

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง
ของชาติในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

โดย

พลตรี สมชาย เพ็งกรุด
เสนาธิการกองทัพน้อยที่ 2
กองทัพบก ทรพรวงกลาโหม

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557-2558

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรีสมชาย เพ็งกรุด

หลักสูตร วปอ.รุ่นที่ 57

จากการติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560) ในพื้นที่ กองทัพภาคที่ 2 นั้น พบว่า มีปัญหา และข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาในการจัดทำแผนงานด้านความมั่นคงดังกล่าวยังขาดการบูรณาการ และไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้มีเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลจากเอกสาร และประมวลผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - dept Interview และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กองทัพภาคที่ 2 สามารถดำเนินงานการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบได้ โดยใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ด้วยการบูรณาการแผนงานร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายข้อมูล และแบ่งมอบภารกิจตามขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน รวมทั้งนำกลยุทธ์พัฒนาที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยการกำหนดแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้กองทัพภาคที่ 2 นำแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปจัดทำเป็นแผนฉบับสมบูรณ์ โดยดำเนินการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน/โครงการให้หน่วยงานภาครัฐ และส่วนที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยเฉพาะ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด จะต้องบรรจุแผนงาน/โครงการ ไว้ในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดด้วย และในระดับนโยบายควรพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อความมั่นคง การปรับปรุงพัฒนาระบบแผนงาน และระบบงบประมาณ โดยปรับปรุงระบบงบประมาณให้มีกรอบเงินสนับสนุนงานด้านความมั่นคงอย่างชัดเจน รวมทั้ง การจัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีของงานด้านความมั่นคงในพื้นที่ ควรผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจาก กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในระดับภาค (กอ.รมน. ภาค) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบังคับวิธีการบูรณาการงานด้านความมั่นคง สำหรับการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติเพื่อจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัด และประเมินประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 - 2560 ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม

คำนำ

จากการติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560) ในพื้นที่ กองทัพภาคที่ 2 นั้น พบว่า มีปัญหา และข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาในการจัดทำแผนงานด้านความมั่นคงดังกล่าวยังขาดการบูรณาการ และไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทาง การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้มีเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลจาก เอกสาร และประมวลผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - dept Interview และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กองทัพภาคที่ 2 สามารถดำเนินงานการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบได้ โดยใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ด้วยการบูรณาการแผนงาน ร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายข้อมูล และแบ่งมอบภารกิจตาม ขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน รวมทั้งนำกลยุทธ์พัฒนาที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัย ภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยการกำหนดแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร

การวิจัยได้รับความเอื้อเฟื้อสนับสนุนอย่างยิ่ง จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านความมั่นคงในการ ให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้การ สนับสนุนอย่างดียิ่งมาโดยตลอด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องในอนาคตสืบไป

พลตรี



(สมชาย เพ็งกรุด)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ.รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
คำจำกัดความ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	9
แนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความ	21
ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560)	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
สรุป	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	30
วิธีการวิจัย	30
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การสร้างเครื่องมือ	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	34
การวิเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	59
สรุป	59
ข้อเสนอแนะ	61
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	65
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานด้านความมั่นคงในเขต ทก. 2	66
ผนวก ข ประเด็นและแนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา	69
ประวัติย่อผู้วิจัย	73

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	13
2-2	การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	14
2-3	สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งขององค์กร	16
2-4	การสังเคราะห์กลยุทธ์	19
3-1	กำหนดแผนการดำเนินงานศึกษาวิจัย	30
4-1	การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายใน	43
4-2	การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอก	44
4-3	ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญปัจจัยภายใน	47
4-4	ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญปัจจัยภายนอก	48
4-5	การกำหนดวิสัยทัศน์	50
4-6	การกำหนดพันธกิจ	51
4-7	การกำหนดเป้าประสงค์	52
4-8	การกำหนดกลยุทธ์ในรอบประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ(พ.ศ. 2556 -2560)	53

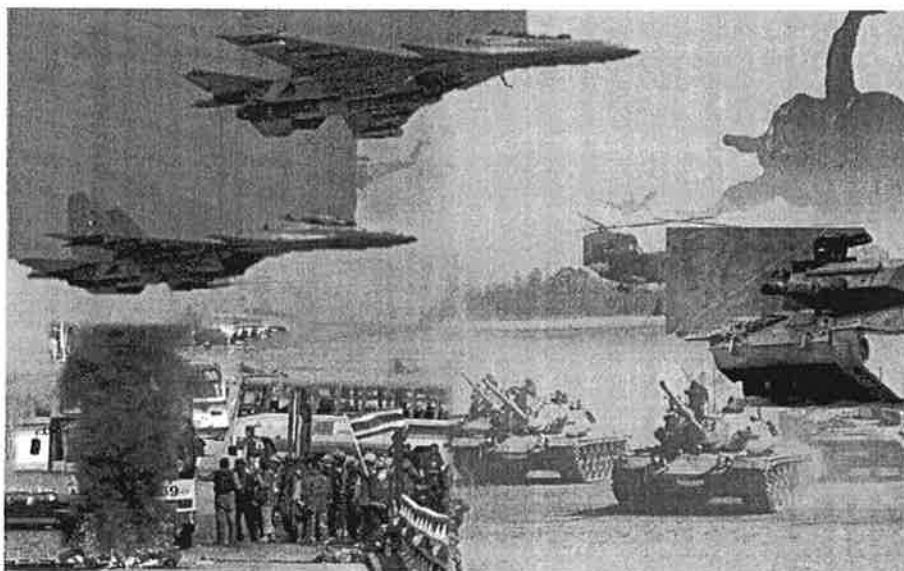
สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1-1	การผสมผสานระหว่างปัญหาของสังคมปัจจุบัน	1
1-2	แผนภาพ AEC	2
1-3	การแบ่งเขตการปกครองในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2
1-4	ปัญหาการสู้รบตามแนวชายแดน บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา	3
1-5	ปัญหายาเสพติด	4
1-6	การลักลอบตัดไม้	4
1-7	ปัญหาความขัดแย้งในสังคม	4
1-8	การประชุม คมพ.ทภ.2	5
2-1	แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์	11
2-2	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	12
2-3	การกำหนดตำแหน่งขององค์กร	15
2-4	แนวทางการกำหนดตำแหน่งขององค์กร	16
4-1	สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ในกองทัพภาคที่ 2	35
4-2	การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)	37
4-3	การกำหนดตำแหน่งของ พมพ.ทภ.2	49

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา



แผนภาพที่ 1-1 การผสมผสานระหว่างปัญหาของสังคมปัจจุบัน

สถานการณ์ปัญหาความมั่นคงของประเทศในปัจจุบันมีลักษณะผสมผสานระหว่างปัญหาความมั่นคงรูปแบบเก่ากับปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประชาชนและประเทศโดยรวม ด้วยเหตุดังกล่าว สถานการณ์ความมั่นคงแห่งชาติ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ.2556-2560) เพื่อเตรียมความพร้อมของประชาชนและทุกภาคส่วนในชาติให้พร้อมเผชิญสถานการณ์ปัญหาและภัยที่อาจเกิดขึ้น และสามารถบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหาและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติได้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากสถานการณ์ปัญหาและภัยความมั่นคง ที่เกิดขึ้นในระดับพื้นที่จังหวัดทั่วประเทศ จะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพพื้นที่แล้ว รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศโดยรวมเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสลับซับซ้อน และไม่อาจป้องกันแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางและวิธีการแบบเดิมที่มองปัญหาแบบแยกส่วน หรือแยกมิติได้เหมือนในอดีต



One Vision, One Identity, One Community
 หนึ่งวิสัยทัศน์, หนึ่งเอกลักษณ์, หนึ่งประชาคม

แผนภาพที่ 1-2 แผนภาพ AEC

ประกอบกับประเทศต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในระดับพื้นที่ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ควบคู่กันไป เพื่อบริหารจัดการภารกิจของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 มาเป็นระยะเวลายาวนานได้สรุปสถานการณ์ปัญหาและทิศทางการพัฒนาเชิงพื้นที่ระดับภาคไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 1-3 การแบ่งเขตการปกครองในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการแบ่งการปกครองออกเป็น 20 จังหวัด มีเนื้อที่มากที่สุดของประเทศไทย เทียบได้กับหนึ่งในสามของพื้นที่ทั้งหมดของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งจังหวัดชายแดนที่ติดต่อกับกัมพูชาและ สปป.ลาว และจังหวัดชั้นใน

สถานการณ์ปัญหาและภัยความมั่นคงที่สำคัญ จำแนกออกเป็น ๒ ส่วน โดยพิจารณาจากลักษณะของปัญหาและภัยคุกคามที่มีจุดเน้นในแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนแรก ปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบเก่า ซึ่งมีจุดเน้นความมั่นคงแบบเดิม (Traditional security) โดยยังคงมีปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น และดำรงอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งจะส่งผลกระทบต่อไปในอนาคต ได้แก่

- ปัญหาการสู้รบตามแนวชายแดน ด้วยกองกำลังติดอาวุธบริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา
- ปัญหาความไม่ชัดเจนของแนวเขตแดน ทั้งชายแดนไทย-กัมพูชา และไทย-สปป.ลาว ซึ่งทำให้เกิดการเผชิญหน้าด้วยกำลังทหารในพื้นที่บางจุด เช่น พื้นที่ชายแดนไทย-กัมพูชา บริเวณปราสาทเขาพระวิหาร เป็นต้น รวมทั้งเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อ การพัฒนาพื้นที่การค้าชายแดนให้เป็นจุดผ่านแดนถาวรที่สามารถพัฒนาพื้นที่ได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีจุดผ่อนปรนการค้า และจุดผ่านแดนชั่วคราวอีกหลายจุดที่รอการจัดระเบียบเพื่อการพัฒนาพื้นที่ให้เหมาะสมกับศักยภาพและโอกาส



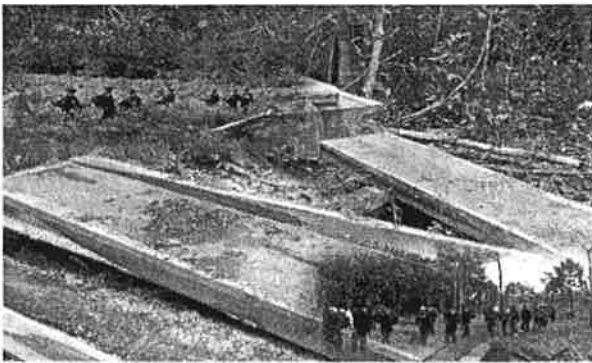
แผนภาพที่ 1-4 ปัญหาการสู้รบตามแนวชายแดน บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา

ส่วนที่สองปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบใหม่ ซึ่งมีจุดเน้นความมั่นคงที่ไม่ใช่แบบเดิม (Non-traditional security) โดยยังคงมีปัญหาด้านภัยที่ ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในหลายพื้นที่ และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการเสริมสร้าง ความมั่นคงโดยรวมของประเทศ โดยปัญหาความมั่นคงที่สำคัญในพื้นที่ ได้แก่



แผนภาพที่ 1-5 ปัญหายาเสพติด

-ปัญหายาเสพติด ซึ่งมีการลักลอบนำยาเสพติดที่ผลิตนอกประเทศข้ามแดนมาทางด้าน สปป.ลาว และด้านกัมพูชา และมีการแพร่ระบาด ทั้งในเขตเมืองและพื้นที่ชนบท ทำให้เกิดปัญหาทาลายครอบครัว ชุมชนและสังคมเพิ่มมากขึ้น



แผนภาพที่ 1-6 การลักลอบตัดไม้

- ปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อเขตแดน ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ และจากการกระทำของมนุษย์

- ปัญหาความขัดแย้งในสังคม โดยมีเงื่อนไขจากการเคลื่อนไหวทางการเมืองที่มีความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การเผชิญหน้าและอาจใช้ความรุนแรงตามมา รวมทั้งเงื่อนไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างประชาชนด้วยกัน และความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับหน่วยงานของรัฐ



แผนภาพที่ 1-7 ปัญหาความขัดแย้งในสังคม

การดำเนินงานทางยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 – 2560 ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 นั้น คณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2 (คพ.ทภ.2) ได้ดำเนินการโดยกำหนดมาตรการและแนวทางการพัฒนา ให้



สอดคล้องกับนโยบายความมั่นคง แห่งชาติ, แผนป้องกันประเทศ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่ง ชาติและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อ เสริมความมั่นคงของชาติร่วมกับ กองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในจังหวัดส่วนราชการ และ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง พิจารณา กำหนดแผนการดำเนินงานในการ พัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติใน ระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2

แผนภาพที่ 1-8 การประชุม คพ.ทภ.2

รวมทั้งยึดถือนโยบายของรัฐบาลที่ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีที่ได้ แลกเปลี่ยนมติบัญญัติแห่งชาติเมื่อ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557 การรักษาความมั่นคงของรัฐและ การต่างประเทศโดยในระยะเร่งด่วนรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคม การเมืองและความมั่นคงอาเซียนในกิจการ 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการชายแดน การสร้างความ มั่นคงทางทะเล การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน และการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติการทางด้านทหารร่วมกันของอาเซียน โดยเน้นความร่วมมือ เพื่อป้องกัน แก้ไขข้อพิพาทต่างๆและการแก้ไขปัญหาเส้นเขตแดนโดยใช้กลไกทั้งระดับทวิภาคีและพหุ ภาคีที่จะจัดระเบียบการพัฒนาตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจของอาเซียน และการบริหารจัดการ พื้นที่ชายแดนทั้งทางบกและทางทะเล รองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดนโดยใช้ ระบบเฝ้าตรวจที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ให้ ความสำคัญต่อการแปลงนโยบายการรักษาความมั่นคงของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริม ความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2556 – 2560ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อ เสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นรูปธรรม โดยเร็ว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการแปลงนโยบายความมั่นคงของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556-2560 เป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2
2. เพื่อเสนอแนะแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้กับหน่วยเหนือต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของกองทัพภาคที่ 2 ตามนโยบายความมั่นคงของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 - 2560 โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิของหน่วยปฏิบัติงานที่ได้รายงานตามหัวระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและการถกแถลง(Focus Group) จากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รับทราบแนวทางการแปลงนโยบายความมั่นคงของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556-2560 เป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2
2. ได้แผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 เสนอแนะให้กับหน่วยเหนือต่อไป

คำจำกัดความ

นโยบายรัฐบาล	หมายถึง	นโยบายของรัฐบาลที่ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 รวม 11 ข้อ ประกอบด้วย (1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ (2) การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ (3) การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ (4) การศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม (5) การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน (6)การเพิ่มศักยภาพทาง
---------------------	---------	--

เศรษฐกิจของประเทศ (7) การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน(8)การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม (9) การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุล ระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน (10) การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ (11) การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

ยุทธศาสตร์การพัฒนา
เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ

หมายถึง การพัฒนาที่มุ่งขจัด และแก้ไขปัญหาในพื้นที่ที่มีปัญหาความมั่นคง หรือพื้นที่ที่มีเงื่อนไขของปัญหาความมั่นคง หรือพื้นที่ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาความมั่นคง โดยใช้กระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการป้องกันประเทศ รวมทั้งแผนหลักที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน และเอื้ออำนวยต่อการสร้างความมั่นคงปลอดภัยและให้ประชาชนพึ่งพาตนเองได้

คณะกรรมการพัฒนา
เพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่
ในเขตกองทัพภาคที่ 2

หมายถึง คณะกรรมการในระดับพื้นที่ โดยมี แม่ทัพภาคที่ 2/ผู้บัญชาการรักษาความมั่นคงภายในภาค 2 เป็นประธาน และผู้บัญชาการกองกิจการพลเรือนกองทัพภาคที่ 2เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมี อำนาจและหน้าที่กำหนดมาตรการ และแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์	หมายถึง	ภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน หรือเป็นข้อความแสดงภาพที่หน่วยงานอยากจะเป็นในช่วง 4-5 ปีข้างหน้าและเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน
พันธกิจ	หมายถึง	กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือขอบเขต ภารกิจ บทบาทหน้าที่ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
ประเด็นยุทธศาสตร์	หมายถึง	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นหรือประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงาน จะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์
เป้าประสงค์	หมายถึง	สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุ หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัด	หมายถึง	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ หรือไม่
เป้าหมายกลยุทธ์	หมายถึง	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
	หมายถึง	สิ่งที่หน่วยงานจะกระทำ/ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือแนวทาง มาตรการหรือวิธีดำเนินงานสำคัญ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติที่ยึดเป็นกรอบสำหรับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนะแนวจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ(พ.ศ. 2556 - 2560)ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับแนวทาง ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. แนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปสิ่งที่ได้จากการทบทวน

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาหรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดมความคิดเห็นและข้อมูลให้เกิดฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันทั้งต่อ จุดมุ่งหมายในการพัฒนา (Ends) และดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา (Means) โดยการนำ แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) และการบูรณาการ (Integration) เป็นกรอบแนวทาง ดำเนินการตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์จนถึงขั้นการวางแผนปฏิบัติการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่าง รอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อ เอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกปัญหาอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะใน การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการเอาชนะศัตรู

ในภาษาไทยอาจมีความสับสนเล็กน้อย ระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” จึงขออธิบายในเบื้องต้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ในพจนานุกรม ฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการรบ เช่นเดียวกัน อันได้แก่

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาการรบที่มีความสำคัญในการรบ

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆเรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงคราม โดยยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ และการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้นถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบ จะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ และในภาษาไทยเรามักจะนิยมใช้คำว่า “กลยุทธ์” มากกว่า “ยุทธศาสตร์” โดยให้ความหมายว่า “วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้” การใช้คำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน

ความคิดเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าความหมายเดิมของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการรบพุ่งหมายเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความคิดเชิงกลยุทธ์จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการและการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะเพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง

ไรท์(Wright)และคณะ ให้คำนิยามว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร “Strategy – Top management ‘s plan to attain outcomes consist with the organization’s mission and goals” (Wright et al, 1992: 15) และให้นิยาม “การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ “The continuous process of determining in the mission and goals of an organization within the context of its external environment, formulating appropriate strategies, implementing those strategies, and exerting strategic control to ensure that the organization’s strategies are successful in attaining its goals.” (Wright et al, 1992: 15)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ

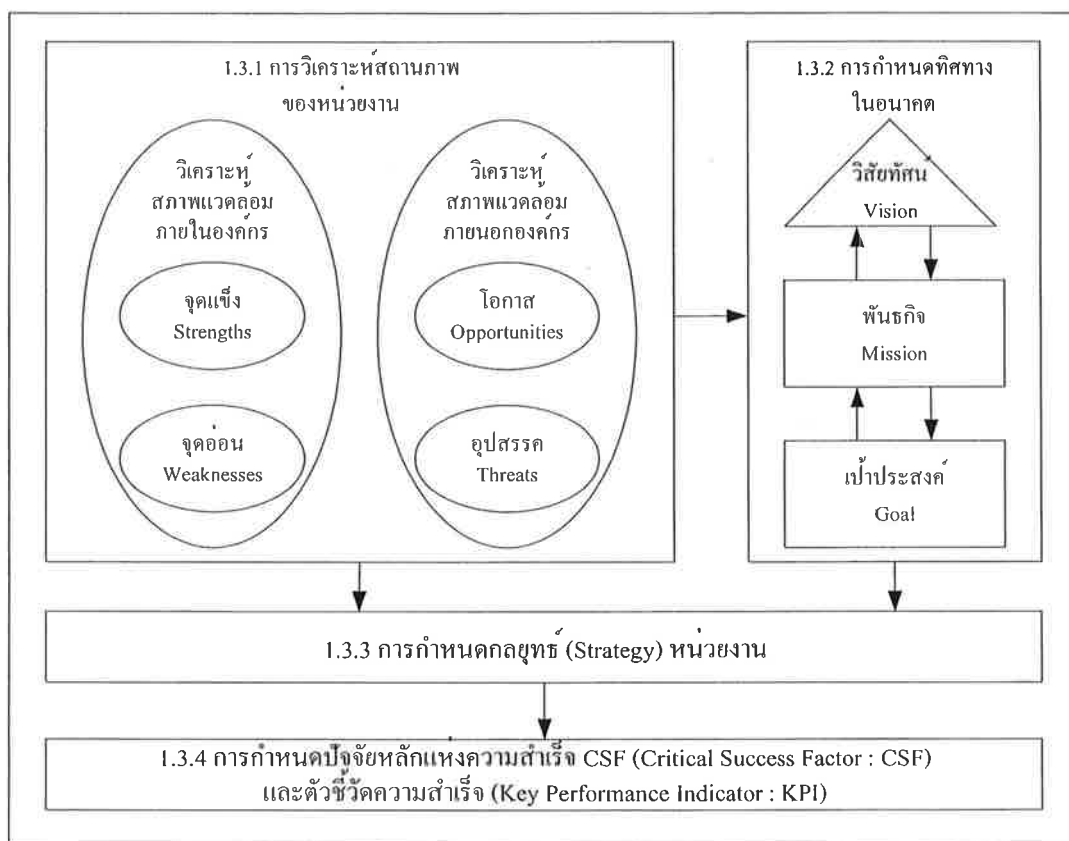
โดยแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น หน่วยงานและบุคลากรจะต้องตอบคำถาม 4 ข้อ คือ (1) ปัจจุบันหน่วยงานอยู่ในสภาพใด(As is)(2) อนาคตหน่วยงานต้องการเป็นอย่างไร และต้องทำอะไรให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไรและจะมีอะไรเป็นตัวบ่งบอกว่าได้บรรลุผลสำเร็จแล้วตามภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2-1 แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์



ที่มา : ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) , 2546

แผนภาพที่ 2-2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



ที่มา : ปรับปรุงจาก ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB , 2546)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงาน

การวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงาน เป็น การศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีการวิเคราะห์โดยละเอียด ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน (จุดแข็ง (Strengths(S)),จุดอ่อน (Weaknesses(W)),โอกาส (Opportunities(O)) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats(T)): SWOT) เพื่อให้ทราบถึงปัจจุบันหน่วยงานอยู่ในสถานการณ์ใด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยทั่วไปขอบเขตของการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และระบุปัจจัยต่างๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

1.1.1 ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านจุดแข็งและด้านจุดอ่อนต่างๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

1.1.2 ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจะจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

1.1.3 รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของจุดแข็งและคะแนนรวมของจุดอ่อนซึ่งคะแนนของจุดแข็งและคะแนนของจุดอ่อนนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (Position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

สำหรับแนวทางการสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ตารางที่ 2.1) จากปัจจัยภายในองค์กร(จุดแข็ง, จุดอ่อน) ในตารางให้กระจายคะแนน 100 คะแนนไปยังประเด็น จุดแข็ง/จุดอ่อนต่างๆ ตามน้ำหนักความสำคัญที่มีผลต่อองค์กร (อาจเป็น 0, 5, 10, 15, 20,... และผลรวมน้ำหนักความสำคัญของ 1 คน ต้องเท่ากับ 100 คะแนน)

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยภายใน	น้ำหนักความสำคัญ
จุดแข็ง (Strengths)	
1.	
2.	
3.	
จุดอ่อน (Weaknesses)	
1.	
2.	
3.	
รวมน้ำหนักความสำคัญจาก 1 ท่านเท่ากับ	100 คะแนน

ขอสมมติตัวอย่างให้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 30 คน (จะมีคะแนนรวมของทุกคนเท่ากับ 3,000 คะแนน) สมมติหาผลรวมน้ำหนักความสำคัญของประเด็นจุดแข็งต่างๆ ได้เท่ากับ 500 คะแนน และผลรวมน้ำหนักความสำคัญของประเด็นจุดอ่อนต่างๆ ได้เท่ากับ 2,500 คะแนน หลังจากนั้นจะนำไปกำหนดตำแหน่งในข้อ 1.3

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แยกแยะและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหลักนิยมทั่วไปจะใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบด้วย (1) การเมือง (Political Component = P), (2) เศรษฐกิจ (Economic Component = E), (3) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) และ (4) เทคโนโลยี (Technological Component = T)

หลังจากนี้วางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และระบุปัจจัยต่างๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

1.2.1 ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านโอกาสและด้านอุปสรรคต่างๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

1.2.2 ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กรเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

1.2.3 รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของโอกาส และคะแนนรวมของอุปสรรค ซึ่งคะแนนของโอกาส และคะแนนของอุปสรรคนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (Position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไปสำหรับแนวทางการสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (ดูตารางที่ 2.2) จากปัจจัยภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ในตาราง ให้กระจายคะแนน 100 คะแนนไปยังประเด็น โอกาส/อุปสรรคต่างๆ ตามน้ำหนักความสำคัญที่มีผลต่อองค์กร (อาจเป็น 0, 5, 10, 15, 20,... และผลรวมน้ำหนักความสำคัญของ 1 คน ต้องเท่ากับ 100 คะแนน)

ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

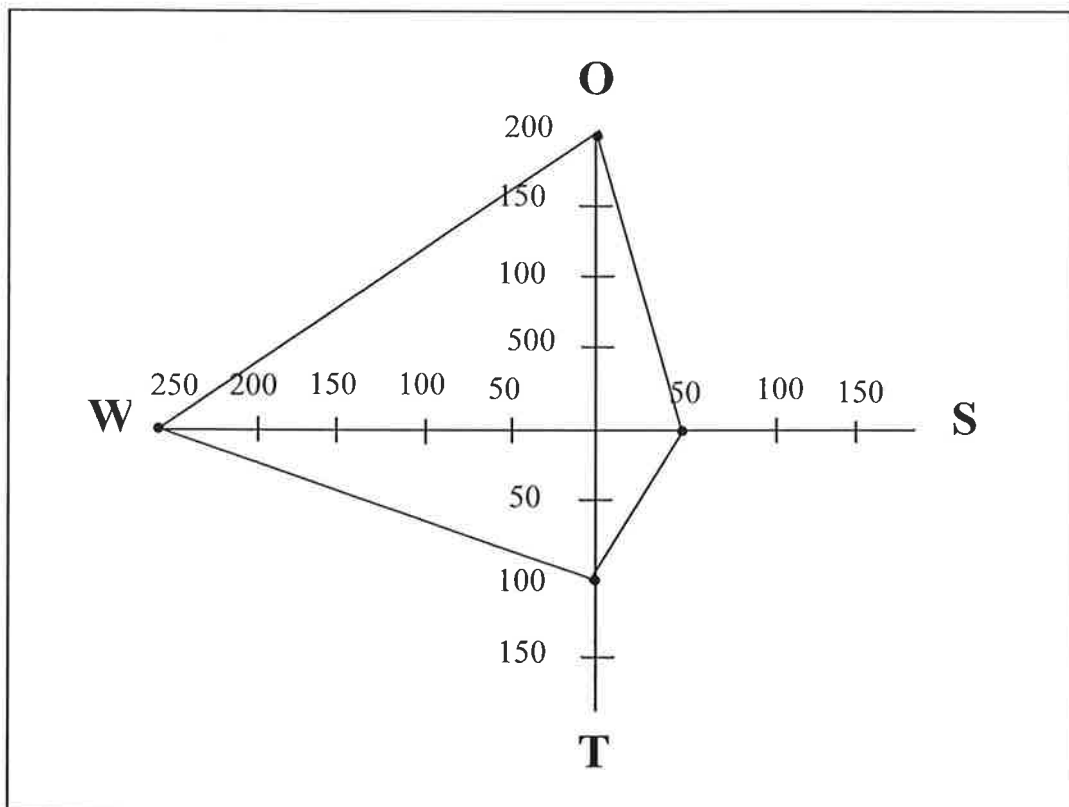
ปัจจัยภายนอก	น้ำหนักความสำคัญ
โอกาส (Opportunities)	
1.	
2.	
3.	
อุปสรรค (Threats)	
1.	
2.	
3.	
รวมน้ำหนักความสำคัญจาก 1 ท่านเท่ากับ	100 คะแนน

สมมติตัวอย่างให้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 30 คน จะมีคะแนนรวมของทุกคนเท่ากับ 3,000 คะแนน สมมติหาผลรวมน้ำหนักความสำคัญของประเด็นโอกาสต่างๆ ได้เท่ากับ 2,000 คะแนน และผลรวมน้ำหนักความสำคัญของประเด็นอุปสรรคต่างๆ ได้เท่ากับ 1,000 คะแนน หลังจากนั้นจะนำไปกำหนดตำแหน่งในข้อ 1.3

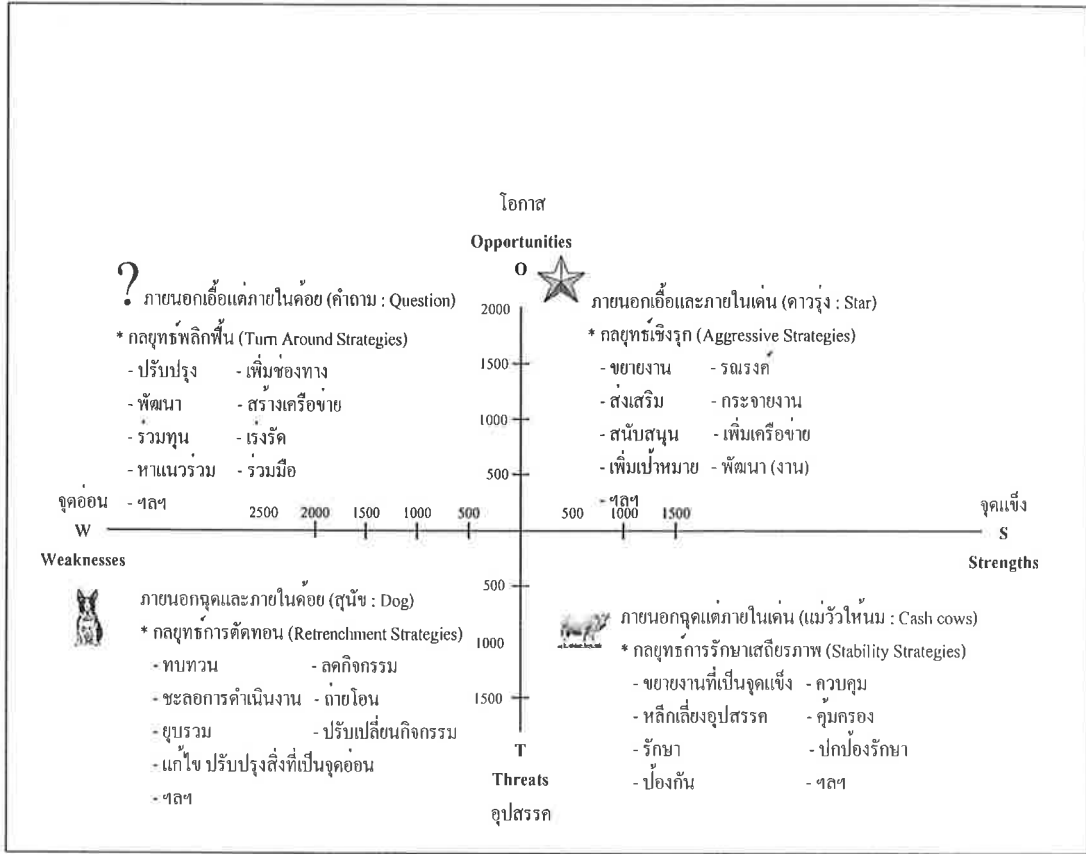
1.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis)

หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายใน(จุดแข็ง, จุดอ่อน)และปัจจัยจากภายนอกองค์กร(โอกาส อุปสรรค) จนสามารถสังเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths)จุดอ่อน (Weaknesses)กับโอกาส (Opportunities)และอุปสรรค (Threats)ได้แล้ว ต่อมาจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ จุดแข็ง:S(Strengths), จุดอ่อน:W(Weaknesses),โอกาส:O(Opportunities), อุปสรรค:T(Threats) มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (Position) ลงในแกน SWOT Matrix จากตัวอย่างในข้อ 2.1.5 และ 2.1.6 สามารถนำค่าคะแนน S = 500 คะแนน, W = 2,500คะแนน, O = 2,000 คะแนน, T = 1,000 คะแนน มา กำหนดตำแหน่งได้ดังภาพที่2.3

แผนภาพที่ 2-3 การกำหนดตำแหน่งขององค์กร



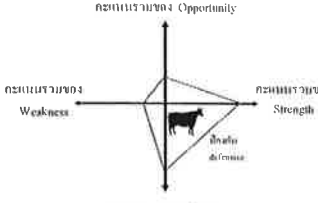
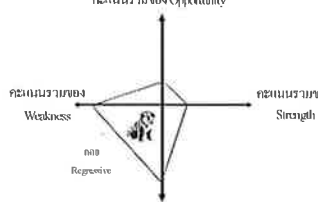
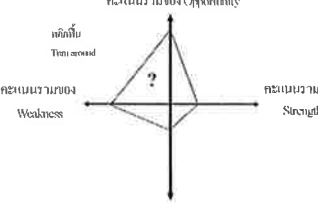
แผนภาพที่ 2.4 แนวทางการกำหนดตำแหน่งขององค์กร



จากแนวทางการกำหนดตำแหน่งขององค์กรจะได้แบบกลยุทธ์ที่ปรากฏออกมาใน 4 สถานการณ์ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2-3 สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งขององค์กร

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO STRATEGIES) เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้แสวงหา (Prospector) โอกาสภายนอก Opportunity</p> <p>โอกาสภายใน Strength</p> <p>อุปสรรคภายใน Threat</p> <p>จุดอ่อน Weakness</p>

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>(2)กลยุทธ์เชิงรับ (ST STRATEGIES)เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้เปลี่ยนแปลง (Reactor)</p> 
<p>(3)กลยุทธ์เชิงถอย (WT STRATEGIES)เป็นส่วนที่ต้องดำเนินกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)</p>	<p>สถานการณ์กบผู้ป้องกัน (Defender)</p> 
<p>(4)กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO STRATEGIES)เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร</p>	<p>สถานการณ์กบผู้วิเคราะห์ (Analyzer)</p> 

2 การกำหนดทิศทางในอนาคต

ทิศทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่า องค์กรของเรามีสิ่งที่ต้องการเห็น ต้องการเป็นอย่างไร โดยสิ่งเหล่านั้นองค์กรจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะของวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็น โดยสิ่งที่อยากเห็น อยากเป็นนั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้

2.2 พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ)

2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level strategy) จะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or action plans) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย โดยอาจพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

3.1 พิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม แล้วมองหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์ในการคว้าโอกาสนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยควรพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรประกอบด้วย เพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการคว้าโอกาสที่เปิดขึ้นมาได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อน อยู่ที่การตลาด ก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่

3.2 พิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่เป็นการนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือไม่ก็นำจุดแข็งนั้นนำไปใช้คว้าโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา เช่น ในเรื่องความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาในทั้งสองประการดังกล่าวอาจทำได้โดยอาศัยตารางที่ 2.4 เป็นเครื่องมือ

ตารางที่ 2-4 การสังเคราะห์กลยุทธ์

	จุดแข็ง(S)			จุดอ่อน(W)		
	a.	b.	c.	d.	e.	f.
โอกาส(O)						
1.	กลยุทธ์เชิงรุก			กลยุทธ์เชิงพัฒนา		
2.						
3.						
อุปสรรค(T)						
1.	กลยุทธ์เชิงรับ					
2.				กลยุทธ์เชิงถอย		

3.3 การกำหนดกลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรมี 4 ประเภทคือ

3.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้าง ความเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานของ องค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถ ควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่ม ยอดขายและการให้บริการ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการใน ลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (Diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการ หรือการประกอบการเดิม (Related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการ แตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (Joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้าง ความเติบโต

3.3.2 กลยุทธ์เชิงพัฒนาหรือกลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn around strategy) เป็น การเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อน ภายในองค์กร

3.3.3 กลยุทธ์เชิงรับหรือกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็น การเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมียุทธศาสตร์มาช่วยต้านอุปสรรค จากภายนอก

3.3.4 กลยุทธ์เชิงถอยหรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้าน

บุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่น เพื่อสะสมหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

4. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) คือปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จขององค์กรหรือความสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละด้านในระดับที่เล็กลงไป เช่น อะไรคือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ อะไรคือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization level CSF) เป็นต้นลักษณะของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญ มีดังนี้

(1) CSF จะช่วยให้เราทราบในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดว่าอะไรควรวัดและอะไรไม่ควรวัด

4.1.1 CSF จะช่วยลดต้นทุนและเวลาในการจัดทำกิจกรรมที่ไม่จำเป็น

4.1.2 CSF จะมีอยู่ในทุกระดับของจุดมุ่งหมายขององค์กร เช่น ในระดับเป้าประสงค์องค์กรในระดับกลยุทธ์ขององค์กร

4.1.3 CSF คือ สิ่งที่จะช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

องค์ประกอบสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน คือ การกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดว่า จะวัดความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายอย่างไร โดยตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการประเมินผลการดำเนินงาน

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

4.2.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

4.2.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

4.2.3 การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการน้อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

แนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ (Joined - up Government)

ความหมายระบบราชการในอดีตถูกกำหนดเป็นโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structures) เพื่อเน้นสร้างความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการจัดบริการสาธารณะด้านต่างๆ แต่เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ปัญหาต่างๆ ในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น จึงไม่อาจใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจัดบริการและดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีคุณภาพเหมาะสมกับ ยุคสมัย จำเป็นต้องปรับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลักษณะความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ (Joined-up government) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งระดับกระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของประเด็นนโยบายและการบริหารแต่ละหน่วย

“การบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ” (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 11) มีหลักคิดว่า ประเด็นนโยบายสาธารณะจำนวนมากมีความซับซ้อน ลักษณะของสภาพปัญหาก้าวข้ามขอบเขตอำนาจของหลายหน่วยงาน และไม่อาจดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยหน่วยเดียว รัฐบาลในประเทศต่างๆ จึงให้ความสำคัญในการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน หรือจัดระบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระดับต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาของ Vincent (1999 อ้างถึงใน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2555: 12) ค้นพบว่า “การบริหารราชการเชิงบูรณาการ” ถูกออกแบบมาเพื่อเสริมโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structures) ของระบบบริหารราชการ มิใช่เพื่อทดแทน ในขณะที่การศึกษาของ Farland (2004) และ Wanna (2005 อ้างถึงใน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 12) ค้นพบว่า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ “การบริหารราชการเชิงบูรณาการ” อาจมีค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามากและต้องการผู้บริหารที่มีมุมมองระยะยาว เพื่อจะได้

ผลลัพธ์เชิงบวกที่ต้องการภารกิจที่มีลักษณะเป็นงานประจำหรือประเด็นที่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน อาจไม่จำเป็น ต้องใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารราชการเชิงบูรณาการ เพราะสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว สำหรับประเด็นนโยบายสำคัญอื่นๆ เช่น ความมั่นคง การพัฒนาภูมิภาค และความปลอดภัยทางถนน ก็สามารถนำแนวคิดนี้ประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม จากข้อค้นพบของ Management Advisory Committee: MAC (2004 อ้างถึงใน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 13) สรุปว่า ไม่ว่าจะกรณีใด ต้นทุนและความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการบริหารราชการเชิงบูรณาการ ควรได้รับการพิจารณาให้ถี่ถ้วน เมื่อเทียบกับการบริหารในแบบดั้งเดิม

ลักษณะบูรณาการ

กระบวนการบริหารราชการเชิงบูรณาการ (joined-up government) มีลักษณะดำเนินการครอบคลุมใน 4 ลักษณะ (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 13) ดังนี้

1. การบูรณาการระหว่างหน่วยงานของรัฐในระดับเดียวกัน เช่น การบูรณาการระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคงกับหน่วยงานด้านภาษี เป็นต้น

2. การบูรณาการข้ามระดับหน่วยงานของรัฐ ภายใต้นโยบายหรือเป้าหมายเดียวกัน เช่น ระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานในระดับจังหวัด หรือท้องถิ่นที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับยาเสพติด เป็นต้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การสร้างหรือรักษาไว้ซึ่งจุดเน้นที่ชัดเจนในกระบวนการทำงานและการจัดองค์กร

3. การบูรณาการระหว่างหน่วยงานของรัฐโดยข้ามลำดับชั้นของกระบวนการนโยบาย เช่น การบูรณาการระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงานกับขั้นตอนการจัดการ เป็นต้น เพื่อทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์จริง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ จะต้องระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีเครื่องมือทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอ

4. การบูรณาการระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานภายนอก รัฐ เช่น การให้ภาคเอกชนเข้ามาทำงานลักษณะเดียวกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ หรือให้หน่วยงานสาธารณะประโยชน์เข้ามาจัดบริการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ

ทั้งนี้ จะต้องบูรณาการทั้งด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างแท้จริงภายใต้เป้าหมายของนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดร่วมกัน

แนวทางการสร้างให้เกิดการบูรณาการ

จากข้อค้นพบของ National Audit Office (2001) ซึ่งเป็นหน่วยงานในลอนดอน และผลงานศึกษาในพื้นที่สหราชอาณาจักรของ Ling (2002) รวมทั้งผลงานศึกษาในพื้นที่นิวซีแลนด์ของ Parker and O'Leary (2006) สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการสร้างการบริหารราชการเชิงบูรณาการ (อ้างถึงใน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 14) มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (shared goals) ที่ผ่านการตกลงร่วมกันอย่างชัดเจน

2. กำหนดเกณฑ์วัดประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. มีทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ
4. ผู้นำมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และสามารถนำทีม รวมทั้งริเริ่มสู่เป้าหมายได้
5. ทำงานร่วมกันอย่างดีภายใต้ความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน (shared responsibility)

โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานต่างๆ จำเป็นต้องมีการออกแบบเฉพาะในแต่ละงาน (Tailored made) ซึ่งหมายรวมถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน ลักษณะของกิจกรรม ขนาดและความซับซ้อนของงานที่จะดำเนินงานร่วมกัน ซึ่ง Ling (2002 อ้างถึงใน ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555: 14) ได้ข้อสรุปจากการศึกษาโดยจัดหมวดหมู่ของมิติการทำงานเชิงบูรณาการ รวม 4 มิติ ดังนี้

1. วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรแบบใหม่ (ภาวะผู้นำ งบประมาณ และการผสมผสานโครงสร้างและทีมงานร่วมกัน)
2. ประเภทองค์กรแบบใหม่ (วัฒนธรรมและค่านิยม ข้อมูลสารสนเทศ และการฝึกอบรมร่วมกัน)
3. พันธะความรับผิดชอบและแรงจูงใจแบบใหม่ (กำหนดผลลัพธ์ มาตรฐานปฏิบัติงาน และกฎ ข้อบังคับร่วมกัน)
4. วิธีการส่งมอบบริการใหม่ (มีระบบปรึกษาหารือ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการเชื่อมประสานร่วมกัน)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560)

กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ

1. การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติได้ให้ความสำคัญกับหลักคิด 4 ประการ ดังนี้
 - 1.1 การรู้จักตัวตนของเรา โดยการประเมินศักยภาพในภาพรวมและในระดับพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ ข้อจำกัด โดยเฉพาะการประเมินพื้นที่จังหวัดชายแดน จังหวัดชายฝั่งทะเล และพื้นที่จังหวัดชั้นใน
 - 1.2 การรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ โดยพิจารณาต่อเนื่องจาก การประเมินตัวตนของเราที่ให้ความสำคัญกับประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ ประเทศรอบบ้าน ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภูมิภาคเอเชีย ภูมิภาคอื่นๆ และระดับโลก
 - 1.3 การรู้จักสร้างภูมิคุ้มกัน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับการประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่นำไปสู่การปรับตัวของคนและสังคมในระดับต่างๆ
 - 1.4 การรู้จักสร้างโอกาสเชิงรุก โดยพิจารณากำหนดแนวทาง และ มาตรการดำเนินงานเชิงรุกที่ปรับตัวพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ความมั่นคงและมิติที่เกี่ยวข้องในระดับ

ต่าง ๆ เพื่อมุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ ความมั่นคงของชาติ (Survival & Growth) และ ความผาสุกของคนในชาติ

2. การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติเชื่อมโยงกับ นโยบาย/ยุทธศาสตร์ ของ กระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน อาทิ นโยบายรัฐบาลนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11(พ.ศ. 2555-2559) นโยบายกระทรวงมหาดไทย นโยบายกระทรวงการ ต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของ กระทรวงกลาโหม ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล ยุทธศาสตร์การจัดการสถานะและสิทธิ ของบุคคล ยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ แผนป้องกันประเทศ แผนรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร เป็นต้น

3. การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงเชิงรุก ที่มุ่งเน้นการป้องกันหรือลดเงื่อนไขของปัญหา ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง โดยพัฒนาระบบการจัดการและการประสานแผนงาน/โครงการของทุก ภาคส่วนให้ดำเนินงานร่วมกันในลักษณะบูรณาการด้วยการใช้กระบวนการทางเศรษฐกิจ สังคม และ การป้องกันประเทศให้ประสานสอดคล้องและเกื้อหนุนกันเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ

4. การเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้คนมีจิตสำนึกด้านความมั่นคง และให้ชุมชนและพื้นที่ เป้าหมาย มีความพร้อมการผนึกกำลังทุกภาคส่วนร่วมมือกับภาครัฐในการรักษาความมั่นคง โดยเฉพาะเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของงานมวลชนและระบบหมู่บ้านชายแดน ระบบป้องกันและ สื่อสารชายแดน เพื่อให้สนับสนุนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติตลอดจนการเตรียมพร้อม ด้านพื้นที่ให้สามารถเผชิญสถานการณ์ปัญหาความมั่นคง

5. การป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงในเชิงภารกิจ (Function) และ เชิงพื้นที่ (Area Base) เพื่อเตรียมความพร้อมของคนและพื้นที่ชั้นใน พื้นที่ชายแดน พื้นที่ชายฝั่งทะเล ที่ต้อง กำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาในระดับกระทรวง/กรม (Function) และระดับจังหวัด (Area) ให้ประสานสอดคล้องกันในแต่ละสภาพปัญหาและบริบทของพื้นที่ โดยพิจารณา แผนงาน/โครงการ ที่เหมาะสมกับโอกาสและข้อจำกัดของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละพื้นที่ โดย หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับพื้นที่ร่วมประเมิน วิเคราะห์ สถานการณ์ปัญหาความมั่นคง และกำหนดประเด็นหัวข้อ (Subject Matters) ประเด็นปัญหา ความมั่นคง (Issues) และประเด็น พื้นที่ (Area) รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญและระดับความรุนแรงของปัญหาที่ชัดเจน เพื่อกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม และ จังหวัด โดยเฉพาะพื้นที่ที่อยู่ ห่างไกลความเจริญและมีปัญหาความมั่นคงจำเป็นต้องพิจารณาจุดเน้นแนวทางดำเนินงานและ กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่และระดับความรุนแรง หรือจัดเงื่อนไขของปัญหา

6. การดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับมิติความมั่นคงภายในประเทศและมิติความมั่นคง ร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านและประชาคมอาเซียน ที่สนับสนุนการเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความ มั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community - APSC) ให้สนับสนุนการพัฒนาการ ค่าชายแดนเพื่อส่งเสริมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) รวมทั้งการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนชายแดนไทยกับชุมชนชายแดนต่างประเทศเพื่อ

ส่งเสริมความร่วมมือของประชาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio - Cultural Community - ASCC) โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างความมั่นคงที่เน้นสร้างความร่วมมือ สร้างพันธมิตร การบริหารจัดการพื้นที่ชายแดนทั้งทางบก ทางทะเล รวมถึงการสร้างปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เช่น ฐานข้อมูล เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของเมืองเพื่อเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน เพื่อให้เมืองมีศักยภาพที่จะเชื่อมโยงกับสมาชิกอาเซียนในด้านอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การลงทุน และการค้าชายแดน รวมถึงส่งเสริม โดยมีแนวทางการจัดการและกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ในพื้นที่

7. การเสริมสร้างความร่วมมือในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานท้องถิ่น และระหว่างหน่วยงานภายในของไทยกับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ไทยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยพัฒนาระบบประสานและบริหารจัดการที่เน้นการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนกลาง ภูมิภาค ท้องถิ่น และ ระหว่างหน่วยงานภายในประเทศไทยกับสถานเอกอัครราชทูตไทยและสถานกงสุลใหญ่ไทย

8. การบริหารจัดการที่มีเอกภาพและประสิทธิภาพในทุกระดับ โดยมีกลไกบริหารจัดการระดับนโยบาย ระดับภาค และ ระดับจังหวัด ภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัฒนาเพื่อเสริม ความมั่นคงของชาติ เพื่ออำนวยความสะดวกและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ประกอบด้วย 1) ระดับนโยบาย มีคณะกรรมการนโยบายและอำนวยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (นพข.) 2) ระดับภาค (มี คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 1-4 (พมพ.ทภ. 1-4) คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตทัพเรือภาคที่ 1-3 (พมพ.ทรภ. 1-3) และ ในระยะต่อไปจะกำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด (พมพ.กปช.จต.) และ 3) ระดับจังหวัด (มีคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) โดยมีกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รน.) เป็นหน่วยงานประสานและบูรณาการแผนของหน่วยงานระดับกระทรวง/กรม ระดับภาค และ ระดับจังหวัด

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติให้ความสำคัญในเชิงพื้นที่ โดยบูรณาการ การดำเนินงานพัฒนาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศในทุกระดับในการป้องกัน ลดเงื่อนไข และ แก้ไขปัญหาความมั่นคงของชาติด้วยการผนึกกำลังทุกภาคส่วนของคนในชาติโดยมี วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพื้นที่เป้าหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์

“คน ชุมชน มีภูมิคุ้มกัน และ พื้นที่ที่มีความพร้อมเผชิญปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงรวมทั้งสามารถพัฒนาร่วมกับประเทศรอบบ้านอย่างยั่งยืน”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้คนและชุมชนมีจิตสำนึกด้านความมั่นคงและมีภูมิคุ้มกันอย่างยั่งยืน
2. เพื่อผนึกกำลังจัดระบบป้องกันชายแดนให้สนับสนุนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง
3. เพื่อนวัตกรรม ภูมิปัญญาชุมชน การจัดการโดยสันติวิธี สนับสนุนงานความมั่นคง
4. เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง
5. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน

6. เพื่อให้การบริหารจัดการมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

พื้นที่เป้าหมาย

การจำแนกพื้นที่เป้าหมาย การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ มีขอบเขตพื้นที่ดำเนินการครอบคลุม 76 จังหวัด ประกอบด้วย พื้นที่จังหวัดชั้นใน จังหวัดชายแดน และจังหวัดชายทะเล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ฉันทกกำลังเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชน และพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน
2. ยุทธศาสตร์การจ้ดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน
3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง ความมั่นคงในมิติวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดการโดยสันติวิธี
4. ยุทธศาสตร์พัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง
5. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน
6. ยุทธศาสตร์บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาวิจัยยังได้รวบรวมงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ ดังนี้

ศักดิ์ชัย สระสงค์, พันเอก (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 3(กอ.รมน.ภาค 3) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3 เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3 และเพื่อศึกษาถึงแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3 ให้เกิดการบูรณาการและเกิดผลเป็นรูปธรรม ผลการศึกษาสรุปว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3 ที่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะการกำหนดสภาพปัญหาด้านความมั่นคง การจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา และการบูรณาการแผนงานด้านความมั่นคง กอ.รมน.ภาค 3 ต้องดำเนินการร่วมกับ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด(กอ.รมน.จว.)การบูรณาการแผนงานยังคงต้องสร้างความสัมพันธ์กับ กอ.รมน.จว. อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อให้การมองสภาพปัญหาความมั่นคงไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้แทนฝ่ายทหารในคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ต้องทำหน้าที่ในการบูรณาการแผนงานของภาคกับจังหวัดให้สนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งไปสู่การแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ บูรณาการแผนงานป้องกันประเทศกับแผนงานรักษาความมั่นคงภายใน ในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3 ให้สอดคล้องกัน และควรให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด การดำเนินงานต่อสภาพปัญหาที่กำหนด กอ.รมน.จว. ส่วนใหญ่ ยังไม่มีการพิจารณาร่วมกันในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหาในพื้นที่อย่างชัดเจน เพื่อให้การมองเห็นภาพที่สอดคล้องตรงกันระหว่างหน่วยงาน การดำเนินการต่อปัญหาในพื้นที่ กอ.รมน.จว. ยังขาดการบูรณา

การจากทุกส่วนงาน ขาดการวิเคราะห์ข่าวสารด้านความมั่นคงภายในจึงไม่สามารถกำหนดแนวโน้มของสถานการณ์ด้านความมั่นคงในอนาคต เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนของจังหวัด การดำเนินการดังกล่าวโดยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินงานในลักษณะงานประจำ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และแผนการปฏิบัติการที่มุ่งสู่การแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ

ดนัย มุสา(2551) ศึกษาเรื่อง การจัดทำนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และการแปรไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดทำนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และการแปรนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาสรุปว่า

1. กระบวนการจัดทำนโยบายฯ ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์จากข้อมูลประชาคมชาวกรอง หน่วยปฏิบัติ องค์กรเครือข่ายและองค์กรด้านวิชาการ โดยผ่านขั้นตอนการพิจารณาของสภาความมั่นคงแห่งชาติ นายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีตามลำดับ จุดเด่นสำคัญของการจัดทำนโยบายฯ คือ การเปิดเวทีกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งในส่วนกลางและในพื้นที่ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของเยาวชนและผู้นำสตรี สำหรับเนื้อหาสาระของนโยบายฯ ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” รวมทั้งการยึดมั่นแนวทางสันติวิธีเป็นบรรทัดฐานในการแก้ไขปัญหา

2. กระบวนการแปรนโยบายฯ ไปสู่การปฏิบัติ มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน คือกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปี 2550-2554) และมี ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 (ผอ.รมน.ภาค 4) เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำกรอบแนวทางปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปี 2550-2554 โดยมีหน่วยรับผิดชอบในพื้นที่ ประกอบด้วย ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ซึ่งจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปี 2550 และกองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจและทหาร (พตท.) ซึ่งจัดทำกรอบแนวคิดทิศทางในการแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามลำดับ

สรุป

จากการสำรวจทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการนำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของภาคธุรกิจเอกชน และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการให้คำนิยามและกำหนดองค์ประกอบในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่แสดงทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่แต่ละภาคต้องการให้เกิดขึ้นกับพื้นที่ของตนในอนาคต โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ต้องการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายในของกองทัพภาค มีการแสดงวิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์ที่เป็นมรรควิธีอันชาญฉลาดในการขับเคลื่อนให้กองทัพภาค ก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางที่พึงปรารถนา และจุดหมายปลายทางที่พึงปรารถนานั้นต้องมีความเป็นไปได้และมีจุดมุ่งเน้น (Focus) ที่ชัดเจน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายในของกองทัพภาค (SWOT Analysis) ลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard) การสร้างตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) และการเขียนแผนงานโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework :Logframe)

3. การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานเชิงพื้นที่ (Area base) ซึ่งคณะกรรมการนโยบายและอำนวยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (นพช.) ที่มีเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ (ลมช.) เป็นฝ่ายเลขานุการได้ให้ความสำคัญกับมิติ “ความมั่นคง” ที่เน้นความสำคัญสูงสุดกับความอยู่รอดปลอดภัยและความเจริญก้าวหน้าของชาติ โดยให้มีการจัดทำ “แผนงานด้านความมั่นคง” ด้วยการบูรณาการงานด้านความมั่นคงในกรอบนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และยุทธศาสตร์การรักษาความมั่นคงแห่งรัฐในแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะต้องมียุทธศาสตร์ แผนงาน /โครงการและมีกลไกบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมและบูรณาการการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติร่วมกันในทุกระดับ โดยแนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการ โดยเน้นแนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ (joined-up government) แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน (people participation)

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556-2560 เป็นกรอบการดำเนินงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อเนื่องจากยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนมีกรอบแนวคิด 2 ประการ คือ 1) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพื้นที่จังหวัดชายแดนและจังหวัดชายฝั่งทะเลรวมทั้งเกาะแก่ง เพื่อเสริมสร้างความพร้อมของพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งที่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงที่มาจากภายนอกประเทศ โดยเพิ่มการบริหารจัดการพื้นที่จังหวัดชั้นใน เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้คนและชุมชนมีความพร้อมเผชิญภัยคุกคามและปัญหาความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ และ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพและมีเอกภาพเพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่การบูรณาการระดับกระทรวง กรมในส่วนกลางไปจนถึงหน่วยงานในพื้นที่ระดับภาคและจังหวัด

5. ปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน ในเขตพื้นที่กองทัพภาค ประกอบด้วยปัญหาด้านระบบฐานข้อมูล (Data Base), การจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา, กระบวนการและเนื้อหาสาระในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบูรณาการแผนงานด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานในพื้นที่

6. ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดทำนโยบายฯ และการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พบว่า (1) ผู้กำหนดนโยบายฯ กับผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความเข้าใจในลักษณะของปัญหาตรงกันว่า ปัญหาที่มีความละเอียดอ่อน ซับซ้อน และปัญหาหลักที่เป็นพื้นฐาน คือ ปัญหาแบ่งแยกดินแดน แต่ยังประสบปัญหาเรื่องการขาดความรู้และความจริงในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งขาดความต่อเนื่องในการแก้ไขปัญหา (2) ความสัมพันธ์ในลักษณะของวิธีการจัดทำนโยบายฯ และการแปรนโยบาย โดยสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) และ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะจากภาคประชาชนในพื้นที่

ในขณะที่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า และ กองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจและทหาร (พตท.) จัดกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น และ (3) ความสัมพันธ์ของเนื้อหาสาระในการจัดทำนโยบายและการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ยังมี ปัญหาการถอดรหัส ในเรื่องหลักการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา, ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเรื่อง สันติวิธี จนทำให้เกิดปัญหา “เอกภาพทางความคิด” และ “เอกภาพในการปฏิบัติ” ควบคู่กัน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเสนอแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2 ในการขับเคลื่อนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2556 -2560 ไปสู่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยที่เน้นความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐเป็นปัจจัยหลัก และความร่วมมือของประชาชนและเครือข่ายนอกภาครัฐเป็นปัจจัยสนับสนุน โดยมีขั้นตอนการศึกษาวิจัยดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่มุ่งศึกษาและค้นหาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 - 2560 โดยใช้แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2. การกำหนดแผนการดำเนินงานศึกษาวิจัย

ภายใต้กรอบเวลาศึกษาของหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 59 ระหว่างเดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนสิงหาคม 2557 รวม 11 เดือน จึงกำหนดแผนการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ตารางที่ 3-1 กำหนดแผนการดำเนินงานศึกษาวิจัย

ช่วงเวลา การปฏิบัติ	พ.ย. 56	ธ.ค. 56	ม.ค. 57	ก.พ. 57	มี.ค. 57	เม.ย. 57	พ.ค. 57	มิ.ย. 57	ก.ค. 57	ส.ค. 57
1 การวางแผนเตรียมการและเก็บข้อมูลสำคัญ	←————→									
2.การจัดเก็บข้อมูลภาคสนาม					←————→					
3. การศึกษาวิเคราะห์และประมวลผลการศึกษาวิจัย								←————→		

ระยะที่ 1 การวางแผนเตรียมการและเก็บข้อมูลสำคัญ (เดือนพฤศจิกายน2556-กุมภาพันธ์2557)

กำหนดแผนดำเนินงานรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเริ่มดำเนินการประมวลผลข้อมูลสำคัญ และศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเรื่องที่จะศึกษาวิจัย และจัดทำเค้าโครงการศึกษาวิจัย ซึ่งมีประเด็นของความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามนำการวิจัยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนิยามศัพท์ที่สำคัญ ซึ่งดำเนินการรวบรวมจัดทำเป็นรายงานการศึกษาวิจัย บทที่ 1-3

ระยะที่ 2 การดำเนินการจัดเก็บข้อมูลภาคสนาม (เดือนมีนาคม-พฤษภาคม2557)

ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านความมั่นคงในเขตกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 4 ท่านและจัดการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

ระยะที่ 3 การศึกษาวิเคราะห์และประมวลผลการศึกษาวิจัย (เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2557)

ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis)พร้อมประมวลผลข้อมูลการวิจัย และจัดทำรายงานการวิจัย บทที่ 4-5 พร้อมกับจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เนื่องการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพภายใต้กรอบแนวคิดที่มุ่งศึกษาและค้นหาแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สำคัญให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการกิจได้สอดคล้องกับแนวทาง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2556 - 2560 ไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐเป็นปัจจัยหลัก ดังนั้น จึงกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากผู้แทนหน่วยงานด้านความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านความมั่นคงในเขตกองทัพภาคที่ 2จำนวน4 ท่าน ได้แก่

1.1 เสนาธิการกองทัพภาคที่ 2 (เสธ.ทภ.2) ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจ การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

1.2 ผู้บัญชาการกองพลทหารราบที่ 3/รองผู้บัญชาการกองกำลังสุรศักดิ์มนตรี ประธานอนุกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

1.3 ผู้บัญชาการกองพลทหารราบที่ 6/รองผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี ประธานอนุกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

1.4 ผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2

2. คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2(พมพ.ทภ.

2) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2547 จำนวน 30 ท่าน

3. ฝ่ายอำนวยการและ เจ้าหน้าที่ ใน สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (สส.พมพ.ทก. 2) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 10 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่คณะผู้ศึกษาวิจัย ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ 1) บทบาทหน้าที่ของกองทัพภาคที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง 2) กระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ฯ 3) นโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของกองทัพภาคที่ 2 4) ความคิดเห็นต่อการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ 5) ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในภารกิจด้านความมั่นคง 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน และ 7) ปัญหาและ อุปสรรคในการจัดทำแผน ฯ
2. การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นการระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรโดยมีประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์, การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์และปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักการทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)
2. กำหนดขอบเขตและเนื้อหาที่จะออกแบบสัมภาษณ์ จากการศึกษาสาระสำคัญและแนวคิดโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัย
3. สร้างแบบสัมภาษณ์ ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มย่อยและแบบสอบถาม ฉบับร่าง
4. นำแบบสัมภาษณ์ ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มย่อย และแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นขึ้นไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจาก สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพภาคที่ 2 และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรูปแบบความชัดเจนและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามนั้นมาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. ปรับปรุงเครื่องมือให้สมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีทีมงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (สส.พมพ.ทก.2) ช่วยเหลือสนับสนุนในการการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยบันทึกข้อมูล

การสัมภาษณ์ ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมในโอกาสจำเป็นในส่วนของคุณลักษณะข้อมูล สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 4 ท่าน , การใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากให้คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคง ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 30 ท่าน และการระดมสมองจากการประชุมกลุ่มย่อยฝ่ายอำนวยการ และ เจ้าหน้าที่ ใน สล.พมพ.ทภ.2 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

2. ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 – 2560, การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ, การวิเคราะห์สถานการณ์และภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

3. แนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประสานกับสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับ พื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (สล.พมพ.ทภ.2) ในการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัย ทั้ง 3 กลุ่ม

3.3 สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้าน ความมั่นคงในเขตกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 4 ท่าน โดยตรง

3.4 จัดการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) จำนวนประมาณ 10 คน ประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการและ เจ้าหน้าที่ ใน สล.พมพ.ทภ.2

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบสอบถามและความคิดเห็น จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) จะนำมาวิเคราะห์และจัดระเบียบข้อมูล จากนั้นจะจัดทำ เป็นแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2 ตามแนวทาง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและ อุปสรรค (SWOT Analysis)
2. การกำหนดทิศทางในอนาคต(วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal)
3. การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยใช้ SWOT Matrix Analysis

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเรื่อง “แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขต
กองทัพภาคที่ 2” ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งค้นหาแนวทาง
พัฒนาการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้มีความ
เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติไปสู่
การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ ตามกรอบแนวคิด
การวิจัยโดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์
สถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) 2) การกำหนดทิศทางในอนาคต (วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ
(Mission) เป้าประสงค์ (Goal)) และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่
การเสนอแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด
ไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. 2556 - 2560 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เพิ่มมากขึ้น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-
dept Interview) ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 4 ท่าน , การใช้แบบสอบถาม
(Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากให้คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคง ในระดับพื้นที่
ในเขตกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 30 ท่าน และการระดมสมองจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)
ฝ่ายอำนวยการและ เจ้าหน้าที่ ใน สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงใน
ระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (สส.พมพ.ทภ. 2) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อ
เสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารระดับสูง

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เสนาธิการกองทัพภาคที่ 2 , ผู้
บัญชาการกองพลทหารราบที่ 3/ผู้บัญชาการกองกำลังสุรศักดิ์มนตรี, ผู้บัญชาการกองพลทหารราบที่
6/ผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี และผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน เลขานุการคณะกรรมการพัฒนา
เพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 โดยมีสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ สรุปได้
ดังนี้



แผนภาพที่ 4-1 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ในกองทัพภาคที่ 2

1.1 บทบาทหน้าที่ของ กองทัพภาคที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในภาพรวม แบ่งออกเป็น 4 บทบาทได้แก่

1.1.1 บทบาทในฐานะคณะกรรมการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2547 มีหน้าที่บูรณาการแผนงาน/โครงการ ครอบคลุมของทุกหน่วยงานด้านการพัฒนา ไปสู่พื้นที่ประสบปัญหาภัยคุกคามซึ่งพื้นที่ดังกล่าว ผ่านการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจากหน่วยงานด้านความมั่นคงตามความรุนแรงของปัญหาภัยคุกคาม ทุกระดับ ตลอดจน แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการระดับพื้นที่และคณะทำงาน เพิ่มเติม

1.1.2 บทบาทในฐานะกองทัพภาคที่ 2 (สายงานปกติ) เป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบของ แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ด้วยการมอบภารกิจให้กับผู้บังคับหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่ารับผิดชอบงานเชิงพื้นที่ (Areacommand) เพื่อประสานกับจังหวัดในการบูรณาการแผนงาน /โครงการ ซึ่งเกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้ประสบภัย การขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุทกภัย ภัยแล้งอย่างเป็นระบบ

1.1.3 บทบาทในฐานะ ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพภาคที่ 2(ศปก.ทภ.2) (สายงานป้องกันประเทศ) ดำเนินงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดน

1.1.4 บทบาทในฐานะกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 2(กอ.รมน.ภาค 2)(สายงาน กอ.รมน.) ตามโครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคง

1.2 การจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ในภาพรวม หน่วยได้มอบหมายให้ สล.พมพ.ทภ.2 เป็นเจ้าภาพหลักในการจัดทำแผนฯ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ซึ่งแต่งตั้งจาก ผู้บังคับหน่วย หัวหน้าส่วนราชการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ โดยใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานภาพหน่วย (SWOT Analysis), การกำหนดทิศทางในอนาคตและการกำหนดกลยุทธ์

1.3 นโยบาย/แนวทางในการแผนฯ ให้ความสำคัญต่อพื้นที่ประสบภัยคุกคามมากกว่าแผนงานการพัฒนา แผนงานลำดับแรกจึงมุ่งเน้นต่อจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของพื้นที่ ซึ่งที่มีผลกระทบ ต่อความมั่นคง ตามระดับความรุนแรงของภัยคุกคาม จากนั้นลำดับต่อไปจึงเป็นการ

พิจารณาแผนงานพัฒนาไปสู่พื้นที่เป้าหมาย ดังนั้นแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขต ทภ.2 ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัญหาภัยคุกคามในพื้นที่ ,พื้นที่เป้าหมาย,แนวทางหรือกรอบการดำเนินงาน,ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนงานโครงการต่างๆ และการนำแผนหรือขับเคลื่อนแผนไปสู่ความสำเร็จ

1.4 การกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของกองทัพภาคที่2 มีการกำหนดทิศทาง ใน 2 ลักษณะ คือ การบูรณาแผนงานด้านความมั่นคงมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชน พื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

1.5 การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในระดับหนึ่ง ควร กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนฯ ไปใช้เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยให้ห้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ประสานงาน กับราชการ

บริหารส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทั้งมีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระ มีงบประมาณในการบริหารจัดการของตนเองและมุ่งเน้นเฉพาะงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1.6 ความพึงพอใจของประชาชน ในมุมมองของผู้บริหารมีความเห็นว่า ประชาชนมีความพึงพอใจ โดยสรุปดังนี้

1.6.1 ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานทหาร จากการช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติ การส่งเสริมอาชีพจากโครงการพระราชดำริฯ

1.6.2 ประชาชนมีความมั่นใจในการเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ชายแดนของหน่วยทหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.6.3 การประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับประชาชน มีวิธีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับชาวบ้านทางสถานีวิทยุ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การพบปะพูดคุยกับประชาชน เป็นผลให้ประชาชนให้ความร่วมมือด้วยดี

1.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน มีความเห็นว่าการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ควรเป็นการกระทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานระดับนโยบายกับหน่วยระดับปฏิบัติในพื้นที่ และได้สะท้อนปัญหาของตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานที่ไม่สามารถทำได้ อาทิ สถิติอาชญากรรม และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าตัวชี้วัดความสำเร็จในระยะแรก ควรเน้นการวัดความพยายาม (Efford) ของหน่วยงานความมั่นคง

1.8 เกี่ยวกับปัญหาและ อุปสรรคในการจัดทำแผนงานการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ ทภ.2 รวมทั้ง แนวคิดหรือแนวทางการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวในภาพรวมปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนฯของทภ.2 ประกอบด้วย

1.8.1 คณะทำงาน ร่าง“แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2” ส่วนใหญ่ เป็นรองผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด(รอง ผอ.รมน.จว.) ทั้ง 20 จังหวัด ที่อยู่ห่างไกล ไม่สามารถร่วมจัดทำได้ตลอดเวลา ทำให้ขาดการต่อเนื่อง จำเป็นต้องใช้บุคลากรของกองทัพเป็นหลัก

1.8.2 เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ มิใช่เพียงพอเนื่องจากคณะอนุกรรมการ
อำนวยการและประสานการพัฒนา

เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ(อปพ.)เร่งรัดการจัดทำแผนฯ ตลอดเวลา รวมทั้งมีการปรับปรุงและ
เปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดทำแผนฯ บ่อยครั้ง แต่หน่วยจำต้องตัดสินใจผลักดันแผนฯ ให้เสร็จทันเวลา
แม้คุณภาพจะด้อยไปบ้างก็ตาม

1.8.3 เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนฯ ทั้งหน่วยงานความมั่นคงและ
หน่วยงานพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจต่อการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่เน้นการ
เขียนแผนงานโครงการ แต่ตามหลักการ งานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง เน้นกระบวนการกำหนดพื้นที่
เป้าหมายร่วมกันเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ เข้าใจว่าหน่วยงานความมั่นคง มีเฉพาะ ทหาร
ตำรวจ และ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร(กอ.รมน.) แต่ตามหลักการ ทุก
หน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาภัยคุกคาม ย่อมถือว่าเป็นหน่วยงานความมั่นคงทั้งสิ้น ได้แก่ ยาเสพติด
การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สาธารณภัย แรงงานต่างด้าว ฯลฯ

1.8.4 ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หน่วยงานและผู้
ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอกกับขีดสมรรถนะภายใน (SWOT Analysis) ทั้งยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนฯ การ
ปฏิบัติงานจึงไม่มีความชัดเจนเห็นควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง
รวมทั้งจัดให้มีที่ปรึกษาหรือผู้ให้คำแนะนำที่มีทักษะความสามารถในการมองภาพรวมของการจัดทำ
แผนเชิงยุทธศาสตร์

2. สรุปผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำแผนการ
พัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการและ
เจ้าหน้าที่ ใน สล.พมพ.ทภ.2 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงใน
ระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 มีสาระสำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4-2 การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

2.1 การจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 จากการประชุมกลุ่มย่อย สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ใน 3 ประเด็น ดังนี้

2.1.1 ในภาพรวม กองทัพภาคที่ 2 ได้มอบหมายให้ สล.พมพ.ทภ.2 เป็นเจ้าภาพหลักในการจัดทำร่างแผนฯ ตาม โดยมีคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ซึ่งแต่งตั้งจาก ผู้บังคับหน่วย หัวหน้าส่วนราชการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ

2.1.2 เทคนิคที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ คือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงาน (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis), การกำหนดทิศทางในอนาคต (วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) และการกำหนดกลยุทธ์

2.1.3 ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นการระดมสมองโดยไม่มีข้อมูลรองรับ และตัวบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ก็ไม่มีความต่อเนื่อง สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมา

2.1.4 เวลาในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ค่อนข้างจำกัด สั้น รีบเร่งเกินไป และสัดส่วนของเวลาที่กำหนดให้ไม่สมดุลกัน กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับการจัด ทำวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์มาก แต่เร่งเวลาจัดทำแผนปฏิบัติการ และต้องส่งแผนปฏิบัติงานทันที จึงต้องใช้วิธีสั่งการให้ส่วนที่เกี่ยวข้อง จัดทำโดยเร่งด่วนเพื่อให้แผนปฏิบัติการเสร็จตามกำหนด

2.2 การแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติไปสู่การปฏิบัติ จากการประชุมกลุ่มย่อย สามารถประมวลผลข้อมูลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่รู้เป้าหมาย เทคนิควิธีการในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 งบประมาณด้านความมั่นคงที่รัฐบาลจัดสรรให้กับหน่วยงานในพื้นที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาของแต่ละพื้นที่ ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา เพื่อเสริมความมั่นคง และไม่มีพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ

2.2.3 ส่วนราชการต่างๆ ในพื้นที่ ต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง กรม โดยไม่สามารถจำแนกได้ว่าภารกิจใดเป็นภารกิจของหน่วยงาน ภารกิจใดเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ทำให้เกิดความสับสน และขาดความชัดเจนในการดำเนินงาน

2.2.4 การทำแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นการทำให้เสร็จตามเวลา และตั้งเป้าหมายไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นเป็นการตั้งเพียงเพื่อให้ผ่านการประเมิน

2.2.5 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีการสานต่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์ และความต้องการของประชาชน วิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มักจะไม่ค่อยตรงกัน ทำให้การขับเคลื่อนงานตามแผนฯ ยังไม่เอื้อต่อประชาชนเท่าที่ควร

2.2.6 แผนปฏิบัติการมีมาก แต่การนำไปสู่การปฏิบัติมีน้อย

2.3 ความพร้อมของกองทัพภาคที่ 2 ในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 จากการประชุมกลุ่มย่อย สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ใน 2 ประเด็น ดังนี้

2.3.1 หน่วย ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ หน่วยงานและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับขีดสมรรถนะภายใน (SWOT Analysis) ทั้งยังไม่ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์หลักๆ การปฏิบัติงานจึงไม่มีความชัดเจน เมื่อหน่วยเหนือให้จัดทำแผนฯ ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานที่ชัดเจน และต้องใช้เครื่องมือการวางแผนที่อิงหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัย ก็ไม่สามารถทำได้

2.3.2 หน่วย ขาดที่ปรึกษาหรือผู้ให้คำแนะนำที่มีทักษะความสามารถในการมองภาพรวมของแผนกลยุทธ์ / แผนปฏิบัติการ ควรออกมาในลักษณะใด ควรทำแบบไหน และควรทำอย่างไร

2.4 ความพึงพอใจของประชาชน จากการประชุมกลุ่มย่อยฯ สามารถประมวลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.4.1 ประชาชนมีความเข้าใจและมีความกระตือรือร้นที่จะรู้ว่าตนได้อะไรมากจากแผนยุทธศาสตร์ฯ นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมฯ บางคนได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทำได้ยาก ชาวบ้านยังเชื่อผู้อาวุโสในเรื่องการประกอบอาชีพ และมีความพึงพอใจ หากได้ฟรีถ้ามีเงื่อนไข ก็เป็นไปได้อย่าง

2.4.2 ความพึงพอใจของประชาชน เป็นตัวแปรที่มีความผันแปรมาก ต้องวัดกันหลายตัว แม้ว่าจะมีการประชาสัมพันธ์เรื่องแผนฯ แต่ก็ไม่มั่นใจว่าประชาชนมีความพึงพอใจหรือไม่ โดยเฉพาะงานบางประเภท ทำอย่างไร ประชาชนก็ไม่มี ความพึงพอใจ ถ้าไม่มีปัญหา ไม่มีการร้องเรียนก็ถือว่าดีแล้ว

2.4.3 การที่หน่วยทหารมีส่วนร่วมในการส่งเสริมทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน และได้รับการช่วยเหลือเมื่อมีภัยพิบัติก็ทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจแล้ว

2.5 ปัญหาเชิงปฏิบัติ จากการประชุมฯ สามารถประมวลผลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาเชิงปฏิบัติในการจัดทำแผนฯ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.5.1 ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ฯ ในลักษณะองค์รวมที่จังหวัดสามารถนำมาเทียบเคียงและประยุกต์ ใช้กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ

2.5.2 การประชาสัมพันธ์มีน้อยมาก ไม่มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปสู่ประชาชน ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่มี ความรู้ความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและภัยคุกคามรูปแบบใหม่(3) แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง มุ่งเน้นการบูรณาการเชิงประสิทธิภาพ

2.5.3 ความรู้ความเข้าใจขั้นต้นตอน / กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ในระดับหนึ่ง แต่ไม่คุ้นเคยกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับขีดสมรรถนะภายในของจังหวัด (SWOT

Analysis) และไม่มีทักษะในการนำเครื่องมือด้านการบริหาร อาทิ ลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) มาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ

2.6 การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ของ องค์กร ในสิ่งที่ต้องการเห็น ต้องการเป็นอย่างไร โดยสิ่งเหล่านั้นองค์กรจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะของ วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์จากการประชุมกลุ่มย่อยฯ สามารถประมวลความคิดเห็นกำหนด ทิศทางของกองทัพภาคที่ 2 ได้ดังนี้

2.6.1 การกำหนดวิสัยทัศน์โดยพิจารณาจาก สถานภาพขององค์กร, ลักษณะการ ดำเนินงาน/ขอบข่ายงาน, หลักสำคัญในการดำเนินงาน, ลักษณะของระบบและกระบวนการบริหาร จัดการและภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ ผู้ร่วมประชุมได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพภาคที่ 2 คือ “เป็น องค์กรหลักในการบูรณาการแผนงานพัฒนาให้ได้คุณภาพและสอดคล้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้าง ความมั่นคงของชาติ เพื่อให้ประชาชน ชุมชน และ พื้นที่รับผิดชอบมีศักยภาพมีภูมิคุ้มกันและเกิดความ มั่นคงอย่างยั่งยืน”

2.6.2 พันธกิจเป็นการปฏิบัติที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก หน้าที่ตามกฎหมาย, หน้าที่ตามยุทธการ พัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติและหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการพัฒนาเพื่อ เสริมความมั่นคงของชาติ (นพช.), สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) และกองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) มอบหมายโดยสรุป กองทัพภาคที่ 2 มีพันธกิจ ดังนี้

2.6.2.1 สร้างองค์ความรู้ด้านความมั่นคงเพื่อส่งเสริม เผยแพร่เกี่ยวกับ อุดมการณ์หลักการ เครื่องมือและวิธีการ

2.6.2.2 บูรณาการแผนงานด้านความมั่นคงในแผนยุทธศาสตร์จังหวัดให้ เกิดคุณภาพในทุกมิติ

2.6.2.3 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้แก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.6.2.4 ติดตามประเมินผลและจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงการบริหาร จัดการในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

2.6.3 การกำหนดเป้าประสงค์

ผู้รับบริการของหน่วยคือ ประชาชนในบริเวณพื้นที่ภาค ต่อ./น.และ ต้องการให้ผลลัพธ์คือมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดี กำหนดเป็นเป้าประสงค์ ดังนี้

2.6.3.1 เพื่อสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน ในการปกป้องอธิปไตย ของชาติ พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของราษฎร

2.6.3.2 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคน ชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเอง และพึ่งพากันเองได้รวมทั้งการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้มีความสัมพันธ์ เกื้อกูล และสอดคล้องกับทิศทาง ของการพัฒนาประเทศ

2.6.3.3 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในทุกระดับกับประเทศเพื่อนบ้าน อันจะนำไปสู่สภาวะแวดล้อมที่สงบและสันติสุข รวมทั้งการพัฒนาาร่วมกันบริเวณชายแดนอย่างยั่งยืน

2.6.3.4 เพื่อให้การดำเนินงานมีเอกภาพ ประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ

2.7 ข้อมูลคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ที่มีผลต่อการดำเนินงานมีดังนี้คือ

2.7.1 จุดแข็ง (Strength)

1) กองทัพภาคเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของประชาชน และหน่วยงานราชการอื่นๆ ในพื้นที่

2) มีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม
3) สามารถสนองงานในโครงการพระราชดำริและพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ได้

4) มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

5) สามารถสนองตอบภารกิจของหน่วยเหนืออย่างมีประสิทธิภาพ

6) การกำหนดหน่วยรับผิดชอบมีความเหมาะสม

7) มีการฝึกกำลังพลและกำลังประชาชน ที่มีประสิทธิภาพและสมจริงได้

8) ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี

9) งานด้านกิจการพลเรือนเป็นต้นแบบให้กับกองทัพบก

10) งานด้านยุทธการมีการปฏิบัติการในพื้นที่ที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

11) มีการวิจัยและพัฒนาทางทหารที่ใช้ดำเนินงานได้ผลจริง

12) ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในระดับที่ไว้วางใจกันและกัน

2.7.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1) ไม่มีแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนในการดำเนินงาน

2) ขาดความต่อเนื่องด้านนโยบายในระดับพื้นที่

3) ขาดผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4) ขาดการบูรณาการด้านแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และการประเมินผล

5) กำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ไม่เพียงพอรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรก็ยังไม่เท่าทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

6) ไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเหลือและลดช่องว่างการขาดแคลนกำลังเจ้าหน้าที่

7) ภัยคุกคามที่ใช้ทางทหาร ได้แก่ ยาเสพติด การหลบหนีเข้าเมืองผิดกฎหมายการโจรกรรมรถข้ามชาติการลักลอบค้าสินค้าหนีภาษี เป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วน ใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินงานซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเบื่อหน่ายและขาดความระมัดระวัง

8) ขาดการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงาน

9) กำลังพลขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่ใช้ระบบอุปถัมภ์

2.7.3 โอกาส (Opportunity)

- 1) รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติที่มีความชัดเจน
- 2) รัฐบาลออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ เพื่อจัดตั้งกลไกในการดำเนินงานด้านความมั่นคงที่มีเอกภาพ
- 3) การพัฒนาระบบราชการของรัฐบาลทำให้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จทรงงานในพื้นที่ตามโครงการพระราชดำริ ซึ่งเป็นต้นแบบของการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับต่อการดำเนินงานเป็นพื้นฐานเดิม
- 5) รัฐบาลเห็นความสำคัญของงานวิจัยทางทหาร ที่สามารถดำเนินการเห็นผลได้เป็นรูปธรรม
- 6) สังคมของประชาชนในพื้นที่ภาคตะวันออก เฉียงเหนือมีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่เรียบง่ายและเป็นมิตรต่อข้าราชการที่เข้าไปการดำเนินงาน
- 7) พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างความ สัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทหารประเทศเรากับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในระดับที่ไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้เป็นอย่างดี
- 8) หน่วยงานของราชการมีการส่งเสริมบุคลากรเพื่อศึกษาอบรมเพิ่มมากขึ้นดี
- 9) ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2.7.4 อุปสรรค (Threat)

- 1) งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนยังไม่เพียงพอเหมาะสมและได้คุณภาพในการดำเนินงาน
- 2) เศรษฐกิจในพื้นที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ทำให้ประชาชนรู้สึกตระหนักถึงปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมของพื้นที่และของประเทศ และรู้สึกว่ายังไม่มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่
- 3) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของแต่ละองค์กรลำสมัยและมีมากเกินไปจนเป็น ทำให้จำกัดขอบเขตในการดำเนินงาน
- 4) หน่วยงานราชการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง
- 5) ไม่มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลที่พร้อมใช้งาน
- 6) พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ความสัมพันธ์ของฝ่ายทหารระหว่างประเทศเรากับประเทศเพื่อนบ้านยังมีความหวาดระแวงและยังอยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้โดยตรง

7) การเปิดบ่อนการพนันของประเทศเพื่อนบ้านทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จะกลายเป็นแหล่งเชื่อมโยงของปัญหาและผู้กระทำความผิดเพิ่มมากขึ้น

2.3.3 ส่วนที่ 3 คณะกรรมการฯ ได้ให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อ 1) ประสิทธิภาพ/การพัฒนาองค์กร 2) การบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน 3) การพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการที่ดีและ 4) การพัฒนาการเรียนรู้หรือนวัตกรรมผลการจัดตามลำดับความสำคัญตามตารางที่ 4-1 และ ตารางที่ 4-2 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	เกณฑ์				รวม
	1	2	3	4	
จุดแข็ง (S-Strengths)					
1. กองทัพภาคเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของประชาชน และหน่วยงานราชการอื่นๆ ในพื้นที่(S1)	25	30	25	-	80
2. มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง(S2)	30	-	25	20	75
3. สามารถสนองงานในโครงการพระราชดำริและพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ได้(S3)	-	30	20	20	70
4. สามารถสนองตอบภารกิจของหน่วยเหนืออย่างมีประสิทธิภาพ(S4)	25	-	25	-	50
5.ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในระดับที่ไว้วางใจกันและกันได้(S5)	20	-	10	20	50
6.ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี(S6)	20	10	15	-	45
7.มีการวิจัยและพัฒนาทางทหารที่ใช้ดำเนินงานได้ผลจริง(S7)	-	20	25	-	45
8.มีการฝึกกำลังพลและกำลังประชาชน ที่มีประสิทธิภาพและสมจริง(S8)	20	-	24	-	44
9.งานด้านกิจการพลเรือนเป็นต้นแบบให้กับกองทัพบก(S9)	-	15	25	-	40
10.งานด้านยุทธการมีการปฏิบัติการในพื้นที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา(S10)	25	-	30	25	80
11.มีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม(S11)	-	20	25	20	65
12.การกำหนดหน่วยรับผิดชอบมีความเหมาะสม(S12)	20	-	25	20	65
	-	15	27	20	62

จุดอ่อน (W-Weaknesses)					
1.ขาดความต่อเนื่องด้านนโยบายในระดับพื้นที่(W1)	20	-	25	15	60
2.ไม่มีแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนในการดำเนินงาน(W2)	25	-	20	14	59
3.ขาดผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง(W3)	15	-	25	15	55
4.ขาดการบูรณาการด้านแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และการประเมินผล(W4)	20	-	20	15	55
5.ภัยคุกคามที่มีไซเบอร์ทางทหาร ได้แก่ ยาเสพติด การหลบหนีเข้าเมือง ผิดกฎหมาย การโจรกรรมรถข้ามชาติ การลักลอบค้าสินค้าหนีภาษี เป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเบื่อหน่ายและขาดความระมัดระวัง(W5)	-	20	25	-	45
6.กำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ไม่มีเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรก็ยังไม่เท่าทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง(W6)					
7.ไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเหลือและลดช่องว่างการขาดแคลนกำลังเจ้าหน้าที่(W7)					
8.ขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่ใช้ระบบอุปถัมภ์(W8)					
9.ขาดการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงาน(W9)					

ตารางที่ 4-2 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	เกณฑ์				รวม
	1	2	3	4	
โอกาส(O-Opportunity)					
1. รัฐบาลออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ เพื่อจัดตั้งกลไกในการดำเนินงานด้านความมั่นคงที่มีเอกภาพ(O1)	30	-	30	-	60
2. สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จทรงงานในพื้นที่ตามโครงการพระราชดำริ ซึ่งเป็นต้นแบบของการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับต่อการดำเนินงานเป็นพื้นฐานเดิม(O2)	-	30	-	30	60
3. การพัฒนาระบบราชการของรัฐบาล ทำให้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง(O3)	30	-	30	-	60
4. รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติที่มีความชัดเจน(O4)	25	20	10	-	55
5. สังคมของประชาชนในพื้นที่ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่เรียบง่ายและเป็นมิตรต่อข้าราชการที่เข้าไปการ	-	30	10	15	55

ดำเนินงาน(O5)					
6. พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างความ สัมพันธ์ระหว่างฝ่าย ทหารประเทศเรากับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในระดับที่ไว้วางใจซึ่งกัน และกันได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้เป็นอย่างดี(O6)	20	-	-	30	50
7.รัฐบาลเห็นความสำคัญของงานวิจัยทางทหาร ที่สามารถดำเนินการ เห็นผลได้เป็นรูปธรรม(O7)	-	20	25	-	45
8.ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็น อย่างดี(O8)	15	-	10	20	45
9.หน่วยงานของราชการมีการส่งเสริมบุคลากรเพื่อศึกษาอบรมเพิ่มมา กขึ้น(O9)	20	20	20	15	75
อุปสรรค(T-Threat)					
1.กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของแต่ละองค์กรล้าสมัยและมีมากเกินไปจนความ จำเป็น ทำให้จำกัดขอบเขตในการดำเนินงาน(T1)	-	20	25	-	45
2.เศรษฐกิจในพื้นที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ทำให้ประชาชนรู้สึกตระหนักถึง ปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมของพื้นที่และของประเทศ และรู้สึกว่า ยังไม่มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่(T2)	-	20	20	-	40
3.งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนยังไม่เพียงพอเหมาะสมและได้ดุลย ภาพในการดำเนินงาน(T3)	-	15	20	-	35
4.ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ความสัมพันธ์ของฝ่าย ทหารระหว่างประเทศเรากับประเทศเพื่อนบ้านยังมีความหวาดระแวง และยังอยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้โดยตรง (T4)					
5.การเปิดบ่อนการพนันของประเทศเพื่อนบ้าน ทางภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จะกลายเป็นแหล่งเชื่อมโยงของปัญหา และผู้กระทำความผิดเพิ่มมากขึ้น(T5)					
6.หน่วยงานราชการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชน ยังไม่ม ีความรู้ความเข้าใจในเรื่องภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง(T6)					
7.ไม่มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลที่พร้อมใช้งาน (T7)					

จากตารางที่ 4 -1 จุดแข็งของกองทัพภาคที่ 2 พบว่า คณะกรรมการฯ ได้ระบุจุดแข็ง 3 อันดับแรก คือ กองทัพภาคเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของประชาชน และหน่วยงานราชการอื่นๆ ในพื้นที่ อันดับสอง คือ มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และอันดับสามคือ สามารถสนองงานในโครงการพระราชดำริและพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ ในขณะที่ด้วยกันคณะกรรมการฯ ได้กำหนดจุดอ่อน 3 อันดับแรก คือขาดความต่อเนื่องด้านนโยบายในระดับพื้นที่, ไม่มีแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนในการดำเนินงานและขาดผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 4-2 โอกาส ของ กองทัพภาคที่ 2 พบว่า คณะกรรมการฯ ได้จัดลำดับความสำคัญของโอกาส 3 อันดับแรก คือรัฐบาลออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ เพื่อจัดตั้งกลไกในการดำเนินงานด้านความมั่นคงที่มีเอกภาพ, สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จทรงงานในพื้นที่ตามโครงการพระราชดำริ ซึ่งเป็นต้นแบบของการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับต่อการดำเนินงานเป็นพื้นฐานเดิมและการพัฒนาระบบราชการของรัฐบาล ทำให้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนของอุปสรรค 3 อันดับแรก คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของแต่ละองค์กรลำสมัยและมีมากเกินไป ทำให้จำกัดขอบเขตในการดำเนินงาน, เศรษฐกิจในพื้นที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ทำให้ประชาชนรู้สึกตระหนักถึงปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมของพื้นที่และของประเทศ และรู้สึกว่ายังไม่มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่และงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนยังไม่เพียงพอเหมาะสมและได้คุณภาพในการดำเนินงาน

2.3.4 ส่วนที่ 4 คณะกรรมการฯ ได้วินิจฉัยและกำหนดน้ำหนักคะแนนต่อปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อวิเคราะห์ในการหาตำแหน่งขององค์กร รวบรวมคะแนนได้ตามตารางที่ 4-3 และ ตารางที่ 4-4 ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญปัจจัยภายนอก

รายการ	คะแนนน้ำหนักของกรรมการแต่ละบุคคล(รวมช่องละ 3 ท่าน)											รวม	รวมแต่ละด้าน
	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-30			
โอกาส													
O1	30	33	28	30	31	24	30	45	24	28	393		
O2	30	28	28	26	24	24	30	30	24	28	272		
O3	30	28	28	26	22	24	30	24	24	28	264		
O4	30	28	23	24	22	24	24	24	24	21	244		
O5	15	23	18	23	19	24	24	15	24	21	264		
O6	15	15	18	23	16	15	24	15	24	21	186		
O7	15	15	18	16	14	15	18	9	24	19	163		
O8	15	15	15	15	14	15	18	9	15	15	146		
O9	15	15	15	12	14	9	15	9	15	15	134	2066	
อุปสรรค													
T1	15	20	23	25	26	24	15	30	24	23	225		
T2	15	15	18	19	19	24	15	15	24	18	182		
T3	15	15	18	15	19	24	15	15	24	18	178		
T4	15	15	15	15	17	18	15	15	15	15	155		
T5	15	15	12	15	16	15	15	15	6	12	136		
T6	15	11	12	11	14	15	9	15	6	10	118		
T7	15	9	11	9	13	6	6	15	3	8	95	1089	
รวมO+T	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300		

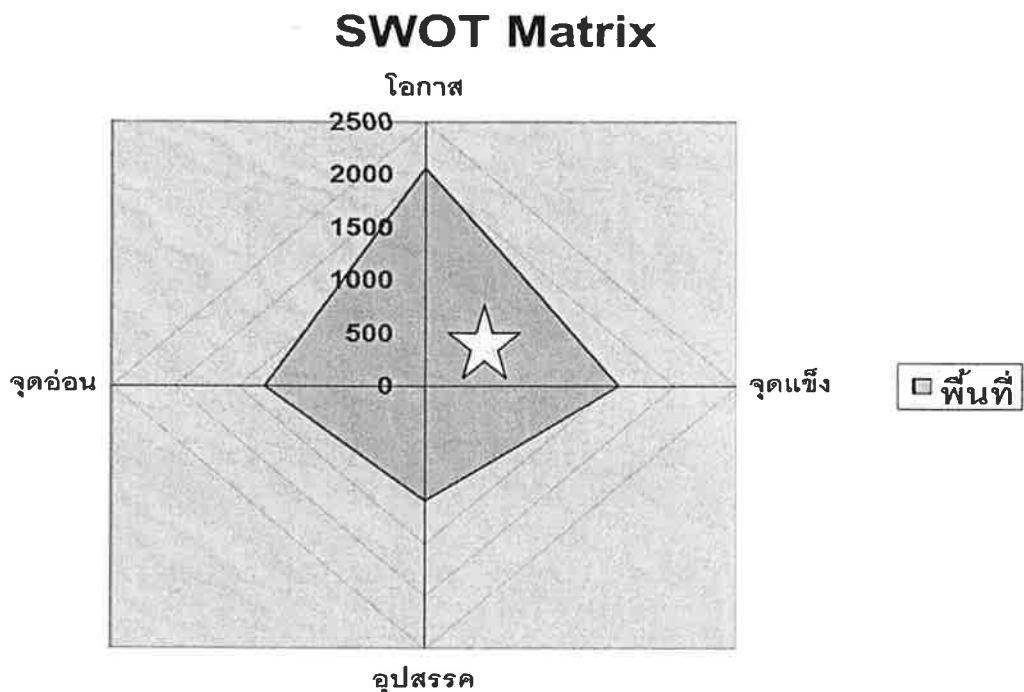
การวิเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากการรวบรวมข้อมูลข้างต้น มีประเด็นวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่มุ่งศึกษาและค้นหาแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพตามกรอบแนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis)

จากข้อมูลการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยจากภายใน สามารถสังเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อนได้นำข้อมูลตามตารางที่ 4.3 และ 4.4 แล้วจะดำเนินการประมวลผลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ S, W, O, T มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (Position) ลงในแกน SWOT Matrix แล้ววิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis) ตามภาพที่ 4.1

แผนภาพที่ 4-1 การกำหนดตำแหน่งของ พมพ.ทก.2
(Question)



จากแผนภาพที่ 4-1 ได้วิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis) แล้วพบว่า สถานภาพของกองทัพภาคที่ 2 ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งของ องค์กรถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star) เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกมีโอกาสเกื้อกูลให้ กองทัพภาคที่ 2 สามารถพัฒนาการดำเนินงานการพัฒนาเพื่อเสริม ความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบได้ เพียงแต่จะมีอุปสรรคบ้างในเรื่องงบประมาณอันจำกัดและภัยคุกคาม ที่ยังไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด และในขณะเดียวกันจุดแข็งที่เกิดจากปัจจัยภายในมีมากกว่าจุดอ่อน ดังนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) นำจุดแข็งมาใช้ ขยายการดำเนินงาน โดยการบูรณาการแผนงานร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและขยายผลงาน ดังนั้น ควรสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มผลงาน หรือขยายบทบาทความรับผิดชอบ สร้างเครือข่ายข้อมูลและแบ่ง มอบภารกิจตามขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน รวมทั้งนำกลยุทธ์พัฒนาที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาส จากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยการกำหนดแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนา องค์กร

2. การกำหนดทิศทางในอนาคต

ทิศทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่า องค์กรของเรามีสิ่งที่ ต้องการเห็น ต้องการเป็นอย่างไร โดยสิ่งเหล่านั้นองค์กรจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) โดยเทคนิควิธีการระดมสมองจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับ พื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) รายละเอียดตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4-5 การกำหนดวิสัยทัศน์

ประเด็นพิจารณา	รายละเอียด/ความเห็น
สถานภาพ/ตำแหน่งขององค์กร	1. เป็นองค์กรของรัฐ 2. อยู่ในตำแหน่งของ จุดแข็งและโอกาส ตาม SWOT Analysis
ลักษณะการดำเนินงาน/ขอบข่ายงาน	1. กำหนดมาตรการและแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ 2. กำหนดแผนการดำเนินงานร่วมกับจังหวัด กอ.รมน.จว. หน่วยราชการ และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง 3. ให้ความเห็นชอบแผนงานหรือโครงการ ที่เกินขีดความสามารถของจังหวัด/กอ.รมน.จว.
หลักสำคัญในการดำเนินงาน	น้อมนำพระราชดำรัส เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการดำเนินงาน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
ลักษณะของระบบและกระบวนการบริหารจัดการ	1. แปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ความมั่นคงของรัฐ 2. บูรณาการแผนการดำเนินงานร่วมกับจังหวัด/ที่เกินขีดความสามารถของจังหวัด 3. อำนาจการ ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ 4. ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงในการดำเนินงาน
ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	การพัฒนาที่มีคุณภาพต่อประชาชนและสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืนในพื้นที่รับผิดชอบ

จากตารางที่ 4-5 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์กองทัพภาคที่ 2 “เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการแผนงานพัฒนาให้ได้คุณภาพและสอดคล้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ เพื่อให้ประชาชน ชุมชน และพื้นที่รับผิดชอบมีศักยภาพมีภูมิคุ้มกันและเกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน”

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

เป็นการปฏิบัติการที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงต้องทราบว่าหน้าที่ตามกฎหมายคืออะไรตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4-6 การกำหนดพันธกิจ

ภารกิจหลัก(ตามกฎหมาย)	ผู้รับบริการ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.กำหนดมาตรการและแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติและ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1. 20 จังหวัดภาค ต่อ./น. 2.กองกำลังสุรศักดิ์มนตรี/ กอ.รมน.ภาค2สย.1 3.กองกำลังสุรนารี/กอ. รมน.ภาค2สย.2	1.20 จังหวัด สามารถใช้มาตรการและ แนวทางที่เกี่ยวข้องนำไปวางแผน ยุทธศาสตร์จังหวัดได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกมิติ 2. กองกำลังฯ สามารถนำเสนอข้อมูล และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ พิจารณาประกอบการวางแผน ยุทธศาสตร์จังหวัด
2.กำหนดแผนการดำเนินงานในการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงร่วมกับจังหวัด/กอ.รมน.จว.	20 จังหวัด ภาค ต่อ./น.	สามารถปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ จังหวัดได้ตรงตามเป้าประสงค์และเห็น ผลเป็นรูปธรรม
3.ให้ความเห็นชอบแผนงาน/โครงการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงที่เกินขีดความสามารถของจังหวัดและกอ.รมน.จว.	1. 20 จังหวัด ภาค ต่อ./น. 2. กองกำลัง สุรศักดิ์ มนตรี/กอ.รมน.ภาค2สย.1 3.กองกำลัง สุรนารี/ กอ.รมน.ภาค2สย.2	สามารถผลักดันให้ นพช. เห็นชอบ โครงการและได้รับอนุมัติงบประมาณ ให้ดำเนินการ
4.อำนวยการ ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1. 20 จังหวัด ภาค ต่อ./น. 2. กองกำลัง สุรศักดิ์ มนตรี/กอ.รมน.ภาค2สย.1 3.กองกำลัง สุรนารี/ กอ.รมน.ภาค2สย.2	สามารถควบคุมให้การดำเนินงาน สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตาม แผนงาน/โครงการ รวมทั้งสามารถ ประเมินผลและนำผลการประเมินไป แก้ไขปรับปรุงในการวางแผนในรอบ ถัดไปได้
5.แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ได้รับมอบหมาย	1.20 จังหวัดภาค ต่อ./น. 2.กองกำลังสุรศักดิ์มนตรี/ กอ.รมน.ภาค2สย.1 3.กองกำลังสุรนารี/ กอ.รมน.ภาค2สย.2	คณะอนุกรรมการสามารถพิจารณา หรือปฏิบัติการบรรลุภารกิจที่ได้รับ มอบหมายโดยไม่มีผลกระทบตามมา
7.ปฏิบัติการกิจตามที่ นพช.หรือสมช. มอบหมาย	1.นพช./สมช.	สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุผลตามที่ ได้รับมอบหมายโดยไม่มีผลกระทบ ตามมา

จากตารางที่ 4-6 กำหนดเป็นพันธกิจ ได้ดังนี้

1. สร้างองค์ความรู้ด้านความมั่นคงเพื่อส่งเสริม เผยแพร่เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ เครื่องมือและวิธีการ
2. บูรณาการแผนงานด้านความมั่นคงในแผนยุทธศาสตร์จังหวัดให้เกิดคุณภาพในทุกมิติ
3. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้แก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
4. ติดตามประเมินผลและจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)

กลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือ ประชาชนในบริเวณพื้นที่ชายแดนและ ต้องการให้ผลลัพธ์คือมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีแล้ว นำมาสังเคราะห์รวมกันเป็นเป้าประสงค์ตามตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4-7 การกำหนดเป้าประสงค์

กลุ่มเป้าหมาย	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. ประชาชนและผู้รับบริการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชาชนบริเวณพื้นที่ภาค ตอ./น.มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 2. ประชาชน ชุมชน มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองได้
2. สังคมและประเทศชาติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความมั่นคงตามแนวชายแดนอย่างยั่งยืน เพื่อพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งอธิปไตยของชาติ 2. ไม่มีความขัดแย้งกับประเทศเพื่อนบ้านเช่นในอดีตที่ผ่านมา 3. เป็นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และได้คุณภาพ

จากตารางที่ 4-7 กำหนดเป็นเป้าประสงค์ ได้ดังนี้

1. เพื่อสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดนในการปกป้องอธิปไตยของชาติพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของราษฎร
2. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคน ชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองได้ รวมทั้งการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้มีความสัมพันธ์ เกื้อกูล และสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ
3. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในทุกระดับกับประเทศเพื่อนบ้าน อันจะนำไปสู่สภาวะแวดล้อมที่สงบและสันติสุข รวมทั้งการพัฒนาร่วมกันบริเวณชายแดนอย่างยั่งยืน
4. เพื่อให้การดำเนินงานมีเอกภาพ ประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินงานที่แยบยลขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หรือความสำเร็จที่คาดหวังไว้ การกำหนดกลยุทธ์ เป็นผลจากการวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับตำแหน่งในปัจจุบันของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ(พ.ศ.2556-2560)ทั้ง6ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการนำปัจจัยภายใน(จุดแข็ง=S(S1- S12)จุดอ่อน=W(W1 - W9))จากตารางที่ 4-1และปัจจัยภายนอก(โอกาส=O(O1 - O9) อุปสรรค=T (T1 - T 7)) จากตารางที่ 4-2 มาจับคู่วิเคราะห์ตามตาราง SWOT Matrix

พิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้ 4 ลักษณะคือกลยุทธ์เชิงรุก (SO STRATEGIES),กลยุทธ์เชิงพัฒนา(WO STRATEGIES),กลยุทธ์เชิงรับ (ST STRATEGIES)และกลยุทธ์เชิงถอย (WT STRATEGIES)ได้ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4-8 การกำหนดกลยุทธ์ในรอบประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 -2560)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดอ่อน=W (W1 - W9)	จุดแข็ง=S (S1- S12)
โอกาส=O (O1 - O9)	<p>กลยุทธ์WO</p> <p>3.ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง ความมั่นคงในมิติวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดการโดยสันติวิธี</p> <p>กลยุทธ์ที่ 8 การนำมิติด้านศาสนา ด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านความมั่นคง(W1 W4W 5O4 O5 O6 O8)</p> <p>6. ยุทธศาสตร์บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 15 การพัฒนาระบบควบคุมและประเมินผล(W2 W3 W4 W6 W8 O1 O4 O8 O9)</p>	<p>กลยุทธ์SO</p> <p>1. ยุทธศาสตร์พัฒนากำลังเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชน และพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1การบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง(S1 S4 S6 S11 O1 O2 O3 O8)</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและขยายผลโครงการตามแนวพระราชดำริ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของคน ชุมชน และ พื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน(S 1S 3 S9 S12 O 2 O5)</p> <p>2. ยุทธศาสตร์การจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 การจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดนให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ(S1 S4 S8 S10 S12 O1 O4 O8)</p> <p>กลยุทธ์ที่ 6 การจัดระเบียบชุมชนและเสริมสร้างระบบหมู่บ้านเข้มแข็ง(S1 S8 S10 S12 O1 O4 O8)</p> <p>3.ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง ความมั่นคงในมิติวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดการโดยสันติวิธี</p> <p>กลยุทธ์ที่ 9 การส่งเสริมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี(S2 S3 S9 O2 O5 O8)</p> <p>4.ยุทธศาสตร์พัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้</p>

		<p>ด้านความมั่นคง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง (S7 O7 O9)</p> <p>5. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 13 การส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน (S5 S9 O4 O5 O6)</p> <p>6. ยุทธศาสตร์บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 14 การบริหารจัดการและบูรณาการแผนงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง (S2 S6 S11 S12 O1 O3 O4 O8)</p>
อุปสรรค=T (T1-T7)	<p>กลยุทธ์WT</p> <p>2. ยุทธศาสตร์การจัดการระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบแจ้งเตือนและระบบเฝ้าตรวจในลักษณะเครือข่าย (Network) (W5 W7 T1 T3 T5 T7)</p> <p>4. ยุทธศาสตร์พัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 10 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายร่วม ด้านความมั่นคง (W5 W7” 9 T1 T7)</p> <p>5. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 12 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมิติด้านวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (W 1 W4 T4 T5)</p>	<p>กลยุทธ์ST</p> <p>1. ยุทธศาสตร์พัฒนากำลังเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชน และพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (S 1 S5 T2 T3)</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง (S 1 S8 T2 T6)</p>

สรุปผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพหน่วยงานจากปัจจัยภายในและภายนอกตามตาราง SWOT Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 15 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO STRATEGIES) 8 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง
- กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและขยายผลโครงการพระราชดำริ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของคน ชุมชนและพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดนให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ
- กลยุทธ์ที่ 6 การจัดระเบียบชุมชนและเสริมสร้างระบบหมู่บ้านเข้มแข็ง
- กลยุทธ์ที่ 9 การส่งเสริมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี
- กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง
- กลยุทธ์ที่ 13 การส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 14 การบริหารจัดการและบูรณาการแผนงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

2. กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO STRATEGIES) 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 8 การนำมิติด้านศาสนา ด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 15 การพัฒนาระบบการควบคุมและประเมินผล

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST STRATEGIES) 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบแจ้งเตือนและระบบเฝ้าตรวจในลักษณะเครือข่าย (Network)

กลยุทธ์ที่ 10 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายร่วม ด้านความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 12 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมิติด้านวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

4. กลยุทธ์เชิงถอย (WT STRATEGIES) 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยได้กำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องและสามารถดำเนินการได้ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560) โดยกลยุทธ์ที่มีการปฏิบัติแล้วในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ที่สำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ฝึนกำลังเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชนและพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน



สนับสนุน ในงบประมาณประจำปี

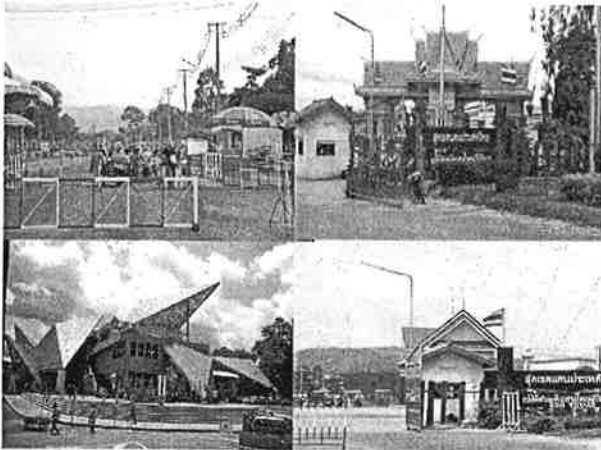
- ส่งเสริมและขยายผลการพัฒนาโครงการตามแนวพระราชดำริเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของคน ชุมชน และ พื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ได้แก่โครงการหมู่บ้านพัฒนาเพื่อความมั่นคงพื้นที่ชายแดน โดยในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ได้ดำเนินการไปแล้วจำนวน 5 หมู่บ้าน และมีโครงการพระราชดำริในพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 43 ศูนย์/โครงการงบประมาณใช้งบประมาณที่กองทัพบกให้การ

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานในจังหวัด มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชน



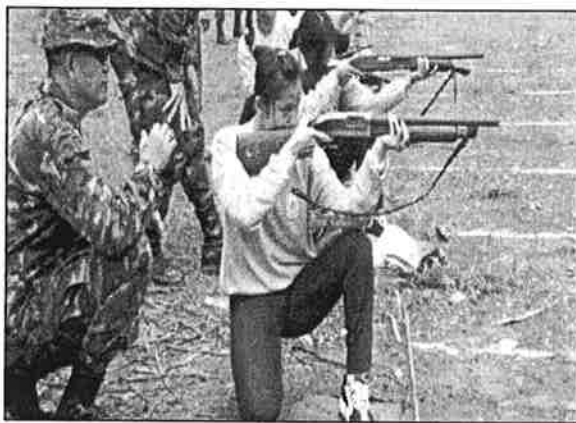
และเครือข่ายประชาสังคมในจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) องค์กรพัฒนาเอกชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน ร่วมดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา เพื่อเสริมความมั่นคงของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยใช้งบประมาณของหน่วย และจากการสนับสนุนของกองทัพบกและรัฐบาล

2. ยุทธศาสตร์การจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน



- ดำเนินการจัดทำแผนการจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน ให้ครอบคลุมพื้นที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการค้าชายแดนและความเป็นมิตรของประชาชนชายแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 มีเขตติดต่อค้าขายกับมิตรประเทศ แบ่งเป็น จุดผ่านแดนถาวร 4 แห่ง จุดผ่อนปรนเพื่อ

การค้าจำนวน 2 แห่ง รวมทั้งทำข้ามช่องทางธรรมชาติอีกหลายแห่ง



- จัดระเบียบชุมชนและเสริมสร้างระบบหมู่บ้านเข้มแข็งให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่จังหวัดชายแดน โดยมุ่งเสริม ความเข้มแข็งของระบบหมู่บ้านชายแดนเป็นหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อปบ.) เป็นลำดับแรก ในกองทัพภาคที่ 2 ได้จัดตั้งกลุ่มพลังมวลชน ไทยอาสาป้องกันชาติ และจัดให้มีการฝึกอบรมกำลังประชาชน ให้มีความพร้อมและสามารถป้องกันและแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับชุมชนและหมู่บ้าน งบประมาณใช้งบประมาณในการดำเนินการหลักสูตรการอบรมภาคประชาชน หลักสูตร 5 วัน 4 คืน จำนวนผู้เข้าอบรม 100 คน ใช้งบประมาณหลักสูตรละ 50,000 บาท

- สนับสนุนและพัฒนาระบบสื่อสารให้พร้อมใช้งาน เพื่อสนับสนุนการทำงานของฝ่ายทหารและฝ่ายปกครอง และหน่วยงานในพื้นที่ชายแดน ให้สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันในการแจ้งเตือน เฝ้าระวัง รวมถึงประโยชน์ในการสื่อสารเพื่อพัฒนาเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง งบประมาณใช้



งบประมาณในการดำเนินการ 30,000-50,000 บาท/หมู่บ้าน

3. ยุทธศาสตร์พัฒนาฐานข้อมูลและ องค์ความรู้ด้านความมั่นคง



พัฒนาและจัดทำข้อมูลและระบบฐานข้อมูลด้านการข่าว การบูรณาการด้านการข่าวในทุกระดับ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่น่าไปสู่ การแจ้งเตือนและสั่งการแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ โดยในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ได้มีการจัดตั้งแหล่งข่าวประชาชน รวมทั้งแหล่งข่าวพลทหารกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ และมีการ

ทำประชาคมข่าวเพื่อปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ใช้งบประมาณในการในการจัดตั้งและติดตามแหล่งข่าวในพื้นที่ ตำบลละ 5,000 บาท/เดือน

- ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นในการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ โดยทำการฝึกทบทวนให้กับกลุ่มมวลชนประจำหมู่บ้าน เช่น ชรบ. อพปร. ทสพช. ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เช่นการเข้าเวรยาม การรักษาความสงบเรียบร้อยชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น ใช้งบประมาณในการดำเนินการหลักสูตรการอบรมภาคประชาชน หลักสูตร 3 วัน 2 คืน จำนวนผู้เข้าอบรม 100 คน ใช้งบประมาณหลักสูตรละ 30,000 บาท



4. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือ ด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน



- สนับสนุนการดำเนินงานของ ชุมชนและ ท้องถิ่น ในพื้นที่จังหวัดชายแดนที่น่าไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขกับประเทศรอบบ้าน ในกองทัพภาคที่ 2 ได้ดำเนินการโครงการมาอย่างต่อเนื่อง เช่นหมู่บ้านคู่ขนานตามแนวชายแดน เพื่อแลกเปลี่ยน

วัฒนธรรม การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยเพื่อมนุษยธรรมผ่านช่องทางผ่านแดนต่างๆ การเผยแพร่โครงการเศรษฐกิจพอเพียงให้กับชุมชนประเทศเพื่อนบ้าน ใช้งบประมาณในการดำเนินการ หมู่บ้านละ 100,000 บาท

- เสริมสร้างและประสานความร่วมมือของหน่วยงานกับประเทศเพื่อนบ้านที่มุ่งจัดเงื่อนไขที่ก่อให้เกิด ความหวาดระแวงและความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน โดยในพื้นที่ชายแดนจัดให้มีการพบปะระหว่างผู้นำหน่วยทหารทุกๆเดือน และผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทุก 6 เดือน

5. ยุทธศาสตร์บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

- ดำเนินงานภายใต้กลไกการบริหารจัดการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ และ/หรือ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการนโยบายและอำนวยการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (นพช.) มอบหมายและสั่งการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับแนวทาง ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ในระยะต่อไป

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหาของยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติพ.ศ. 2556-2560 นโยบายรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ, การวิเคราะห์สถานการณ์และภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งเอกสารคำสั่งต่างๆ ตลอดจนการเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้บังคับหน่วย ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (พมพ.ทภ.2) และฝ่ายเสนารธิการที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 นำมาเรียบเรียงจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญตามกรอบแนวคิดในการวิจัย แล้วนำมาสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุป

จากการวิจัยพบว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยการวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการแผนงานด้านความมั่นคงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ผลการศึกษสรุปว่า

1. สถานภาพตำแหน่งของกองทัพภาคที่ 2 ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star) เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด กล่าวคือปัจจัยภายนอกมีโอกาสเกือกลให้ กองทัพภาคที่ 2 สามารถพัฒนาการดำเนินงานการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบได้ เพียงแต่จะมีอุปสรรคบ้างในเรื่องงบประมาณอันจำกัดและภัยคุกคามที่ยังไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด และในขณะเดียวกันจุดแข็งที่เกิดจากปัจจัยภายในมีมากกว่าจุดอ่อน ดังนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) นำ

จุดแข็งมาใช้ ขยายการดำเนินงาน โดยการบูรณาการแผนงานร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและขยายผลงาน ดังนั้นควรสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มผลงาน หรือขยายบทบาทความรับผิดชอบ สร้างเครือข่ายข้อมูลและแบ่งมอบภารกิจตามขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน รวมทั้งนำกลยุทธ์พัฒนาที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยการกำหนดแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนางานองค์กร

2. แนวทางและทิศทางในอนาคต

2.1 วิสัยทัศน์ของ กองทัพอากาศที่ 2 : “เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการแผนงานพัฒนาให้ได้คุณภาพและสอดคล้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ เพื่อให้ประชาชน ชุมชน และ พื้นที่รับผิดชอบมีศักยภาพมีภูมิคุ้มกันและเกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน”

2.2 พันธกิจ ประกอบด้วย

2.2.1 สร้างองค์ความรู้ด้านความมั่นคงเพื่อส่งเสริม เผยแพร่เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ เครื่องมือและวิธีการ

2.2.2 บูรณาการแผนงานด้านความมั่นคงในแผนยุทธศาสตร์จังหวัดให้เกิดคุณภาพในทุกมิติ

2.2.3 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้แก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 ติดตามประเมินผลและจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพอากาศที่ 2

2.3 เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

2.3.1 เพื่อสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน ในการปกป้องอธิปไตยของชาติ พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของราษฎร

2.3.2 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคนชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองได้รวมทั้งการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้มีความสัมพันธ์ เกื้อกูล และสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ

2.3.3 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในทุกระดับกับประเทศเพื่อนบ้านอันจะนำไปสู่สภาวะแวดล้อมที่สงบและสันติสุข รวมทั้งการพัฒนาร่วมกันบริเวณชายแดนอย่างยั่งยืน

2.3.4 เพื่อให้การดำเนินงานมีเอกภาพ ประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ

3. กลยุทธ์ ตามกรอบประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 - 2560) จำนวน 15 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ฉันทกกำลังเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและภูมิคุ้มกันของคน ชุมชน และพื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและขยายผลโครงการตามแนวพระราชดำริ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของคน ชุมชนและ พื้นที่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง

3.2 ยุทธศาสตร์การจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดระบบป้องกันเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดนให้สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ

กลยุทธ์ที่ 6 การจัดระเบียบชุมชนและเสริมสร้างระบบหมู่บ้านเข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบแจ้งเตือนและระบบเฝ้าตรวจในลักษณะเครือข่าย (Network)

3.3 ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง ความมั่นคงในมิติวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดการโดยสันติวิธี

กลยุทธ์ที่ 8 การนำมิติด้านศาสนา ด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 9 การส่งเสริมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี

3.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 10 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายร่วม ด้านความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง

3.5 ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 12 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมิติด้านวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 13 การส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน

3.6 ยุทธศาสตร์บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 14 การบริหารจัดการและบูรณาการแผนงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 15 การพัฒนาระบบการควบคุมและประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 (พมพ.ทภ.2) ควรนำแนวทางการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัย จัดทำเป็น “แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2” ฉบับสมบูรณ์โดย ดำเนินการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน/โครงการด้านความมั่นคงให้หน่วยงานภาครัฐและส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยเฉพาะ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (กอ.รมน.จว.) จะต้องบรรจุแผนงาน/โครงการด้านความมั่นคงตามแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ให้ อยู่ในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

2. ผู้นำขององค์กรระดับภาคและระดับจังหวัด ต้องเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดให้มีการถ่ายทอดค่านิยมร่วมและองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบูรณาการงานความมั่นคง อาทิ หลักคิดใน การบริหารจัดการภาครัฐแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เทคนิคการสร้างตัวชี้วัดเป็นแผนงานโครงการ การประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ลงไปสู่ข้าราชการในระดับปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ควรพัฒนาสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 (สส.พมพ.2) ให้เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพของ พมพ.ทก.2 ในการบริหารและแปลงแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นเจ้าของภาพหลักในการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ และ/หรือตัวชี้วัดแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

4. สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ในฐานะหน่วยงานระดับนโยบายที่รับผิดชอบงานด้านความมั่นคง ควรนำเสนอแนะต่อรัฐบาลและคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนโยบายความมั่นคง พัฒนาระบบแผนงาน และระบบงบประมาณ ควรปรับปรุงระบบงบประมาณให้มีกรอบวงเงินสนับสนุนความมั่นคงอย่างชัดเจน รวมทั้งการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีของงานด้านความมั่นคงในพื้นที่ ควรผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจาก หน่วยงาน กอ.รมน.ภาคเพื่อเป็นเครื่องมือในการบังคับวิถึงานด้าน ความมั่นคงที่ต้องบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ไปขยายผล เพื่อเสริมสร้างความพร้อมหน่วยงานให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556 -2560) ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในโอกาสต่อไป

การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ จะต้องมิเกณซ์มาตรฐานตัวชี้วัดที่จะวัดระดับคุณภาพ ตลอดจนประสิทธิภาพของการนำแผนยุทธศาสตร์ฯไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ดังนั้นควรดำเนินการศึกษาวิจัย การประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติเพื่อจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัด และประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ซัคเซส มีเดีย., 2453.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- จุมพล นิมิตพานิช. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ: มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารและกรณีศึกษาของไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., 2554.
- นฤมล นิราธร. การสร้างเครือข่ายการทำงาน: ข้อควรพิจารณาบางประการ. กรุงเทพมหานคร : โครงการระหว่างประเทศว่าด้วยการขจัดปัญหาการใช้แรงงานเด็ก องค์การแรงงานระหว่างประเทศ.
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. ศูนย์บริการวิชาการกระบวนการกลไกแนวทางในการนำนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2559. กรุงเทพฯ ฯ, 2555.
- พัชรี สีโรรส. “เครือข่ายและกระบวนการนโยบายด้านอุปถัมภ์จรรยาจร”. รายงานวิจัย, โครงการปริญญาโทสำหรับนักบริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, กระทรวงสาธารณสุข, 2543.
- วรเดช จันทร.ศร. ทฤษฎีการนำไปปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟิก., 2552.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. การบริหารการปกครองสาธารณะ: การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2546.
- วิทยา ชาติบัญชาชัย. “หลักการ กลวิธีและผลการดำเนินงาน โครงการควบคุมอุบัติเหตุจรรยาจร จังหวัดขอนแก่น, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย”. เอกสารประกอบการสัมมนาการป้องกันอุบัติเหตุแห่งชาติ, 2541.
- สตีเฟ่นโกลด์สมิท และวิลเลียม ดี เอ็กเกอร์. การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย: มิติใหม่ของภาครัฐ. แปลและเรียบเรียงโดย จักร ดิงศภัทย์ และกฤษณา ปราโมทย์นา. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เนท. การพิมพ์, 2552.
- สภาความมั่นคงแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ พ.ศ.2556-2560. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี., 2556.
- อรทัย ก๊กผล และคณะ. เคล็ดลับการจัดการบริการสาธารณะท้องถิ่นบทเรียนจากรางวัลพระปกเกล้า’ 51. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส เจริญการพิมพ์ จำกัด, 2553.

วิทยานิพนธ์และเอกสารวิจัย

- दनัย मुसा. “การจัดทำนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และการแปรไปสู่การปฏิบัติ”. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยการทัพบก, 2551.
- พงษ์ศักดิ์ อินทรินทร์. “การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์, ครุศาสตรมหาบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2546.
- ศักดิ์ชัย สระสงค์, พันเอก. “ยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดนในเขตพื้นที่ กอ.รมน.ภาค 3”. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยการทัพบก, 2550.

หนังสือราชการ

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546”, ราชกิจจานุเบกษา, 2546,
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. “แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558”. ราชกิจจานุเบกษา, 2554.
- เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนักงาน. เรื่องเวียนแจ้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 6 สิงหาคม 2556 หนังสือราชการ. 2556.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานด้านความมั่นคงในเขต ทภ. 2

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง

“แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2”

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่ง.....
 หน่วยงาน..... วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....
 ผู้สัมภาษณ์.....

ประเด็นการสัมภาษณ์ 7 ประเด็น (อัดเทปคำให้สัมภาษณ์)

ประเด็นที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของกองทัพภาคที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

คำถาม กองทัพภาคที่ 2 มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างไรบ้าง

คำตอบ (อัดเทป)

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2

คำถาม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขต กองทัพภาคที่ 2 มีกระบวนการจัดทำอย่างไรบ้าง โดยขอความคิดเห็นจากท่านใน 2 ประเด็น คือ

1. การมอบหมายให้ใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้วิเคราะห์การจัดทำแผน
2. เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

คำตอบ (อัตเทป).....

ประเด็นที่ 3 นโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง
 ของกองทัพภาคที่ 2

คำถาม กองทัพภาคที่ 2 มีนโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง
 อย่างไรบ้าง โดยขอความเห็นจากท่านในประเด็นเนื้อหา 2 ประเด็น คือ

1. แนวทางในการจัดทำแผนฯและประเด็นที่เป็นข้อมุ่งเน้นสำคัญ
2. การกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง

คำตอบ (อัตเทป).....

ประเด็นที่ 4 ว่าด้วยความคิดเห็นต่อ “การบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ”

จากผลงานศึกษาทางทฤษฎีพบว่า แนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ
 (Joined-up government) ต้องมีแนวทาง หรือระบบการดำเนินงานที่นำไปสู่การสร้างความร่วมมือ
 ทั้ง 2 ส่วนคือ

- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในของหน่วยงาน
- ความร่วมมือดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกกระทรวง กรม หรือหน่วยงาน

เทียบเท่า

คำถาม

1. ท่านเห็นว่า การดำเนินภารกิจงานด้านความมั่นคงที่ผ่านมาของหน่วยงานภาครัฐ มีแนวทางหรือ
 ระบบการดำเนินงาน ที่สัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารราชการเชิงบูรณาการความร่วมมือ อย่างไรบ้าง
2. ท่านมีแนวทางในการบูรณาการกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไรบ้าง

คำตอบ (อัตเทป).....

ประเด็นที่ 5 ว่าด้วยความคิดเห็นต่อ “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ในภารกิจด้านความมั่นคง
ในมุมมองของผู้บริหาร

คำถาม

1. ท่านเห็นว่า หน่วยงานภาครัฐ ควรมีแนวทาง หรือระบบการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ประชาชน หรือภาคส่วนอื่นนอกภาครัฐ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจด้านความมั่นคง หรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ท่านคิดว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

คำตอบ (อัดเทป)

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 6. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขต
กองทัพภาคที่ 2

คำถาม ท่านคิดว่าความสำเร็จของแผนมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง? หน่วยระดับใดเป็นผู้กำหนด?

คำตอบ (อัดเทป)

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 7. ปัญหาและ อุปสรรคในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของ
กองทัพภาคที่ 2

คำถาม ท่านคิดว่าในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของกองทัพภาคที่ 2 ปัญหาและ
อุปสรรคอะไรบ้าง? หน่วยระดับใดเป็นผู้กำหนด?

คำตอบ (อัดเทป)

.....

.....

.....

ผนวก ข

ประเด็นและแนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Interview = FGI)

เรื่อง “แผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ ในระดับพื้นที่ ในเขตกองทัพภาคที่ 2”

การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 มีประเด็นในการประชุม ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 โดยมี

ประเด็นหรือในที่ประชุม 4 ประเด็นย่อย ได้แก่

- 1) การมอบหมายเจ้าภาพหลักในการจัดทำร่างแผนฯ
- 2) เทคนิคที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ
- 3) ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ
- 4) ปัจจัยเวลาในการจัดทำแผนฯ

ประเด็นที่ 2 กองทัพภาคที่ 2 มีแนวทางการแปลงนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติไปสู่การปฏิบัติ และมีปัญหา หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 กองทัพภาคที่ 2 มีความพร้อม และมีปัญหาเชิงปฏิบัติในการจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 4 ความพึงพอใจของประชาชนในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

ประเด็นที่ 5 การกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายในอนาคตของกองทัพภาคที่ 2 ในการดำเนินงานพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในระดับพื้นที่ ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ของกองทัพภาคที่ 2 ที่ต้องการเห็นต้องการเป็น โดยกำหนดไว้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ประเด็นที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ในการดำเนินงานของการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ในระดับพื้นที่ในเขตกองทัพภาคที่ 2

สภาพแวดล้อม	ประเด็น
ปัจจัยภายใน	<p>1. จุดแข็ง (S-Strengths)</p> <p>1.1</p> <p>1.2</p> <p>.....</p> <p>2. จุดอ่อน (W-Weaknesses)</p> <p>2.1</p> <p>2.2</p> <p>.....</p>
ปัจจัยภายนอก	<p>3. โอกาส (O-Opportunities):</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>.....</p> <p>4. ข้อยกจำกัดหรืออุปสรรค (T- Threats)</p> <p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>.....</p>

เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยให้คณะกรรมการ ฯ นำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ท่านกำหนดในส่วนที่ 2 ใส่ในตารางที่กำหนดแล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย/ในช่องค่าความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อ (สามารถลงความคิดเห็นได้เกินกว่า 1 ช่อง) ตามลำดับคะแนนที่มีความหมายดังนี้

1. หมายถึง เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/การพัฒนาองค์กร
2. หมายถึง เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน
3. หมายถึง เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการ ที่ดี
4. หมายถึง เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้หรือนวัตกรรม

ประเด็น	เกณฑ์				รวม
	1	2	3	4	
1. จุดแข็ง (S-Strengths)					
1.1					
1.2					
.....					
2. จุดอ่อน (W-Weaknesses)					
2.1					
2.2					
.....					
3. โอกาส (O-Opportunities)					
3.1					
3.2					
.....					
4. อุปสรรค (T- Threats)					
4.1					
4.2					
.....					

เพื่อกำหนดน้ำหนักคะแนนต่อปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยให้คณะกรรมการ ฯ นำแต่ละประเด็นของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ใส่ในตารางที่กำหนดตามลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ได้ แล้วให้ท่านกำหนดน้ำหนักคะแนนแต่ละประเด็น โดยมีคะแนนรวมปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) จำนวน 100 คะแนน และคะแนนรวมปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) อีกจำนวน 100 คะแนน ตามแบบตารางที่กำหนด ดังนี้

ปัจจัยภายใน	น้ำหนักความสำคัญ
จุดแข็ง (S-Strengths)	
S1	
S2	
....	
...	
...	
2. จุดอ่อน (W-Weaknesses)	
W1	
W2	
....	
....	
รวมน้ำหนักความสำคัญจาก 1 ท่านเท่ากับ	100 คะแนน

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ พลตรี สมชาย เฟื่องกรด
- วัน เดือน ปีเกิด 10 พฤษภาคม 2502
- การศึกษา
- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 21
 - โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 32
 - ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต
 - ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต
- ประวัติการทำงาน
- ผบ.ร.16 พัน 3 ปี 2544-2549
 - ผบ.ร.16 ปี 2553-2555
 - รอง ผบ.จทบ.รอ. ปี 2555-2556
 - รอง ผบ.พล.ร.6 ปี 2556- เม.ย.2558
- ตำแหน่งปัจจุบัน รองแม่ทัพน้อยที่ 2