

การประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

An Application of the National Strategy Formulation Method to Formulate the Royal Thai Air Force Strategies for ASEAN Community

พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ¹, ดวงเนตร ธรรมกุล²

Pongsuwan Srisuwan¹, Doungnetre Thummakul²

บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษาการนำวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การภาครัฐด้านการป้องกันประเทศ โดยเลือกกองทัพอากาศเป็นกรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงกลาโหม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกองทัพอากาศ จำนวน 290 คน ด้วย 4 เทคนิค ได้แก่ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การประชุม และการแสดงความคิดเห็นออนไลน์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติสามารถนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่มีศักยภาพและความสามารถครอบคลุมทุกมิติในประชาคมอาเซียน ที่รองรับด้วย 4 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกองทัพอากาศในประชาคมอาเซียน การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในกลุ่มอาเซียน การพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน) และวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 15 ประการ องค์ประกอบกรอบแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 24 กลยุทธ์ และองค์ประกอบกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีหน่วยรับผิดชอบกลยุทธ์ จำนวน 8 หน่วยงาน ประโยชน์ที่ได้รับคือ นอกจากองค์การภาครัฐจะสามารถนำวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรแล้ว ยังสามารถนำส่วนที่เกี่ยวข้องจากยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไปประยุกต์ใช้ได้อีกด้วย

คำสำคัญ: วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ประชาคมอาเซียน

¹ สำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ

¹The Royal Thai Air Force Think Tank Office

² คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

²Faculty of Nursing, Suandusit University



Abstract

The objective of this study and development was to examine the national strategy formulation method to formulate the Royal Thai Air Force Strategies for ASEAN community of the government defense organization. The Royal Thai Air Force (RTAF) was employed to be the case study. The data were collected from the 290 key informants of Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Defense, Chulalongkorn University, and the RTAF. There were four techniques used to collect the data including focused group discussion, seminar, conference, and online public hearing. The data were analyzed by using content analysis.

The findings of this study revealed that the national strategy formulation method can effectively be applied to formulate the RTAF strategies for ASEAN community. The aims of strategies components consisted of vision which is Comprehensive and Capable Air Force in ASEAN Community which can meet four strategic goals (the RTAF competency and readiness enhancement for ASEAN community, the ASEAN security collaboration development, the ASEAN Air Force relations development, and the ASEAN Economic Community and the ASEAN Socio-Cultural Community support) and 15 strategic objectives. The strategic ways consisted of 24 strategies whereas the strategic means consisted of eight strategy responsible units. All government organizations should not only be able to use the national formulation strategy method to formulate their strategies but should also be able to use the related parts of the RTAF strategies for ASEAN community to apply their strategies.

Keywords: Strategy formulation Method, Royal Thai Air Force, ASEAN Community

บทนำ

ประเทศไทยต้องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) ในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีนโยบายและมาตรการรองรับการเข้าสู่การเป็น AC เพื่อให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาในการเตรียมความพร้อมประเทศไทยเข้าสู่ AC ซึ่งนโยบายการก้าวเข้าสู่ AC อย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2558 ถือเป็นการเปิดประเทศอย่างเสรีสำหรับความร่วมมือใน 3 เสาหลัก คือ เสาหลักด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political - Security Community: APSC) เสาหลักด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และเสาหลักด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2558) นโยบายเกี่ยวกับการปรับตัวและเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นในระดับประเทศ หน่วยงาน และพื้นที่ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมรองรับการเข้าสู่ AC ในปี 2558 ดังนั้น กองทัพอากาศในฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐด้านการป้องกันประเทศหน่วยงานหนึ่งจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์รองรับการเข้าสู่ AC ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ของประเทศ

การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางและการกระทำที่ตั้งใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Bryson, 2015) ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่มีประโยชน์ และสามารถใช้เป็นแนวทางให้รัฐบาลออกนโยบายจัดความเหมาะสมพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานสำหรับประเทศ (Ho, & O Sullivan, 2016; Planko Cramer, Chappin, Hekkert, 2016) และทำให้เกิดระบบ การจัดการที่ดีเลิศได้เช่นกัน (Suarez, Calvo-Mora, Roldan, 2016) แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งคือ ยุทธศาสตร์ ที่จัดทำขึ้น

จะต้องเป็นยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพคือ มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์หรือสภาวะแวดล้อมภายนอก และมีความเป็นไปได้ตามขีดความสามารถขององค์กรหรือสภาวะแวดล้อมภายใน ดังนั้น กองทัพอากาศจึงได้นำวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC เพราะเป็นวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่นำผลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และขีดความสามารถขององค์กรมาใช้ในขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (นเรศวร วงศ์สุวรรณ, 2554) ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่ผ่านมาไม่ได้นำผลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และขีดความสามารถขององค์กรมาใช้ในขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ดังนั้น ผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้นอกจากจะได้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพที่องค์กรภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรแล้ว ยังสามารถนำส่วนที่เกี่ยวข้องจากยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ไปประยุกต์ใช้ได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยการประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงกลาโหม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกองทัพอากาศ จำนวน 290 คน โดยใช้การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การประชุม และการแสดงความคิดเห็นออนไลน์ (online public hearing) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละขั้นตอนการวิจัยมีดังนี้

1. ศึกษาวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จากหนังสือคู่มือการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2. กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ.2556-2565 โดยประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

2.1 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมประกอบด้วยตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์หรือสภาวะแวดล้อมภายนอก และการตรวจสอบขีดความสามารถขององค์กรหรือสภาวะแวดล้อมภายใน โดยข้อมูลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ได้จากข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ที่มีวิทยากรหลักเป็นผู้แทนจากกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 1 คน กระทรวงกลาโหม จำนวน 1 คน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน และผู้เข้าร่วมสัมมนาจากกองทัพอากาศ จำนวน 196 คน ส่วนข้อมูลการตรวจสอบขีดความสามารถกองทัพอากาศ ได้จากข้อมูลการสนทนากลุ่มของผู้แทนกรมฝ่ายอำนวยการกองทัพอากาศ และคณะทำงานศึกษาการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ จำนวน 19 คน

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ โดยการประชุมของคณะทำงานศึกษาการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ จำนวน 13 คน เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางตัดขวาง (cross matrix synthesis) และกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1



สิ่งที้องพิจารณาองค์การ			พอประ โชนะรื่ององค์การ/วิสัยทัศน์/ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ทาง ยุทธศาสตร์
ขีดความสามารถ	จุดแข็ง			A
	จุดอ่อน			B
สภาวะแวดล้อมทาง ยุทธศาสตร์	โอกาส			C
	อุปสรรค			D
สรุปวิสัยทัศน์ = A+B+C+D สรุปเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ สรุปวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์				

ภาพที่ 1 การสังเคราะห์วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์โดยเทคนิคการสังเคราะห์ตารางตัดขวาง

2.3 การกำหนดกรอบแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยการประชุมของคณะกรรมการศึกษาการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ จำนวน 13 คน เพื่อกำหนดเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ของแต่ละวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางเชิงเส้น (linear matrix synthesis) ดังภาพที่ 2

เป้าหมายทางยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	เครื่องมือทางยุทธศาสตร์
เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ 1	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1/1	เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ 1/1
	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1/2	เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ 1/2
	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1/3	เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ 1/3

ภาพที่ 2 การสังเคราะห์เครื่องมือทางยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางเชิงเส้น

2.4 การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยการประชุมของคณะกรรมการสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ จำนวน 13 คน เพื่อกำหนดองค์กรรับผิดชอบหลักของกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางตัดขวางดังภาพ 3



ภาพที่ 3 การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางตัดขวาง

3. ตรวจสอบและปรับแก้ไขร่างยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2556-2565 โดยการประชุมคณะกรรมการอาเซียนกองทัพอากาศ จำนวน 27 คน การประชุมฝ่ายเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 40 คน และการแสดงความคิดเห็นออนไลน์ของข้าราชการกองทัพอากาศจำนวน 2 คน

4. จัดทำเอกสารยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์โดยคณะกรรมการอาเซียนกองทัพอากาศโดยแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2556-2565 และกระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2556-2565

การวิจัยนี้ไม่ต้องการผ่านการพิจารณาและอนุมัติให้ดำเนินการจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพราะเป็นงานวิจัยที่จัดทำขึ้นตามนโยบายของกองทัพอากาศที่ต้องการจัดทำยุทธศาสตร์รองรับยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศ โดยมีหลักฐานยืนยันคือคำสั่งสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ (เฉพาะ) ที่ 7 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ สั่ง ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2555

ผลการวิจัย

1. ผลการตรวจสอบสถานะแวดล้อม

1.1 ชีตความสามารถของกองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC

1.1.1 จุดแข็งของกองทัพอากาศที่สนับสนุนการเข้าสู่ AC ได้แก่ 1) มีการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวที่มีกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการเข้าสู่ AC ทำให้หน่วยเกี่ยวข้องมีทิศทางและจุดเริ่มต้นในการดำเนินการเข้าสู่ AC 2) มีนโยบายเร่งด่วนเกี่ยวกับการเข้าสู่ AC ทำให้หน่วยเกี่ยวข้องสามารถปรับแผนงาน/โครงการการเข้าสู่ AC ให้อยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมมากขึ้น 3) มีองค์ความรู้และขีดความสามารถเฉพาะทางหลายสาขาทำให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมของ AC ได้หลากหลาย 4) มีกำลังพลที่มีประสบการณ์ในปฏิบัติการร่วมระหว่างประเทศที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในเวทีของ AC และ 5) มีการพัฒนาระบบ ICT รองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศทำให้มีความพร้อมด้าน ICT สำหรับการเข้าสู่ AC

1.1.2 จุดอ่อนของกองทัพอากาศที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถสนับสนุนการเข้าสู่ AC ได้แก่ 1) การนำยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปปฏิบัติในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ AC ยังไม่ชัดเจน 2) บุคลากรกองทัพอากาศส่วนใหญ่ยังมีความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ และความตระหนักในความสำคัญของการเข้าสู่ AC ในระดับค่อนข้างต่ำ 3) ประสิทธิภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศยังต้องได้รับการพัฒนากระดัดให้เพียงพอที่จะลดการสูญเสียกำลังพลที่มีคุณภาพและ 4) การกำหนดองค์กรรับผิดชอบงานด้านอาเซียนของกองทัพอากาศยังเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการ



และสำนักงานเฉพาะกิจ ทำให้การทำงานระยะยาวขาดความต่อเนื่อง

1.2 สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ AC

1.2.1 โอกาสหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สนับสนุนการเข้าสู่ AC ของกองทัพอากาศได้แก่ 1) อาเซียน มีกลไกจัดตั้ง AC ที่ชัดเจน ประกอบด้วย กฎบัตรอาเซียน แผนจัดตั้ง AC 3 เสาหลัก และแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนทำให้ประเทศสมาชิกมีแนวทางการปฏิบัติที่มีทิศทางเดียวกันในความร่วมมือ ทั้งการเสริมสร้าง การพัฒนา การส่งเสริม และการสนับสนุน 2) รัฐบาลมียุทธศาสตร์และกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ปี 2558 โดยมีกรมอาเซียนกระทรวงการต่างประเทศเป็นสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ มีคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการรับผิดชอบในภาพรวมของแต่ละเสาหลัก ทำให้ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายเดียวกันที่จะผลักดันให้ประเทศมีความพร้อมในการเข้าสู่ AC 3) กระทรวงกลาโหมมีการปรับแก้ไขยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (2555-2558) ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับ AC และมีแผนปฏิบัติการ 3 ปี (ปี 2556-2558) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AC ปี 2558 ทำให้กองทัพไทยและเหล่าทัพมีแนวทางในการปรับแผนปฏิบัติราชการและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อความสอดคล้องในการได้มาซึ่งงบประมาณของการก้าวสู่ AC เป็นการเฉพาะ 4) การเป็น AC ในปี 2558 จะยังไม่สมบูรณ์ต้องมีการดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นไปจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ระยะยาวรองรับการเป็น AC และ 5) ความก้าวหน้าด้าน ICT ระหว่างประเทศและภายในประเทศเอื้ออำนวยต่อกองทัพอากาศที่จะใช้ขีดความสามารถเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายในการพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคง และสนับสนุนด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมใน AC

1.2.2 อุปสรรคหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ไม่สนับสนุนการเข้าสู่ AC ของกองทัพอากาศได้แก่

1) การเมืองของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องทางนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายต่างประเทศและความมั่นคงประกอบกับประเทศไม่มียุทธศาสตร์ชาติทำให้ไม่สามารถมีบทบาทนำและนโยบายเชิงรุกในอาเซียน จนทำให้เสียโอกาสในการผลักดันเรื่องต่างๆ ใน AC 2) ประเทศสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีนแข่งขันกันเข้ามามีอิทธิพลในอาเซียนโดยสหรัฐอเมริกาได้สร้างกลุ่ม Trans-Pacific Partnership (TPP) ขณะที่จีนสร้างกลุ่ม Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) ส่งผลกระทบต่อนโยบายต่างประเทศและความมั่นคงของไทยด้านความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจทั้งสอง ทั้งในฐานะประเทศไทย และประเทศสมาชิกอาเซียน 3) ประเทศไทยยังมีปัญหาเขตแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน และปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่จะต้องเร่งแก้ไข เพื่อจะได้ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ AC 4) โครงสร้างองค์กรภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชนยังไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างโอกาสการทำงานเชิงรุก ทำให้การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรของไทยในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการเข้าสู่ AC มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอและ 5) ข้อจำกัดด้านงบประมาณของประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ AC อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ผลการกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์

2.1 วิสัยทัศน์ คือ กองทัพอากาศที่มีศักยภาพและความสามารถครอบคลุมทุกมิติใน AC

2.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ จำนวน 4 เป้าหมาย 1) การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกองทัพอากาศใน AC 2) การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในกลุ่มอาเซียน 3) การพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียน และ 4) การสนับสนุน AEC และ ASCC

2.3 วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ จำนวน 15 วัตถุประสงค์

2.3.1 วัตถุประสงค์ของเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ 1 จำนวน 2 วัตถุประสงค์ 1) กำลังพลกองทัพอากาศได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศและความรู้เกี่ยวกับอาเซียนและ 2) กองทัพอากาศมีกลไกในการขับเคลื่อน

การเข้าสู่ AC ที่มีประสิทธิภาพ

2.3.2 วัตถุประสงค์ของเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ กองทัพอากาศเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ในกรอบอาเซียน 7 ด้าน 1) อาชญากรรมข้ามชาติ (Transnational Crime: TC) 2) การช่วยเหลือทางมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) 3) อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industry: DI) 4) การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ (Peace Keeping Operation: PKO) 5) ความมั่นคงทางทะเล (Maritime Security: MS) 6) การต่อต้านการก่อการร้าย (Counter Terrorism: CT) และ 7) การส่งกำลังบำรุงร่วม (Common Logistics: CL)

2.3.3 วัตถุประสงค์ของเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ 3 จำนวน 1 วัตถุประสงค์ คือ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกองทัพอากาศกับกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาระดับสูงและระดับเจ้าหน้าที่

2.3.4 วัตถุประสงค์ของเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ กองทัพอากาศเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนในด้านต่างๆ ของอาเซียน 5 ด้าน 1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน 2) การไปสู่ภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน 3) การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม 4) การส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และ 5) การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน

3. ผลการกำหนดกรอบแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3.1 เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ของแต่ละวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การศึกษา การบริหารจัดการ การทหาร และการทูต

3.2 พิมพ์เขียว (blueprint) หรือแผนที่เส้นทาง (roadmap) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ประกอบด้วย 24 กลยุทธ์ ดังแสดงในแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ดังภาพ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์นี้ทุกหน่วยงานที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เริ่มจากหน่วยงานรับผิดชอบกลยุทธ์ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย และกรอบทิศทางนโยบายของกลยุทธ์ที่รับผิดชอบเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงาน โครงการรองรับกลยุทธ์ ซึ่งความสำเร็จของ 24 กลยุทธ์ (กรอบแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) จะส่งผลให้จุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (15 วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์) ประสบผลสำเร็จ

4. ผลการกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ประกอบด้วยหน่วยงานรับผิดชอบกลยุทธ์ 8 หน่วยงาน 1) กรมกำลังพลทหารอากาศ 2) กรมข่าวทหารอากาศ 3) กรมยุทธการทหารอากาศ 4) กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ 5) กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 6) กรมแพทย์ทหารอากาศ 7) กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ 8) โรงเรียนนายเรืออากาศ นวมินทราชดิยาธิราช



อภิปรายผล

ผลการกำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ได้จุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ กรอบแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ที่มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ และขีดความสามารถของกองทัพอากาศ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติที่นำมาใช้เป็นวิธีที่นำผลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และขีดความสามารถของกองทัพอากาศมาใช้ในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และหน่วยงานรับผิดชอบกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์ตารางตัดขวาง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Kotler and Murphy, 1998; Plunkett, Raymond, and Gemmy, 2005; Wheelen and Hunger, 2008)

ส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC คือส่วนที่เป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ จำนวน 4 เป้าหมาย 1) การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกองทัพอากาศใน AC 2) การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในกลุ่มอาเซียน 3) การพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียน และ 4) การสนับสนุน AEC และ ASCC ทั้ง 4 เป้าหมายมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และมีความเป็นไปได้ตามขีดความสามารถของกองทัพอากาศ โดยความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์สามารถอธิบายสนับสนุนได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกองทัพอากาศใน AC มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาษาต่างประเทศและความรู้อาเซียนและพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการเข้าสู่ AC โดยมีกลยุทธ์รองรับ ได้แก่ พัฒนากำลังพลด้านภาษาต่างประเทศและความรู้อาเซียน พัฒนางค์กรรับผิดชอบ ปรับปรุงกฎระเบียบปรับแผนงาน และสร้างเครือข่ายทางวิชาการ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยมีความสอดคล้องกับ 1) แผนงานการจัดตั้ง APSC, AEC และ ASCC (กระทรวงการต่างประเทศ, 2555) เพราะเป็นการพัฒนาระบบให้มีความพร้อมตามแผนการจัดตั้งทั้งสามเสาหลัก 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงการเป็น AC ของยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ของประเทศ (ชูวิทย์ มิตรชอบ, 2555) และ 3) แนวทางปฏิบัติรองรับการจัดตั้ง AC ด้านการพัฒนากำลังพลของแผนปฏิบัติการ 3 ปี กระทรวงกลาโหม ปี 2556-2558 (กระทรวงกลาโหม, 2555) องค์การภาคีรัฐอื่นๆ ทุกองค์การสามารถนำกลยุทธ์เตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาภาษาต่างประเทศและความรู้อาเซียนไปประยุกต์ใช้ได้

2. การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กองทัพอากาศมีส่วนร่วมในความมั่นคงด้านต่างๆ ของอาเซียน โดยมีกลยุทธ์รองรับ ได้แก่ ส่งเสริมความร่วมมือ กับประเทศในกลุ่มอาเซียนเพื่อแก้ไขปัญหา TC ส่งเสริม HADR ส่งเสริมความร่วมมือด้าน DI สนับสนุน PKO สนับสนุนการดำเนินงานด้าน MS ส่งเสริมความร่วมมือด้าน CT และส่งเสริม CL วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยมีความสอดคล้องกับ 1) แนวทางการปฏิบัติรองรับประชาคมที่มีกฎเกณฑ์และมีการพัฒนาค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันและภูมิภาคที่มีความเป็นเอกภาพ สงบสุข และมีความแข็งแกร่ง พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงที่ครอบคลุมในทุกมิติของแผนงานการจัดตั้ง APSC (กระทรวงการต่างประเทศ, 2555) 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ และการเสริมสร้างความมั่นคงของยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ของประเทศ (ชูวิทย์ มิตรชอบ, 2555) และ 3) แนวทางปฏิบัติรองรับการจัดตั้ง AC ด้านการพัฒนากฎการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการตามเอกสารแนวความคิดในการประกอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ASEAN Defense Ministers Meeting: ADMM) และการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defense Ministers Meeting-Plus: ADMM-Plus) ของแผนปฏิบัติการ 3 ปี กระทรวงกลาโหมปี 2556-2558 (กระทรวงกลาโหม, 2555) องค์การภาคีรัฐอื่นๆ



สามารถนำกลยุทธ์รองรับ การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองไปประยุกต์ใช้ได้

3. การพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์รองรับ ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการระดับสูง พัฒนาความสัมพันธ์ระดับเจ้าหน้าที่ และส่งเสริมการแข่งขันกีฬาของทัพอากาศอาเซียน วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยมีความสอดคล้องกับ 1) แผนงานการจัดตั้ง APSC (กระทรวงการต่างประเทศ, 2555) เพราะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาการเมืองและความมั่นคงร่วมกัน 2) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงของยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ของประเทศ (ซูวิทย์ มิตรชอบ, 2555) และ 3) แนวทางปฏิบัติรองรับการจัดตั้ง AC ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการตามเอกสารแนวความคิดในกรอบ ADMM/ADMM-Plus) ของแผนปฏิบัติการ 3 ปี กระทรวงกลาโหมปี 2556-2558 (กระทรวงกลาโหม, 2555) องค์กรภาคีอื่นๆ สามารถนำกลยุทธ์รองรับการพัฒนาความสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองไปประยุกต์ใช้ได้

4. การสนับสนุน AEC และ ASCC มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กองทัพอากาศมีส่วนสนับสนุน AC ในการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน การไปสู่ภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม การส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และการสร้างอัตลักษณ์อาเซียนโดยมีกลยุทธ์รองรับ ได้แก่ การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ แรงงาน การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในสาขาสำคัญ การบินและการค้นหาและช่วยชีวิต ผู้ประสบภัยพิบัติทางอากาศ การส่งเสริมการค้าทางชีวิตที่มีสุขภาพ การพัฒนาการคุ้มครองและสวัสดิการสังคม การจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการสร้างอัตลักษณ์อาเซียน วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยมีความสอดคล้องกับ 1) แนวทางการปฏิบัติรองรับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน และการไปสู่ภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันของแผนงานการจัดตั้ง AEC การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม การส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และการสร้างอัตลักษณ์อาเซียนของแผนงานการจัดตั้ง ASCC (กระทรวงการต่างประเทศ, 2555) 2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสินค้า บริการ การค้า และการลงทุน การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ และการสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักถึงการเป็น AC ของยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ของประเทศ (ซูวิทย์ มิตรชอบ, 2555) และ 3) แนวทางปฏิบัติรองรับการจัดตั้ง AC ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสนับสนุนการเป็น AEC และ ASCC ด้วยการใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของกระทรวงกลาโหมของแผนปฏิบัติการ 3 ปี กระทรวงกลาโหมปี 2556-2558 (กระทรวงกลาโหม, 2555) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดย่อมทำให้เกิดความร่วมมือเพื่อบรรลุแผนการจัดตั้ง AEC และ ASCC ส่งผลให้ปัญหาต่างๆ ที่ยังเผชิญอยู่ในปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมจะได้รับการแก้ไข อันจะเป็นส่วนสนับสนุนความต้องการของประเทศที่ต้องการเป็นศูนย์กลางของ ASCC (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2558) องค์กรภาคีอื่นๆ สามารถนำกลยุทธ์รองรับการสนับสนุน AEC และ ASCC ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองไปประยุกต์ใช้ได้

5. จุดเด่นของงานวิจัยนี้นอกจากจะได้ยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และขีดความสามารถขององค์กรแล้วยังเป็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาครบรอบของการบริหารยุทธศาสตร์ (strategic management) ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินยุทธศาสตร์ เพราะเป็นงานวิจัยที่เป็นนโยบายขององค์กร อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดการวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนการตรวจสอบยุทธศาสตร์โดยการแสดงความคิดเห็นออนไลน์ (online public hearing) ได้รับการตอบรับจำนวนน้อย

สรุป

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างมีคุณภาพ เพราะเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และมีความเป็นไปได้ตามขีดความสามารถขององค์กรทั้งนี้เนื่องจากได้นำผลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมเข้ามาพิจารณาในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2556-2565 มุ่งสู่วิสัยทัศน์ กองทัพอากาศที่มีศักยภาพและความสามารถครอบคลุมทุกมิติในประชาคมอาเซียน โดยมี 4 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกองทัพอากาศในประชาคมอาเซียน การพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในกลุ่มอาเซียน การพัฒนาความสัมพันธ์ของกองทัพอากาศประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน) และ 15 วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนตามกรอบแนวทางและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้วย 24 กลยุทธ์โดย 8 หน่วยรับผิดชอบกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายองค์กรภาครัฐกำหนดเป็นนโยบายในการนำวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์กรโดยการนำผลการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และขีดความสามารถขององค์กรมาใช้ในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และหน่วยงานรับผิดชอบกลยุทธ์

1.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ องค์กรภาครัฐนำกลยุทธ์ส่วนที่เกี่ยวข้องจากยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ AC ไปพิจารณาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์การเข้าสู่ AC ขององค์กรได้ตามความเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

กองทัพอากาศทำการวิจัยประเมินผลการนำยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ.2556-2565 ไปสู่การปฏิบัติส่วนหน่วยงานภาครัฐทำวิจัยเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ

รายการอ้างอิง

- กระทรวงกลาโหม. (2555). แผนปฏิบัติการ 3 ปี กระทรวงกลาโหม (ปี 2556-2558) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558. กรุงเทพมหานคร: กองอาเซียน สำนักยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม.
- กระทรวงการต่างประเทศ. (2555). แผนงานการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (3 เล่า) Roadmap for ASEAN Community 2015. กรุงเทพมหานคร: คาริสมา มีเดีย.
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2558). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน 2557-2559. สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- ชูวิทย์ มิตรชอบ. (2555). ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ.2558. การบรรยาย. หอประชุมสุโขทัย นัยประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ.นทบุรี. 17 ธันวาคม 2555.
- นเรศน์ วงศ์สุวรรณ. (2554). คู่มือการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติ. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.



- Bryson, J.M. (2015). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. In *The International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2nd ed.). pp.515-521.
- Ho, J.Y., & O Sullivan, E. (2016). Strategic standardization of smart systems: A road mapping process in support of innovation. *Technological Forecasting & Social Change*. Article in press, Contents lists available at Science Direct, No of Pages 12.
- Kotler, P., & Murphy, P.E. (1998). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*, 52, 470-489.
- Planko, J., Cramer, J.M., Chappin, M.M.H., & Hekkert, M.P. (2016). Strategic collective system building to commercialize sustainability innovations. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2328-2341.
- Plunkett, W.R., Raymond, F.A. & Gemmy, S.A. (2005). *Management: Meeting and exceeding customer expectations*. OH: Thomson South-Western.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldan, J.L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248, 532-542.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). *Strategic management and business policy*. (11th ed.) NJ: Pearson Prentice Hall.