



การจัดการ เชิงกลยุทธ์ ของทหาร ในจังหวัด ชายแดนภาคใต้

อ้อมใจ วงษ์มณฑา

ย่อยวิทยานิพนธ์ | วารสารรัฐสมัย

ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศโดยรวมและสร้างความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

ผู้บริหารที่เป็นจำนวนมาก อีกทั้งเป็นปัญหาที่อยู่ในความสนใจ และความต้องการแก้ไขของสังคมรัฐบาลทุกชุดได้ให้ความสำคัญมาโดยต่อเนื่องและเริ่มกำหนดนโยบายแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเฉพาะเรื่อง ตั้งแต่ ปี 2547 มาโดยลำดับ และจากการที่รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New Public Administration) เน้นให้ความสำคัญในเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความรู้จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานได้ ด้วยเหตุดังกล่าวผลงานนี้จึงศึกษาและวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตั้งแต่ ปี 2547 ที่ผ่านมาในฐานะเป็นกลไกอันหนึ่งในการนำนโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติไปปฏิบัติ ว่าเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยอุปสรรค และปัจจัยเกื้อกูลและแนวทางการพัฒนาในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรเป็นอย่างไร อันจะส่งผลให้นโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถนำสู่การแก้ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างยั่งยืน

งานศึกษาของธีระ มุ่งศึกษาและวิเคราะห์สภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยเกื้อกูลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่

การบริหารแผนงาน/โครงการ มีแนวโน้มมีการประพุด ที่ไม่น่ากระทำหรือ ผิดศีลธรรมจริยธรรม จึงควรที่ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ไม่เฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะเป็นตัวอย่างที่ดี

จะไปสู่การแก้ไขปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบใน
จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยพบว่าสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ
ทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามมิติ 8 มิติ
ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางการดำเนินการกำหนด
วิสัยทัศน์และภารกิจ กลุ่มที่มีลักษณะองค์การ
ค่อนข้างถาวร มีอายุยืนนาน และกฎหมายเฉพาะ
รองรับ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือการตรวจ
สอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ
ภายนอก หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ระดับ
ตรวจสอบโดยใช้ตัวแบบการตรวจที่สอดคล้องกับ
ภารกิจ มีการเปรียบเทียบระหว่างฝ่ายเราและฝ่าย
ตรงข้าม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวของ
หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
และของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการทหาร
4) การกำหนดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ เพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์
จังหวัดชายแดนภาคใต้และกำหนดยุทธศาสตร์
ด้านการทหาร 5) การกำหนดเครื่องมือปฏิบัติคือ

การกำหนดทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะ
ยาวของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดน
ภาคใต้และของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน
การทหาร 6) การจัดทำแผนเพื่อรองรับกลยุทธ์
คือการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวของหน่วย
กำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ การ
จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยกำหนด
ยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ และหน่วย
กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการทหาร 7) การจัดองค์การ
เพื่อรองรับการปฏิบัติของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์
จังหวัดชายแดนภาคใต้และหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์
ด้านการทหาร 8) การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงใน
หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
และหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการทหาร

ส่วนปัจจัยอุปสรรค และปัจจัยเกื้อหนุนต่อการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ คือ 1) องค์การมีลักษณะถาวร มีอายุยืนยาว
และมีกฎหมายรองรับนั้น ลักษณะดังกล่าวจะ
ส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์แก่นักยุทธศาสตร์
จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือยุทธศาสตร์ระดับ
แข่งขัน 2) มีการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง โดยใช้
ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่งมาประกอบ



การตรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ และหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการทหาร และ 3) มีการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องโดยบางช่วงใช้ข้อมูลที่เบี่ยงเบน บางช่วงใช้ข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง และบางช่วงใช้ข้อมูลจากการประชุมหารือเพื่อยืมมาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวในหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ระดับ 4) มีการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องโดยบางช่วงใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง และบางช่วงใช้ข้อมูลที่ได้จากการประชุมหารือเพื่อยืมมาประกอบแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ในหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ระดับ 5) หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้มีปัญหากำหนดทรัพยากรมาจากระดับบน และทรัพยากรบุคคลขาดคุณภาพ โดยขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับปัญหาและนโยบาย หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการทหารมีปัญหา หน่วยระดับปฏิบัติขาดทักษะการปราบปรามการก่อความไม่สงบในสมัยปัจจุบัน และกระบวนการกำหนดทรัพยากรกำหนดมาจากระดับบน 6) ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ขาดแผนงาน/โครงการรองรับ แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ระดับ มีปัญหากระบวนการกำหนดแผนงาน/โครงการมาจากระดับบนและมีแนวโน้มการประทุติ ผิดศีลธรรมจริยธรรม 7) มีปัญหาพนักงานและระบบงาน โดยเฉพาะระบบงานข่าว ระบบงบประมาณ และระบบส่งกำลัง (เน้นงานเอกสาร) ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในหน่วยทั้งสองระดับ เฉพาะหน่วยทหารระดับปฏิบัติขาดทักษะการปราบปรามการก่อความไม่สงบสมัยปัจจุบัน และ 8) มีการใช้หลักวิชามาประกอบการดำเนินการในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ระดับ



แนวทางการปรับปรุงตามกรอบทฤษฎีเจ้าของและตัวแทน และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการจัดองค์การและการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) ทรัพยากรบุคคล ขาดความรู้และความพร้อมในการปฏิบัติ จึงสมควรที่กองทัพบกที่ 4 ส่วนหน้า หรือ กอ.รมน.สน.จะได้นำเสนอให้กองทัพบกพิจารณาทบทวนการได้เสียระหว่างระบบกำลัง สำนองกับความรู้และความพร้อมของกำลังพลในจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 2) การจัดทำประจำปีแผนปฏิบัติประจำปีมีความซ้ำซ้อนและไม่เข้าถึงประชาชน จึงสมควรที่ทก.4/กอ.รมน.ภาค 4 จะใช้พลังของการมีส่วนร่วม นำความเห็นร่วมกันของกรรมการระดับต่างๆ และความต้องการของประชาชนในพื้นที่รวมถึงภาคประชาชนช่วยขับเคลื่อนลดการซ้ำซ้อน 3) กระบวนการตัดสินใจในด้านต่างๆ ใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ และควรสร้างองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบกับเรื่องที่ตัดสินใจ ให้เป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งควรออกกฎระเบียบภายใน ให้เปิดเผยข้อมูลในส่วน

ที่ไม่ใช่การปฏิบัติการทางทหารโดยตรง หรือส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการทางทหาร 4) การบริหารแผนงาน/โครงการมีแนวโน้มมีการประทุพติที่ไม่น่ากระทำหรือผิดศีลธรรมจริยธรรม จึงควรที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ไม่เฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะเป็นตัวอย่างที่ดี นอกจากนี้ควรใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยสร้างความเข้าใจและได้ข้อมูลกลับมาตรวจสอบความประทุพติของกำลังพลเพื่อดำเนินตามระบบลงโทษตอบแทนจูงใจ 5) การจัดองค์การที่มีปัญหา มีข้อสังเกตว่าระบบงานส่งกำลังเน้นงานเอกสารเป็นหลัก และระบบงานข่าวผลิตเจ้าหน้าที่ไม่ทัน ไม่สามารถตอบปริมาณงานและไม่เกิดความต่อเนื่องด้านการข่าวจากการหมุนเวียนกำลังพลภายนอกพื้นที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่นั้น ระบบเรื่องการข่าว ควรเสนอให้กองทัพใช้หลักการจัดการความรู้มาพัฒนาระบบการข่าวเช่นเดียวกับการฝึก ปปส. พร้อมทั้งเพิ่มระบบการตอบแทนจูงใจ ส่วนระบบส่งกำลังควรเสนอ กอ.รมน. พิจารณามองผ่านพ้นจากการใช้กฎระเบียบตามภาวะปกติ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการศึกษาวิจัยของธีระ มุ่งค้นหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ

ทหาร 3 องค์ประกอบคือ 1) ส่วนลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยการมุ่งสร้างอนาคตระยะยาวเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด การเน้นการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเน้นการวางตำแหน่งและการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันหรือการต่อสู้ การเน้นการมององค์การโดยรวมและบูรณาฝ่าย/ส่วนต่างๆ ในองค์การ 2) ส่วนกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 11 มิติคือการกำหนดทิศทางขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ การกำหนดเครื่องมือปฏิบัติ การจัดทำแผนการปฏิบัติ การจัดองค์การ การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การทบทวนหลักการพื้นฐานของกลยุทธ์ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง และ 3) ส่วนพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 มิติ คือมิติองค์ความรู้และทักษะ และมิติค่านิยมร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นต่าง การยึดผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติเป็นหลัก ■



เอกสารอ้างอิง

ธีระ กรใหม่. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
รัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



กิจกรรม เรียนรู้สู่สิงห์ผู้ปกครอง ประจำปี 2561



คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ร่วมกับอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี จัดกิจกรรม เรียนรู้สู่สิงห์ผู้ปกครอง ประจำปี 2561 ภายใต้โครงการ “เปิดประตูสู่รัฐศาสตร์” เป็นหนึ่งในกิจกรรมรับน้องใหม่ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2561 ณ หมู่ที่ 2 บ้านท่าด่าน ตำบลดอนรัก อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี โดยนำนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของคณะรัฐศาสตร์ ศึกษาฐานหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ตามรอยเท้าพ่อ เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้ถึงหลักและแนวคิดการทำเกษตร และเรียนรู้เพื่อการอยู่ด้วยกันในสังคม โดยมี นายจำนัล เหมือนดำ ผู้แทนพิเศษรัฐบาล กล่าวเปิดพิธี ผศ.ชิตชนก ราอิมมูลา คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กล่าวรายงาน ทั้งนี้ นายเอก ยังอภัย ณ สงขลา นายอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี พร้อมด้วยหัวหน้าส่วนราชการ ให้การต้อนรับ

นายจำนัล เหมือนดำ ผู้แทนพิเศษของรัฐบาลฯ กล่าวว่า หมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงตามรอยเท้าพ่อ โดยความร่วมมือของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ร่วมกับ อำเภอหนองจิกนั้น ช่วยให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำเกษตรกรรม มีการทำ workshop การเรียนรู้การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเปลือกมะพร้าว การทำปุ๋ยอินทรีย์ การปลูกพืชผักสวนครัว การปลูกข้าว และการเลี้ยงปลา ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ถือเป็นความรู้นอกห้องเรียนที่น้องๆ จะได้เอามาปรับใช้ในอนาคตได้

นายเอกยังอภัย ณ สงขลา นายอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี กล่าวว่า กิจกรรม เรียนรู้สู่สิงห์ผู้ปกครอง ประจำปี 2561 ภายใต้โครงการ “เปิดประตูสู่รัฐศาสตร์” ในวันนี้เป็นความร่วมมือ ระหว่างอำเภอหนองจิกจังหวัดปัตตานีและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งเป็นกิจกรรมที่นำนักศึกษาเข้ามาเรียนรู้ในชุมชน และเข้าถึงชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งบ้านท่าด่าน หมู่ 2 ตำบลดอนรัก อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี เป็นหมู่บ้านเกษตรต้นแบบตามรอยเท้าพ่อ กิจกรรมในวันนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ นักศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องราวของชุมชน ได้เรียนรู้เรื่องของการทำการเกษตรแบบพอเพียงผ่านชุมชนที่เป็นชุมชนต้นแบบ อาทิ การเรียนรู้เรื่องของการทำปุ๋ยจากขุยมะพร้าว ปุ๋ยจากมูลไส้เดือน การเรียนรู้ถึงวิถีชีวิตของเกษตรกรตัวอย่าง การเรียนรู้การทำเกษตรแปลงใหญ่ ซึ่งที่ผ่านมามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีได้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องของโครงการ ไทยนิยมยั่งยืน ทางมหาวิทยาลัยได้นำนักศึกษาลงพื้นที่เข้าศึกษาพื้นที่จริงอยู่แล้ว ในวันนี้ถือเป็นอีกหนึ่งโครงการที่จะให้นักศึกษาเข้ามาเรียนรู้ถึงวิถีชีวิตของชุมชนรวมถึงหลักการการทำเกษตรแบบยั่งยืน โดยหลังจากที่นักศึกษาได้เข้าร่วมโครงการนักศึกษาจะได้รับความรู้ต่างๆ มากมายจนสามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและนำไปปรับใช้กับการเรียนได้อย่างแน่นอน ■