

แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหม  
บนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

โดย

พลตรี ชุมโชค พลสมัคร  
ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์  
กรมกิจการพลเรือนทหาร

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล  
**ลักษณะวิชา** การทหาร  
**ผู้วิจัย** พลตรี ชุมโชค พลสมัคร **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๐

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และปัญหาการปฏิบัติการกิจและหน้าที่ของบุคลากร ๒. เพื่อศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล และ ๓. เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร และข้อมูลปฐมภูมิจากแหล่งข้อมูล ๑. บุคลากรกระทรวงกลาโหมทุกระดับ ๒. ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารองค์กรจะต้องเกิดจากแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยจะต้องให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการ ขณะเดียวกันการวางแผนยุทธศาสตร์ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร (๔ ด้าน) ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

๒. การศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) ปรากฏผลดังนี้

๒.๑ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมอยู่ที่ระดับมากคือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = .695) ด้านงบประมาณ ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = .730) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = .690) และด้านบุคลากร ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = .763)

๒.๒ จากการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น(ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูงมีสาระสำคัญที่สามารถตีความเป็นนัยยะดังนี้ ๑) สาระสำคัญที่สุดที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับกระทรวงกลาโหมคือ ทรัพยากร วิทยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ๒) สาระสำคัญรองระดับที่ ๑ เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับหน่วยขึ้นตรงคือ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การจัดระบบงานและฐานข้อมูล การประเมิน ระบบปฏิบัติการ และการรายงานผล ๓) สาระสำคัญรองระดับที่ ๒ เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับส่วนราชการของหน่วยขึ้นตรงคือ ผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร นักวิชาการ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และประเทศไทย ๔.๐

๓. การกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารด้วยระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งระบบโดยให้ความสำคัญกับการบริหาร การจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) ที่ใช้เป็นกรอบการพัฒนาหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

**ข้อเสนอแนะ :**

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ ควรศึกษาความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานกับความพร้อมของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกัน

๑.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ ควรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และประเทศไทย ๔.๐ โดยให้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลที่มีมาตรฐานที่ต่อเนื่องตลอดเวลา

๑.๓ หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและองค์กรที่เกี่ยวข้องควรมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล

๑.๔ หน่วยงานทุกระดับในสังกัดกระทรวงกลาโหม ควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของการบริหาร โดยคำนึงถึงระบบคุณค่าขององค์กรตามยุทธศาสตร์ และแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

๒. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

๒.๑ ควรส่งเสริมศักยภาพของข้าราชการทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรรองรับรองรับสังคมยุคใหม่

๒.๒ ควรมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานและความพร้อมในการรองรับนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และประเทศไทย ๔.๐ ที่มีมาตรฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

๒.๓ ควรพัฒนาองค์กรที่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างเท่าทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของประชากรในทุกกลุ่มเป้าหมาย

๓. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงาน และความพร้อมในการรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## Abstract

**Title** Developing to Management Policy for Ministry of Defense base on Technology Digital Network

**Field** Military

**Name** Maj.Gen Chumchoke Polsamak      **Course** NDC      **Class** 60

The purpose of this research were 1) to situation and problems of mission and duties of personnel 2) to study sentiment the management policy of Ministry of Defense base on technology digital network and 3) developing to management policy for Ministry of Defense base on technology digital network. This study is qualitative research to secondary data source the document and primary data source from 1) all personnel level under the Ministry of Defense 2) executive officer, executive middle and chief executive. The instruments were opinion questionnaires and semi-structured Interview. The research results were :

1. Track to management policy development for organization trail to strategic planning recurrent focus action plan. At the same time, strategic planning to management factors should be taken into covers account 4'M (Management, Money, Material and Man) This is the importance of organizational management.

2. Study of data from sources. (The contributor) appears as follows:

2.1 The opinion questionnaires for view the management policy of Ministry of Defense base on technology digital network consisted 1) Management ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = .695) 2) Money ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = .730) 3) Materials ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = .690) and 4) Man ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = .763)

2.2 To content analysis and synthesis analysis to sentiment the 3 level administers; executive officer, executive middle and chief executive. There is an essence that can be interpreted as meaning : The Subtheme 1 is primary key of Ministry of Defense review to resource, vision and mission, The subtheme 2 is organic units management have to man, money, management, digital technology and strategic planning, organization of the system and database, operating system evaluation and reporting. The subtheme 2 is the official unit of the straight up to concern executives, administrators, academics and /or experts. Including to strategic planning to be consistent National strategy plan 20 years and Thailand 4.0.

3. To trail the policy development with digital technology system associations with administration, resource, technology and network, operating system, Relevant law and standard database via management , strategic planning, action plan 4 years (B.E.2560 - 2564), as an efficiency and effectiveness tally with National Strategic 20 years , Thailand 4.0 and current situation.

### **Suggestion :**

Developing to Management Policy for Ministry of Defense base on Technology Digital Network, as follows :

#### 1. Policy suggestion

1.1 Preparedness studies the agency of Ministry of Defense and include the relationship between readiness of workers and agencies regulatory authority for strategic planning is consistent.

1.2 Strategic planning and action plan appropriate the National strategy 20 years and Thailand 4.0 by analyzing, synthesizing and standard evaluating is continuous all the time.

1.3 The agencies of Ministry of Defense and related organizations should have a modern management technology digital network system follow digital economy policy.

1.4 All of state agency under the Ministry of Defense should be involved in the proper consideration to management of the organization's value system based on the strategy and planning for the highest goal.

#### 2. Recommendations for practice

2.1 Should be human resource management skills, knowledge and ability for benefits to organizational development support for modern society.

2.2 Should be compared performance method of work and readiness for policy support Technology Digital Network and Thailand 4.0 to standard for performance improvement.

2.3 Should develop organization with Technology Digital Network to appropriate globalization and respond to the need assessment of population in all target groups.

#### 3. Academic suggestion

Should be studied the impact of work performance and readiness for technology digital network such as the technology expertise, management policy and performance, etc.

## คำนำ

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ ปัญหาการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ และความคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการกระทรวงกลาโหม เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการวิจัยฉบับนี้ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแนวคิดการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ โดยยึดกรอบการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ และทฤษฎีการบริหาร (4'M) ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และระบบฐานข้อมูล

ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาวิจัยนี้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่น่าสนใจเพราะจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ กระทรวงกลาโหมได้ดำเนินภารกิจเชิงกลยุทธ์ และปฏิบัติการตอบสนองได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้หน่วยขึ้นตรงและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และคุณลักษณะเฉพาะของหน่วยงานที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นฐานการพัฒนานโยบายการบริหารบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความเหมาะสมต่อไป

พลตรี

ชุมโชค พลสมัคร

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายคำย่อ	ฎ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
ข้อจำกัดของการวิจัย	๕
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
คำจำกัดความ	๕
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
แนวคิด ทฤษฎีที่ข้องเกี่ยวกับนโยบาย	๘
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๑๖
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่	๒๔
กระทรวงกลาโหม (Ministry of Defense)	๓๖
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๙
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๕๔</b>
พื้นที่และประชากรที่ดำเนินการวิจัย	๕๔
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๕
คุณภาพของเครื่องมือวิจัย	๕๖
การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>๕๙</b>
ตอนที่ ๑ ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๕๙
ตอนที่ ๒ ศึกษานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	๕๙
ตอนที่ ๓ การจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	๙๙
<b>บทที่ ๕ สรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๐๓</b>
สรุป	๑๐๓
ข้อเสนอแนะ	๑๑๐
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๑๒</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๑๘</b>
ผนวก ก แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	๑๑๙
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	๑๒๓
ผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)	๑๒๕
ผนวก ง รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความสอดคล้องแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	๑๒๖
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๒๗</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔ - ๑	จำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม	๖๐
๔ - ๒	ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการ	๖๒
๔ - ๓	ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล ด้านงบประมาณ	๖๒
๔ - ๔	ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล ด้านวัสดุอุปกรณ์	๖๒
๔ - ๕	ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล ด้านบุคลากร	๖๓
๔ - ๖	จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ	๖๔
๔ - ๗	การจำแนกสาระสำคัญและตีความจากการสัมภาษณ์	๙๘

ญ

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑ ผู้บริหารและทักษะการบริหาร	๒๑
๒ - ๒ ยุทธศาสตร์กระทรวงเทคโนโลยี	๔๔
๔ - ๑ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	๑๐๐

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกไร้พรมแดนเป็นกระแสโลกาภิวัตน์เป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพลังขับเคลื่อนสังคม ทำให้เกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่หนึ่งมีผลให้ทุกสิ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของคนในสังคมที่เชื่อว่าเป็นการพัฒนา (อารีย์ นัยพินิจ และคณะ, ๒๕๕๗) ปรากฏการณ์ดังกล่าวเปรียบเสมือนเหรียญที่มีสองด้านมีผลให้องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารและการจัดการเพื่อเผชิญกับภาวะการแข่งขันตั้งแต่ระดับจุลภาค และ มหาภาคที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นภายใต้ความซับซ้อน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่อย่างเท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ที่ใช้ความรู้ และนวัตกรรมเป็นฐาน (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล, ๒๕๕๕) ในการพัฒนาองค์กรทุกภาคส่วนโดยอาศัยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมถึงทัศนคติที่เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาของโลกยุคใหม่โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคนิควิธี ตลอดจนความสามารถเชิงพฤติกรรม และการจัดการที่ทันสมัยเพื่อบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ปรเมธี วิมลศิริ, ๒๕๕๕) ที่จะต้องขับเคลื่อนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ หรือขีดความสามารถสูงสุดเพื่อการก้าวไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ อย่างแท้จริง

ความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐหรือราชการการปฏิบัติตามนโยบายที่รัฐบาลถือเป็นความสำคัญเร่งด่วนที่ควรมีดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพที่ควรจะเกิดขึ้น ทั้งนี้หากได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ประสบความสำเร็จด้วยดีมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งองค์การยอมรับและสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเผชิญสภาวะปัญหาและความเสี่ยงจากภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, ๒๕๕๙)

อนึ่ง ในการกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาอย่างมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ

โดยยึดหลักการรุดประโยชน์และหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือดิจิทัลสู่กระบวนการปฏิรูปและโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือนโยบายให้องค์กรร่วมกับการบูรณาการความคิดและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กรอบยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙), ออนไลน์, ๒๕๖๑) นับเป็นความท้าทายในการก้าวไปสู่เป้าหมายคือ “ประเทศไทย ๔.๐” หรือ “Thailand 4.0” ที่เชื่อว่า จะขับเคลื่อนและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและประเทศชาติได้เป็นอย่างดีด้วยนวัตกรรม หรือ Innovative Driven ที่เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์” หรือ Creativity (ฤทธิไกร ไชยงาม, ๒๐๑๖) โดยฐานคิดที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการออกแบบและการใช้กลยุทธ์ ซึ่งผู้นำองค์กรและบุคลากรจะต้องมีการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และเสริมสมรรถนะให้ปรากฏอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนบริบทการพัฒนากระบวนการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อสร้างผลประโยชน์ และคุณค่าให้กับองค์กรจึงเป็นอรรถประโยชน์อย่างยิ่ง (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙) โดยเฉพาะกระทรวงกลาโหมซึ่งมีอำนาจ หน้าที่ และภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการรักษาอธิปไตยแห่งชาติ และเสถียรภาพของราชอาณาจักรทั้งการป้องกัน และรักษาความมั่นคงจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศได้นำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีและแนวคิดการปฏิรูปประเทศอย่างยั่งยืนให้เป็นรูปธรรม โดยระบบการปฏิบัติงานการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่เรียกว่า ประเทศไทย ๔.๐ หรือดิจิทัลไทยแลนด์ ขณะเดียวกันแนวทางการพัฒนาหรือการปฏิรูประบบราชการกระทรวง กลาโหมโดยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องเป็นไปเพื่อสร้างมาตรฐานของหน่วยงานให้มีความทัดเทียมกับนานาประเทศสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นภัยที่ปรากฏทางจิตภาพหรือกายภาพ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความตระหนักเป็นอย่างยิ่งถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมไทย จากผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะสถาบันทางทหารที่มีบทบาท หน้าที่ และภารกิจสำคัญในขับเคลื่อนการพัฒนาไปพร้อมกับการสร้างความมั่นคงของประเทศ จากภัยพิบัตินานัปการที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากภัยคุกคามที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความก้าวหน้าและก้าวล้ำ ซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นที่กระทรวงกลาโหมควรจะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบปฏิบัติการ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ฉะนั้นในการดำเนินการดังกล่าวแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานในสังกัดทุกระดับควรเห็นความสำคัญและน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และปัญหาการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ของข้าราชการกระทรวงกลาโหม
๒. เพื่อศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
๓. เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลลงสู่การปฏิบัติ

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Secondary Data Source)
๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ประกอบด้วย
  - ๓.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) เอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๓.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) โดยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล)
๓. การจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑. ขอบเขตเนื้อหา
  - ๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วิชาการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - ๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) ประกอบด้วย
    - ๑.๒.๑ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ
    - ๑.๒.๒ ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง
๒. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples)
  - ๒.๑ ประชากร (Population) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับจาก ๕ หน่วย จำนวน ๑๐,๘๕๘ คน

๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง (Samples) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ ๕ หน่วย จำนวน ๓๘๖ คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสัดส่วนของ Yamane' (Yamane, Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

$N$  = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (allowable error)

๓. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

๓.๑ ตัวแปรต้น คือ การบริหารกระทรวงกลาโหม (4'M) (เชิงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๓) ประกอบด้วย

๓.๑.๑ การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติ

๓.๑.๒ งบประมาณ (Money) หมายถึง เงินจากระบบงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดซื้อ หรือจัดหา

๓.๑.๓ วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง ทรัพยากร เทคโนโลยี และระบบเครือข่าย

๓.๑.๔ บุคลากร (Man) หมายถึง ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม

๓.๒ ตัวแปรตาม คือ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

๓.๒.๑ แผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนานโยบายการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒.๒ จุดแข็ง และจุดอ่อนที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒.๓ อุปสรรค และโอกาสที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒.๔ วิธีการ และขั้นตอนการพัฒนากิจการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒.๕ การวางแผนที่เป็นรูปธรรม และทิศทางการบริหารงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒.๖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

๓.๒.๗ ลักษณะการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ระดับหน่วย

๓.๒.๘ การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กับการบูรณาการกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

๔. ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๑

## ข้อจำกัดของการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งดำเนินการ ดังนี้

๑. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data)

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) เอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) โดยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) ประกอบด้วย

๒.๑ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ

๒.๒ ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง

๓. การจัดทำแนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. เพื่อทราบสถานการณ์และปัญหาด้านการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. เพื่อทราบความคิดของข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมต่อการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓. ได้แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเป็นต้นแบบการขับเคลื่อนการพัฒนาแนวคิดสู่การปฏิบัติทางด้านบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

## คำจำกัดความ

การพัฒนานโยบาย	หมายถึง	กระบวนการบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะที่พร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ทั้งระดับมหภาค และ
----------------	---------	---

จุลภาคอย่างเป็นระบบโดยผสมผสานเป็นแนวทางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับต่างๆ

การบริหารจัดการองค์กรบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

หมายถึง การกำหนดกรอบการพัฒนาองค์กร ในสังกัดกระทรวง กลไกโหมตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยยึดหลักความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ประกอบด้วย

๑. แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการความคิด วิเคราะห์วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสอดคล้องและรองรับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่มี คุณลักษณะที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว พลิกแพลงตามสถานการณ์ เพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. การพัฒนานโยบายการบริหาร หมายถึง กระบวนการ การศึกษา และวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๑) จุดแข็ง ๒) จุดอ่อน ๓) อุปสรรค และ ๔) โอกาส
๓. วิธีการและขั้นตอน หมายถึง การนำหลักยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ มาใช้เป็นกรอบนโยบาย ขององค์กร
๔. การวางแผน และทิศทาง หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือขอบข่ายการทำงานขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดการบรรลุผลทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๕. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หมายถึง สิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มี หรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
๖. ลักษณะการพัฒนานโยบายระดับหน่วย หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรในสังกัดทุกระดับ ให้มีคุณภาพทั้งการบริหาร การจัดการ บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้มีคุณภาพ อันเป็นการยกระดับคุณภาพ และศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐาน และประสิทธิภาพ เท่าเทียมกัน



		๗. การบูรณาการการพัฒนานโยบายการบริหาร หมายถึง การบริหารที่ทุกหน่วยงานพึงปฏิบัติ เพื่อมุ่งเน้นผลงาน (Result) ตามยุทธศาสตร์หลัก โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญการของแต่ละหน่วยที่ต่างกันเฉพาะด้าน ภายใต้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน
กระทรวงกลาโหม	หมายถึง	หน่วยงานราชการทหารที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการช่วยพัฒนาประเทศและรักษาประโยชน์ของชาติ
เครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	หมายถึง	การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และการสร้างเครือข่ายการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
ประเทศไทย ๔.๐	หมายถึง	แนวนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยมีจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติ ๒๐ ปี ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ และเพื่อปรับแก้จัดระบบปรับทิศทางและสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย
๒. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
๓. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการภาครัฐตามกระบวนทัศน์ใหม่
๔. กระทรวงกลาโหม
๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

นโยบาย เป็นคำที่มาจากภาษาบาลี โดยการสมานคำว่า “นย” (คำความที่ส่อให้เข้าใจเอาเอง) กับคำว่า “อุบาย” (วิธีการอันแยบคาย เล่ห์กล เล่ห์เหลี่ยม) เข้าด้วยกัน และแปลเป็นความได้ว่า หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินการ (อมร รักษาสัตย์, ๒๕๒๔) นโยบายเป็นข้อความ หรือความเข้าใจ ตรงกันอย่างกว้างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของผู้บริหารและของหน่วยงาน ข้อความที่ใช้เป็นนโยบายมักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เช่น การใช้คำว่าเท่าที่สามารถเป็นได้เท่าที่สามารถปฏิบัติได้และภายใต้ภาวะการณ์อันปกติ เพราะนโยบายไม่ใช่แนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติเช่นนั้นเช่นนี้ นโยบายเป็นแต่เพียงแนวทางกว้างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกระทำการหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น หรือเป็นสิ่งที่ควรเลือกกระทำหรือไม่ควรกระทำ

##### ๑. ความหมายของนโยบาย

นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางการตัดสินใจของรัฐบาลหรือหน่วยงานสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับวิธีการจำแนกซึ่งมีหลายวิธี นโยบายมีความสำคัญเพราะเป็นกรอบในการพัฒนาหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ ทำให้การบริหารมีทิศทางและแนวทางที่ชัดเจน ช่วยให้เกิดการรวมพลังเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่ง Theo Haimann and William G. Scott (1982:561) กล่าวว่า นโยบายคือ ขอบเขตของเหตุผล และผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ โดยนโยบายจะเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีสงและผลแห่งการดำเนินงานนโยบายที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีตามไปด้วย นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ William F. Glueck (1989) ที่เชื่อว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ทำขึ้นเพื่อสนับสนุน

บุคคลิบายของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ นโยบายจะช่วยให้บุคคลิบายหรือการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นจริงและเป็นไปด้วยเหตุผลที่ได้ข้อมูลจากผู้บริหารระดับต่ำลงไป อย่างไรก็ตามนโยบายจะต้องมีการแปลและตีความออกมาให้ชัดแจ้งในลักษณะที่เป็นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ต้องการกระทำหรือแผนงานประจำที่เป็นผลอันเกิดจากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอมในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือก และการค้นหาวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือได้ว่านโยบายเป็นกฎ (Rule) และระเบียบ (Regulation) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน (John M. Piffner, and Frank P. Sherwood, 1960) อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดนโยบายและการวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกสรรแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ความหมายของคำทั้งสองมีความคล้ายคลึงกันมาก นโยบายกับการวางแผนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งลักษณะที่เป็นวัฏจักรและปฏิสัมพันธ์ ซึ่งนโยบายคือ (William T. Greenwood, 1967) หลักการ แผนการหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง จากข้อมูลทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปด้วยความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## ๒. ความสำคัญของนโยบาย

นโยบายเปรียบเสมือนเข็มทิศและหางเสือ ทั้งสองอย่างมีความสำคัญในการเดินเรือเข็มทิศบอกทิศทาง หรือหางเสือที่ทำให้ถูกทาง เข็มทิศและหางเสือสำคัญต่อการเดินเรือฉันทใด นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารและการดำเนินงานฉันทนั้น ความสำคัญของนโยบายสำคัญต่อการบริหาร

- ๒.๑ ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะทำอย่างไร
- ๒.๒ ช่วยให้ผู้คคในหน่วยงานเข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ต้นสังกัด
- ๒.๓ ช่วยทำให้เกิดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน
- ๒.๔ ช่วยให้การใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นไปด้วยความถูกต้อง มีเหตุผล และมีความยุติธรรม
- ๒.๕ ช่วยให้เกิดการพัฒนาการทางการบริหาร (ทองอินทร์ วงศ์ไธธร, ๒๕๔๔)

Joscphe L. Massie and John Douglas (1992). กล่าวถึง ความสำคัญของนโยบาย ดังนี้

๑. ช่วยประหยัดเวลาเพราะนโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดขึ้นมาใหม่

๒. ก่อให้เกิดการประสานงานในองค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วย หน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน นโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานย่อยสามารถคาดการณ์ ตัดสินใจ และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น

๓. ช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคง และสามารถช่วยลดความเครียดของสมาชิกภายในองค์การได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

๔. ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละบุคคลกล้าที่จะตัดสินใจเพราะทุกคนทราบถึงนิสัยและขอบเขตของความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้

๕. นโยบายทำหน้าที่เป็นธงชาติที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวช่วยให้การบริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับต้นตรงตามความสามารถอย่างแท้จริง

๖. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรมและเที่ยงธรรมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คุณลักษณะนโยบายหรือกุศโลบายที่ดี (พัชรี สิริฐ, ๒๐๑๒) มีดังนี้

๑. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

๒. กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง

๓. ได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธี และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน

๔. กำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจะต้องมีการพิจารณาว่านโยบายใดควรทำก่อน ควรทำหลังโดยการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น

๕. ถ้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และแถลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกคนในหน่วยงาน สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

๖. กำหนดขอบเขตและระยะเวลาในการใช้

๗. ควรมีศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรสามารถใช้นโยบายเป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจของตน และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันออกไปได้เสมอ

๘. กำหนดขึ้นโดยให้คลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

๙. กำหนดความสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรคือ จะต้องสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของสังคมโดยส่วนรวม และความคิดเห็นของสาธารณชน (Public interests)

### ๓. แนวคิดและกระบวนการกำหนดนโยบาย

โดยปกติการกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอีกระดับหนึ่ง แต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้นโยบายที่ดีและถูกต้อง ต้องเป็นการกระทำร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงกับผู้ที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากกับผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นกระบวนการของแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความเชื่อในทฤษฎี (แนวคิด) หลักการเกี่ยวกับนโยบาย, (ออนไลน์), ๒๕๖๑) ดังนี้

๑. ทฤษฎีทางการบริหาร มีแนวความคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูง และกระจายนโยบายไปยังหน่วยงานต่างๆ ในระดับต่ำลงมา โดยหน่วยงานระดับกลางจะเป็นผู้ประสานนโยบาย

๒. ทฤษฎีทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีแนวความคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากบุคลากรทุกระดับชั้นในหน่วยงานหรือองค์การ ทุกคน หรือทุกกลุ่มบุคคลควรมีอำนาจในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตน หากเป็นที่ตกลงกันได้ก็ให้ถือว่าเป็นนโยบาย นโยบายลักษณะนี้เน้นอำนาจการต่อรองและผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ

Amitai Etzioni (1965: 346) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้ผสมผสานความเชื่อ และแนวความคิดทั้งสองทฤษฎีเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยมีหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ประสานงานและทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทำให้เป็นการกำหนดนโยบายที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการประนีประนอมที่ก่อให้เกิดดุลยภาพในความเชื่อ ความคิด และเหตุผลของบุคคลทุกระดับให้อยู่ในลักษณะที่พอดี และสอดคล้องกันซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขและประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย หลักการและเหตุผลที่อาจแตกต่างกันบ้างที่จำนวนขั้นตอน โดยมีนักวิชาการได้เปรียบเทียบแนวคิดเพื่อการพิจารณา อาทิ Harold D. Lasswell (1927: 627-631) จำแนกกระบวนการกำหนดนโยบายเป็น ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นการค้นหาและรวบรวมข้อมูล
๒. ขั้นการรับรองและสนับสนุนการกำหนดนโยบาย
๓. ขั้นการดำเนินงานและการกำหนดนโยบาย
๔. ขั้นการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม
๕. ขั้นการนำนโยบายไปประยุกต์ปฏิบัติ
๖. ขั้นการประเมินผลนโยบาย
๗. ขั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นการแสวงหาทางเลือกเพื่อโยบาย

ขณะที่ Ychczkel Dror. (1994 : 14) จำแนกนโยบายออกเป็น ๕ ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

๑. ขั้นการศึกษาปัญหา
๒. ขั้นการกำหนดคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายในการกำหนดนโยบาย
๓. ขั้นการแสวงหาทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
๔. ขั้นการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก และ
๕. ขั้นการตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน

William W. Boyer (2000:341) เสนอแนวคิดการกำหนดนโยบายที่สำคัญ ดังนี้

๑. ขั้นเสนอความคิดริเริ่ม
๒. ขั้นยกร่างนโยบายขั้นต้น
๓. ขั้นการเข้ามีส่วนร่วมของสาธารณะชน

๔. ขั้นการเข้ามีส่วนร่วมขั้นสุดท้าย
๕. ขั้นการประเมินผลทบทวนนโยบาย

ในทำนองเดียวกัน Milan J. Dluhy, and Roger M. Lind. (1981) จำแนกกระบวนการในการดำเนินนโยบายออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ขั้นวิจัยและวิเคราะห์นโยบาย
๒. ขั้นการพัฒนาและกำหนดโครงสร้างนโยบาย
๓. ขั้นการเสนอใช้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ
๔. ขั้นการประเมินผลและการประเมินผลนโยบาย

จากแนวคิดในการกำหนดนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนที่แตกต่างกันในแต่มีลักษณะเนื้อหา หากแต่จะพบว่าคล้ายคลึงกันในโมโนทัศน์ (Concept) ซึ่งแม้ขั้นตอนของการกำหนดนโยบายจะเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เนื่องจากงานที่สำคัญของการกำหนดนโยบายคือ การที่จะทำให้นโยบาย หรือ กุศโลบายเป็นที่เข้าใจร่วมกันของสมาชิกหรือบุคคลทั่วไป โดยปกติการสื่อสาร (Communication) หรือ การเผยแพร่ (Dissemination) นโยบายและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้ ๒ วิธี คือ

๑. การบอกกล่าวด้วยวาจา (Verbal) ซึ่งเป็นนโยบายที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Un-written policy) เป็นการบริหารกิจการขนาดเล็กที่ไม่สลับซับซ้อน และมีคนปฏิบัติงานน้อย
๒. การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Policy) เป็นนโยบายที่มีการเผยแพร่เป็นทางการ (Formal Communication) เป็นนโยบายที่ใช้ในการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนและมีคนจำนวนมากแบ่งงานในหน่วยงานเป็นสัดส่วน

ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบาย (Policy Process) เป็นการบริหารนโยบาย การพัฒนาแผนงาน การออกคำสั่ง การกำหนดกิจกรรมที่ครอบคลุม ระดับบุคคล ระดับกลุ่มที่อยู่ในระบบราชการและเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์นโยบายที่ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลนโยบาย และการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับของนโยบาย นอกจากนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับการมองว่าเป็นกฎหมายที่มีตัวแสดงองค์การ วิธีปฏิบัติและเทคนิคต่างๆ ที่หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของแผน หรือนโยบายบรรลุผล อีกทรรศนะหนึ่งเห็นว่าเป็นกระบวนการ (Process) หรือเป็นชุดของการตัดสินใจดำเนินการเป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับคือ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๕๔)

๑. ระดับมหภาค มีขั้นตอนดำเนินงาน ๒ ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ ๑ การแปลงนโยบายออกมาเป็นแผน (Plan) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมขั้นตอนนี้ ได้แก่ การทำความเข้าใจเป้าหมายนโยบาย การวิเคราะห์วัตถุประสงค์นโยบาย การจัดระบบและกลไกทั้งจัดรูปแบบองค์การ การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน การประสานหน่วยงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน และ

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินงาน โดยในส่วนกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒. ระดับจุลภาค มีขั้นตอนดำเนินงาน ๓ ขั้นตอนคือ

ขั้นการระดมพลัง ประกอบด้วย การแสวงหาความสนับสนุนจากประชาชนหรือกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ และการแสวงหาวิธีการปฏิบัติ

ขั้นการปฏิบัติ และ

ขั้นสร้างความเป็นปึกแผ่น เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร หรือนโยบายมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อนจาก

๑.๑ การร่วมกันสำรวจปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา

๑.๒ สำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลัก อะไรเป็นความต้องการรอง

๑.๓ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร

๑.๔ ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรและการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

๑.๕ จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร

๑.๖ กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารองค์กร และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการดังกล่าว เพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร (กำหนดในสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากทำ)

๒. การกำหนดนโยบายขององค์กร

๒.๑ นำปัญหาต่างๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ ๑ มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่างๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อนายจ้าง นโยบายต่อองค์กรแรงงานอื่นๆ ฯลฯ

๒.๒ กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้ คือ

๒.๒.๑ กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร

๒.๒.๒ กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

๒.๒.๓ กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหารองค์กร

การกำหนดนโยบายตามลำดับการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร และผู้บริหารองค์กรเป็นการกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกท่านในองค์กร

๓. การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม

ในการกำหนดนโยบายบริหารองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กร และสังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงขององค์กรหมายถึง สถานะทางการเงินขององค์กรความรู้ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมในปัจจุบัน เช่น ขณะนี้สังคมของประเทศเป็นระบอบประชาธิปไตย การกำหนดนโยบายจะต้องให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน ไม่ใช่กำหนดนโยบายเสมือนกับองค์กรอยู่ในสมัยที่ประเทศเป็นเผด็จการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร

๔. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีความขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ เช่น การกำหนดองค์กรของตนเองเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาของขบวนการแรงงาน การกำหนดนโยบายเพื่อก่อตั้งพรรคการเมืองโดยองค์กรของตน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้วจะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้น การดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องแนวทางหรือทิศทางที่มีลักษณะเป็นแผนงาน คือ

๑. กำหนดแผนงานที่ต้องสอดคล้องกับนโยบาย โดยการนำนโยบายเป็นตัวตั้ง หรือนำงานประจำมาเขียนเป็นแผนงาน

๒. ศึกษานโยบายที่กำหนดอย่างลึกซึ้ง และนำนโยบายแต่ละข้อมากำหนดให้กรรมการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงานในฝ่ายนั้น

๓. ควรทำการแยกแผนงาน ซึ่งต้องทำเป็นงานประจำตามหน้าที่ในฝ่ายออกจากแผนงานที่จัดทำขึ้นจากนโยบายอย่างชัดเจน

๔. ต้องไม่กำหนดแผนงานจากความต้องการทำของกรรมการในฝ่าย โดยที่แผนงานดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกันกับนโยบายที่กำหนดขึ้น

๕. ต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรปัจจัยสนับสนุนต่าง เช่น สถานะทางการเงิน อุปกรณ์ในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ในองค์กร เช่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของท้องถิ่นต่างๆ

๖. ควรทำการประชาพิจารณ์แผนงานในระหว่างสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกเห็นด้วยหรือไม่ หรือสมาชิกมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร ก่อนประกาศใช้แผนงานอย่างเป็นทางการ

ทั้งนี้ ในเรื่องประชาพิจารณ์แผนงานนั้นผู้บริหารองค์กรควรตัดสินใจในอย่างรอบคอบก่อน เพราะหากบุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมประชาพิจารณ์ก็ไม่จำเป็นต้องทำ อย่างไรก็ตามภายหลังการจัดทำนโยบายและแผนงานแล้วควรจะได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อมิให้เกิดการสูญเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวนมากจากการจัดสัมมนาเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่



และสำนึกของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องดำเนินการตามนโยบายและแผนงานเชิงปฏิบัติการเป็นรูปธรรม ดังนี้

๑. กำหนดวาระการประชุม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารองค์กร

๒. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องคอยติดตาม และกระตุ้นให้กรรมการในฝ่ายได้เร่งรัดและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของตนอย่างต่อเนื่อง

๓. รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของฝ่ายต่างๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ

๔. จัดประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ทุก ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของกรรมการฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการทบทวนและแก้ไขแผนงานที่มีปัญหาและไม่สามารถดำเนินงานได้จริง

๕. วางแผนในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของแต่ละฝ่ายเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ - ๒ เดือน เพื่อให้มีเวลาดำเนินงานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

๖. ทำการประชาสัมพันธ์และกระตุ้นเตือนให้สมาชิกในองค์กร เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การกำหนดนโยบาย และแผนงานขององค์กรเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำ และปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การมีนโยบายและแผนงานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และถือเป็นภารกิจที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนควรกระทำ (ศรีโพธิ์ วายุภักษ์, (ออนไลน์), ๒๕๖๑.)

#### ๔. ปัจจัยและองค์ประกอบของนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย จำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental Factors) หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่เป็นผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายจะต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลา อาจเป็นนโยบายที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ขาดความสมบูรณ์ถูกต้องจะทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค และความยุ่งยากในการปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายนั้นบรรลุเป้าหมาย ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑.๑ ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ การกำหนดนโยบายต้องมีลักษณะที่เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น

๑.๒ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้กำกั้นนโยบาย วิธีการดำเนินนโยบาย ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างน้อย ๒ ประการคือ เรื่องวิธีการกำหนดนโยบาย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย นอกจากนั้นนโยบายจะต้องมีความเหมาะสม เป็นเหตุ

เป็นผล และมีความถูกต้อง

๑.๓ ปัจจัยเกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่างๆ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคัดกรองข่าวสาร และข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ

๒. ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในสังคมที่ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึง เพราะมีผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบายทั้งโดยตรงและทางอ้อม

Munns, Joyce M. (1975: 646-67) ได้จำแนกสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบาย ออกเป็น ๓ ประเภท คือ วัฒนธรรมทางการเมือง นโยบายของรัฐ และสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ขณะที่ Friedrich, Carl J.(1940:335-350). กล่าวว่า นโยบายเป็นข้อเสนอแนวทางที่จะปฏิบัติการของบุคคล กลุ่มคน หรือรัฐบาลภายในสภาพแวดล้อมแห่งหนึ่ง ซึ่งจะมีทั้งอุปสรรคและโอกาสบางอย่างอยู่ทำให้ต้องมีการเสนอ นโยบายเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาวะการณ์ต่างๆ ซึ่งนโยบายจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ อย่างน้อย ๓ ประการคือ เป้าหมาย (Targets) สิ่งที่ต้องทำ วิธีทาง (Means) การดำเนินงาน และปัจจัย (Resources) สนับสนุนการกระทำตามนโยบาย

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

### ๑. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม หรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากร ทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๓ : ๗-๘) ที่กล่าวว่า หลักการบริหารจัดการ (4'M) ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย ดังนี้

๑. คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงาน การบริหารหรือจัดการธุรกิจ หรือควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิตต่างๆ ต้องอาศัยคนเป็นหลักในการสร้างสรรค์ คุณภาพงาน

๒. เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ได้ ซึ่งทรัพยากรการจัดการอื่นๆ ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดให้ประสบผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เงินทุนที่นำมาใช้ในรูปของการซื้อเครื่องจักร สร้างอาคาร และซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

๓. เครื่องจักรและวัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร เป็นทรัพย์สินถาวรที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการแก่ลูกค้า ส่วนวัตถุดิบ คือ วัตถุดิบและวัสดุสิ่งของต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิต วัตถุดิบ ควรจะอยู่ใกล้กับสถานประกอบการเพื่อความประหยัดในการขนส่ง และความมั่นใจในการมีวัตถุดิบป้อน ให้โรงงานตลอดปี

๔. การบริหารจัดการ (Management) เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหาร พนักงาน การอำนวยความสะดวกและควบคุม โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ธุรกิจบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ Peter F. Drucker (1954) กล่าวว่า การทำงานและลุล่วงด้วยดีโดยทั่วไปจะต้องอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ซึ่งได้อธิบายความเกี่ยวข้องกับการกระทำ ๕ ประการ คือ

๑. การทำงานกับคน ประกอบด้วย

๑.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี

๑.๒ ความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีม

๑.๓ การเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

๒. การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย

๒.๑ เป้าหมายต้องสูง และสามารถทำให้สำเร็จ

๒.๒ ต้องมีระบบงาน แผนงานที่ดี

๒.๓ กำหนดวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

๓.๑ การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง

๓.๑.๑ การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่กำหนดอย่างเหมาะสม ตรงตามข้อกำหนดในกระบวนการที่วางไว้

๓.๑.๒ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ถ้าความสำเร็จที่เกิดขึ้นมีปริมาณ หรือคุณภาพที่เท่ากันจะต้องใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

๓.๒ การประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ

๔. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยกระบวนการที่ทันสมัย คือ

๕.๑ โลกไร้พรมแดน

๕.๒ การใช้วิธีการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management)

๕.๓ การรักษาสีสิ่งแวดล้อม และ

๕.๔ การมีจริยธรรม

## ๒. หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function)

การบริหารคือ หัวใจสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหาร ผู้นำ หรือหัวหน้างานจะต้องใช้ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุให้ได้ผลงานสูงสุด (High Performance) และสร้างความพอใจสูงสุด (High Satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้สินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า หรือสร้างคุณค่าให้กับ

ลูกค้า (Customer Value) ทั้ง High Performance > High Productivity และ High Satisfaction > Quality of Work Life ที่เป็นมาตรฐานตั้งแต่

๑. การวางแผน (Planning) โดยกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ (Organizing) โดยกำหนดภารกิจของงาน เตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคน ทำหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด รวมถึงการประสานงานจัดทรัพยากรให้พร้อม

๓. การชักนำ (Leading) โดยการกำกับดูแลบริหารงาน กระตุ้นและส่งเสริมคนให้ทำงาน จูงใจให้คนเต็มใจที่จะทำงาน ทูมเท และอุทิศตัวให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

๔. การควบคุม (Controlling) โดยกระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐาน เปรียบเทียบ ประเมินผล กำกับดูแลการทำงาน ตลอดจนสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้งานตามเป้าหมาย

โดยทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการตามแนวคิดของ George R.Terry (1972) คือ การบริหาร การจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ขณะที่ James A.F.Stoner (1982) กล่าวว่า การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management) โดยแบ่งเป็น ๕ ประเภท ดังนี้คือ

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การจัดองค์การ (Organization)
๓. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing)
๔. ภาวะผู้นำ (Leading)
๕. การควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้ ทรัพยากรในการบริหารจัดการ หรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

๑. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ
๒. เงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้
๓. วัสดุ (Materials) คือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพ และมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต
๔. เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สัมพันธ์กับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยง ในจากการศึกษาของเปรมชัย สโรบล (๒๕๕๐) พบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ด้านกระบวนการบริหาร (Management) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านงบประมาณ (Money) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS) ขณะเดียวกันปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาโดยมีความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา (qua.) อาจกล่าวได้ว่า หลักการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) และการจัดการ ที่มีระบบที่ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดกฎ ระเบียบ และขั้นตอนวิธีการต่างๆ ในการทำงานย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดี

ฉะนั้น การบริหารหน่วยงานรัฐ และ/หรือองค์กรใดๆ หากการดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานทุกด้าน สามารถประสานประโยชน์เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องต่างๆ ทั้ง (๑) การบริหารคน (Man) (๒) การบริหารเงิน (Money) (๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) (๕) การบริหารการบริการประชาชน (Market) (๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (๘) การบริหารเวลา (Minute) และ (๙) การบริหารการวัดผล (Measurement) เป็น “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร ที่เรียกว่า 9M” ที่น่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารมีความครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย ตามคำกล่าวของวีริช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๘ : ๕) ที่ว่า การบริหารเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตัดสินใจเลือก (ภาวิตา ธาราศรีวิสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร, ๒๕๕๒) และเป็นกระบวนการทางสังคม ๓ ทาง คือ

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย

๓. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba :1957)

ผู้บริหาร (Executive) คือ ผู้ที่แบ่งงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำการทำงานนั้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำว่า “บริหาร” ตามพจนานุกรม หมายถึง การแบ่งงานกันทำโดยทั่วถึงการกระจายงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการต่างๆ ผู้ที่ทำการปกครอง (พจนานุกรมไทยฉบับทันสมัย : ๒๕๔๓) โดยทั่วไปผู้บริหารมี ๓ ระดับคือ

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดของสายบังคับบัญชา ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ อันหมายถึงการเป็นผู้ตัดสินใจแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแนะนำทางการจัดการในสิ่งต่างๆ ทั้งหมดที่ได้กำหนด ตลอดจนขอบเขตการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในองค์การ

๒. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ระดับรองจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและกำหนดนโยบายระดับล่าง ตลอดจนรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่อยู่สูง ขณะเดียวกันจะคอยร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มาจากภายนอก ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่าง

๓. ผู้บริหารระดับล่าง หรือผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or First-line Supervisor) คือ ผู้บริหารระดับล่างสุดที่จะต้องรับผิดชอบงานตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง กำหนดไว้ ในบางองค์กรอาจมีกำหนดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับต้น เป็น Line Manager หัวหน้างาน Supervisor หัวหน้างาน Foreman ผู้นำกลุ่ม (Crew Leader) เพื่อการตัดสินใจระยะสั้นในการดำเนินงานช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดสามารถสั่งการในแผนกของตนได้โดยตรง (นักบริหาร 3 ระดับ (ออนไลน์) ๒๕๖๑.)

### ๓. บทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความสำคัญและบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ คือ

๑. การเป็นผู้นำด้านความรู้ ความสามารถในหลายๆ ด้าน เพื่อที่จะสามารถสั่งการบุคลากรในหน่วยงานได้ และสามารถสั่งสอนเรื่องต่างๆ ที่บุคลากรไม่มีความเข้าใจ รวมทั้งติดตามข่าวสารความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน

๒. การเป็นผู้นำการสั่งการ ให้กับทุกฝ่ายทุกหน่วยงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมีรูปแบบในการทำงาน และมอบงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม

๓. การเป็นผู้จัดหาสิ่งต่างๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องหาทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อมาดำเนินงานในองค์กร ทรัพยากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก

๔. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เนื่องจากในองค์กรจะต้องมีการสนทนา ผู้บริหารต้องเชื่อมความสัมพันธ์ของหน่วยงานและบุคลากรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุด

นอกจากนี้ ในการบริหารที่ดีควรมีการนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาใช้ในภาคราชการภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคเอกชน เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

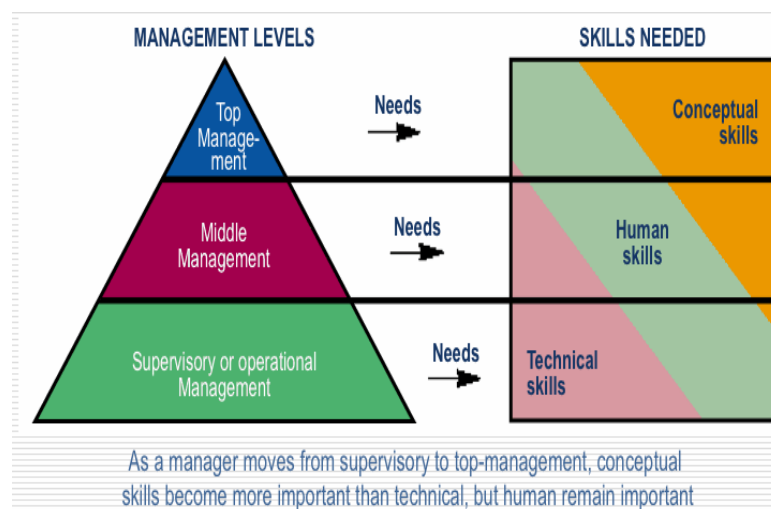
การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้องค์กรหน่วยงานทำข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น ทำให้ขีดความสามารถของ ภาครัฐมีระดับดีขึ้น โดยมีการกำหนด และการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานหรือ การกิจให้มีคุณภาพ และมาตรฐานทัดเทียมระดับนานาชาติเป็นสากล ขณะเดียวกันกับการเสริมสร้าง บุคลากรในส่วนราชการให้มีการบริหารที่มุ่งให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) และสามารถเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความท้าทาย หลากหลาย ซึ่งภาครัฐที่มีการนำระบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ระดับพื้นฐานมาใช้โดยให้หน่วยงาน ระดับกรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลนับเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะ และความได้เปรียบใน การแข่งขันของประเทศ

#### ๔ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Managerial skills)

ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะและทักษะสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่ง ประกอบด้วย

๑. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เชี่ยวชาญชำนาญสาขาวิชาเฉพาะ เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี อิเล็กทรอนิกส์
๒. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างบรรยากาศ
๓. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ความสามารถใช้สติปัญญา ริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวางแผนเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ มองภาพรวมทั้งองค์กร ดังแผนภาพที่ ๒ - ๑

แผนภาพที่ ๒ - ๑ ผู้บริหารและทักษะการบริหาร



ที่มา : “Leadership & Soft Skills: ผู้บริหารและทักษะการบริหาร”(ออนไลน์) 2561.

## ๕. การส่งเสริมนโยบายการปฏิบัติงานแก่ส่วนราชการและหน่วยงาน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยเฉพาะมาตรา ๙ กำหนดให้ ส่วนราชการปฏิบัติ ดังนี้

๑. ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

๒. การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม ๑. ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

๓. ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด

๔. ในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

บทบาทหน้าที่สำคัญขององค์กรคือ การแนวทางและกลไกผลักดันการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายเกิดผลสัมฤทธิ์จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ควรดำเนินการโดยให้มีสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการดำรงอยู่อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หรือคติพจน์สั้นๆ คือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๗๗) และ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สศช. (Office of the National Economics and Social Development Board) หรือเดิมชื่อ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ โดยมีแนวยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ๖ ประการ คือ

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ
๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



การกำหนดยุทธศาสตร์ ๖ ด้านเพื่อเป็นแนวทางของการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๙) ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : พัฒนาคณะทุกช่วงวัยเพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุที่มีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคมสูงวัยทั้งการสร้างงานที่เหมาะสม การฟื้นฟู และดูแลสุขภาพเพื่อชะลอความทุพพลภาพและโรคเรื้อรัง การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อสังคมสูงวัย มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นฐานการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน โดยยกระดับคุณภาพ การศึกษา และการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ การป้องกันและควบคุมปัจจัยทางสังคมที่กำหนดสุขภาพเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดีมีสุขในครอบครัวไทย รวมทั้งการเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมทางสังคม

ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม : มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเข้าถึงทรัพยากร แหล่งทุนในการประกอบอาชีพ เพื่อยกระดับรายได้ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงการสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนได้เต็มศักยภาพสามารถประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน : โดยวางรากฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การพัฒนา SMEs และสร้างผู้ประกอบการ และเกษตรกรรุ่นใหม่ โดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งทุนมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ : ในการเร่งพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเป้าหมาย อันได้แก่ อุตสาหกรรมระบบราง อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงและการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน อุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน รวมถึงส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการสร้างเครือข่ายการขนส่งระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม : ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งขับเคลื่อนประเทศในมิติต่างๆ อันเป็นการสนับสนุนประเทศให้ก้าวเข้าสู่การแข่งขันในศตวรรษหน้า

ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ : เพื่อรักษากฎเกณฑ์เศรษฐกิจที่เข้มแข็ง สนับสนุนการเชื่อมโยงในภูมิภาค และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่ โดยครอบคลุมใน (๑) การพัฒนาภาค (๒) การพัฒนาเมืองศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค (๓) การพัฒนาพื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลักบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก และ (๔) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดน รวมถึงความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคลัสเตอร์ อุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค : ประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศทั้งในเชิงรับและรุกอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการดูแลการดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีต่างๆ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การบริการทางด้านศึกษา การเงิน สุขภาพ โลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อ การวิจัยและพัฒนา

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่

### ๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management หรือ NPM) เริ่มจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงลักษณะ หรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๘๐ และต้นทศวรรษ ๑๙๙๐ ของบรรดากลุ่ม “ประเทศเวสต์มินสเตอร์” ในบางครั้งอาจจะมีการเรียกชื่อภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันออกไป Managerialism, Market - Based Public Administration, Reinventing Government, Governance หรือ Entrepreneurial Government เป็นต้น ซึ่ง Gruening, G. (2001:1–25.) กล่าวว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่หรือ NPM ไม่ได้จำกัดขอบเขตเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการนิยม (Managerialism) เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงเนื้อหาสาระในส่วนของ “ประชาธิปไตยในแนวทางใหม่” โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและสังคม และการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้มีการใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ในความหมายที่กว้างขวางและครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับ การบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น

ในทำนองเดียวกัน Hood C. (1991: 531–551) อธิบายลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ดังนี้

๑. การบริหารโดยการให้อยู่ในมือของนักบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (Professional Management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะเป็นคนคอยบริหารจัดการเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ ทำงานมีหลักการมีเหตุผล

๒. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันมีการให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for Results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Accountability for Process)

๓. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและการให้รางวัล ขณะเดียวกันมีการให้น้ำหนักกับผลลัพธ์มากกว่าระเบียบวิธีการขั้นตอน

๔. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ผลทำให้มีการแตกหรือแยกหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป

๕. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น หมายความว่า การดำเนินการที่ช่วยให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลดลง ขณะเดียวกันมีคุณภาพมาตรฐานดีขึ้น

๖. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย และเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน ซึ่งทำให้การบริหารมีความทันสมัยมากขึ้น

๗. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัด และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทาง หรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยซึ่งอาจเรียกว่า ผู้บริหารและการบริหาร ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมต้องมีการบริหาร

การบริหารและการบริหารจัดการภาครัฐจึงหมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการ หรือมรรควิธีใดๆ ที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้นคือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดคือ การพัฒนาประเทศที่ทำให้ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน คำว่า บริหารจัดการอาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีระบบและขั้นตอนการดำเนินงานได้

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม โดยแนวทางการบริหารจัดการมีดังนี้

๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
๒. คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
๓. รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีเท่านั้น

นอกจากนี้ เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (๒๕๕๔) อธิบายความสำคัญของการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ดังนี้

๑. เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเดิมที่องค์กรแบบระบบราชการมีอยู่ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนสูง มีการทำงานที่ยืดหยุ่นระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดหน้าที่เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชายาว ทำให้มีการยืดหยุ่นระเบียบมากกว่ายึดเป้าหมาย มีความล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีข้อจำกัดในการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนและไม่สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานภาครัฐจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การปฏิรูปการจัดการภาครัฐจะทำให้การบริหารงานภาครัฐเกิดความชัดเจนในพันธกิจ และความรับผิดชอบต่อ  
ซึ่งนำไปสู่การปรับโครงสร้างขององค์การภาครัฐ

๓. เพื่อให้เกิดความทันสมัย โดย Etzioni (Amitai Etzioni :1961) มองว่า องค์การที่เป็นทางการ  
จะต้องเป็นองค์การที่ใช้รูปแบบของเหตุและผลและความมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความทันสมัย  
ของสังคมที่เกิดขึ้น โดยองค์การจะต้องมีการแสดงออกถึงคุณค่าในการทำงานที่ใช้วิธีการทำงานในการบรรลุ  
เป้าหมายโดยใช้หลักเหตุและผล ยึดหลักความมีประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

๔. เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน แนวคิดของการปฏิรูป  
อาจมีได้เกิดขึ้นมาจากภายในขององค์การเท่านั้น ในบางกรณีแนวคิดของการปฏิรูปอาจเกิดขึ้นจากประชาชน  
ที่อยู่ภายนอกองค์การได้เนื่องจากประชาชนให้ความสนใจต่อบริการที่ได้รับจากองค์การที่เกิดขึ้น รวมถึง  
แนวคิดของการปฏิรูปอาจได้รับการสนับสนุนหรือความคาดหวังจากประชาชนภายนอกองค์การ เช่น  
ความคาดหวังในประสิทธิภาพขององค์การ การมีจิตสำนึกในการให้บริการ การมีจิตสำนึกในการเป็น  
ข้าราชการที่ดี เป็นต้น

การบริหารภาครัฐของไทยได้มีการนำแนวคิด หลักการ และแนวทางการบริหารที่ถือว่าเป็น NPM  
มาใช้บ้าง การบริหารภาครัฐของไทยได้มีการนำแนวคิด หลักการ และแนวทางการบริหารที่เป็นการจัดการ  
ภาครัฐแนวใหม่มาใช้หลายเรื่อง ดังนี้

๑. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) แนวคิด และหลักการ การบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การควบคุม  
ดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ประกอบด้วย ๙ หมวด โดยหมวดที่ ๑ มาตรา ๖ การบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ

- ๑.๑ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ๑.๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๑.๓ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ๑.๔ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ๑.๕ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- ๑.๖ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- ๑.๗ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักการสำคัญ ๖ ประการ (หลักธรรมาภิบาล (ออนไลน์)  
2561) คือ

๑. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎกติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ดังนั้นการตรา  
กฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของสมาชิก ระบบ  
กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรมและมีความชัดเจน

๒. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้อง ดึงมา การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต

๓. หลักความโปร่งใส การทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้จะส่งผลให้การทุจริต คอรัปชั่น และความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการลดลง

๔. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการเข้ามามีส่วนร่วม

๕. หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า สร้างสรรพลินค้า และบริการที่มี คุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน

๖. หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๖ ประการ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการ พฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการรับผิดชอบ การทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนสำรอง การติดตาม ประเมินผลการทำงาน

## ๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงยุทธศาสตร์

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (๒๕๕๔) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล กลยุทธ์โดยที่ในการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้มีการพัฒนาเทคนิคต่างๆ ขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม เทคนิคเหล่านั้นที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) เทคนิค BCG Growth Share Matrix เทคนิค GE Business Screen เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย ๕ ประการของพอร์ตเตอร์ ฯลฯ โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ออกเป็น ๔ ประเภทคือ

๒.๑ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) โดยการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน และกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงรุก

๒.๒ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) โดยการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน และกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน

๒.๓ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงการแก้ไข (WO Strategy) โดยการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน และกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข

๒.๔ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) โดยการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน และกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เชิงรับ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน องค์การให้มีระบบที่ดีเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งในอนาคตจะกำหนดให้มีการมอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับส่วนราชการที่ปรับปรุงองค์การได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด หลักการและแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ๗ หมวด

หมวด ๑ การนำองค์การ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

นโยบายกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG)

ความหมาย : นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์การที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การ และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติและมาตรการ หรือโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์การ

หลักการและแนวคิด :

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา ๗๔ กำหนดให้ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ....”

๒. เพื่อให้ภาครัฐนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาประยุกต์เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการอำนวยความสะดวก และการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้

องค์ประกอบ : เพื่อให้การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของภาครัฐเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศและหน่วยงานในภาคเอกชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงเห็นสมควรกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ ๔ ด้านสำคัญได้แก่ ๑. นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ๒. นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓. นโยบายด้านองค์กร ๔. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

ในการทำงานเดียวกัน การบริหารนโยบายสไตล์ญี่ปุ่น (Hoshin Kanri) (อิลิสา อินทร์ประเสริฐ, ๒๐๑๒) เป็นแบบแผนการบริหารที่วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตร ประกอบด้วย ๕ ชั้น คือ

ชั้นตอนที่ ๑ การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรของตนเองด้วยความเชื่อว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์พร้อมกัน” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Fact and Data)” โดยอาศัย SWOT Analysis มาช่วยวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

ข้อควรระวัง : อย่าประเมินองค์กรด้วยความรู้สึกรหรือประสบการณ์ จงหาหลักฐาน ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลมายืนยัน อย่าวัดองค์กรโดยการมองแต่ในองค์กร จงหุดากว้างขวาง ท้นโลก ท้นคู่แข่ง และเทคโนโลยี อย่ามองข้ามขั้นตอนนี้เด็ดขาด

ชั้นตอนที่ ๒ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนด ทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคตด้วยความเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ดังนั้นควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (หากผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมได้จะเป็นการดียิ่ง) เพราะการเปิดโอกาสทำให้แนวคิดการส่งลูก (Catch Ball) เกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติและสิ้นไหลเพราะ

๑. การเปิดโอกาสทำให้เกิดการปรับจุดมุ่งหมายของบุคคล หน่วยงาน และองค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. การเปิดโอกาส ทำให้กลไกการนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความราบรื่น

๓. การเปิดโอกาส ทำให้ท่านไม่สูญเสียหน่วยความคิดทุกหน่วยในองค์กร และยังช่วยรักษาโอกาสในการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นได้

ข้อควรระวัง : หากนโยบายไม่ได้สะท้อนถึงคุณภาพและการสนับสนุนการควบคุมคุณภาพ ก็เหมือนกับการแปรนโยบายที่จะเกิดขึ้นนั้นถูกแยกออกจากความมีคุณภาพโดยสิ้นเชิง การเปิดโอกาสเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าจะเป็นแค่มาเป็นส่วนร่วมเพียงเล็กน้อยก็ตาม

ขั้นตอนที่ ๓ การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม หมายถึง การทำความเข้าใจในจุดนี้ต่างจากการวัดระบบโดยรวมโดยสิ้นเชิง เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผสมผสานเข้ากันกับโครงสร้างโดยรวมขององค์กรได้

โดยจะเห็นได้ว่า Hoshin Kanri เน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนากลยุทธ์และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย การจะบรรลุผลในขั้นตอนนี้ที่กำกวมเช่นนี้ (คือการทำทำความเข้าใจ) จะขอแนะนำให้ท่านผู้บริหารทั้งหลาย ควรพิจารณาข้อมูล ๓ ด้าน คือ

๑. ด้านความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก
๒. ด้านจุดมุ่งหมายหลักจากขั้นที่ ๒ จะประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และนโยบาย (Policy)
๓. ด้านของการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) อาจเป็นการวัดเปรียบเทียบกับคู่แข่งผู้ที่เก่งกาจที่สุดในธุรกิจ เป็นต้น

จากข้อมูลทั้ง ๓ ด้าน และผลการประเมินองค์กรที่ผ่านมา (จากขั้นที่ ๑) ย่อมทำให้เกิดความชัดเจนเพียงพอที่จะบอกได้ว่า ท่านมีความเข้าใจสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กรตนเองแล้ว

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ หมายถึง การกำหนดและพิจารณาความเป็นไปได้ทางทรัพยากร โดยพิจารณาจากทั้ง ๒ ประเภทกิจกรรมคือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation) ให้เห็นกิจกรรม และขอบเขตของการบรรลุในแต่ละระดับด้านและจัดสรรทรัพยากรลงไป ทั้งนี้รวมไปถึงการพิจารณาความจำเป็นในการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อการบรรลุตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ หมายถึง การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือ มีส่วนร่วมในการเห็นชอบ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกระจายนโยบายควรเกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ไปยังผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และไปยังทีมปฏิบัติการ (Implementation Teams) ในที่สุด โดยกระบวนการเจรจาต่อรอง หรือการส่งลูกเพื่อให้บุคลากรทั้ง ๓ กลุ่มร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ วิธีการ และการทบทวนขององค์กร

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตอบคำถาม “อะไร (What)” เพื่อให้เกิดการกำหนดอะไรนั้นออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ (Visions) และจุดมุ่งหมายหลัก (Main Objectives) ขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะทำการเจรจาเพื่อให้เป้าหมาย (Goals or Target) นั้นสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Visions) และจุดมุ่งหมายหลัก (Main Objectives) ขององค์กร รวมถึงต้องรับผิดชอบในการตอบคำถาม “อย่างไร (How)” ที่จะทำให้เกิดการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหล่านั้น โดยออกมาในรูปแผนกลยุทธ์ (Strategy) และยังคงต้องเป็นผู้บริหารทรัพยากรเพื่อการบรรลุถึงความสำเร็จของแผนด้วย



จากนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงจะดำเนินการเจรจากับทีมปฏิบัติการ ในการกำหนดมาตรการที่จะสามารถเป็นตัวชี้วัดต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งทีมปฏิบัติการมีอำนาจเต็มในการบริหารกิจกรรมและกำหนดการทั้งหลายของกิจกรรมของตัวเอง และในที่สุดผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ดำเนินการทบทวนเพื่อจะติดตามผลความคืบหน้า เสนอแนะ รวมไปถึงการปรับความเข้าใจให้ตรงกันสำหรับแผนที่ได้กำหนดลงไปนั้น การทบทวนเช่นนี้บางครั้งเรียกว่า การวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

## ๒. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารร่วมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ ๔ ข้อคือ

๑. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศใช้เทคโนโลยีพัฒนานวัตกรรมสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ พาประเทศไปสู่ GDP ที่สูงขึ้น ๒๕%

๒. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัล ประชาชนทุกคนเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงตั้งเป้าอยู่ใน ๔๐ อันดับแรกของดัชนี ICT Development Index

๓. เตรียมความพร้อมของคนให้มีทักษะการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ประชาชนมีทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ และเพิ่มกำลังคนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น

๔. ปฏิรูปการทำงานภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริการภาครัฐพัฒนาไปสู่ ๕๐ ประเทศแรกจากการจัดอันดับของ UN-eGovernment Ranking

อย่างไรก็ตาม การเข้าสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” อย่างเต็มตัว คงไม่สามารถทำได้ใน ๑ปี หรือ ๒ ปี ในแผนการจึงกำหนดระยะเวลาการทำงานเป็น ๔ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน (ภายใน ๑ ปี ๖ เดือนแรก) มุ่งลงทุนฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในภายหลัง

ระยะที่ ๒ เน้นการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (๕ ปี) เมื่อประเทศไทยเริ่มเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์แล้วทุกภาคส่วนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนามากขึ้น

ระยะที่ ๓ ก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (๑๐ ปี) ระยะนี้คือประเทศไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนประเทศในทุกด้าน

ระยะที่ ๔ สู่ความเป็นผู้นำดิจิทัลของโลก (๒๐ปี) สามารถใช้เทคโนโลยีสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ช่วยให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่กลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศสู่ดิจิทัลไทยแลนด์อย่างเต็มตัว ควรที่จะไปสู่จุดหมายได้ต้องมียุทธศาสตร์ ๖ ข้อ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ได้สำเร็จ ประกอบด้วย

๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

กำหนดให้มีเทคโนโลยีมีความเร็วและราคาเพียงพอกับความต้องการ และการใช้งานของประชาชนไม่เกินร้อยละ ๒ ของรายได้มวลรวมประชาชาติต่อหัวอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐาน

๒. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การใช้เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนและขั้นตอนการผลิตช่วยเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจได้จึงต้องเร่งสร้างธุรกิจดิจิทัลขึ้นมาเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

๓. สร้างสังคมที่เท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กลุ่มเกษตรกรผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพิ่มโอกาสทางการแพทย์ การเข้าถึงเทคโนโลยีและการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล

๔. ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล

ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลปฏิรูปการทำงานและการบริการภาครัฐ พัฒนาแพลตฟอร์มให้ใช้งานง่าย สนับสนุนให้เปิดเผยข้อมูลเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการหรือ open data

๕. พัฒนาคอนโทรลพร้อมผู้คุมสังคมเศรษฐกิจดิจิทัล

พัฒนากำลังคนทุกสาขาอาชีพทั้งภาครัฐและเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบอาชีพ รวมถึงพัฒนาคณะสาขาเทคโนโลยีโดยตรงให้มีมาตรฐานสากล

๖. สร้างความเชื่อมั่นในระบบดิจิทัล

จัดให้มีกฎหมาย ระเบียบกติกามีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในการทำกิจกรรมบนโลกออนไลน์ คุ้มครองสิทธิผู้ใช้งาน สร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนเรื่องความปลอดภัย

ในทางปฏิบัติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลต้องพบความท้าทายหลายอย่าง แต่เชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีสามารถแก้ปัญหาและอุดรอยรั่วได้ทั้งปัญหาความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะการเข้าถึงเทคโนโลยี การศึกษา และการแพทย์ ตลอดจนการพัฒนาคอนโทรลประกอบอาชีพในโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นทิศทางของประเทศชัดเจนว่ามุ่งไปสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ประชาชนและภาคธุรกิจจึงควรที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (แผนพัฒนาสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” พาประเทศสู่ความมั่งคั่งและมั่นคง (ออนไลน์) ๒๕๖๑)

สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ที่กำหนดให้ความสามารถในการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ที่กำหนดแนวทางเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ โดยพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านโทรคมนาคม การพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน

รวมทั้งสถาบัน การศึกษาให้มีความรู้รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม รวมถึงการสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ประกอบกับนโยบายรัฐบาลภายใต้การบริหารราชการแผ่นดินของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ซึ่งกำหนดให้การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นหนึ่งในนโยบายเพื่อเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยส่งเสริมภาคเศรษฐกิจดิจิทัลและวางรากฐานของเศรษฐกิจดิจิทัลให้เริ่มขับเคลื่อนได้อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ทุกภาคเศรษฐกิจก้าวหน้าไปได้ทันโลกและสามารถแข่งขันในโลกสมัยใหม่ เช่นเดียวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๔) ที่ได้กำหนดนโยบายการเสริมสร้างความมั่นคงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ไว้ อีกทั้งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลด้วยการปฏิรูปประเทศไทยสู่ Digital Thailand โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืนภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา ๖ ด้าน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ รัฐบาลได้ให้จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ ๖ ยุทธศาสตร์ จำนวน ๒๕ แผนงานบูรณาการ โดยแผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๒.๕ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางเศรษฐกิจและสร้างความเท่าเทียมทางสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและตัวชี้วัดคือ ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศดีขึ้นไม่น้อยกว่า ๒ อันดับ (ตามการจัดอันดับ Networked Readiness Index : NRI) (การจัดอันดับขีดความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล (Networked Readiness Index : NRI) คือ ดัชนีที่บ่งชี้ระดับความพร้อมของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการพัฒนาประเทศที่ครอบคลุมทั้งภาคประชาชน ภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งนี้การจัดอันดับ NRI เป็นผลจากการรวบรวมคะแนนในดัชนีย่อย (Sub Index) ทั้งหมด ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑๐ เสาหลัก ๕๓ ตัวชี้วัด ได้แก่ ดัชนีย่อยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ดัชนีย่อยด้านความพร้อม (Readiness) ดัชนีย่อยด้านการใช้งาน (Usage) และดัชนีย่อยด้านผลกระทบ (Impact) (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙)

ขณะที่แผนพัฒนาดิจิทัลฯ มีความมุ่งหวังปฏิรูปประเทศไทยให้ทันต่อบริบทดังกล่าวตั้งแต่การเร่งวางรากฐานดิจิทัลของประเทศผ่านการลงทุนครั้งใหญ่ การสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ทุกคนมีส่วนร่วมตามแนวทางประชารัฐ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคม และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ จนถึงการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่า และขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาวโดยแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมมีหลักการนำทาง ๕ ข้อ ดังนี้

๑. ความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนทิศทางการพัฒนาของประเทศโดยรวม ทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาและความท้าทายของประเทศในยุคปัจจุบัน และรองรับความท้าทายด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. การใช้ประโยชน์สูงสุดจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ต้องเกื้อหนุนให้ทุกภาคส่วนสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจและสังคมทั้งเชิงบวกและลบ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างก้าวกระโดด

๓. การเข้าถึงของคนทุกกลุ่ม ยุทธศาสตร์และแผนงานของแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ต้องสนับสนุนการเข้าถึงของคนทุกกลุ่มหรือให้มากกลุ่มที่สุด ซึ่งรวมถึงผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกลและยากจน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสอื่นๆ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงเทคโนโลยีข้อมูล ข่าวสาร สื่อการเรียนรู้และบริการดิจิทัลของรัฐในทุกบริการ

๔. การวางแผนจากข้อมูลความพร้อมของประเทศ การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานของแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ต้องตระหนักถึงความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทยในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเข้าถึง และการใช้เทคโนโลยีของประชาชน ภาคธุรกิจ หน่วยงานรัฐ ความพร้อมด้านบุคลากร อุตสาหกรรม ฯลฯ เพื่อให้มาตรการต่างๆ ที่กำหนดตามแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ฉบับนี้นำไปสู่การพัฒนาที่เป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ

๕. การรวมพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน การขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ไปสู่การปฏิบัติต้องเป็นไปตามแนวทาง “ประชารัฐ” ซึ่งเน้นความร่วมมือ ร่วมใจ และรวมพลังของทุกภาคส่วนทั้งภาคประชาชน ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ และทำยุทธศาสตร์ที่เกื้อหนุนกันกลับคืนสู่ทุกภาคส่วน โดยในกรณีของการพัฒนาดิจิทัลจะเน้นให้ภาคประชาชนและภาคธุรกิจเป็นผู้นำการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม และภาครัฐจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก และส่งเสริมสนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของภาครัฐด้วยดิจิทัล

การจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ (ค.ศ. ๒๐๑๔) ในรายงาน UN e-Government Readiness Ranking 2014 ประเทศไทยถูกจัดอันดับลดลงจาก ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ (ค.ศ. ๒๐๑๒) (อันดับที่ ๙๒ คะแนน ๐.๕๐๘๓) มาอยู่ในอันดับที่ ๑๐๒ (คะแนน ๐.๔๖๓๑) จาก ๑๙๓ ประเทศ และในรายละเอียดพบว่า การใช้ประโยชน์จากไอซีทีของภาครัฐของไทย (Government Usage) อยู่ในระดับต่ำ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (ค.ศ. ๒๐๑๕) อันดับของ Government Usage อยู่อันดับที่ ๘๐ จาก ๑๔๓ ประเทศ ในขณะที่ผลการจัดอันดับประเทศที่มีข้อมูลเปิดภาครัฐมากที่สุดในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (ค.ศ. ๒๐๑๕) จาก The Global Open Data Index ๒๐๑๕ ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ ๔๒ จาก ๑๒๒ ประเทศเพิ่มขึ้น ๑๗ อันดับจากปีก่อนหน้าที่อยู่ในอันดับที่ ๕๙ จาก ๙๗ ประเทศ นอกจากนี้ระบบสารสนเทศภาครัฐยังไม่ได้มีการบูรณาการเชื่อมต่อกันมากเท่าที่ควร การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังทำได้ยาก หน่วยงานภาครัฐจัดเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ประชาชนจึงยังต้องยื่นข้อมูลซ้ำตามเงื่อนไขการรับข้อมูลที่ต่างกันของแต่ละหน่วยงาน ข้อมูลยังขาดความเป็นเอกภาพทำให้ใช้เวลาในการให้บริการมาก และมีภาระค่าใช้จ่ายสูง ที่บ่อยครั้งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่ทั้งหน่วยงานภาครัฐเองและประชาชน โดยอุปสรรคสำคัญของการบูรณาการระบบสารสนเทศภาครัฐคือ ขาดการบูรณาการขั้นตอน การทำงานข้ามหน่วยงาน เงื่อนไข

การจัดเก็บข้อมูล และหลักเกณฑ์ในการกำหนดชื่อรายการข้อมูลแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน โครงสร้าง และรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการออกแบบมีพื้นฐานอยู่บนชื่อ รายการข้อมูลที่ต่างกัน การใช้ กฎเกณฑ์การสื่อสารในการร้องขอและตอบสนองระหว่างระบบที่แตกต่างกัน ทำให้บูรณาการเชื่อมโยงได้ยาก

ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าทางไอซีทีที่มากับคู่กันกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งสร้างความเสียหาย แก่ระดับบุคคลและระดับประเทศ โดยข้อมูลสถิติด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ของไทยปี พ.ศ. ๒๕๕๗ รวบรวมโดย ThaiCERT พบว่า Malicious Code เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ระบบเกิดความขัดข้อง หรือเสียหายเป็นภัยคุกคามไซเบอร์อันดับ ๑ ของประเทศไทยคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ ๔๓.๓ และจากสถิติ ภัยคุกคามประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ปรากฏว่ามีภัยคุกคามประเภทต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๔,๓๗๑ เรื่อง และ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการแจ้งเหตุภัยคุกคามมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ประเทศเยอรมนี และสหรัฐอเมริกาตามลำดับ การเฝ้าระวัง การป้องกัน และรับมือกับภัยคุกคาม จึงต้องอาศัยความรวดเร็ว เพราะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในมิติต่างๆ รวมถึงความสูญเสีย และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในการพัฒนาด้านดิจิทัลจะต้องเร่งปฏิรูปประเทศไทยในด้านการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายและโอกาสของประเทศให้รวดเร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความจำเป็น เร่งด่วนทางเศรษฐกิจ ความท้าทายทางสังคม การพลิกโฉมการบริหารจัดการ การบริการของรัฐ และการแก้ปัญหาอุปสรรคของประเทศ หรือแม้แต่การปรับตัวเพื่อฉกฉวยโอกาสการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลใหม่ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต รวมทั้งควรกำหนดแนวทางการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากพลวัต ของเทคโนโลยีดิจิทัล การประกันการเข้าถึงของคนทุกกลุ่ม การวางแผนจากข้อมูลความพร้อมของประเทศ และการรวมพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนแผนฯ ตามแนวทางประชารัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปอย่างแท้จริง ในภาคเศรษฐกิจ ภาคสังคม และภาครัฐควรจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภูมิทัศน์ของการพัฒนา ดิจิทัลเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้นตามยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาล ดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑) ที่ จัดโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่กำหนด สรอ.เป็นผู้ดำเนินการหลักเพิ่มเติม โดยเฉพาะบทบาทด้านการส่งเสริมและติดตาม ความก้าวหน้าการยกระดับงานบริการภาครัฐ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙)

ทั้งนี้ ในมิติด้านภาครัฐหากมีการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยสมบูรณ์จะช่วยผู้บริหารภาครัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล ขนาดใหญ่เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันสถานการณ์ การพัฒนาบริการที่ ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ตามหลักการออกแบบที่เป็น สาก (Universal Design) ผ่าน single window เพิ่มขึ้น และรัฐให้การสนับสนุนการดำเนินการโดย การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลบริการ รวมทั้งนวัตกรรมของการบริการ และระบบการบริหารจัดการของ ภาครัฐ และการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Connected Governance) ได้อย่างสะดวกทันต่อสถานการณ์ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล สามารถตรวจสอบได้ และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีความโปร่งใส (Transparency) และน่าเชื่อถือ (Accountability)

## กระทรวงกลาโหม (Ministry of Defense)

### ๑. ความสำคัญของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานราชการไทย ประเภทกระทรวงมีหน้าที่ป้องกันประเทศ เพิ่มขีดความสามารถและรักษาผลประโยชน์ของชาติ สร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียนและมิตรประเทศ เพื่อลดความหวาดระแวง สร้างสันติภาพ ให้มีความสำคัญในการตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนภารกิจอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นการเฉพาะ และมีหน้าที่พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ ทั้งในฐานะที่พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของประเทศ และทรงดำรงตำแหน่งจอมทัพไทย รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการตามพระราชประสงค์ (พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖)

โดยมีการแบ่งส่วนราชการระดับกรมเป็น ๕ หน่วยงาน จำนวน ๑๐,๘๕๘ คน (กองกำลังพลทหาร, ๒๕๖๐) ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ (พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ และพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖) ประกอบด้วย

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	จำนวน	๕๘๓ คน
๒. กองบัญชาการกองทัพไทย	จำนวน	๗๙๐ คน
๓. กองทัพบก	จำนวน	๔,๔๓๓ คน
๔. กองทัพเรือ	จำนวน	๓,๔๒๔ คน
๕. กองทัพอากาศ	จำนวน	๑,๖๒๘ คน

### ๒. ภารกิจและหน้าที่

๑. สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมืองของรัฐมนตรี และมีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลสำนักงานจเรทหารทั่วไป

๒. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานนโยบาย และยุทธศาสตร์งานราชการประจำทั่วไปของกระทรวง

๓. กองทัพไทย มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ควบคุมการปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

นอกจากนี้ ตามมาตรา ๗ การบริหารราชการของกระทรวงกลาโหม ต้องดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เว้นแต่ในกรณีใดที่มีความจำเป็นในการบริหารราชการของกระทรวงกลาโหม อาจกำหนดวิธีปฏิบัติราชการให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับการปฏิบัติราชการของกระทรวงกลาโหม เป็นการเฉพาะสำหรับกรณีนั้นได้โดยให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๘ กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร ปรามปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดให้มีและใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด

(๒) พิทักษ์รักษาปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์

(๓) ปกป้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน

(๔) ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ

(๕) ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม เพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรหรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ตามที่มีกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการตาม (๔) กระทรวงกลาโหมอาจมอบหมายให้ส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมหรือหน่วยงานอื่นในกำกับของกระทรวงกลาโหมเป็นผู้ดำเนินการก็ได้หรืออาจรวมงาน รวมทุนหรือดำเนินการกับภาคเอกชนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายก็ได้

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงวาระการปฏิรูปประเทศภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีที่กำลังขับเคลื่อนในทุกมิติด้วยความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้รับการพิจารณาสำหรับการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามการแถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติในด้านนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเป็นรูปธรรมสูงสุด โดยมติเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๘ คณะรัฐมนตรีได้มอบหมายให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (๒๕๖๐-๒๕๖๔) และแผนปฏิบัติการ (ไอซีที) ของประเทศเพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของรัฐบาลให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและหลากหลายมาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจการดำเนินชีวิตของประชาชน และการดำเนินงานของภาครัฐซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจที่แข่งขันได้ในเวทีโลกและความมั่นคงทางสังคมของประเทศต่อไป

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมสำหรับประเทศไทยฉบับนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ หากแต่เป็นการต่อยอดการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำอย่างต่อเนื่อง โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งจากภาครัฐภาคประชาชน ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเทคโนโลยีและบริบททางเศรษฐกิจและสังคมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัลและหลากหลายประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศในสหภาพยุโรปออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย ฯลฯ กำลังแข่งขันกันพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นปฏิรูปประเทศไทยเพื่อให้ทันต่อบริบทดังกล่าวตามแนวทางประชารัฐควรจะได้ตระหนักถึงประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลที่พ่วงนำมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ โดยการผลักดันให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๑)

แนวนโยบายหลักเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นผลสืบเนื่องจากการประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ โดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุมซึ่งมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ Digital Thailand คือ การที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรมข้อมูลทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนมีเป้าหมาย๔ ประการ คือ

๑. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

๒. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

๓. เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

๔. ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใสมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙)

ทั้งนี้ ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบันคือ เทคโนโลยี โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตระหว่างคนกับคน คนกับสิ่งของ หรือสิ่งของกับสิ่งของมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้บริโภค ศักยภาพของดิจิทัลได้ปลดล็อกข้อจำกัดในการทำธุรกิจที่มีอยู่เดิม และเปลี่ยนโฉมตลาดแรงงาน ทักษะแรงงานที่นายจ้างต้องการ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไปโดยสิ้นเชิง “สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วบังคับให้องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้ และองค์กรจะปรับตัวให้ได้อย่างยั่งยืน” (ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ, ๒๕๖๐) ฉะนั้นการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เศรษฐกิจสังคมดิจิทัล โดยรวมของประเทศ



บรรลุเป้าหมายคือ การที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะเพื่อขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล กระทรวงไอซีที โดย EGA จึงได้จัดตั้ง “สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ” หรือ “Thailand Digital Government Academy (TDGA)” ขึ้นเพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเสริมสร้างขีดความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทุกระดับ อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศและเป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับแนวพระราชดำริภายใต้ความร่วมมือของสถาบันการศึกษาชั้นนำทั้งรัฐและเอกชน อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติและสถาบันไอเอ็มซี (IMC Institute) รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่ International Academy of CIO (IAC) และ ASEAN Chief Information Officer Association (ACIOA) (อุตตม สาวนายน, ๒๕๕๙)

กรอบแนวคิดในการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชนด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและพึงพาทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานอิสระ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และปัจเจกบุคคลที่มีบทบาทในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงร่วมสรรค์สร้างสาระที่จำเป็นและสำคัญต่อการให้บริการของภาครัฐ (Recommendation of the Council on Digital Government Strategies OECD, 2557) ปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ไม่อาจละเลยได้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรสู่การศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ในการดำเนินการสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้กรอบแนวคิดตัวแบบ กระบวนการรูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการก้าวเข้าสู่ประเทศไทย ๔.๐ หรือ Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์หลักที่จะนำพาให้การดำเนินการมีกลไกที่สำคัญ ๓ ประการ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, ๒๕๖๐) คือ

๑. การขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันได้ในเวทีโลก (Competitive Growth Engine) เปลี่ยนจากการทำมากได้น้อย เป็นทำน้อยได้มากโดยการเติมเต็มปัญญา เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์เพื่อไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Economy)

๒. การกระจายรายได้ โอกาสและความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) เปลี่ยนจากการรวยกระจุกต้องทำให้ความมั่งคั่งเพิ่มขึ้นเกิดการรวมตัวเพื่อไปสู่ “สังคมที่ไม่ทอดทิ้งกัน” (Inclusive Society)

๓. การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) เปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลเป็นการพัฒนาที่สมดุล เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งนายฯ กำลังผลักดันเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDG) ผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็น การลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จ ขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรองค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรมย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ ต้องการอย่างยั่งยืนองค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ เป็นทั้งคนดี และคนเก่ง โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร สามารถจำแนกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การพัฒนาระดับชาติมุ่งพัฒนาคนในภาพรวม เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็น พลเมืองดีที่มีคุณภาพมีผลิตภาพสูงและมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้ว การศึกษาด้านสุขภาพด้านแรงงานเป็นสำคัญ

๒. การพัฒนาระดับองค์กรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานในองค์กรได้อย่าง มีผลิตภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการ ระหว่างการพัฒนาบุคคลการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

๓. การพัฒนาระดับบุคคลมุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่ม ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิก ระดับครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ (จารุพงศ์ พลเดช, ๒๕๕๑)

ในขณะที่ องค์กรที่จะรองรับและมีความพร้อมต่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นองค์กร ๔.๐ ผู้บริหาร ควรมีแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร ๕ ประการ ดังนี้

ประการที่ ๑ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย และแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุค ๔.๐ ที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ (ทั้งข่าวจริงและข่าวปลอม) ถูกกระจาย ออกไปได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อม และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตน

ประการที่ ๒ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เนื่องจาก ในยุค ๔.๐ ความรู้ที่เรียนมาจากสถาบันการศึกษานั้นเพียงแค่การก้าวออกจากรั้วมหาวิทยาลัยที่สามสมัยแล้ว ดังนั้น จะต้องแสวงหาทุกหนทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการพัฒนาไม่ใช่ เพียงแค่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะ และวิธีการคิดที่จำเป็นด้วย

ประการที่ ๓ การทำงานภายในองค์กรจะไม่สามารถทำงานแบบสมัย ๒.๐ หรือ ๓.๐ ได้อีกต่อไป การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and Control) แบบเดิมจะไม่เหมาะสม ต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น บุคลากรที่จะต้องมีการคิดและทักษะสำหรับยุค ๔.๐ ซึ่งในต่างประเทศเป็นการบริหารแบบใหม่ (Holacracy) ที่ไม่มีเจ้านาย ไม่มีลูกน้อง ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีติด

กับตำแหน่งต่างๆ มาปรับใช้มากขึ้นแทนการบริหารแบบดั้งเดิมที่กำหนดบทบาท (Roles) กำหนดงานเป็นหลัก (ไม่ใช่ตัวคน) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และแต่ละคนจะสวมหลายบทบาท ขณะที่อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจะถูกระบายไปยังทีม และผู้ที่ดำรงบทบาทต่างๆ การตัดสินใจจะเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการโดยผู้สวมบทบาทต่างๆ อีกทั้งโครงสร้างจะมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา รวมทั้งทีมหรือกลุ่มการทำงานจะเป็นทีมที่มีลักษณะบริหารด้วยตนเอง

แม้แนวคิดนี้จะยังไม่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แสดงให้เห็นแนวโน้มการบริหารองค์กรในอนาคตที่บุคลากรจะต้องมีการบริหารกันเองในลักษณะของทีมบริหารตนเอง (Self-managed) ทีมสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง (Self-motivated Teams) กันมากขึ้น และบุคลากรในองค์กร ๔.๐ จะต้องมีอิสระในการบริหารความสำเร็จของการทำงานของตนมากขึ้น

ประการที่ ๔ องค์กรจะต้องสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น และอาจถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์กรเลยไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า หรือการสร้างแบบจำลองทางธุรกิจ (Business model) แบบใหม่ อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กร ๔.๐ ในประเทศไทยนั้นการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ นั้นยังควรที่จะต้องผสมผสานให้เข้ากับความผูกพันของบุคคลด้วยตัวคน (Human Touch) อยู่ด้วย

ประการที่ ๕ องค์กรจะต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก

ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันความสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน อาทิ ฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ข้อมูลสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย และการสื่อสารความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน ตลอดจนบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือ ผู้ใช้โดยต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยแนวคิดการปฏิรูปประเทศสู่ระบบการปฏิบัติงานที่จะต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่เรียกว่า ประเทศไทย ๔.๐ หรือดิจิทัลไทยแลนด์ เป็นความพยายามในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนให้เป็นรูปธรรมโดยมียุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีเป็นฐานรองรับ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป นอกจากนี้ในระยะยาวโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับถนน ไฟฟ้า น้ำประปาที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อของทุกคน และทุกสรรพสิ่ง โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มี ๔ ด้าน คือ

๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ มีความทันสมัย มีเสถียรภาพตอบสนองความต้องการใช้งานของทุกภาคส่วน ในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม

๒. ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการเชื่อมต่อ และแลกเปลี่ยนข้อมูลของอาเซียน โดยเป็นเส้นทางผ่านการจราจรของข้อมูลในภูมิภาค และเป็นตั้งของผู้ประกอบการ เนื้อหารายใหญ่ของโลก

๓. จัดให้มีนโยบายและแผนบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน คลื่นความถี่ และการหลอมรวมของเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๔. ปรับรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมดิจิทัล เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ยังมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัลเพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทยที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มี ๔ ด้าน คือ

๑. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้าและบริการ

๒. เร่งสร้างธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Startup) ให้เป็นพื้นที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล

๓. พัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลของไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่ไทยมีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

๔. เพิ่มโอกาสทางอาชีพเกษตร และการค้าขายสินค้าของชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีข้อมูลองค์ความรู้ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่นในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย และสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มี ๕ ด้าน คือ

๑. สร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล

๒. พัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ และสร้างสรรค์ รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลที่เปิดกว้างและเสรี

๓. สร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวกผ่านทั้งระบบโทรคมนาคม ระบบแพร่ภาพ กระจายเสียง และสื่อหลอมรวม

๔. เพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานของนักเรียนและประชาชน แบบทุกวัย ทุกที่ ทุกเวลาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๕. เพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์ และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึง และเท่าเทียมสู่สังคมสูงวัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหาร จัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชน สามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษานำไปสู่การหลอมรวมการทำงาน ของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อ การดำเนินงานของภาครัฐ โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มี ๔ ด้าน คือ

๑. จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน หรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

๒. ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาลโดยเน้นบูรณาการการลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานรัฐ เข้าด้วยกัน

๓. สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตามมาตรฐาน Open Data และส่งเสริมให้ เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจในกระบวนการทำงานของรัฐ

๔. พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) เพื่อรองรับการพัฒนาต่อยอดแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมสู่เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยี ดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลัก ในการขับเคลื่อน โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน คือ

๑. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงานที่ รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย

๒. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

๓. พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกา และมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมและทำธุรกรรมออนไลน์ต่างๆ รวมถึงสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิ ให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มี ๓ ด้าน คือ

๑. กำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และกติกาด้านดิจิทัลให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้า และการใช้ประโยชน์ในภาคเศรษฐกิจ และสังคม

๒. ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลให้มีความทันสมัย สอดคล้องต่อพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลและบริบทของสังคม

๓. สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการทำธุรกรรมออนไลน์ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค

แผนภาพที่ ๒ - ๒ ยุทธศาสตร์กระทรวงเทคโนโลยี



ที่มา : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙

ในกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งการประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง และทุกสาขาอาชีพจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เพื่อสร้างทักษะความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญระดับมาตรฐานสากล จากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙) จะทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกำลังคนทางด้านดิจิทัลของภูมิภาคพัฒนาระบบการทำงานรูปแบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนกลางสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาอย่างมีศักยภาพ ทั้งนี้ควรเกิดจากความร่วมมือในลักษณะพหุภาคีที่จะช่วยกันในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหากมีการเตรียมการแต่เริ่มต้นและมีการประสานงาน รวมทั้งร่วมมือกันในทุกภาคส่วนของประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียน ผลประโยชน์ที่ได้รับจะอยู่กับประชาชนของประเทศสมาชิกอาเซียน การดำเนินการเพื่อรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น การที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเป็นประชาคมในปี ๒๕๕๘ โดยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการได้นำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณของหน่วยราชการต่างๆ โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานด้านความมั่นคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐบาลจะต้องจัดตั้งหน่วยงานใหม่ๆ ขึ้นรองรับงานด้านภัยคุกคาม รูปแบบใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น อาทิ หน่วยงานด้านการป้องกันและปราบปรามสิ่งเสพติด หน่วยป้องกันพื้นที่ชายฝั่ง หน่วยบริหารจัดการพื้นที่ชายแดนแบบบูรณาการ หน่วยงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและภัยพิบัติ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวต้องมีความเป็นสากล มีกำลังพล และยุทธโธปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทั้งในประเทศและนอกประเทศ เช่นเดียวกันกองทัพจะเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ โดยระยะเริ่มต้นมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานสังกัดกระทรวงกลาโหมที่มีภารกิจในการสนับสนุนรัฐบาลเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าวสนับสนุนหน่วยงานใหม่ที่จัดตั้งโดยต้องให้ความรู้ การศึกษาอบรม การช่วยเหลือ และสนับสนุนทั้งกำลังพลและยุทธโธปกรณ์เพื่อให้การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นมีความพร้อมในทุกด้าน โดยภารกิจใหม่และโครงสร้างใหม่ของกองทัพนั้นรัฐบาลต้องลดภาระของกองทัพในการดำเนินการด้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ไม่จบเป็นลง รวมทั้งยังต้องให้เวลาและสนับสนุนงบประมาณ และการดำเนินการทุกด้านในการพัฒนาให้กองทัพทันสมัย มีความเป็นสากลพร้อมปฏิบัติการในฐานอาเซียนได้อย่างเต็มภาคภูมิ ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้จะเป็นพื้นฐานให้ประเทศไทย สามารถที่จะบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณการดำเนินการในระยะยาวเพื่อรองรับและเตรียมการในทิศทางต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อไป

กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่อยู่ภายใต้เสาหลักประชาคมการเมือง และความมั่นคง รวมทั้งมีการรับผิดชอบในการสนับสนุนเสาหลักประชาคมเศรษฐกิจ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งการดำเนินการในการรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนนั้น กระทรวงกลาโหมประเทศสมาชิกอาเซียนได้จัดตั้งเวทีในการประชุมของฝ่ายทหารขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในระดับผู้บัญชาการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ปลัดกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนแนวความคิด เกรงใจหารือ และกำหนดแนวทางการดำเนินการของกองทัพประเทศสมาชิกอาเซียน โดยได้

เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยมีการประชุมครั้งที่ ๑ ที่มาเลเซีย ครั้งที่ ๒ ที่สิงคโปร์ ครั้งที่ ๓ ที่ไทย ครั้งที่ ๔ ที่เวียดนาม ครั้งที่ ๕ ที่อินโดนีเซีย ครั้งที่ ๖ ที่กัมพูชา ครั้งที่ ๗ ที่บรูไน และครั้งที่ ๘ ในปีนี้ จัดขึ้นที่เมียนมา ซึ่งการดำเนินการในปัจจุบันได้พัฒนาไปสู่การประชุมของรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจาอีก ๘ ประเทศคือ สหรัฐฯ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ รัสเซีย อินเดีย นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และจีน โดยมีกรอบความร่วมมือที่สำคัญคือ กรอบความร่วมมือซึ่งเป็นการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน และกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา ดังนี้

๑. เอกสารในกรอบ ADMM จำนวน ๖ ฉบับ ประกอบด้วย

๑.๑ เอกสารแนวความคิดเรื่องความร่วมมือระหว่างกลาโหมอาเซียนกับองค์กรภาคประชาสังคมในด้านความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Concept Paper on ASEAN Defence Establishments and Civil Society Organisations (CSOs) Cooperation on Non-Traditional Security) (ไทย)

๑.๒ เอกสารแนวความคิดเรื่องการใช้ทรัพยากรและศักยภาพทางทหารอาเซียนในการให้ความช่วยเหลือทางมนุษยธรรม และการบรรเทาภัยพิบัติ (Concept Paper on the Use of ASEAN Military Assets and Capacities in Humanitarian Assistance and Disaster Relief) (อินโดนีเซีย)

๑.๓ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศในกรอบอาเซียน (Concept Paper on ASEAN Defense Industry Collaboration) (มาเลเซีย)

๑.๔ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์ปฏิบัติการรักษาสันติภาพในกรอบอาเซียน (Concept Paper on the Establishment of ASEAN Peacekeeping Centers Network) (ไทย – อินโดนีเซีย)

๑.๕ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (Concept Paper on the Establishing ASEAN Defense Interaction Programmes) (บรูไน)

๑.๖ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงร่วมกันในอาเซียน (Concept Paper on the Establishment of Logistics Support Framework) (บรูไน)

๒. เอกสารในกรอบ ADMM – Plus จำนวน ๖ ฉบับ ประกอบด้วย

๒.๑ เอกสารแนวความคิดว่าด้วย การจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงทางทะเล (ADMM-Plus: Maritime Security Working Group Concept Paper) (บรูไน – นิวซีแลนด์)

๒.๒ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ (ADMM-Plus : Concept Paper for the Establishment an Experts' Working Group on Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR)) (ลาว – ญี่ปุ่น)

๒.๓ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญ ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย (ADMM-Plus : Concept Paper for the Counter Terrorism Experts' Working Group) (สิงคโปร์ - ออสเตรเลีย)



๒.๔ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญ ด้านการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ (ADMM-Plus: Work Plan of the Experts' Working Group on Peacekeeping Operations) (กัมพูชา – เกาหลีใต้)

๒.๕ เอกสารแนวความคิดว่าด้วยการจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญ ด้านการแพทย์ทางทหาร (Experts' Working Group on Military Medicine work plan) (ไทย – รัสเซีย)

๒.๖ เอกสารแนวความคิดของคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การปฏิบัติการหุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรม (Concept Paper on the Establishment of The ADMM-Plus Expert's Working Group on Humanitarian Mine Action) (เวียดนาม – อินเดีย)

ในการดำเนินการดังกล่าวทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมการรองรับผลกระทบด้านความมั่นคงที่จะเกิดขึ้นทั้งในรูปแบบที่จะกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง และรูปแบบที่จะกระทบต่ออาเซียนในภาพรวม ตลอดจนผลกระทบต่อภูมิภาคอื่นๆ ของโลก ซึ่งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นไม่จำกัดอยู่เฉพาะแต่ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ อาทิ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย ยาเสพติด อาชญากรรมข้ามชาติด้าน เศรษฐกิจ เป็นต้น แต่หมายรวมถึงภัยคุกคามแบบดั้งเดิม เช่น การขัดแย้งของเส้นเขตแดนทั้งทางบกและทางทะเล ซึ่งรวมถึงประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน และความขัดแย้งที่ประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ ที่มีกับประเทศเพื่อนบ้านด้วย เช่น ปัญหาทะเลจีนใต้ซึ่งหมายถึงมาเลเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์ และเวียดนามที่มีปัญหากับจีนในปัจจุบัน โดยในระยะเริ่มต้นของการเป็นประชาคมอาเซียนนั้นปัญหาต่างๆ จะเพิ่มทวีคูณในแนวตั้งชัน (Sheer) แบบยกกำลัง (Exponential) โดยเฉพาะประเทศไทยที่จะต้องดูแลเฉพาะปัญหาภายในประเทศ เช่น การแตกแยกของคนในชาติ (Division) ปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และปัญหาความไม่ชัดเจนของเส้นเขตแดนกับประเทศเพื่อนบ้านแล้ว ประเทศไทยยังจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาอื่นๆ ของประเทศสมาชิกอาเซียนซึ่งต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในฐานะประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้งยังต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาในภูมิภาคอื่นๆ ในฐานะที่อาเซียนเป็นนิติบุคคลที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกอีกด้วย

ในทำนองเดียวกัน กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จะส่งเสริมสนับสนุนการให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนางานภาครัฐและสนับสนุน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๖๐) ดำเนินตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการ (Goal Setting) ทั้งกลุ่ม Non IT และกลุ่ม IT ในรูปของ “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ๑๘ บทบาท โดยมุ่งหมายเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๒. จำแนกกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาออกเป็น ๖ กลุ่ม ตามบทบาท และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ

๓. กำหนดกลุ่มทักษะที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องพัฒนาออกเป็น ๗ กลุ่มทักษะ

๔. กำหนดประเด็น (Theme) การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา จำนวน ๒ ประเด็น ได้แก่

๔.๑ การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน

๔.๒ การสร้างและพัฒนาคนให้เท่าทัน และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรอบรู้

๕. วางรากฐานการพัฒนาบุคลากรภาครัฐใหม่ โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ มาใช้ ดังนี้

๕.๑ กำหนดให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเป็นหน้าที่ของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐ แต่ละคน

๕.๒ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม (In Class Training) ลดบรรยายเพิ่มการเรียนรู้ด้วยวิธีการอื่นโดยกำหนดสัดส่วนการบรรยายไม่เกินร้อยละ ๖๐ และวิธีการอื่น (เช่น Work Shop, Discussion, Role Play) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สามารถทำได้ ทำเป็นมากกว่า การรับฟังข้อมูลความรู้แบบเดิม

๖. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อการพัฒนา ดังนี้

๖.๑ กระทรวงดิจิทัลฯ และหน่วยงานในสังกัดรับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการ

๖.๒ หัวหน้าส่วนราชการ (CEO) และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (CIO) รับผิดชอบนำแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ไปดำเนินการในระดับหน่วยงาน

๖.๓ กระทรวงกรมและหน่วยงานของรัฐประสานการทำงานกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกระทรวงดิจิทัลในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (จัดเตรียมแผนและแนวทางการพัฒนา) และให้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการพัฒนาและการประเมินบุคลากร (ปี ๖๑ – ๖๒ เจียดจ่ายจากงบประมาณของส่วนราชการ ปี ๖๓ – ๖๕ จัดทำค่าของงบประมาณเพื่อการพัฒนาโดยตรง)

๖.๔ กระทรวงดิจิทัลฯ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. พัฒนาการบริหารกำลังคน (HRM) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ อาทิ การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง การวางทางก้าวหน้าในอาชีพ การให้ค่าตอบแทนเพื่อให้ภาคราชการมีกำลังด้านดิจิทัลที่เพียงพอในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และให้คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (คพร.) จัดสรรกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการศักยภาพสูง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เพื่อรองรับการจ้างบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นอัตรากำลังเสริมระยะสั้น ให้แก่ส่วนราชการ

๖.๕ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัล และจัดให้มีการประเมินทักษะด้านดิจิทัล ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ตามที่ ก.พ. กำหนด

๖.๖ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูง (ประเมินปลัด) และการประเมินส่วนราชการตามมาตรา ๔๔ มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทางนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เปรมชัย สโรบล (๒๕๕๐) ศึกษาปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ด้านบุคลากร (Man) ด้านกระบวนการบริหาร (Management) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านงบประมาณ (Money) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS) พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา โดยมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา (qua.)

เรวัต แสงสุริยงค์ (๒๕๕๕) วิจัยและพัฒนาการใช้รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของไทยผ่านศูนย์การเรียนรู้ไอซีทีชุมชน โดยระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบพหุหรือหลายวิธี (Multi-methodological) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ พบว่า บ้านหัวโกรกเป็นหมู่บ้านในชนบทตั้งอยู่ในเขตเมืองของจังหวัดชลบุรีได้รับผลกระทบจากความเป็นอุตสาหกรรมและความเป็นเมืองจากรอบด้าน แม้ว่าชุมชนนี้มีถนนล้อมรอบแต่การเดินทางของประชาชนไปยังหน่วยงานของรัฐบาลไม่สะดวกหากไม่มีรถยนต์ส่วนตัว รัฐบาลจึงทำการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ไอซีทีชุมชนเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนติดต่อกับหน่วยงานของรัฐบาลด้วยระบบออนไลน์ในระดับชุมชน ประชาชนมีความพร้อมด้านไอซีทีแต่ในระดับครัวเรือน ประชาชนมีความพร้อมด้านไอซีทีแตกต่างกันไปตามสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (SES) ด้านรัฐบาล (หน่วยงานของรัฐบาล) มีการนำเอาไอซีทีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน แต่ไม่มีระบบบริการออนไลน์เพื่อให้ประชาชนใช้บริการได้จากชุมชนหรือครัวเรือน ประชาชนต้องติดต่อและใช้บริการกับหน่วยงานของรัฐบาลด้วยตนเอง ด้านประชาชน ประชาชนส่วนใหญ่ไม่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีพฤติกรรม และบริบทของบริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาล แต่ประชาชนเชื่อว่าอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐบาล คู่มือผู้ใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลที่พัฒนาภายใต้บริบทและโครงสร้างทางสังคมของชุมชนมีสองประเภท : ๑) คู่มือผู้ใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลแบบไม่ทำธุรกรรม และ ๒) คู่มือผู้ใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลแบบทำธุรกรรม

เขมนิจ ปรีเปรม (๒๕๕๔) ศึกษาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต ๑ พบว่า ๑) สมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะ ๒) การบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การนำไปใช้ ปัจจัยนำเข้า การประมวผล และผลผลิตสารสนเทศ และ

๓) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (๒๐๑๓) ศึกษาการปรับตัวองค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในทศวรรษหน้า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์กร และบทบาทบุคลากรในองค์กรของประเทศไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ (ค.ศ. ๒๐๒๗) ผลการศึกษาพบว่า ๑) องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้ นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ ๒) เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ใน ๑๕ ปี จะมุ่งไปที่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยการปรับตัวมุ่งไปในทิศทางดังกล่าวภาครัฐอาจจะปรับตัวได้ ยากกว่าภาคเอกชน เพราะการดำเนินการต่างๆ ต้องดำเนินการภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดไว้โดยโครงสร้าง ขององค์กรไม่ซับซ้อน กระชับกระทัดรัด มีพลวัตสูง มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว ๓) ผู้บริหาร ในองค์กร มีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ทฤษฎีที่เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาสพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับความเสี่ยง ๔) บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐที่จะก้าวไปสู่ องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องทำงานคู่กับผู้บริหารองค์กรและเป็นหุ้นส่วนธุรกิจสนับสนุนกัน เป็นผู้บริหาร มืออาชีพ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็น อย่างดี จัดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กกระทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร ที่ชัดเจน มีความหลากหลาย สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

เศกสรรค์ คงชวัน (๒๕๕๖) วิจัยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์กรบริหารส่วนตำบลควนศรี อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มีผู้ใช้งานที่ใช้ได้เฉพาะตำแหน่ง หรือสายงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละ ระบบจึงมีผู้ใช้งานได้ในจำนวนน้อย การที่จะพัฒนาศักยภาพผู้ใช้งานนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมหรือ สอนงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านบุคลากรเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.86$ , S.D.=0.56) นโยบายของ ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.81$ , S.D.=0.54) ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เกิดจากปัญหาด้านบุคลากร ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.88$ , S.D.=0.55) ด้านงบประมาณเห็นว่างบประมาณที่ส่งเสริมด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในองค์กรมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.58$ , S.D.=0.49) ผู้บริหารให้ความสำคัญ ต่อการใช้จ่ายงบประมาณส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.67$ , S.D.= 0.51) ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเกิดขึ้นจาก ปัญหาด้านงบประมาณในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.00$ , S.D.= 0.37) ด้านการบริหารจัดการเห็นว่าการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.56$ , S.D.= 0.48) ปัญหาและอุปสรรคในการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศขององค์กรเกิดปัญหาจากการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.56$ , S.D.=0.48)

กุลกันยา ศรีสุข (๒๕๕๙) ศึกษาวิธีการใช้งานและสภาพปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะ และพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในหน่วยงานภาครัฐ ระดับตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐในระดับตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์มีความคิดเห็นต่อสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือ ด้านการบริการวิชาการ และด้านการวางแผน รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมการฝึกอบรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ ส่วนแนวทางการเพิ่มสมรรถนะ และพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ได้แก่ การใช้สื่อสารหลายวิธี และการเน้นการสื่อสารที่ศูนย์กลางข้อมูล

ศิริวี ราสี (๒๕๕๘) ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาขององค์การสวนสัตว์ ผลการศึกษาวិจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสวนสัตว์ ด้านปัจจัยภายในเกี่ยวกับการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่มีแผนการรองรับที่ชัดเจนยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ ขาดการวิเคราะห์อัตรากำลัง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ส่งผลกระทบต่อความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยภายนอก พบว่า ๑) ภาวะเฉียบ ขอบบังคับที่เกี่ยวข้องทางด้าน การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ไม่มีแผนรองรับที่ชัดเจน ๒) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการ พบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ ได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล VDO Conference ที่มีและใช้อยู่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในการทำงานมีความง่ายต่อการเข้าถึง และระบบโปรแกรมสำเร็จรูปพื้นฐาน เช่น Window / Excel เป็นระบบที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ เนื่องจากเป็นระบบที่ใช้ในการทำงานอยู่เป็นประจำ

สุวิมล คงศักดิ์ตระกูล และตนิย มณฑาทิพย์กุล (๒๕๕๑) ศึกษาสถานการณ์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านไอซีทีของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่จะมีโทรศัพท์มือถือถือมากที่สุด รองลงมาคือ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแต่จะพบว่าอุปกรณ์ไอซีทีประเภท Smartphone (BlackBerry, iPhone, Android) และ Tablet Computer (iPad) ที่กำลังได้รับความนิยมสำหรับคนที่ชอบติดตามเทคโนโลยียังมีคนใช้ในจำนวนน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรว่า ส่วนใหญ่จะสนใจใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หลังจากที่คุ้นเคยได้ลองใช้ ส่วนด้านความรู้ และทักษะการใช้ไอซีทีของบุคลากรจากผลการสำรวจส่วนมากจะอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการใช้งานในเบื้องต้นไปจนถึงสามารถแก้ไขปัญหาที่ไม่ซับซ้อนด้วยตนเองได้ แต่ยังไม่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในการใช้ไอซีทีได้ ทั้งนี้บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับความรู้และทักษะด้านไอซีทีจากการศึกษาหาความรู้ และฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง รวมทั้งการถ่ายทอดและแนะนำโดยเพื่อนร่วมงาน บุคลากรเกือบทั้งหมดคิดว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวันให้สะดวกและคล่องตัว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้โอกาสได้ฝึกฝนและช่วยเสริมทักษะในการทำงาน โดยไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานมีความยุ่งยากและเสียเวลามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหาที่พบคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

และมักพบปัญหาในการเชื่อมต่อเข้าเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในเรื่องการใช้ไอซีที

พรรณทิพา แอดำ (๒๕๔๙) วิจัยการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยระดับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานโดยรวมทุกด้าน ข้าราชการมีการยอมรับอยู่ในระดับมาก ในด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงาน ด้านนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน อายุ ระดับ ตำแหน่ง วุฒิการวิจัย ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ประสบการณ์อบรมด้านคอมพิวเตอร์ในด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และในด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

มานพ ชาชีโย และวารารณ เทพสัมฤทธิ์พร (๒๕๖๐) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ต พบว่า ๑) ด้านสมรรถนะในมิติด้านความรู้ มิติด้านทักษะอยู่ในระดับพื้นฐาน มิติด้านเจตคติพบว่า ผู้บริหารต้องมีแรงจูงใจ มีทัศนคติต่อการพัฒนา ๒) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ กรอบภาระงาน หลักสูตร งบประมาณ บุคลากร กฎระเบียบทางราชการและโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยที่สนับสนุน ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพเศรษฐกิจ ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ตชื่อ SMART Model โดยมี ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์การยอมรับและยกย่องเชิดชูยุทธศาสตร์ด้านระเบียบข้อบังคับและการบังคับใช้กฎหมาย ยุทธศาสตร์ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

ปราโมทย์ ว่างสะอาด (๒๕๕๘) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑) สมรรถนะด้านไอซีทีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ (๑) การใช้ไอซีทีเพื่อการศึกษา ๑๑ ตัวบ่งชี้ (๒) การใช้ไอซีทีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ๑๒ ตัวบ่งชี้ (๓) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไอซีที ๘ ตัวบ่งชี้ (๔) การใช้ไอซีทีเพื่อการบริหารจัดการ ๗ ตัวบ่งชี้ (๕) การส่งเสริมสนับสนุนและประเมินผลการใช้ไอซีที ๕ ตัวบ่งชี้ (๖) การใช้ไอซีทีเพื่องานอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ ๕ ตัวบ่งชี้ ๒) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบคือ สื่อการเรียนรู้ กิจกรรม การประเมินผล เทคนิคที่เลี้ยงและเครือข่ายสังคมออนไลน์ ส่วนการอบรมตามรูปแบบมี ๖ หน่วย ๓) ผลการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นพบว่า รูปแบบมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ E1 /E2 เท่ากับ ๘๑.๓๖/๘๙.๓๓ ประสิทธิภาพด้านความรู้ค่าดัชนี

ประสิทธิผลเท่ากับ ๐.๗๒

พุลศิริ พรหมกุล (๒๕๕๕) การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการศึกษาพบว่า ๑) ระดับความต้องการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ๒) ผลการเปรียบเทียบความต้องการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศตามตัวแปร ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งวิชาการ คุณวุฒิ คณะที่สังกัด และการสอนนักศึกษาระดับต่างๆ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายองค์ประกอบด้านความต้องการใช้บริการที่มีต่อสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และ ๓) ผลการเปรียบเทียบความต้องการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศตามตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามลำดับดังต่อไปนี้

- พื้นที่และประชากรที่ดำเนินการวิจัย
- เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- คุณภาพของเครื่องมือวิจัย
- การวิเคราะห์ข้อมูล

#### พื้นที่และประชากรที่ดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ตามลำดับดังนี้

- การศึกษา และรวบรวมข้อมูล
  - ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วิชาการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) ประกอบด้วย
    - ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples)
      - ประชากร (Population) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับจาก ๕ หน่วย จำนวน ๑๐,๘๕๘ คน
      - กลุ่มตัวอย่าง (Samples) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับจาก ๕ หน่วย จำนวน ๓๘๖ คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสัดส่วนของ Yamane (Yamane, Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

$N$  = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้  
(allowable error)

๑.๒.๒ ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง



## ๒. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

๒.๑ ตัวแปรต้น คือ การบริหารกระทรวงกลาโหม (4'M) (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๓) ประกอบด้วย

๒.๑.๑ การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติ

๒.๑.๒ งบประมาณ (Money) หมายถึง เงินจากระบบงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดซื้อ หรือจัดหา

๒.๑.๓ วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง ทรัพยากร เทคโนโลยี และระบบเครือข่าย

๒.๑.๔ บุคลากร (Man) หมายถึง ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม

๒.๒ ตัวแปรตาม คือ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

๒.๒.๑ แผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนานโยบายการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๒ จุดแข็ง และจุดอ่อนที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๓ อุปสรรคและโอกาสที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๔ วิธีการ และขั้นตอนการพัฒนาการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๕ การวางแผนที่เป็นรูปธรรม และทิศทางการบริหารงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

๒.๒.๗ ลักษณะการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ระดับหน่วย

๒.๒.๘ การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กับบูรณาการกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

๑. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ตามหลักทฤษฎีการบริหาร 4'M (งงชัย สันติวงศ์, ๒๕๔๓) ดังนี้

- ๑.๑ ด้านการบริหารจัดการ
- ๑.๒ ด้านงบประมาณ
- ๑.๓ ด้านวัสดุอุปกรณ์
- ๑.๔ ด้านบุคลากร

๒. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

## คุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยจากการศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

๑. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๑ ศึกษาข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๒ สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยลักษณะแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕)

๕	หมายถึง	ความเหมาะสมมากที่สุด
๔	หมายถึง	ความเหมาะสมมาก
๓	หมายถึง	ความเหมาะสมปานกลาง
๒	หมายถึง	ความเหมาะสมน้อย
๑	หมายถึง	ความเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

๔.๕๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	ความเหมาะสมมากที่สุด
๓.๕๑ - ๔.๕๐	หมายถึง	ความเหมาะสมมาก
๒.๕๑ - ๓.๕๐	หมายถึง	ความเหมาะสมปานกลาง

- ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง ความเหมาะสมน้อย  
 ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด

๑.๓ นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในการสอบถาม โดยดำเนินการตามคำแนะนำ ดังนี้

- ๑.๓.๑ แก้ไขปรับปรุงคำถามให้มีความเหมาะสม  
 ๑.๓.๒ ปรับคำถามให้สอดคล้องกับความต้องการ และ  
 ๑.๓.๓ ปรับคำถามให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการ

๑.๔ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน ๓๒ คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, L. J. 1970) ก่อนนำไปใช้จริง

๒. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview)

๒.๑ ศึกษาข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารภาครัฐโดยเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒ กำหนดกรอบการสัมภาษณ์จากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีร่วมกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และสถานการณ์องค์กรที่ใช้ในการจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๓ เสนอแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างต่อที่อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๒.๔ นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาการ จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการบริหารการศึกษา นายทหารปฏิบัติการประจำศูนย์รักษาความปลอดภัยกองบัญชาการกองทัพไทย นักวิชาการศึกษาคำานุกรการพิเศษ และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้านโครงสร้างและภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นการสัมภาษณ์กับจุดประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence : IOC) ที่ระดับ ๐.๕๐ ดังสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องที่ค่าระหว่าง +1 ถึง -1

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+1 = สอดคล้องหรือแน่ใจว่าข้อความตรงตามจุดประสงค์ที่ระบุไว้

0 = ไม่แน่ใจว่าข้อความตรงตามจุดประสงค์ที่ระบุไว้

1 = ไม่สอดคล้องหรือแน่ใจว่าข้อความไม่ตรงตามจุดประสงค์ที่ระบุไว้

ผลการวิเคราะห์พบค่าดัชนีความสอดคล้องที่ระดับ 0.50 - 1.00

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นดังนี้

๑. วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารวิชาการ (Analysis of Academic Content) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

๒.๑ วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (p) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๒.๒ วิเคราะห์ (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Content Synthesis) ประเด็นสัมภาษณ์ เพื่อการจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหาร กระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

๒.๒.๑ วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (Content Analysis) โดยใช้วิธีอุปนัย (Induction Method) จากข้อเท็จจริงย่อยและพิจารณาสิ่งที่เหมือนกัน ต่างกัน สัมพันธ์กันแล้วสรุปความรู้ความจริง (คณาจารย์ภาควิชาการประเมินและการวิจัย, ๒๕๔๘)

๒.๒.๒ สังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (Content Synthesis) โดยใช้วิธีนิรนัย (Deduction Method) จากหลักฐานความรู้เดิมและเริ่มต้นจากข้ออ้างที่มีลักษณะทั่วไป (Universal) สู่อ้างอิงที่มีลักษณะเฉพาะ (Particular) ซึ่งความน่าเชื่อถือของข้อสรุปอยู่ในขั้นความแน่นอน (Certainty) (Keith F. Punch, 1998)

๓. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกรอบแนวคิดเชิงนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๔. สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ



## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามลำดับ ดังนี้

#### ตอนที่ ๑ ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการ (Analysis of Academic Content) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับกิจการภาครัฐตามกระบวนทัศน์ใหม่ และกระทรวงกลาโหมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลพบว่าข้าราชการควรมีแนวทางปฏิบัติจากแผนปฏิบัติการ หรือแผนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ โดยกระทรวงกลาโหมจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรนำเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่ครอบคลุมถึง การบริหารจัดการ (Management) การบริหารงบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และบุคลากรหรือคน (Man) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

#### ตอนที่ ๒ ศึกษาแนวทางการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

การวิเคราะห์ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมจากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) (Primary Data Source) ตามลำดับดังนี้

##### ๑. ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ แบ่งเป็น

##### ๑.๑ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples)

##### ๑.๑.๑ ประชากร (Population) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ

จาก ๕ หน่วย จำนวน ๑๐,๘๕๘ คน

๑.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง (Samples) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ จาก ๕ หน่วย จำนวน ๓๘๖ คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสัดส่วนของ Yamané (Yamane, Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ปรากฏผลดังตารางที่ ๔ - ๑

ตารางที่ ๔ - ๑ จำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม

ลำดับที่	สถานภาพพื้นฐาน	จำนวน (N = ๓๘๖)	ร้อยละ
๑.	เพศ		
	ชาย	๒๐๖	๕๓.๔
	หญิง	๑๐๘	๒๖.๖
๒.	อายุ		
	๒๐ - ๓๐ ปี	๙๔	๒๔.๔
	๓๑ - ๔๐ ปี	๑๔๒	๓๖.๘
	๔๑ - ๕๐ ปี	๙๕	๒๔.๖
	๕๑ - ๖๐ ปี	๕๕	๑๔.๒
๓.	ระดับการศึกษา		
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) / มัธยมศึกษาตอนต้น	๕๒	๑๓.๑
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) / อนุปริญญา	๗๗	๑๙.๙
	ปริญญาตรี / ประกาศนียบัตรบัณฑิต	๒๐๑	๕๒.๑
	ปริญญาโท	๕๕	๑๔.๒
	สูงกว่าปริญญาโท	๑	๐.๓
๔.	สถานะบุคคลตามตำแหน่ง		
	บุคลากรระดับปฏิบัติการ	๒๑๐	๕๔.๔
	ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ล่าง)	๘๖	๒๒.๓
	ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	๖๖	๑๗.๑
	ผู้บังคับบัญชาระดับสูง	๒๔	๖.๒
๕.	ระยะเวลาการทำงาน		
	ต่ำกว่า ๕ ปี	๗๑	๑๘.๔
	๕ - ๑๐ ปี	๗๕	๑๙.๔
	๑๑ - ๑๕ ปี	๘๔	๒๑.๘
	๑๖ - ๒๐ ปี	๕๖	๑๔.๕
	๒๑ - ๒๕ ปี	๔๗	๑๒.๒
	๒๖ - ๓๐ ปี	๓๒	๘.๓
มากกว่า ๓๑ ปี	๒๑	๕.๔	

จากตารางที่ ๔ - ๑ การศึกษาสถานภาพของข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมพบว่า เพศชาย จำนวน ๒๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๔ เพศหญิงจำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖ โดยอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๑๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘ รองลงมาคือ อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ โดยมีการศึกษาระดับปริญญาตรี/ประกาศนียบัตรบัณฑิตมากที่สุด จำนวน ๒๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๑ รองลงมาคือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) /อนุปริญญา จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๙ ซึ่งสถานะบุคคลตามตำแหน่งคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน ๒๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๔ รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ล่าง) จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๓ และระยะเวลาการทำงานมากที่สุดคือ ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘ รองลงมาคือ ๕ - ๑๐ ปี จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๔

๑.๒ การวิเคราะห์ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล จากแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ระดับ .๙๑๑๔ ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๒ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.
๑.	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	๓.๘๘	.๗๒๑
๒.	การกำหนดแผนและนโยบายขององค์กรมีการประกาศเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	๓.๙๑	.๗๑๔
๓.	การจัดการภายในมีระบบ ระเบียบ และแบบธรรมเนียมตามการบริหาร ภาครัฐ	๓.๘๐	.๗๔๐
๔.	แนวทางการพัฒนาองค์กรมีโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และภารกิจชัดเจน	๓.๘๙	.๗๒๖
๕.	การมอบหมายภารกิจแก่บุคลากรจะพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เป็นหลัก	๓.๘๑	.๘๐๓
	<b>รวม</b>	<b>๓.๘๘</b>	<b>.๖๙๕</b>

จากตารางที่ ๔ - ๒ การศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = .๖๙๕) ซึ่งการกำหนดแผน และนโยบายขององค์กรมีการประกาศเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ( $\bar{X} = ๓.๙๑$ , S.D. = .๗๑๔) รองลงมาคือ แนวทางการพัฒนาองค์กรมีโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และภารกิจชัดเจน ( $\bar{X} = ๓.๘๙$ , S.D. = .๗๒๖)

ตารางที่ ๔ - ๓ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	ด้านงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.
๖.	การจัดการงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และนโยบาย ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง	๓.๗๖	.๗๖๐
๗.	การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนโยบายการบริหาร	๓.๖๖	.๗๒๖



	องค์กรสุประเทศไทย ๕.๐		
--	-----------------------	--	--

ตารางที่ ๔ - ๓ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล (ต่อ)

ข้อ	ด้านงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.
๘.	องค์กรมีการกำหนดแผนการปรับปรุง และพัฒนาระบบตามขอบข่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม	๓.๗๗	.๗๕๔
๙.	องค์กรมีการประมาณการงบประมาณเพื่อการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีทั้งระยะสั้นและระยะยาว	๓.๗๐	.๘๐๘
๑๐.	การจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อจัดหายึดหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	๓.๖๖	.๗๘๗
	รวม	๓.๗๐	.๗๓๐

จากตารางที่ ๔ - ๓ การศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านงบประมาณโดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๐$ , S.D. = .๗๓๐) ซึ่งองค์กรมีการกำหนดแผนการปรับปรุง และพัฒนาระบบตามขอบข่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = ๓.๗๗$ , S.D. = .๗๕๔) รองลงมาคือ การจัดการงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และนโยบายช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = ๓.๖๖$ , S.D. = .๗๖๐)

ตารางที่ ๔ - ๔ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	ด้านวัสดุอุปกรณ์	$\bar{X}$	S.D.
๑๑.	การนำระบบเทคโนโลยีสู่แผนปฏิบัติการทุกระดับตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด	๓.๘๑	.๖๙๗
๑๒.	ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความเท่าทันกับยุคสมัย	๓.๗๙	.๗๒๐
๑๓.	องค์กรมีการนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างเท่าทัน	๓.๘๐	.๗๘๙
๑๔.	การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้	๓.๘๐	.๗๒๕
๑๕.	องค์กรมีการจัดตั้งระบบฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร	๓.๖๖	.๗๖๖
	รวม	๓.๘๑	.๖๙๐

จากตารางที่ ๔ - ๔ การศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านวัสดุอุปกรณ์โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = .๖๙๐) ซึ่งการนำระบบเทคโนโลยีสู่แผนปฏิบัติการทุกระดับตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = .๖๙๗) รองลงมาคือ องค์กรมีการนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างเท่าทัน ( $\bar{X} = ๓.๘๐$ , S.D. = .๗๘๙) เท่ากับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามนโยบายการพัฒนา

ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = .725)

ตารางที่ ๔ - ๕ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.
๑๖.	บุคลากรมีภาระงานตามพันธกิจ และแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	3.81	.771
๑๗.	องค์กรมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจบุคลากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.86	1.678
๑๘.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ และฝึกอบรมทักษะ ตลอดจน ประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบ ปฏิบัติงานขององค์กร	3.74	.782
๑๙.	นโยบายการพัฒนางานองค์กรบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลให้ความสำคัญ กับบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา	3.81	.757
๒๐.	บุคลากรทุกหน่วยทุกระดับมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ปฏิบัติการ และการพัฒนาสู่การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้เครือข่าย เทคโนโลยีดิจิทัล	3.73	.810
	<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>.763</b>

จากตารางที่ ๔ - ๕ การศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่าย เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = .763) ซึ่งองค์กรมีการกำหนด บทบาท หน้าที่ และภารกิจบุคลากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 1.678) รองลงมาคือ บุคลากรมีภาระงานตามพันธกิจ และแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .771) เท่ากับนโยบายการพัฒนางานองค์กรบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .757)

## ๒. ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง

ผู้วิจัยวิเคราะห์ ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่าย เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ จากฐานความคิดด้านยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๗๗) ประเทศไทย ๔.๐ และการบริหารกิจการภาครัฐตามกระบวนการทันสมัยใหม่ เพื่อการจัดทำแนวทางการพัฒนากระทรวงกลาโหมบนระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับดังนี้

๒.๑ กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหาร กระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒ สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และเสนอ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ๕ ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) และค่าดัชนีความสอดคล้อง ของประเด็นการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence : IOC) รายละเอียด ดังตารางที่ ๔ - ๖

ตารางที่ ๔-๖ จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	สถานภาพผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน (n=๕)	ร้อยละ
๑.	เพศ		
	ชาย	๓	๖๐.๐๐
	หญิง	๒	๔๐.๐๐
๒.	วุฒิการศึกษา		
	ปริญญาเอก	๔	๘๐.๐๐
	ปริญญาโท	๑	๒๐.๐๐
๓.	สาขาวิชาการศึกษา		
	การบริหารการศึกษา	๑	๒๐.๐๐
	ประชากรและการพัฒนาสถิติประยุกต์	๑	๒๐.๐๐
	พัฒนศึกษา	๑	๒๐.๐๐
	การศึกษาตลอดชีวิต	๒	๔๐.๐๐
๔	ตำแหน่ง		
	นักวิชาการบริหารการศึกษา	๑	๒๐.๐๐
	นายทหารปฏิบัติการประจำศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย	๑	๒๐.๐๐
	นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ	๑	๒๐.๐๐
	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยรัฐ	๒	๔๐.๐๐
๕	ประสบการณ์การทำงาน		
	๑๕ - ๒๐ ปี	๑	๒๐.๐๐
	๒๑ - ๒๕ ปี	๑	๒๐.๐๐
	๒๖ - ๓๐ ปี	๑	๒๐.๐๐
	มากกว่า ๓๑ ปี	๒	๔๐.๐๐

๒.๓ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์กับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ที่ระดับ ๑.๐๐

๒.๔ ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

๒.๔.๑ การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) จากบทสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง จำนวน ๑๕ ฉบับ

๒.๔.๒ กำหนดกรอบประเด็น (Thematic framework) โดยการจดบันทึกวลี แนวคิด แบบแผนที่เหมือนกันด้วยวิธีอุปนัย (Induction Method) จากข้อเท็จจริงย่อยและพิจารณาสิ่งๆ ที่เหมือนกัน ต่างกัน สัมพันธ์กันแล้วสรุปความรู้ความจริง (คณาจารย์ภาควิชาการประเมินและการวิจัย, ๒๕๔๘) เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๔.๓ การจัดทำดัชนี (Coding / Indexing) จากวลี แนวคิดที่ตอบคำถาม วิจัยวัตถุประสงค์กรอบแนวคิดการสัมภาษณ์ (Interview Guide) ที่ตอบคำถามการวิจัยด้วยวิธีนิรนัย (Deduction Method) จากหลักฐานความรู้เดิมโดยเริ่มต้นจากข้ออ้างที่มีลักษณะทั่วไป (Universal) สู่อธิบายที่มีลักษณะเฉพาะ (Particular) ซึ่งความน่าเชื่อถือของข้อสรุปอยู่ในขั้นความแน่นอน (Certainty) (Keith F. Punch, 1998)

๒.๔.๔ การตีความ เปรียบเทียบ และสรุป เพื่อการนำไปสู่ทิศทางการจัดทำ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๕ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสังกัดกระทรวงกลาโหม เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ๓ ระดับ จำนวน ๑๕ คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงจำนวน ๕ หน่วยงาน ดังนี้ ๑) สำนักงานปลัด กระทรวงกลาโหม ๒) กองบัญชาการกองทัพไทย ๓) กองทัพบก ๔) กองทัพเรือ และ ๕) กองทัพอากาศ ซึ่งประเด็นการสัมภาษณ์และผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

ตอนที่ ๑ ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน ๑๕ คน ประกอบด้วย

๑. สถานภาพ / ตำแหน่ง คือ

ผู้บริหารระดับต้น(ล่าง) ๕ คน ตำแหน่ง หน.หน่วย

ผู้บริหารระดับกลาง ๕ คน ตำแหน่ง หน.แผนก

ผู้บริหารระดับสูง ๕ คน ตำแหน่ง รอง ผอ.กอง – ผอ.กอง

๒. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ระหว่างวันที่ ๑๐ พฤษภาคม – ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑

๓. เวลาการสัมภาษณ์ ๑ ชม. ๒๐ นาที

ตอนที่ ๒ ประเด็นการสัมภาษณ์

๑. ท่านคิดว่าแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรเป็นอย่างไร โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ปรากฏ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

“ควรให้มีการวางแผนให้ครอบคลุมในทุกส่วนราชการ และ มีการประสานสอดคล้องในระดับเหล่าทัพด้วย เพื่อให้ เกิดความง่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันในภาพรวม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

“ควรมีกรอบทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และสามารถเห็นภาพการขับเคลื่อนของหน่วยงานในสังกัด กท. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีเกณฑ์วัดและประเมินผลที่สามารถดำเนินงานตามกรอบให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

“เน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้สามารถใช้เทคโนโลยี แบ่งเบาหรือทดแทนการปฏิบัติงานแบบเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

“๑. เริ่มจากการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งระบบ Database และการปฏิบัติงานบนพื้นฐานปรัชญาแบบเศรษฐกิจพอเพียง  
๒. มีการพัฒนาระบบ คน เครื่องมือ และการบริหารจัดการ  
๓. มีระบบปฏิบัติการเฉพาะสำหรับงานที่มีชั้นความลับ  
๔. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี ประกันได้ว่าจะไม่เสียหายต่อทางราชการที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

“๑. ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของประเทศไทย  
๒. ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บท รวมทั้งกฎหมายลำดับรองที่เกี่ยวข้อง  
๓. ต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของทุกกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งองค์กรต่างๆ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความมั่นคง และปลอดภัย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

“ส่งเสริมศักยภาพ และขีดความสามารถให้เพื่อระดับบริหาร  
จัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“ ควรเป็นการพัฒนาในวงจำกัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“ ควรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และ  
นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ของรัฐบาล”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

๑. ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาชาติดิจิทัลของประเทศไทย แผนปฏิบัติ  
ราชการ แผนนโยบาย / แผนปฏิบัติด้านความมั่นคง  
เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทาง  
เดียวกัน
๒. ควรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านขั้นตอน  
การทำงาน เทคโนโลยี และระเบียบ
๓. ควรบูรณาการระหว่างส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม  
ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานต่างๆ การใช้  
บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน และการให้บริการภาครัฐ  
แบบครบวงจร ณ จุดเดียว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

“ ควรให้มีความประสานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ  
๒๐ ปี โดยมุ่งเน้นสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้ง  
รัฐบาล และเอกชนภายในประเทศ และต่างประเทศ  
รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ชุมชนต่างๆ เพื่อให้สามารถบูรณาการ  
ข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ (Big Data) นำพากองทัพ  
และประเทศไทยเข้าสู่ยุค Thailand ๔.๐ อย่างยั่งยืน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

“ ควรมีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาชาติดิจิทัล และแผนระดับชาติอื่นๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ แผนพัฒนาชาติดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์การจัดสรรรายจ่าย ๒๕๖๑ โดยมุ่งส่งเสริมอัจฉริยะที่มุ่งสร้างความมั่นคง ในการป้องกันประเทศภัยคุกคามทุกรูปแบบ และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

“ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของคนในองค์กร และเตรียมความพร้อมในลักษณะที่สามารถบริหารจัดการภัยคุกคามทุกมิติ ที่มีผลต่อความปลอดภัย ความเดือดร้อน และความมั่นคงของมนุษย์ และประเทศชาติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“ ... เตรียมคนอย่างต่อเนื่องให้ความรู้ ความสามารถเลือกใช้เครื่องมือ ของใช้ที่คุ้มค่า สร้างวินัย จรรยาบรรณในระบบหลายๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“ แผนยุทธศาสตร์ต้องมีความชัดเจน การบริหารงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ตามห้วงเวลาที่กำหนด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และขั้นตอนบนพื้นฐานของควมมีประสิทธิภาพ ประหยัด และพอเพียง ตลอดจนการคิดค้นและผลิตใช้เอง หรือ Hardware และ Software เพื่อเป็นการพึ่งพาตนเองนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”



๒. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวง  
กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรนำมาพิจารณาบ้าง โดยข้อมูล  
จากการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

- “จุดแข็ง : - มีความทันสมัย  
- สอดคล้องกับนโยบาย Thailand ๔.๐
- จุดอ่อน : - เนื่องจากขีดความสามารถของบุคลากร และ  
เครื่องมือในกองทัพยังขาดความทันสมัยอย่าง  
เท่าเทียม อาจส่งผลให้ระบบปฏิบัติงานขาด  
ความเชื่อมโยง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

- “จุดแข็ง : - ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ IT และได้ให้  
การสนับสนุน  
- มีระบบอุปกรณ์ IT ทุกหน่วย  
- ฐานข้อมูลด้านต่างๆ ที่สำคัญทางการมากมาย  
- มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี  
- มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตามนโยบายของ  
ผบ.
- จุดอ่อน : - นโยบายขาดความต่อเนื่อง  
- ฐานข้อมูลแต่ละด้านมีมากแต่ไม่สมบูรณ์  
- ขาดการดำเนินการ และมาตรฐานที่ชัดเจน  
- บุคลากรที่รู้เรื่องด้าน IT น้อย ขาดความรู้  
ความเข้าใจ  
- การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายกำลังพลบ่อยทำให้  
ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

- “จุดแข็ง : - มีความพร้อมด้านงบประมาณในการพัฒนาทั้ง  
บุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงาน
- จุดอ่อน : - ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาบุคลากร ให้มี  
ความสามารถในระดับที่ได้มาตรฐานเพื่อปฏิบัติงาน  
ร่วมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

- “จุดแข็ง : - กำลังพลมีความรู้ค่อนข้างพร้อมโดยเฉพาะรุ่นใหม่  
ขณะที่รุ่นเก่ามีความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริม
- จุดอ่อน : - นโยบาย  
- ระเบียบปฏิบัติไม่รองรับ  
- ค่านิยมองค์กรไม่เปลี่ยนแปลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

- “จุดแข็ง : - มีความเชื่อมโยงกับเครือข่ายของเอกชน  
- มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- จุดอ่อน : - การเข้าถึงข้อมูลล่าช้า  
- ฐานข้อมูลบางอย่างล่าช้า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

- “จุดแข็ง : - เครือข่ายจะต้องมีความปลอดภัย มีระบบ  
ป้องกันการเข้าถึงข้อมูล
- จุดอ่อน : - การพัฒนาบุคลากรเป็นไปโดยล่าช้า และ  
ค่าตอบแทนต่ำกว่าเอกชน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

- “จุดแข็ง : - มีการกระจายข้อมูลในวงจำกัด
- จุดอ่อน : - ข้อมูลเป็นความลับจึงมีปัญหาในการเผยแพร่และมีบุคลากรจำกัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

- “จุดแข็ง : - งบประมาณในการบริหารจัดการ และความมีวินัย  
ของข้าราชการทหาร
- จุดอ่อน : - การขาดแคลนกำลังพลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ  
ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

- “จุดแข็ง : - การมีนโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงที่  
ชัดเจน
- ผู้บริหารให้การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล

มาประยุกต์

- การมีนโยบายในการพัฒนาบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ข้าราชการทหารมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมทางด้าน ICT

- จุดอ่อน :
- โครงสร้างการจัดการของกระทรวงกลาโหมมีความซับซ้อน เนื่องจากมีสายบังคับบัญชาที่ยาว การปฏิบัติงานต้องยึดตามกฎระเบียบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ
  - การบริหารจัดการด้านกำลังพลในสายเทคโนโลยีกำลังพลมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในระดับปานกลาง
  - แนวทางการสื่อสารและการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติยังไม่มีความชัดเจน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

- “จุดแข็ง : - มีความพร้อมด้านเครื่องมือ อารุยุทโธปกรณ์และสถานที่ที่จะรองรับการพัฒนานโยบาย
- จุดอ่อน : - ขาดแคลนกำลังพลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาทดแทนกำลังพลที่จะถูกปรับลดลงในอนาคต”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

- “จุดแข็ง : - เป็นองค์กรที่มีระเบียบวินัย มีความเคารพเชื่อฟังพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง และมีโครงสร้างที่ชัดเจน
- จุดอ่อน : - เป็นองค์กรแบบอนุรักษ์นิยม มีแรงเฉื่อยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงชอบอยู่แบบเดิมๆ ที่สำคัญคือ บุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจ ไม่ปรับตัว ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรล้าหลังไม่ทันโลก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

- “จุดแข็ง : - จากการพัฒนาการศึกษาคนในชาติ ให้ความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวาง และใช้ระยะในการพัฒนานาน เป็นการสะสมความรู้กับการใช้

เครื่องมือสอดคล้องกับโครงสร้าง กท.ที่รับบุคลากร  
จากการสร้างขึ้นเองคือ นักเรียนช่างทหาร

- สอดคล้องกับนโยบาย Thailand ๔.๐

จุดอ่อน : - การสร้างคนรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลของ กท. ไม่เพียงพอ โครงสร้างการผลิตบุคลากรยังต้องอาศัยภายนอกซึ่งเป็นบุคคลที่มีวินัยอ่อนส่งผลในการใช้เครื่องมือผิดพลาด ไม่ระมัดระวัง รวมทั้งอาจจะได้บุคลากรที่ขาดจรรยาบรรณและความสามารถ  
ใช้เทคโนโลยี”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“จุดแข็ง : - การพัฒนาความเป็นอยู่ตามกระแสโลก เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีทันสมัย ตลอดจนสร้างให้คนในชาติ มีนิสัยอยากรู้ อยากเห็น เรียนรู้อย่างรวดเร็ว และพยายามดัดแปลงให้ง่ายเป็นธรรมดา / ทุกคนชอบความเจริญคือ ความสะดวกสบายยิ่งคนไทยที่ยึดติดเทคโนโลยีมากจึงพร้อมใช้สิ่งใหม่ๆ

จุดอ่อน : - งบประมาณเป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ปัญหาความยากจน การต่อสู้กับภัยคุกคามต่างๆ เป็นปัจจัยที่มุ่งนำเทคโนโลยีที่ดีๆ มาใช้จำนวนคนในองค์กร ที่อำนวยความสะดวกไม่กว้างขวางเท่าที่ควร ขาดการสนับสนุนเพียงพอ การจะระดมสรรพกำลังด้านนี้ไม่สามารถทำได้ และสิ่งสำคัญมากคือ “คนไทย” ไม่ชอบบันทึก ทำงานไม่เป็นที่ การรายงานประเมินผลก็มีคุณภาพพฤษฐิมาแก้ไขภาคปฏิบัติ(นักวิชาการมาก) พุดง่ายประมาทไหว้ครูเอาเรื่องจริงที่เป็นแก่นไม่ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“จุดแข็ง : - สายบริหารและการบังคับบัญชาที่ชัดเจน  
- มีงบประมาณที่จะสนับสนุนองค์ความรู้ และเครื่องมือที่ทันสมัย

จุดอ่อน : - ความรู้ ความเข้าใจต่อแนวทางการพัฒนาดังกล่าวของเจ้าหน้าที่  
- ความรู้ ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาต่อแนวทางแนวทางการดังกล่าว

- วัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรไม่มีการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

- “จุดแข็ง : - บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านนี้จำนวนมาก  
- มีทรัพยากร (Asset) ของแต่ละหน่วยงานเพียงพอ
- จุดอ่อน : - ไม่มีที่คิดค้นหรือผลิตเอง เพราะขาดการส่งเสริมอย่างจริงจัง ทำให้อยู่ในสถานะพึ่งพา  
- ความรู้ ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาต่อแนวทางดังกล่าว  
- วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง”

๓. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีอะไรเป็นอุปสรรคและโอกาสที่ควรนำมาพิจารณาบ้างโดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

- “อุปสรรค : - การดำเนินการในระยะยาว อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อความเชื่อมั่นของภาคประชาชน และควรกำหนดระยะเวลาที่ไม่ยาวนานเกินไปใช้งบประมาณอย่างถูกต้องเหมาะสม บูรณาการระบบปฏิบัติการเดิมอย่างเหมาะสม
- โอกาส : - พัฒนารูปแบบปฏิบัติการภายในกองทัพให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

- “อุปสรรค : - มีการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเมือง สังคม  
- ภาวะเป็ยบเก่าไม่สอดคล้องในการปฏิบัติ  
- ขั้นตอนด้านงบประมาณ จัดซื้อจัดจ้างล่าช้า  
- ความไม่เข้าใจเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
- ภัยคุกคามด้าน Cyber
- โอกาส : - นโยบายของรัฐให้ความสำคัญต่อการปรับ

ไปสู่ IT

- ทิศทางปรับไปสู่ IT มากขึ้นทำให้ต้นทุนต่ำลง
- กำลังพลรุ่นใหม่ ๆ มีการใช้สื่อ Digital มากขึ้น
- มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
- อุปกรณ์หาซื้อง่ายขึ้น ราคาถูก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

- “อุปสรรค : - ความหลากหลายของบุคลากรจากพื้นฐานความสามารถที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อเวลาของสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนา
- โอกาส : - กลุ่มบุคลากรที่พัฒนาได้รวดเร็ว และเป็นรากฐานนำไปต่อยอดได้เช่นกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

- “อุปสรรค : - เครื่องมือทั้ง Hardware, Software มีราคาแพงและล้าสมัยเร็ว ในขณะที่งบประมาณมีจำกัด
- โอกาส : - รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจน
- คนรุ่นใหม่มีความตื่นตัวดี มีความรู้ และความสามารถค่อนข้างดี”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

- “อุปสรรค : - บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ เพราะระบบงบประมาณมีขั้นตอน กระบวนการค่อนข้างมาก
- โอกาส : - งบประมาณที่ได้รับจัดสรรยังไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

- “อุปสรรค : - งบประมาณที่ได้มีจำนวนจำกัด จึงเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาอุปกรณ์/เครื่องมือ
- การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ขาดความมั่นใจในการก้าวหน้าในอนาคต
- โอกาส : - -----”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“อุปสรรค : - ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นความลับและปกปิด  
โอกาส : - การดำเนินการมีความจำกัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“อุปสรรค : - งบประมาณที่ได้รับต่อเนื่องในการปฏิบัติการกิจ  
ตามโครงการต่างๆ ที่ทำมาแล้วต้องใช้ระยะเวลา  
หลายปี เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ ถ้ามีการตัด  
หรือลดงบประมาณลงอาจมีผลทำให้งานไม่บรรลุ  
เป้าหมายและไม่ประสบความสำเร็จ  
โอกาส : - -----”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

“อุปสรรค : - ความจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้กระทรวง  
กลาโหมไม่ได้งบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี  
ดิจิทัลที่เพียงพอ และไม่มีการดำเนินงานที่  
สอดคล้องตามแผนการพัฒนา  
โอกาส : - รัฐบาลมีนโยบายที่เด่นชัด และมีการผลักดัน  
ให้ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงกระทรวงกลาโหมมี  
การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติ  
ตามภารกิจ และการให้บริการประชาชน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

“อุปสรรค : - งบประมาณที่จะนำมาสนับสนุน งาน/ แผนงาน  
/โครงการตามนโยบาย อาจจะไม่แน่นอน  
ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยที่ต้องให้  
ความสำคัญ  
โอกาส : - รัฐบาลมีนโยบายระยะยาวที่ชัดเจนสนับสนุน  
สนับสนุนแนวทางการพัฒนานโยบายบริหาร  
กระทรวงกลาโหม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

“อุปสรรค : - คนปรับตัวไม่ทัน ไม่คิดปรับตัว  
- HARDWARE - เครื่องมือ เครื่องจักร  
สิ่งอุปกรณ์

- DATA      - BIG DATA
  - SOFTWARE   - กฎหมายไม่สอดคล้องกับ  
การจัดซื้อจัดจ้าง
- โอกาส : - การนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมา  
วางรากฐานระบบการทำงานเพื่อรองรับ  
การเติบโตอย่างมีศักยภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

- “อุปสรรค : - ด้านงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนา  
- ผลิตบุคลากรที่มี “วินัย”  
- ยังขาดความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหา  
และการแก้ปัญหาทางด้านเทคโนโลยี
- โอกาส : - เริ่มพัฒนาทฤษฎีหมาย ระเบียบ  
- เริ่มพัฒนาเครื่องมือ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน  
ร่วมกิจการในการปรับปรุงการผลิต”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

- “อุปสรรค : - คนขาดจรรยาบรรณ มีจรรยาบรรณ และการโฆษณา  
ชวนเชื่อที่พบในชีวิตประจำวันด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และระบบดิจิทัลซอลต์แวร์  
บรอดแบนด์ โทรทัศน์ ภาพถ่าย รวมถึงการสื่อสาร  
คนที่ใช้หรือบริโภค หากไม่มีสติปัญญาจะนำไป  
สู่ภัยวิบัติ  
- ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านความมั่นคงทางการเมือง  
(แย่งชิงอำนาจ) สังคม (ความสามัคคี ปรงดองของ  
คนในชาติ ระดับครอบครัว เพื่อน สถาบัน องค์กร)  
สิ่งแวดล้อม (การทำลายรวดเร็ว ขยะอิเล็กทรอนิกส์)
- โอกาส : - เริ่มพัฒนาทฤษฎีหมาย ระเบียบ  
- การกระจายอำนาจไปถึงท้องถิ่น การมีโอกาส  
เรียนรู้ และรับการถ่ายทอดผ่านเทคโนโลยีข่าวสาร  
ที่ดีๆ ถูกต้องอย่างไม่จำกัดของคนไทยเป็นพื้นฐาน  
การศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ/บุคคลทุก  
ระดับสามารถใช้เทคโนโลยี สื่อสารกับลูกหลานที่  
อยู่ไกลได้ กท. สามารถคัดคนที่มีคุณภาพเข้า  
องค์กรได้”



ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

- “อุปสรรค : - การถูกรบกวน หรือโจรกรรมข้อมูลจากผู้ไม่ประสงค์ดี  
- กระบวนการคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีจริงๆ
- โอกาส : - สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐  
- การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

- “อุปสรรค : - เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็วตลอดเวลา  
- การลงทุนต้องใช้งบประมาณสูง
- โอกาส : - นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญโดยเฉพาะกับ Thailand 4.0”

๔. ท่านคิดว่าการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีวิธีการและขั้นตอนการจัดกระทำอย่างไร โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

- “๑. จัดตามโครงสร้างของกระทรวงกลาโหม โดยออกระเบียบระเบียบการใช้ระบบปฏิบัติการเดียวกันในทุกภาคส่วน เพื่อให้การประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๒. เริ่มทำระบบปฏิบัติการทางอินเทอร์เน็ตมาใช้ควบคู่กับระบบเอกสาร โดยปรับเปลี่ยนไปที่ละส่วนงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับส่วนงานดังกล่าว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

- “๑. ควรมีการวิเคราะห์ SWOT ทั้งภายใน และภายนอกอย่างละเอียด
๒. ควรกำหนดจุดยืน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน
๓. ควรกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน โครงการ และหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

“ แยกระดับความสามารถของบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี แล้วเปิดการอบรมพัฒนาพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับให้ได้มาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อด้วยการเพิ่มเติมทรัพยากรทางเทคโนโลยีให้ทั่วถึงในทุกสถานที่”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

“ ๑. ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ให้เป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคน เครื่องมือ  
๒. มีการสร้างสรรค์ระบบไปสู่ Thailand 4.0 อย่างจริงจัง  
๓. ส่งเสริมให้มีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ทั้ง HARDWARE และ SOFTWARE ภายในประเทศ เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ และประหยัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

“๑. สังเกตข้อมูลแต่ละด้านแล้วเก็บรวบรวมและนำมาวิเคราะห์  
๒. จำแนกข้อมูลออกเป็นสัดส่วน  
๓. นำอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนา  
๔. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องทันกับการพัฒนาในทุกด้าน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

“๑. ให้ความรู้กับบุคลากรทุกระดับ ให้ความสำคัญ และใช้งานให้มีประสิทธิภาพ  
๒. พัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือให้มีความทันสมัย  
๓. ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“ วิธีการ และขั้นตอนควรจัดการให้เป็นความลับ ไม่สมควรจะเผยแพร่ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับอาวุธยุทธโปกรณ์จึงไม่ควรให้

มีขั้นตอนมากจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“ สิ่งสำคัญที่สุดคือ man ต้อง put the right man into the right job ดังนั้น ความรู้ความสามารถของกำลังพลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนงาน และควรเตรียมความพร้อมของกำลังพลในทุกด้านทั้งจำนวนคน และความสามารถให้เพียงพอต่อการพัฒนานโยบายเป็นอันดับแรก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

๑. การกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
๒. การให้ความสำคัญต่อกำลังพลเทียบเท่าเทคโนโลยี
๓. การเปลี่ยนแปลงทางด้าน Software เทคโนโลยีเพื่อความสามารถรองรับการใช้งาน
๔. การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน และการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ทันสมัย
๕. การคงไว้ซึ่งความปลอดภัยของข้อมูล”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

๑. นำกรอบแนวทางของรัฐบาลที่กำหนดยุทธศาสตร์ชาติมาจัดทำยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหมให้สอดคล้อง และเหมาะสม
๒. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
๓. นำยุทธศาสตร์ถ่ายทอดไปสู่หน่วยปฏิบัติ และกำหนดเป็นงาน/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพสามารถประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

๑. การเตรียมคน - ความสามารถ - เข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

- ควบคุมกำกับ และปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และการจัดการ
  - ด้านดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพของ องค์กร
  - ความรู้ - พื้นฐาน
    - จำเป็นสำหรับเทคโนโลยี
๒. สิ่งอุปสรรค - จัดซื้อจัดจ้าง - แก้ไขกฎหมายเพื่อ ความคล่องตัวเกี่ยวกับโลกที่เปลี่ยนแปลง
- พึ่งพาตนเอง - การวิจัยและพัฒนา”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

“หน่วยรับดำเนินการ กำหนดกรอบเวลา และพัฒนาให้ สอดคล้องกับสถานการณ์โลก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“ ดำเนินการกิจตามแนวทางพระราชดำริ ร.๙ คือ

วิธีการ ๑. การศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อสร้างคุณภาพใน การทำงาน

๒. สร้างกระบวนการ จรรยาบรรณ “วินัย”

ขั้นตอน รัฐและ กท. ต้องปลูกฝังอุดมการณ์การพัฒนา และ การใช้เทคโนโลยี โดยเตรียมคนอย่างต่อเนื่องสร้าง ระบบจัดการ ผู้บริหารต้องบริหารเทคโนโลยีได้เป็น (ไร้กระดาษ) อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเห็นประโยชน์ เห็นโทษ สร้างนิสัยใหม่กับการเรียนรู้ ค้นคว้า พัฒนา และการใช้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“เตรียมแผนงาน เตรียมบุคลากร เครื่องมือ และมีการประเมินผล อย่างจริงจัง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“๑. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน แบ่งเป็นระยะสั้น และ

ระยะยาว โดยคำนึงถึงความประหยัดคุ้มค่า

๒. ในขั้นต้นเริ่มจากทรัพยากรที่มีก่อนควบคู่ไปกับการยังประโยชน์ให้เกิด และเสริมสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขั้นต่อไปจึงพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น”

๕. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรม และทิศทางอย่างไร โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

“ การวางแผน ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ รวมถึงคำนึงถึงประโยชน์จากการใช้งานจริงในทุกภาคส่วนว่าสามารถนำไปใช้งานและเกิดประโยชน์ได้จริง ทิศทางควรให้มีแผนการทำงานรองรับ ๒๐ ปี เพื่อให้ส่งผลกับการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล และสอดคล้องกับการใช้งบประมาณชาติอย่างเหมาะสม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

“ ควรมีการจัดทำแผนการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างน้อย ๕ ปี เพื่อความต่อเนื่องโดยนำหลักการ PACA (Plan, Do, Check, Action) มาใช้คือ มีการจัดทำโครงการ ลงมือทำ ติดตามผล และปรับปรุงแผน หรือโครงการอยู่เสมอ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

“ ตั้งเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ ให้ความรู้และสร้างความคุ้นเคยในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานกรณีที่มีความสามารถโดดเด่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

“ มีการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

- ระยะสั้นภายใน ๓ ปี นำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างจริงจัง ๕๐%
- ระยะกลางภายใน ๕ ปี การกำหนดให้นำมาใช้ได้อย่างแน่นอน ๘๐%
- ระยะยาว ภายใน ๕ ปีขึ้นไป สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ ๙๐%”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

- “๑. นำนโยบายของรัฐบาลมาวิเคราะห์แล้วพัฒนา  
๒. ร่วมพัฒนาแบบองค์รวมกับทุกภาคส่วน  
๓. กำหนดทิศทาง และเป้าหมาย โดยให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

- “ให้พัฒนาควบคู่ไปกับหน่วยงานราชการอื่น และคู่ขนานไปกับระบบของเอกชน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

- “ การวางแผนและทิศทางการพัฒนาขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐบาลว่าจะกำหนดเป้าหมายไว้ในรูปแบบและทิศทางใด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

- “ กระทรวงกลาโหมควรเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานโดยนำความคิดเห็นของแต่ละเหล่าทัพมาพัฒนาร่วมกันเพื่อให้ทิศทางการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

- “ ๑. การจัดสรรข้าราชการทหารที่ทำงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้รับการรับรองด้าน ICT ให้เพียงพอ และมีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการเว็บไซต์  
๒. การส่งเสริม และให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับข้าราชการทหารทุกคนอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอ และมี

การจัดการระบบ IT ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงาน

๓. การมีนโยบายในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไว้เป็น  
ลายลักษณ์อักษร และประกาศไว้บนเว็บไซต์หน่วยงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

- “๑. กระทรวงกลาโหมต้องเป็นเจ้าภาพโดยเชิญเหล่าทัพ และ  
กองทัพไทยมาร่วมกันบูรณาการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีของ  
ภารกิจหลักที่สำคัญให้ความสามารถใช้งานร่วมกันได้ เช่น  
ระบบงานงบประมาณ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง และระบบงาน  
การเงิน และบัญชี เป็นต้น
๒. เมื่อรวบรวมข้อมูลดังกล่าวได้แล้วก็จะสามารถเชื่อมโยง  
ข้อมูลกับภาคส่วนต่างๆ นอกกระทรวงกลาโหมเพื่อขยาย  
เป็น Big data สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

- “ ๑. ระยะที่ ๑ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ กท. ลงทุนและสร้างฐานราก  
ในการพัฒนา
๒. ระยะที่ ๒ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖ สบก.กท. มีส่วนร่วม/ปรับเปลี่ยน  
การบริหารงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
๓. ระยะที่ ๓ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๑ กท. เป็นกลุ่มที่พัฒนาแล้ว  
สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคุมบังคับบัญชา บริหาร  
จัดการได้อย่างเต็มรูปแบบ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

- “ องค์กรมีการบริหารจัดการเวลา วิชาการ และกิจกรรมให้  
เกิดขึ้นอย่างชัดเจน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

- “ ๑. กำหนด “นโยบายชัดๆ และมีมาตรการ เวลา” ตลอดจน  
จัดคณะกรรมการเตรียมอย่างเข้มแข็ง โดยประสบการณ์  
จริงๆ มีใช้คนเข้าไปเอาแต่ยศควรเอาคุณภาพด้วย ระบบ

อุปถัมภ์ต้องไม่มี ควรเห็นแก่ลูกหลานในอนาคตที่จะมีความปลอดภัย อยู่ดีแบบผาสุก หากไม่มีคนในองค์กรก็ต้องสรรหาคนนอกองค์กร โดยให้มีจรรยาบรรณและวินัยกล่าวคือ ทุกสิ่งทุกอย่างจะเป็นรูปธรรมได้ก็อยู่ที่คนมีคุณธรรม ควรเข้มงวดในการพัฒนาคน สร้างคน เตรียมคน ทำงาน ติดตามงาน และวิเคราะห์กำหนดปัญหาตามระบบ

๒. ทิศทาง ควรแบ่งเป็นระยะเวลา พัฒนาใคร หน่วยใดให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“ ควรเกิดจากการศึกษาข้อมูลที่แท้จริง มีการกำหนดการพัฒนาบุคลากร และเครื่องมืออย่างเป็นขั้นตอน

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“ กำหนด Master Plan ซึ่งมี Roadmap ที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาไปด้วยกันอย่างเหมาะสม สุดท้ายควรส่งเสริมให้มีการคิดค้นและผลิตขึ้นเองภายในประเทศ เพื่อลดการพึ่งพิงหันมาพึ่งพาตนเองที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”

๖. ท่านคิดว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ควรพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับสิ่งใดเป็นสำคัญ

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

“ข้อพิจารณาหลัก : ๑. ควรคำนึงถึงผลที่ได้รับจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้ก่อนว่าประเทศชาติจะได้รับประโยชน์ใดบ้าง

๒. การใช้งานระบบในระยะยาวเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนต้องงบประมาณที่เสียไป”



ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

“บุคลากรและงบประมาณที่เพียงพอ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

“บุคลากรให้ความร่วมมือ ยอมรับ และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงให้ตนเอง และองค์กรสามารถดำเนินนโยบายอย่างรวดเร็ว และไม่หยุดยั้ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

“ ๑. มีนโยบายที่ชัดเจน ให้นำเอาแนวทางที่สอดคล้องกับ Th. 4.0 มาประเมินอย่างจริงจัง  
 ๒. ปรับค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการทำงาน  
 ๓. ปรับปรุงระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการประเมิน Th. 4.0  
 ๔. ความรู้ของกำลังพลในทุกระดับ  
 ๕. การเลือกเครื่องมือทั้ง Hardware และ Software”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

“ ๑. ให้ความสำคัญที่ตัวบุคลากร กับอุปกรณ์ที่ทันสมัย  
 ๒. มองโลกกว้างแล้วพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน  
 ๓. งบประมาณให้ใช้อย่างคุ้มค่า  
 ๔. ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันไม่ควรมี  
 ๕. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของประเทศอื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

“บริหารจัดการบนเครือข่ายให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นสำคัญ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“๑. ความรู้ ความสามารถ ความพร้อมของกำลังพล  
 ๒. งบประมาณต่อเนื่อง

๓. การปฏิบัติตามแผนและนโยบาย
๔. การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

- “๑. สมรรถนะขององค์กร : การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ การมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และงบประมาณ
๒. ทศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ : ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ ที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย และควรเป็นนโยบายที่ ผู้ปฏิบัติเข้าใจ
๓. ความเป็นไปได้ทางเทคนิคหรือทฤษฎี : การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย นั้นๆ นโยบายจึงไม่ควรมีลักษณะที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

- “๑. การวางแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหมให้มีเป้าหมาย ที่ชัดเจน
๒. หน่วยงานเป้าหมายควรนำข้อมูลมาบูรณาการความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน
๓. งบประมาณที่นำมาใช้ต้องเพียงพอต่อการพัฒนาเทคโนโลยี ตามงาน/แผนงาน/โครงการของกระทรวงกลาโหม
๔. การติดตามผล และการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

- “๑. ข้าราชการ ๔.๐ ค้นหาทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จ
  - ความพร้อมของบุคลากร - รู้เท่าทัน และใช้เทคโนโลยีเป็น เข้าใจกฎหมาย และมาตรฐาน ใช้ดิจิทัลเพื่อวางแผน ขับเคลื่อน
๒. สิ่งอุปกรณ์
๓. สมรรถนะของผู้บริหารองค์กร – อุปสรรคที่สำคัญ

## ต่อการเปลี่ยนแปลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

“ .....

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“ สิ่งสำคัญคือ คนในชาติ อาชีพ (ควรนำแนวทางพระราชดำริ ร.๙) ควรค่อยเป็น ค่อยไป พออยู่ พอกิน พอใช้ รู้ประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน ใช้ความคิดมีคุณธรรม สร้างกระบวนการงานวิจัยตามรอยบาทที่ ๙ ที่วางไว้ทุกมิติ และ กท. ด้านความมั่นคงที่แข่งขัน ความรวดเร็วความไร้พรมแดนด้วยความรู้เท่าทัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“ การวางแผน การบริหารบุคลากร เครื่องมือ และความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“๑. คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ควรให้มีความรู้ และตระหนักเห็นความสำคัญ

๒. การพัฒนา คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบนำไปสู่การใช้งานได้จริง ตอบสนองความจำเป็น ศึกษาว่าโครงการที่เปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยได้ก่อประโยชน์หรือคุ้มค่าหรือไม่”

๗. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ระดับหน่วยควรมีลักษณะอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

“ สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ และสอดคล้องกับการปฏิบัติจริง อีกทั้งยังสามารถตอบโจทย์ต่อการนำเสนอผลงานให้ประชาชนเข้าใจในบทบาทของกระทรวงกลาโหมมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

“ ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติดิจิทัลของหน่วยใน  
ระยะ ๓ ปี โดยให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของ กท. และ  
สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ทุกปี เพื่อให้เกิดความทันสมัยและ  
เหมาะสม พร้อมกับเสนอแผนงาน โครงการของหน่วยควบคุม  
ควบคุมไปกับการของงบประมาณ เพื่อมาปฏิบัติตามแผน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

- “ ๑. เน้นการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีเป็น  
เครื่องมือหลัก  
๒. ในการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดด้านอายุหรือ  
ชั้นยศ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

- “ ๑. มีการนำมาใช้ในการจัดเก็บ / จัดระบบ Database ที่ดี  
สามารถนำมาใช้อย่างรวดเร็ว และมีความปลอดภัย  
๒. การทำงานในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้มากขึ้น  
เพื่อลดเวลา ขั้นตอน และความสิ้นเปลือง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

- “ ๑. ควรให้มีลักษณะที่สามารถใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน  
๒. สามารถนำพาประเทศชาติแข่งขันต่างประเทศได้  
๓. สามารถนำระบบมาใช้ประโยชน์ในระบบราชการได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ  
๔. ต้องลดขั้นตอนการทำงานได้ ลดขั้นตอนการปฏิบัติได้  
๕. ต้องให้เกิดความรวดเร็ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

“ สามารถให้หน่วยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุน  
การปฏิบัติงานและทำโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับระบบ  
ที่มีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“ ควรมีลักษณะเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลอยู่ในวงจำกัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“ หน่วยต้องมีความพร้อมด้านกำลังพล และความพร้อมด้านเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ และสถานที่”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

๑. การมีนโยบายในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล  
โดยมีการวางระบบ และวิธีการทำงานใหม่มีการเปิดกว้าง  
ทางด้านความคิด การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การยึด  
ประชาชนเป็นศูนย์กลาง
๒. การปรับเปลี่ยนนวัตกรรมการทำงานใหม่ และควรมีการจัด  
ระเบียบโครงสร้าง หน่วยงานใหม่ โดยการออกแบบ  
โครงสร้างภายในให้กระชับ และไม่เกิดความซ้ำซ้อน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

๑. หน่วยต้องมีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์และ  
สถานที่ที่สำคัญ กำลังพลต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง  
โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการพัฒนานโยบาย  
ดังกล่าว
๒. หน่วยต้องสามารถประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ ได้ ทั้ง  
ภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะรัฐบาล เอกชน  
และรัฐวิสาหกิจ ชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

๑. สร้างความเข้มแข็งจากข้างใน - พอประมาณ มีเหตุผล  
ในเบื้องต้นก่อน ยืนบนขาตัวเองได้
๒. การเชื่อมโยงกับภายนอก - นขต. - หน่วยเหนือ -  
ประชาคมโลก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

“ การปฏิบัติการเชิงทดลองโดยโครงการนำร่อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“ จะสร้างชาติ ต้องสร้างคน จะสร้างคนต้องสร้างที่วินัย องค์กรทหาร และหน่วยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีควรขยายผล การพัฒนา โดยการสร้างจิตใจ สร้างจรรยาบรรณ สร้างวินัย ปกป้อง และส่งเสริมความเป็นเลิศ โดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดการยอมรับในความเป็นเลิศ และสร้าง อุดมการณ์ด้านความมั่นคงให้เข้มแข็ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำกับดูแล เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติได้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“ การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดขั้นตอน และความสิ้นเปลืองนั้น ต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัยควบคู่กันไป ตลอดจนการจัด ระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

๘. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี องค์กรสามารถบูรณาการกับ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑

- “ ๑. สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดระบบปฏิบัติการภายใน กระทรวงกลาโหม
๒. พัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานให้มีความทันสมัยสอดคล้อง ตามนโยบาย Thailand ๔.๐
๓. สร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อภาคประชาชน และความมั่นคงทาง การทหารระหว่างประเทศ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๒

“ นำเทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการในด้านต่างๆ ของ กท. ให้มากขึ้น โดยจัดทำแผนการปฏิบัติด้านดิจิทัลของ กท. ขึ้นมาให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๓

“ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดงบประมาณในการปฏิบัติงานลงได้มาก เช่น การลดการใช้กระดาษ หรือการรับส่งเอกสารทางราชการในพื้นที่ห่างไกลกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๔

“ สามารถบูรณาการได้เป็นอย่างดีภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่และมีการพัฒนาทั้งคน เครื่องมือ และระบบการบริหารจัดการอย่างค่อยเป็นค่อยไปบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๕

- “ ๑. เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
๒. วางรากฐานการศึกษาของประเทศให้เป็นระบบ
๓. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจริงจัง
๔. ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันให้มากที่สุด
๕. ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๖

“ ต้องพัฒนาข้าราชการ และบุคลากรในสังกัดให้มีทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการนำไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๗

“ ควรมีการปรับแผนการพัฒนาทุก ๔ ปี เพื่อจะได้ข้อมูลที่ทันสมัย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๘

“ หน่วยต้องมีการประสานการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กับทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๙

- “ ๑. การสนับสนุนการจัดทำข้อมูลบริการประชาชนแบบอิเล็กทรอนิกส์ และมีการแจ้งเตือนข่าวสารที่ทันสมัย พร้อมทั้งสร้างการเรียนรู้ และเข้าใจที่ถูกต้อง
๒. การพัฒนาระบบ กลไก มาตรการ และความร่วมมือด้านต่างๆ เพื่อป้องกันแก้ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่
๓. การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ และการให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารในการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๐

“ กระทรวงกลาโหม จะสามารถสนับสนุนการจัดทำข้อมูลบริการประชาชนแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลและการแจ้งเตือนข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมให้ทันสมัยต่อเนื่อง และประชาสัมพันธ์ เพื่อการรับรู้และเข้าใจแก่ประชาชนโดยให้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง มีเนื้อหาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นำไปสู่สังคมดิจิทัล (Digital Economy) ของรัฐบาล”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๑

“ ประเทศไทย ๔.๐ จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง เหลือมูลค่าความไม่สมดุลเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศโลกที่ ๑ ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง มั่งคั่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๒

“การบูรณาการทีมงาน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการเผชิญภัยคุกคาม”



ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๓

“การนำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ คสช. และรัฐบาลกำหนดผสมกับแนวทางคิดประเทศไทย ๔.๐ โดยวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้ง ๖ ยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดกรอบการพัฒนาระดับองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๔

“ วิเคราะห์และบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี กับแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ ๑๕

“ การดำเนินการตามนโยบาย Th. ๔.๐ ใช้การนำแนวทางและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถสนับสนุน หรือวิธีสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน หรือ ๖ ยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี”

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์พบข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายดิจิทัล ดังนี้

๑. ประเทศไทย โดยรัฐบาลต้องมีการส่งเสริมศักยภาพของประเทศให้สามารถผลิตดิจิทัลขึ้นเอง เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในการตามเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง อีกทั้งปลอดภัยในการนำมาใช้เอง

๒. ควรจัดหาห้องเก็บฐานข้อมูลโดยเฉพาะ และรักษาความปลอดภัยข้อมูลอย่างรอบคอบ

๓. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

๔. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงจะประสบความสำเร็จ

๕. รัฐบาลต้องส่งเสริมให้มีการคิดค้นผลิตขึ้นเองภายในประเทศและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีที่จัดทำจากต่างประเทศมีราคาแพง อีกทั้งมีความเสี่ยงต่อระบบรักษาความปลอดภัย

๖. การกำหนดมาตรระยะยาว ควรมีหลักการดังนี้

๖.๑ ควรมีองค์กรรองรับที่ทำงานนี้ เพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องยิ่งยวดต่อไป เพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของชาติ

๖.๒ องค์กรต้องตระหนัก (มากกว่าการรู้ เข้าใจ) ภัยคุกคามหรือเป้าประสงค์เชิงนโยบายนี้เป็นสำคัญ เพื่อเป็นทางเสื่อในการนำร่อง เพื่อให้คนในชาติและเพื่อนบ้าน ตลอดจนชาวโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

๖.๓ ควรดำรงไว้ด้วยกรอบตัวอย่างที่ดี ถูกต้อง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (ไม่ใช่เฉพาะคนในประเทศเท่านั้น)

๖.๔ ควรสร้างการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง (การวิจัยร่วมกัน การนำเข้าเครื่องที่มีประสิทธิภาพ มองการณ์ไกล) เช่น กท.ควรสร้าง นร. ช่างที่มีในสังกัด องค์กรในสังกัด และมีบทกวดขัน “วินัย หรือจรรยาบรรณขององค์กร”

๗. ประเทศชาติจะพัฒนาไปได้ตามแผนงานต้องมีปัจจัยจากการชี้ให้เห็นชัดถึงภัยคุกคาม ขณะที่โลกปัจจุบันเข้าสู่การมีเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญด้านคน รู้ เข้าใจ ควรใช้ให้ถูกต้อง และรู้จักการป้องกันที่เกิดจากภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย

### ๓. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสัมภาษณ์

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้วิจัยดำเนินการสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

๓.๑ แผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสม และทิศทางการพัฒนาที่ครอบคลุมกับหลักการบริหารนโยบายและแผน ขั้นตอนการบริหารจัดการโดยนาระบบมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดโครงสร้างเพื่อให้การบริหารงานของหน่วยมีความชัดเจนในทุกด้าน อาทิ

#### ๓.๑.๑ ด้านบุคลากร

๓.๑.๑.๑ ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาทั้งด้านการศึกษาและวิจัย การฝึกอบรม การร่วมประชุมสัมมนา เพื่อการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงาน

๓.๑.๑.๒ ควรพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ระดับความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการเฉพาะ

๓.๑.๒ ด้านงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการให้เป็นด้วยความโปร่งใส ถูกต้อง และเหมาะสมบนหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ

๓.๑.๓ ด้านบริหารจัดการ หมายถึง การที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องดำเนินการกิจขององค์กรโดยนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และประเทศไทย ๔.๐ ที่เป็นแม่บทการพัฒนาเป็นต้นแบบและประสานแผนงาน /โครงการขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระดับชาติ

#### ๓.๑.๔ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบปฏิบัติการ

๓.๑.๔.๑ ควรกำหนดแผนและนโยบายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการองค์กร

๓.๑.๔.๒ ควรพัฒนาระบบให้มีความสะดวกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทุกระดับครอบคลุมพื้นที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานในทุกภาคส่วน

๓.๑.๔.๓ ควรมีมาตรการรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูลที่รัดกุม ป้องกันภัยคุกคาม และภัยต่อความมั่นคง

๓.๒ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล มีจุดแข็ง และจุดอ่อนที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

#### ๓.๒.๑ จุดแข็ง

๓.๒.๑.๑ กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัยเป็นพื้นฐาน

๓.๒.๑.๒ แผนและนโยบายกำหนดขึ้นจากกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และประเทศไทย ๔.๐ เป็นฐาน

๓.๒.๑.๓ ความเชื่อมั่นและยึดถือแบบธรรมเนียมการปฏิบัติ โดยสายบังคับบัญชา

๓.๒.๑.๔ ความพร้อมของระบบปฏิบัติการและบุคลากร

๓.๒.๑.๕ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

#### ๓.๒.๒ จุดอ่อน

๓.๒.๒.๑ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และบางส่วนขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการพัฒนา

๓.๒.๒.๒ แผนและนโยบายขาดความต่อเนื่อง รวมถึงความซับซ้อนของสายงานของภารกิจกระทรวงกลาโหม

๓.๒.๒.๓ งบประมาณจำกัด

๓.๒.๒.๔ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

๓.๒.๒.๕ บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าอย่างแท้จริง

๓.๓ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีอุปสรรคและโอกาสที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

#### ๓.๓.๑ อุปสรรค

๓.๓.๑.๑ แผนงาน / โครงการบางอย่างมีระยะเวลายาวหลายปี กิจกรรมถูกจำกัดงบประมาณ

๓.๓.๑.๒ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการปรับตัวของบุคลากรไม่ทันต่อสถานการณ์

๓.๓.๑.๓ การดำรงรักษากฎ ระเบียบ หรือธรรมเนียมปฏิบัติไม่สอดคล้องต่อทิศทางการพัฒนา

๓.๓.๑.๔ เทคโนโลยีดิจิทัลทั้ง Hardware และ Software เป็นเครื่องมือที่พึ่งพาต่างประเทศ จึงมีราคาแพง

๓.๓.๑.๕ เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง

๓.๓.๒ โอกาส

๓.๓.๒.๑ รัฐบาลมีนโยบายชัดเจน และให้ความสำคัญกับประเทศไทย ๔.๐

๓.๓.๒.๒ กระทรวงกลาโหมมีการพัฒนาและประยุกต์ตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดความสอดคล้องตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

๓.๓.๒.๓ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางรากฐานและประยุกต์ในการทำงาน โดยมีทิศทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเติบโตอย่างมีศักยภาพ

๓.๓.๒.๔ การบริหารและพัฒนาการปฏิบัติการภายในกองทัพให้มีความทันสมัย ตั้งแต่การพัฒนาบุคลากร การใช้เทคโนโลยีให้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและคุ้มทุน

๓.๔ การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีวิธีการและขั้นตอนที่ควรพิจารณา ดังนี้

๓.๔.๑ วิธีการ

๓.๔.๑.๑ จัดทำแผนงานและนโยบายที่มีมาตรฐานเหมาะสมกับสถานการณ์ และยุคสมัย

๓.๔.๑.๒ การจัดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเพื่อการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

๓.๔.๑.๓ ส่งเสริม และพัฒนาการคิดสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๔.๑.๔ ส่งเสริมการวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร

๓.๔.๑.๕ ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาเพื่อปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการองค์กร

๓.๔.๒ ขั้นตอน

๓.๔.๒.๑ กำหนดกรอบเวลาและแผนพัฒนาปฏิบัติการให้ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

๓.๔.๒.๒ เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ความรู้ และวัสดุเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๔.๒.๒ ถ่ายทอดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติให้เผยแพร่

๓.๔.๒.๓ วิเคราะห์ระบบเพื่อลดความเสี่ยง และข้อผิดพลาด

๓.๔.๒.๔ สรุปผลและรายงานการดำเนินการ

๓.๕ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล  
ควรมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรมและทิศทางที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

๓.๕.๑ จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการ (ระยะสั้น ระยะยาว) บนฐาน  
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีและแนวทางประเทศไทย ๔.๐

๓.๕.๒ กระทรวงกลาโหมเป็นศูนย์กลางนโยบายการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี  
ดิจิทัล

๓.๕.๓ กำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ปรากฏผลที่สามารถ  
วัดและประเมินได้

๓.๖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหม  
บนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ควรพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

๓.๖.๑ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนา

๓.๖.๒ ผู้บริหารมีทัศนคติ และสมรรถนะต่อการนำนโยบายสู่แนวทางปฏิบัติ

๓.๖.๓ องค์กรมีสมรรถนะสามารถดำเนินนโยบายที่สอดคล้องกับแผนทุกระดับ

๓.๖.๔ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๖.๕ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และโครงการ

๓.๖.๖ การบริหารงบประมาณคุ้มค่า คุ้มทุน ปลอดภัย สามารถตรวจสอบได้

๓.๗ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี  
ดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ระดับหน่วยควรมีลักษณะคือ

๓.๗.๑ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกับนโยบายรัฐบาลสามารถปรับ  
เปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม (ยืดหยุ่นตามสถานการณ์)

๓.๗.๒ คำนึงถึงการงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง ขณะเดียวกันกับการสร้างสรรค์  
นวัตกรรมเพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ

๓.๗.๓ การวางระบบ ระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดเวลา ขั้นตอน วิธีการทำงาน  
และความสิ้นเปลือง

๓.๘ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี  
ดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี องค์กรสามารถบูรณาการกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้ดังนี้

๓.๘.๑ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลภายในกระทรวงกลาโหม

๓.๘.๒ บูรณาการทรัพยากรที่มีทั้งบุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ และระบบปฏิบัติการ  
บนพื้นฐานความพอเพียง

๓.๘.๓ บูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี และแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ผสมผสาน  
กับระบบ กลไก มาตรการ และความร่วมมือต่างๆ เพื่อป้องกัน แก้ไข และรักษาความมั่นคงให้มากที่สุด

จากการสัมภาษณ์โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เมื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Content Synthesis) ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดสาระสำคัญและตีความ (Interpretivism) สามารถอธิบายความจริงเป็นนัยยะ ดังนี้

๑. สาระสำคัญที่สุด (Main Theme) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับกระทรวง กลาโหมคือ ทรัพยากร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

๒. สาระสำคัญของระดับที่ ๑ (Subtheme 1) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมคือ

๒.๒.๑ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๒ การจัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การกำหนดทิศทางเป้าหมาย และการประเมินผล

๒.๒.๓ การศึกษาและวิจัย การฝึกอบรม การจัดระบบงานและฐานข้อมูล การประเมินระบบปฏิบัติการ และการรายงานผล

๓. สาระสำคัญของระดับที่ ๒ (Subtheme 2) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับส่วนราชการต่างๆ ของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมคือ

๓.๓.๑ ผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร นักวิชาการ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญ

๓.๓.๒ กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่รัฐบาลกำหนดไว้ การจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการอย่างเป็นระบบ

๓.๓.๓ การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การศึกษาวิจัยเพื่อการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้ง Hardware และ Software เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ (ดังตารางที่ ๔ - ๗)

ตารางที่ ๔ - ๗ การจำแนกสาระสำคัญและตีความจากการสัมภาษณ์

สาระสำคัญที่สุด (Main Theme)	สาระสำคัญของระดับที่ ๑ (Subtheme 1)	สาระสำคัญของระดับที่ ๒ (Subtheme 2)
๑. ทรัพยากร	๑. การบริหารจัดการ ๒. งบประมาณ ๓. เทคโนโลยีดิจิทัล ๔. บุคลากร	๑. ผู้ปฏิบัติการ ๒. ผู้บริหาร ๓. นักวิชาการและ/หรือผู้เชี่ยวชาญ
๒. วิสัยทัศน์ขององค์กร	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ ๒. การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ๓. การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ๔. การประเมินผล	๑. กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่รัฐบาลกำหนดไว้ ๒. จัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ ๔ - ๗ การจำแนกสาระสำคัญและตีความจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

สาระสำคัญที่สุด (Main Theme)	สาระสำคัญรองระดับที่ ๑ (Subtheme 1)	สาระสำคัญรองระดับที่ ๒ (Subtheme 2)
๓. พันธกิจขององค์กร	๑. การศึกษาและวิจัย ๒. การฝึกอบรม ๓. การจัดระบบงานและฐานข้อมูล ๔. การประเมินระบบปฏิบัติการ ๕. การรายงานผลเพื่อการพัฒนา	๑. การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ๒. การวิจัยเพื่อการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้ง Hardware และ software เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ

### ตอนที่ ๓ การจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

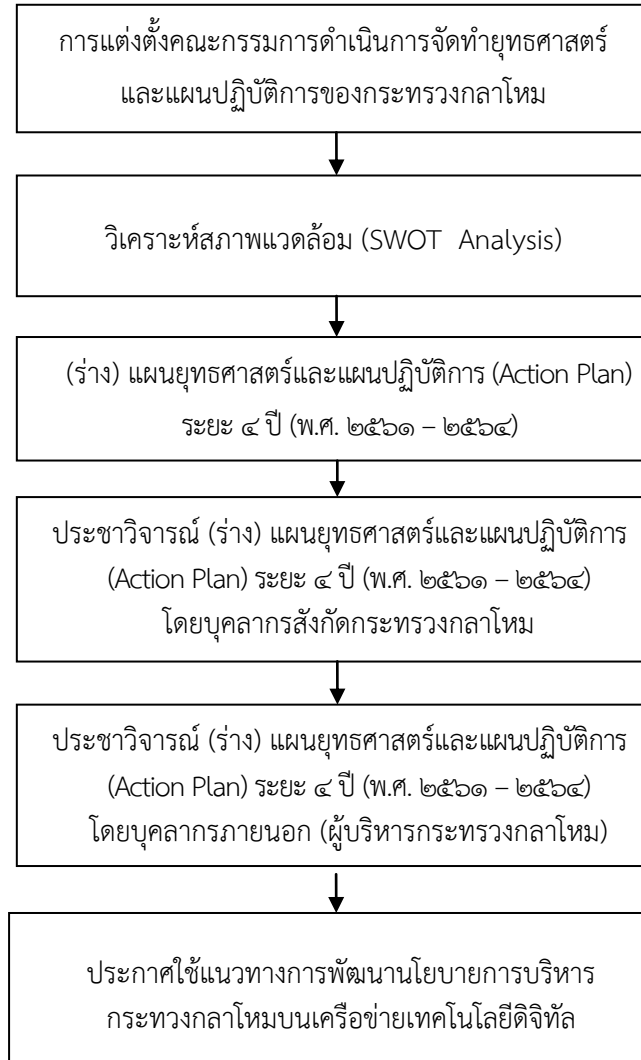
#### แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมโดยยุทธศาสตร์เชิงรุกและที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบริหารจัดการครอบคลุมโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตลอดจนสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน ซึ่งการกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารด้วยระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ดังนี้

##### ๑. การบริหารจัดการ (Management) ประกอบด้วย

๑.๑ การจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ หมายถึง การจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ขึ้นเพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบ และแนวทางการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ประสานแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ และความสอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้ ลักษณะดังแผนภาพที่ ๔ - ๑

แผนภาพที่ ๔ - ๑ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหม  
บนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล



ที่มา : การจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหม  
บนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๒ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

๑.๒.๑ การให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

๑.๒.๒ การปรับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และโครงการที่เกี่ยวข้องถือเป็นภารกิจ

หลักที่จะต้องดำเนินการทุก ๑ ปี

๑.๒.๓ การบริหารแผนงาน และ/หรือโครงการให้เดินไปตามแบบรูปแบบที่กำหนดไว้

และให้มีการติดตามประเมินผลทุก ๓ เดือน



๑.๒.๔ ผู้บริหารควรเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อการตัดสินใจในการกิจสำคัญๆ

๑.๒.๕ กำหนดให้มีการประเมินผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐°

๑.๒.๖ บุคลากรจะต้องเข้ารับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการรับทราบและมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นสิ่งที่เป็นประเด็นการปฏิบัติที่สำคัญ ตลอดจนทิศทางการพัฒนาองค์กรบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. งบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารเงิน การจัดสรรเงินของหน่วยงานเพื่อการใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย

๒.๑ การบริหารงบประมาณให้ยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกระทรวงการคลังและระเบียบของกระทรวงกลาโหม

๒.๒ การจัดตั้งวงเงินงบประมาณประจำปีตามหมวดรายจ่าย การตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำทุกเดือนโดยนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน

๓. การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) หมายถึง การจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วย

๓.๑ ทรัพยากรหลักที่สำคัญ

๓.๑.๑ เทคโนโลยีและระบบเครือข่ายดิจิทัลสำหรับใช้ปฏิบัติงานและบริการ

๓.๑.๒ เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ปฏิบัติงานและบริการที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอ

๓.๒ ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การบำรุงรักษาความปลอดภัยตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ ประกอบด้วย

๓.๒.๑ การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการจัดทำฐานข้อมูล

๓.๒.๒ การดำเนินการวางแผนพัฒนาฐานข้อมูล

๓.๒.๓ การดำเนินการพัฒนาฐานข้อมูลตามที่วางแผนไว้

๓.๒.๔ การเก็บรักษาข้อมูล และชั้นความลับของข้อมูล

๓.๒.๕ การบำรุงรักษาให้สภาพพร้อมใช้งาน

๓.๒.๖ การปรับปรุงสมรรถนะให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

๓.๒.๗ การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน

๔. บุคลากร (Man)

๔.๑ การพัฒนาบุคลากรใหม่มีความรู้ ความสามารถ และความตระหนักรู้หรือจิตใจให้บริการ (Service Mind) โดยการประชุม อบรม สัมมนาตามภารกิจและนโยบายเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนปีละ ๒ ครั้ง

๔.๒ การกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมกับภารกิจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางขององค์กร

๔.๓ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการพัฒนาของกระทรวงกลาโหมและหน่วยขึ้นตรง

๔.๔ บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยการเลือกหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อนำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันดับแรกคือ นโยบายเดิมเป็นฐานหนึ่งที่จะช่วยในการดำเนินงาน แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับพันธกิจของกระทรวงกลาโหม อันดับสองเป็นสิ่งที่ช่วยให้กระทรวงกลาโหมสามารถ จำกัดประเภททรัพยากรได้ตรงความต้องการ อันดับสามเป็นแนวทางช่วยให้ข้าราชการและองค์กรสามารถ ทำหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะได้อย่างเหมาะสม ท้ายสุดจะสามารถใช้ในการตัดสินใจในการเลือกทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างคุ้มค่า โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ได้รับเป็นสำคัญ

## บทที่ ๕

### สรุป และข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และปัญหาการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ของข้าราชการกระทรวงกลาโหม ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล และเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

#### สรุป

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) เอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) โดยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) โดยวิเคราะห์ความถี่ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีอุปนัย (Induction Method) จากข้อเท็จจริงย่อยโดยพิจารณาสิ่งที่เหมือนและสัมพันธ์กันแล้วสรุปความรู้ความจริงเพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางให้ไปในทิศทางเดียวกัน และสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis Analysis) โดยวิธีนิรนัย (Deduction Method) จากฐานความรู้เดิมที่มีลักษณะทั่วไป (Universal) สู่ข้อสรุปที่มีลักษณะเฉพาะ (Particular) และการจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

#### ผลการวิจัย

๑. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการ (Analysis of Academic Content) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับกิจการภาครัฐตามกระบวนทัศน์ใหม่ และกระทรวงกลาโหมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลพบว่าข้าราชการควรมีแนวทางปฏิบัติจากแผนปฏิบัติการ หรือแผนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ โดยกระทรวงกลาโหมจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ

และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหาร กระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรนำเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการ หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่ครอบคลุมถึง การบริหารจัดการ (Management) การบริหารงบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และบุคลากรหรือคน (Man) ซึ่งถือเป็นหัวใจ สำคัญขององค์กร

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) จากแหล่งข้อมูล พบว่า

๒.๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยี ดิจิทัลจากข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ ปรากฏผลดังนี้

๒.๑.๑ ด้านการบริหารจัดการ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = .๖๙๕)

๒.๑.๒ ด้านงบประมาณ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๐$ , S.D. = .๗๓๐)

๒.๑.๓ ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = .๖๙๐)

๒.๑.๔ ด้านบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๘$ , S.D. = .๗๖๓)

๒.๒ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Content Synthesis) ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อนำมากำหนดสาระสำคัญและตีความ (Interpretivism) สามารถ อธิบายความจริงเป็นนัยยะ ดังนี้

๒.๒.๑ สาระสำคัญที่สุด (Main theme) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบายการบริหาร ระดับกระทรวง กลาโหมคือ ทรัพยากร วิทยุทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

๒.๒.๒ สาระสำคัญรองระดับที่ ๑ (Subtheme 1) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบาย การบริหารระดับหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากร งบประมาณ การบริหาร จัดการ และเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะเดียวกันควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการประเมินผล นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาและวิจัย การฝึกอบรม การจัดระบบงานและฐานข้อมูล การประเมินระบบปฏิบัติการ และการรายงานผล

๒.๒.๓ สาระสำคัญรองระดับที่ ๒ (Subtheme 2) หมายถึง สิ่งที่สัมพันธ์กับนโยบาย การบริหารระดับส่วนราชการต่างๆ ของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมคือ ผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร นักวิชาการ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ รัฐบาลกำหนดไว้ การจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันควรส่งเสริมและ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การศึกษาวิจัยเพื่อการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้ง Hardware และ software เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ

๓. การกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารด้วยระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ดังนี้

๓.๑ การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หมายถึง การจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) ขึ้นเพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ประสานแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ และความสอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้

๓.๒ งบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารงบประมาณในยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกระทรวงการคลังและระเบียบของกระทรวงกลาโหม โดยดำเนินการตามหมวดรายจ่ายประจำปีอย่างถูกต้อง โปร่งใส คณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลได้

๓.๓ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) หมายถึง การจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย ทรัพยากร เครื่องคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและระบบเครือข่ายดิจิทัล ระบบฐานข้อมูล ตลอดจนความปลอดภัยตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ควบคุมการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐

๓.๔ บุคลากร (Man) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเพื่อให้เบนไปตามทิศทางขององค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมายด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

## การอภิปรายผล

การวิจัยแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล มีผลที่สามารถอภิปราย ดังนี้

### ๑. การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ((Analysis of Academic Content) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาสาระสำคัญที่จะนำมาเป็นต้นแบบนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลพบว่า การบริหารและจัดการองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทุกระดับ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยประสบปัญหาด้านการตัดสินใจในการจัดการระบบที่จะต้องมีการลงทุนสูง ขณะที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่เพียงพอ ซึ่งการจะตัดสินใจดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและโครงการควรผ่านการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ William T. Greenwood (1967) ที่เชื่อว่า หลักการ แผนการ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการ (Process) หรือการตัดสินใจดำเนินการเป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๕๔) ขณะเดียวกันควรจะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทที่ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนั้นในการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการควรพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติการเพื่อเป้าหมาย และประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานควรเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทาง หรือนโยบายการบริหารบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล จะต้องอาศัยเครื่องมือการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผนการจตุตถการ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ (George R.Terry, 1972) สอดคล้องกับ James A.F.Stoner (1982) ที่กล่าวว่า การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจตุตถการ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

## ๒. การศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล

๒.๑ การศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่า ความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารจัดการ ควรมีการกำหนดแผนและนโยบายขององค์กร มีการประกาศเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้มีสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาของประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๗๓) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) โดยยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ๖ ประการคือ ๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ๒) ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้าง การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ ๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๙) ขณะที่ การกำหนดแผนการปรับปรุง และพัฒนาระบบตามขอบข่ายงบประมาณกับการจัดการงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และนโยบายช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งปัจจัยด้าน งบประมาณมีความสำคัญที่สัมพันธ์กันกับการจัดซื้อจัดจ้าง และ/หรือเพื่อตั้งระบบเทคโนโลยีสู่แผนปฏิบัติการ ทุกระดับตามขั้นตอน เพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างเท่าทัน ตลอดจนเพื่อให้ เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรมชัย สโรบล (๒๕๕๐) ศึกษาปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ด้านบุคลากร (Man) ด้านกระบวนการบริหาร (Management) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านงบประมาณ (Money) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS) พบว่า ปัจจัยการบริหาร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา โดยมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์โดยมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา (Quality)

ทั้งนี้ หากพิจารณาสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจบุคลากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา และเพื่อโอกาสที่องค์กรจะสามารถบรรลุพันธกิจ และแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ Friedrich, Carl J. (1940 : 335-350) ที่เชื่อว่า นโยบายเป็นข้อเสนอแนวทางที่จะปฏิบัติการของบุคคล กลุ่มคน หรือรัฐบาลภายในสภาพแวดล้อมแห่งหนึ่ง ซึ่งจะมีทั้งอุปสรรคและโอกาสบางอย่างอยู่ทำให้ต้องมีการเสนอนโยบายเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาวะการณ์ต่างๆ โดยนโยบายจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย ๓ ประการคือ เป้าหมาย (Targets) สิ่งที่ต้องทำ วิธีทาง (Means) การดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุน (Resources) การกระทำตามนโยบาย

๒.๒ การศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง พบแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญคือ แผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวง กลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสม และทิศทางการพัฒนาที่ครอบคลุมกับหลักการบริหารนโยบายและแผน ขั้นตอนการบริหารจัดการโดยนำระบบมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดโครงสร้างเพื่อให้การบริหารงานของหน่วยมีความชัดเจนด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ งบประมาณ ด้านบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๘ : ๕) เชื่อว่า การบริหารเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตัดสินใจเลือก (ภาวิดา ธาราศรีวิสุทธิ และวิบูลย์ โทวณะบุตร, ๒๕๔๒) และเป็นกระบวนการทางสังคม ๓ ทาง คือ ๑) ทางโครงสร้าง อันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ๒) ทางหน้าที่ นับเป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย ๓) ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzels & Guba :1957) โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, ๒๕๕๔) หรือการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) จากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทั้งจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) อุปสรรค (Opportunities : O) และโอกาส (Threats : T) เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารจัดการกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ซึ่งเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (๒๕๕๔) อธิบายความสำคัญคือ ๑) เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเดิมที่องค์กรระบบราชการมีขนาดใหญ่ ความซับซ้อนสูง การทำงานที่ยืดกฏระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดหน้าที่เป็นทางการสายการบังคับบัญชายาวยืดกฏระเบียบมากกว่ายึดเป้าหมาย ล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งมีข้อจำกัดในการตอบสนองความต้องการ ๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งการปฏิรูปการจัดการภาครัฐจะทำให้การบริหารงานภาครัฐเกิดความชัดเจนในพันธกิจ และความรับผิดชอบ อันนำไปสู่การปรับโครงสร้างขององค์การภาครัฐ ๓) เพื่อให้เกิดความทันสมัย โดย Etzioni (Amitai Etzioni's : 1961) เชื่อว่า องค์การที่เป็นทางการจะต้องเป็นองค์การที่ใช้รูปแบบของเหตุผล และควรมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความทันสมัยของสังคมที่เกิดขึ้น โดยองค์การจะต้องมีการแสดงถึงคุณค่าการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยใช้หลักเหตุและผล ยึดหลักความมีประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ๔) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นระบบ ซึ่ง อลิสา อินทร์ประเสริฐ (๒๐๑๒) วิเคราะห์สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงตามพลวัต ๕ ขั้นคือ ๑) การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์การบนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Fact and Data)” โดยวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งพิจารณาปัจจัยภายใน และภายนอกขององค์กร ตลอดจนสิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น ๒) การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก ทิศทางเป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ๓) การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจการวัดระบบโดยรวมเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผลสำเร็จเข้ากันกับโครงสร้างโดยรวมขององค์กรได้ และ ๔) การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุและความเป็นไปได้ทางทรัพยากรโดยพิจารณา ๒ ประเภทคือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation) โดยให้เห็นกิจกรรมและขอบเขตการบรรลุแต่ละระดับ และจัดสรรทรัพยากรลงไป ๕) การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบคือ การกระจายนโยบายการบริหารเพื่อเปิดโอกาสเกิดมีส่วนร่วมเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกระจายนโยบายควรเกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ไปยังผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และไปยังทีมปฏิบัติการ (Implementation Teams) เพื่อให้บุคลากรทั้ง ๓ กลุ่มร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการวิธีการ และการทบทวนขององค์กร อย่างไรก็ตาม การวางแผนและการกำหนดทิศทางนโยบายที่เป็นรูปธรรมคือ ภาระสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไป ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การมีนโยบาย และแผนงานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และถือเป็นภารกิจที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนควรกระทำ (ศรีโพธิ์ วายุภักษ์, [www.trclabourunion.com/d812.doc](http://www.trclabourunion.com/d812.doc), ออนไลน์, ๒๕๖๑.) โดย Friedrich, Carl J.(1940:335-350) กล่าวว่า นโยบายเป็นข้อเสนอแนวทางที่จะปฏิบัติการของบุคคล กลุ่มคน หรือภายในสภาพแวดล้อมแห่งหนึ่ง ซึ่งนโยบายจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการคือ เป้าหมาย (Targets) สิ่งที่ต้องทำ วิธีทาง (Means) การดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุน (Resources) การกระทำตามนโยบายอันหนึ่งในการศึกษาความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พบว่า การกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนปรากฏผลที่สามารถวัดและประเมินได้ กระทรวงกลาโหมควรเป็นศูนย์กลางดำเนินนโยบายการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร แผนปฏิบัติการ (ระยะสั้น ระยะยาว) บนฐานยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีและแนวทางประเทศไทย ๔.๐



ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ จะบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างยั่งยืนการวางแผนจากข้อมูลความพร้อมของประเทศ และการรวมพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนแผนฯ ตามแนวทางประชารัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปอย่างแท้จริงในภาคเศรษฐกิจ ภาคสังคม และภาครัฐควรจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภูมิทัศน์ของการพัฒนาดิจิทัล เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้นตามยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑) โดยความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ที่เชื่อว่า องค์กรที่มีสมรรถนะจะต้องสามารถดำเนินนโยบายที่สอดคล้องกับแผนทุกระดับ ขณะที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และโครงการมีการบริหารงบประมาณคุ้มค่า คุ่มทุน ปลอดภัย สามารถตรวจสอบได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารมีทัศนคติ และสมรรถนะต่อการนำนโยบายสู่แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะสูงขึ้น รวมทั้งควรจะต้องมีการวางระบบ ระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดเวลา ขั้นตอน วิธีการทำงาน และความสิ้นเปลือง แผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม (ยืดหยุ่นตามสถานการณ์) รวมทั้งควรคำนึงถึงระบบงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมกันกับการส่งเสริมเพื่อสร้างสรค์นวัตกรรมมุ่งเน้นลดการพึ่งพาต่างประเทศ

สุดท้าย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล โดยองค์กรควรบูรณาการทรัพยากรที่มีทั้งบุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ และระบบปฏิบัติการบนพื้นฐานความพอเพียงสู่ระบบ โลก มาตรการ และความร่วมมือต่างๆ เพื่อป้องกัน แก่ไข และรักษาความมั่นคงโดยนำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เป็นฐานความคิด โดยการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานซึ่งจะช่วยผู้บริหารภาครัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจอย่างถูกต้องเท่าทันสถานการณ์ การพัฒนาบริการควรขับเคลื่อนจากความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ผ่าน Single Window เพิ่มขึ้น โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Connected Governance) ในทำนองเดียวกันควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย และรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การดำเนินงานที่มีความโปร่งใส (Transparency) และน่าเชื่อถือ (Accountability) ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๖ ประการ (คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี,ออนไลน์. เข้าถึงได้จาก : <http://www.socggg.soc.go.th/History2.htm>) คือ ๑) หลักนิติธรรม หรือการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมายโดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของสมาชิก ระบบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม ๒) หลักคุณธรรม โดยบุคลากรภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย ๓) หลักความโปร่งใส การทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ ๔) หลักการมีส่วนร่วม ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการมีส่วนร่วม ๕) หลักความคุ้มค่า บริหารจัดการและการใช้

ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สุข โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด และ ๖) หลักความสำนึก รับผิดชอบ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ขณะเดียวกันควรดำเนินการยุทธศาสตร์เชิงรุก ให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านบริหารจัดการครอบคลุมโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เอื้ออำนวย ต่อการพัฒนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน ซึ่งการกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบาย การบริหารด้วยระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ เริ่มจากการบริหารจัดการ (Management) ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นหลัก ผสานการบำรุงรักษาความปลอดภัยตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) วาดวย การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ ในส่วนที่เกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล โดยการเฝ้าระวัง การป้องกัน และรับมือกับภัยคุกคามไซเบอร์ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ระดับบุคคลและระดับ ประเทศจึงต้องอาศัยความรวดเร็ว เพราะอาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ในมิติต่างๆ (ข้อมูลสถิติด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ของไทย ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ รวบรวมโดย ThaiCERT พบว่า Malicious Code เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ระบบเกิดความขัดข้องหรือเสียหายเป็นภัยคุกคามไซเบอร์ อันดับ ๑ ของประเทศไทย)

๓. แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ยุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เปรียบเสมือนเข็มทิศที่องค์กรมุ่งไปข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารทุกระดับและผู้บริหาร จะต้องตระหนักร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ให้สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ตั้งแต่การจัดการเชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ประสานแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ กับความสอดคล้องในสถานการณ์ ปัจจุบันอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยถือ เป็นภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการทุก ๑ ปี ซึ่งการบริหารแผนงานควรมีการติดตามประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารแบบ ๓๖๐° เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาทั้งกระบวนการคือ การบริหารจัดการ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาระดับการทำงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชนด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงการสรรค์สร้างสาระที่จำเป็นและสำคัญต่อการให้บริการของภาครัฐ (Recommendation of the Council on Digital Government Strategies OECD, 2557)

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ ควรศึกษาความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานกับความพร้อมของหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกัน

๑.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ ควรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และประเทศไทย ๔.๐ โดยให้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลที่มีมาตรฐานที่ต่อเนื่องตลอดเวลา

๑.๓ หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและองค์กรที่เกี่ยวข้องควรมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

๑.๔ หน่วยงานทุกระดับในสังกัดกระทรวงกลาโหม ควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของการบริหาร โดยคำนึงถึงระบบคุณภาพขององค์กรตามยุทธศาสตร์ และแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

### ๒. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

๒.๑ ควรส่งเสริมศักยภาพของข้าราชการทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรรองรับรองรับสังคมยุคใหม่

๒.๒ ควรมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานและความพร้อมในการรองรับนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และประเทศไทย ๔.๐ ที่มีมาตรฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

๒.๓ ควรพัฒนาองค์กรที่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี (Enterprise Architecture) อย่างเท่าทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์และตอบสนองต่อความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของประชากรในทุกกลุ่มเป้าหมาย

### ๓. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการศึกษาค้นคว้าของประสิทธิภาพการทำงาน และความพร้อมในการรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายการบริหาร การปฏิบัติงาน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

คณาจารย์ภาควิชาการประเมินและการวิจัย. วิจัยและสถิติทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. วิทยาลัยชุมชน : รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ สำนักงานยก รัฐมนตรี, ๒๕๔๔.

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ ในประมวลสาระ ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๗ นนทบุรีโรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔.

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร,กระทรวง. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพฯ : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๕๕.

ปลัดกระทรวงแรงงาน, สำนักงาน. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงแรงงาน ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔). พิมพ์ครั้งที่ ๑, นนทบุรี : อักษรการพิมพ์, ๒๕๖๑.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ, กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๔๕.

ภาวิตา ธาราศรีวิสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร. หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

มานพ ชาชิโย และวารภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๖๐.

วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงาน ของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.

สมบัติ อารังธัญวงศ์. นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เสมาธรรม, ๒๕๕๔.

อมร รักษาสัตย์. การพัฒนานโยบาย. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔.

อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ...สู่ความยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๙.

พจนานุกรมไทยฉบับทันสมัย. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๓.

## วารสาร และหนังสือพิมพ์

กุลกันยา ศรีสุข. “การศึกษาเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรภาครัฐและเอกชน ในจังหวัดบุรีรัมย์”. วารสารวิจัยและพัฒนา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ๒๕๕๙.

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. “องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า”. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑, ปี พ.ศ. ๒๕๕๖, หน้า ๗๑-๙๓.

ปราโมทย์ วัังสะอาด และคณะ. “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ ๑๐ ฉบับพิเศษ, กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙.

เศกสรรค์ คงชวัน. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์การบริหารส่วนตำบลควนศรี อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี”. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๓, เดือนกันยายน – ธันวาคม ๒๕๕๖.

อารีย์ นัยพินิจ และคณะ. “การปรับตัวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์”. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑, ๒๕๕๗.

## วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

เขมนิจ ปรีเปรม. “สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต ๑”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๔.

ปรเมธี วิมลศิริ. “ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”. เอกสารวิชาการ, หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่นที่ ๖ ปี ๒๕๕๙., ๒๕๕๙.

ปราโมทย์ วัังสะอาด. (๒๕๕๘). “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. ดุชนิพนธ์ (คอมพิวเตอร์ศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๘.

เปรมชัย สโรบล. “ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า”. ดุชนิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

พรรณทิพา แอดำ. “การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงพลังงาน”.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๙.

พูลศิริ พรหมกุล. “การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการ”. งานวิจัย, บริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๕.

มานพ ชาศิโย และวราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต”. ดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ๒๕๖๐.

เรวัต แสงสุริยงค์. “การวิจัยและพัฒนาการใช้รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของไทยผ่านศูนย์การเรียนรู้ไอซีทีชุมชน”. การวิจัย, ภาควิชาสังคมวิทยา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕.

ศิริรวิ ราศี. “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์”. วิทยานิพนธ์, รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ), สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๘.

สุวิมล คงศักดิ์ตระกูล และदनัย มณฑาทิพย์กุล. “การสำรวจการใช้และทักษะด้านไอซีทีของบุคลากร”. การวิจัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑.

## กฎหมาย

“พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑”. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๒๖ ก วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑, หน้า ๓๕.

“พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖”. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๐๙ ก, วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๖, หน้า ๑.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

ศรีโพธิ์ วายุภักษ์. “นโยบายและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ” เอกสารประกอบการสัมมนา กำหนดนโยบายแผนงานประจำปี กลุ่มสหภาพแรงงานอุตสาหกรรม, วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“กรอบยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.rec.mbu.ac.th/images/news/2560/10/111060/7.pdf>, ๒๕๖๑.

“ข้อมูลกำลังพล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [agdept.rta.mi.th/kkp/](http://agdept.rta.mi.th/kkp/), ๒๕๖๑.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ออนไลน์. เข้าถึงได้จาก :

[http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422), ๒๕๕๙.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สำนักงาน. “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.ocsc.go.th/Digital\\_Skill](http://www.ocsc.go.th/Digital_Skill), ๒๕๖๑.

เครือข่ายบริหารการศึกษามสธ.54 “แนวคิด หลักการเกี่ยวกับนโยบาย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://mystou.wordpress.com/2011/12/24/policiesedu/>, ๒๕๖๑.

จารุพงศ์ พลเดช. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [www.lopburi.go.th/governor/book\\_january\\_51/human.doc](http://www.lopburi.go.th/governor/book_january_51/human.doc), ๒๕๖๑.

“นักบริหาร 3 ระดับ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [icetangmo.blogspot.com/2013/08/3.html](http://icetangmo.blogspot.com/2013/08/3.html), ๒๕๖๑.

“แนวคิด ทฤษฎี แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” โครงการศึกษาวิจัยความต้องการแรงงานใน ๕ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษใน ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔), (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://research.mol.go.th/2013/rsdat/data/doc/RBLOc10/03RBLOc10.pdf>, ๒๕๖๑.

“แนวคิด หลักการเกี่ยวกับนโยบาย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://mystou.wordpress.com/2011/12/24/policiesedu/>, ๒๕๖๑.

“บทที่ ๑ ความหมายของการบริหาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajamben&month=02-07...20...>, ๒๕๖๑.

ปลัดกระทรวงกลาโหม, สำนักงาน. “บทบาทกระทรวงกลาโหมกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี ๒๕๕๘”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://lakmuangonline.com/?p=2887>, ๒๕๖๑.

“แผนพัฒนาสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” พาประเทศสู่ความมั่งคั่งและมั่นคง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://km.dpe.go.th/news-dwl/401191791792>, ๒๕๖๐.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. “Digital Economy...Digital HR ตอนที่ ๒ เครื่องมือในการบริหาร Digital HR.”. ASTV ผู้จัดการออนไลน์, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://mgronline.com/politics/detail/9580000058378>, ๒๕๖๑.

พัชรี สีนิจ. “ลักษณะของนโยบายที่ดี”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/293363>, ๒๕๖๑.

ฤทธิไกร ไชยงาม. “ไทยแลนด์ ๔.๐ การพัฒนาประเทศกับ ๒ จุดแข็ง เปลี่ยนแปลง ๓ มิติ ๔ แนวทางการพัฒนา และ ๕ เทคโนโลยีกลุ่มเป้าหมาย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/612686>, ๒๕๖๑.

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (สรอ.),สำนักงาน. “แผน Digital Economy. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ega.or.th/th/profile/2008/>, ๒๕๖๑.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. “ภารกิจขับเคลื่อน วทน.”. กรุงเทพฯธุรกิจ, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/787308>, ๒๕๖๑.

อลิสยา อินทร์ประเสริฐ.. “การบริหารนโยบายสโตร์ญี่ปุ่น (Hoshin Kanri)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<https://www.gotoknow.org/posts/449176>, ๒๕๖๑.

อุตตม สวานายน. “Action plan 5 ปีมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0”. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1485686133](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1485686133), ๒๕๖๑.

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

Amitai Etzioni's. Comparative Analysis of Complex Organizations. Edition 5, revised. Publisher, Free Press of Glencoe the University of Michigan. 1961.

\_\_\_\_\_. Modern Organizations Prentice-Hall Foundations of Modern Sociology Series. Edition, Reprint. Publisher, Prentice-Hall. 1965.

Cronbach, L. J. Essentials of Psychological Test (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins, 1970.

George R.Terry. Principles of Management.. R.D. Irwin.1972.

James A.F.Stoner. Management. (2 nd ed). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1982.

John M. Pffifner, and Frank P. Sherwood. Administrative Organization. Prentice-Hall, 1960.

Joseph L. Massie, John Douglas. Managing: A Contemporary Introduction. Edition 5, illustrated Publisher, Prentice Hall, 1982.

Keith F. Punch. Introduction to Social Research : Quantitative and Qualitative Approaches. London: Sage Publication, 1998.

Milan J. Dluhy, and Roger M. Lind. New Strategic Perspectives on Social Policy /Edited by John E. Tropman, Book. Bib ID, 1437128. Format, Book, Online - Google Books. Description, New York : Pergamon Press, 1981.

Peter F. Drucker. The Practice of Management. First Edition, Harper : New York, 1954.

Theo Haimann and William G. Scott. Management. 4<sup>th</sup> ed Boston : Houghton Mifflin, 1982.

William F. Glueck. Strategic Management and Business Policy. McGraw-Hill, 1989.

William T. Greenwood. Business Policy: A Management Audit Approach. New York : Macmillan, 1967.

William W. Boyer. Governing Delaware: Policy Problems in the First State. (Cultural Studies of



Delaware and the Eastern Shore) : University of Delaware Press., 2000.

Yamane, Taro. Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. New York : Harper and Row Publication,1973.

Ychczkel Dror. Theories of the State: The Politics of the Liberal Democracy. McMillan. London, 1994.

## Journals and Newspapers

Friedrich, Carl J., “Administrative Responsibility in Democratic Government”. Public Administration Review, Vol.1, 1940, pp.335-350.

Getzals & Guba. “Social Behavior and Administrative Process” School Review. : 65, 1957. p. 423-441.

Gruening, G. Origin and Theoretical Basis of New Public Management. International Public Management Journal, 4(1) Spring 2001,p.1–25.

Harold D. Lasswell. “The American Political Science Review”, Vol. 21, No. 3,1927, pp. 627-631.

Hood C. “A Public Management for all Seasons?”, Public Administration, Vol. 75, 1991, pp. 531–551.

Munns, Joyce M. “The Environment, Politics, and Policy Literature: A Critique and Reformulation.” Western Political Quarterly 28 : 4, 1975, pp. 646-67.

## Non-Published Document

“Leadership & Soft Skills : ผู้บริหารและทักษะการบริหาร”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <https://www.missconsultblog.com/.../2015/.../Leadership-Soft-Skills-ผู้บริหารและทักษะการบริหาร>, 2561.

“Recommendation of the Council on Digital Government Strategies”, (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : OECD, สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์, 2561.

ภาคผนวก

## ผนวก ก

## แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบาย การบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

คำอธิบาย: ๑. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหาร  
กระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ สถานภาพพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบน  
เครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

๒. ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง ๓ ตอนดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหาร  
กระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

๓. ขอให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง

ตอนที่ ๑ สถานภาพพื้นฐานส่วนบุคคล

คำอธิบาย: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างหรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

๒. อายุ ( ) ๒๐ - ๓๐ ปี ( ) ๓๑ - ๔๐ ปี

( ) ๔๑ - ๕๐ ปี ( ) ๕๑ - ๖๐ ปี

๓. ระดับการศึกษา

( ) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) /มัธยมศึกษาตอนต้น

( ) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) /อนุปริญญา

( ) ปริญญาตรี / ประกาศนียบัตรบัณฑิต

( ) ปริญญาโท

( ) สูงกว่าปริญญาโท

๔. สถานะบุคคลตามตำแหน่ง

( ) บุคลากรระดับปฏิบัติการ ( ) ผู้บังคับระดับต้น (ล่าง)

( ) ผู้บังคับระดับกลาง ( ) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

๕. ระยะเวลาการทำงาน

( ) ต่ำกว่า ๕ ปี ( ) ๕ - ๑๐ ปี

( ) ๑๑ - ๑๕ ปี ( ) ๑๖ - ๒๐ ปี

( ) ๒๑ - ๒๕ ปี ( ) ๒๖ - ๓๐ ปี

( ) มากกว่า ๓๑ ปี

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบน  
เครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

คำอธิบาย : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างหรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>					
๑.	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี					
๒.	การกำหนดแผนและนโยบายขององค์กรมีการประกาศเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
๓.	การจัดการภายในมีระบบ ระเบียบ และแบบธรรมเนียมตามการบริหารภาครัฐ					
๔.	แนวทางการพัฒนาองค์กรมีโครงสร้างบทบาท หน้าที่ และภารกิจชัดเจน					
๕.	การมอบหมายภารกิจแก่บุคลากรจะพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เป็นหลัก					
	<b>ด้านงบประมาณ</b>					
๖.	การจัดการงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และนโยบายช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง					
๗.	การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนโยบายการบริหารองค์กรสู่ประเทศไทย ๔.๐					
๘.	องค์กรมีการกำหนดแผนการปรับปรุงและพัฒนาระบบตามข้อบ่งชี้งบประมาณอย่างเหมาะสม					
๙.	องค์กรมีการประมาณการงบประมาณเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
๑๐.	การจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อจัดหายึดหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล					
	<b>ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>					
๑๑.	การนำระบบเทคโนโลยีสู่แผนปฏิบัติการทุกระดับตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด					

ข้อ	การบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๒.	ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความเท่าทันกับยุคสมัย					
๑๓.	องค์กรมีการนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างเท่าทัน					
๑๔.	การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ปรัชญา พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้					
๑๕.	องค์กรมีระบบฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร					
	<b>ด้านบุคลากร</b>					
๑๖.	บุคลากรมีภาระงานตามพันธกิจ และแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					
๑๗.	องค์กรมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจบุคลากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
๑๘.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ และฝึกอบรมทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานขององค์กร					
๑๙.	นโยบายการพัฒนาองค์กรบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา					
๒๐.	บุคลากรทุกหน่วยทุกระดับมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการพัฒนาสู่การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

พลตรี

ชุมโชค พลสมัคร

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

## ผนวก ข

### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล  
ชื่อผู้วิจัย

นักศึกษาหลักสูตร

รุ่นที่

ข้อมูลผู้สัมภาษณ์

การแนะนำตัว

ตำแหน่งและสถานภาพการทำงาน

ประวัติการทำงาน

ตอนที่ ๑ ผู้ให้สัมภาษณ์

สถานภาพ / ตำแหน่ง

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

เวลาเริ่มการสัมภาษณ์

น. จบการสัมภาษณ์เวลา

น.

ตอนที่ ๒ ประเด็นการสัมภาษณ์

๑. ท่านคิดว่าแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรนำมาพิจารณาบ้าง

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีอะไรเป็นอุปสรรคและโอกาสที่ควรนำมาพิจารณาบ้าง

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่า การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรมีวิธีการและขั้นตอนการจัดกระทำอย่างไร

.....  
.....  
.....

๕. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรม และทิศทางอย่างไร

.....  
.....  
.....

๖. ท่านคิดว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ควรพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับสิ่งใดเป็นสำคัญ

.....  
.....  
.....

๗. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ระดับหน่วยควรมีลักษณะอย่างไร

.....  
.....  
.....

๘. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี องค์กรสามารถบูรณาการกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้อย่างไร

.....  
.....  
.....

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

พลตรี

ชุมโชค พลสมัคร

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย



## ผนวก ค

### ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

#### ➔ Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

□

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 20

Alpha = .9114

## ผนวก ง

รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความสอดคล้อง  
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
๑.	พล.ต. ดร. เปรมชัย สโรบล	นักวิชาการ การบริหารการศึกษา
๒.	พ.อ.หญิง สุกัญญา ขาวทอง	นายทหารปฏิบัติการประจำศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย
๓.	ผศ.ดร. ปราโมทย์ เหลลาภะ	อาจารย์คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร
๔.	ดร. นริรัตน์ ทับทองกุล	นักวิชาการศึกษานำนาฏการพิเศษ มหาวิทยาลัยศิลปากร
๕.	ดร. พีรเทพ รุ่งคุณากร	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ชุมโชค พลสมัคร
วัน เดือน ปี เกิด	๑๔ สิงหาคม ๒๕๐๗
การศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๓ วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๔ ชั้นนายร้อย เหล่า ร. รุ่นที่ ๘๑ ชั้นนายพัน เหล่า ร. รุ่นที่ ๕๙ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๖๓ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. ๒๕๕๓
ประวัติการทำงานโดยย่อ	พ.ศ.๒๕๓๐ ผบ.มว.ค.๖๐ ร้อย อวบ. ร.๒๓ พัน ๒ พ.ศ.๒๕๓๗ ผบ.ร้อย อวบ. ร.๒๓ พัน ๑ พ.ศ.๒๕๔๘ หน.จัดการกำลังพล กกพ.สบ.ทหาร พ.ศ.๒๕๕๑ รอง ผอ.กพก.สบ.ทหาร พ.ศ.๒๕๕๓ ผอ.กพก.สบ.ทหาร พ.ศ.๒๕๕๙ รอง ผอ.สบป.สบ.ทหาร พ.ศ.๒๕๕๙ ผอ.สบป.สบ.ทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ กรมกิจการพลเรือนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

ผู้วิจัย พลตรี ชุมโชค พลสมัคร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการสำนักประชาสัมพันธ์ กรมกิจการพลเรือนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเป็นความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐหรือราชการการปฏิรูปตามนโยบายที่รัฐบาลถือเป็นความสำคัญเร่งด่วนที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพที่ควรเกิดขึ้น ทั้งนี้หากได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ประสบความสำเร็จด้วยดีมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางทั้งการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ องค์กรรับและสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเผชิญสภาวะปัญหาและความเสี่ยงจากภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2559)

อนึ่ง ในการกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาอย่างมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ โดยยึดหลักการผลประโยชน์และหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือดิจิทัลสู่กระบวนการปฏิรูป และโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือนโยบายให้องค์กรร่วมกับการบูรณาการความคิดและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กรอบยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ออนไลน์, 2561) นับเป็นความท้าทายในการก้าวไปสู่เป้าหมายคือ “ประเทศไทย 4.0” หรือ “Thailand 4.0” ที่เชื่อว่า จะขับเคลื่อนและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและประเทศชาติได้เป็นอย่างดีด้วยนวัตกรรม หรือ Innovative Driven ที่เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์” หรือ Creativity (ฤทธิไกร ไชยงาม, 2016) โดยฐานคิดที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการออกแบบและการใช้กลยุทธ์ ซึ่งผู้นำองค์กรและบุคลากรจะต้องมีการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และเสริมสมรรถนะให้ปรากฏอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนบริบทการพัฒนา ระบบงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อสร้างผลประโยชน์ และคุณค่าให้กับองค์กรจึงเป็นอรรถประโยชน์อย่างยิ่ง (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) โดยเฉพาะกระทรวงกลาโหมซึ่งมีอำนาจหน้าที่ และภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการรักษาอธิปไตยแห่งชาติ และเสถียรภาพของราชอาณาจักรทั้งการป้องกัน และรักษาความมั่นคงจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้นำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแนวคิดการปฏิรูปประเทศอย่างยั่งยืนให้เป็นรูปธรรม โดยระบบการปฏิบัติงานการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 หรือดิจิทัลไทยแลนด์ ขณะเดียวกันแนวทางการพัฒนา

หรือการปฏิรูประบบราชการกระทรวงกลาโหมโดยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องเป็นไปเพื่อสร้างมาตรฐานของหน่วยงานให้มีความทัดเทียมกับนานาประเทศ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นภัยที่ปรากฏทางจิตภาพหรือกายภาพ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยมีความตระหนักเป็นอย่างยิ่งถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมไทยจากผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะสถาบันทางทหารที่มีบทบาท หน้าที่ และภารกิจสำคัญในขับเคลื่อนการพัฒนาไปพร้อมกับการสร้างความมั่นคงของประเทศ จากภัยพิบัติด้านนักรบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากภัยคุกคามที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความก้าวหน้าและก้าวล้ำ ซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงจำเป็นที่กระทรวงกลาโหมควรจะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบปฏิบัติการเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ฉะนั้นในการดำเนินการดังกล่าวแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานในสังกัดทุกระดับควรเห็นความสำคัญและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และปัญหาการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ของข้าราชการกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาความคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
3. เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลสู่การปฏิบัติ

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา
  - 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วิชาการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล) ประกอบด้วย
    - 1.2.1 ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ
    - 1.2.2 ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูง
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples)
  - 2.1 ประชากร (Population) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับจาก 5 หน่วย จำนวน 10,858 คน
  - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Samples) คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ 5 หน่วย จำนวน 386 คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสัดส่วนของ Yamane (Yamane, Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

$N$  = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (allowable error)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

#### 3.1 ตัวแปรต้น คือ การบริหารกระทรวงกลาโหม (4'M) ประกอบด้วย

3.1.1 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติ

3.1.2 วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง ทรัพยากร เทคโนโลยี และระบบเครือข่ายดิจิทัล

3.1.3 งบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารงบประมาณในห้วงหลักเกณฑ์ และระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบของกระทรวงกลาโหม โดยดำเนินการตามหมวดรายจ่ายประจำปี

3.1.4 บุคลากร (Man) หมายถึง ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม

3.2 ตัวแปรตาม คือ แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

3.2.1 แผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนานโยบายการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2.2 จุดแข็ง และจุดอ่อนที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2.3 อุปสรรค และโอกาสที่เป็นกระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2.4 วิธีการ และขั้นตอนการพัฒนากิจการปฏิบัติงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2.5 การวางแผนที่เป็นรูปธรรม และทิศทางบริหารงานบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย 4.0

3.2.7 ลักษณะการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ระดับหน่วย

3.2.8 การพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับการบูรณาการกับนโยบายประเทศไทย 4.0

### 4. ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน 2561

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Secondary Data Source)
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ประกอบด้วย
  - 2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) เอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) โดยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล)

3. วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

## ผลการวิจัย

๑. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Source) จากเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการ (Analysis of academic content) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับกิจการภาครัฐตามกระบวนทัศน์ใหม่ และกระทรวงกลาโหมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลพบว่าข้าราชการควรมีแนวทางปฏิบัติจากแผนปฏิบัติการ หรือแผนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ โดยกระทรวงกลาโหมจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลควรนำเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการจัดการหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่ครอบคลุมถึง การบริหารจัดการ (Management) การบริหารงบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และบุคลากรหรือคน (Man) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) จากแหล่งข้อมูล พบว่า

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจากข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับ ปรากฏผลดังนี้

2.1.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D. = .695)

2.1.2 ด้านงบประมาณ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = .730)

2.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{x} = 3.82$ , S.D. = .690)

2.1.4 ด้านบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = .763)

2.2 จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Content Synthesis) ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) ระดับกลาง และระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อนำมากำหนดสาระสำคัญและตีความ (Interpretivism) สามารถอธิบายความจริงเป็นนัยยะ ดังนี้

2.2.1 สาระสำคัญที่สุด (Main theme) หมายถึง สิ่งที่มีสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับกระทรวง กลาโหมคือ ทรัพยากร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

2.2.2 สาระสำคัญรองระดับที่ 1 (Subtheme 1) หมายถึง สิ่งที่มีสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารระดับหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะเดียวกันควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการประเมินผล นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาและวิจัย การฝึกอบรม การจัดระบบงานและฐานข้อมูล การประเมินระบบปฏิบัติการ และการรายงานผล

2.2.3 สารสำคัญระดับที่ 2 (Subtheme 2) หมายถึง สิ่งที่มีสัมพันธ์กับนโยบาย การบริหารระดับส่วนราชการต่างๆ ของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมคือ ผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร นักวิชาการ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่รัฐบาลกำหนดไว้ การจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และโครงการอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันควรส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การศึกษาวิจัยเพื่อการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้ง Hardware และ software เพื่อลดการพึ่งพาต่างประเทศ

3. การกำหนดแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารด้วยระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ดังนี้

3.1 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ หมายถึง การจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2564) ขึ้นเพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีที่ประธานแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และความสอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้

3.2 งบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารงบประมาณให้ยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกระทรวงการคลังและระเบียบของกระทรวงกลาโหม โดยดำเนินการตามหมวดรายจ่ายประจำปีอย่างถูกต้อง โปร่งใส คณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลได้

3.3 การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) หมายถึง การจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย ทรัพยากร เครื่องคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและระบบเครือข่ายดิจิทัล ระบบฐานข้อมูล ตลอดจนความปลอดภัยตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ควบคุมการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550

3.4 บุคลากร (Man) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางขององค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมายด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารกระทรวงกลาโหมบนเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรศึกษาความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม รวมถึงการศึกษา



ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานกับความพร้อมของหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกัน

1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ ควรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และประเทศไทย 4.0 โดยให้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลที่มีมาตรฐานที่ต่อเนื่องตลอดเวลา

1.3 หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

1.4 หน่วยงานทุกระดับในสังกัดกระทรวงกลาโหม ควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของการบริหาร โดยคำนึงถึงระบบคุณค่าขององค์กรตามยุทธศาสตร์ และแผนงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

2.1 ควรส่งเสริมศักยภาพของข้าราชการทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรรองรับรองรับสังคมยุคใหม่

2.2 ควรมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานและความพร้อมในการรองรับนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และประเทศไทย 4.0 ที่มีมาตรฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.3 ควรพัฒนาองค์กรที่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี (Enterprise Architecture) อย่างเท่าทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์และตอบสนองต่อความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของประชากรในทุกกลุ่มเป้าหมาย

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงาน และความพร้อมในการรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายการบริหาร การปฏิบัติงาน เป็นต้น