



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี

(พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

โดย

พันโท ธีรพงษ์ หมิ่นไกร

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดวิทยา รุ่นที่ ๑๔

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

## บทคัดย่อ

การศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของกรมการสื่อสารทหาร (๒) จัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร และ (๓) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ได้ดำเนินการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7-S Framework และภายนอกตามกรอบ C-PEST Analysis จากนั้นวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis และใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT Matching หรือ TOWS Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร

จากผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร อยู่ในสถานภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) จึงมุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) คือใช้จุดแข็ง (Strengths) ร่วมกับโอกาส (Opportunities) ที่เกิดขึ้น (SO Strategies) สรุปได้ ๕ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (๑) การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล (๒) การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน (๓) การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (๔) การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ (๕) การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เนื่องด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการล่วงหน้า ซึ่งเป็นการคาดการณ์ในห้วงของอนาคต กอปรกับแนวคิดของทางหน่วยเหนือที่ยังไม่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เพื่อมารองรับเป้าหมายของทางหน่วยเหนือรวมถึงนโยบายของผู้บังคับบัญชา ที่มีการถ่ายทอดลงมา และนำมาประกอบกับเป้าหมายของหน่วยที่ทำเพื่อสนับสนุนให้สอดคล้องในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งยังต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานในห้วงปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงและกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

## คำนำ

แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) นี้เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนาขีดความสามารถกรรมการสื่อสารทหาร และจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนา พร้อมทั้ง เสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถ กรรมการสื่อสารทหาร ให้มีความพร้อม ในการตอบสนองต่อภารกิจ โดยมุ่งหวังที่จะสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็น PROMPT Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๗๐ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อกรรมการสื่อสารทหาร ในการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองเป้าหมายและ นโยบายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการพัฒนาและขับเคลื่อน กรรมการสื่อสารทหาร ให้มีความพร้อมตอบสนองในทุกภารกิจและทุกมิติ ตามวิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้ ว่า “*มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกองบัญชาการอัจฉริยะ*”

พันโท อธิพงษ์ หมื่นไกร

นักศึกษาลัทธิสุทรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	๔
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....	๔
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา.....	๕
๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา.....	๗
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๗
บทที่ ๒ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....	๘
๒.๑ สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	๘
๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	๒๗
๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	๓๐
๒.๔ การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	๔๐
บทที่ ๓ ยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	๔๘
๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๔๘
๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS).....	๕๓
๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๕๘
๓.๔ การดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์.....	๖๗
บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	๗๘
๔.๑ สรุปผลการศึกษา.....	๗๘
๔.๒ ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้.....	๗๙
๔.๓ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	๘๑
บรรณานุกรม.....	๘๒
ประวัติผู้วิจัย.....	๘๓

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework.....	๓๒
ตารางที่ ๒-๒ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเทคนิค C-PEST.....	๓๕
ตารางที่ ๒-๓ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน.....	๔๑
ตารางที่ ๒-๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก.....	๔๒
ตารางที่ ๒-๕ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework).....	๔๓
ตารางที่ ๒-๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST).....	๔๔
ตารางที่ ๒-๗ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework).....	๔๕
ตารางที่ ๒-๘ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST).....	๔๕
ตารางที่ ๒-๙ TOWS Matrix.....	๕๕
ตารางที่ ๒-๑๐ วิเคราะห์ TOWS Matrix.....	๕๖

## สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่ ๑-๑ RTARF Road Map .....	๒
แผนภาพที่ ๑-๒ Roadmap & KPI บก.ทท.....	๒
แผนภาพที่ ๒-๑ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี.....	๒๒
แผนภาพที่ ๒-๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	๒๓
แผนภาพที่ ๒-๓ โครงสร้างการจัดการสื่อสารทหาร .....	๒๙
แผนภาพที่ ๒-๔ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7-S Framework ..	๓๑
แผนภาพที่ ๒-๕ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis).....	๓๗
แผนภาพที่ ๒-๖ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning).....	๔๖
แผนภาพที่ ๓-๑ RTARF Road Map ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี ๒๕๘๐.....	๔๙
แผนภาพที่ ๓-๒ เป้าหมาย ๒๕๗๐ และ Vision ๒๕๘๐ ของ บก.ทท.....	๔๙
แผนภาพที่ ๓-๓ เป้าหมาย บก.ทท. ปี ๖๖ - ๗๐ PROMPT HQ.....	๕๐
แผนภาพที่ ๓-๔ Roadmap กรมการสื่อสารทหาร.....	๕๑
แผนภาพที่ ๓-๕ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐).....	๖๗

## บทที่ ๑

### บทนำ

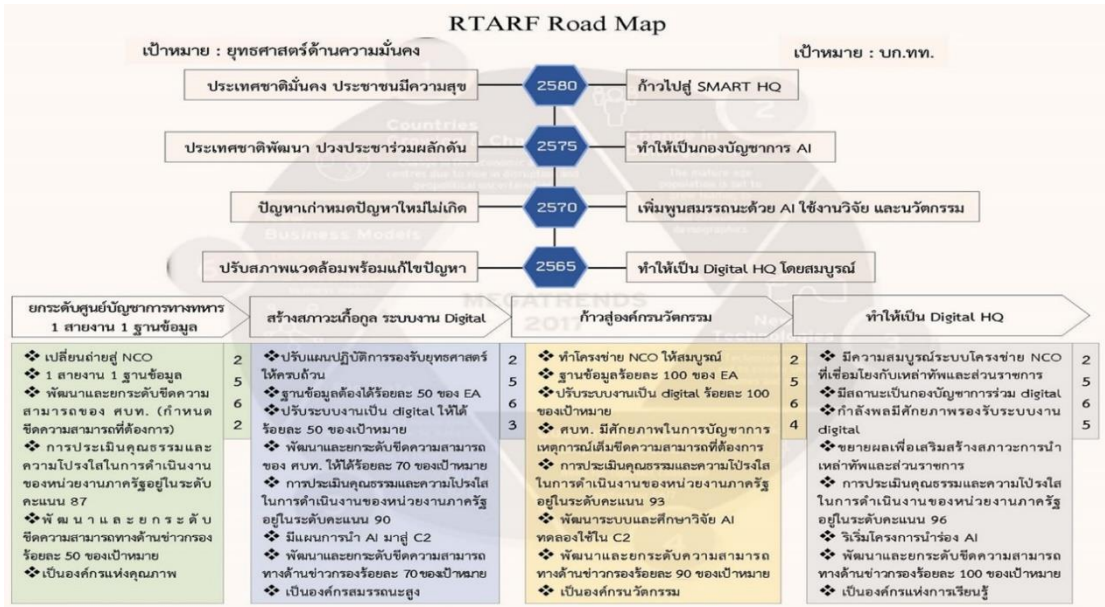
#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ มาตรา ๖๕ บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว รัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๑

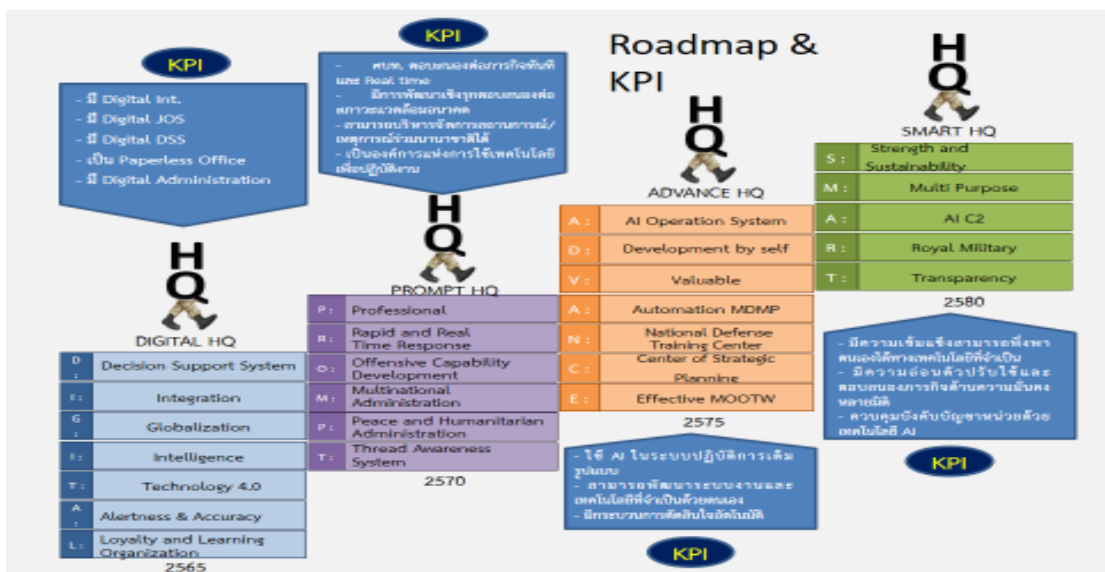
ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ **“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”** การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ **“ประชารัฐ”** โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้จัดทำแผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติขึ้น เพื่อเป็นแนวทางถ่ายทอดให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานต่อไป รวมทั้งรัฐบาลได้ประกาศยกเลิกการจัดทำ แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนนิติบัญญัติ มีการแก้ไขหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒ กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี และแผนปฏิบัติราชการรายปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่น ที่เกี่ยวข้อง

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงานระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ.๒๕๕๐ เป็น “SMART HQ” และได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นเป็นห่วง ๆ ดังนี้ ปี พ.ศ.๒๕๖๕ เป็น “DIGITAL HQ” ปี พ.ศ.๒๕๗๐ เป็น “PROMPT HQ” และปี พ.ศ.๒๕๗๕ เป็น “ADVANCE HQ” ตาม RTARF Road Map ดังแผนภาพที่ ๑-๑ และแผนภาพที่ ๑-๒



แผนภาพที่ ๑-๑ RTARF Road Map



แผนภาพที่ ๑-๒ Roadmap & KPI บก.ทท.



กรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย จัดอยู่ในกลุ่มส่วนเสนาธิการร่วม มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชา การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ การสารสนเทศทางการทหาร และการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสารให้กับกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทย และมีพันธกิจ ๖ ข้อ ดังนี้ (๑) ประสานแผนด้าน การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับเหล่าทัพและส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร (๒) ปฏิบัติการด้านการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบโทรคมนาคมทหาร การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ การรักษาความปลอดภัยทางการ สื่อสารและสารสนเทศ ในการปฏิบัติการทางทหาร (๓) สนับสนุนระบบการควบคุมบังคับบัญชาของ กองทัพไทย (๔) บริหารจัดการคลื่นความถี่ ด้านกิจการโทรคมนาคมทหาร กิจการวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ของกองทัพไทย (๕) เป็นหน่วยวิทยาการสายสื่อสารของ บก.ทท. และ (๖) สนับสนุนการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสาร สำหรับกองบัญชาการกองทัพไทย จากวิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทย หน้าที่และพันธกิจของกรมการสื่อสารทหาร นั้น กรมการสื่อสารทหารจึง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ **“มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ กองบัญชาการอัจฉริยะ”** ให้สำเร็จในปี พ.ศ.๒๕๕๐ ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหารได้จัดทำแผนพัฒนา ชีตความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๒๐ ปี ตามกรอบเป้าหมายและแนวทางของ กองบัญชาการกองทัพไทย และได้แบ่งเป้าหมายเป็นหัวๆ ตามระยะเวลาที่กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดไว้

การพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการ เตรียมความพร้อมที่จะสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะก้าวไปสู่ **“SMART HQ”** ภายในปี พ.ศ.๒๕๕๐ กรมการสื่อสารทหาร จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาสถานะแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก (Internal and External Factor) ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร พร้อมเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งนี้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการ สื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ถือได้ว่าเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถ ของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะ เป็น **“PROMPT HQ”** ในปี พ.ศ.๒๕๗๐ เช่นกัน และรวมถึงเป็นการ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ต่อเนื่องกับแผนปฏิบัติ ราชการ ของกรมการสื่อสารทหาร ปี พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่จะสิ้นสุดลงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ดังนั้น จึงสมควรจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ ให้พร้อมสนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมายที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดไว้ ทั้งยังใช้เป็นกรอบในการเสนอคำของบประมาณประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ และในปีงบประมาณต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

๑.๒.๓ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็น PROMPT Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๗๐ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ทำการทบทวน และวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กองบัญชาการกองทัพไทย แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และ RTARF Road Map เป็นต้น สำหรับเป็นแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร เพื่อสนับสนุนการมุ่งสู่เป้าหมายการเป็น SMART HQ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปี พ.ศ.๒๕๘๐

### ๑.๓.๒ กลุ่มประชากร

การศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของกรมการสื่อสารทหาร ประชากรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย

๑.๓.๒.๑ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกรมการสื่อสารทหาร

๑.๓.๒.๒ หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร

๑.๓.๒.๓ นายทหารแผนของหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ศึกษาเฉพาะในกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถฯ ครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ ตั้งแต่ กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๔

### ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้กรอบแนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

๑.๔.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกรมการสื่อสารทหาร หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร และนายทหารแผนของหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) โดยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๓๐ นาย ดังนี้

๑.๔.๑.๑ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกรมการสื่อสารทหาร จำนวน ๒ นาย

๑.๔.๑.๒ หัวหน้าหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร จำนวน ๓ นาย

๑.๔.๑.๓ นายทหารแผนของหน่วยขึ้นตรงกรมการสื่อสารทหาร จำนวน ๒๕ นาย

๑.๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๑.๔.๒.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) และแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๔.๒.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความ มั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กองบัญชาการกองทัพไทย แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และ RTARF Road Map รวมถึง ข้อมูลออนไลน์จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในประเด็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ๑.๔.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑.๔.๑ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ กรมการสื่อสารทหาร โดยวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนตามกรอบ McKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคตามกรอบ C-PEST Analysis และให้กลุ่มตัวอย่างให้นำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้คะแนน เพื่อ จัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก จากนั้นจึงนำข้อมูลมา วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis

๑.๔.๒ ใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT Matching หรือ TOWS Matrix) และนำมาจัดกลุ่ม กลยุทธ์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาขีดความสามารถ ผ่านการประเมินตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้วย TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบยุทธศาสตร์ แข็งรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถต่อไป

๑.๔.๓ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Description Analysis) จากการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats) เพื่อกำหนดกำหนดแนวทางการพัฒนา ขีดความสามารถ จากนั้นจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และบรรยายตามประเด็น ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในการศึกษา

## ๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

๑.๕.๑ การศึกษาและจัดทำ “แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ครั้งนี้ เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการ ล่วงหน้า ของกรมการสื่อสารทหาร ซึ่งเป็นการคาดการณ์ในห้วงของอนาคต กอปรกับแนวคิดของทาง หน่วยเหนือที่ยังไม่ชัดเจน จึงยึดถือแนวทางการปฏิบัติ และทิศทางการดำเนินการของแผนต่างๆ ใน พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ จึงอาจมีข้อมูลและผลการศึกษาที่ขาดความสมบูรณ์ในบางส่วน

๑.๕.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนากรมการสื่อสารทหาร (ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง, หัวหน้าหน่วยขึ้นตรง, นายทหารแผนของ หน่วยขึ้นตรง) เนื่องจากหน่วยเหนือยังไม่มี การถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจน จึงส่งผลกระทบต่อให้กลุ่ม ตัวอย่างวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมได้ไม่ครอบคลุมต่อสภาวะการณ์ในอนาคต

## ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ได้ทราบถึงสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร

๑.๖.๒ ได้แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ต่อไป

๑.๖.๓ ได้กรอบแนวทางการดำเนินการในการพัฒนาขีดความสามารถ ของกรมการสื่อสารทหาร เพื่อสนับสนุนเป้าหมาย ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็น “PROMPT HQ”

## บทที่ ๒

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### ๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

##### ๒.๑.๑ สถานภาพการพัฒนาด้านดิจิทัลในประเทศไทย

ประเทศไทยจะสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศได้มากน้อยเพียงใดนั้นเงื่อนไขที่สำคัญคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศและความสามารถในการพัฒนาเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านดิจิทัลของประเทศในอนาคต ดังนั้น จึงได้มีการประเมินสถานภาพการพัฒนาด้านดิจิทัล ดังนี้

##### ๑) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศไทย ยังคงมีจุดอ่อนในการแพร่กระจายและส่งผลถึงการเข้าถึงและการใช้งานในภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐ ที่มีระดับต่ำ ดังจะเห็นได้จากในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๙ การเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของประชาชนไทยที่มีจำนวนครัวเรือนเพียง ร้อยละ ๒๙.๙๖ หรือประชากร เพียงร้อยละ ๘.๙๙ ของประชากรทั้งหมดที่เข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโครงข่ายโทรศัพท์ประจำที่ (Fixed Broadband Penetration) แม้ว่าอัตราการเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่มีมากพอสมควรคือ ร้อยละ ๕๒.๕ ของประชากร

นอกจากนี้หากพิจารณาถึงการเข้าถึงอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมในมิติของพื้นที่ พบว่าโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเฉพาะระดับหมู่บ้าน มีหมู่บ้านประมาณร้อยละ ๕๓ จากจำนวน ๗๔,๙๖๕ หมู่บ้าน ที่สามารถเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ส่วนที่เหลือเป็นหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกลซึ่งยังขาดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่เพียงพอ ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐที่สำคัญเช่น โรงเรียน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล (รพ.สต.) องค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งยังไม่สามารถเข้าถึงโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงได้

ความสามารถในการเข้าถึงและใช้งานของประชาชนและองค์กร ยังขึ้นกับอัตราค่าบริการที่เหมาะสมกับระดับค่าครองชีพ (Affordability) ซึ่งราคาค่าบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ ๕.๘ ของรายได้มวลรวมประชาชาติ (หรือ GNI) ในขณะที่ค่าบริการของประเทศเพื่อนบ้านมีราคาต่ำกว่ามาก

อินเทอร์เน็ตแบนด์วิดท์ระหว่างประเทศ (International Internet Bandwidth) และการเชื่อมต่อโครงข่ายระหว่างประเทศ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาอินเทอร์เน็ตแบนด์วิดท์ระหว่างประเทศในภูมิภาคและประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างมากเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้งานและบริการที่มีการรับส่งข้อมูลปริมาณมาก ผ่านเครือข่ายความเร็วสูง ปริมาณอินเทอร์เน็ตแบนด์วิดท์ระหว่างประเทศของประเทศไทยมากกว่าร้อยละ ๕๐ มีการติดต่อสื่อสารไปยังประเทศที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลอินเทอร์เน็ต มีแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้งาน ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา โดยประเทศไทย มีโครงข่ายสื่อสารระหว่างประเทศเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านผ่านสายใยแก้วนำแสงทางภาคพื้นดินและเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆ ผ่านเคเบิลใต้น้ำ แต่โครงข่ายสื่อสารระหว่างประเทศของประเทศไทย โดยเฉพาะโครงข่ายสื่อสารผ่านเคเบิลใต้น้ำ ยังน้อยกว่าประเทศเพื่อนบ้าน

## ๒) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม

เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในหลากหลายมิติ เช่น การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ การเพิ่มรายได้ การเข้าถึงบริการของภาครัฐ แต่การมีการใช้เทคโนโลยีไอซีที (คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต) ของประเทศไทยยังคงต่ำอยู่ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ มีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ เพียงร้อยละ ๓๔.๙ และผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ ๓๙.๓ นอกจากนี้กลุ่มผู้ใช้ในเมือง (เขตเทศบาล) มีการเข้าถึงที่ดีกว่ากลุ่มผู้อาศัยในเขตนอกเมือง (นอกเขตเทศบาล) และกลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ ๑๕ - ๓๔ ปี โดยที่ผ่านมาได้มีการจัดตั้งศูนย์ไอซีทีชุมชนและศูนย์ดิจิทัลชุมชนขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนประมาณ ๒,๐๐๐ แห่งเพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ช่วยลดช่องว่าง เพิ่มโอกาส และช่องทางการเข้าถึงสารสนเทศให้แก่ประชาชนอย่างไรก็ตาม ศูนย์ฯ เหล่านี้ยังไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ และยังต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย และมีศูนย์สารสนเทศชุมชนในลักษณะเดียวกันที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอื่นๆ จากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการเรียนรู้และการศึกษา ปัจจุบันมีสถานศึกษากว่า ๓๐,๐๐๐ แห่ง ที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศไทย ยังประสบปัญหาด้านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโรงเรียนอีกจำนวนมาก ยังมีปัญหาเรื่องความเร็วในการเชื่อมต่อ การให้บริการไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ จำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังมีไม่เพียงพอต่อผู้เรียน และถ้าสมักรวมทั้งครูผู้สอนขาดความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับการสอน ทำให้ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ประเทศไทย ยังมีเนื้อหาในรูปแบบสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของคนในประเทศไม่เพียงพอ กล่าวคือยังคงมีปัญหาความเหลื่อมล้ำทางด้านเนื้อหา(Content Divide) ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งของความเหลื่อมล้ำดิจิทัล (Digital Divide) เนื้อหาสำคัญที่ยังขาดไป อาทิ สื่อการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประกอบอาชีพ (เช่น จากอาชีวศึกษา) และสื่อที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในระดับท้องถิ่นทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจว่าในขณะที่ประชาชนเริ่มมีการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากอุปกรณ์พกพา เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ และแท็บเล็ต แต่ประชาชนส่วนใหญ่ยังคงเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความสนุกสนาน บันเทิง โดยไม่ได้นำเทคโนโลยีไปก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควรและยังต้องมีการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับสังคมใหม่ที่รวมถึงการคิดวิเคราะห์ แยกแยะสื่อต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

### ๓) ภาคธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล

การใช้งานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจยังไม่สูงมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจ SMEs ที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับค่อนข้างต่ำ จากการสำรวจการมีผู้ใช้ไอซีที ในสถานประกอบการ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ธุรกิจ SMEs (ขนาดการจ้างงาน ๑ - ๙ คน) มีการใช้คอมพิวเตอร์ เพียงร้อยละ ๒๒.๕ และมีการใช้อินเทอร์เน็ตเพียงร้อยละ ๑๘.๓ ขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมากถึงร้อยละ ๙๙.๖ และร้อยละ ๙๙.๑ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการขายสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ต พบว่าธุรกิจ SMEs มีการขายสินค้าออนไลน์เพียงร้อยละ ๒.๖ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ธุรกิจ SMEs ตลอดจนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่ของประเทศ ให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัล เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทยให้เข้มแข็ง

ในส่วนของภาคอุตสาหกรรมดิจิทัล ปัจจุบันประเทศไทยมีนโยบายที่ผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (S-Curve) ใน ๒ รูปแบบ คือ ๑. การลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ปัจจัยผลิต โดยการลงทุนชนิดนี้จะส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะกลาง ๒. การลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี โดยอุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมอนาคตเหล่านี้จะเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engines) ของประเทศ ซึ่งในกรณีนี้ คลัสเตอร์ดิจิทัลถูกกำหนดให้เป็นกลไกหลัก



อย่างไรก็ดี อุตสาหกรรมดิจิทัล (หรืออุตสาหกรรมไอซีที) ของไทยในปัจจุบันเผชิญกับสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยเฉพาะเรื่องค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างเวียดนามและอินโดนีเซีย ส่งผลให้ได้รับผลกระทบจากการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าประเทศไทย แต่ในขณะเดียวกัน ธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Startup) ซึ่งเป็นฐานเศรษฐกิจใหม่ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เริ่มเป็นที่กล่าวถึงและได้รับความสนใจ เพราะเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ บนพื้นฐานของการต่อยอดเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงพาณิชย์ (Disruptive Business) ปัญหาที่สำคัญของธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัลในประเทศ คือ ส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจขนาดเล็กมาก (Micro SMEs) และมีมูลค่าไม่สูงพอที่จะดึงดูดเงินลงทุนจากนักลงทุน (Venture Capital) ทั้งในและต่างประเทศ

#### ๔) ความพร้อมของภาครัฐ

การจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ (ค.ศ. ๒๐๑๔) ในรายงาน UN e-Government Readiness Ranking 2014 ประเทศไทยถูกลดอันดับลงจากปี พ.ศ. ๒๕๕๕ (ค.ศ. ๒๐๑๒) อันดับที่ ๙๒ (คะแนน ๐.๕๐๘๓) มาอยู่ในอันดับที่ ๑๐๒ (คะแนน ๐.๔๖๓๑) จาก ๑๙๓ ประเทศ และในรายละเอียดพบว่าการใช้ประโยชน์จากไอซีทีของภาครัฐของประเทศไทย (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 2015 ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ ๔๒ จาก ๑๒๒ ประเทศ เพิ่มขึ้น ๑๗ อันดับ จากปีก่อนหน้าที่อยู่ใน อันดับที่ ๕๙ จาก ๙๗ ประเทศ

นอกจากนี้ระบบสารสนเทศภาครัฐยังไม่ได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกันมากเท่าที่ควร การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังทำได้ยาก หน่วยงานภาครัฐจัดเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ประชาชนจึงยังต้องยื่นข้อมูลซ้ำๆ ตามเงื่อนไขการรับข้อมูลที่ต่างกันของแต่ละหน่วยงาน ข้อมูลยังขาดความเป็นเอกภาพ ทำให้ใช้เวลาในการให้บริการมาก และมีภาระค่าใช้จ่ายสูง ที่บ่อยครั้งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่ทั้งหน่วยงานภาครัฐเองและประชาชน โดยอุปสรรคสำคัญของการบูรณาการระบบสารสนเทศภาครัฐ คือ ขาดการบูรณาการขั้นตอนการทำงานข้ามหน่วยงาน เงื่อนไขการจัดเก็บข้อมูล และหลักเกณฑ์ในการกำหนดชื่อรายการข้อมูลแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน โครงสร้างและรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการออกแบบมีพื้นฐานอยู่บนชื่อรายการข้อมูลที่ต่างกัน การใช้กฎเกณฑ์การสื่อสารในการร้องขอและตอบสนองระหว่างระบบที่แตกต่างกันทำให้บูรณาการเชื่อมโยงได้ยาก

### ๕) ทรัพยากรมนุษย์

ผู้ทำงานด้านไอซีทีที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ผู้ทำงานด้านไอซีที มีจำนวน ๕๗๐,๗๐๕ รายทั่วประเทศ แต่คิดเป็นร้อยละของกำลังคนด้านไอซีทีต่อจำนวนกำลังคนทั้งประเทศเพียงร้อยละ ๑.๔๙ และมีสัดส่วนคงที่ ตลอดช่วงระยะเวลา ๔ ปีที่ผ่านมา ซึ่งนับว่าประเทศไทยมีจำนวนกำลังคนทางด้านดิจิทัลต่ำมาก เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ผู้ทำงานด้านไอซีทีของประเทศไทย ๒ อันดับแรก เป็นกลุ่มช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มช่างเทคนิคด้านไอซีที ตามลำดับ ซึ่งเป็นกำลังคนระดับล่าง ในขณะที่ผู้ทำงานด้านไอซีที ที่เป็นกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพด้านไอซีที มีจำนวนเพียงร้อยละ ๑๑.๖ ของผู้ทำงานด้านไอซีทีของประเทศไทย ในกรณีของกำลังคนทางด้านซอฟต์แวร์ พบว่ามีจำนวนประมาณ ๕๐,๙๓๔ ราย โดยมีพนักงานที่เป็นโปรแกรมเมอร์มากที่สุด ขณะที่บุคลากรด้านซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัวมีเพียง ๑,๕๓๖ ราย ซึ่งแสดงถึง การขาดแคลนบุคลากรอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง นอกจากนี้ วิชาชีพทางด้าน Business Analyst ด้าน Software Engineer และด้าน System Engineer มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลภายในประเทศ โดยทักษะของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากที่สุดคือ ทักษะประเภท Object Oriented Design และ Programming นอกจากนี้จากรายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้จัดกลุ่มสายงานวิชาชีพด้านไอซีทีที่คาดว่าจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในประเทศไทยภายในระยะเวลา ๕ ปี ได้แก่ ๑. สายงานด้าน Cloud Computing ๒. สายงานด้าน Big Data และ ๓. สายงานด้าน Mobile Application and Business Solution เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่สามารถรองรับความต้องการและพฤติกรรมการใช้งานของกลุ่มผู้บริโภคที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีการใช้ไอซีทีในการทำงาน และผู้ประกอบการเป็นบุคลากรอีกกลุ่มที่สำคัญแต่ปัจจุบันสัดส่วนของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไอคอมพิวเตอร์ ในสถานประกอบการยังไม่สูงนัก ซึ่งสถานประกอบการเหล่านี้ ยังไม่เห็นความจำเป็นในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประกอบธุรกิจ ดังนั้น การสร้าง Digital Competency ในกลุ่มผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจ (Incentive) เพื่อให้ผู้ประกอบการหันมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลต้องคำนึงถึง

ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนากำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือพัฒนา กลุ่มทักษะที่เป็นที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับโครงสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการ เพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคนดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ไปสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ที่จะเกิดวิชาชีพใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลแห่งอนาคต

## ๖) กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบ ที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล

แม้ว่าการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การค้าขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะมีทั้งปริมาณ และมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี พบว่าใน พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ มีมูลค่า ๒.๐๓ ล้านล้านบาท และ ๒.๑๑ ล้านล้านบาท ตามลำดับ แต่ประชาชนจำนวนมากยังขาดความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมผ่านทางออนไลน์ เนื่องจากกลัวการฉ้อโกง จากการซื้อสินค้าและบริการผ่านทางออนไลน์ นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางไอซีทียังมาควบคู่กันกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ระดับบุคคลและระดับประเทศ โดยข้อมูลสถิติด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ของไทย ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ รวบรวมโดย ThaiCERT พบว่า Malicious Code ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ระบบเกิดความขัดข้องหรือเสียหายเป็นภัยคุกคามไซเบอร์อันดับ ๑ ของประเทศไทยคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ ๔๓.๓ และจากสถิติภัยคุกคามประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ปรากฏว่ามีภัยคุกคามประเภทต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๔,๓๗๑ เรื่อง และประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการแจ้งเหตุภัยคุกคามมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือประเทศเยอรมนี และสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ การเฝ้าระวัง การป้องกัน และรับมือกับภัยคุกคามจึงต้องอาศัยความรวดเร็วเพราะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในมิติต่างๆ รวมถึงความสูญเสียและความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐมีการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่า e-Service มากขึ้น รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว ข้อมูลสำคัญหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกับการให้บริการประชาชนและการบริหารราชการ ถูกจัดเก็บ และประมวลผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีหน่วยงานภาครัฐจำนวนหนึ่งที่ยังมิได้ตระหนักถึงภัยและผลกระทบอันเนื่องมาจากการถูกละเมิดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล แม้ว่าพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งเป็นกฎหมายลำดับรองภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ มาตรา ๓๕ ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐที่มีการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ ต้องจัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ แนวนโยบาย และแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินการใดๆ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มีความมั่นคงปลอดภัยและเชื่อถือได้ และให้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีผลตามกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

จากสถานภาพการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น พบว่าประเทศไทยได้ก้าวมาไกลมากในการพัฒนาด้านดิจิทัลนี้ หากแต่ในการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างแท้จริงยังจะต้องเร่งปฏิรูปประเทศไทย ในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์ความท้าทาย และโอกาสของประเทศไทยให้รวดเร็วยิ่งขึ้นไปอีก ไม่ว่าจะเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในทางเศรษฐกิจ ความท้าทายทางสังคม การพลิกโฉมการบริหารจัดการและการบริการของภาครัฐ และการแก้ปัญหาคอร์รัปชันของประเทศ หรือแม้แต่การปรับตัวเพื่อฉกฉวยโอกาสการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในอนาคต

### ๒.๑.๒ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป้าหมายการพัฒนาประเทศข้างต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนายกระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนากลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีเก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับผิดชอบ” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน ระบบสวัสดิการ และกระบวนการยุติธรรม ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อ

สิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหาร มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๒ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑) **ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยเอกราชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญในภาพรวมระยะ ๒๐ ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและความรักความสามัคคีปรองดองของคนในชาติ ตลอดจนการปลูกจิตสำนึกด้านความมั่นคงให้เกิดขึ้นในประชาชนทุกระดับ การพัฒนาระบบงานด้านการข่าวให้มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคงอย่างเป็นระบบ การพัฒนาปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และกลไกในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงให้มีเอกภาพมีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการการดำเนินงานอย่างแท้จริง โดยปัญหาความมั่นคงเร่งด่วน ที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ประกอบด้วย ปัญหาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหายาเสพติด ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาอาชญากรรมทางไซเบอร์ และปัญหาการทุจริตในระบบราชการ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑) การรักษาความสงบภายในประเทศ ๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ๓) การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ ๔) การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มีใช้ภาครัฐ ๕) การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหาร มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง**  
เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่  
เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ดำเนินการไปได้อย่าง  
ต่อเนื่องและราบรื่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุ  
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัย**  
**คุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ** เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงาน  
ด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ  
รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ  
แบบบูรณาการให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคาม ทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุก  
ระดับความรุนแรง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียน**  
**และนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ** เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง  
และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความ  
ร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์**  
**รวม** เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการ  
บริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรมมีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้  
กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่าง  
จริงจัง เกิดความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรองพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ  
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

**๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**  
มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน  
และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท  
หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มี  
สมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม  
มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้  
อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและ  
เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก  
รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต

ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ๘ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส
- ๒) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่
- ๓) ภาครัฐมีขนาดเล็กกลาง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
- ๔) ภาครัฐมีความทันสมัย
- ๕) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ
- ๖) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพฤติมิชอบ
- ๗) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น
- ๘) กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหาร มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส** หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่** การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนา การจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ภาครัฐมีความทันสมัย** ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ** ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ** ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น** กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

### **๒.๑.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น ๔ ช่วง ช่วงละ ๕ ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า



“ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย ๑) ความมั่นคง ๒) การต่างประเทศ ๓) การเกษตร ๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ๕) การท่องเที่ยว ๖) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ๗) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ ๑๐) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ๑๑) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ๑๒) การพัฒนาการเรียนรู้ ๑๓) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ๑๔) ศักยภาพการกีฬา ๑๕) พลังทางสังคม ๑๖) เศรษฐกิจฐานราก(๑๗) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม ๑๘) การเติบโตอย่างยั่งยืน ๑๙) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ๒๐) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๒๒) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ ๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๑ ฉบับ คือ

**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**  
 ถือเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ ๒๐ ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเอาไว้ซึ่งก็คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมีเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วย ๑) ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข ๒) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ ๓) กองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ๔) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และ ๕) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญประกอบไปด้วยแผนย่อยทั้งสิ้น ๕ แผนย่อย ได้แก่ ๑) แผนย่อยการรักษาความสงบภายในประเทศ ๒) แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ๓) แผนย่อยการพัฒนาศักยภาพของประเทศ ให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ ๔) แผนย่อยการบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ ๕) แผนย่อยการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ทั้งนี้ กรมการสื่อสารทหาร มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนย่อย จำนวน ๔ แผนย่อย ดังนี้

**๑) แผนย่อยที่ ๒ การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง**

การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง เป็นการบูรณาการนโยบายและการดำเนินการในภาพรวมของทุกหน่วยงาน ในทุกพื้นที่และทุกมิติของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถทำงานประสานสอดคล้องกันได้อย่างสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามที่แผนแม่บทกำหนด เพื่อแก้ไขปัญหาคัดค้านที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้านสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนด ตลอดถึงการพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน และการพัฒนาประเทศ ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย อย่างครบถ้วนทุกประการ

**๒) แผนย่อยที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ**

การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เป็นการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ ตลอดถึงการพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน รวมถึงการพัฒนาประเทศ ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รวมทั้งสามารถติดตาม แจ้งเตือน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และรับมือกับภัยคุกคาม ตลอดจนปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรงทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด

**๓) แผนย่อยที่ ๔ การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียน และนานาชาติรวมทั้งองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ**

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกมีความเชื่อมโยงมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ในช่วง ๒๐ ปีข้างหน้า ความท้าทายด้านความมั่นคงที่ไทยจะต้องเผชิญจะเปลี่ยนแปลงไปจากในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติของภัยความมั่นคงรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ ดังนั้น การเสริมสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับทุกมิติ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ

ในส่วนของความมั่นคงรูปแบบเดิม โดยที่โลกกำลังก้าวสู่ระบบหลายขั้วอำนาจ ไทยจึงต้องมุ่งรักษาจุดแข็งของการทูตไทย คือ การรักษาคุณภาพในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศมหาอำนาจ นอกจากนี้ การส่งเสริมและรักษาความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้านก็ยังคงมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากมีผลประโยชน์ร่วมกันในทุกมิติ โดยเฉพาะจากการมีชายแดนร่วมกัน สำหรับประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่นั้น จะทวีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายนอกประเทศกับปัจจัยภายในประเทศ และมีผู้เล่นที่ไม่ใช่รัฐเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาการของเทคโนโลยีด้านไซเบอร์ ซึ่งไร้พรมแดนและสามารถปกปิดอัตลักษณ์ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในพื้นที่ต่าง ๆ ได้ส่งผลให้โลกเผชิญกับวิกฤตผู้ลี้ภัยที่รุนแรงที่สุดตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ ๒ และเปิดพื้นที่ให้การก่อการร้ายสากลและแนวคิดสุดโต่งสามารถบ่มเพาะและขยายวงกว้างมากขึ้น

ในการนี้ จึงต้องมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมของไทยในการรับมือต่อความท้าทายด้านความมั่นคงในอนาคต โดยส่งเสริมความมั่นคงแบบองค์รวม รวมถึงความมั่นคงของโครงสร้างพื้นฐานและของมนุษย์ควบคู่กับความมั่นคงทางทหาร และนอกเหนือจากการเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยในการรับมือภัยคุกคามจากภายนอกแล้ว ยังจะต้องดำเนินการเชิงรุกในด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยในภูมิภาคไปพร้อมกันด้วย เพื่อมุ่งลดความเสี่ยงหรือป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในอนาคตได้

#### ๔) แผนย่อยที่ ๕ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เป็นการเสริมสร้างกลไกในการแก้ไขปัญหาตลอดจนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงแบบองค์รวม ให้เป็นรูปธรรม พร้อมตอบสนองต่อปัญหาในทุกมิติ รวมทั้งสามารถรองรับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนตามเป้าหมายที่กำหนด มี“แนวความคิดในการบริหารจัดการฯ”

#### ๒.๑.๔ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology, ICT) มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน (Enabling Technology) การพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นให้ ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีที โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) กระจายอย่างทั่วถึงเสมือนบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานทั่วไป ประชาชนมีความรอบรู้ เข้าถึง สามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้อย่างรู้เท่าทัน

วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี คือ “**ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์**” ซึ่งดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาหรือภูมิทัศน์ดิจิทัล กำหนดเป็น ๔ ระยะ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ แสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒-๑ สรุปได้ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๑ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี

ระยะที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน) Digital Foundation ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ระยะที่ ๒ (๕ ปี) Digital Thailand Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ

ระยะที่ ๓ (๑๐ ปี) Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อน และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

ระยะที่ ๔ (๑๐ - ๒๐ ปี) Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงาน เพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒-๒ สรุปได้ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ที่ทุกคนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ เพื่อรองรับการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ เป็นการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโทรคมนาคม และการแพร่ภาพกระจายเสียงที่มีความทันสมัย มีคุณภาพ ขนาดเพียงพอ ครอบคลุมทุกพื้นที่และสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการติดต่อสื่อสาร การเชื่อมต่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศการค้าและพาณิชย์ การบริการภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการใช้งานรูปแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคมของประเทศ รวมทั้งเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลในอนาคต

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๑ นี้ จะสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไป ในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

## ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว ภายใต้การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นต้องเร่งสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของประเทศไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๒ นี้ เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลกสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

### ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของภาครัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการรวบรวมและแปลงข้อมูลองค์ความรู้ของประเทศทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก โดยประชาชนมีความรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๓ นี้ เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาดรู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้ายเมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่างๆ

### ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมการปกครอง/การบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ นี้ เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องรวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ

ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชน หรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล**

การพัฒนากำลังคนดิจิทัล หมายถึง การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ นี้ มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปก็เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

#### **๒.๑.๕ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ**

Frost and Sullivan Thailand คาดการณ์อนาคตเทคโนโลยีดิจิทัลประเทศไทย ๒๐๓๕ จากแอปพลิเคชันในปัจจุบันและแอปพลิเคชันเกิดขึ้นใหม่จำนวนมากที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูล รวมถึง Big data ในหลายภาคส่วนทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ก่อให้เกิดข้อมูลเชิงลึก ข่าวกรองและการตัดสินใจใหม่ ๆ การประยุกต์ใช้ Data Analytics และ Big Data ควบคู่กับ AI และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ จึงควรได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างแข็งขันจากทั้งทางสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) และผู้ที่เกี่ยวข้องในหลายๆ ด้าน เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็น “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” อันเป็นกลไกใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในภาพรวม เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากข้อมูลมากขึ้น โดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกในการขับเคลื่อนนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายในการทำให้การใช้ประโยชน์ AI เกิดขึ้นจริง ส่วนความท้าทายในการประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบต้องการความน่าเชื่อถือและปลอดภัยที่มากกว่าระบบเดิม และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) เพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีอุปสรรคในแง่ความล่าช้าและความสามารถในการปรับขยายให้ครอบคลุมพื้นที่



สรุปเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ภายใต้การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การพิมพ์สามมิติ (3D Printing) ระบบอัตโนมัติ (Automation) เทคโนโลยีการกระจายข้อมูลบัญชี (Distributed Ledger Technology) เทคโนโลยีเครือข่าย (Networking) เทคโนโลยีความมั่นคงปลอดภัย (Security) โทรคมนาคมยุคใหม่ (Next Generation Telecom) การประมวลผลควอนตัม (Quantum Computing) เทคโนโลยีความเป็นจริงดิจิทัล (Digital Reality) การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things) นาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เป็นแนวโน้มของเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต และบทบาทความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีต่อประเทศไทย

## ๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### ๒.๒.๑ ความเป็นมาของหน่วย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๐ แต่งตั้งให้จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรง ตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยมีกรมเสนาธิการกลาโหมทำหน้าที่เป็นส่วนบัญชาการของผู้บัญชาการ

สถานการณ์ของประเทศไทยในเวลานั้นได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามของลัทธิคอมมิวนิสต์สหรัฐอเมริกาจึงเข้ามามีบทบาททางการทหารในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับความช่วยเหลือทางทหารจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ซึ่งขณะนั้นการสื่อสารระหว่างเหล่าทัพต่างๆ มีเพียงเครื่องมือสื่อสารประเภทวิทยุและการนำสารเท่านั้น

ขณะที่ปรึกษาทางการทหารสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย (JUSMAG - THAI) ได้ประสานงานกับกรมเสนาธิการกลาโหม จัดทำโครงการสื่อสารระบบโทรคมนาคมให้แก่กองทัพไทย กรมเสนาธิการกลาโหมจึงได้ขอรับการสนับสนุนนายทหารสื่อสารจากเหล่าทัพ เหล่าทัพละ ๑ นาย ทำหน้าที่นายทหารติดต่อ และออกทำการสำรวจความต้องการด้านการสื่อสารจากหน่วยต่างๆ ของเหล่าทัพพร้อมกับเจ้าหน้าที่จัสแมกไทย แล้ว จัดทำโครงการระบบการสื่อสารแบบเบ็ดเสร็จ (ICS : Integrated Communications System) ซึ่งประกอบด้วยระบบชุมสายโทรศัพท์และระบบวิทยุโทรโปสแก็ตเตอร์ (troposcatter) พร้อมทั้งอุปกรณ์ประกอบ และเมื่อได้รับความเห็นชอบโครงการจากทั้งสองฝ่ายแล้ว จอมพล ถนอม กิตติขจร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในขณะนั้น ได้อนุมัติให้ พลเอก หลวงสวัสดิ์ กลยุทธ เสนาธิการกลาโหม ดำเนินการก่อสร้าง อาคารโทรคมนาคม เมื่อ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๒ เพื่อใช้เป็นที่ตั้งชุมสายโทรศัพท์ ขนาด ๑,๐๐๐ เลขหมาย และติดตั้งสถานีวิทยุฯ เพื่อเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างกรมเสนาธิการกลาโหมกับเหล่าทัพและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๐๓ ทางราชการเห็นความจำเป็นในการจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดขึ้นเป็นการถาวร จึงได้แปรสภาพกรมเสนาธิการกลาโหมเป็นกองบัญชาการทหารสูงสุด (ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๐๓)

กรมการสื่อสารทหารจึงได้ถือกำเนิดขึ้น ในฐานะหน่วยที่เป็นส่วนราชการในกองบัญชาการทหารสูงสุด โดยใช้อาคารโทรคมนาคม ซึ่งอยู่ด้านหลังศาลาว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นสำนักงาน

มีหน่วยขึ้นตรง ประกอบด้วย ๕ กอง, ๑ แผนก และ ๑ กองพัน โดยมี พลโท ธีระเดช มุ่งทางธรรม เป็นเจ้ากรมการสื่อสารทหารท่านแรก

ด้วยอาคารโทรคมนาคมมีพื้นที่ จำกัด และคับแคบ ดังนั้นเมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๔ พลเอก สุนทร คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดในขณะนั้น จึงได้อนุมัติให้กรมการสื่อสารทหารย้ายสำนักงานทั้งหมด มาอยู่ ณ อาคารศูนย์การโทรคมนาคมทหาร แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ พลโท ธีระเดช มุ่งทางธรรม ได้ดำเนินการขออนุมัติจัดซื้อไว้ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๕ จำนวน ๑,๑๔๐ ไร่ (ปัจจุบันพื้นที่นี้ได้จัดแบ่งให้ หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก, จัดเป็นพื้นที่อาคารสวัสดิการที่פקาศัยข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย, กองพันบริการ กรมยุทธบริการทหาร, หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล รวมแบ่งพื้นที่ให้หน่วยดังกล่าว ๒๔๙ ไร่ คงเหลือ ๘๙๑ ไร่)

การดำเนินการย้ายสำนักงานเข้าที่ตั้งหน่วยแห่งใหม่เสร็จสิ้น เมื่อ ๑๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๕ ต่อมาในปลายปีงบประมาณ ๒๕๓๘ พลเอก วัฒนชัย วุฒิสิริ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดในขณะนั้น ได้อนุมัติงบประมาณให้ก่อสร้างอาคาร กองบัญชาการกรมการสื่อสารทหาร โดยเริ่มดำเนินการก่อสร้าง เมื่อ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ แล้วเสร็จ เมื่อ ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๐

กรมการสื่อสารทหารจึงได้ย้ายสำนักงานจากศูนย์การโทรคมนาคมทหารมายังกองบัญชาการกรมการสื่อสารทหารแห่งใหม่ เมื่อ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๐ โดย พลโท กุศล พันธุ์อุบล เจ้ากรมการสื่อสารทหารในขณะนั้น ได้เรียนเชิญ พลเอก มงคล อัมพรพิสิฏฐ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดในขณะนั้น เป็นประธานในพิธีเปิดอาคารใหม่ เมื่อ ๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๐

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้ปรับโครงสร้างการจัด (ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑) และเปลี่ยนนามหน่วยเป็น "กองทัพไทย"

กรมการสื่อสารทหารซึ่งเป็นส่วนราชการกองทัพไทยก็ได้ปรับโครงสร้างการจัดเช่นเดียวกัน (ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๒) ดังนั้นกรมการสื่อสารทหารในปัจจุบันจึงมีหน่วยขึ้นตรง ประกอบด้วย ๑ สำนัก ๒ ศูนย์ ๘ กอง และ ๒ กองพัน แสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒-๓

## ๒.๒.๒ โครงสร้างการจัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ

### ๑) โครงสร้างการจัด



แผนภาพที่ ๒-๓ โครงสร้างการจัดกรมการสื่อสารทหาร

### ๒) วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกองบัญชาการอัจฉริยะ

### ๓) พันธกิจ

(๑) ประสานแผนด้านสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับเหล่าทัพและส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร

(๒) ปฏิบัติการด้านการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบโทรคมนาคมทหาร การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ การรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสารและสารสนเทศ ในการปฏิบัติการทางทหาร

(๓) สนับสนุนระบบการควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพไทย

(๔) บริหารจัดการคลื่นความถี่ ด้านกิจการโทรคมนาคมทหาร กิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ของกองทัพไทย

(๕) เป็นหน่วยวิทยากรสายสื่อสารของ บก.ทท.

(๖) สนับสนุนการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสาร สำหรับกองบัญชาการกองทัพไทย

### ๔) ภารกิจ

กรมการสื่อสารทหาร มีหน้าที่ พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชา การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การสงครามอิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศทางการทหาร รวมทั้งเป็นศูนย์วิทยากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทย ตลอดจนการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสาร ให้กับกองบัญชาการกองทัพไทย มีเจ้ากรมการสื่อสารทหารเป็นผู้บังคับบัญชา

## ๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเทคนิคการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะแวดล้อมหรือปัจจัยขององค์กร และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ปัจจุบัน แบ่งเป็น ๒ กลุ่มปัจจัย คือ (๑) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Origin หรือ Internal Factor) ประกอบด้วย จุดแข็งขององค์กร (Strengths : S) จะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses : W) จะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน และ (๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Origins หรือ External Factor) ประกอบด้วยโอกาสทางสถานะแวดล้อม (Opportunities : O) จะเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเอื้อต่อบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันอุปสรรคทางสถานะแวดล้อม (Threats : T) จะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ๒.๓.๑ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร (7-S Framework)

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor) จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตามคุณลักษณะขององค์กรใน ๗ ประการของ McKinney 7-S Framework ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 7S แสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒-๔

McKinsey 7-s Framework เป็นเครื่องมือทางการบริหารอีกหนึ่งชนิดที่สามารถนำมาช่วยในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถูก คิดค้นขึ้นมา โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman ที่ปรึกษาบริษัท McKinsey Company ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า In Search of Excellence ซึ่งเป็นหนังสือที่ขายดีเป็นอย่างมากในปี ค.ศ. 1982 โดยหลักการของแนวคิดนี้ คือ ต้องการนำเสนอกรอบการประเมินองค์กรในด้านประสิทธิภาพขององค์กรที่มาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง ๗ ประการ ที่อยู่ภายในองค์กร ดังนี้

(๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ภายในองค์กรที่ได้ออกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

(๒) โครงสร้างองค์กร (Structure) จะพิจารณาลักษณะขององค์กรที่มีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร โดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

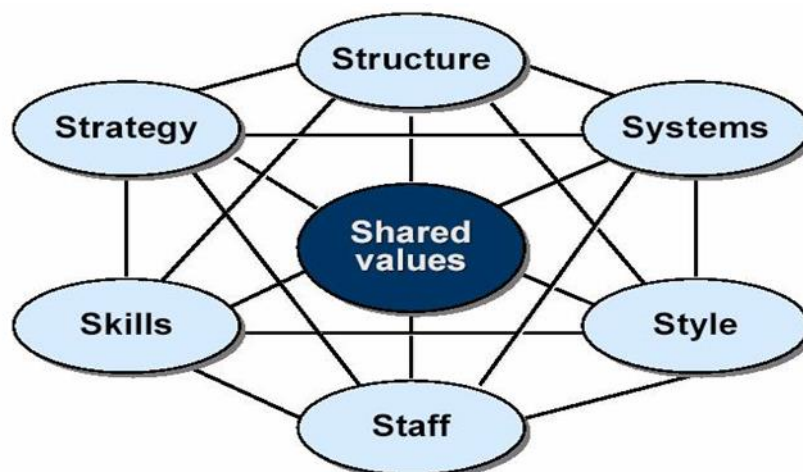
(๓) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้ องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบ การวางแผน ระบบตามงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบ ในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการ ทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

(๔) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) การบริหารหรือพฤติกรรมในการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับสูง คลิสิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของ ผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

(๕) บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งใน เรื่องจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อ พนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

(๖) ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills) เช่น ความสามารถและทักษะ ขององค์กรในการให้บริหาร ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด และ ความสามารถด้านการเงิน เป็นต้น

(๗) ค่านิยมร่วมกันในองค์กร (Shared Value) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความ คาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมี ค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร



แผนภาพที่ ๒-๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ McKinsey 7-S Framework

ผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของ กรมการสื่อสารทหาร ตามขอบเขตของการศึกษา ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ ๒-๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒-๑ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework

ประเด็น	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนพัฒนาขีดความสามารถ ระยะ ๒๐ ปี และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น(แผนฯประจำปี) และระยะกลาง(แผนฯ ๕ ปี)	W1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บังคับบัญชา สืบเนื่องด้วยวาระการดำรงตำแหน่ง จึงส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ
โครงสร้างองค์กร (Structure)	S2 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน บก.ทท. เพียงหน่วยเดียวสามารถตอบสนองความต้องการของ บก.ทท. หลายมิติ S3 มีโครงสร้างการจัดหน่วย สายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	W2 โครงสร้างการจัดหน่วยไม่รองรับการเป็นฝ่ายเสนาธิการร่วม รวมทั้งไม่รองรับการเป็นหัวหน้าสายวิทยาการการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ W3 ข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้
ระบบปฏิบัติงานขององค์กร (System)	S4 มีระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่มีความเป็นเอกภาพ ส่วนอำนวยการ ส่วนแผน และส่วนปฏิบัติ สามารถควบคุม กำกับดูแล และบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร S5 มีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสนับสนุน บก.ทท. และ ทท. S6 มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ เพื่อวิเคราะห์และปรับแผนการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	W4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วไป ยังไม่เต็มประสิทธิภาพของระบบ W5 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม รวมทั้งยังไม่สามารถนำองค์ความรู้จากบุคลากร มาสังเคราะห์เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ได้

ประเด็น	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	<b>S7</b> มีการปกครองตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจตามสายงานที่ชัดเจน	<b>W6</b> รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง <b>W7</b> แนวทางการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่าเป้าหมายตามแผนของหน่วย บางครั้งทำให้การดำเนินงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
บุคลากรในองค์กร (Staff)	<b>S8</b> กำลังพล มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจของหน่วย มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัยทหารแบบธรรมเนียนทหารรวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติของกำลังพลที่ชัดเจน	<b>W8</b> การบรรจุกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบ และการบรรจุกำลังพลในบางตำแหน่ง ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ <b>W9</b> กำลังพลบางส่วนขาดขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานและขาดความก้าวหน้าในการรับราชการ
ทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากร (Skills)	<b>S9</b> กำลังพลในหน่วยมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง ได้รับการฝึกให้เตรียมพร้อมต่อการปฏิบัติการ และสามารถปฏิบัติการตามคำสั่งได้รวดเร็วและทุกเวลา	<b>W10</b> กำลังพลส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติกร่วม ทั้งยังขาดทักษะความรู้ขั้นสูง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสายงานการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ <b>W11</b> การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้กำลังพลตามไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	S10 กำลังพล มีความรักและผูกพันในหน่วยงาน มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ	W12 กำลังพลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเนื่องด้วยความคิดในเรื่องของชั้นยศและตำแหน่ง รวมทั้งมีทัศนคติต่อการแสดงความคิดเห็นจำกัดด้วยชั้นยศ W13 วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อความเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

### ๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (C-PEST)

C-PEST Analysis คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยีที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะไปสู่การระบุถึงอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญในระดับมหภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยนำปัจจัย ๕ ด้านตามเทคนิค C-PEST Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังนี้

(๑) **ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors)** วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ เหล่าทัพ หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

(๒) **ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)** วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายต่าง ๆ นโยบาย แผนปฏิบัติราชการ แผนแม่บท แผนงาน มาตรฐาน กฎ และระเบียบ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร

(๓) **ด้านเศรษฐกิจ (Economic)** วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การว่างงาน และอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

(๔) **ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural)** วิเคราะห์โครงสร้างประชากร ระบบทางสังคม ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวคิด สภาพและกระแสสังคมหรือชุมชนที่ล้อมรอบความต้องการของสังคม ปัญหาสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

(๕) **ด้านเทคโนโลยี (Technological)** วิเคราะห์ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร โปรแกรม และเทคโนโลยีการบริหาร หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน



ผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรตามขอบเขตของการศึกษา ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ ๒-๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒-๒ วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเทคนิค C-PEST

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behavior)	O1 กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบนโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมกองทัพอากาศ (NCO) ที่ สส.ทหาร เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาโครงข่ายหลักและครอบคลุมทั่วประเทศ	T1 มีหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจทับซ้อนกับ สส.ทหาร ในงานการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ T2 ความร่วมมือระหว่าง กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลร่วมกัน อยู่ในเกณฑ์ต่ำ
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	O2 นโยบายของรัฐบาลและ บก.ทท. สนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารงานโดยให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยขับเคลื่อนเพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีการใช้งาน O3 บก.ทท. มอบหมายให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยพิจารณาความเหมาะสมของ แผนงาน/โครงการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ บก.ทท.	T3 ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยเหนือ ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติและแนวทางการดำเนินงานของหน่วย
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	O4 การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความสำคัญต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ บก.ทท. (เป็น SMART HQ ในปี ๒๕๘๐) จึงได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ	T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่สภาวะชะลอตัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณของหน่วย

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural)	O5 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการดำเนินชีวิตประจำวันและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต	T5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงมีการโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล T6 ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological)	O6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งการบูรณาการเครือข่ายการสื่อสารระหว่างฝ่ายทหาร และพลเรือน เข้าด้วยกันเพื่อความมั่นคง	T7 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีต้นทุนสูงในการจัดหาและบำรุงรักษา รวมถึงส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ในการพัฒนากำลังพล

### ๒.๓.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รู้สถานะภายในตนเอง (รู้เรา) รู้สถานะแวดล้อมภายนอก (รู้เขา) ทำให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ หรือทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานที่เหมาะสม ตรงจุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงได้ดังแผนภาพที่ ๒-๕



แผนภาพที่ ๒-๕ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

### ๒.๓.๓.๑ การวิเคราะห์สภาวะภายในองค์กร

#### (๑) จุดแข็ง (Strengths)

S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนพัฒนาขีดความสามารถ ระยะ ๒๐ ปี และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น(แผนฯประจำปี) และระยะกลาง (แผนฯ ๕ ปี)

S2 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน บก.ทท. เพียงหน่วยเดียวสามารถตอบสนองความต้องการของ บก.ทท. หลายมิติ

S3 มีโครงสร้างการจัดหน่วย สายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงาน ตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

S4 มีระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่มีความเป็นเอกภาพ ส่วน อำนวยการ ส่วนแผน และส่วนปฏิบัติ สามารถควบคุม กำกับดูแล และบริหารจัดการระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

S5 มีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสนับสนุน บก.ทท. และ ทท.

S6 มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ราชการ เพื่อวิเคราะห์และปรับแผนการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

S7 มีการปกครองตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจตามสายงานที่ชัดเจน

S8 กำลังพล มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจของหน่วย มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัยทหาร แบบธรรมเนียมทหารรวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติของกำลังพลที่ชัดเจน

S9 กำลังพลในหน่วยมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของกำลังพล อย่างต่อเนื่อง ได้รับการฝึกให้เตรียมพร้อมต่อการปฏิบัติการ และสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้รวดเร็วและตลอดเวลา

S10 กำลังพล มีความรักและผูกพัน ในหน่วยงาน มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ

## (๒) จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บังคับบัญชา สืบเนื่องด้วยวาระการดำรงตำแหน่ง จึงส่งผลกระทบต่อไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

W2 โครงสร้างการจัดหน่วยไม่รองรับการเป็นฝ่ายเสนาธิการร่วมทั้งไม่รองรับการเป็นหัวหน้าสายวิทยาการการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

W3 ข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้

W4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วไป ยังไม่เต็มประสิทธิภาพของระบบ

W5 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม รวมทั้งยังไม่สามารถนำองค์ความรู้จากบุคลากร มาสังเคราะห์เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ได้

W6 รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง

W7 แนวทางการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่าเป้าหมายตามแผนของหน่วย บางครั้งทำให้การดำเนินงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

W8 การบรรจุกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบ และการบรรจุกำลังพลในบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W9 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานและขาดความก้าวหน้าในการรับราชการ

W10 กำลังพลส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติการรวมทั้งยังขาดทักษะความรู้ขั้นสูง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสายงานการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

W11 การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้กำลังพลตามไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

W12 กำลังพลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเนื่องด้วยความคิดในเรื่องของชั้นยศและตำแหน่ง รวมทั้งมีทัศนคติต่อการแสดงความคิดเห็นจำกัดด้วยชั้นยศ

W13 วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อความเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

## ๒.๓.๓.๒ การวิเคราะห์สถานะภายนอกองค์กร

### (๑) โอกาส (Opportunities)

O1 กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบนโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมกองทัพอากาศ (NCO) ที่ สส.ทหาร เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาโครงข่ายหลักและครอบคลุมทั่วประเทศ

O2 นโยบายของรัฐบาลและ บก.ทท. สนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารงานโดยให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยขับเคลื่อนเพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีการใช้งาน

O3 บก.ทท. มอบหมายให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยพิจารณาความเหมาะสมของ แผนงาน/โครงการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของ บก.ทท.

O4 การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความสำคัญต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ บก.ทท. (เป็น SMART HQ ในปี ๒๕๘๐) จึงได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ

O5 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการดำเนินชีวิตประจำวันและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต

O6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งการบูรณาการเครือข่ายการสื่อสารระหว่างฝ่ายทหาร และพลเรือน เข้าด้วยกันเพื่อความมั่นคง

### (๒) อุปสรรค (Threat)

T1 มีหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจทับซ้อนกับ สส.ทหาร ในงานการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ

T2 ความร่วมมือระหว่าง กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลร่วมกัน อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

T3 ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยเหนือ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติและแนวทางการดำเนินงานของหน่วย

T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณของหน่วย

T5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงมีการโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล

T6 ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล

T7 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีต้นทุนสูงในการจัดหาและบำรุงรักษา รวมถึงส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในการพัฒนากำลังพล

## ๒.๔ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### ๒.๔.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงค่าน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้อำนวยการกอง และนายทหารแผนประจำหน่วย จำนวน ๓ กลุ่ม โดยให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย ให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาต่อองค์กรมาก โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ น้ำหนักในแต่ละด้าน ซึ่งอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญ จากนั้นนำน้ำหนักคะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาคำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยตามรายการปัจจัยภายในของแต่ละด้าน ได้ผลดังตารางที่ ๒-๓ และตารางที่ ๒-๔

ตารางที่ ๒-๓ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่	๑	๒	๓	๔	ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย
รายการปัจจัยภายใน					
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
โครงสร้างองค์กร (Structure)	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๑
ระบบปฏิบัติงาน ขององค์กร (System)	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๔
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๔
บุคลากรในองค์กร (Staff)	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๑
ทักษะความรู้ และความสามารถ ของ บุคลากร (Skills)	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕
คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>

จากตารางข้างต้น พบว่าค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยในแต่ละรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยลำดับจากมากไปน้อย คือ S1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy), S6 ทักษะความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills), S3 ระบบปฏิบัติงาน ขององค์กร(System) กับ S4 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน, S2 โครงสร้างองค์กร (Structure) กับ S5 บุคลากรในองค์กร (Staff) มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน และ S7 คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value )

ตารางที่ ๒-๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก

กลุ่มตัวอย่างคนที่					ค่าน้ำหนัก
รายการปัจจัยภายนอก	๑	๒	๓	๔	คะแนนเฉลี่ย
ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors)	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๘
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๑
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๔
ด้านเทคโนโลยี (Technological)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๒
น้ำหนักคะแนนรวม	๑	๑	๑	๑	๑

จากตารางข้างต้น พบว่าค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยในแต่ละรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยลำดับจากมากไปน้อย คือ P ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal), T ด้านเทคโนโลยี (Technological), E ด้านเศรษฐกิจ (Economic), C ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors) และ S ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)

#### ๒.๔.๒ การวิเคราะห์องค์การโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการส่งแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในบทที่ ๑ จำนวน ๔ กลุ่ม พิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ว่า ประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อพัฒนาการสื่อสารทหารในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กรมาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กรปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กรน้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กรน้อยที่สุด



ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ ๒-๕ และตารางที่ ๒-๖ สรุปได้ว่าจุดแข็ง (Strengths) ของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๐ ส่วนโอกาส (Opportunities) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔ และอุปสรรค (Treats) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘

ตารางที่ ๒-๕ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง : Strengths)		สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน : Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
Strategy	๔.๐๐	S1	๓.๘๓	W1
Structure	๔.๑๖	S2	๓.๐๐	W2
	๓.๕๐	S3	๓.๖๖	W3
Systems	๓.๐๐	S4	๓.๑๖	W4
	๓.๘๓	S5	๓.๕๐	W5
	๓.๕๐	S6	-	-
Style	๔.๐๐	S7	๓.๑๖	W6
	-	-	๓.๖๖	W7
Staff	๓.๓๓	S8	๓.๕๐	W8
	-	-	๓.๓๓	W9
Skills	๓.๕๐	S9	๓.๕๐	W10
	-	-	๓.๕๐	W11
Shared Values	๓.๐๐	S10	๓.๑๖	W12
	-	-	๓.๓๓	W13
รวมคะแนนเฉลี่ย	๓.๕๘		๓.๔๐	

ตารางที่ ๒-๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส : Opportunities)		สภาวะแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค : Treats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
Customer	๔.๐๐	O1	๓.๘๓	T1
	-	-	๓.๖๖	T2
Political	๓.๘๓	O2	๓.๐๐	T3
	๔.๑๖	O3	-	-
Economic	๓.๘๓	O4	๔.๐๐	T4
Social	๔.๐๐	O5	๔.๐๐	T5
	-	-	๔.๑๖	T6
Technological	๓.๘๓	O6	๓.๘๓	T7
<b>รวมคะแนนเฉลี่ย</b>	<b>๓.๙๔</b>		<b>๓.๗๘</b>	

### ๒.๔.๓ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการคำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ตามข้อ ๒.๔.๑ มีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละด้านของ 7-S Framework และ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน/โอกาสหรืออุปสรรค ต่อการพัฒนากิจกรรมการสื่อสารทหารมาก จะกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนมากกว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน/โอกาสหรืออุปสรรค ต่อการพัฒนากิจกรรมการสื่อสารทหารน้อย เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ค่าคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ ๒-๗ และตารางที่ ๒-๘ สรุปได้ว่าจุดแข็ง (Strengths) ของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +๓.๖๔ และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ -๓.๔๕ (สรุปได้ผลเป็น +๐.๑๙) ส่วนโอกาส (Opportunities) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +๓.๙๑ และอุปสรรค (Treats) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ -๓.๖๗ (สรุปได้ผลเป็นบวกคือ +๐.๒๔)

ตารางที่ ๒-๗ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework)

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W)		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก (S, W)		สรุปผล (S - W)
		S	W	S	W	
Strategy	๐.๒๕	๔.๐๐	๓.๘๓	๑.๐๐	๐.๙๕	๐.๐๕
Structure	๐.๑๑	๓.๘๓	๓.๓๓	๐.๔๒	๐.๓๖	๐.๐๖
Systems	๐.๑๔	๓.๔๔	๓.๓๓	๐.๔๘	๐.๔๖	๐.๐๒
Style	๐.๑๔	๔.๐๐	๓.๔๑	๐.๕๖	๐.๔๗	๐.๐๙
Staff	๐.๑๑	๓.๓๓	๓.๔๑	๐.๓๖	๐.๓๗	-๐.๐๑
Skills	๐.๑๕	๓.๕๐	๓.๕๐	๐.๕๒	๐.๕๒	๐.๐๐
Shared Values	๐.๑๐	๓.๐๐	๓.๒๔	๐.๓๐	๐.๓๒	-๐.๐๒
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน และสรุปผลปัจจัยภายใน				+๓.๖๔	-๓.๔๕	+๐.๑๙

ตารางที่ ๒-๘ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย โอกาส (O) อุปสรรค (T)		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก (O, T)		สรุปผล (O - T)
		O	T	O	T	
Customer	๐.๑๘	๔.๐๐	๓.๗๔	๐.๗๒	๐.๖๗	๐.๐๕
Political	๐.๒๕	๓.๙๙	๓.๐๐	๐.๙๙	๐.๗๕	๐.๒๔
Economic	๐.๒๑	๓.๘๓	๔.๐๐	๐.๘๐	๐.๘๔	-๐.๐๔
Social	๐.๑๔	๔.๐๐	๔.๐๘	๐.๕๖	๐.๕๗	-๐.๐๑
Technological	๐.๒๒	๓.๘๓	๓.๘๓	๐.๘๔	๐.๘๔	๐.๐๐
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก และสรุปผลปัจจัยภายนอก				+๓.๙๑	-๓.๖๗	+๐.๒๔

#### ๒.๔.๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

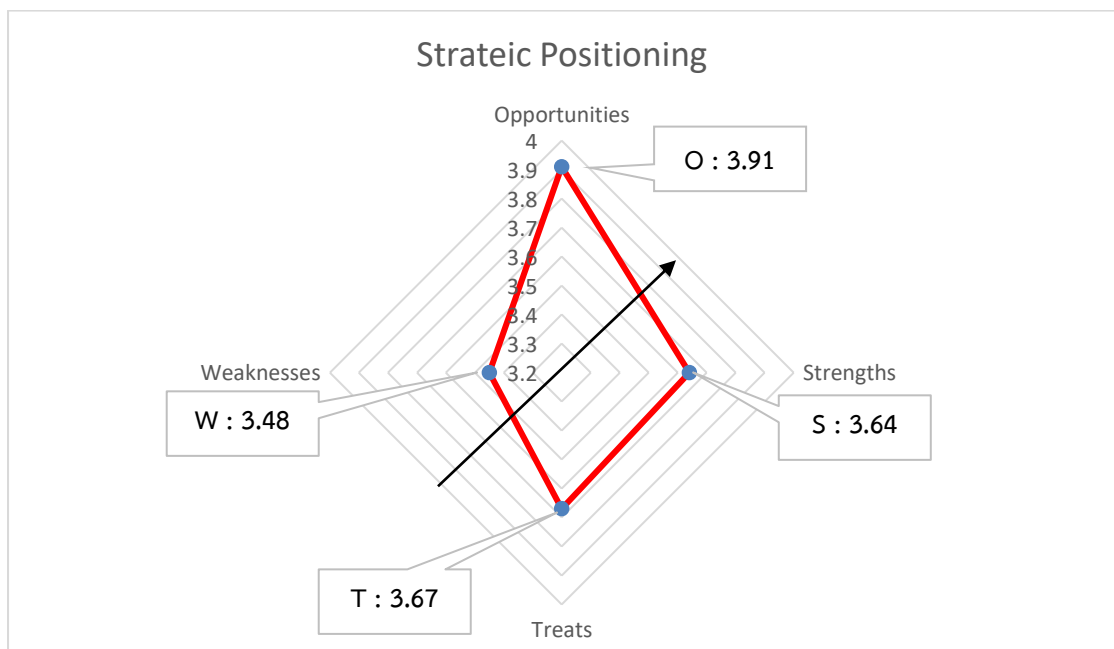
จากการสรุปค่าคะแนนเฉลี่ยตามข้อ ๒.๔.๓ จะนำไปสู่การจัดทำกราฟเรดาร์แสดงสถานภาพตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) ซึ่งแสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒-๖ ทั้งนี้การประเมินสถานภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานภาพขององค์กร ๔ ลักษณะ (ประทีป : ๒๕๖๒ : ๔๐-๔๒) ดังนี้

๑. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไป และพัฒนางานต่อยอด

๒. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อนหากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะไปสู่สภาวะที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

๓. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็งหากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาวะที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกไม่เอื้อ และสภาวะแวดล้อมภายในอ่อน มีปัญหาหล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จ ความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)



แผนภาพที่ ๒-๖ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)

การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จากภาพจะเห็นได้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย ปัจจัยภายในด้านของจุดแข็ง (+๓.๖๔) และปัจจัยภายนอกด้านของโอกาส (+๓.๙๑) มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยภายในด้านของจุดอ่อน (-๓.๔๕) และปัจจัยภายนอกด้านอุปสรรค (-๓.๖๗) ส่งผลให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ในสถานภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้น กำหนดการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ในการพัฒนาขีดความสามารถกรรมการสื่อสารทหาร เพื่อสร้างสถานะเกื้อกูลให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีขีดความสามารถสนับสนุน การบรรลุเป้าหมายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะเป็น “PROMPT HQ : เพิ่มพูนสมรรถนะด้วย AI ใช้งานวิจัย และนวัตกรรม” ในปี ๒๕๗๐ เพื่อความพร้อมที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย เป็น “SMART HQ” ในปี ๒๕๘๐

## บทที่ ๓

### ยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

##### ๓.๑.๑ กองบัญชาการกองทัพไทย

###### วิสัยทัศน์

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น PROMPT Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๗๐ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

###### พันธกิจ

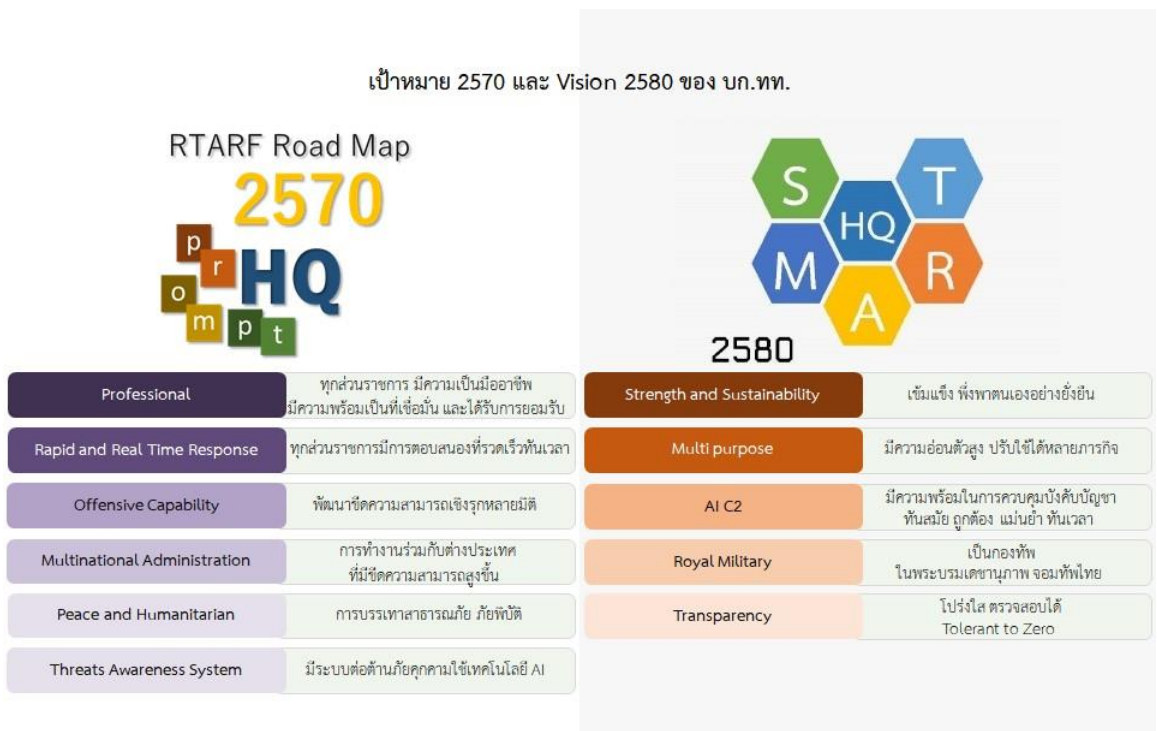
๑. ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๒. อำนวยการปฏิบัติการร่วมของทุกเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
๓. สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน
๔. ค้ำครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
๕. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านกลุ่มประเทศอาเซียนมิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ
๖. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรมและสันติวิธี
๗. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติเพื่ออำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

###### เป้าประสงค์

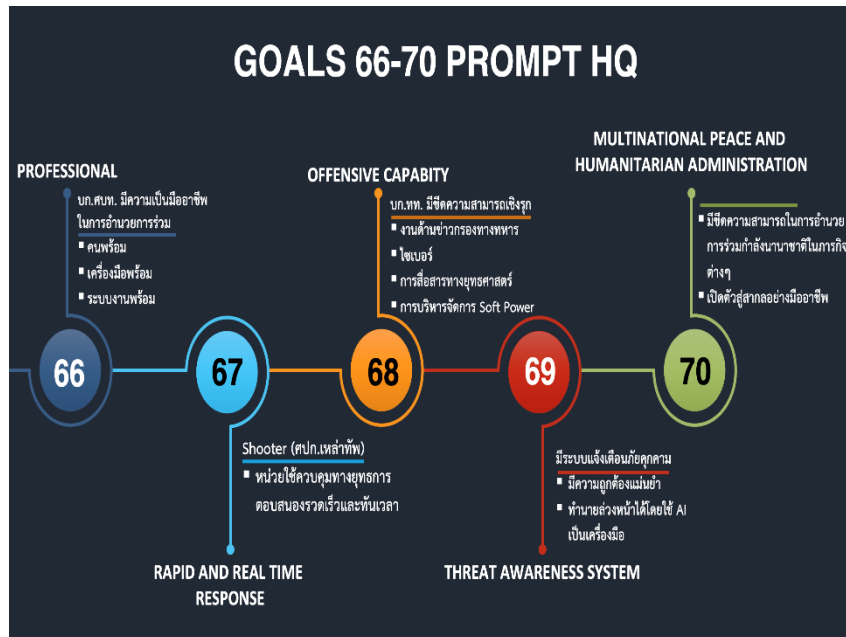
ปี พ.ศ.๒๕๗๐ เป็นกองบัญชาการที่มีความพร้อมสูง เพิ่มพูนสมรรถนะด้วย AI ใช้งานวิจัยและนวัตกรรม (PROMPT Headquarter : PROMPT HQ)



แผนภาพที่ ๓-๑ RTARF Road Map ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี ๒๕๘๐



แผนภาพที่ ๓-๒ เป้าหมาย ๒๕๗๐ และ Vision ๒๕๘๐ ของ บก.ทพ.



แผนภาพที่ ๓-๓ เป้าหมาย บก.ทท. ปี ๖๖ - ๗๐ PROMPT HQ

### ๓.๑.๒ กรมการสื่อสารทหาร

#### วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกองบัญชาการ  
อำนวยการ

#### พันธกิจ

๑) ประสานแผนด้านสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับเหล่าทัพ  
และส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร

๒) ปฏิบัติการด้านการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบโทรคมนาคม  
ทหาร การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ การรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสารและสารสนเทศ ในการ  
ปฏิบัติการทางทหาร

๓) สนับสนุนระบบการควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพไทย

๔) บริหารจัดการคลื่นความถี่ ด้านกิจการโทรคมนาคมทหาร กิจการวิทยุกระจายเสียง  
และวิทยุโทรทัศน์ ของกองทัพไทย

๕) เป็นหน่วยวิทยการสายสื่อสารของ บก.ทท.

๖) สนับสนุนการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสาร สำหรับกองบัญชาการกองทัพไทย



## เป้าประสงค์

กรมการสื่อสารทหาร เป็นหน่วยพัฒนาและขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกองบัญชาการอัครราช



แผนภาพที่ ๓-๔ Roadmap กรมการสื่อสารทหาร

## สรุป ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล

#### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑

๑. เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรให้สอดคล้องตามที่ กท. กำหนดตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้กำลังพล บก.ทท. ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนากำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคนิคทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถ และความรู้เพียงพอครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

๓. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองบัญชาการกองทัพไทย

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งมาตรฐาน

#### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒

๑. ปรับปรุงพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย อำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. พิจารณาบรรจุ และปรับย้าย (แนวทางการรับราชการ) กำลังพลสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติภารกิจ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ คำสั่ง รวมถึงมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสอดคล้อง และรองรับการทำงาน ที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล  
เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓**

๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น ให้มีความพร้อมใช้งานครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน

๒. บูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ บนพื้นฐานของการให้ความเห็นชอบร่วมกันและมีความปลอดภัยในการใช้งาน

๓. ดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

๔. การระวังป้องกันที่ตั้ง และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๔**

๑. พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบควบคุมบังคับบัญชาให้สามารถรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร วางแผน ตกลงใจ การสั่งการและควบคุมได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติการระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation)

๒. พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารราชการทั่วไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระบบงานสารสนเทศและฐานข้อมูลของแต่ละระบบงาน ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕**

๑. พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนภายในประเทศ

๒. พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

## ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

### ๓.๒.๑ พิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุดใน ๕ อันดับแรกได้ ดังนี้

#### (๑) จุดแข็ง (Strengths : S) ๕ อันดับแรก

S2 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน บก.ทท. เพียงหน่วยเดียวสามารถตอบสนองความต้องการของ บก.ทท. หลายมิติ

S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนพัฒนาขีดความสามารถ ระยะ ๒๐ ปี และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น(แผนฯประจำปี) และระยะกลาง (แผนฯ ๕ ปี)

S7 มีการปกครองตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจตามสายงานที่ชัดเจน

S5 มีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสนับสนุน บก.ทท. และ ทท.

S3 มีโครงสร้างการจัดหน่วย สายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

#### (๒) จุดอ่อน (Weaknesses : W) ๕ อันดับแรก

W1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บังคับบัญชา สืบเนื่องด้วยวาระการดำรงตำแหน่งจึงส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

W3 ข้อยกจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้

W7 แนวทางการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่าเป้าหมายตามแผนของหน่วย บางครั้งทำให้การดำเนินงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

W11 การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้กำลังพลตามไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

W5 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม รวมทั้งยังไม่สามารถนำองค์ความรู้จากบุคลากร มาสังเคราะห์เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ได้

### (๓) โอกาส (Opportunities : O) ๕ อันดับแรก

O3 บก.ทท. มอบหมายให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยพิจารณาความเหมาะสมของ แผนงาน/โครงการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของ บก.ทท.

O1 กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบนโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมกองทัพอากาศ (NCO) ที่ สส.ทหาร เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาโครงข่ายหลักและครอบคลุมทั่วประเทศ

O5 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการดำเนินชีวิตประจำวันและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต

O2 นโยบายของรัฐบาลและ บก.ทท. สนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารงานโดยให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยขับเคลื่อนเพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีการใช้งาน

O6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าเป็นอย่างมากทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งการบูรณาการเครือข่ายการสื่อสารระหว่างฝ่ายทหาร และพลเรือน เข้าด้วยกันเพื่อความมั่นคง

### (๔) อุปสรรค (Threat : T) ๕ อันดับแรก

T6 ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล

T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่สภาวะชะลอตัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณของหน่วย

T5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงมีการโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล

T1 มีหน่วยงานที่ปฏิบัติการก่อกวนกับ สส.ทหาร ในงานการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ

T7 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีต้นทุนสูงในการจัดหาและบำรุงรักษา รวมถึงส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในการพัฒนากำลังพล

### ๓.๒.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

นำ TOWS Matrix (การนำคำว่า SWOT มากลับด้าน) เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งจะได้ผลลัพธ์เป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยสามารถแสดงแนวทางการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ ๒-๙ ดังนี้

ตารางที่ ๒-๙ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	<b>จุดแข็ง (Strength)</b> 1 2 3	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> 1 2 3
	<b>โอกาส (Opportunity)</b> 1 2 3	<b>WO</b> ใช้โอกาสลดจุดอ่อน <b>(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</b>
<b>อุปสรรค (Threat)</b> 1 2 3	<b>SO</b> ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส <b>(กลยุทธ์เชิงรุก)</b>	<b>WT</b> แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค <b>(กลยุทธ์เชิงรับ)</b>

การวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม ๔ รูปแบบ ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังตารางที่ ๒-๑๐ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา อธิบายหลักการได้ ดังนี้

**(๑) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และโอกาส (Opportunities :

O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

**(๒) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และโอกาส (Opportunities :

O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือลดจุดอ่อนขององค์กร

**(๓) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และอุปสรรค (Threat :

T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

**(๔) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)**

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และอุปสรรค (Threat :

T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

## ตารางที่ ๒-๑๐ วิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัย</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัย</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths : S)</b></p> <p>S2 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน บก.ทท. เพียงหน่วยเดียวสามารถตอบสนองความต้องการของ บก.ทท. หลายมิติ</p> <p>S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนพัฒนาขีดความสามารถ ระยะ ๒๐ ปี และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น(แผนฯประจำปี) และระยะกลาง (แผนฯ ๕ ปี)</p> <p>S7 มีการปกครองตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจตามสายงานที่ชัดเจน</p> <p>S5 มีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสนับสนุน บก.ทท. และ ทท.</p> <p>S3 มีโครงสร้างการจัดหน่วย สายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses : W)</b></p> <p>W1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บังคับบัญชา สืบเนื่องด้วยวาระการดำรงตำแหน่ง จึงส่งผลกระทบต่อไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ</p> <p>W3 ข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นรวมถึงสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้</p> <p>W7 แนวทางการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่าเป้าหมายตามแผนของหน่วย บางครั้งทำให้การดำเนินงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>W11 การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้กำลังพล ตามไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W5 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม รวมทั้งยังไม่สามารถนำองค์ความรู้จากบุคลากร มาสังเคราะห์เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ได้</p>
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities : O)</b></p> <p>O3 บก.ทท. มอบหมายให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยพิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของ บก.ทท.</p> <p>O1 กองทัพอากาศ หน่วยงานความมั่นคง หน่วยขึ้นตรง บก.ทท. ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบนโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมกองทัพอากาศ (NCO) ที่ สส.ทหาร เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาโครงข่ายหลักและครอบคลุมทั่วประเทศ</p> <p>O5 สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการดำเนินชีวิตประจำวันและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต</p> <p>O2 นโยบายของรัฐบาลและ บก.ทท. สนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานโดยให้ สส.ทหาร เป็นหน่วยขับเคลื่อนเพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีการใช้งาน</p> <p>O6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งการบูรณาการเครือข่ายการสื่อสารระหว่างฝ่ายทหาร และพลเรือน เข้าด้วยกันเพื่อความมั่นคง</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p>การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน (S5,S3,O1,O2,O6)</p> <p>- ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ คำสั่ง รวมถึงมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นของกองบัญชาการกองทัพไทย</p> <p>การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (S2,S1,S5,O3,O1,O5,O2,O6)</p> <p>- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น ให้มีความพร้อมใช้งานครอบคลุม ทั้งถึง</p> <p>- บูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ</p> <p>การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (S2,S1,S5,O2,O5,O6)</p> <p>- พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบควบคุมบังคับบัญชา มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติการระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation)</p> <p>- พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารราชการทั่วไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระบบงานสารสนเทศ</p> <p>- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ (S2,S1,S5,O3,O1,O5,O2,O6)</p> <p>- พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนภายในประเทศ</p> <p>- พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล (W11,W5,O1,O5,O2)</p> <p>- เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรให้สอดคล้องตามที่ กท. กำหนด ตลอดจนกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้กำลังพล บก.ทท.</p> <p>- พัฒนากำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคนิคทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถ</p> <p>- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองบัญชาการกองทัพไทย</p> <p>การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน (W3,O3,O1,O2)</p> <p>- ปรับปรุงพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย อำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล</p>

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัย</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths : S)</b></p> <p>S2 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุน บก.ทท. เพียงหน่วยเดียวสามารถตอบสนองความต้องการของ บก.ทท. หลายมิติ</p> <p>S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนพัฒนาขีดความสามารถ ระยะ ๒๐ ปี และมีการจัดทำ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น(แผนประจำปี) และระยะกลาง (แผน ๕ ปี)</p> <p>S7 มีการปกครองตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจตามสายงานที่ชัดเจน</p> <p>S5 มีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสนับสนุน บก.ทท. และ ทท.</p> <p>S3 มีโครงสร้างการจัดหน่วย สายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses : W)</b></p> <p>W1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บังคับบัญชา สืบเนื่องด้วยวาระการดำรงตำแหน่ง จึงส่งผลกระทบต่อความสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ</p> <p>W3 ข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นรวมถึงสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้</p> <p>W7 แนวทางการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่าเป้าหมายตามแผนของหน่วย บางครั้งทำให้การดำเนินงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>W11 การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้กำลังพล ตามไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W5 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม รวมทั้งยังไม่สามารถนำองค์ความรู้จากบุคลากร มาสังเคราะห์เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ได้</p>
<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัย</b></p> <p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threat : T)</b></p> <p>T6 ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล</p> <p>T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณของหน่วย</p> <p>T5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงมีการโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล</p> <p>T1 มีหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจทับซ้อนกับ สส. ทหาร ในงานการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ</p> <p>T7 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีต้นทุนสูงในการจัดหาและบำรุงรักษา รวมถึงส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในการพัฒนากำลังพล</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (S1,S5,T1,T7)</p> <p>- ดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</p> <p>- การระวังป้องกันที่ ตั้ง และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน (W11,W5,T6,T7)</p> <p>- พิจารณาบรรจุ และปรับย้าย (แนวทางการรับราชการ) กำลังพลสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติภารกิจให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

### ๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) ในบทที่ ๒ เนื่องจากองค์กรอยู่ในสถานะภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้นกำหนดการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงควรใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้นพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร อย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความพร้อมของหน่วยให้สามารถขับเคลื่อน และสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของปี พ.ศ.๒๕๗๐ คือ “เพิ่มพูนสมรรถนะด้วย AI ใช้งานวิจัย และนวัตกรรม (PROMPT Headquarter : PROMPT HQ)” และปี พ.ศ.๒๕๘๐ คือ “ก้าวไปสู่ SMART HQ” จากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามข้อ ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) และตามข้อ ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) โดยเฉพาะจากการ สรุปผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ยุทธศาสตร์ตามผลการประเมิน ๔ ด้าน รวม ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### (๑) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

#### (๒) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล

กำหนดเพิ่มเติมเป็นกลยุทธ์ มีการทบทวน ปรับปรุงพัฒนา โครงสร้างการจัดหน่วย เพื่อให้รองรับขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่ ๒

#### (๓) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กำหนดเพิ่มเติมเป็นกลยุทธ์ มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ ศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และ สน.ทท.ศทท. ผ่านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่ ๓



#### (๔) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กำหนดเพิ่มเติมเป็นกลยุทธ์ มีหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิชาการและทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่ ๒

**เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด งาน/แผนงาน/โครงการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์**  
จากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามข้อ ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) และตามข้อ ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) นั้น ซึ่งมีความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ได้ ตามแผนภาพที่ ๓-๕ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และงาน/แผนงาน/โครงการ ตามยุทธศาสตร์ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้ ๕ ยุทธศาสตร์ ๑๕ เป้าประสงค์ ๑๙ กลยุทธ์ และ ๒๗ งาน/แผนงาน/โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล

##### เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

๑. เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรให้สอดคล้องตามที่ กท. กำหนดตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้กำลังพล บก.ทท. ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนากำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคนิคทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถ และความรู้เพียงพอครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

๓. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองบัญชาการกองทัพไทย

##### ตัวชี้วัดสำคัญ

๑. ระดับความสำเร็จของกำลังพล สส.ทหาร ที่ผ่านการประเมินทักษะดิจิทัล ตามเกณฑ์ที่กำหนด (ระยะกำลังพัฒนา (Developing Stage))

๒. ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนงานทักษะด้านดิจิทัล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ บก.ทท. กำหนด

๓. ระดับความสำเร็จในการฝึกอบรม กำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐

๔. ระดับความสำเร็จในการจัดกำลังพลเข้ารับการอบรมฯ และติดตามประเมินผลจากการปฏิบัติงานจริง

๕. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับพัฒนากำลังพลฯ ให้ตอบสนองต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ทันสมัย

**กลยุทธ์ที่ ๑** กำลังพล สส.ทหาร ผ่านการประเมินทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ที่กำหนด

**เป้าหมาย** กำลังพล สส.ทหาร มีทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ที่กำหนด

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) กำลังพล สส.ทหาร เข้ารับการประเมินระดับทักษะด้านดิจิทัล

(๒) จัดการฝึกอบรมกำลังพล ตามมทักษะดิจิทัลในแต่ละกลุ่ม

**กลยุทธ์ที่ ๒** มีระบบสารสนเทศและหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลตามที่ บก.ทท. กำหนด

**เป้าหมาย** สนับสนุนงานทักษะด้านดิจิทัลของ บก.ทท. เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ บก.ทท. กำหนด

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) จัดทำ และปรับปรุง หลักสูตรด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในปีต่อ ๆ ไป ตามที่ บก.ทท. กำหนด

**กลยุทธ์ที่ ๓** กำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร ทุกนายผ่านการฝึกอบรมตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง และมีหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐

**เป้าหมาย** กำลังพลด้านเทคนิค ของ สส.ทหาร มีความรู้ด้านเทคนิคตามแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) จัดกำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร เข้ารับการอบรมตามแผนพัฒนากำลังพลจัดการฝึกอบรมกำลังพล ตามมทักษะดิจิทัลในแต่ละกลุ่ม

(๒) จัดทำและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐

(๓) การทำการฝึก (Coaching) ในทุกสายงาน (On The Job Training)

**กลยุทธ์ที่ ๔** หน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ทุกส่วนราชการใน บก.ทท. ผ่านการอบรมหลักสูตรการซ่อมบำรุงเครือข่ายกองทัพไทย หรือเทียบเท่าตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถซ่อมบำรุงได้จริงเมื่อปฏิบัติงานที่หน่วย

**เป้าหมาย** หน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ในส่วนราชการ บก.ทท. มีขีดความสามารถซ่อมบำรุงระบบเครือข่ายของหน่วย

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) จัดกำลังพลหน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ทุกส่วนราชการใน บก.ทท. เข้ารับการอบรมฯ

**กลยุทธ์ที่ ๕** พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของโครงสร้างสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของกองบัญชาการกองทัพไทย

**เป้าหมาย** พัฒนาและปรับปรุง ห้องเรียนและเครื่องช่วยฝึกที่รองรับการฝึกอบรม และการวิจัยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมงาน/แผนงาน/โครงการ

(๑) พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของโครงสร้างสำหรับการพัฒนา กำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน

#### **เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์**

๑. ปรับปรุงพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย อำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. พิจารณาบรรจุ และปรับย้าย (แนวทางการรับราชการ) กำลังพลสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติภารกิจ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ คำสั่ง รวมถึงมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จำเป็นของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสอดคล้อง และรองรับการทำงาน ที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

#### **ตัวชี้วัดสำคัญ**

๑. ระดับความสำเร็จในการทบทวนปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างการจัดหน่วยเพื่อให้รองรับขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. ระดับความสำเร็จของการจัดทำ หลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการและทักษะด้านดิจิทัล และปรับปรุง Job Description และ Core Competence ให้มีมาตรฐาน

๓. ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อน และทบทวนการใช้มาตรฐานฯ ให้ส่วนราชการใน บก.ทท. ทราบ และยึดหลักการตามมาตรฐานฯ

๔. ระดับความสำเร็จในการกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพ ผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม และเป็นที่ยอมรับทุกส่วนราชการในกองทัพไทย

๕. ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสารของ บก.ทท.

**กลยุทธ์ที่ ๑** มีการทบทวน ปรับปรุงพัฒนา โครงสร้างการจัดหน่วย เพื่อให้รองรับขอบเขต ความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

**เป้าหมาย** สส.ทหาร มีโครงสร้างการจัด ที่สามารถตอบสนองพันธกิจ บทบาทหน้าที่ และมีความพร้อมในการสนับสนุน ภารกิจ เป้าหมาย ของ บก.ทท.

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) ทบทวนโครงสร้างการจัดหน่วยปรับปรุงพัฒนา และทดลองการปฏิบัติราชการ ให้สามารถตอบสนองต่อบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ

**กลยุทธ์ที่ ๒** มีหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ และทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เป้าหมาย** หน่วยได้รับกำลังพลที่มีสมรรถนะตรงตามตำแหน่ง และกำลังพลทุกนายรับทราบ และเข้าใจแนวทางการรับราชการ

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) จัดทำ ปรับปรุงหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับ เหล่าสายวิทยาการและทักษะด้านดิจิทัล รวมทั้งขับเคลื่อนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์/แผนฯ

(๒) ปรับปรุง Job Description และ Core Competence ให้ครอบคลุม ภารกิจ

**กลยุทธ์ที่ ๓** มาตรฐานการเชื่อมต่อและการทำงานเครือข่าย บก.ทท. และมาตรฐานการ เชื่อมโยงและการทำงานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท.

**เป้าหมาย** มาตรฐานการเชื่อมต่อและการทำงานเครือข่าย บก.ทท. และมาตรฐาน การเชื่อมโยงและการทำงานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท. สามารถใช้งานได้จริง

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) ขับเคลื่อนและทบทวนการใช้มาตรฐานการเชื่อมต่อและการทำงานเครือข่าย บก. ทท. และมาตรฐานการเชื่อมโยงและการทำงานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท.

**กลยุทธ์ที่ ๔** กำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่าย โทรคมนาคมทหารร่วม

**เป้าหมาย** การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพ ผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมมี มาตรฐานเป็นที่ยอมรับทุกส่วนราชการในกองทัพไทย

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) กำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่าย โทรคมนาคมทหารร่วม

**กลยุทธ์ที่ ๕** ขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. ให้ส่วนราชการ บก.ทท. ยึดถือเป็นหลักการ

**เป้าหมาย** มีการจัดหา สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. ที่ประหยัด สามารถใช้งานร่วมกันได้ และได้รับการซ่อมบำรุงอย่างรวดเร็ว

#### งาน/แผนงาน/โครงการ

(๑) ขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. และปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

#### เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น ให้มีความพร้อมใช้งานครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน

๒. บูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ บนพื้นฐานของการให้ความเห็นชอบร่วมกันและมีความปลอดภัยในการใช้งาน

๓. ดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

๔. การระวังป้องกันที่ตั้ง และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

#### ตัวชี้วัดสำคัญ

๑. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (Network Centric Operation)

๒. ระดับความสำเร็จของการการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพภายในโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม

๓. ร้อยละความสำเร็จในการดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

๔. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และสถานีโทรคมนาคมศทท. ให้มีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐาน

**กลยุทธ์ที่ ๑** พัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (Network Centric Operation) ให้ครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน

**เป้าหมาย** มีโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม(Network Centric Operation) ให้ครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน

#### งาน/แผนงาน/โครงการ

(๑) โครงการพัฒนาระบบโทรคมนาคมทหาร (NCO)

**กลยุทธ์ที่ ๒** มีบูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ

**เป้าหมาย** มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพภายในโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (One network) ตลอดเวลา

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) เพิ่มบริการสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข้อมูลบนเครือข่าย ทท. (intranet ทท.)

**กลยุทธ์ที่ ๓** มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**เป้าหมาย** หน่วยมีความพร้อมในการสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลและเสียงระหว่างบก.ทท./ศบท. กับหน่วยขึ้นตรง และหน่วยขึ้นควบคุมทางยุทธการ ให้บริการระบบสารสนเทศ ทั้งระบบ C4I และ MIS ได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) งานปฏิบัติการโทรคมนาคมทหาร

(๒) งานปฏิบัติการสารสนเทศทางทหาร

(๓) งานปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธวิธี

(๔) งานปฏิบัติการสงครามอิเล็กทรอนิกส์

(๕) แผนงานดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

**กลยุทธ์ที่ ๔** ศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และ สน.ทท.ศทท. ผ่านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

**เป้าหมาย** ศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และสถานีโทรคมนาคม ศทท. มีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐาน (ในปี พ.ศ.๒๕๗๐)

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) เตรียมความพร้อมการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และ สน.ทท.ศทท. ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 27001 ในปี พ.ศ.๒๕๗๐

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

**เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์**

๑. พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบควบคุมบังคับบัญชาให้สามารถรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร วางแผน ตกลงใจ การสั่งการและควบคุมได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติการระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation)

๒. พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารราชการทั่วไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระบบงานสารสนเทศและฐานข้อมูลของแต่ละระบบงาน ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

#### **ตัวชี้วัดสำคัญ**

๑. ระดับความสำเร็จในการศึกษาวิจัยและพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม

๒. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานของทุกหน่วยตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

๓. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริการพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อปรับระบบงานเป็น Digital ภายใน ปี พ.ศ.๒๕๖๗

**กลยุทธ์ที่ ๑** มีการศึกษาและพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการควบคุมบังคับบัญชา

**เป้าหมาย** พัฒนาระบบและศึกษาวิจัย AI ทดลองใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม (Command and Control System: C2)

#### **งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) ศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม

**กลยุทธ์ที่ ๒** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามสถาปัตยกรรมองค์กรของ บก.ทท.

**เป้าหมาย** พัฒนาระบบงานของทุกหน่วยตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) เพื่อปรับระบบงานเป็นดิจิทัล

#### **งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

**กลยุทธ์ที่ ๓** นำระบบ ICT มาใช้ในการปฏิบัติราชการของ สส.ทหาร

**เป้าหมาย** ปรับระบบงานเป็น Digital

#### **งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) พัฒนาระบบบริการพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เช่น Email, EDM, Cloud drive, My RTARF, Mil Doc, VTC ฯลฯ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์**

๑. พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน  
ภายในประเทศ

๒. พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

**ตัวชี้วัดสำคัญ**

๑. ระดับความสำเร็จในการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง  
ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนของไทย

๒. ระดับความสำเร็จในการเข้าร่วมการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำ  
ข้อตกลง ร่วมกับมิตรประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ

**กลยุทธ์ที่ ๑** มีข้อพิจารณาหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อกองทัพอากาศ และ  
รายงานภายในเวลาที่เหมาะสม

**เป้าหมาย** มีข้อพิจารณาหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อกองทัพอากาศ และ  
รายงานภายในเวลาที่เหมาะสม

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

(๑) การประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับ  
หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนของไทย

**กลยุทธ์ที่ ๒** มีบูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ

**เป้าหมาย** พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

**งาน/แผนงาน/โครงการ**

๑. การประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับมิตร  
ประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ



### แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) : กรมการสื่อสารทหาร



**ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. :** การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์, การป้องกันประเทศ, การรักษาความมั่นคงของรัฐ, การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ, การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

**ความเชื่อมโยงเป้าประสงค์ บก.ทท. :**

๑. สถาบันพระมหากษัตริย์มีความปลอดภัยสูงสุดและได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ
๒. กองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมและขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการป้องกันประเทศ ทั้งในยามปกติและในยามสงคราม
๓. ประเทศไทยมีความมั่นคง รู้รักสามัคคี ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและปัญหาสำคัญของชาติลดน้อยลง
๔. ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางทหารมีความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากมิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศ
๕. คุณภาพชีวิตของประชาชนและชุมชนดีขึ้น
๖. เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

**วิสัยทัศน์ :** มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรม ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกองบัญชาการอัจฉริยะ



แผนภาพที่ ๓-๕ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

### ๓.๔ การดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ตัวอย่าง) ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี

(พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑		การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล						
เป้าประสงค์ที่ ๑		เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรให้สอดคล้องตามที่ กท. กำหนด ตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้กำลังพล บก.ทท. ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
กลยุทธ์ที่ ๑		กำลังพล สส.ทหาร ผ่านการประเมินทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ที่กำหนด						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
กำลังพล สส.ทหาร มีทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ที่กำหนด	ระดับความสำเร็จของกำลังพล สส.ทหาร ที่ผ่านการประเมินทักษะดิจิทัล ตามเกณฑ์ที่กำหนด (ระยะกำลังพัฒนา (Developing Stage))	๑. กำลังพล สส.ทหาร เข้ารับการประเมินระดับทักษะด้านดิจิทัล	๘๐%	๙๐%	๑๐๐%	เข้าสู่ระยะ สมบูรณ์ (Mature Stage)		กกพ.๑
		๒. จัดการฝึกอบรมกำลังพล ตามมทักษะดิจิทัลในแต่ละกลุ่ม	/	/	/	/	/	กฟอ.๑
กลยุทธ์ที่ ๒		มีระบบสารสนเทศและหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลตามที่ บก.ทท. กำหนด						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
สนับสนุนงานทักษะด้านดิจิทัลของ บก.ทท. เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ บก.ทท. กำหนด	ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนงานทักษะด้านดิจิทัล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ บก.ทท. กำหนด	๑. จัดทำ และปรับปรุง หลักสูตรด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในปีต่อ ๆ ไปตามที่ บก.ทท. กำหนด	/	/	/	/	/	กฟอ.๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b>	การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๒</b>	พัฒนากำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคนิคทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถ และความรู้เพียงพอครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	กำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร ทุกนายผ่านการฝึกอบรมตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง และมีหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
กำลังพลด้านเทคนิค ของ สส.ทหาร มีความรู้ด้านเทคนิคตามแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐	ระดับความสำเร็จในการฝึกอบรม กำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐	๑. จัดกำลังพลด้านเทคนิคของ สส.ทหาร เข้ารับการอบรมตามแผนพัฒนากำลังพล	๒๐%	๔๐%	๖๐%	๘๐%	๑๐๐%	กกพ.๑
		๒. จัดทำและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาขีดความสามารถ สส.ทหาร ปี ๖๖-๗๐	/	/	/	/	/	กฟอ.๑
		๓. การทำการฝึก (Coaching) ในทุกสายงาน (On The Job Training)	/	/	/	/	/	ศทท.๑, ศทส.๑
<b>กลยุทธ์ที่ ๒</b>	หน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ทุกส่วนราชการใน บก.ทท. ผ่านการอบรมหลักสูตรการซ่อมบำรุงเครือข่ายกองทัพไทย หรือเทียบเท่าตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถซ่อมบำรุงได้จริงเมื่อปฏิบัติงานที่หน่วย							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
หน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ในส่วนราชการ บก.ทท. มีขีดความสามารถซ่อมบำรุงระบบเครือข่ายของหน่วย	ระดับความสำเร็จในการจัดกำลังพลเข้ารับการอบรมฯ และติดตามประเมินผลจากการปฏิบัติงานจริง	๑. จัดกำลังพลหน่วยกรรมวิธีข้อมูล/สื่อสาร ทุกส่วนราชการใน บก.ทท. เข้ารับการอบรมฯ	/	/	/	/	/	กกพ.๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b>	การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๓</b>	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองบัญชาการกองทัพไทย							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของโครงสร้างสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของกองบัญชาการกองทัพไทย							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
พัฒนาและปรับปรุง ห้องเรียนและเครื่องช่วยฝึกที่รองรับการฝึกอบรม และการวิจัยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับพัฒนา กำลังพลฯ ให้ตอบสนองต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ทันสมัย	๑. พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของโครงสร้างสำหรับการพัฒนากำลังพลในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	/	/	/	/	/	กผอ.๑

### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b>	การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๑</b>	ปรับปรุงพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย อำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	มีการทบทวน ปรับปรุงพัฒนา โครงสร้างการจัดหน่วย เพื่อให้รองรับขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
สส.ทหาร มีโครงสร้างการจัด ที่สามารถตอบสนองพันธกิจ บทบาทหน้าที่ และมีความพร้อมในการสนับสนุน ภารกิจ เป้าหมาย ของ บก.ทท.	ระดับความสำเร็จในการทบทวนปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างการจัดหน่วยเพื่อให้รองรับขอบเขตความรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	๑. ทบทวนโครงสร้างการจัดหน่วยปรับปรุงพัฒนา และทดลองการปฏิบัติราชการ ให้สามารถตอบสนองต่อบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ	/	/	/	/	/	กนผ.สผอ.๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b>	การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๒</b>	พิจารณาบรรจุ และปรับย้าย (แนวทางการรับราชการ) กำลังพลสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติภารกิจ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	มีหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการและทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
หน่วยได้รับกำลังพลที่มีสมรรถนะตรงตามตำแหน่ง และกำลังพลทุกนายรับทราบและเข้าใจแนวทางการรับราชการ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการและทักษะด้านดิจิทัล และปรับปรุง Job Description และ Core Competence ให้มีมาตรฐาน	๑. จัดทำ ปรับปรุงหลักเกณฑ์/แผนการบรรจุปรับย้ายกำลังพลให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการและทักษะด้านดิจิทัล รวมทั้งขับเคลื่อนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์/แผนฯ	/	/	/	/	/	กทพ.๑
		๒. ปรับปรุง Job Description และ Core Competence ให้ครอบคลุมภารกิจ	/	/	/	/	/	กทพ.๑
<b>เป้าประสงค์ที่ ๓</b>	ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ คำสั่ง รวมถึงมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสอดคล้องและรองรับการทำงาน ที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	มาตรฐานการเชื่อมต่อและการใช้งานเครือข่าย บก.ทท. และมาตรฐานการเชื่อมโยงและการใช้งานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท.							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
มาตรฐานการเชื่อมต่อและการใช้งานเครือข่าย บก.ทท. และมาตรฐานการเชื่อมโยงและการใช้งานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท. สามารถใช้งานได้จริง	ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อน และ ทบทวนการใช้มาตรฐานฯ ให้ส่วนราชการใน บก.ทท. ทราบ และยึดหลักการตามมาตรฐานฯ	๑. ขับเคลื่อนและทบทวนการใช้มาตรฐานการเชื่อมต่อและการใช้งานเครือข่าย บก.ทท. และมาตรฐานการเชื่อมโยงและการใช้งานข้อมูลระบบสารสนเทศ บก.ทท.	/	/	/	/	/	ศทท.๑, ศทส.๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๒	การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน							
เป้าประสงค์ที่ ๓	ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ คำสั่ง รวมถึงมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสอดคล้อง และรองรับการทำงาน ที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล							
กลยุทธ์ที่ ๒	กำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทุกส่วนราชการในกองทัพไทย	ระดับความสำเร็จในการกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม และเป็นที่ยอมรับทุกส่วนราชการในกองทัพไทย	๑. กำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม	/	ขับเคลื่อนมาตรฐานฯ				กวก.สผอ.๑
กลยุทธ์ที่ ๓	ขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. ให้ส่วนราชการ บก.ทท. ยึดถือเป็นหลักการ							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
มีการจัดหา สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. ที่ประหยัด สามารถใช้งานร่วมกันได้ และได้รับการซ่อมบำรุงอย่างรวดเร็ว	ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท.	๑. ขับเคลื่อนแนวทางการจัดหาและซ่อมบำรุง สป.สายสื่อสาร ของ บก.ทท. และปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติราชการ	/	/	/	/	/	กกบ.๑

## ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓	การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล							
เป้าประสงค์ที่ ๑	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น ให้มีความพร้อมใช้งานครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน							
กลยุทธ์ที่ ๑	พัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (Network Centric Operation) ให้ครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
มีโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม ( Network Centric Operation) ให้ครอบคลุม ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (Network Centric Operation)	๑. โครงการพัฒนาระบบโทรคมนาคมทหาร (NCO)	๘๐%	๙๐%	๑๐๐%	พิจารณาโครงการฯ ในระยะต่อไป	ศทท.๑	
เป้าประสงค์ที่ ๒	บูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ บนพื้นฐานของการให้ความเห็นชอบร่วมกันและมีความปลอดภัยในการใช้งาน							
กลยุทธ์ที่ ๑	มีบูรณาการการใช้งานทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการ							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพภายในโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม (One network) ตลอดเวลา	ระดับความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพภายในโครงข่ายโทรคมนาคมทหารร่วม	๑. เพิ่มบริการสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข้อมูลบนเครือข่าย ทท. (intranet ทท.)	เพิ่มขึ้น ๒๐%	เพิ่มขึ้น ๒๐%	เพิ่มขึ้น ๒๐%	เพิ่มขึ้น ๒๐%	เพิ่มขึ้น ๒๐%	ศทท.๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</b>	การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๓</b>	ดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
หน่วยมีความพร้อมในการสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลและเสียงระหว่าง บก.ทท./ศบท. กับหน่วยขึ้นตรง และหน่วยขึ้นควบคุมทางยุทธการ ให้บริการระบบสารสนเทศ ทั้งระบบ C4I และ MIS ได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จในการดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	๑. งานปฏิบัติการโทรคมนาคมทหาร	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	ศทท.๑
		๒. งานปฏิบัติการสารสนเทศทางทหาร	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	ศทส.๑
		๓. งานปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธวิธี	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	พัน.ส.๑
		๔. งานปฏิบัติการสงครามอิเล็กทรอนิกส์	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	พัน.ปสอ.๑
		๕. แผนงานดำรงระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	กทบ.๑
<b>เป้าประสงค์ที่ ๔</b>	การระวังป้องกันที่ตั้ง และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	ศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และ สน.ทท.ศทท. ผ่านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
ศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และสถานีโทรคมนาคม ศทท. มีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐาน (ในปี พ.ศ.๒๕๕๗๐)	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และสถานีโทรคมนาคม ศทท. ให้มีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐาน	๑. เตรียมความพร้อมการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์คอมพิวเตอร์ บก.ทท. และ สน.ทท.ศทท. ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 27001 ในปี พ.ศ.๒๕๕๗๐	/	/	/	/	/	ศทท.๑, ศทส.๑



## ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔		การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล						
เป้าประสงค์ที่ ๑		พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบควบคุมบังคับบัญชาให้สามารถรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร วางแผน ตกลงใจ การสั่งการและควบคุมได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติการระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation)						
กลยุทธ์ที่ ๑		มีการศึกษาและพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการควบคุมบังคับบัญชา						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
พัฒนาระบบและศึกษาวิจัย AI ทดลองใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม (Command and Control System: C2)	ระดับความสำเร็จในการศึกษาวิจัยและพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม	๑. ศึกษาวิจัยและพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ใช้ในระบบควบคุมระบบบัญชาการและควบคุม	/	/	/	/	/	ศทส.๑
เป้าประสงค์ที่ ๒		พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารราชการทั่วไป โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระบบงานสารสนเทศและฐานข้อมูลของแต่ละระบบงาน ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
กลยุทธ์ที่ ๑		พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามสถาปัตยกรรมองค์กรของ บก.ทท.						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
พัฒนาระบบงานของทุกหน่วยตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) เพื่อปรับระบบงานเป็นดิจิทัล	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานของทุกหน่วยตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)	๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	๘๐%	๙๐%	๑๐๐%	ปรับปรุง และพิจารณาโครงการฯเพิ่มเติม	ศทส.๑	

ยุทธศาสตร์ที่ ๔		การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล						
เป้าประสงค์ที่ ๓		ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน						
กลยุทธ์ที่ ๑		นำระบบ ICT มาใช้ในการปฏิบัติราชการของ สส.ทหาร						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
ปรับระบบงานเป็น Digital	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริการพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อปรับระบบงานเป็น Digital ภายใน ปี พ.ศ.๒๕๖๗	๑. พัฒนาระบบบริการพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เช่น Email, EDM, Cloud drive, My RTARF, Mil Doc, VTC ฯลฯ	๙๐%	๑๐๐%	ปรับปรุง และขยายผล การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง			ศทส.๑

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕		การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ						
เป้าประสงค์ที่ ๑		พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนภายในประเทศ						
กลยุทธ์ที่ ๑		มีข้อพิจารณาหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อกองทัพบกไทย และรายงานภายในเวลาที่เหมาะสม						
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
เสริมสร้างความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านสื่อสารระหว่างกองทัพบกไทยกับหน่วยงานของไทย	ระดับความสำเร็จในการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนของไทย	๑. การประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนของไทย	/	/	/	/	/	กสส.สผอ.๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๕</b>	การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ							
<b>เป้าประสงค์ที่ ๒</b>	พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ							
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b>	มีข้อพิจารณาหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อกองทัพอากาศ และรายงานภายในเวลาที่เหมาะสม							
เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งาน/แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินงาน					หน่วยรับผิดชอบ
			๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
เสริมสร้างความร่วมมือทางทหารด้านสื่อสารระหว่างกองทัพอากาศกับมิตรประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ	ระดับความสำเร็จในการเข้าร่วมการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับมิตรประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ	๑. การประชุม สัมมนา ฝึกอบรม วิจัย หรือจัดทำข้อตกลง ร่วมกับมิตรประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ	/	/	/	/	/	กนผ.สผอ.๑, กสส.สผอ.๑

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติการราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร

๒. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็น PROMPT Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๗๐ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

#### ๔.๑ สรุปผลการศึกษา

การดำเนินการศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร โดยวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Factor) ตามกรอบ McKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Factor) ตามกรอบ C-PEST Analysis และให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔ กลุ่ม กำหนดค่าน้ำหนัก ด้วยวิธีการให้คะแนน จัดลำดับ ความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis และใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT Matching หรือ TOWS Matrix) และนำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือกในการ การ พัฒนาขีดความสามารถกรมการสื่อสารทหาร เพื่อสร้างสภาวะเกื้อกูลให้ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีขีดความสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ผ่านการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และ ข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถฯ ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สำหรับเป็นแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็น PROMPT Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๗๐ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแผน โครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

## ๔.๒ ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

เพื่อให้การขับเคลื่อน และการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในทุกส่วน ของ กรมการสื่อสารทหาร ในการกำจัดอุปสรรค และดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถฯ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม จึงขอเสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ ดังนี้

### ๔.๒.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ (แผนฯปี)

การที่จะให้เกิดการขับเคลื่อน และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป้าหมายบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเป็นเป้าหมายสุดท้ายนั้น คงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณขึ้น เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายย่อยระหว่างปี ทั้งยังต้องมีการทบทวนผลของการปฏิบัติ ราชการในห้วงปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณและ นโยบายของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น แผนปฏิบัติการราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) จะเป็นเพียงแค่นโยบายการพัฒนาฯ ซึ่งจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในห่วงโซ่ประมาณนั้นๆ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณเพื่อรองรับ และเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมทั้งสามารถวัดผลสำเร็จได้จริง

#### ๔.๒.๒ การติดตามและกำกับดูแล

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกรมการสื่อสารทหาร และ เป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย หลังจากมีการทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งจะมีเป้าหมายย่อยเพื่อดำเนินงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหลัก ควรที่จะมีหน่วยงานที่กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของแต่ละ งาน/แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของห้วงเวลาการปฏิบัติ

ดังนั้น การที่จะทราบถึงกำหนดการของระยะเวลาการดำเนินงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของแต่ละ งาน/แผนงาน/โครงการ ทั้งยังกำหนด หน่วยผู้รับผิดชอบ และกองฝ่ายอำนวยการตามสายงานเพื่อติดตามและกำกับดูแล ให้ งาน/แผนงาน/โครงการ นั้นๆ บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

#### ๔.๒.๓ การรายงานและประเมินผล

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของ งาน/แผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ที่ได้กำหนดนั้น จะต้องมีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางด้านประสิทธิภาพใน งาน/แผนงาน/โครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของในแต่ละ งาน/แผนงาน/โครงการ โดยมีหน่วยประเมินผลคือกองฝ่ายอำนวยการในสายงานนั้น จะต้องเป็นหน่วยประเมินผล รวมทั้งเป็นหน่วยติดตาม กำกับดูแล

ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล จะต้องเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางด้านประสิทธิภาพ มากกว่าทางด้านความสำเร็จตามระยะเวลาหรืองบประมาณ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดสามารถปรับให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความอ่อนตัวแต่ต้องยึดหลักผลสัมฤทธิ์ทางด้านประสิทธิภาพ เพื่อให้เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ

### ๔.๓ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

แผนปฏิบัติการราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ได้จัดทำขึ้นในห้วงของการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๔ ซึ่งเป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการล่วงหน้า ของ กรมการสื่อสารทหาร ทั้งยังเป็นการคาดการณ์ในห้วงของอนาคต กอปรกับแนวคิดของทางหน่วย เหนือที่ยังไม่ชัดเจน จึงส่งผลให้แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ขาดความชัดเจนในแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้ง งาน/ แผนงาน/โครงการ

เพื่อให้การศึกษาครั้งต่อไป สามารถกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน และกำหนด งาน/แผนงาน/โครงการ ที่จะสนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น ควรมีการศึกษาแผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะมีการจัดทำขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะที่ ๒ และ ศึกษานโยบายต่างๆ ของหน่วยเหนือ เพื่อนำมาปรับปรุง และกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงาน ให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสามารถตอบสนอง ตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดไว้

## บรรณานุกรม

- พ.อ.อุกฤษ รุ่งเรือง. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร  
กรมการสื่อสารทหาร ระยะ ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕). ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐).  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
(พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วย  
การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐).  
กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล. แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑  
(พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕). กระทรวงกลาโหม
- กรมยุทธการทหาร. แผนปฏิบัติราชการ ๓ ปี พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ กองบัญชาการกองทัพไทย  
(ฉบับปรับปรุง). กองบัญชาการกองทัพไทย
- สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ  
(พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕). สำนักนายกรัฐมนตรี
- กรมการสื่อสารทหาร. แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕).  
กองบัญชาการกองทัพไทย
- กรมการสื่อสารทหาร. แผนพัฒนาขีดความสามารถ กรมการสื่อสารทหาร (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐).  
กรมการสื่อสารทหาร



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พนัโท อีรพงษ์ หมื่นไกร
วัน เดือน ปีเกิด	๒๔ กันยายน ๒๕๒๓
การศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร พ.ศ.๒๕๔๒ วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม แขนงวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ.๒๕๔๗ หลักสูตรนายทหารใหม่ กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.๒๕๔๘ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าสื่อสาร กองบัญชาการกองทัพไทย รุ่นที่ ๑๓ พ.ศ.๒๕๕๓ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าสื่อสาร กองบัญชาการกองทัพไทย รุ่นที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๕๗ หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ ๙๔ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก พ.ศ.๒๕๕๘
ประวัติการทำงาน	นายช่างอิเล็กทรอนิกส์ แผนกปฏิบัติการโทรคมนาคมที่ ๒ กทค.ศทท.สส.ทหาร หัวหน้าสถานี แผนกปฏิบัติการโทรคมนาคมที่ ๒ กทค.ศทท.สส.ทหาร นายทหารการจัด แผนกการจัดและการฝึก กนผ.สผอ.สส.ทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกการจัดและการฝึก กนผ.สผอ.สส.ทหาร