dụng kho dữ liệu giúp cải thiện chất lượng dịch vụ công mà tôi nhận được.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Phát triển hệ sinh thái dữ liệu:	
Các cán bộ, công chức đã có những nỗ lực đáng kể trong việc phát triển hệ sinh thái dữ liệu để phục vụ người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước trong việc xây dựng hệ sinh thái dữ liệu là tốt.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Số hóa dữ liệu:	
Quá trình số hóa dữ liệu được thực hiện một cách hiệu quả bởi các cán bộ, công chức.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi thấy thông tin của mình được số hóa và bảo mật tốt hơn khi có sự hỗ trợ của cán bộ, công chức.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Sử dụng dữ liệu:	
Cán bộ, công chức đã sử dụng dữ liệu một cách hiệu quả để cải thiện dịch vụ công và phục vụ người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi tin rằng dữ liệu được sử dụng để đưa ra các quyết định chính xác và phù hợp với nhu cầu của cộng đồng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tương tác với người dân:	
Các cán bộ, công chức đã cải thiện khả năng tương tác với người dân thông qua việc sử dụng dữ liệu.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy rằng thông tin và phản hồi của tôi được lắng nghe và xử lý tốt hơn nhờ vào sự hỗ trợ của hệ thống dữ liệu.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

4. Vai trò của cán bộ, công chức trong ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp (cải cách hành chính công)

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
Đổi mới quy trình làm việc:	
Tôi nhận thấy rằng việc ứng dụng công nghệ số đã giúp cải cách quy trình làm việc của cán bộ, công chức trong việc phục vụ người dân.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Quy trình xử lý hồ sơ, yêu cầu của người dân đã trở nên rõ ràng và dễ dàng hơn nhờ vào công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tiếp cận thông tin:	
Công nghệ số đã giúp tôi dễ dàng tiếp cận thông tin về các dịch vụ hành chính công.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi có thể tìm kiếm và nhận thông tin liên quan đến các quy trình hành chính một cách nhanh chóng nhờ vào công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Thời gian giải quyết công việc:	
Việc ứng dụng công nghệ số đã giúp giảm thời gian chờ đợi trong quá trình giải quyết hồ sơ, yêu cầu của tôi.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy quy trình xử lý hồ sơ đã trở nên hiệu quả hơn nhờ vào việc ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Sự tương tác và hỗ trợ:	
Tôi cảm thấy cán bộ, công chức có khả năng tương tác và hỗ trợ tôi tốt hơn khi ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Các công nghệ mới đã giúp tôi dễ dàng hơn trong việc phản hồi và trao đổi thông tin với cán bộ, công chức.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Minh bạch và công bằng:	
Việc ứng dụng công nghệ số trong hành chính công đã làm cho quy trình trở nên minh bạch hơn.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy rằng mọi người dân đều có cơ hội tiếp cận các dịch vụ công bằng nhau nhờ vào ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

5. Ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách, quy định; ứng dụng khoa học dữ liệu trí tuệ nhân tạo để hỗ trợ ra quyết định, nâng cao hiệu quả tương tác với người dân

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
Chất lượng chính sách:	
Các chính sách và quy định được xây dựng và ban hành với sự hỗ trợ của công nghệ số có chất lượng tốt hơn.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy rằng việc ứng dụng công nghệ số đã giúp các cơ quan chức năng hiểu rõ hơn nhu cầu của người dân trong việc xây dựng chính sách.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Minh bạch và dễ tiếp cận:	
Thông tin về chính sách, quy định được công khai và dễ tiếp cận hơn nhờ vào ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi có thể dễ dàng tìm kiếm và hiểu các chính sách và quy định mới nhờ vào các nền tảng số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tương tác với chính quyền:	
Việc ứng dụng công nghệ số đã cải thiện khả năng tương tác của tôi với các cơ quan nhà nước.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi nhận thấy rằng phản hồi của tôi về các chính sách và dịch vụ được xử lý nhanh chóng hơn nhờ vào công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Quyết định dựa trên dữ liệu:	
Tôi tin rằng các quyết định của chính quyền đã được cải thiện nhờ vào việc sử dụng dữ liệu và trí tuệ nhân tạo.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Sự áp dụng công nghệ số đã giúp các cơ quan chức năng đưa ra quyết định dựa trên thông tin và dữ liệu thực tế.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Khả năng tiếp cận dịch vụ:	
Việc ứng dụng công nghệ số đã làm cho các dịch vụ công trở nên dễ tiếp cận hơn với tôi và cộng đồng.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi có thể thực hiện các thủ tục hành chính nhanh chóng hơn nhờ vào các ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

6. Mức độ hiệu quả trong chuyển đổi số

Câu hỏi khảo sát	Mức độ đồng ý (1 - Hoàn toàn không đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý)
Chất lượng dịch vụ công:	
Dịch vụ công trực tuyến đã được cải thiện đáng kể nhờ vào ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi cảm thấy quy trình cung cấp dịch vụ công trở nên nhanh chóng và thuận tiện hơn nhờ vào chuyển đổi số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Mức độ hài lòng với dịch vụ:	
Tôi hài lòng với chất lượng dịch vụ công mà tôi nhận được qua các nền tảng số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Phản hồi từ tôi về dịch vụ công được xử lý nhanh chóng và hiệu quả nhờ vào công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Thời gian xử lý:	
Thời gian xử lý yêu cầu của tôi đã giảm đáng kể nhờ vào chuyển đổi số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi nhận thấy rằng việc chuyển đổi số giúp giảm thiểu tình trạng trì hoãn trong xử lý hồ sơ.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Minh bạch thông tin:	
Thông tin về các quy trình và dịch vụ công đã trở nên minh bạch hơn nhờ vào ứng dụng công nghệ số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Tôi dễ dàng tiếp cận thông tin cần thiết liên quan đến dịch vụ công thông qua các nền tảng số.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Khả năng tương tác:	
Tôi có thể tương tác với chính quyền một cách dễ dàng hơn qua các kênh trực tuyến.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Công nghệ số đã giúp tôi có cơ hội phản hồi và đóng góp ý kiến cho các dịch vụ công.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Sự tin tưởng vào chính quyền:	
Tôi cảm thấy tin tưởng hơn vào chính quyền khi họ áp dụng công nghệ số trong việc cung cấp dịch vụ.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐
Việc chuyển đổi số đã giúp tôi thấy được sự nỗ lực của chính quyền trong việc cải cách hành chính.	1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

PHẦN B: THÔNG TIN CHUNG CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI**7. Giới tính** ☐ 1. Nam ☐ 2. Nữ**8. Độ tuổi của ông/bà?**

- ☐ 1. Dưới 18 tuổi ☐ 2. 18 - 30 tuổi
☐ 3. 31 - 45 tuổi ☐ 4. 46 - 60 tuổi

9. ☐ 5. Trên 60 tuổi**10. Trình độ học vấn:**

- ☐ 1. Tiểu học ☐ 2. Trung học cơ sở
☐ 3. Trung học phổ thông ☐ 4. Cao đẳng
☐ 5. Đại học ☐ 6. Sau đại học

11. Nghề nghiệp:

- ☐ 1. Học sinh/Sinh viên ☐ 2. Công nhân
☐ 3. Nhân viên văn phòng ☐ 4. Doanh nhân
☐ 5. Nông dân ☐ 6. Nghề tự do
☐ 7. Khác (Vui lòng ghi rõ): _____

12. Tình trạng cư trú:

- ☐ 1. Cư trú tại thành phố Thủ Đức
☐ 2. Cư trú tại các quận/huyện khác ở TP.HCM
☐ 3. Cư trú tại tỉnh/thành phố khác

13. Tần suất sử dụng dịch vụ công trực tuyến:

- ☐ 1. Rất thường xuyên (hàng tuần) ☐ 2. Thường xuyên (hàng tháng)
☐ 3. thỉnh thoảng (hàng quý) ☐ 4. Hiếm khi (hàng năm)
☐ 5. Không bao giờ

14. Mức độ hiểu biết về chuyển đổi số:

- ☐ 1. Rất hiểu biết ☐ 2. Hiểu biết trung bình
☐ 3. Không hiểu biết nhiều ☐ 4. Không biết gì về chuyển đổi số

Xin chân thành cảm ơn quý ông/bà!

PHỤ LỤC 3 CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

Kính thưa ông/bà!

Nghiên cứu sinh Phan Hoàng Ngọc Anh là giảng viên Khoa Xã hội học và Phát triển, Học viện Chính trị khu vực II đang thực hiện luận án “**Vai trò của cán bộ, công chức các phường ở khu vực đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đối với chuyển đổi số**”. Nhằm góp phần thực hiện nghiên cứu này, chúng tôi trân trọng kính mời ông/bà đóng góp ý kiến đối với vấn đề nêu trên bằng cách trả lời các câu hỏi phỏng vấn sâu dưới đây. Những câu trả lời xác thực của ông/bà góp phần nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Chúng tôi cam kết tất cả những thông tin mà ông/bà cung cấp đều được bảo mật, khuyết danh và chỉ phục vụ nghiên cứu khoa học.

Cách trả lời: Xin ông/bà ghi ý kiến của mình một cách chi tiết vào đường kẻ rời bên dưới.

Trân trọng cảm ơn ông/bà đã hợp tác!

I. THÔNG TIN CHUNG CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI

1. Họ và tên:
2. Vị trí công tác:
3. Chuyên ngành được đào tạo:

II. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

Câu 1. Quan điểm của ông/bà về chuyển đổi số? Ông/bà có gặp khó khăn gì khi tiếp cận với chuyển đổi số không?

Câu 2. Sự hiểu biết của ông/bà về chuyển đổi số? So với trước đây thì những thông tin về chuyển đổi số có rõ ràng hơn không? Có dễ tiếp cận hơn không? Mức độ am hiểu về mục tiêu, kế hoạch, nhiệm vụ mà bản thân phải làm khi thực hiện chuyển đổi số ở đơn vị?

Câu 3. Ông/bà có được phổ biến, chỉ dẫn về thay đổi cách làm, thói quen (quy trình) trong xử lý công việc trong môi trường số?

Câu 4. Theo Ông/bà, việc tuyên truyền có vai trò như thế nào đối với hiệu quả chuyển đổi số? Ông/bà có tham gia tuyên truyền, chuyển đổi số trong cơ quan?

Câu 5. Quy trình, tính chất công việc của ông/bà có khác gì so với trước đây khi thực hiện chuyển đổi số?

Câu 6. Xin ông/bà cho biết thói quen ứng xử, chuẩn mực, quy tắc trong công việc, với cấp trên, với cấp dưới đồng nghiệp có sự thay đổi không? Đó là những thay đổi gì?

Câu 7. Ông/Bà có tham gia vào việc phát triển hạ tầng số ở cơ quan? Thuận lợi? Khó khăn gì?

Câu 8. Cá nhân ông/bà có sử dụng dạng lưu trữ dữ liệu điện toán đám mây không? Có thì dùng vào việc gì?

Câu 9. Ông/bà có tham gia xây dựng nền tảng số ở quan đơn vị? Mức độ triển khai các nền tảng số dùng chung như thế nào? Thuận lợi? Khó khăn gì?

Câu 10. Ông/Bà có tham gia vào việc phát triển nền tảng số ở cơ quan không? Thuận lợi? Khó khăn gì?

Câu 11. Ông/Bà có tối ưu hoá và cải tiến quy trình làm việc trên nền tảng số không? Thuận lợi? Khó khăn gì?

Câu 12. Ông/bà thực hiện việc đảm bảo an toàn và an ninh thông tin như thế nào? Thuận lợi? Khó khăn gì?

Câu 13. Ông/bà có thu thập dữ liệu, tạo lập dữ liệu để hình thành các cơ sở dữ liệu? Có quản lý, duy trì, cập nhật dữ liệu, quản lý sự thay đổi dữ liệu; Có tham gia kết nối chia sẻ dữ liệu của cơ quan không? Chia sẻ những loại dữ liệu nào?

Câu 14. Theo ông/bà, việc số hoá đang gặp những khó khăn gì?

Câu 15. Theo ông/bà, quy trình làm việc khi thực hiện chuyển đổi số có khác gì so với trước đây? Nhanh, gọn, hiệu quả hơn không?

Câu 16. Ông/bà có AI, trợ lý ảo để làm việc không?

Câu 17. Ông/bà có ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành chính sách, ra quyết định ở địa phương không? Thực hiện như thế nào?

Câu 18. Ông/bà có ứng dụng công nghệ số, thông tin số vào tương tác với người dân không? Có thuận lợi hơn so với trước không?

Câu 19. Ông/ bà gặp thuận lợi gì khi thực hiện chuyển đổi số?

Câu 20. Ông/bà gặp khó khăn gì khi thực hiện chuyển đổi số? (Có cảm thấy căng thẳng, áp lực trong công việc? Khối lượng công việc tăng lên hay giảm đi so với trước đây?)

Xin chân thành cảm ơn ông/bà

PHỤ LỤC 4

1. Bảng 1: Các giá trị của thang đo Likert 5 mức độ mà luận án sử dụng

Thang đo Likert 5 mức độ					
Mức độ	1	2	3	4	5
Giá trị trung bình (GTTB)	1,0 - 1,8	1,81 - 2,61	2,62 - 3,42	3,43 - 4,23	4,24 - 5,0
Ý nghĩa (Giá trị) trong luận án	Hoàn toàn nhận thức không rõ				Hoàn toàn nhận thức rõ
	Hoàn toàn không hiểu rõ				Hoàn toàn hiểu rõ
	Hoàn toàn không nhận thấy				Hoàn toàn nhận thấy
	Hoàn toàn không tuân thủ				Hoàn toàn tuân thủ
	Hoàn toàn không khuyến khích				Rất khuyến khích
	Hoàn toàn không có khả năng				Hoàn toàn có khả năng
	Hoàn toàn thụ động				Rất chủ động
	Hoàn toàn không tự tin				Rất tự tin
	Hoàn toàn không sẵn sàng				Rất sẵn sàng
	Hoàn toàn không đủ kỹ năng				Hoàn toàn đủ kỹ năng
	Hoàn toàn không đủ kiến thức				Hoàn toàn đủ kiến thức
	Rất không thường xuyên				Rất thường xuyên
	Không sẵn sàng hợp tác				Rất sẵn sàng hợp tác

Thang đo Likert 5 mức độ					
Mức độ	1	2	3	4	5
	Không thành thạo				Hoàn toàn thành thạo
	Không sẵn sàng hỗ trợ				Rất sẵn sàng hỗ trợ
	Hoàn toàn không thoải mái				Rất thoải mái
	Hoàn toàn trang bị không đầy đủ				Rất đầy đủ
	Rất không tích cực				Rất tích cực
	Rất không quan trọng				Rất quan trọng
	Hoàn toàn không đủ kiến thức				Rất đủ kiến thức
	Rất chậm				Rất nhanh
	Không hoàn toàn đồng ý				Hoàn toàn đồng ý
	Hoàn toàn không đóng góp ý kiến				Rất thường xuyên đóng góp ý kiến

2. Bảng 2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu người dân

	Chỉ số	Tần suất	Phần trăm
Giới tính	Nam	194	48.50%
	Nữ	206	51.50%
	Tổng	400	100.00%
Độ tuổi	Dưới 18 tuổi	0	0.00%
	Từ 18 - 30 tuổi	94	23.50%
	Từ 31 - 45 tuổi	212	53.00%
	Từ 46 - 60 tuổi	76	19.00%
	Trên 60 tuổi	18	4.50%
	Tổng	400	100.00%
Trình độ học vấn:	Tiểu học	0	0.00%
	Trung học cơ sở	65	16.30%
	Trung học phổ thông	226	56.50%
	Cao đẳng	109	27.30%
	Đại học	0	0.00%
	Sau đại học	0	0.00%

	Tổng	400	100.00%
Nghề nghiệp	Học sinh/Sinh viên	0	0.00%
	Công nhân	145	36.30%
	Nhân viên văn phòng	203	50.70%
	Doanh nhân	52	13.00%
	Nông dân	0	0.00%
	Nghề tự do	0	0.00%
	Khác	0	0.00%
	Tổng	400	100.00%
Mức thu nhập hàng tháng	Dưới 5 triệu	25	6.30%
	Từ 5 - 10 triệu	96	24.00%
	Từ 11 - 15 triệu	137	34.30%
	Từ 16 - 20 triệu	101	25.30%
	Trên 20 triệu	41	10.30%
	Tổng	400	100.00%
Tình trạng cư trú	Cư trú tại thành phố Thủ Đức	237	59.30%
	Cư trú tại các quận/huyện khác ở TP.HCM	107	26.80%
	Cư trú tại tỉnh/thành phố khác	56	14.00%
	Tổng	400	100.00%
Tần suất sử dụng dịch vụ công trực tuyến	Rất thường xuyên (hàng tuần)	0	0.00%
	Thường xuyên (hàng tháng)	97	24.30%
	Thỉnh thoảng (hàng quý)	206	51.50%
	Hiếm khi (hàng năm)	97	24.30%
	Không bao giờ	0	0.00%
	Tổng	400	100.00%
Mức độ hiểu biết về chuyển đổi số	Rất hiểu biết	0	0.00%
	Hiểu biết trung bình	226	56.50%
	Không hiểu biết nhiều	109	27.30%
	Không biết gì về chuyển đổi số	65	16.30%

PHỤ LỤC 4

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ DÀNH CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CÁC XÃ, PHƯỜNG Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

I. Cơ sở xây dựng chương trình

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyển đổi số cho cán bộ, công chức các xã, phường tại TP. Hồ Chí Minh được xây dựng trên hệ thống các căn cứ chính trị, pháp lý mới của Trung ương và định hướng phát triển đô thị số của Thành phố. Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) xác định chuyển đổi số và phát triển nhân lực số là đột phá chiến lược; Nghị quyết 71-NQ/TW (2025) yêu cầu đổi mới đào tạo, chuẩn hóa năng lực công chức theo mô hình chính quyền số; và Nghị định 171/2025/NĐ-CP quy định bồi dưỡng năng lực số theo vị trí việc làm, giao địa phương xây dựng chương trình đặc thù.

Ở cấp địa phương, TP. Hồ Chí Minh đã ban hành một loạt chiến lược quan trọng như Chương trình Chuyển đổi số TP.HCM (2020-2025), Chiến lược Quản trị dữ liệu (2023), Kế hoạch triển khai Đề án Đô thị thông minh, và các kế hoạch chuyển đổi số hằng năm. Các văn bản này đều nhấn mạnh nhiệm vụ nâng cao năng lực đội ngũ công chức tuyến cơ sở để vận hành kho dữ liệu dùng chung, dịch vụ công trực tuyến và các nền tảng tích hợp của đô thị thông minh.

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy đội ngũ cán bộ, công chức các phường tại TP. Hồ Chí Minh đã bước đầu hình thành năng lực số và nhận thức tích cực về chuyển đổi số. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những hạn chế đáng chú ý: (i) sự không đồng đều về kỹ năng số; (ii) căng thẳng vai trò do khối lượng công việc tăng, đặc biệt tình trạng “làm hai việc” (xử lý hồ sơ giấy và hỗ trợ người dân thực hiện dịch vụ công trực tuyến); (iii) khó khăn trong phối hợp kỹ thuật; (iv) thiếu năng lực khai thác dữ liệu và quản trị hạ tầng số; và (v) hạn chế trong năng lực lãnh đạo, giám sát chuyển đổi số ở cấp phường. Mặt khác, chính quyền hai cấp đặt ra yêu cầu, CBCC các xã, phường phải là “điểm chạm số” duy nhất của người dân.

Các kết quả này phù hợp với những đánh giá của các báo cáo thứ cấp như: Báo cáo Chuyển đổi số TP.HCM 2023, Báo cáo Chuyển đổi số Quốc gia (Bộ TT&TT),

World Bank (2021, 2022), UNDP (2022). Tất cả đều nhấn mạnh sự cần thiết phải tăng cường đào tạo chuyên sâu, theo vị trí việc làm.

Do đó, luận án khuyến nghị TP. Hồ Chí Minh xây dựng một chương trình đào tạo, bồi dưỡng mang tính đặc thù, phù hợp với thực tiễn vận hành của chính quyền đô thị lớn nhất cả nước.

II. Mục tiêu chương trình đào tạo, bồi dưỡng

2.1. Mục tiêu tổng quát

Nâng cao năng lực chuyển đổi số của CBCC các xã, phường để đảm nhận tốt vai trò đối với chuyển đổi số trong mô hình chính quyền hai cấp, đặc biệt trong bối cảnh tăng tải công việc và yêu cầu làm chủ dữ liệu, nền tảng số.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Sau khóa học, học viên có thể:

- Thực hiện hiệu quả năm nhóm vai trò chuyển đổi số: Đổi mới tư duy, nhận thức về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng số, xây dựng văn hóa số; phát triển hạ tầng số, nền tảng số và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin; số hóa dữ liệu, triển khai kho dữ liệu và sử dụng dữ liệu; ứng dụng công nghệ số để thay đổi quy trình tác nghiệp và cải cách hành chính công; ứng dụng công nghệ số để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các chính sách, quy định.
- Hiểu rõ vai trò, trách nhiệm và kỳ vọng xã hội đối với CBCC trong mô hình chính quyền hai cấp;
- Giảm căng thẳng vai trò và xử lý mâu thuẫn vai trò trong bối cảnh công việc tăng.
- Vận hành hệ thống số khi không còn cấp huyện hỗ trợ.
- Phối hợp với sở, ngành trong giải quyết thủ tục liên thông.
- Hỗ trợ người dân thực hiện dịch vụ công trực tuyến.
- Khai thác dữ liệu và vận hành hạ tầng số cấp xã một cách chủ động.

III. Đối tượng, số lượng, thời gian

3.1. Đối tượng

- Cán bộ công chức các xã, phường ở tất cả các vị trí việc làm;
- Cán bộ phụ trách công nghệ thông tin;
- Lãnh đạo chủ chốt các xã, phường

3.2. Số lượng

45-50 học viên/1 lớp

3.3. Thời lượng

- 25 tiết (5 chuyên đề)

IV. Khung chương trình đào tạo

1. CHUYÊN ĐỀ 1: NÂNG CAO NHẬN THỨC VÀ CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CỦA CBCC CẤP XÃ ĐỐI VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN HAI CẤP

- 1.1. Tổng quan về chuyển đổi số trong chính quyền hai cấp
- 1.2. Vị trí, chức năng và nhiệm vụ mới của CBCC trong mô hình chính quyền hai cấp
- 1.3. Các yêu cầu về năng lực và tác phong công vụ trong môi trường số
- 1.4. Những thách thức thường gặp khi thực hiện chuyển đổi số ở cấp xã
- 1.5. Nhận diện tình huống phát sinh và phương pháp xử lý trong thực thi nhiệm vụ số
- 1.6. Bộ khung nhiệm vụ chuyển đổi số dành cho CBCC cấp xã của TP. Hồ Chí Minh

2. CHUYÊN ĐỀ 2: PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG SỐ CỐT LÕI VÀ NĂNG LỰC VẬN HÀNH HẠ TẦNG SỐ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TẠI CÁC XÃ, PHƯỜNG

- 2.1. Kỹ năng số cơ bản dành cho cán bộ, công chức xã, phường
- 2.2. Kỹ năng sử dụng các nền tảng số dùng chung của Thành phố Hồ Chí Minh
- 2.3. Kỹ năng quản lý và vận hành hạ tầng số tại Ủy ban nhân dân phường
- 2.4. Kỹ năng bảo đảm an toàn thông tin và an ninh mạng
- 2.5. Kỹ năng hỗ trợ người dân và tổ chức khi thực hiện thủ tục trực tuyến
- 2.6. Kỹ năng làm việc dựa trên dữ liệu

3. CHUYÊN ĐỀ 3: QUẢN TRỊ DỮ LIỆU VÀ KHAI THÁC KHO DỮ LIỆU DÙNG CHUNG TRONG CHÍNH QUYỀN HAI CẤP Ở TP. HỒ CHÍ MINH

- 3.1. Kiến thức nền tảng về quản trị dữ liệu trong cơ quan hành chính
- 3.2. Cấu trúc hệ thống dữ liệu của TP. Hồ Chí Minh
- 3.3. Kho dữ liệu dùng chung của TP. Hồ Chí Minh
- 3.4. Quy trình số hóa và chuẩn hóa dữ liệu tại các xã, phường
- 3.5. Chia sẻ và khai thác dữ liệu trong tác nghiệp công vụ
- 3.6. Bảo mật và an toàn dữ liệu
- 3.7. Thực hành tình huống (Dữ liệu người dân không đồng bộ giữa các hệ thống; Hồ sơ số hóa sai chuẩn, thiếu thông tin hoặc trùng lặp; Sự cố truy cập kho dữ liệu dùng chung; Tình huống yêu cầu khai thác dữ liệu phục vụ kiểm tra, giám sát)

4. CHUYÊN ĐỀ 4: GIẢI QUYẾT THỦ TỤC HÀNH CHÍNH TRONG MÔI TRƯỜNG SỐ VÀ TỐI ƯU HÓA HỖ TRỢ NGƯỜI DÂN TẠI CÁC XÃ, PHƯỜNG

- 4.1. Quy trình giải quyết TTHC trong môi trường số
- 4.2. Vận hành dịch vụ công trực tuyến
- 4.3. Giảm thiểu sai lỗi hồ sơ điện tử và hạn chế phát sinh “làm lại” trong giải quyết TTHC
- 4.4. Kỹ năng hỗ trợ người dân thực hiện TTHC trực tuyến
- 4.5. Phối hợp liên thông trong mô hình chính quyền hai cấp
- 4.6. Đảm bảo an toàn thông tin trong quá trình xử lý TTHC

5. CHUYÊN ĐỀ 5: ĐIỀU PHỐI CÔNG VỤ VÀ PHỐI HỢP LIÊN THÔNG TRONG MÔI TRƯỜNG SỐ TẠI CÁC XÃ, PHƯỜNG

- 5.1. Cơ chế điều phối nhiệm vụ trong mô hình chính quyền hai cấp
- 5.2. Quy trình phối hợp liên ngành trên nền tảng số
- 5.3. Tổ chức và phân công vai trò trong nội bộ UBND xã/phường
- 5.4. Ứng dụng dữ liệu trong giám sát và điều phối công việc
- 5.5. Thực hành báo cáo, đánh giá và kết nối thông tin giữa hai cấp
- 5.6. Xây dựng văn hóa phối hợp và kỷ luật số trong đội ngũ CBCC

V. Tổ chức lớp học

- Sở Nội vụ và Sở Khoa học Công nghệ chủ trì
- Đơn vị phối hợp: Học viện Chính trị khu vực II, Học viện Cán bộ TP. HCM
- Đánh giá: kiểm tra cuối khóa và đánh giá cải thiện năng lực sau 3 tháng