

แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร  
สู่การเป็น SMART Organization

โดย

พลตรี จักรพงษ์ จันทรพิงพิณ  
รองเจ้ากรมยุทธการทหาร  
กรมยุทธการทหาร  
กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี จักรพงษ์ จันทร์เพ็งเพ็ญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization  
**ลักษณะวิชา** การทหาร  
**ผู้วิจัย** พลตรี จักรพงษ์ จันทรพิงพิณ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 65

มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน 2) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization และ 3) เสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้แทนกลุ่มผู้บริหารระดับเสนาธิการทหาร เจ้ากรม หรือผู้แทนจากกรมเสนาธิการทหารร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร ผู้แทนกลุ่มความร่วมมือของหน่วยงานราชการ และ ผู้แทนจากนักวิชาการ รวม 11 ราย เครื่องมือในการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การพรรณนาความตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการวิจัย 1) สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน พบว่า สภาพภารกิจ ศูนย์บัญชาการทางทหาร มีภารกิจควบคุมอำนวยความสะดวกในการใช้กำลังในการป้องกันราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การต่อต้านการก่อการร้าย การปฏิบัติการทางไซเบอร์ การปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้กำหนดระเบียบปฏิบัติประจำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถปรับระดับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สำหรับด้านความพร้อมมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาศูนย์บัญชาการทางทหารให้สอดคล้องกับ Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทย 2) ปัจจัยความพร้อมในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย (1) การเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (2) การเป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลายภารกิจ (3) เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา (4) เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพจอมทัพไทย และ (5) เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization พบว่า มี 5 ประการ คือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน (2) การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ (3) ระบบและวิธีการทำงาน (4) พัฒนาเทคโนโลยี และ (5) พัฒนาสมรรถนะกำลังพล

## Abstract

**Title** Guidelines for Driving the Military Command Center to be a SMART Organization

**Field** Military

**Name** Major General Jakkaphong Chanpengpen **Course** NDC **Class** 65

The three objectives of this research were 1) Study and analyze the status of the mission, structure, and readiness to be a SMART Organization of the current Military Command Center 2) Study and analyze readiness factors in driving the Military Command Center to be a SMART Organization and 3) Propose a guideline for driving the Military Command Center to be a SMART Organization. The research method is qualitative research by collecting data from key informants consisting of 11 representatives from Chiefs of Staff – level military executive groups, Director General or representatives from Joint Staff Command of the Military Command Center, representatives from the government cooperation groups, and representatives from academics. The research tool was in-depth interviews. The data were analyzed using a description of the research objectives.

### Research results

1. **The results of the study and analysis on the status of the mission, structure, and readiness to be a SMART Organization of the current Military Command Center** found that the Military Command Center has a mission to control and direct the use of force in the defense of the Kingdom, maintaining domestic order, maintaining state security, protecting national interests, implementing border policies between Thailand and neighboring countries, as well as military operations in addition to warfare, counter-terrorism, cyber operations, and other operations as assigned, by setting up regular procedures that can be operated 24 hours a day and can adjust the level of action in accordance with the situation. As for readiness, the goal of developing the military command center has been set in line with the Royal Thai Armed Forces Headquarters Roadmap.

2. **From the results of the study and analysis of the readiness factors in driving the Military Command Center to be a SMART Organization**, it was found that factors for readiness to be a smart organization consisted of (1) being a strong, self-sustaining organization, (2) being a flexible organization capable of adapting to many missions, (3) being an organization with modern, accurate and timely command control, (4) be an army under His Majesty the King's command as

the Generalissimo of the Royal Thai Armed Forces, and (5) being a transparent and verifiable organization.

3. **The proposal for a guideline for driving the Military Command Center to be a SMART Organization** consists of 5 aspects, namely (1) setting a clear vision and goals, (2) developing innovation and body of knowledge, (3) developing systems and working methods, (4) developing technology, and (5) developing manpower.

## คำนำ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization

การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน ทราบถึงปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization และได้ขอเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization เพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบคุณ คณาจารย์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่สำคัญด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มากนัก

พลตรี

(จักรพงษ์ จันทร์เพ็ญ)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| บทคัดย่อ   | ก         |
| Abstract   | ข         |
| คำนำ   | ง         |
| สารบัญ   | จ         |
| สารบัญแผนภาพ   | ช         |
| <b>บทที่ 1    บทนำ</b>   | <b>1</b>  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                       | 1         |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | 4         |
| ขอบเขตของการวิจัย  | 5         |
| วิธีดำเนินการวิจัย   | 5         |
| ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย  | 6         |
| คำจำกัดความ  | 6         |
| <b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>              | <b>8</b>  |
| ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านความมั่นคง                              | 8         |
| แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของศูนย์บัญชาการทางทหาร                 | 19        |
| แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเป็น SMART Organization | 25        |
| แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม                                    | 27        |
| แนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก และการสนับสนุน                      | 34        |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 38        |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย  | 41        |
| สรุป   | 41        |
| <b>บทที่ 3    วิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้าง และปัจจัยความพร้อม</b>   |           |
| <b>    ในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร</b>      |           |
| <b>    ในปัจจุบัน</b>  | <b>42</b> |
| ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้าง และความพร้อมในการเป็น                 |           |
| SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน                 | 42        |
| สรุป   | 58        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| <b>บทที่ 4</b>   |           |
| <b>วิเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization</b> | <b>61</b> |
| แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization                 | 61        |
| สรุป   | 65        |
| <b>บทที่ 5</b>   |           |
| <b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>   | <b>68</b> |
| สรุป   | 68        |
| ข้อเสนอแนะ   | 71        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>73</b> |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>  | <b>75</b> |



## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่  | หน้า |
|--|------|
| 3 - 1 เป้าหมายในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในปี 2580                   | 43   |
| 3 - 2 ร่างสถาปัตยกรรมองค์กรกองบัญชาการกองทัพไทย                  | 49   |
| 3 - 3 แนวทางการพัฒนา ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย   | 50   |
| 3 - 4 สรุป ทฤษฎีการพัฒนาองค์กรของไมเนอร์                         | 51   |
| 3 - 5 องค์กรที่มีความอ่อนตัว                                     | 52   |
| 3 - 6 การกำหนดแผนการปฏิบัติของกองบัญชาการกองทัพไทย               | 56   |
| 4 - 1 กรอบแนวคิดในการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization) | 63   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยปัจจุบันสังคมโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่มีการพัฒนาในทุกมิติด้วยเทคโนโลยี รัฐบาลไทยจึงได้พิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับประเทศ และระดับสากล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเพื่อเป็นการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระดับองค์กรและหน่วยงานมากที่สุด เนื่องด้วย องค์กรความรู้ ทักษะ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ไม่สามารถผูกขาดได้ด้วยใครคนใดคนหนึ่ง เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการผูกขาดดังกล่าวด้วย platform ต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน resource และทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ง่ายขึ้น หลายองค์กรนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้และพลิกแนวทางในการพัฒนา กิจกรรมและบริการให้มีความสมบูรณ์รอบด้านมากขึ้นโดยต่างจากวิธีเดิม ๆ อย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น การเอา gamer มาช่วยกันทำ DNA sequencing ที่ช่วยให้นักวิจัยใช้เวลาทำเป็น 10 ปี เสร็จได้ภายในระยะเวลา 3 สัปดาห์เท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐบาลจะมุ่งที่จะพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในด้านที่ 6 การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการพัฒนางานบริการของหน่วยงานภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในทุกระดับ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาศูนย์กลางการให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ไม่ต้องติดต่อหลายหน่วยงาน ด้วยระบบ Digital service อย่างเหมาะสม จัดทำฐานข้อมูลงานบริการให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทุกคนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ง่าย สะดวกหลายรูปแบบ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระบบ Digital service เป็นไปเพื่อการประมวลผลที่ชาญฉลาดและมีความเป็นอัตโนมัติ มีปริมาณข้อมูลในฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่สามารถไปวิเคราะห์หรือคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดังกล่าว ส่งผลต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ประชากรโลก จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ประชาคมโลกพิจารณา และได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) ในเรื่อง “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. 2563 หน้า 2 – 3)

กองทัพไทย ได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าว ว่าอาจจะนำมาซึ่งภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นต่อความมั่นคงในอนาคต เช่น ภัยคุกคามด้านไซเบอร์ การโจรกรรมข้อมูล การปลอมแปลงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทำวีดีโอปลอม (Deep Fake Video) เพื่อลดความน่าเชื่อถือของกองทัพ และผู้นำประเทศ ในขณะเดียวกันกองทัพก็พยายามพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็น “DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.2580” ซึ่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันไปสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล เช่น พัฒนาขีดความสามารถเทคโนโลยีทางทหาร สนับสนุนการปฏิบัติการข่าวสารและปฏิบัติการไซเบอร์โดยใช้ขีดความสามารถของปฏิบัติการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เร่งรัดพัฒนาองค์ความรู้ และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพลกองทัพไทย พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนการจัดทำข้อมูลภาครัฐและการปฏิบัติงานด้านข้อมูลดิจิทัล เป็นต้น (กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (2562.เอกสารอัดสำเนา หน้า 24 -28)

จากวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยดังกล่าวข้างต้น จึงนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการพัฒนากองทัพในทิศทางเดียวกันในการเป็น “DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.2580” ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นอย่างมาก เพราะการที่จะนำองค์การก้าวเข้าการเป็น Smart Organization หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า องค์กรอัจฉริยะ หรือ องค์กรฉลาด นั้น หมายความว่า กองบัญชาการกองทัพไทยได้วางเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการทำงานของ คนในองค์กร มีระบบงานที่ฉลาด (smart work) ที่ทันสมัยที่มีการใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ คู่คุณค่า และ คนในองค์กรทำงานอย่างฉลาด (work smart) ที่สำคัญ ต้องเป็นองค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ ด้วยการสร้างค่าสร้างประโยชน์ตามภารกิจขององค์กร ตามเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กรและการทำให้ องค์กรเป็น Smart Organization ต้องเริ่มจากการปรับจิตสำนึกของคนในองค์กรที่มองการทำงานแบบเพื่อเสร็จ สำเร็จในหน้าที่ตน เป็นทำงานเพื่อความสำเร็จ ยั่งยืนขององค์กรที่สร้างมูลค่าร่วมกัน เน้นที่การสร้างสังคม และสร้างแรงจูงใจให้คนใช้ความสามารถมาทำประโยชน์ให้เต็มที่ เป็นต้นทุน เพื่อพัฒนาได้ต่อเนื่อง (เทอดไทย ทักษานี. 2565 หน้า 1) จากเป้าหมายที่กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดไว้นั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อหน่วยขึ้นตรงในกองทัพไทยต้องปรับตัวให้ทัน และต้องพัฒนา ขีดความสามารถของตนเองให้ทันสมัย กลายเป็นองค์กรแห่งอัจฉริยะ รองรับภัยคุกคามทุกรูปแบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ประเทศชาติและประชาชน

ศูนย์บัญชาการทหาร (ศบท.) เป็นส่วนราชการหนึ่งในกองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 39 ที่กำหนดให้ กองทัพไทย จัดตั้งศูนย์บัญชาการทหารขึ้นในแต่ละระดับตั้งแต่ยามปกติ เพื่อใช้ในการติดตาม สถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุม อำนวยการและสั่งการปฏิบัติให้ศูนย์บัญชาการทหาร

กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการและสั่งการ ศูนย์บัญชาการทางทหารในแต่ละระดับหรือกองกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้งขึ้นตามแผนป้องกันประเทศแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ในการควบคุมอำนาจการและสั่งการปฏิบัติของศูนย์บัญชาการทางทหารจะมีคณะผู้บัญชาการทหารประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด (ผบ.ทสส.) ผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) ผู้บัญชาการทหารเรือ (ผบ.ทร.) ผู้บัญชาการทหารอากาศ (ผบ.ทอ.) และเสนาธิการทหาร ในการปฏิบัติโดยควบคุม อำนาจการ สั่งการผ่านระบบควบคุมบังคับบัญชา ที่มีระบบจัดการฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีระบบนำเสนอและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การตกลงใจได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ ภายใต้การปฏิบัติการร่วม (Joint Operations) และระบบปฏิบัติการร่วม (Joint Functions) ทั้งนี้ นับตั้งแต่ได้จัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหารขึ้นตั้งแต่ 1 เมษายน 2551 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญขึ้นหลายเหตุการณ์ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา กรณีกัมพูชาขอขึ้นทะเบียนปราสาทพระวิหาร เป็นมรดกโลก จนนำไปสู่การใช้กำลังทหาร ความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศที่นำไปสู่ความรุนแรงและทำให้เกิดความแตกแยกในสังคมไทย รวมทั้งปัญหาอุทกภัยครั้งร้ายแรง ในปี พ.ศ.2554 และล่าสุดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ศูนย์บัญชาการทางทหารถูกเน้นด้านความมั่นคง (ศปม.)/ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ได้รับมอบภารกิจจากรัฐบาล โดยมีบทบาทที่สำคัญภายใต้กฎหมายพิเศษในฐานะเป็นศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ ซึ่งการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีความจำเป็นต้องมีการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ตำรวจ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งภาคเอกชน โดยต้องปฏิบัติด้วยความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ มีความเป็นเอกภาพ

ด้วยวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงมีความจำเป็นของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับสนามรบลดลง เนื่องจากสามารถพิสูจน์ทราบสถานการณ์ในสนามรบและสั่งการแก้ไขการปฏิบัติการต่าง ๆ ได้เหมือนกับตนเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย โดยอาศัยระบบควบคุมบังคับบัญชา (Command Control System) ดังนั้น ระบบควบคุมบังคับบัญชา จึงถือได้ว่าเป็นระบบหลักคือเป็นสมองหรือเป็นหัวใจของการบัญชาการรบและควบคุมการปฏิบัติของหน่วยขึ้นตรงของทุกกองทัพ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเมื่อหน่วยทหารที่อยู่ในความรับผิดชอบได้รับคำสั่งให้ออกปฏิบัติการแล้วจะสามารถปฏิบัติการกิจได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

ปัจจุบันประเทศที่เจริญแล้วต่างพัฒนากองทัพของตนให้เป็นการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO : Network Centric Operation) โดยเปลี่ยนวิธีการออกแบบระบบควบคุมบังคับบัญชาจากที่ใช้ยุทธโศปกรณ์เป็นศูนย์กลาง (Platform Centric) มาเป็นการออกแบบระบบที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric) เนื่องจากการทำให้วงรอบการปฏิบัติในการควบคุมบังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเพื่อการตกลงใจในการปฏิบัติการทางทหารตั้งแต่ระดับยุทธวิธีจนถึงระดับยุทธศาสตร์ของฝ่ายเราให้เร็วกว่าของฝ่ายข้าศึก โดย NCO จะถ่ายทอดความได้เปรียบด้านข้อมูลข่าวสารให้เป็นพลังอำนาจการรบและเป็นการทวีกำลัง (Force Multiplier) ด้วยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ในสนามรบให้กับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การที่กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะก้าวสู่การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 นั้น ศูนย์บัญชาการทางทหาร จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย และยุทธศาสตร์ชาติในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต เพื่อการพัฒนาที่ทันสมัย และรองรับภัยคุกคามในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับที่ผ่านมา ศูนย์บัญชาการทางทหาร ได้ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบัญชาการเหตุการณ์ในหลาย ๆ มิติ แต่ยังไม่มีความชัดเจนที่ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลักในพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และรองรับสถานการณ์อุบัติใหม่ในอนาคต ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาว่า ปัจจุบันสถานภาพของ ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับการ SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่อการเป็น SMART Organization

## ขอบเขตการศึกษาวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์เฉพาะ แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่อการเป็น SMART Organization ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร ประกอบด้วยสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ของคนในองค์กร) โดยมีความสัมพันธ์กันระหว่าง คน เครื่องมือ/เทคโนโลยีและระบบ รวมถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น

1.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษา แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่อการเป็น SMART Organization ซึ่งบ้างคำถามอาจจะมื่ออันไหวและกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและผู้อื่นได้ ดังนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลเท่าที่จำเป็นโดยจะไม่ลงลึกในรายละเอียดที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลหลักได้

1.3 การวิจัยจะเน้นเฉพาะประเด็นที่สามารถเปิดเผยได้

### 2. ขอบเขตประชากร

2.1 ผู้แทนกลุ่มผู้บริหารระดับ เสนาธิการทหาร เจ้ากรม หรือผู้แทนจากกรมเสนาธิการทหารร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร จำนวน 4 ราย

2.2 ผู้แทนกลุ่มความร่วมมือของหน่วยงานราชการต่าง ๆ จำนวน 5 ราย

2.3 ผู้แทนจากนักวิชาการ จำนวน 2 ราย

### 3. ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลา 8 เดือน เริ่มตั้งแต่ ตุลาคม 2565 – พฤษภาคม 2566

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แหล่งข้อมูลต่าง ๆ หรือการวิจัยเชิงเอกสารเบื้องต้น รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้แทนกลุ่มผู้บริหารระดับเจ้ากรม หรือผู้แทนจากกรมเสนาธิการทหารร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร ผู้แทนกลุ่มความร่วมมือของหน่วยงานราชการต่าง ๆ และผู้แทนจากนักวิชาการ

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ พร้อมกับอธิบายข้อมูลในเชิงพรรณนาความ เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การเสนอแนวทาง การขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization เป็นการนำเสนอด้วยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยการอธิบายข้อมูลในเชิงพรรณนาความ เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน

2. ได้ทราบถึงปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization

3. ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

## คำจำกัดความ

|                             |         |   |
|-----------------------------|---------|---|
| ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) | หมายถึง | สถานที่ซึ่งผู้บังคับบัญชา คณะผู้บัญชาการทหาร ฝ่ายเสนาธิการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นศูนย์กลางในการติดตามสถานการณ์ ควบคุม สั่งการ และอำนวยความสะดวกการปฏิบัติทางทหาร เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ โดยผ่านระบบควบคุมบังคับบัญชา (C4I)  |
| องค์กรอัจฉริยะ              | หมายถึง | ศูนย์บัญชาการทางทหารเป็นองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการสร้างคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง” เคล็ดลับที่สำคัญก็คือกระบวนการที่สร้างความฉลาด (S-M-A-R-T development process) ที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดร่วมพลัง การเจียรระในพลังที่อยู่ภายในที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความสามารถที่แข่งขันได้ ไม่เฉพาะตลาดในประเทศ แต่รวมถึงในตลาดโลกด้วย ดังนั้น พลังอัจฉริยะภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การรวมอัจฉริยะภาพส่วนบุคคลและสามารถดึงเอาพลังที่ซ่อนเร้นที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างสูงสุด และสร้างกระบวนการในการประสานรวม อีกทั้งสามารถพัฒนาให้เกิดการต่อยอดทางนวัตกรรมเพื่อคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งมีกระบวนการเรียนรู้และสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพที่หมั่นพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา |
| การบริหารเชิงบูรณาการ       | หมายถึง | การบริหารราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการ ยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการ ทรัพยากรในองค์การ และมีการประสานงานร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในสังคม  |
| ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี        | หมายถึง | โมเดลเศรษฐกิจใหม่ เน้นเรื่องการบริหารสถานการณ์เชิงบูรณาการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ   |
| ความพร้อม                   | หมายถึง | ความสามารถในการทำงานให้กองทัพไทยประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ  |

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาหัวข้อเรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านความมั่นคง
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของศูนย์บัญชาการทางทหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเป็น SMART Organization
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยการ และการสนับสนุน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย
8. สรุป

### ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านความมั่นคง

#### ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ความมั่นคงถือเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของทุกสังคมในทุกยุคทุกสมัย โดยกรอบแนวคิดความมั่นคงให้น้ำหนักความสำคัญกับมิติที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการทหารแตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมของแต่ละช่วงเวลา ปัจจุบันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่งผลให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และพลิกผันได้ ทำให้มิติทั้งปวงถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันได้อย่างไม่อาจแบ่งแยกได้ ด้วยเหตุนี้กรอบแนวคิดความมั่นคงแบบเดิมจึงถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน ไปจนถึงระดับความมั่นคงของมนุษย์ และทุกมิติให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด



เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อปรับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงให้ประเทศมีความสงบเรียบร้อย และสันติสุข ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ำมนุษย์ ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมือง ปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที่ รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมแบบพลิกผัน ปัญหาการแข่งขันทางการค้า และการย้ายถิ่นของทุนข้ามชาติ นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวสามารถบรรลุผลที่เป็นรูปธรรมทั้งปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติด้วยการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้มีความพร้อมและเพียงพอในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคง และภัยพิบัติทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับอย่างบูรณาการทั้งภายในประเทศ ตลอดจนบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญในภาพรวมระยะ 20 ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและความรักความสามัคคีปรองดองของคนในชาติ ตลอดจนการปลูกจิตสำนึกด้านความมั่นคงให้เกิดขึ้นในประชาชนทุกระดับการพัฒนากระบวนการพัฒนากระบวนการข่าว ให้มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคงอย่างเป็นระบบ การพัฒนาปรับปรุงกลไก การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและกลไกในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงให้มีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการการดำเนินงานอย่างแท้จริง โดยปัญหาความมั่นคงเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ประกอบด้วย ปัญหาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหายาเสพติด ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาอาชญากรรมทางไซเบอร์ และปัญหาการทุจริตในระบบราชการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

## 1. เป้าหมาย

- 1.1 ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
- 1.2 บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ

1.3 กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง

1.4 ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่าง ประเทศ

1.5 การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ตัวชี้วัด

2.1 ความสุขของประชากรไทย

2.2 ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ

2.3 ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง

2.4 บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่าง ประเทศ

2.5 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

## 3. ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

### 3.1 การรักษาความสงบภายในประเทศ

เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติ บ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคง เป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืน ประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน พร้อมทั้งจะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

**3.1.1 การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อมตระหนักในเรื่องความมั่นคงและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา** เพื่อให้คนไทยทุกคนในทุกภาคส่วน มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีอาชีพการงานและรายได้ที่เพียงพอ ได้รับโอกาสและความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ มีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เข้าใจปัญหาสำคัญของสังคม มีความรักความสามัคคี ตระหนักและให้ความสำคัญกับความมั่นคงของชาติ และพร้อมเข้ามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ ตลอดจนช่วยเหลือประชาชน โดยการอำนวยความสะดวกอย่างกว้างขวางและครอบคลุม ปลูกฝังจิตสำนึกและคุณสมบัติพื้นฐานคนไทยที่ดีให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมสร้างเสริมความรัก ความสามัคคี ความตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงและพัฒนาประเทศ ให้กับทุกภาคส่วนทั้งประชาชน ตำรวจ ทหาร และหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่น ๆ ผ่านทางโครงการ กิจกรรม และการรณรงค์ต่าง ๆ ตลอดจนไปจนถึงการดำเนินการอื่นทุกวิถีทางที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง และจริงจังจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างชัดเจน

### 3.1.2 การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ

เพื่อให้คนในชาติมีจิตสำนึกรักและหวงแหน มุ่งจงรักภักดี พร้อมธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ให้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและศูนย์รวมจิตใจหนึ่งเดียวกันของคนทั้งชาติโดยปลูกฝังและสร้างความรู้ถึงถึงความสำคัญของสถาบันหลักของชาติ รณรงค์เสริมสร้างความรักและภาคภูมิใจในความเป็นคนไทยและชาติไทยผ่านทางกลไกต่าง ๆ รวมถึงการศึกษาประวัติศาสตร์ในเชิง

สร้างสรรค์ น้อมนำ และเผยแพร่ศาสตร์พระราชาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงแนวทางพระราชดำริต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้อย่างกว้างขวาง จัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติและพระราชกรณียกิจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้ยึดถือหลักคำสอนซึ่งเป็นแก่นแท้ หรือคำสอนที่ถูกต้องของศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต อุปลักษณ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา อันเป็นศาสนาที่ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่นับถือมาช้านาน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา และการเผยแพร่หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่จะช่วยพัฒนาทั้งจิตใจและปัญญา รวมทั้งต้องจัดให้มีมาตรการและกลไกในการป้องกันมิให้มีการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาไม่ว่าในรูปแบบใด การส่งเสริมให้พุทธศาสนิกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินมาตรการหรือกลไกดังกล่าวด้วย ตลอดจนอุปลักษณ์คำจูงใจศาสนาอื่นให้มุ่งเน้นการสั่งสอนคนให้เป็นคนดี รักความสงบสันติสุข พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติบ้านเมือง และช่วยเสริมสร้างการอยู่ร่วมกันของคนต่างศาสนาอย่างปรองดอง ไม่ให้เกิดการแบ่งแยกแตกต่าง

**3.1.3 การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว** เพื่อให้การบริหารจัดการบ้านเมืองและการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่สอดคล้องกับบริบทของไทย เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งได้ผู้นำและนักการเมืองที่เป็นคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมสูง และกล้าตัดสินใจ โดยปลูกฝังให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมอย่างถูกต้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขในบริบทของไทยส่งเสริมให้นักการเมืองมีคุณภาพเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ เห็นประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และของพรรคพวกเพื่อนพ้อง เสริมสร้างพรรคการเมืองและสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีนโยบายแนวคิด และการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลสากลไปจนถึงพัฒนาปรับปรุงระบบการเลือกตั้งให้มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการเลือกตั้งได้อย่างสุจริตและเที่ยงธรรม มีกลไกแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีปรองดอง จนสามารถคัดกรองคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถและกล้าตัดสินใจ เข้ามาบริหารประเทศให้มุ่งไปสู่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและสอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทย

**3.1.4 การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ** เพื่อให้ประเทศชาติมีกลไกเฉพาะเจาะจงที่มีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขต้นเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาภายในประเทศทั้งปวงให้หมดไป มีการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง และทำให้เกิดความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม โดยพัฒนาปรับปรุงกลไกและหน่วยงานด้านความมั่นคงที่มีอยู่เดิม เช่น กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ศูนย์ประสานการปฏิบัติในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เป็นต้น หรือที่ต้องออกแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรองรับปัญหาความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ได้ทุกมิติ กำหนดและเสริมสร้างบทบาทของหน่วยงาน องค์กรหรือคณะกรรมการ

ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบวิธีการดำเนินงาน การบูรณาการ การปฏิบัติให้สอดคล้อง  
เกื้อกูล และต่อเนื่องกัน ตลอดไปจนถึงสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหที่สาเหตุได้อย่างแท้จริง

### 3.2 การป้องกันและแก้ไขปัญหที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

เพื่อแก้ไขปัญหเพิ่มเติมที่มีอยู่อย่าง ตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และ  
ป้องกันไม่ให้อันตรายใหม่เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการ พัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน  
ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ  
ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ, 2560)

**3.2.1 การแก้ไขปัญหความมั่นคงในปัจจุบัน** เพื่อให้ปัญหเพิ่มเติมที่มีอยู่ได้รับ  
การแก้ไขอย่างจริงจัง จนยุติลง หรือไม่ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ รวมทั้งให้การบริหารและ  
การพัฒนาบ้านเมืองเดินหน้าไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผลักดันการวิเคราะห์หา  
สาเหตุที่แท้จริงของปัญหของทุกภาคส่วนในทุกประเด็นอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการหารือ วางแผน  
และยกระดับวิธีการแก้ไขปัญหที่อาศัยการฉีกกำลังคนและทรัพยากรให้มีส่วนร่วมแบบบูรณาการ  
อย่างแท้จริง เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลักและรองในการป้องกัน แก้ไขปัญห  
และช่วยเหลือประชาชน ทั้งจากภัยคุกคามและปัญหที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงต่าง ๆ เช่น การก่อการร้าย  
อาชญากรรมทางไซเบอร์ การฟอกเงิน การค้ามนุษย์ การหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย  
การลักลอบค้าสินค้าเถื่อน การค้าและการแพร่ระบาดของยาเสพติด การขยายอำนาจหรือแข่งขันกัน  
ทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงปัญหการรุกเข้ามาอย่างรวดเร็วของทุนขนาดใหญ่เทคโนโลยี  
ยุคใหม่ การย้ายถิ่นของทุน และแรงงานข้ามชาติที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติและ  
ความมั่นคงของมนุษย์ ปัญหภัยพิบัติสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความมั่นคงรวมไป  
ถึงการส่งเสริมผลักดันหลักการ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดถึงโครงการสำคัญของประเทศให้บรรลุผล  
สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

**3.2.2 การติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหที่อาจอุบัติขึ้นใหม่**  
เพื่อให้ทราบสถานการณ์ล่วงหน้า และสามารถแก้ไขปัญหและภัยคุกคามในอนาคตได้ทันที่ก่อนที่  
จะลุกลามต่อไป รวมทั้งป้องกันไม่ให้อันตรายต่อการบริหารและพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้าง  
ศักยภาพและความพร้อมในทุกด้าน ทั้งคน เครื่องมือ ยุทธโธปกรณ์ แผน งบประมาณ ระบบควบคุม  
บังคับบัญชา ระบบงานด้านการข่าวกรองเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบเฝ้าตรวจและแจ้งเตือน  
ต่าง ๆ ของหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง ตั้งแต่ขั้นการติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน วิเคราะห์  
กำหนดแนวทางป้องกันไปจนถึงขั้นการลงมือแก้ไขปัญหความมั่นคงที่สำคัญต่าง ๆ รวมทั้งการ  
ติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน เสริมสร้างพลังของประชาชนและชุมชน  
ให้ร่วมกับกำลังตำรวจ ทหาร และหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่น ๆ ในการเฝ้าระวัง ป้องกันและแก้ไข  
ปัญหสำคัญต่าง ๆ อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ การแผ่  
อิทธิพลทางเศรษฐกิจของมหาอำนาจ และการย้ายถิ่นของทุนข้ามชาติที่อาจกระทบต่อความมั่นคง  
ไปจนถึงติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปตามเป้าหมายการ  
บริหารจัดการและพัฒนาประเทศที่กำหนดอย่างราบรื่น

**3.2.3 การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวร** ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ปัญหาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการแก้ไขจนเกิดความสงบและสันติสุขอย่างยั่งยืนประชาชนในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันกับภาคอื่น ๆ โดยยกระดับการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงอย่างมีเอกภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการบูรณาการ ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ แผนการดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดถึงการติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างสอดคล้องต่อเนื่องกันทุกระดับ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกธรรมชาติธรรม ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการลดความรุนแรง รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่อย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการขจัดปัญหาความขัดแย้ง และความไม่เป็นธรรมให้ได้อย่างจริงจังและถาวร ส่งเสริมสังคมพหุวัฒนธรรมในพื้นที่ให้เข้มแข็งจนเป็นพลังสำคัญในการปกป้องและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปพร้อมเสริมสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเห็นต่างตามแนวทางสันติวิธีผ่านกลไกต่าง ๆ รวมไปถึงการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ผลักดันให้มีการยึดถือคำสอนที่ถูกต้องของศาสนา มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต พร้อมดูแลและป้องกันมิให้มีการบิดเบือนคำสอนของศาสนาไปในทางที่ไม่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชน และความมั่นคงของประเทศ มีการส่งเสริมให้ภาคประชาสังคมร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาพื้นที่อย่างเข้มแข็งต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของทุกกลุ่มประชาชน โดยเฉพาะเยาวชน ตามยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศาสตร์พระราชา รวมถึงการสร้างเสริมโอกาสในการเข้าถึงการบริการต่าง ๆ ของรัฐให้ทัดเทียมกับภูมิภาคอื่น ๆ

**3.2.4 การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล** เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล สามารถดำรงอยู่ได้ มีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน สังคม รวมถึงประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของกองทัพ หน่วยงานเกี่ยวข้อง และภาคประชาชนให้สามารถพัฒนาสมรรถภาพของประเทศ ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการสมุทราภิบาลในการบริหารจัดการ ปกป้อง และดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งหมดของชาติ เสริมสร้างและบริหารจัดการความมั่นคงทั้งชายแดนทางบก ทะเลอาณาเขต และเขตเศรษฐกิจจำเพาะของไทยอย่างบูรณาการและเป็นระบบ รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการติดตาม ระบบตรวจคนเข้าเมือง การสำรวจ และจัดทำหลักเขตแดนทางบกและการเจรจา เพื่อแก้ไขปัญหาเขตแดนทางทะเล สร้างเสริมให้เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทและขีดความสามารถที่เหมาะสม มีการดำเนินการต่าง ๆ และสอดส่องดูแลอย่างต่อเนื่อง กำหนดพื้นที่อนุรักษ์อย่างถูกต้องและเป็นระบบ สร้างความตระหนักรู้ให้แก่ประชาชนในเรื่องการให้ความสำคัญกับฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ตลอดถึงแนวพระราชดำริในการอนุรักษ์พัฒนาพื้นที่ฟู ป้องกัน และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ จนเกิดความรัก ห่วงแหนง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเข้มแข็งยั่งยืน

### 3.3 การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ

เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง ทั้งระบบของประเทศให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับแบบบูรณาการ ให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคาม ทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

**3.3.1 การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ** เพื่อให้สามารถติดตาม แจ้งเตือน ระวังภัยภัย และป้องกันปัญหาและภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา โดยเสริมสร้างพัฒนา และบูรณาการขีดความสามารถของระบบงานข่าวกรอง หน่วยงานข่าวกรอง และประชาคมข่าวกรอง ในประเทศให้ทันสมัย ทันสถานการณ์ทั้งด้านศักยภาพของบุคลากร ยุทธโศปกรณ์ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลขนาดใหญ่ สามารถครอบคลุมการใช้งานได้อย่างครบถ้วนและต่อเนื่อง มีการบูรณาการ ข้อมูล และนำผลผลิตด้านข่าวกรองไปใช้ในการบริหารจัดการปัญหา และความมั่นคงของชาติในทุก มิติและทุกด้าน รวมทั้งให้มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนในรูปแบบประชารัฐ และประชาคมข่าวกรองต่างประเทศอย่างแน่นแฟ้น

**3.3.2 การพัฒนาและฝึกพลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ** เพื่อให้ทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นทั้งปวงของกองทัพและหน่วยงานความมั่นคงได้รับการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพ ให้มีความพร้อม เพียงพอ และเป็นรูปธรรม ทั้งคน เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์รวมทั้งระบบบริหารจัดการในการป้องกันประเทศ และการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ตลอดจนการป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย สามารถระดมทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน ส่งผลให้สามารถปกป้อง อธิปไตยและแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ โดยการจัดทำแผนพัฒนาและ ฝึกกำลังทรัพยากร รวมถึงขีดความสามารถทั้งปวงของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมชัดเจน มีการประเมินขีดความสามารถ ของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง พร้อมพัฒนาคน โครงสร้างกำลังรบและยุทธโศปกรณ์ให้ เหมาะสมเพียงพอและเป็นรูปธรรม สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับ ความรุนแรงยกระดับการฝึกซ้อมให้เป็นแบบบูรณาการที่ทันสมัย มีความสมบูรณ์ พร้อมนำไปปฏิบัติได้ กับสถานการณ์จริงเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติการร่วมและการป้องกันภัยคุกคามด้านความ มั่นคงกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ มิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือปัญหาเกี่ยวกับเขตแดนทางบกและอาณา เขตทางทะเล พร้อมทั้งมีกลไกแก้ไขปัญหาความเห็นต่างหรือความขัดแย้ง ผ่านทางการเจรจาและ มาตรการทางการทูต ตลอดไปจนถึงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ป้องกันประเทศ การพลังงานทหาร กิจการอวกาศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างหลักประกันให้ประเทศไทยก้าวไปสู่การมีอุตสาหกรรมป้องกันประเทศแบบอัจฉริยะ

ในอนาคต มีเทคโนโลยีเป็นของตนเอง สามารถแข่งขัน และลดการพึ่งพา หรือนำเข้าจากต่างประเทศ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศได้

**3.3.3 การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการ ภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ** เพื่อให้มีความพร้อมเผชิญกับสภาวะไม่ปกติ ภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบและทุกระดับ รวมทั้งภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง โดยพัฒนา ปรับปรุงนโยบาย แนวทาง ระบบ กลไกการบริหารจัดการ ตลอดถึงแผนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทั้งปวง ให้ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และพร้อมรองรับภัยทุกประเภททั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลักดันให้ทุกภาคส่วนมีการฝึกร่วมกันในทุกชั้นตอนอย่างต่อเนื่องจริงจังจนสามารถปฏิบัติได้จริง เสริมสร้างความร่วมมือกันอย่างบูรณาการของทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกประเทศให้มี ประสิทธิภาพชัดเจนเป็นรูปธรรม ยกระดับการแบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร การพัฒนาเทคโนโลยีและ การฝึกอบรมให้ทุกส่วนรู้จักและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างแท้จริง สามารถสนับสนุนการ บริหารจัดการได้ทุกรูปแบบ ตั้งแต่ในระดับชาติไปจนถึงระดับท้องถิ่น ตลอดถึงพัฒนาปรับปรุง กฎหมายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

**3.4 การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐ และที่มิใช่ภาครัฐ**

เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับ ประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะ รองรับปัญหาพร้อมกันได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

**3.4.1 การเสริมสร้างและรักษาดุลยภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ**  
เพื่อให้เกิดความสันติสุข มั่นคง และสมดุลสำหรับทุกฝ่ายให้ทุกประเทศพร้อมเข้ามีส่วนร่วมในการ ประสานและปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมุ่งแบ่งปันและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารด้านความมั่นคงร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างราบรื่นและ ยั่งยืน โดยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในทุกระดับ และทุกด้านกับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศ มหาอำนาจและประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ในมิติต่าง ๆ อย่างสมดุล พัฒนาและเสริมสร้าง ระบบกลไก มาตรการ ตลอดถึงความร่วมมือระหว่างประเทศที่เป็นประโยชน์กับประเทศไทย ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคงร่วมกันอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง ผลักดันการหารือทั้งแบบทวิภาคี และพหุภาคีในทุกระดับอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจไปจนถึง ความตระหนักรู้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งลดความหวาดระแวงระหว่างกัน โดยอาศัยการ แลกเปลี่ยน การเยือนในระดับต่าง ๆ และการจัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนทำให้ บรรยากาศการดำเนินการระหว่างประเทศในทุกเรื่องทุกชั้นตอนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นต่อเนื่อง และมีเสถียรภาพอย่างแท้จริง

**3.4.2 การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค**  
เพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สามารถแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้โดยสันติวิธี และ ร่วมมือกัน เพื่อการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมความเป็นปึกแผ่น ของประชาคมอาเซียน และความเป็นแกนกลางของอาเซียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างประชาชนในทุกมิติ และทุกระดับ ทำการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันอย่างแน่นแฟ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมืองและความมั่นคง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมกับมิตรประเทศ ซึ่งได้แก่ ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด ประเทศสำคัญในภูมิภาคและนานาชาติทั่วโลก รวมทั้งกรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงระดับภูมิภาคอื่น ๆ ที่จะช่วยสร้างเสริมเสถียรภาพในภูมิภาค ตลอดจนผลักดันและเผยแพร่การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชามาให้เป็นที่เข้าใจและมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องในภูมิภาค อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกันต่อไป

**3.4.3 การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐ และที่มิใช่ภาครัฐ** เพื่อให้ความมั่นคงในภาพรวมทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและโลก มีการพัฒนาไปสู่สันติสุขอย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม และยั่งยืน โดยผลักดันส่งเสริมให้การดำเนินการและความร่วมมือระหว่างประเทศ เป็นไปตามหลักการปฏิบัติสากล กฎหมาย และความตกลงระหว่างประเทศ พร้อมคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างรัฐต่อรัฐ เอกชนต่อเอกชน และประชาชนต่อประชาชน สร้างเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการป้องกันและระงับภัยคุกคามทุกรูปแบบ พร้อมพัฒนาความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกระดับของอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง อาเซียน รวมถึงระหว่างมิตรประเทศในกรณีเกิดวิกฤตการณ์สำคัญ อาทิ ความอดอยาก ภัยพิบัติขนาดใหญ่ ฯลฯ ส่งเสริมบทบาทของไทยในเวทีความมั่นคงระหว่างประเทศและการรักษาสันติภาพ ของสหประชาชาติ ให้นานาประเทศตระหนักและให้การยอมรับถึงความสำคัญ รวมไปถึงการเสริมสร้างพลังบวก หรืออำนาจแบบนุ่มนวลของไทย โดยอาศัยการส่งเสริม เผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดี และวัฒนธรรมประเพณีไทย ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ศาสตร์พระราชามา ความนิยมวิถีไทย สินค้าไทย ฯลฯ ผ่านความสัมพันธ์ทุกรูปแบบ ทุกระดับและทุกช่องทาง

### **3.5 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม**

เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาลและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพสามารถจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังมีความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรองพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

**3.5.1 การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับการติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงแบบองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม** เพื่อให้เกิดความพร้อมรองรับปัญหาได้ทุกรูปแบบทุกระดับ และทุกช่วงเวลาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีเอกภาพ โดยเสริมสร้างพร้อมทั้งยกระดับกลไกหน่วยงาน เช่น กองทัพอากาศ กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ศูนย์ประสานการปฏิบัติในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เป็นต้น และกฎหมายที่มีอยู่เดิมหรือที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ผ่านทางการบูรณาการ ความร่วมมือและการปฏิบัติกับทุกภาคส่วนมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม พัฒนาการวางแผนและเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน กำหนดหน่วยงานและตัวผู้รับผิดชอบในทุกระดับ พร้อมเฝ้ากรองรับปัญหา สัมมนาระดมความคิดเห็น ตลอดจนให้การสนับสนุนในทุกด้านอย่างต่อเนื่องจริงจัง ตั้งแต่ยามปกติหรือยามสงบ



มีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับบริบทและความก้าวหน้าของยุคสมัย พร้อมทั้งสามารถสร้างความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ รวมไปถึงความเชื่อมโยงกับทุกภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ

**3.5.2 การบริหารจัดการความมั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่น ๆ** เพื่อให้การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติสามารถขับเคลื่อนไปได้ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม และไม่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติโดยพัฒนาส่งเสริมการวางแผนคู่ขนานแบบบูรณาการ ให้สอดคล้องรองรับยุทธศาสตร์ชาติในทุก ๆ ด้าน รวมไปถึงการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้องในทุกมิติอย่าง ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างผลักดันการบริหารจัดการตลอดถึงการบูรณาการการดำเนินการในทุกด้านให้ประสานสอดคล้องและสามารถปฏิบัติร่วมกันได้อย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งครอบคลุมการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติในทุกมิติอย่างยั่งยืน

**3.5.3 การพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** เพื่อให้การดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เอกภาพ และเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด โดยให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติพัฒนาและเสริมสร้างหน่วยงาน บุคลากร เครื่องมือ ระบบการบริหาร และการจัดสรรงบประมาณในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน รวมทั้งมีความพร้อม มีขีดความสามารถที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอ และคล่องตัว มีเอกภาพในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ตลอดถึงมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบดูแลปัญหาความมั่นคงทุกมิติในระดับนโยบาย พร้อมรองรับบริบทที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

ดังนั้นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ให้ ความสำคัญกับการรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อปรับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงให้ประเทศ มีความสงบเรียบร้อยและสันติสุข ในขณะเดียวกันก็จะต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที่ รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน ปัญหาการแข่งขันทางการค้าและการย้ายถิ่นของทุนข้ามชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวสามารถบรรลุผลที่เป็นรูปธรรม ทั้งปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติด้วยการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้มีความพร้อมและเพียงพอในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ที่สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของศูนย์บัญชาการทางทหาร

ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และมาตรา 39 โดยเป็นหน่วยบัญชาการรวม (Unified Command) ในการติดตาม สถานการณ์ อำนาจการ และสั่งการต่อศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ และกองกำลังเฉพาะกิจร่วม ตั้งแต่ยามปกติถึงภาวะสงคราม ตามแผนป้องกันประเทศ ทั้งนี้ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของศูนย์บัญชาการทางทหารในการอำนวยความสะดวก จะเริ่มปฏิบัติตั้งแต่ ยามปกติ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลร่วม (CCISS : Command and Control Intelligence Staff Support) โดยติดตามสถานการณ์ที่ส่งมาจากศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ (ศปก.เหล่าทัพ) ผ่านเครื่องมือของ ศบท. ได้แก่ ระบบ CI ระบบการ แลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร (MTF : Message text Format) และระบบภาพ สถานการณ์ร่วม (COP : Common Operation Picture) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการร่วมได้ทราบข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนและพร้อมสั่งการปฏิบัติตามวงรอบการบังคับบัญชา (Cycle of Command) ของศูนย์บัญชาการทางทหารซึ่งจะสอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ในชั้นปกติ จนมีการพัฒนาสถานการณ์ไปสู่ขั้นป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกอย่างเต็มรูปแบบ (พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551)

### การอำนวยความสะดวกร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร

จากการศึกษาร่างระเบียบปฏิบัติประจำศูนย์บัญชาการทางทหาร พ.ศ.2551 (กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. 2551) ได้กล่าวถึง ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยว่ามีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกร่วมในภาวะสงคราม ซึ่งการอำนวยความสะดวกร่วมก็เกิดจากแนวความคิดที่ว่า การยุทธในปัจจุบันจะไม่ใช้การยุทธที่ใช้กำลังเพียงเหล่าทัพเดียวเข้าทำการรบแล้วจะประสพชัยชนะได้ตามลำพัง ในการสงครามในยุคปัจจุบันทุกสมรภูมิจจะต้องผสมผสานกำลังของทุกเหล่าทัพเข้าทำการยุทธในลักษณะที่มีการวางแผน อำนาจการ บัญชาการรบร่วม โดยสนธิคุณลักษณะ และขีดความสามารถสูงสุดของทุกเหล่าทัพ ร่วมกัน เพื่อเอาชนะข้าศึก จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการแปรสภาพกองบัญชาการทหารสูงสุด (Supreme Command Headquarter) เป็น กองบัญชาการกองทัพไทย ตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และ มาตรา 39 ให้มีการจัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) ขึ้น โดยเป็นหน่วยบัญชาการรวม (Unified Command) ในการติดตามสถานการณ์ อำนาจการ และสั่งการต่อศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ และกองกำลังเฉพาะกิจร่วม ตั้งแต่ยามปกติถึงภาวะสงคราม ตามแผนป้องกันประเทศ ทั้งนี้ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของศูนย์บัญชาการทางทหารในการอำนวยความสะดวก จะเริ่มปฏิบัติตั้งแต่ยามปกติด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลร่วม (CCISS : Command and Control Intelligence Staff Support) โดยติดตามสถานการณ์ที่ส่งมาจากศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ (ศปก.เหล่าทัพ) ผ่านเครื่องมือของ ศบท. ได้แก่ ระบบ C 4 I ระบบการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร (MTF : Message text Format) และระบบภาพ สถานการณ์ร่วม (COP : Common Operation Picture) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการร่วม (ฝสธร.) ได้ทราบข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผน และพร้อมสั่งการปฏิบัติตามวงรอบการบังคับบัญชา (Cycle of Command) ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศในชั้นปกติ

จนมีการพัฒนาสถานการณ์ไปสู่ขั้นป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกอย่างเต็มรูปแบบ จากการพัฒนาปฏิบัติงานของ ศบท. ในห้วงที่ผ่านมา ยังไม่มีสถานการณ์ที่ศูนย์บัญชาการทางทหารมีการอำนวยความสะดวก ยุทธจริง ต่อ ศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ (ศปก.เหล่าทัพ) และกองกำลังเฉพาะกิจร่วม (กกล.ฉก.ร่วม) เนื่องจากระดับความรุนแรงของภัยคุกคามยังไม่มี การใช้กำลังขนาดใหญ่ให้ ศบท. อำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการจัดการฝึกการอำนวยความสะดวกจากการฝึกร่วม (กฝร.) กองทัพไทย ประจำปี โดยมีผู้เข้ารับการฝึกจากหน่วยต่าง ๆ ของเหล่าทัพในการวางแผนของของ ฝ่ายเสนาธิการ กกล.ฉก. ร่วม กกล.ทบ.และส่วนที่เข้ารับการฝึกภาคสนาม FTX : Field Training Exercise

### โครงสร้างการจัดและสายการบังคับบัญชา

การอำนวยความสะดวกร่วมของ ศบท. มีปัจจัยสำคัญด้านโครงสร้างการจัดที่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติการ และมีการพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ในยามปกติและเมื่อเข้าสู่ภาวะสงครามว่าเป็นเช่นไร อย่างไรก็ตามที่ศึกษาและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวก เพราะเป็นเครื่องยืนยันว่า การปฏิบัติการทางทหารของเหล่าทัพภายใต้ คณะผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความถูกต้อง เหมาะสม สายการบังคับบัญชายามปกติ อำนาจการประสานงาน และการกำกับดูแลของกองบัญชาการกองทัพไทยตั้งแต่มยามปกติ จะดำเนินการอำนวยความสะดวกปฏิบัติต่อหน่วยรองตามพันธกิจป้องกันประเทศตามยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศของ กระทรวงกลาโหม โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม สั่งการในเรื่องของการเตรียมกำลังและใช้กำลังผ่านมาที่กองบัญชาการกองทัพไทยต่อกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ คณะผู้บัญชาการทหาร มีหน้าที่เสนอแนะ และเป็นพี่ปรึกษา ทั้งนี้ในยามปกติยังไม่มีการจัดกองกำลังเฉพาะกิจร่วมขึ้นควบคุมทางยุทธการกับกองบัญชาการกองทัพไทย จนกว่าจะถึงขั้นป้องกันประเทศ ตามแผนป้องกันประเทศ สายการบังคับบัญชายามสงคราม เมื่อสถานการณ์มีท่าทีรุกร้าจาก ภัยคุกคามภายนอกประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยจะเปลี่ยนการควบคุมบังคับบัญชาจากสายงานปกติเป็นสายงานในสนามโดยมีคณะผู้บัญชาการทางทหาร ประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด/ผู้บัญชาการศูนย์บัญชาการทางทหาร ผู้บัญชาการทหารบก/ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก ผู้บัญชาการทหารเรือ/ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการกองทัพเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ/ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการกองทัพอากาศ และเสนาธิการทหาร/เสนาธิการศูนย์บัญชาการทางทหาร รวม 5 ท่าน มีหน้าที่เสนอแนะ และให้คำปรึกษาต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เพื่อประกาศวัน ป. และอำนวยความสะดวกเมื่อเข้าสู่ขั้นป้องกันประเทศ ทั้งนี้โครงสร้างของกองทัพไทยแตกต่างจากกองทัพสหรัฐ ทำให้ส่งผลต่อวิธีการวางแผนด้วย ซึ่งการวางแผนของสหรัฐจะดำเนินการโดยผู้บัญชาการกองกำลัง ภูมิภาค (Combatant Commander) แล้วส่งผลที่ได้ในการวางแผนแต่ละชั้นย่อยให้กับประธาน คณะเสนาธิการทหารร่วมแล้วนำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม (รมว.กท.) เพื่อขออนุมัติผลที่ได้จากการวางแผนเป็นห้วง ๆ แต่สายการบังคับบัญชาของไทยตามแบบธรรมเนียมปัจจุบัน รมว.กท. มอบหมายให้กองทัพรับผิดชอบดำเนินการวางแผนแล้วสรุปผลให้ทราบ ซึ่งเป็นสายงานแบบล่าง ขึ้นบน (Bottom up)

### กฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ระบุตามมาตราต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 มาตรา 18 กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการ ดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งระบุให้ทุกเหล่าทัพ มีหน้าที่เตรียมกำลังและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังของแต่ละเหล่าทัพอีกด้วย อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าศูนย์บัญชาการทางทหาร ไม่ได้แยกส่วนเตรียมกำลังและใช้กำลังออกจากกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้เมื่อเทียบกับกระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกา (DOD : Department of Defense) ซึ่งปฏิบัติงานในกองบัญชาการแล้ว ได้กำหนดให้เหล่าทัพ (Services) เป็นส่วน เตรียมกำลัง และมีกองบัญชาการกำลังรบ (Combatant Command) เป็นส่วนใช้กำลัง โดยมีประธานคณะเสนาธิการร่วม (Chairman of Joint Chiefs of Staff) เป็นผู้กำกับดูแลและให้คำปรึกษาต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เมื่อตีความมุ่งหมายในกฎหมายไทย พิจารณาได้ว่า พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมมีความ มุ่งหมายให้ บก.ทท. มีการประสานการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ เพื่อใช้ทรัพยากร ทางทหารให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

1.2 มาตรา 39 ให้กองทัพไทยจัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร/ศบท. (MCC : Military Command Center) ขึ้น ตั้งแต่ยามปกติ เพื่อติดตามสถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุมอำนาจการ และสั่งการ ศบท. ในแต่ละระดับสถานการณ์ หรือกองกำลังเฉพาะกิจร่วม (JTF : Joint Task Forces) ที่จัดตั้งขึ้นตามแผนป้องกันประเทศ

1.3 มาตรา 47 ให้มีคณะผู้บัญชาการทางทหาร (ศบท.) ประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นประธานคณะผู้บัญชาการทหาร (ปธ.ศบท.) ผู้บัญชาการทั้งสามเหล่าทัพ และเสนาธิการ โดยมีหน้าที่เสนอแนะต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมในการเตรียมกำลัง และใช้กำลังในการเคลื่อนย้ายกำลังทหาร ตลอดจนความรับผิดชอบในการอำนาจการยุทธ์ในภาพรวม รวมถึงการควบคุมบังคับบัญชาของกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้งขึ้นในชั้นป้องกันประเทศ ตามแผนป้องกันประเทศ อย่างไรก็ตามอำนาจของกฎหมายตาม พ.ร.บ. จัดระเบียบราชการฯ ดังกล่าว ยังขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาในภาพรวมของศูนย์บัญชาการทางทหาร โดยมีปมปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพไทยไม่ได้แยกส่วนการใช้กำลังออกจาก ส่วนการเตรียมกำลังอย่างชัดเจน ปัจจุบันฝ่ายยุทธการ ศูนย์บัญชาการทางทหารได้กำหนดแผนแนวทาง Road map บูรณาการระบบควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพไทย พ.ศ.2557-2565 ด้วยการใช้เครื่องมือของศูนย์บัญชาการทางทหารที่มีอยู่มาควบคุมและอำนาจการยุทธ์ เมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤติ ได้แก่

1.3.1 การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง NCO: Network Centric Operation ซึ่งศบท. ได้ทำการเชื่อมต่อระบบผ่านไปยัง ศบท.เหล่าทัพ สามารถเห็นการปฏิบัติการทางอากาศและพื้นดิน ในส่วนของกำลังทางเรือยังพบอุปสรรคในการเชื่อมโยงสัญญาณมายังศูนย์บัญชาการทางทหาร เนื่องจากระบบคลื่นวิทยุของกองทัพเรือยังคงใช้ย่านความถี่ต่ำ (UHF) ซึ่งมีความล่าช้าไม่สามารถปรับใช้ได้กับกองทัพอากาศได้ในระยะแรก

### 1.3.2 ระบบแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร (MTF : Message Text Format)

ในการส่งข้อมูล การปฏิบัติของกองกำลังป้องกันชายแดนของกองทัพบกและกองทัพเรือมายังศูนย์บัญชาการทางทหารตั้งแต่ยามปกติ โดยมีการปฏิบัติในการรวบรวมข่าวสารการ รายงานมายังชุดปฏิบัติงาน ศูนย์บัญชาการทางทหาร เพื่อนำเรียนต่อ ผบ.ทสส./ผบ.ศบท. และผู้บังคับบัญชา ของ บก.ทท. เพื่อกรณาทราบต่อไป ทั้งนี้จากการรายงานข่าวสารโดยระบบ MTF ของ ศปก.เหล่าทัพ ยังพบว่า ในห้วงการทดลองการส่งข้อมูลผ่านระบบดังกล่าว พบว่ามีบางกองกำลังไม่ได้ส่งข้อมูลตามวงรอบของระเบียบปฏิบัติงานประจำ เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติ ทำให้ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการร่วม (ฝสธร.) ไม่ได้รับการรายงาน ดังนั้น ฝยก.ศบท. จึงต้องเป็นส่วนประสานไปยังหน่วยผ่านไปยัง ศปก.เหล่าทัพ ให้ดำเนินการส่งตามห้วงเวลา ปัจจุบัน ศบท. ได้รับการรายงานครบจากทุกกองกำลังป้องกันชายแดนแล้ว ซึ่งจะเห็นได้ว่า การประสานงานของ ฝยก.ศบท. จะไม่ประสานโดยตรงต่อกองกำลังป้องกันชายแดนของกองทัพบก และทัพเรือภาค เพื่อเป็นการไม่ให้เกิดการข้ามสายการบังคับบัญชา ทำให้หน่วยรองเกิดความสับสน และเหล่าทัพพร้อมให้การสนับสนุนข้อมูลในการปฏิบัติงานต่อศูนย์บัญชาการทางทหาร

### 1.3.3 ระบบภาพสถานการณ์ร่วม (COP : Common Operation Picture)

ระบบนี้ใช้ในการติดตามสถานการณ์การปกติ และการวางแผน เมื่อทำการฝึกซ้อม หากสถานการณ์เข้าสู่ภาวะไม่ปกติ ระบบจะแสดงที่ตั้งการวางกำลังฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้าม ซึ่งได้จากการโอนข้อมูลรบบผ่านระบบ MTF การแสดงภาพสถานการณ์จะเป็นไปในลักษณะ 3 มิติ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตกลงใจและสั่งการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา เนื่องจากการวางกำลังและเคลื่อนกำลังเป็นตามความเป็นจริง ซึ่งมีลักษณะแบบ Real time ณ เวลานั้น ๆ องค์กรที่การฝึกใช้งานระบบ COP ของฝ่ายเสนาธิการร่วม และผู้ปฏิบัติงานในศูนย์บัญชาการทางทหาร ควรได้รับการฝึกทักษะให้มีความชำนาญในการใช้งาน เนื่องจากเป็นระบบที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามภาพการวางกำลังได้ทันที

### 1.3.4 ระบบควบคุมบังคับบัญชาทางอากาศ (ACCS : Air Command Control System)

เป็นระบบที่ควบคุมและบังคับบัญชา โดยกรมควบคุมการปฏิบัติการทางอากาศ (คปอ.) จากการรายงานข้อมูลของศูนย์ยุทธการทางอากาศ (ศยอ.) ซึ่งจะแสดงการจราจรทางอากาศผ่านทางจอภาพของอากาศยานที่บินผ่านน่านฟ้าของราชอาณาจักรไทยตั้งแต่ยามปกติ และเป็นระบบควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติการทางอากาศเมื่อเข้าสู่ภาวะสงคราม โดยมีชุดปฏิบัติงานประจำของศูนย์บัญชาการทางทหาร เหล่า ทอ. จำนวน 2 นาย ติดตามสถานการณ์ และวิเคราะห์ภัยคุกคามทางอากาศที่แสดงจากจอภาพ ทั้งนี้หากทำการพิสูจน์ฝ่ายแล้วว่าเป็นภัยคุกคามต่อประเทศ จะทำการแจ้งเตือนไปยังหน่วยบินต่าง ๆ เพื่อทำการสกัดกั้นและทำลายต่อไป อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการบรรจุกำลังพลที่ปฏิบัติงานดังกล่าวมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์ภัยทางอากาศ ซึ่งอากาศยานในปัจจุบันมีสมรรถนะสูง สามารถโจมตีต่อจุดศูนย์ดุลของประเทศได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นกำลังพล ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความต่อเนื่อง และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานในศูนย์บัญชาการทางทหารได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดภาระของผู้บังคับบัญชาในการกำกับดูแลการปฏิบัติตั้งแต่ยามปกติ การจัดพื้นที่ในศูนย์บัญชาการทางทหาร ส่วนสั่งการและควบคุม (CAS : Crisis Action Section) ศูนย์บัญชาการทางทหาร ใช้ชื่อย่อว่า “สกก.ศบท.” เป็นสถานที่ปฏิบัติหน้าที่ของคณะผู้บัญชาการทหาร (คบท.)

คณะผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เจ้ากรมเสนาธิการร่วม หัวหน้าฝ่ายเสนาธิการร่วม (จก.สธร./หน.ฝสธร.ฯ) และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการติดตามสถานการณ์ การประสานงาน การวางแผน การกำหนดนโยบาย การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การควบคุม การสั่งการ และการอำนวยความสะดวกเพื่อให้การใช้กำลังทหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในห้วงการปฏิบัติที่ผ่านมา ยังไม่มีการเชิญคณะผู้บัญชาการทางทหาร เข้ามาอำนวยความสะดวกและสั่งการต่อ ศูนย์ปฏิบัติการเหล่าทัพ เนื่องจากยังไม่มีการยกระดับสถานการณ์เป็นระดับ 4 ซึ่งเทียบได้กับ ชั้นป้องกันประเทศ ตามแผนป้องกันประเทศ อย่างไรก็ตาม บก.ทท. ได้ดำเนินการฝึกซ้อม (กฝร.) ประจำปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2540-2560 ร่วมกับเหล่าทัพมาโดยตลอด เพื่อเป็นการฝึกการอำนวยความสะดวก ของ ศบท. และฝึกทบทวนแผนป้องกันประเทศอีกด้วย ส่วนเสนาธิการร่วม (JOS : Joint Operation Section) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของกรม เสนาธิการร่วมของฝ่ายเสนาธิการร่วม ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ขป.ศบท.) และส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการติดตามสถานการณ์ การวางแผน อำนวยความสะดวก การประสานงาน การกำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลควบคุมการปฏิบัติ ส่วนข่าวกรองร่วม (JIS : Joint Intelligence Section) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของ ศูนย์ข่าวกรองร่วม ฝชว.ศบท. และเป็น สถานที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีชั้นความลับตั้งแต่ลับจนถึงลับมากขึ้นไป มีเจ้ากรมข่าวทหาร/ หัวหน้าฝ่ายข่าว ศูนย์บัญชาการทางทหาร เป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนบริหารเครือข่าย (NMS : Network Management Section) ศูนย์บัญชาการทาง ทหาร ใช้ชื่อย่อว่า “สบข.ศบท.” เป็นสถานที่ติดตั้ง ระบบบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อให้ ระบบควบคุมบังคับบัญชา (C 4 I) สามารถใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งนี้ระบบ C 4 I เป็นระบบปิด เพื่อป้องกันการจารกรรมข้อมูลที่มีชั้นความลับ ลับมาก ฝ่าย สื่อสาร ศูนย์บัญชาการทางทหาร จึงทำการบริหารจัดการด้วยการเข้ารหัส Crypto แยกจากเครื่องที่ ใช้สำหรับสืบค้นข้อมูล ภายในห้องปฏิบัติงานของส่วนเสนาธิการร่วม จากที่กล่าวมาแล้วทำให้ทราบว่า ศบท. มีความพร้อมในเรื่องโครงสร้างในการเผชิญสถานการณ์วิกฤติ และเมื่อเข้าสู่ภาวะสงคราม รวมถึงเครื่องมือและพื้นที่ปฏิบัติงานของนายทหาร/นายตำรวจติดต่อก จากเหล่าทัพและกองบัญชาการ ตำรวจตระเวนชายแดน ระบบการวางแผน การวางแผนของศูนย์บัญชาการทางทหาร เริ่มเมื่อ รมว.กท. หรือ ผบ. ทสส./ผบ.ศบท. สั่งการให้ดำเนินการวางแผน กองบัญชาการกองทัพไทยจะออก คำสั่งจัดคณะวางแผนร่วม (JPG : Joint Planning Group) ประกอบด้วย ส่วนอำนวยความสะดวก (กรม สธร.) และชุดวางแผนร่วมจากทุกเหล่าทัพ โดยชุดวางแผนร่วม บูรณาการในการแผนร่วมกัน ทั้งนี้มีสิ่งที่ยัง เสนาธิการร่วมต้องพิจารณาให้รอบคอบ สำหรับการวางแผนของกองทัพไทย นั่นคือ กฎการใช้กำลัง และกฎหมายไทยกำหนดให้ รมว.กท. รับผิดชอบในการป้องกันราชอาณาจักรตามยุทธศาสตร์ป้องกัน ประเทศ (NDS) ในการเตรียมกำลังในยามปกติ และใช้กำลังเมื่อประเทศเข้าสู่ภาวะสงคราม โดยมอบหมายให้คณะผู้บัญชาการทางทหารมีหน้าที่ให้คำปรึกษาต่อรัฐมนตรีฯ และรับผิดชอบในการ อำนวยความสะดวกในภาพรวมตามแผนป้องกันประเทศ กองทัพไทย ดังนั้นการจัดทำแผนจึงควรมีคณะ ผู้บัญชาการทหารเข้ามาอนุมัติตกลงใจด้วย ทั้งนี้เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทยและกองกำลัง เฉพาะกิจของเหล่าทัพ มีความเข้าใจในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน กระบวนการวางแผน (Planning Process) การวางแผนประเด็นทั้งหมดเป็นการดำเนินการใน Function การทำงานของระบบการ วางแผนและปฏิบัติการร่วม (JOPES : Joint Operation Planning Execution System) การ

วางแผนของกองทัพไทยมีความสอดคล้องกัน เนื่องจากได้ประยุกต์จากกระบวนการ แสงข้อตกลงใจทางทหารร่วม (J-MDMP) แบ่งออกเป็น 5 ชั้นประกอบด้วย

1.3.4.1 การวิเคราะห์ภารกิจ (MA) ข้อมูลนำเข้า : แนวทางการวางแผนหน่วยเหนือ ผลลัพธ์ : ภารกิจแถลงใหม่ และ CCIR ผู้บังคับบัญชาต้องการ

1.3.4.2 พัฒนาหนทางปฏิบัติ ข้อมูลนำเข้า : ภารกิจแถลงใหม่การประมาณการขั้นต้น CCIR ที่ผู้บังคับบัญชา ต้องการผลลัพธ์ : หนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา

1.3.4.3 วิเคราะห์หนทางปฏิบัติและวาดภาพการรบ (War Gaming) ข้อมูลนำเข้า : ประมาณการของฝ่ายเสนาธิการ หนทางปฏิบัติของฝ่ายเรื้อน ผลลัพธ์ : ข้อดี – ข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติ ตารางประสานสอดคล้อง จุดตัดสินใจ (Commander Decision Point : CDP) เกณฑ์ที่จะใช้ ประเมินค่า แผนปฏิบัติต่อไป (Sequel) แผนเผชิญเหตุ (Branch) หนทางปฏิบัติฝ่ายเราที่ปรับรายละเอียด

1.3.4.4 เปรียบเทียบและตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติ ข้อมูลนำเข้า : การวาดภาพการรบ ข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติ เกณฑ์ที่จะ ใช้ประเมินค่า ประมาณการแต่ละฝ่าย

1.3.4.5 พัฒนาแผน/คำสั่ง เป็นการนำหนทางปฏิบัติที่เลือกไว้มาจัดทำเป็นแผน จากการศึกษาหลักนิยมในการวางแผนปฏิบัติการร่วม

1.3.4.6 โดยแปลจากหลักนิยมของกองทัพสหรัฐ ได้แก่ ระบบการวางแผนและปฏิบัติการร่วม (JOPES) โดยเป็นคู่มือในการจัดทำแผนประเด็น 5 ขั้นตอน และแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤติ 6 ขั้นตอน ปัจจุบันสหรัฐได้ผลิตหลักนิยมใหม่ชื่อ (APEX : Adaptive Planning and Execution System) 4 ขั้นตอนที่มีในแผนปฏิบัติการร่วม สามารถนำมาใช้ร่วมกับกองทัพไทยได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามฝ่ายเสนาธิการร่วมควรทบทวนความเข้าใจขั้นการวางแผนอย่างละเอียด และนำหลักการไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์ พร้อมทั้งถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานใน ศบท. มีความรู้และความเข้าใจร่วมกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเป็น SMART Organization

### องค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization)

องค์กรอัจฉริยะคือ “องค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง” ไม่ว่าองค์กรของคุณเล็กหรือใหญ่ก็สามารถที่จะขับเคลื่อนอยู่ภายในเพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งอัจฉริยะได้ โดยวิกฤตทางเศรษฐกิจเป็นสถานการณ์ที่สามารถทดสอบถึงอัจฉริยภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี องค์กรไหนมีศักยภาพในการแข่งขันระดับไหน หลายองค์กรที่ล้มหายตายจากไปเนื่องจากว่าไม่ได้ประมาณตัวเองนั้นมีอัจฉริยภาพในด้านไหนและความเก่งกาจนั้นอยู่ในมิติที่จะแข่งขันในระดับไหน ซึ่งเคล็ดลับที่สำคัญก็คือกระบวนการที่สร้างความฉลาด (S-M-A-R-T development process) ที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดร่วมพลัง การเจียระไนพลังที่อยู่ภายใน เป็นการ

สร้างสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ ระบบการปรับตัวที่เรียนรู้การสร้างเสริมปัญญา ตลอดจนการมีวินัยในการสร้างเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรให้เจิดจรัสขึ้น

โดยการสร้างองค์กรอัจฉริยะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้และการประสานที่เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีการหมุนไปอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับปรุงทั้งในทิศทางที่จะนำพาความเก่งขององค์กร การสร้างกระบวนการปลดปล่อยอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสถาปัตยกรรมของทักษะในการต่อยอดอัจฉริยภาพ การประสานพลังกับวงจรของความต้องการที่หมุนอยู่ตั้งแต่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมที่อยู่ด้วย ตลอดจนการสร้างรูปธรรมจากความฉลาดสู่แนวปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการนี้แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

S - Strategic Vision การกำหนดวิสัยทัศน์ องค์กรที่มีพลังและสามารถประสานอัจฉริยภาพในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่จะนำพาให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยพลังที่สร้างสรรค์จากการปลดปล่อยอัจฉริยภาพของทุกคนในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์เป็นศิลปะของผู้นำองค์กร ที่ต้องสร้างกลยุทธ์ในการประสานพลังแห่งความปรารถนาที่มีอยู่ในตัวบุคคลากรทุกคนไปสู่จุดมุ่งหมายที่กลายเป็นจุดร่วมอันยิ่งใหญ่ ถ้าผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้วิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องแล้ว การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารพลังอันยิ่งใหญ่ที่อยู่ในใจของคนในองค์กรที่ต้องการจะประสานพลังแห่งอัจฉริยภาพ

M - Manage intelligence การเจียรไนพลังที่มีอยู่ภายใน เมื่อองค์กรมีความพร้อมทั้งเป้าหมายที่มีพลังผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการเจียรไนและปลดปล่อยอัจฉริยภาพของบุคคลากรในองค์กร ทั้งยังต้องสร้างทักษะในการค้นหาพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน บางองค์กรเริ่มจากการรับคนที่เห็นคุณค่าของตัวเอง รู้จักต่อมสุขใจซึ่งเป็นบ่อเกิดของพลังแห่งอัจฉริยภาพและพร้อมที่จะพัฒนาคุณค่าที่มีอยู่ภายในให้เจริญงอกงามขึ้นมา ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนี้ บางองค์กรสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร แต่เรายังไม่ได้ปลดปล่อยออกมา

A - Architect organization competencies การวางสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ องค์กรจำเป็นต้องสร้าง methodology หรือกระบวนการปฏิบัติที่สร้างระเบียบและการสื่อสารพลังร่วมโดยมีหลักสูตรเป็น 4 เสาหลักคือ กรอบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ และการประสานการต่อยอดความคิดของทีมงาน หลักสูตรทั้ง 4 เป็นการผสมผสานสถาปัตยกรรมที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดกระบวนการในการหมุนพลังแห่งอัจฉริยภาพให้ไปในทิศทางเดียวกัน

R - Realign win-win learning system การสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างระบบของการเรียนรู้และการปรับความสามารถจะทำให้เกิดการต่อยอดของอัจฉริยภาพ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการใช้อัจฉริยภาพที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดคุณค่าทั้งภายในองค์กรและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้าคนสำคัญ พนักงานในองค์กร ผู้ถือหุ้นและสังคมโดยส่วนรวมนับเป็นสิ่งสำคัญเพราะความต้องการนี้มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้นระบบการเรียนรู้จากสภาวะ



แวดล้อมและความพร้อมขององค์กร จะสร้างประโยชน์สูงสุดกับคุณค่าขององค์กรที่มีอยู่ ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับความผกผันที่แปรเปลี่ยน

T - Transform the right culture สร้างวัฒนธรรมที่เกื้อกูล กระบวนการสุดท้ายเป็นการรวมเอากระบวนการทั้ง 4 แล้วหล่อหลอมให้เกิดเป็นวัฒนธรรม เพื่อสร้างเป็นเอกลักษณ์ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องวางรูปแบบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นใจ และศรัทธาในการวางแนวทางการพัฒนารูปแบบขององค์กรอัจฉริยะอย่างแท้จริง แต่ละองค์กรก็มีสไตล์เป็นของตัวเอง องค์กรทั้งหลายที่ผู้เขียนมีโอกาสช่วยเป็นที่ปรึกษา เพื่อสร้างองค์กรแห่งอัจฉริยะ ล้วนแล้วแต่มีจังหวะและเอกลักษณ์ของตัวเอง เพื่อสร้างการโยงโยวไสยที่ศรัทธากับความฉลาดขององค์กร ให้กลายเป็นหนึ่งเดียว พร้อมทั้งรอยยิ้มในการแปรเปลี่ยน เพื่อการต่อสู้กับวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ (ออนไลน์. สืบค้นจาก [https://www.e-apic.com/news\\_detail.php?id=37](https://www.e-apic.com/news_detail.php?id=37))

ดังนั้นในการตั้งเป้าหมายแบบ S-M-A-R-T นั้นจะทำให้เรามีเป้าหมายที่ชัดเจน และเห็นภาพได้ง่าย ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นก็คือพลังอัจฉริยภาพของคนที่อยู่ในองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วย ดังนั้นพลังอัจฉริยภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมืออัจฉริยภาพส่วนบุคคลและสามารถดึงเอาพลังที่ซ่อนเร้นออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและสร้างกระบวนการในการประสาน รวมทั้งสามารถพัฒนาให้เกิดการต่อยอดทางนวัตกรรม เพื่อคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีกระบวนการเรียนรู้และสร้างแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพที่หมั่นพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั่นเอง

## แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม

ในห้วงที่ผ่านมา ประเทศไทยจัดให้มีการเตรียมพร้อมของประเทศในการรับมือภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติและภัยที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยกำหนดให้มีแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ พ.ศ. 2517 แผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2520 แผนเตรียมพร้อมแห่งชาติพ.ศ. 2535 นโยบายการเตรียมพร้อมแห่งชาติพ.ศ. 2548 และยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ ซึ่งให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อม ใน 3 ด้าน คือ ด้านสาธารณสุขภัย ด้านภัยจากการสู้รบ และด้านวิกฤตการณ์ความมั่นคง (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2560)

ในปัจจุบันและในอนาคตประเทศไทยมีแนวโน้มเผชิญกับภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนครอบคลุม เชื่อมโยงหลายมิติส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการพัฒนา ปรับปรุงแผนที่เกี่ยวข้องกัน

1. ด้านสาธารณสุขภัย คือ กระทรวงมหาดไทย โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้กำหนดแผนการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 เพื่อเป็นหลักในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2. ด้านภัยจากการสู้รบ คือ กระทรวงกลาโหมโดยกรมการสงครามกึ่งกลาโหมได้กำหนดแผนแผนนี้กำลังและทรัพยากร เพื่อการป้องกันประเทศ เพื่อเป็นหลักในการป้องกันประเทศ

3. ภัยด้านวิกฤตการณ์ความมั่นคง อาทิ ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาความมั่นคงทางทะเล และปัญหาโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการ

เตรียมพร้อมแห่งชาติ โดยระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ และศักยภาพในการป้องกันประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ, 2560)

ยิ่งไปกว่านั้น การเตรียมความพร้อมของประเทศเพื่อรับมือกับภัยคุกคามยังต้องปฏิบัติตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง อาทิ วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 21 กรอบการดำเนินงานเซนได เพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติพ.ศ. 2558 – 2573 ความตกลง อาเซียนว่าด้วยการจัดการภัยพิบัติ และการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และกรอบความคิดริเริ่ม นั้น เห็นว่าด้วยการคุ้มครองผู้พลัดถิ่นที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติและการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องดำเนินการทั้งในเรื่องความร่วมมือและการปรับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนและมาตรการให้สอดคล้องกับกรอบความร่วมมือดังกล่าวด้วย (สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ, 2560)

สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความมั่นคง และรับผิดชอบโดยตรงในยุทธศาสตร์ การเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ.2557–2561) จึงได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความก้าวหน้าต่อสถานการณ์ตลอดจนสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกำหนดเป็นแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งเป็นกรอบและทิศทางหลักของประเทศในการเตรียมพร้อมแห่งชาติให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดแผนงาน โครงการ งบประมาณรองรับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมของประเทศด้วยการผนึกกำลังทุกภาคส่วนอย่างมีเอกภาพ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน ลดความเสี่ยง ลดความสูญเสีย และผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ, 2560)

### 1. การดำเนินงานเตรียมพร้อมแห่งชาติที่ผ่านมา

สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ (2560) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2557 – 2561) ได้นำยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติในระดับกระทรวง และกรม โดยกำหนดให้มีโครงการสำคัญ (Flagship Project) ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านความมั่นคงภายใต้ นโยบายรัฐบาล 3 โครงการ คือ

1.1 โครงการพัฒนาระบบบัญชาการเหตุการณ์

1.2 โครงการจัดทำแผนรองรับและอำนวยความสะดวกของหน่วยงานด้านสาธารณสุข ภัยและการป้องกันประเทศ และ

1.3 โครงการเสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ

พร้อมไปกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและภาคเอกชน รวมทั้งการบรรจุเนื้อหายุทธศาสตร์ฯ ไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

ผลการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ ที่สำคัญ คือการฝึกการบริหารวิกฤตการณ์ระดับชาติ (Crisis Management Exercise: C-MEX) ดำเนินการมาแล้วตั้งแต่ พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นการฝึกซ้อมจัดการภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับการฝึกซ้อมของ หน่วยงาน

ต่าง ๆ และส่งผลให้ทุกหน่วยงาน ภาคเอกชน และภาคประชาชนที่เข้าร่วมการฝึกฯ มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายของการฝึกฯ ได้อย่างครบถ้วน ตลอดจนนำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมของประเทศให้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ยังประสบปัญหาการประสานงานของหน่วยงานในทุกระดับ ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนกับภาคเอกชนและภาคประชาชนที่ขาดการบูรณาการแผนงาน/โครงการรองรับยุทธศาสตร์ฯ อย่างแท้จริงรวมทั้งหน่วยงานในระดับจังหวัดยังไม่สามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์รองรับแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติที่เชื่อมโยงกันและเป็นการเฉพาะได้
2. ด้านกฎหมาย ยังพบปัญหาและอุปสรรคการบูรณาการกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่แตกต่างกันของหน่วยงานแต่ละระดับ ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติและ
3. ด้านงบประมาณ ยังพบปัญหาและอุปสรรคเรื่องระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานที่มีหลายขั้นตอน ทำให้การแก้ไขปัญหาล่าช้า รวมทั้งค่าของงบประมาณด้านการเตรียมพร้อมยังไม่ได้รับการให้ความสำคัญไว้ในลำดับต้น

## 2. การประเมินสถานการณ์ ปัญหา ผลกระทบ และแนวโน้มของภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

โลก ภูมิภาค และประเทศกำลังเผชิญกับปัญหาภัยคุกคามที่มีลักษณะเชื่อมโยงและซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของมนุษยชาติในวงกว้าง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังนั้นการจัดทำแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) จึงให้ความสำคัญกับการประเมินสถานการณ์ ปัญหา ผลกระทบ และแนวโน้มของภัยคุกคามที่เชื่อมโยงครอบคลุมความร่วมมือระหว่างประเทศและเกี่ยวข้องกับระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและนโยบายต่างประเทศ, 2560) ดังนี้

### 2.1 ด้านสาธารณภัย

**สถานการณ์ภาพรวม** การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ทำให้เกิดภาวะลมฟ้าอากาศสุดโต่ง (Extreme Weather) ที่รุนแรงขึ้นและถี่ขึ้น ระดับน้ำทะเลของโลกสูงขึ้น และเกิดภัยพิบัติขนาดใหญ่ เช่น เกิดภาวะหนาวจัดในฤดูหนาวและแล้งจัดในฤดูร้อน การเกิดพายุหมุน การกัดเซาะชายฝั่งทะเล น้ำป่าไหลหลาก การเกิดอุทกภัยขนาดใหญ่ ปัญหาดิน โคลนถล่ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีภัยพิบัติที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ อาทิ แผ่นดินไหว คลื่นสึนามิ ภูเขาไฟระเบิด ไฟป่า และหมอกควัน ซึ่งล้วนเป็นสาธารณภัยที่มนุษยชาติจะต้องเผชิญในปัจจุบัน และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต

**ผลกระทบภาพรวม** จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสียหายในวงกว้างต่อสังคมและชุมชน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในเชิงปริมาณพบว่า อุณหภูมิจะเพิ่มขึ้น 1.1 – 6.4 องศาเซลเซียส ในช่วงปี พ.ศ. 2544 – 2563 ทำให้เกิดสภาวะอากาศแปรปรวนและสภาพอากาศเลวร้ายบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบในวงกว้างทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างความเสียหายต่อประเทศต่าง ๆ มูลค่าหลายพันล้านบาท และในเชิงคุณภาพพบว่าเกิดการขาดแคลนน้ำในบางภูมิภาคระดับน้ำทะเลสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของผลผลิตทางการเกษตร ความเสียหายทางเศรษฐกิจมูลค่ามหาศาล การเสียชีวิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหาทาง

จิตใจ การสูญพันธุ์ของสิ่งมีชีวิตบางชนิด รวมทั้งการกลายพันธุ์และ แพร่กระจายของเชื้อโรคชนิดใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น ที่สำคัญยังไม่สามารถคาดการณ์แน่ชัดได้ว่า แต่ละภูมิภาคบนโลกจะเกิดภัยแตกต่างกันอย่างไร ประเทศต่าง ๆ จึงต้องเข้ามาร่วมมือหามาตรการ ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การป้องกัน (Prevention) การบรรเทา (Mitigation) และการปรับตัว (Adaptation) ภายใต้กรอบการดำเนินการหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (The 2030 Agenda for Sustainable Development)
2. กรอบอนุสัญญา สหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) และพิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol)
3. กรอบการดำเนินงาน เซนไดเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ พ.ศ. 2558 – 2573 (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030: SFDRR)
4. ปฏิญญากรุงเทพฯว่าด้วยการลดความเสี่ยง จากภัยพิบัติในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก พ.ศ. 2557 (The Bangkok Declaration on Disaster Risk Reduction in the Asia – Pacific 2014)
5. ความตกลงอาเซียนว่าด้วยการจัดการภัยพิบัติ และการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (ASEAN Agreement on Disaster Management and Emergency Response: AADMER)
6. วาระความมั่นคงทางสุขภาพของโลก (Global Health Security)

**แนวโน้มภาพรวม** จะมีความซับซ้อนและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากอุณหภูมิโลกมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้โอกาสการเกิดสาธารณภัยอันเนื่องมาจากสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงยังคงมีสูง นอกจากนี้องค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2593 ประชากรโลกจะเพิ่มขึ้นมากกว่าหนึ่งเท่าตัว จากปัจจุบันที่มีประชากรอยู่ประมาณ 7,200 ล้านคน ซึ่งจะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรตอบสนองความต้องการในการบริโภคที่ไร้ขีดจำกัดของมนุษย์ เป็นเหตุให้ระบบนิเวศถูกทำลายลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติเช่น การเพิ่มการแข่งขันทางทรัพยากรระหว่างประเทศ การอพยพของผู้คนจำนวนมากจากพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบหนักสุด ความท้าทายต่อการรวมตัวกันของประเทศสำคัญ เนื่องมาจากระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้น และผลต่อเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้มีความเสี่ยงที่จะเกิดการสู้รบกันขึ้น รวมทั้งภัยพิบัติบางประการที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ยังเป็นปัญหาที่ต้องมีการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ให้รัดกุม และบริหารจัดการภัยตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ขณะเกิดภัย และการฟื้นฟูเยียวยาหลังภัยพิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจต่อไป

**กรณีของประเทศไทย** จากผลกระทบของสถานการณ์และแนวโน้มในภาพรวม ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับสาธารณภัย ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้รับความเสียหายทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สิน จำนวนมหาศาล เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตในภาพรวม โดยเฉพาะจากเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิ ในปี พ.ศ. 2547 มีผู้เสียชีวิต จำนวนถึง 5,395 คน เหตุการณ์มหาอุทกภัย ในปี พ.ศ. 2554 มีความเสียหายสูงถึง 1.44 ล้านล้านบาท สถานการณ์ภัยแล้ง ในปี พ.ศ. 2556 มีความเสียหาย

สูงถึง 3 พันล้านบาท จึงทำให้เกิดการตื่นตัวในเชิง นโยบายของรัฐความตระหนักของสาธารณชน ระบบอาสาสมัคร ระบบการจัดการสาธารณสุขและการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินของประเทศให้มีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้น ในขณะที่แนวโน้มสาธารณสุขระยะต่อไปจะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ดังนั้น ระบบการจัดการสาธารณสุขจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบการทำงานของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีการบูรณาการกันอย่างมีเอกภาพ พร้อมไปกับการพัฒนาองค์ความรู้การจัดการระบบฐานข้อมูลด้านสาธารณสุข และสร้างความตระหนัก ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการเตรียมพร้อมรับมือกับสาธารณสุข

## 2.2 ด้านภัยที่เกิดจากการสู้รบ

**สถานการณ์ภาพรวม** ถึงแม้สถานการณ์ภัยที่เกิดจากการสู้รบจะมีแนวโน้มลดลง แต่ก็ยังดำรงอยู่และมีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางประวัติศาสตร์การเมือง สังคม วัฒนธรรม ความขัดแย้งด้านอาณาเขตแบบรัฐต่อรัฐ ทั้งด้านอาณาเขตทางบก การอ้างสิทธิทับซ้อนทางทะเล และภูมิรัฐศาสตร์ อาทิ การพัฒนาด้านนิวเคลียร์ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลีการประกาศ “เขตแสดงตนเพื่อการป้องกันทางอากาศ ในทะเลจีนตะวันออก” (Air Defense Identification Zone: ADIZ) เหนือทะเลจีนตะวันออกของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน ครอบคลุมพื้นที่พิพาท ระหว่างสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศญี่ปุ่น กรณีหมู่เกาะเตียวหยู/เซนกากุและพื้นที่สถานี วิจัยของสาธารณรัฐเกาหลีความขัดแย้งกรณีการอ้างกรรมสิทธิ์เหนือหมู่เกาะสแปรตลีย์และพาราเซลของหลายประเทศ ทำให้เกิดปัญหาข้อพิพาทและความขัดแย้งระหว่างประเทศที่สำคัญจะทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการผลิตอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

**ผลกระทบภาพรวม** ภัยที่เกิดจากการสู้รบจะทำให้เกิดผลกระทบ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยตรงทำให้มีผู้เสียชีวิตและความเสียหายต่อทรัพย์สิน เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมทั้งเกิดผู้ลี้ภัยจากสงครามและการสู้รบที่นำไปสู่การอพยพข้ามพรมแดนกลายเป็นปัญหาคนพลัดถิ่นที่ประเทศปลายทางต้องเผชิญกับปัญหามากขึ้น โดยอ้อมทำให้เกิดความระส่ำระสายทางการเมือง การดำเนินกิจกรรมทางสังคมมีความโกลาหล เกิดปัญหาอาชญากรรมทางสังคม เศรษฐกิจหยุดชะงักจากการที่ประชาชนและนักลงทุนขาดความเชื่อมั่น เกิดภาวะยากจน และส่งผลกระทบต่อจิตใจในระยะยาว

**แนวโน้มภาพรวม** ภูมิภาคและโลกยังเผชิญกับปัจจัยที่นำไปสู่การสู้รบได้ อาทิ การผลิตและสะสมอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง การจัดหาอาวุธเพื่อแสดงแสนยานุภาพทางทหารในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติของแต่ละประเทศ การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่นำไปสู่การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขัน และการขยายอิทธิพลของประเทศมหาอำนาจในแต่ละภูมิภาคของโลก ความขัดกันของความเชื่อและลัทธิอุดมการณ์ อย่างไรก็ตามแนวโน้มภัยจากการสู้รบยังมีอัตราการเกิดต่ำ แต่มีความเสี่ยงสูงจึงเป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถวางใจได้

**กรณีของประเทศไทย** ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นเหตุของความขัดแย้งนำไปสู่ภัยจากการสู้รบที่สำคัญ คือ ปัญหาข้อพิพาททางเขตแดนหลายพื้นที่กับประเทศรอบบ้าน มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งและการกระทบกระทั่งได้ที่ผ่านมาเกิดการสู้รบบ้างแต่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยการใช้หลัก

ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ข้อกฎหมาย หลักมนุษยธรรม และการประนีประนอม อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังคงประสบปัญหาผู้หลบหนีภัยจากการสู้รบจากประเทศรอบบ้าน

### 2.3 ด้านวิกฤตการณ์ความมั่นคง

**สถานการณ์ภาพรวม** สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และเข้าสู่โลกดิจิทัลเกิดปรากฏการณ์ของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน ข้ามพรมแดนและรุนแรงมากยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งตัวแสดงที่เป็นรัฐและมีไคร้รัฐ อาทิ การแพร่ขยายของอาวุธทำลายล้างสูง เครือข่ายการก่อการร้ายสากล องค์กรอาชญากรรมข้ามชาติการก่อวินาศกรรม การก่อจลาจล ความมั่นคงทางทะเล ความมั่นคงทางไซเบอร์ความมั่นคงทางอวกาศ ความมั่นคงทางพลังงาน ความมั่นคงทางอาหาร ความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการโจรกรรมข้อมูลทางการเงินการธนาคาร และข้อมูลหน่วยงานราชการ การเผชิญกับโรคติดต่ออุบัติใหม่ที่เป็น ความท้าทายต่อการพัฒนาวิธีการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ การผลิตยา หรือวัคซีน เพื่อค้นหา ป้องกัน ควบคุม และรักษาโรครวมไปถึงภัยคุกคามอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดวิกฤตการณ์ความมั่นคงในหลายมิติ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

**ผลกระทบภาพรวม** ปัญหาวิกฤตการณ์ความมั่นคงที่เกิดจากภัยคุกคามรูปแบบใหม่ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมในทุกระดับ โดยตรงทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพการดำรงชีวิตที่เป็นปกติของประชาชน โดยอ้อมทำให้เกิดภาวะของความหวาดระแวง ความรู้สึกไม่มั่นคง การสูญเสียความเชื่อมั่นของทุกภาคส่วน ตลอดจนความถดถอยในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของโลก

**แนวโน้มภาพรวม** ปัญหาที่เกิดจากวิกฤตการณ์ความมั่นคงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณและมีรูปแบบที่ซับซ้อน หลากหลาย โดยเฉพาะวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการก่อการร้ายและการก่อวินาศกรรมในลักษณะ เครือข่ายปฏิบัติการ ข้ามพรมแดน และโรคอุบัติใหม่ ผสมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว จะยิ่งทำให้วิกฤตการณ์ความมั่นคงแพร่กระจาย อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว ซับซ้อน และยากต่อการติดตามแก้ไขปัญหา

**กรณีของประเทศไทย** กำลังเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่นำไปสู่ วิกฤตการณ์ความมั่นคงในหลายเรื่อง ตัวอย่างที่สำคัญ เช่น ความรุนแรงที่เกิดจากการก่อวินาศกรรม และการก่อการร้าย การโจมตีทางไซเบอร์การค้ำมนุษย์ปัญหาแรงงานต่างด้าว การค้ายาเสพติด การฟอกเงิน โรคอุบัติใหม่ และความเห็นต่างทางการเมืองที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรง เป็นต้น โดยที่สภาพภูมิรัฐศาสตร์ของประเทศไทยเป็นศูนย์กลางคมนาคม ทั้งทางบก ทางเรือและ ทางอากาศของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประเทศไทยจึงมีความเสี่ยงต่อการเป็นประเทศ ทางผ่าน การเป็นแหล่งซ่องสุม แหล่งพักพิงหรือเป็นฐานสั่งการของอาชญากร เพื่อกระทำความผิด ในประเทศอื่น

สรุปได้ว่า การดำเนินงานการเตรียมพร้อมแห่งชาติที่ผ่านมา การประเมิน สถานการณ์และปัญหาของระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติชี้ให้เห็นว่า ให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมี กรอบแนวคิดเพื่อเป็นทิศทางหลักในการดำเนินงานโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็น พื้นฐานสำคัญ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการเตรียมพร้อมแห่งชาติอย่างสมเหตุสมผล มีความ

พอประมาณมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อเป็นหลักในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านมาให้พร้อมรองรับผลกระทบและแนวโน้มของภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสวัสดิภาพสังคมแห่งชาติ, 2560) ดังนี้

1. การจัดการระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติต้องให้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในลักษณะหุ้นส่วนยุทธศาสตร์
  2. การผนึกกำลังทุกภาคส่วน เพื่อการเตรียมพร้อมแห่งชาติในลักษณะประชารัฐที่มีความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
  3. การเสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี โดยเฉพาะกับประเทศเพื่อนบ้าน ภายในกรอบประชาคมอาเซียน และกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ
  4. การจัดการความเสี่ยงด้วยการเตรียมพร้อมของชาติ ตั้งแต่ในภาวะปกติโดยมีการป้องกัน รับมือ และลดผลกระทบจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
  5. การดำเนินแผนฯ ภายใต้กลไกที่ประสาน สอดคล้อง บูรณาการ และส่งเสริมกันอย่างมีเอกภาพ ทันท่วงทีและยั่งยืน
- ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า แนวคิดของการเตรียมความพร้อม จึงสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของศูนย์บัญชาการทหาร และการจะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องพัฒนาอย่างมาก

## แนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก และการสนับสนุน

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกทั่วไป

ตามความหมายของการอำนวยความสะดวกทั่วไป สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวก คือการมอบหมาย ชี้แนะ และติดตามตรวจสอบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ซึ่งองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสาร โดยวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาออกเป็นปัญหาย่อย ๆ แล้วจึงตัดสินใจ โดยกระบวนการในการตัดสินใจ ประกอบด้วย ค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอาไว้หลาย ๆ ทาง การคาดการณ์ล่วงหน้า ตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง และติดตามประเมินผลของการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจที่ดี ควรยึดหลักการคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก สามารถปฏิบัติได้ เป็นการตัดสินใจที่ไม่ผิดกฎหมายและหลักของศีลธรรม ให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำหรับในด้านของการสั่งการโดยทั่วไป มี 2 รูปแบบ คือ 1) การสั่งการแบบเป็นลายลักษณ์อักษร คือ การสั่งการที่มีการเขียนหรือบันทึกออกเป็นคำสั่งสามารถตรวจสอบและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ เช่น คำสั่ง ประกาศ แนวปฏิบัติ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร อักษรที่นิยมใช้กันมากในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรมาก จำเป็นต้องสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 2) การสั่งการ

ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสั่งการที่ไม่เป็นทางการ สั่งการด้วยคำพูดไม่สามารถเก็บเป็นหลักฐานได้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะสร้างความรู้สึกร่างกายต่างตอบแทน ทำให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรและมีบทบาททางสังคมและส่งเสริมความคิดของบุคลากรที่วางองค์กรตระหนักรู้และให้รางวัลเพื่อเพิ่มการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ประโยชน์ที่ดีทั้งต่อบุคลากรในแง่ของการมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น และต่อองค์กรในแง่ของการมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การสนับสนุนจากหัวหน้างานและรางวัลจากองค์กรและสภาพการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะส่งผลกับองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น เพิ่มความผูกพันกับองค์กร การรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความตึงเครียดน้อยลง และพฤติกรรมการทำงานน้อยลง เนื่องจากหัวหน้างานเปรียบเสมือน ตัวแทนขององค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีความไว้วางใจในหัวหน้างานเท่ากับว่าพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและให้ความไว้วางใจในองค์กร ด้วยการที่บุคลากรระดับล่างจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตรงตามมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำให้สถานะเช่นนี้เกิดขึ้นคือ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในงานพร้อมที่จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ ในกระบวนการ และขั้นตอนของงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งผู้บังคับบัญชามักจะมีลักษณะของการรวบอำนาจขอการสั่งการมากกว่าการจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ตลอดจนทั้งมีแนวโน้มของการเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ซึ่งลักษณะดังกล่าว เป็นบรรยากาศของการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายและไม่กระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานโดยส่วนรวมเป็นอย่างมาก การแสดงออกด้วยการเป็นพนักงานที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสมจนพนักงานสามารถรับรู้ได้นอกจากนี้องค์กร และจำเป็นต้องมีความยุติธรรมและมีผู้ภาวะผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์และเข้าถึงพนักงาน หากองค์กรใดสามารถดึงพนักงานที่ดีมีคุณภาพ มีคุณธรรม ทำงานนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้ด้วยความสมัครใจแล้วจะส่งเสริมให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมาย ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในทุกระดับงาน จะบรรลุเป้าหมาย (มาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2559)

การสนับสนุนจากองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้คำแนะนำช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ



2. ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อองค์การและหัวหน้าในการให้โอกาสในการแสดงผลงานและอบรม เพื่อความก้าวหน้าในสายงานและการปรับเลื่อนตำแหน่ง

3. ด้านการเอาใจใส่ขององค์การเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี ของพนักงาน หมายถึงการรับรู้ขององค์การให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า องค์การและหัวหน้าเห็นความสำคัญ ยกย่อง ยอมรับให้มีส่วนร่วมในการทำงานและเห็นใจเมื่อทำงานผิดพลาด

นอกจากนี้การที่ระดับองค์กรเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ และรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของสมาชิกองค์กรรวมทั้งปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเป็นธรรมนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 แบบ คือ ประเภทที่หนึ่งบุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูง จะเชื่อว่าองค์กรจะเห็นถึงความเสียหาย หากมีปัญหากเกิดขึ้นจะได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรและเชื่อว่าองค์กรจะให้คุณภาพชีวิตที่ดี ประเภทที่สองบุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำ จะมีความเชื่อว่าตนกำลังถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กร รวมทั้งกำลังถูกละเลย มองข้ามความสามารถ และเชื่อว่าอาจถูกโยกย้ายตำแหน่งหรือถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา

### 3. แนวคิดการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนของศูนย์บัญชาการทางทหาร

การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนในศูนย์บัญชาการทางทหาร ส่วนสั่งการและควบคุม (CAS : Crisis Action Section ) เป็นลักษณะการทำงานที่ต้องอาศัยการแสวงงข้อตกลงใจทางทหารเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้อนุมัติตกลงใจ ดังนั้นการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนจึงสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

1. ส่วนสั่งการและควบคุม (CAS : Crisis Action Section ) ศูนย์บัญชาการทางทหารใช้ชื่อย่อว่า “ สกค.ศบท.” เป็นสถานที่ปฏิบัติหน้าที่ของคณะผู้บัญชาการทหาร (ศบท.) คณะผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาระดับสูง เจ้ากรมเสนาธิการร่วม หัวหน้าฝ่ายเสนาธิการร่วม (จก.สธร./หน.ฝสธร.๑) และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการติดตาม สถานการณ์ การประสานงาน การวางแผน การกำหนดนโยบาย การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การควบคุม การสั่งการ และการอำนวยความสะดวกเพื่อให้การใช้กำลังทหารเป็นไป อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

2. ส่วนเสนาธิการร่วม (JOS : Joint Operation Section) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของกรมเสนาธิการร่วมของฝ่ายเสนาธิการร่วม ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ชป.ศบท.) และส่วน ราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการติดตามสถานการณ์ การวางแผน อำนวยการ ประสานงาน การกำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลควบคุมการปฏิบัติ

3. ส่วนข่าวกรองร่วม (JIS : Joint Intelligence Section) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานของ ศูนย์ข่าวกรองร่วม ฝชว.ศบท. และเป็นสถานที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีชั้นความลับตั้งแต่ ลับจนถึงลับมากขึ้นไป มีเจ้ากรมข่าวทหาร/หัวหน้าฝ่ายข่าว ศูนย์บัญชาการทางทหาร เป็นผู้รับผิดชอบ

ส่วนบริหารเครือข่าย (NMS : Network Management Section) ศูนย์บัญชาการทางทหาร ใช้ชื่อย่อว่า “สข.ศบท.” เป็นสถานที่ติดตั้งระบบบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อให้ ระบบควบคุมบังคับบัญชา (C 4 I) สามารถใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากส่วนของการควบคุมบังคับบัญชาแล้ว ยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องอีกที่เรียกว่า ระบบวางแผน ซึ่งระบบวางแผนนี้อาจจะเรียกว่า เป็นส่วนสนับสนุนก็ได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ในสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป ได้แก่ สถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ไม่ปกติ สำหรับระบบการวางแผน การวางแผนของศูนย์บัญชาการทางทหาร เริ่มเมื่อ รมว.กท. หรือ ผบ. ทสส./ผบ.ศบท. สั่งการให้ดำเนินการวางแผน กองบัญชาการกองทัพไทยจะออกคำสั่งจัด คณะวางแผนร่วม (JPG : Joint Planning Group) ประกอบด้วย ส่วนอำนวยการ (กรม สธร.) และชุดวางแผนร่วมจากทุกเหล่าทัพ โดยชุดวางแผนร่วม บูรณาการในการแผนร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีสิ่งที่ฝ่ายเสนาธิการร่วมต้องพิจารณาให้รอบคอบ สำหรับการวางแผนของกองทัพไทย นั่นคือ กฎการใช้กำลัง และกฎหมายไทยกำหนดให้ รมว.กท. รับผิดชอบในการป้องกันราชอาณาจักรตามยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ (NDS) ในการเตรียมกำลังในยามปกติ และใช้กำลังเมื่อประเทศเข้าสู่ภาวะสงคราม โดยมอบหมาย ให้คณะผู้บัญชาการทางทหารมีหน้าที่ให้คำปรึกษาต่อรัฐมนตรีฯ และรับผิดชอบในการอำนวยการยุทธในภาพรวมตามแผนป้องกันประเทศ กองทัพไทย

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ศูนย์บัญชาการทางทหาร ถือเป็นหัวใจสำคัญของการป้องกันประเทศ และเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของกองทัพไทย ดังนั้นการขับเคลื่อนให้ศูนย์บัญชาการทางทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรอัจฉริยะตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของกองทัพไทยจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทอดไทย ทัทธานี (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ SMART Headquarters ในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้มี 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้าง และความพร้อมในการเป็น SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่การเป็น SMART Headquarters ในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า กองบัญชาการกองทัพไทยมีภารกิจเกี่ยวกับ “การวางแผน พัฒนาและอำนวยการเกี่ยวกับระบบ ควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทยให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง” ด้านโครงสร้างยังเป็นรูปแบบที่รองรับภัยคุกคามรูปแบบเดิม ควรมีการปรับปรุงและแปรสภาพรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยมีแนวทางที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. การกำหนดกลไกที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ด้วยกลไกที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1.1 โครงสร้างองค์กร 1.2 การเชื่อมโยงระบบอำนาจการร่วม 1.3 วางกลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการความรู้ และ 1.4 สร้างความเข้มแข็งของกำลังพลให้เป็นมืออาชีพ

2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบ SMART Organization ด้วยการกำหนดบทบาทที่สำคัญตาม Core Value และ Core Support ตามระดับของความรับผิดชอบ 3 ระดับที่แตกต่างกัน คือ ระดับผู้บริหาร ระดับระดับฝ่ายอำนาจ และระดับปฏิบัติการ 3. การกำหนด Roadmap to SMART Organization ต้องมีกลไกที่สำคัญ 4 ประการ คือ 3.1 สร้างระบบการอำนาจการร่วมระหว่างหน่วยงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก 3.2 จัดระเบียบกระบวนการ และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน 3.3 สร้างกลไกการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ด้วยการปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับยุค Digital Disruption และ 3.4 พัฒนากำลังพลให้มีทักษะเชิงกลยุทธ์ ด้วยการที่กำลังพลสามารถเข้าถึงเครื่องมือ Digital ต่าง ๆ และมีทักษะการใช้งาน การสร้างเสริมเชิงปัญญา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

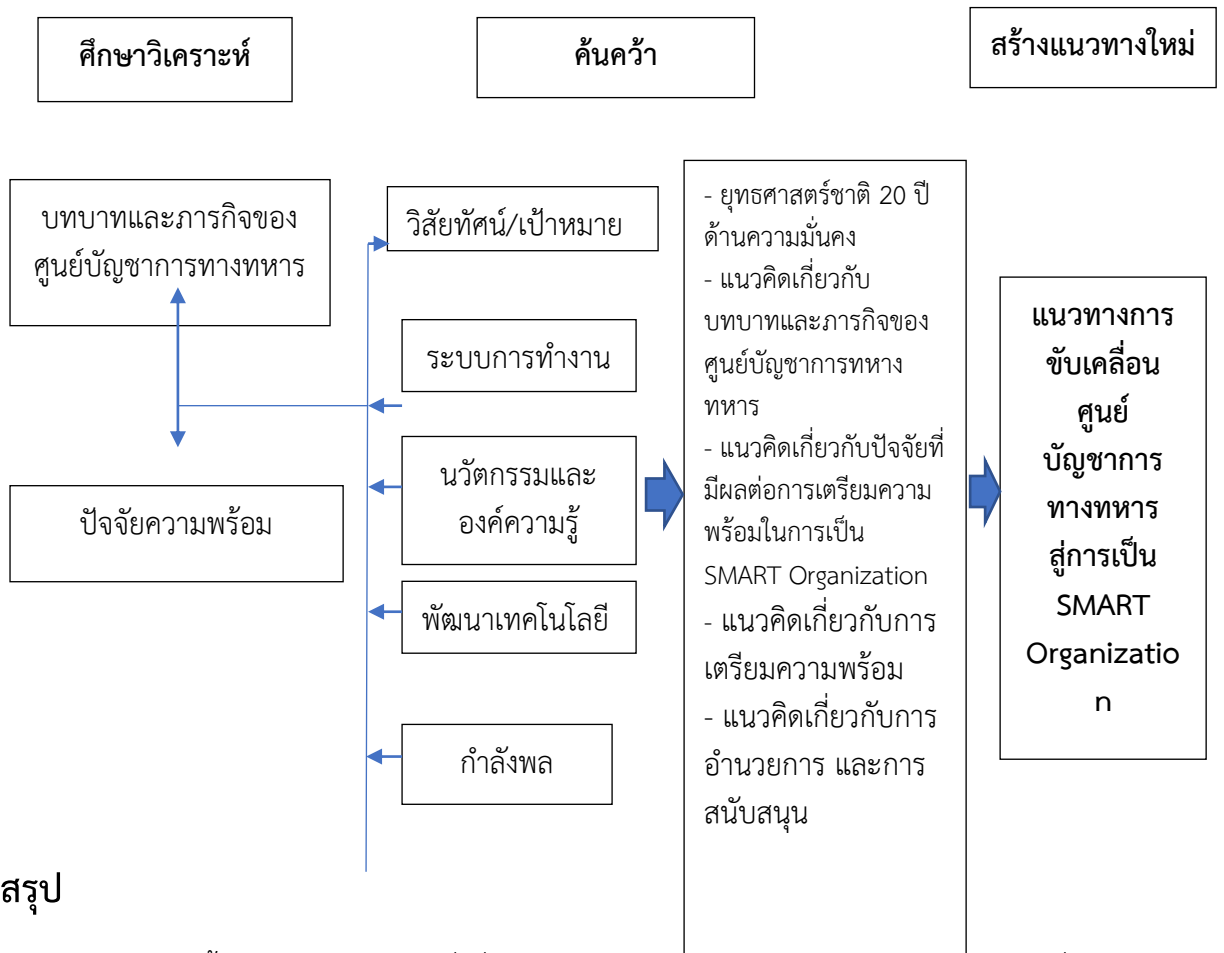
กำพล ลิปิกรณ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้มี 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัย พบว่า 1. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมีอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ/เทคโนโลยี ซึ่งด้านโครงสร้างการทำงาน พบว่า โครงสร้างการทำงานยังขาดความชัดเจนทั้งในด้านระเบียบการปฏิบัติงานประจำ และหลักนิยมนด้านการป้องกันภัยทางอากาศร่วมด้านคน พบว่า ขาดความรู้ ความเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และ เครื่องมือ/เทคโนโลยี พบว่า เครื่องมือที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันภัยทางอากาศของศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย คือ ระบบแผนที่สถานการณ์ยังขาดความสมบูรณ์ในการนำเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ภาพข่าวของฝ่ายอำนาจการได้ครอบคลุมทุกมิติ

2. แนวทางการพัฒนามี 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ/เทคโนโลยี และด้านการตรวจสอบประเมินผลการเตรียมความพร้อม โดยด้านโครงสร้าง พบว่า แนวทางการแก้ไขคือ พัฒนา ปรับปรุง หลักนิยม องค์ความรู้ คู่มือการปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการป้องกันภัยทางอากาศร่วม ด้านคน พบว่า ควรดำเนินการจัดการฝึกที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปฏิบัติของส่วนอำนาจการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในปฏิบัติและผู้รับการฝึกต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละตำแหน่ง เครื่องมือ/เทคโนโลยี พบว่า เครื่องมือที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันภัยทางอากาศของศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย คือ การพัฒนาความสมบูรณ์ของระบบแผนที่สถานการณ์ และการจัดหาสถานที่ที่มีความเหมาะสมต่อการทำงานด้านการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วม และด้านการตรวจสอบประเมินผล พบว่า ควรจัดให้มีการติดตามตรวจสอบ การฝึกเพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรฐาน และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในทุกระดับ

พัชรราวดี ศรีบุญเรือง และคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะสำหรับวิสาหกิจชุมชน เกษตรรุ่นใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และองค์กรอัจฉริยะ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่กับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะสำหรับวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 120 คน พบว่า ความคิดเห็นของวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่เกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะจัดอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุดในส่วนของการปฏิบัติงานทันทีทันเวลาและแสดงศักยภาพขององค์กร การยึดการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับผู้บริโภคทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรมที่สามารถสร้างความสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่เห็นด้วยกับการเป็นองค์กรอัจฉริยะสอดคล้องกับแนวคิดวิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะโดยการบริหารสู่องค์กรอัจฉริยะต้องอาศัยทุกคนในวิสาหกิจชุมชนที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ จนเกิดเป็นชุมชนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการสนับสนุนของหัวหน้างาน อิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรรับรู้ว่าการให้การสนับสนุนก็จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ทุ่มเททำงาน ตั้งใจทำงาน เพื่อตอบแทนสิ่งที่องค์กรมอบให้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีมีประสิทธิภาพ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการพัฒนา การจัดการความรู้ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรในด้านต่าง ๆ สร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนส่งผลต่อการตั้งใจในการทำงาน ดังนั้น การสร้างการรับรู้ต่อการสนับสนุนขององค์กรและของหัวหน้างานจะเป็นบรรทัดฐานที่ดี ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรแสดงออกเชิงพฤติกรรมในการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรและต่อการดำรงรักษาบุคลากรขององค์กรในอนาคต

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



### สรุป

บทนี้ได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อน ศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization นั้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำ กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านความมั่นคง แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทและภารกิจของศูนย์บัญชาการทางทหาร แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเตรียมความ พร้อมในการเป็น SMART Organization แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการ อำนาจและการสนับสนุน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กร

อัจฉริยะ ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ประกอบด้วย 5 ชั้นดังนี้ วิสัยทัศน์/เป้าหมาย ระบบและวิธีการทำงาน นวัตกรรมและองค์ความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยี และกำลังพล ดังนั้นเพื่อจึงเป็นที่มาของการศึกษากำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างประเด็นคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ และนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization เพื่อการพัฒนาศักยภาพและเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization ต่อไป

## บทที่ 3

# วิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้าง และปัจจัยความพร้อม ในการเป็น SMART Organization ของ ศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน

บทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการ SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน และการศึกษาปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารรายงาน เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน
2. ผลการศึกษาปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization
3. สรุป

## ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้าง และความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน

### 1. สภาพภารกิจของศูนย์บัญชาการทางทหาร

ตามที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม (กท.) พ.ศ.2551 ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของกระทรวงกลาโหม โดยกำหนดให้กองทัพไทยมีหน้าเตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยมี กองบัญชาการกองทัพไทย ทำหน้าที่ ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินการของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง ป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหม ในส่วนของเหล่าทัพได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ มีหน้าที่ เตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งกำหนดให้กองทัพไทยจัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหารขึ้นในทุกระดับตั้งแต่ยามปกติ โดยให้ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ และสั่งการ ศูนย์บัญชาการทางทหารในแต่ละระดับ รวมทั้งกองกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้งขึ้นตามแผนป้องกัน ประเทศ อีกทั้งยังควบคุมทางยุทธการต่อศูนย์ปฏิบัติการตำรวจตระเวนชายแดน และหน่วยอื่นๆ ที่จัดตั้งตามสถานการณ์อีกด้วย

ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ปฏิบัติภารกิจควบคุม อำนวยการการใช้กำลังในการป้องกันราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับ ประเทศเพื่อนบ้าน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การต่อต้านการก่อการร้าย การปฏิบัติการทางไซเบอร์ การปฏิบัติงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้กำหนดระเบียบปฏิบัติ ประจำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถปรับระดับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ โดยได้เชื่อมต่อบริบบการติดต่อสื่อสารไปถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงในทุกระดับ ตั้งแต่ ระดับรัฐบาลจนถึง กกล.ป้องกันชายแดน รวมทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจภายนอกประเทศ

## 2. โครงสร้างและปัจจัยความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน

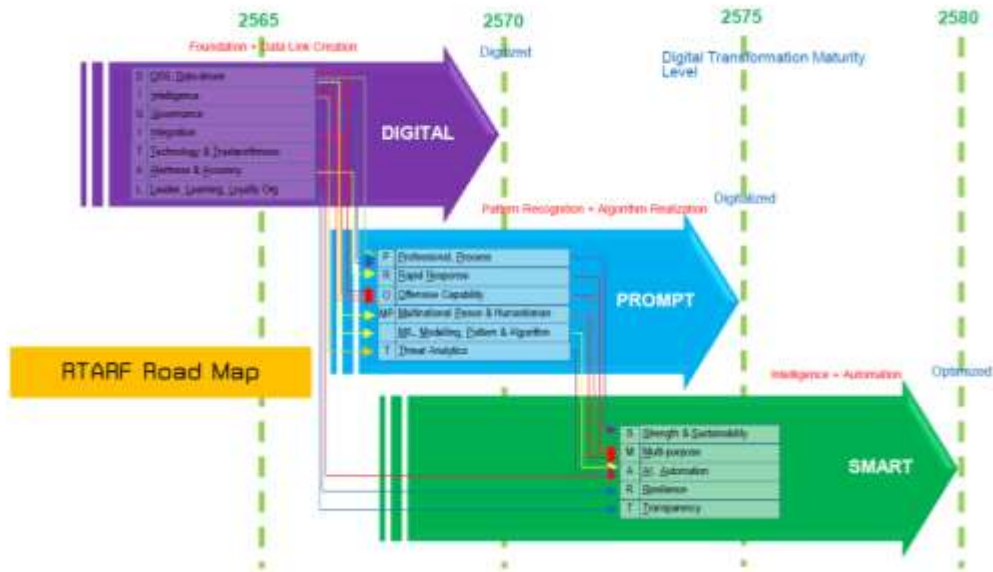
กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดเป้าหมายในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในปี 2580 ดังแผนภาพที่ 3 – 1 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 – 1 เป้าหมายในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในปี 2580



แผนภาพที่ 3 – 1 เป้าหมายในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในปี 2580 (ต่อ)





ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566.

โดยที่มุ่งเป้าหมาย Digital HQ, PROMPT HQ และ SMART HQ ได้ถูกจัดทำเป็น ข้อเสนอแนะนโยบายด้านดิจิทัลของ ศูนย์บัญชาการทหาร ทหาร ซึ่งมีประเด็นที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดระบบการกำกับดูแลและโครงสร้างการตัดสินใจ ระบุบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานภายใต้ บก.ทท. รวมทั้ง ประเด็นที่ควรต้องมีการทบทวน นำเสนอ และตัดสินใจ โดยอาศัยหลักคิดจากกรอบแนวคิดที่ดีที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ในแต่ละระดับทั้งบทบาทหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมาย รวมถึง คำสั่งที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับผู้บัญชาการทหารสูงสุด รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เสนาธิการทหาร ด้านต่างๆ รวมทั้งได้มีการพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ราชการ ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว เช่น คณะกรรมการนโยบายด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล บก.ทท. คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและ การปฏิรูปประเทศ บก.ทท. คณะอนุกรรมการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. คณะอนุกรรมการ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ บก.ทท. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. รวมทั้งคณะกรรมการอื่นๆ ที่มีหน้าที่ร่วมสนับสนุนการดำเนินการ เช่น คณะทำงานพัฒนาคุณภาพ การทำงานภาครัฐ หมวด 1-6 ของ บก.ทท. เป็นต้น โดยการได้ระบุข้อเสนอแนวทางการดำเนินการ ไว้ว่า คณะกรรมการ หน่วยขึ้นตรง หรือผู้บังคับบัญชาท่านใดต้องปฏิบัติหน้าที่ หรือตัดสินใจ ในประเด็นใด โดยอาศัยหลักคิดจากผลการทบทวนศึกษกรอบแนวคิดที่ดีเป็นสำคัญ

2. การระบุเป้าหมายและระดับการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรของ บก.ทท. โดย พิจารณาจากหลักนโยบายสำคัญของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเฉพาะการมุ่งเป้า Digital HQ PROMPT HQ และ SMART HQ และกรอบแนวคิด ACMM, ADM และ Digital Government Readiness Framework (DGRF) โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาจากกรอบของการพัฒนา

สถาปัตยกรรมองค์กรของ บก.ทท. โดยมีการระบุลำดับความสำคัญจากกระบวนการ และแอปพลิเคชันสำคัญ

3. การกำหนดแนวทางและหลักการด้านการธรรมาภิบาลข้อมูลของ บก.ทท. โดยพิจารณาแนวทางของสำนักงานรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งคำนึงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักสากล ประสิทธิภาพการดำเนินการ และหลักของความมั่นคงปลอดภัย โดยการกำหนดกรอบแนวคิดได้ได้มีการคำนึงถึงประเด็นด้านความมั่นคงของประเทศเป็นสำคัญ

4. การกำหนดแนวทางและหลักการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของ บก.ทท. โดยกำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมที่จำเป็นเพิ่มเติมจากประเด็นที่เน้นเทคโนโลยี โดยพิจารณาจากเป้าหมาย Digital HQ, PROMPT HQ และ SMART HQ เป้าหมายแผนปฏิบัติการรวมทั้งศักยภาพของหน่วยงานขึ้นตรงในปัจจุบัน โดยรายละเอียดจะนำไปกำหนดเป็นแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Plan) ต่อไป

จากกรอบแนวคิดการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของ ศูนย์บัญชาการทหาร เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดการเป็นองค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization) พบว่า องค์กรอัจฉริยะคือ “องค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งสามารถปรับตัว เพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการสร้างคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง” “ไม่ว่าองค์กรของคุณเล็กหรือใหญ่ก็สามารถที่จะขับเคลื่อนที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งอัจฉริยะได้ โดยวิกฤตทางเศรษฐกิจเป็นสถานการณ์ที่สามารถทดสอบถึงอัจฉริยภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดีว่า องค์กรไหนมีศักยภาพในการแข่งขันระดับไหน หลายองค์กรที่ล้มหายตายจากไป เนื่องจากไม่ได้ประมาณตัวเองนั้นมีอัจฉริยภาพในด้านไหนและความเก่งกาจนั้นอยู่ในมิติที่จะแข่งขันในระดับไหน ซึ่งเคล็ดลับที่สำคัญก็คือกระบวนการที่สร้างความฉลาด (S-M-A-R-T development process) ที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดร่วมพลัง การเจียระไนพลังที่อยู่ในภายใน เป็นการสร้างสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ ระบบการปรับตัวที่เรียนรู้การสร้างเสริมปัญญา ตลอดจนการมีวินัยในการสร้างเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรให้เจิดจรัสขึ้น

โดยการสร้างองค์กรอัจฉริยะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้ และการประสานที่เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีการหมุนไปอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับปรุงทั้งในทิศทางที่จะนำพาความเก่งขององค์กร การสร้างกระบวนการปลดปล่อยอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสถาปัตยกรรมของทักษะในการต่อยอดอัจฉริยภาพ การประสานพลังกับวงจรของความต้องการที่หมุนอยู่ตั้งแต่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมที่อยู่ด้วย ตลอดจนการสร้างรูปธรรมจากความฉลาดสู่แนวปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการนี้แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

**S - Strategic Vision** การกำหนดวิสัยทัศน์ องค์กรที่มีพลังและสามารถประสานอัจฉริยภาพในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่จะนำพาให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยพลังที่สร้างสรรค์จากการปลดปล่อยอัจฉริยภาพของทุกคนในองค์กรการสร้างวิสัยทัศน์เป็นศิลปะของผู้นำองค์กรที่ต้องสร้างกลยุทธ์ในการประสานพลังแห่งความ

ปรารถนาที่มีอยู่ในตัวบุคคลากรทุกคนไปสู่จุดมุ่งหมายที่กลายเป็นจุดร่วมอันยิ่งใหญ่ ถ้าผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้วิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องแล้ว การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารพลังอันยิ่งใหญ่ที่อยู่ในใจของคนในองค์กรที่ต้องการจะประสานพลังแห่งอัจฉริยภาพ

**M - Manage intelligence** การเจียรระไนพลังที่มีอยู่ภายใน เมื่อองค์กรมีความพร้อมทั้งเป้าหมายที่มีพลัง ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการเจียรระไนและปลดปล่อยอัจฉริยภาพของบุคคลากรในองค์กร ทั้งยังต้องสร้างทักษะในการค้นหาพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน บางองค์กรเริ่มจากการรับคนที่เห็นคุณค่าของตัวเอง รู้จักต่อมสุขใจ ซึ่งเป็นบ่อเกิดของพลังแห่งอัจฉริยภาพและพร้อมที่จะพัฒนาคุณค่าที่มีอยู่ภายในให้เจริญงอกงามขึ้นมา ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนี้บางองค์กรสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร แต่เรายังไม่ได้ปลดปล่อยออกมา

**A - Architect organization competencies** การวางสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ องค์กรจำเป็นต้องสร้าง methodology หรือกระบวนการปฏิบัติที่สร้างระเบียบและการสื่อสารพลังร่วมโดยมีหลักสูตรเป็น 4 เสาหลักคือ กรอบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ และการประสานการต่อยอดความคิดของทีมงาน หลักสูตรทั้ง 4 เป็นการผสมผสานสถาปัตยกรรมที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดกระบวนการในการหมุนพลังแห่งอัจฉริยภาพให้ไปในทิศทางเดียวกัน

**R - Realign win-win learning system** การสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างระบบของการเรียนรู้และการปรับความสามารถจะทำให้เกิดการต่อยอดของอัจฉริยภาพ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการใช้อัจฉริยภาพที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดคุณค่าทั้งภายในองค์กรและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้าคนสำคัญ พนักงานในองค์กร ผู้ถือหุ้นและสังคมโดยส่วนรวมนับเป็นสิ่งสำคัญเพราะความต้องการนี้มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้นระบบการเรียนรู้จากสถานะแวดล้อมและความพร้อมขององค์กร จะสร้างประโยชน์สูงสุดกับคุณค่าขององค์กรที่มีอยู่ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับความผกผันที่แปรเปลี่ยน

**T - Transform the right culture** สร้างวัฒนธรรมที่เกื้อกูล กระบวนการสุดท้ายเป็นการรวมเอากระบวนการทั้ง 4 แล้วหล่อหลอมให้เกิดเป็นวัฒนธรรม เพื่อสร้างเป็นเอกลักษณ์ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องวางรูปแบบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นใจและศรัทธาในการวางแนวทางการพัฒนารูปแบบขององค์กรอัจฉริยะอย่างแท้จริง แต่ละองค์กรก็มีสไตล์เป็นของตัวเอง องค์กรทั้งหลายที่ผู้เขียนมีโอกาสช่วยเป็นที่ปรึกษา เพื่อสร้างองค์กรแห่งอัจฉริยะ ล้วนแล้วแต่มีจังหวะและเอกลักษณ์ของตัวเอง เพื่อสร้างการโยงโยววิสัยทัศน์กับความฉลาดขององค์กรให้กลายเป็นหนึ่งเดียว พร้อมทั้งร่อยยิ้มในการแปรเปลี่ยน เพื่อการต่อสู้กับวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้

จากภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่เป้าหมายการองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2580 โดยได้มีการวางแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยด้วยระบบการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศการพัฒนาระบบราชการยุค 4.0 สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล ทั้งนี้เป้าหมายของการพัฒนาศูนย์บัญชาการ

ทางทหาร ให้สอดคล้องกับ Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป คือการขับเคลื่อนเป็น Digital Headquarters เพื่อสร้างรากฐานการเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต โดยมีนัยยะของอักษรย่อ S M A R T เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. S – Strength and Sustainability หมายความว่า เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ในความหมายคือ การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง พัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้เอง ลดการพึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก ตั้งอยู่บนหลักของความพอเพียง โดยเฉพาะการพึ่งพาหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาการทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัย ทั้งภาครัฐ เอกชน และมิตรประเทศ เป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด องค์กรสมรรถนะสูง

2. M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้ ในหลายภารกิจ กล่าวคือ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงาน ที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะ เพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกระดับขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

3. A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชา ที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา โดยการมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI ที่มีมาตรฐาน มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา โดยการออกแบบระบบงานในอนาคต ทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติ และระบบปฏิบัติการยังไม่ปกติ โดยจะพิจารณานำ AI เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

4. R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพ จอมทัพไทย ภายใต้ความจงรักภักดี ปกป้อง และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย ศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

5. T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คือการเป็นองค์กรที่บริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายใน ระบบควบคุมภายใน รวมถึงการพัฒนากระบวนการสู่มาตรฐาน

6. M - Manage intelligence empowerment process การเจียรไนพลังที่มีอยู่ภายใน เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ : การตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART นั้น จะเน้นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้จริง เพื่อที่จะทำให้เกิดพลังในการทำงาน และกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีกำลังใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด อีกทั้งมีการประเมินผลงานกับบุคคลากรได้ : การตั้งเป้าหมายตามหลักการ SMART นั้นมีตัวเลขสามารถวัดผลได้จริง ชัดเจน และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการประเมินผลต่างๆ ได้ ตลอดจนวัด KPIs ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ซึ่งในประเด็นนี้ผลการศึกษาคพบว่า ต้องได้รับการพัฒนาพลังที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด และสอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนองค์กร และบริบททางสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เนื่องจากการพัฒนาที่ผ่านยังมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้เป็มืออาชีพในแต่ละระดับที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในทุกมิติ

7. A - Architect organization competencies การวางสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ ภายใต้การวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและครบวงจร โดยเป้าหมายที่ถูกตั้งตามหลักการ SMART นั้นต้องมีความชัดเจน รวมถึงมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการทำงาน ทำให้สามารถวางแผนการทำงานได้ทั้งระบบ ตลอดจนทั้งกระบวนการและตลอดจนการวางแผนการทำงานให้ครบและครอบคลุมตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ เมื่อแผนการชัดเจนก็จะทำให้สามารถมีทิศทาง ตลอดจนลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และทำงานได้ครบวงจรในทุกกระบวนการ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการจัดทำร่าง สถาปัตยกรรมองค์กรกองบัญชาการกองทัพไทย (Enterprise Architecture : EA) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าต้องมีการพัฒนาให้สมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ได้จริงต่อไป

แผนภาพ 3 - 2 ร่างสถาปัตยกรรมองค์กรกองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา :

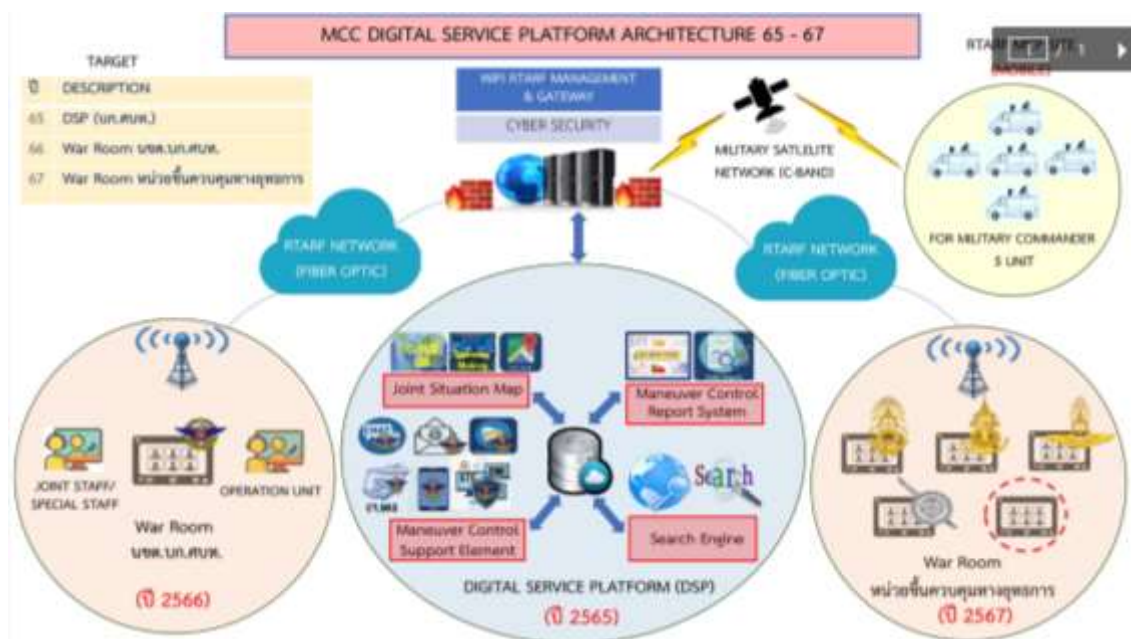
ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566.

8. R - Realign win-win learning system การสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรตามผลการทำงานได้ชัดเจน : เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และระบบการทำงานที่ชัดเจนแล้ว จะทำให้สามารถตามผลการทำงาน ตลอดทั้งระยะเวลาได้อย่างง่ายดาย สามารถประเมินผลได้ว่าขณะนั้นการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพแค่ไหน ประสบความสำเร็จในระดับใด และต้องทำอะไรที่จะให้บรรลุ

เป้าหมายได้ ซึ่งกระบวนการดำเนินการดังกล่าว ถือเป็นสร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าว กองบัญชาการกองทัพไทย ยังต้องการพัฒนาในด้านนี้เป็นอย่างมาก

9. T - Transform wisdom into action สร้างอัจฉริยภาพให้กลายเป็นเอกลักษณ์ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งระบบโครงสร้างและการบริหารจัดการทรัพยากร รวมทั้งการจัดการความรู้ที่มีอยู่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นการวางแผนที่ชัดเจนนั้นจะทำให้เห็นถึงภาพรวมทั้งกระบวนการ ตลอดจนเข้าใจในรายละเอียดการทำงานได้ดี ทำให้สามารถเห็นปัญหาได้ชัดเจนขึ้น จากการศึกษาการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการออกนอกสิ่งที่กำหนดกรอบหรือวางแผนไว้ ก็จะทำให้การปฏิบัติภารกิจ “การควบคุมบังคับบัญชา และอำนวยความสะดวกเหล่าทัพ” นั้น สำเร็จลุล่วงได้เป็นเลิศ กลายเป็นเอกลักษณ์ของกองบัญชาการกองทัพไทยในที่สุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ได้มีการกำหนดแนวคิดไว้ แต่ยังคงต้องการพัฒนาอีกมาก และต้องรองรับการเป็นองค์อัจฉริยะด้านการอำนวยความสะดวกให้ต่อเนื่องต่อไป รายละเอียดปรากฏตามแผนภาพที่ 3 - 3 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 - 3 แนวทางการพัฒนา ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566.

จากกระบวนการดังกล่าวข้างต้น จึงนำมาสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ได้ในแต่ละกระบวนการ พบว่า

S - Strategic Vision and cultural formation การกำหนดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรม พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้แล้ว คือ วิสัยทัศน์กองบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (วิสัยทัศน์ : กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและอำนวยการร่วมเหล่าทัพให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกกระดับ) โดยกำหนดเป้าหมายการองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2580 เป็นลำดับ และเมื่อนำวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยมาพิจารณาถือว่า ศูนย์บัญชาการทางทหาร ต้องยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในปี พ.ศ.2580 มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตามคุณลักษณะขององค์กรที่ต้องขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย พบว่า

1. องค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์กรความยั่งยืนของไมเนอร์ พบว่า แนวทางสู่การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- 1.1 การมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร
- 1.3 การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับพันธมิตร
- 1.4 การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยเสริมอีก 2 ประการ คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรและการส่งเสริมการทำให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสามารถแสดงเป็นแผนภาพที่ 3 - 4 ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 3 - 4 สรุป ทฤษฎีการพัฒนาองค์กรของไมเนอร์



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566.

2. องค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลายภารกิจ ในความหมายพบว่า การที่ศูนย์บัญชาการทางทหารจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเทียบได้กับแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นแบบ “Agile Organization” (พิชญ์พจี สายเชื้อ : 2561, ประชาชาติกราฟิก) ดังนี้

2.1 การทำงานแบบการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมาย และความรับผิดชอบของทีมชัดเจน (team built around end-to-end accountability) มีการประสานงานระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพ

2.2 กำลังพลในหน่วยพร้อมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง (quick changes, flexible resources) ลดขั้นตอนระเบียบต่างๆ ให้น้อยลง

2.3 ลักษณะการทำงานเน้นการปฏิบัติมากกว่าการรายงาน และอนุมัติ (box and line less important, focus on action) กำลังพลระดับปฏิบัติการจะมีอำนาจตัดสินใจเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางกว้างๆ และสนับสนุนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ (Leadership show directions and enable actions)

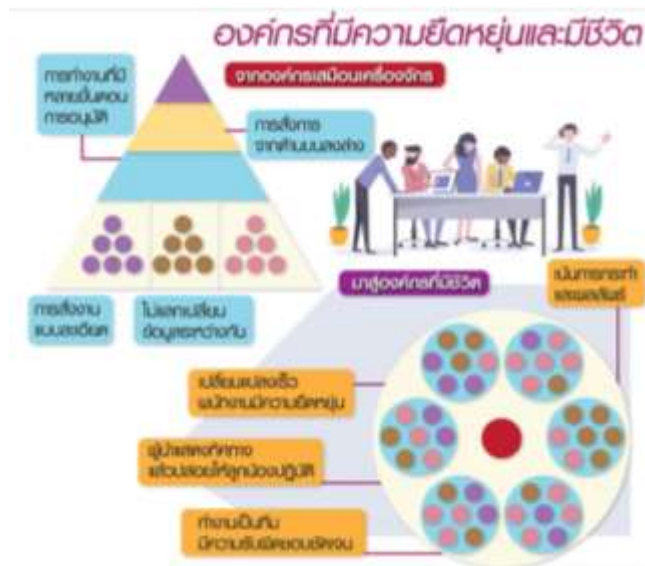
2.4 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม นำมาสนับสนุนเพื่อสร้างความพร้อมในการปรับเปลี่ยนสู่การเป็น Agile มีกำลังพลที่มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป เจ้าหน้าที่จะใช้เวลาในการทำงานธุรการให้น้อยที่สุด (เพราะมีเทคโนโลยีมาช่วย) และต้องใช้ข้อมูล (จากเทคโนโลยี) ในการตัดสินใจ (เพราะฝ่ายปฏิบัติต้องสามารถแสวงข้อตกลงใจให้



ผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ดังนั้น ฝ่ายปฏิบัติจึงต้องการข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา ประกอบการตัดสินใจ)

2.5 สายการบังคับบัญชาต้องสั้น การประสานงานระหว่างทีมก็สำคัญมาก ต้องมีการประสานงานที่เป็นเลิศ ไม่ตัวใครตัวมัน (collaboration) เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ภาวะเปียบชั้นตอนต่างๆ ในองค์กรควรมีให้น้อยที่สุด ใช้ดุลพินิจ และการตัดสินใจของพนักงานภายใต้ข้อมูลที่เหมาะสมให้มากที่สุด ส่วนผู้นำ หรือผู้บริหารในองค์กรลักษณะนี้จะเป็นหัวหน้าที่ประสานประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กร และต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

แผนภาพที่ 3 - 5 องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิต



ที่มา : ประมวลผล  
2566.

โดยผู้วิจัย,

3. องค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำทันเวลา จากการศึกษาพบว่า เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแบบใหม่ที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการที่ ดังนี้

3.1 Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์กร ในทุกระดับชั้น และแน่นอนที่สำคัญที่สุดก็ต้องเริ่มจากคณะผู้บริหาร และผู้บริหารสูงสุด ที่จะต้องไม่ใช่แค่แสดงออกเท่านั้น หากแต่ตนเองจะต้องทำให้เห็นว่า การคิดในเชิงธุรกิจจะต้องเป็นดิจิทัล งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานต้องพร้อม

3.2 Digital Processes ระบบงานและกระบวนการภายในจะต้องสิ้นไหลแบบไร้รอยต่อของข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ ต่างคนต่างใช้ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เชื่อถือได้ว่าทุกคนจะใช้ข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญคือเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน โดยจะต้องคำนึงถึงการไหลของข้อมูลและการประมวลผล (Information Flow) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจในทุกจุดขององค์กรด้วย

3.3 Digital Skills ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ระบบควบคุม สมอกลฝั่งตัว การเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สาย และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ต่างๆ ในการประมวลข้อมูลและคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรแบบใหม่จะไร้กระดาษ ทุกอย่าง อยู่ในระบบ ถ้าไม่มีทักษะในการดึงข้อมูลมาใช้ให้เป็นรูปแบบรายงานต่างๆ ได้ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร

3.4 Digital Culture เป็นส่วนสุดท้ายที่ต้องปฏิบัติ เพราะวัฒนธรรมการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น หรือการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรมนั้น อาจจะมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล จะช่วยลดปัญหาอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัด เดิมๆ ไปได้อย่างสิ้นเชิง อาทิ ผู้บริหารเซ็นอนุมัติเอกสารสำคัญไม่ได้ เพราะไปต่างประเทศ คนทำงาน ว่างไม่ตรงกัน จึงไม่ได้ประชุมตามแผนที่วางไว้ ข้อมูลกระดาษมากมายเก็บไว้จนล้นห้อง จัดทำรายงาน แต่ละครั้งต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ไม่รู้สถานะเครื่องมือและการผลิต เป็นต้น

4. องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ พบว่า จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสารจะเห็นได้ ว่า หลักของความโปร่งใส และตรวจสอบได้คือ การที่ศูนย์บัญชาการทางทหาร ต้องยอมเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูล ด้วยวิธีการ ต่างๆ มีการสื่อสาร การแสดงความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบ รวมทั้งมีกระบวนการ ในการ ติดตามและประเมินผลที่ได้รับการยอมรับว่า เทียบตรง และเชื่อถือได้

**จากการศึกษาวิเคราะห์ภายใต้แนวคิด SMART Organization ของ ศูนย์บัญชาการทางทหาร สามารถวิเคราะห์ความพร้อมภายใต้องค์ประกอบที่สำคัญ อันเป็นจุดเริ่มต้น ได้ดังนี้**

### 1. ความพร้อมในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ

1.1 S - Strategic Vision and cultural formation การกำหนดวิสัยทัศน์และ วัฒนธรรม แต่การจะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งอัจฉริยะได้ต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญหลาย ประการ

1.2 สิ่งท้าทายที่สุดคือองค์ประกอบ M A R และ T ที่ล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ และการขับเคลื่อนนั้นทุกส่วนไม่ว่าจะเป็น Core Value หรือ Support Value ต้องมองเป้าหมายให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้สถานการณ์ที่บีบบังคับ ให้ทุกส่วนต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ก้าวทันโลกแห่งเทคโนโลยี เพื่อให้ดำรงอยู่ท่ามกลางกระแสของ การแข่งขันได้ การที่ศูนย์บัญชาการทางทหาร จะเป็นองค์กรอัจฉริยะ ต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ และ ที่สำคัญองค์กรปรับตัวเพียงอย่างเดียวไม่พอกำลังพลคือทรัพยากรที่สำคัญต้องปรับตัวไปพร้อมกันด้วย โดยมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน และสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการทำงานจะเน้นการทำงานที่ท้าทาย สร้างผลงานที่โดดเด่นตามคุณลักษณะขององค์กร มีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าช่วยเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 การบรรลุเป้าหมาย ผลงานงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องอาศัยการทำงาน แบบประสานการทำงานร่วมกันของทุกระดับเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ จนเป็นที่ยอมรับและเกิด

ความเชื่อมั่นในภารกิจที่องค์กรได้รับการมอบหมาย จากทุกภาคส่วน และนั่นคือการสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จนกลายเป็น กองทัพอัจฉริยะ ได้ในที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ต้องศึกษาต่อไปคือ แนวทางการพัฒนาองค์กรประกอบ M A R และ T ให้สามารถขับเคลื่อน SMART Headquarters ได้อย่างเป็นรูปธรรม

**2. กระบวนการนำนโยบายไปสู่การขับเคลื่อน (พลังแห่งการขับเคลื่อน)** จากการประเมินสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง พบว่า ประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายด้านความมั่นคง ซึ่งกองทัพไทยต้องบูรณาการขีดความสามารถและประสานการปฏิบัติกับทุกภาคส่วน เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยประเด็นท้าทายด้านความมั่นคงของไทยที่สำคัญ ได้แก่ ภัยคุกคามต่อความมั่นคงสถาบันหลักของชาติ ความแตกแยกขาดความสามัคคีของคนในชาติ ปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยังอยู่ ปัญหายาเสพติดที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ภัยคุกคามข้ามชาติ เช่น การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีขีดความสามารถสูงขึ้น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่ทวีความรุนแรงและมีความถี่มากยิ่งขึ้น การฟื้นฟูประเทศหลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 โรคระบาดอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ ทั้งในคน พืช และสัตว์ การแก้ปัญหาข้อพิพาทเขตแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน การแข่งขันในการพัฒนากองทัพ และการสะสมอาวุธในภูมิภาค การแข่งขันของชาติมหาอำนาจในการเข้ามามีอิทธิพลในภูมิภาคที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาดุลยภาพในการพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศมหาอำนาจ และประเทศอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาค ปัจจุบันประเทศไทยมีแผนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติอยู่ 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

แผนระดับที่ 1 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนการปฏิรูปประเทศกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2566 – 2570 (ยังอยู่ในระหว่างการจัดทำ)

แผนระดับที่ 3 สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนปฏิรูปราชการ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กระทรวงกลาโหม (แผนระดับที่ 3 ระยะที่ 2 พ.ศ.2566 – 2570) อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ยังอยู่ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำแผน

1. (ร่าง) วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย
2. วัตถุประสงค์หลัก : กองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อปกป้องอธิปไตยของประเทศ ดำรงไว้ซึ่งทุกสถาบันหลักของชาติ เพื่อความสงบสุขและความมีเสถียรภาพของประชาชน สังคม และประเทศชาติ

3. วิสัยทัศน์ : กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและอำนวยความสะดวกร่วมเหล่าทัพให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ

จากศึกษาข้อมูลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ได้เคยทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการขับเคลื่อนกองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอไว้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองทัพไทยในอนาคต นับเป็นความท้าทายต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกระดับมีความจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) การปรับเปลี่ยนไปสู่ Digital Government Office นั้นประเด็นหลักไม่ใช่เรื่อง เทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของกำลังพล การเปลี่ยนคนจาก Analog Skill ไปเป็น Digital Skill เป็นเรื่องค่อนข้างยาก และเมื่อคนเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่จะตอบสนองต่อแนวคิดหรือระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไปเท่านั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า Transform to Digital HQ คนต้องเปลี่ยนก่อน จึงจะถือเป็นปัจจัยความสำเร็จ

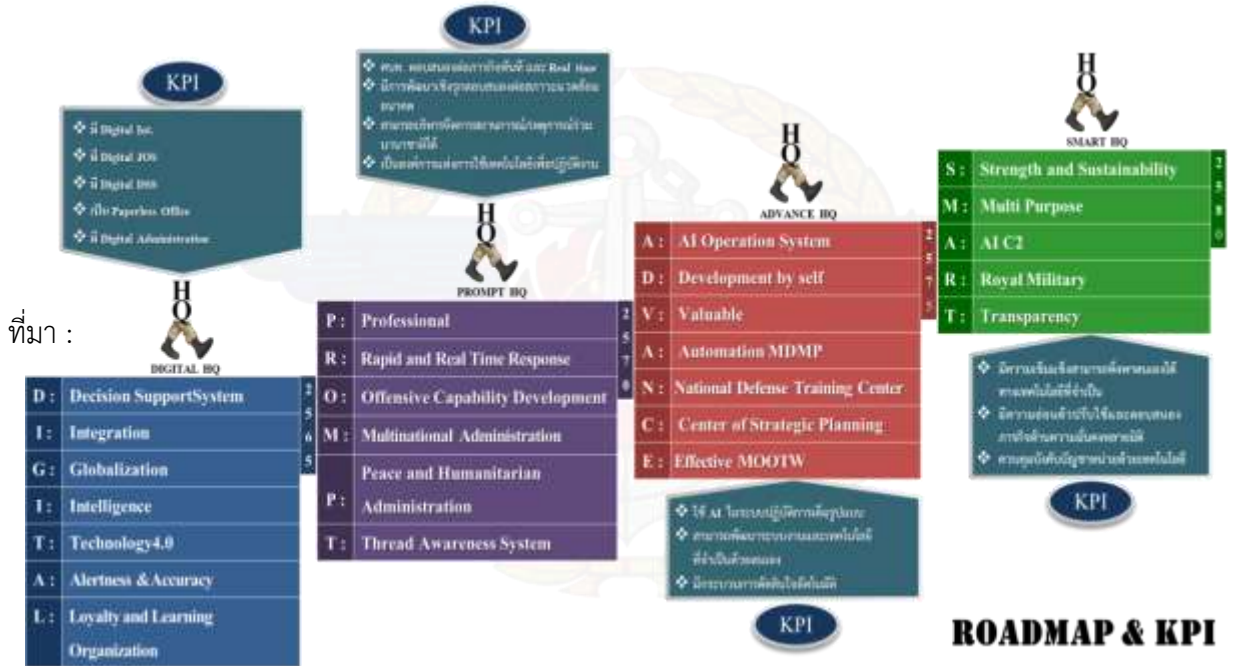
แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นกองทัพดิจิทัลของศูนย์บัญชาการทางทหารในอนาคต ได้กำหนดเป็น Roadmap ในการเดินไปสู่เป้าหมายตาม Vision 2580 เป็น Smart HQ โดยได้กำหนดแต่ละขั้นการปฏิบัติไว้ ดังนี้

ขั้นแรก ในการเป็น Digital HQ ใน พ.ศ.2565 มีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) คือ มี Digital intelligence System (DIS) มี Digital Joint Operation System (DJOS) และมีลักษณะเป็น Paperless Office

ขั้นที่ 2 ในปี พ.ศ.2570 กำหนดเป้าหมายเป็น PROMPT HQ มีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ศูนย์บัญชาการทาง ทหารต้องสามารถตอบสนองต่อภารกิจทันทีแบบ Real time มีการพัฒนาสมรรถนะที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคตแบบเชิงรุก สามารถบริหารเหตุการณ์ร่วมกับนานาชาติได้ และเป็นองค์กรแห่งการใช้เทคโนโลยี

ขั้นที่ 3 ในปี พ.ศ.2575 มีเป้าหมายเป็น Advance HQ โดยวัดความสำเร็จจากความสามารถใช้ AI ในระบบ ปฏิบัติการได้เต็มรูปแบบ สามารถพัฒนาเทคโนโลยีที่จำเป็นได้ด้วยตนเอง ฟังตนเองได้ มีกระบวนการตัดสินใจอัตโนมัติ และในปี พ.ศ.2580 ก้าวสู่เป้าหมาย Smart HQ สะท้อนได้จากภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 - 6 การกำหนดแผนการปฏิบัติของกองบัญชาการกองทัพไทย



ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566.

นอกจากผู้บัญชาการทหารสูงสุดจะได้ประกาศวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการเป็น SMART HQ และวาง Roadmap ในการไปสู่เป้าหมายแล้ว ยังได้อนุมัติแนวทางการ ขับเคลื่อนสู่เป้าหมายระยะใกล้ในปี พ.ศ.2565 เป็น DIGITAL HQ ไว้ด้วย โดยแนวทางดังกล่าวได้ กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มุ่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางทหาร Digital Service Platform ระบบประเมินความพร้อมของกองทัพ ระบบควบคุมบังคับบัญชาและอำนวยการร่วม ระบบเชื่อมต่อ ข้อมูลความมั่นคงกับหน่วยงานภายนอกกองทัพ ระบบความปลอดภัยไซเบอร์ ระบบ งานข่าวกรอง ทางทหาร (Digital Intelligent) การพัฒนาระบบงานและระบบปฏิบัติ การด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การ พัฒนาที่ตั้งและขีดความสามารถศูนย์บัญชาการทางทหารไปสู่ Digital Military Commander Center (DMCC) การพัฒนากองทัพให้ เป็นราชการ 4.0 และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มี Digital Skill สู่ระดับมาตรฐาน โดยแต่ละเป้าหมายจะถูกวางกรอบด้วยแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งได้ กำหนด เป้าหมายย่อยที่เป็นผลผลิตรายปีตั้งแต่ปีพ.ศ.2563 - 2565 เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Digital HQ Out Come) 4 ประการ ได้แก่

1. Digital intelligence
2. Digital Cooperation Systems and Digital Decision Support System
3. สำนักงาน อัตโนมัติในกระดาศ และ
4. ระบบบริหารจัดการ ระบบส่งกำลังบำรุง และระบบ เงินงบประมาณเป็น Digital System Out Come โดยทั้ง 4 ประการจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของงานตาม Core Function แบบทวี ซึ่งได้แก่ การพิทักษ์เขตแดน สถาปนพระมหากษัตริย์ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

การป้องกันประเทศ การส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ และการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน

พลังในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สำหรับพลังในการขับเคลื่อนนั้น คือ วัฒนธรรมองค์กร **ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญและความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก** เนื่องจาก “วัฒนธรรมองค์กร” เปรียบเสมือนลายนิ้วมือขององค์กรนั้นๆ ที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ และไม่สามารถเลียนแบบกันได้ แต่เราสามารถนำ Tips and Tricks ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มาปรับใช้กับองค์กรของเราได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือหลายคนอาจจะคิดว่า การมีวัฒนธรรมในองค์กรแล้วเป็นการประสบความสำเร็จ แต่ที่จริงแล้วไม่เป็นเช่นนั้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดจากองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์ประกอบนั้น ที่จะต้องสนับสนุนการทดลอง การเรียนรู้ มีเวทีให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมและสื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการ โดยจะต้องเป็น Role Model ที่ดีให้กับกำลังพล และสิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ วัฒนธรรมกับกลยุทธ์ต้องไปด้วยกัน “กลยุทธ์” จะเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศ และผู้ที่เดินไปตามเข็มทิศนั้นก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งไม่ว่าจะมีแผนที่หรือเข็มทิศที่ดีแค่ไหนก็ตาม แต่หากผู้เดินหรือวิธีการทำงานไม่ได้เดินไปตามนั้น ก็ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้นั้นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากจัดอันดับความสำคัญของงานอย่างอื่นไว้ก่อน หรือคนในองค์กรคิดว่าการอยู่แบบเดิมๆ นั้นดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร หรืออาจมาจากการสื่อสารไม่ดีพอ กว่าที่จะสื่อสารจากระดับบนลงล่างก็หายไปหมด อีกทั้งกำลังพลมีส่วนร่วมน้อยและไม่เข้าถึง ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยการกระตุ้นผู้บริหาร ในขณะเดียวกันก็อาจใช้กำลังพลเป็นกระบอกเสียงให้คนอื่นกล้า Feedback กลับ โดยให้ดูว่าค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) ที่อยากจะขับเคลื่อนคืออะไร แล้วมุ่งเข็มทิศไปที่สิ่งนั้น

คุณค่าหลัก Core Value ที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้แสดงความคิดเห็นว่าควรพัฒนาขึ้นและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมของศูนย์บัญชาการทางทหารมากที่สุด คือ S – Strength and Sustainability เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลายภารกิจ A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพ จอมทัพไทย และ T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

## สรุป

จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการ SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน** พบว่า สภาพภารกิจ ศูนย์บัญชาการทางทหาร มีภารกิจควบคุมอำนวยการการใช้กำลังในการป้องกันราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การต่อต้านการ

ก่อนการร้าย การปฏิบัติการทางไซเบอร์ การปฏิบัติงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้กำหนดระเบียบปฏิบัติประจำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถปรับระดับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยได้เชื่อมต่อระบบการติดต่อสื่อสารไปถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาลจนถึง กกล.ป้องกันชายแดน รวมทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจภายนอกประเทศ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารไปสู่เป้าหมายการองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2580 โดยได้มีการวางแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศการพัฒนาระบบราชการยุค 4.0 สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล ทั้งนี้เป้าหมายของการพัฒนาศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้สอดคล้องกับ Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป คือการขับเคลื่อนเพื่อสร้างโครงสร้างของการเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต โดยมีนัยยะของอักษรย่อ S M A R T เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังนี้

1. S – Strength and Sustainability หมายความว่า เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
2. M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้ในหลายภารกิจ กล่าวคือ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงาน ที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกระดับขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่
3. A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา
4. R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพ จอมทัพไทย ภายใต้ความจงรักภักดี ปกป้องและเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย ศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ
5. T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**ผลการศึกษาปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization พบว่า** ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่ามีความสำคัญและความท้าทายของการสร้างวัฒนธรรมของศูนย์บัญชาการทางทหารอย่างมาก เนื่องจาก “วัฒนธรรมองค์กร” เปรียบเสมือนลายนิ้วมือขององค์กร ที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ และไม่สามารถเลียนแบบกันได้ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดจากองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์ประกอบนั้น ที่จะต้องสนับสนุนการทดลอง การเรียนรู้ มีเวทีให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมและสื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการ โดยจะต้องเป็น Role Model ที่ดีให้กับกำลังพล และสิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ วัฒนธรรมกับกลยุทธ์ต้องไปด้วยกัน “กลยุทธ์” จะเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศ และผู้ที่เดินไปตามเข็มทิศนั้นก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งไม่ว่าจะมีแผนที่หรือเข็มทิศที่ชี้แนะก็ตาม แต่หากผู้เดินหรือวิธีการทำงานไม่ได้เดินไปตามนั้น ก็ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้นั้นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากจัดอันดับความสำคัญของงานอย่างอื่นไว้ก่อน หรือคนในองค์กรคิดว่าการอยู่แบบเดิมๆ นั้นดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร หรืออาจมาจากการสื่อสารไม่ดีพอ กว่าที่จะสื่อสารจากระดับบนลงล่างก็หายไปหมด อีกทั้งกำลังพลมีส่วนร่วมน้อยและไม่เข้าถึง ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยการกระตุ้นผู้บริหาร ในขณะเดียวกันก็อาจใช้กำลังพลเป็นกระบอกเสียงให้คนอื่นกล้า Feedback กลับ โดยให้ดูว่าค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) ที่อยากจะขับเคลื่อนคืออะไร แล้วมุ่งเข็มทิศไปที่สิ่งนั้น

คุณค่าหลัก Core Value ที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้แสดงความคิดเห็นว่าควรพัฒนาขึ้นและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับศูนย์บัญชาการทางทหารมากที่สุด โดยปัจจัยความพร้อมในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ S – Strength and Sustainability เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลากหลายภารกิจ A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพจอมทัพไทย และ T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้



## บทที่ 4

# วิเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization

บทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารรายงาน เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization
2. สรุป

## แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization

จากการศึกษาวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 3 จะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ตาม Road Map ของกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580 นั้น มีปัจจัยที่สำคัญหลายประการตามแนวคิดที่ได้นำเสนอไว้ ซึ่งนำมาสู่การตั้งประเด็นในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักถึงแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization) พบว่าภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน การทำงานรูปแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยและความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรอัจฉริยะ จึงถือว่ามีสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของศูนย์บัญชาการทางทหารในภาพรวมให้สามารถรับมือกับความท้าทายและภัยคุกคามรูปแบบใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีจำนวนมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทยได้

จากแนวคิดและการให้ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปได้ว่า องค์กรอัจฉริยะเป็นแนวคิดของการสนธิกำลังขององค์กร (Synergy) ทั้งในส่วนของคน องค์ความรู้ และวิธีการทำงานบนฐานดิจิทัลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในระยะยาวได้จะต้องมีขั้นตอนในการขับเคลื่อน 5 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ซึ่งองค์กรจะมีอัจฉริยะภาพได้ต้องมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรที่สอดคล้องกับ Road Map ของกองบัญชาการกองทัพไทย และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารพลังที่มีอยู่ในจิตใจของกำลังพลในองค์กรให้แสดงศักยภาพที่สร้างสรรค์ในการเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความคล่องตัว สามารถปรับใช้ได้ในหลายภารกิจ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกอย่างทันสมัย ทุกคนในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ รวมทั้งเป็นองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

2. การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ (Innovation and Knowledge) : ศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องมีการพัฒนาฐานองค์ความรู้ ที่จะสามารถนำมาต่อยอดในเรื่องต่างๆ ทั้งในมิติขององค์ความรู้ทางเทคนิคเฉพาะของศูนย์บัญชาการทางทหาร เช่น องค์ความรู้ในเรื่องของการพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวกร่วม การบริหารจัดการสถานการณ์ ผ่านการพัฒนาคลังสมอง (Think Tank) สำหรับศูนย์บัญชาการทางทหาร และในมิติขององค์ความรู้ทางด้านการอำนวยความสะดวกร่วมที่จะเข้ามาช่วยให้งานต่างๆ ให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการศึกษาและนำนวัตกรรมเข้ามาใช้อย่างเป็นระบบด้วย การมีฐานของนวัตกรรม และองค์ความรู้ที่เข้มแข็งนี้จะช่วยผลักดันการทำงานในส่วนอื่นๆ ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ต่อไปได้

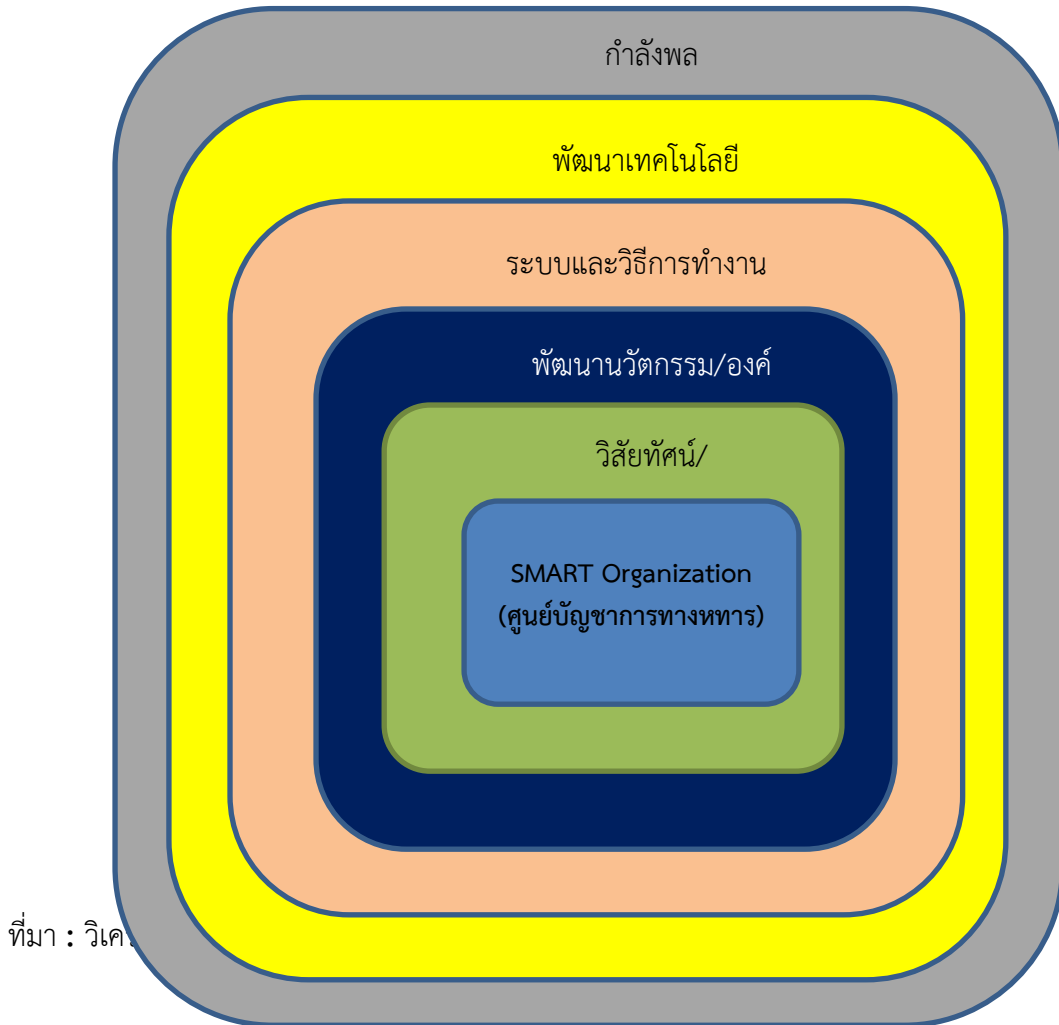
3. ระบบและวิธีการทำงาน (System and Work Process on Digital Platform) : ภายใต้อาณัติของนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ศูนย์บัญชาการทางทหารได้มีการพัฒนาแล้ว จะต้องมีการต่อยอดและใช้ประโยชน์มากขึ้น ผ่านการสร้างระบบการทำงานและกระบวนการที่ทันสมัยบนฐานดิจิทัล (Digital Platform) ที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ได้มีการพัฒนาแล้วให้เป็นไปอย่าง Real Time มีประสิทธิภาพ และกำลังพลที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและสะดวก นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ รวมถึงการมีกระบวนการที่สนับสนุนให้กำลังพลสามารถทำงานข้ามสายงานได้ (Cross - Disciplinary) รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะของเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันในด้านต่างๆ

4. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology) : ภายใต้อาณัติของนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่มีอยู่ ศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการวิจัยและต่อยอดการพัฒนาต่างๆ ให้สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับใช้กับการทำงานทั้งหมดภายในองค์กรได้ ทั้งในส่วนของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science & Technology) หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่จะช่วยในการประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีเพื่อการควบคุม และสั่งการสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะสามารถขยายผลและกลายมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการอำนวยความสะดวก บริหารจัดการสถานการณ์หรือป้องกันภัยต่อไปได้

5. กำลังพล (People) : ภายใต้อาณัติของสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ในการทำงานข้างต้นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและกำลังพล เพื่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ พร้อมวางแผนทางในกำหนดสมรรถนะกำลังพลรุ่นใหม่ที่จะมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต พร้อมกับการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับบริบทและ พลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดย จะต้องปรับเปลี่ยนตั้งแต่กระบวนทัศน์ในการทำงาน (Mindsets) ที่จะต้องมีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานต่างๆ ได้ และมีทักษะที่เหมาะสมกับงาน (Skill sets) ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะเชิงเทคนิคด้านการอำนวยความสะดวก มีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ในลักษณะเครือข่ายได้ รวมถึงทักษะการจัดการโดยนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากขั้นตอนในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารทั้ง 5 ขั้นตอน ดังกล่าว สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization) ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 4 – 1 กรอบแนวคิดในการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization)



ที่มา : วิเค

แผนภาพที่ 4 – 1 กรอบแนวคิดในการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ (SMART Organization) (ต่อ)

**กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน**

1. จัดทำ Road Map การขับเคลื่อนองค์กร
2. จัดทำแผนการปฏิบัติราชการ (เฉพาะ)

**ระบบและวิธีการทำงาน**

1. มีการจัดระบบการทำงานและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วบนฐานดิจิทัล
2. มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำงานสมัยใหม่บนฐานดิจิทัล
3. มีระบบการรายงานเหตุการณ์เสมือนจริงและรวดเร็ว ทันเวลา

**พัฒนาเทคโนโลยี**

1. แสวงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการควบคุม บังคับบัญชาและสั่งการ
2. มีการต่อยอด และขยายเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก

**กำลังพล**

1. พัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะในบรรจุกำลังพลที่จะเข้ามาขับเคลื่อนองค์กร
2. พัฒนาศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก และทักษะการบริหารจัดการสถานการณ์ที่ทันสมัย
3. สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน
4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : วิเคราะห์โดยผู้วิจัย : 2566

**สรุป**

แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization พบว่า การที่ศูนย์บัญชาการทางทหารจะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ และเป็นไปตามเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580 นั้น ต้องอาศัยแนวคิดของการสนธิกำลังขององค์กร (Synergy) ทั้งในส่วนของคน องค์ความรู้ และวิธีการทำงานบนฐานดิจิทัล ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในระยะยาวได้ ต้องมีขั้นตอนในการขับเคลื่อน 5 ประการ ดังนี้

**1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ประกอบด้วย**

- 1.1 จัดทำ Road Map การขับเคลื่อนองค์กร
- 1.2 จัดทำแผนการปฏิบัติราชการ (เฉพาะ)

**2. การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ ประกอบด้วย**

- 2.1 มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร
- 2.2 มีหน่วยงานคลังสมองในการวิเคราะห์ภารกิจและระบบการทำงาน
- 2.3 มีการพัฒนางานวิจัยและพัฒนาต่อยอดภารกิจในอนาคต

**3. ระบบและวิธีการทำงาน ประกอบด้วย**

- 3.1 มีการจัดระบบการทำงานและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เปลี่ยนแปลงได้

รวดเร็วบนฐานดิจิทัล

- 3.2 มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำงานสมัยใหม่บนฐานดิจิทัล
- 3.3 มีระบบการรายงานเหตุการณ์เสมือนจริงและรวดเร็ว ทันเวลา

#### 4. พัฒนาเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- 4.1 แสวงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการควบคุม บังคับบัญชาและสั่งการ
- 4.2 มีการต่อยอด และขยายเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก

#### 5. กำลังพล ประกอบด้วย

- 5.1 พัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะในบรรจุกำลังพลที่จะเข้ามาขับเคลื่อนองค์กร
- 5.2 พัฒนาศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก และทักษะการบริหารจัดการสถานการณ์ที่ทันสมัย
- 5.3 สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน
- 5.4 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวทางดังกล่าวข้างต้นที่ได้มีการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ พลตรี เทอดไทย ทัทธานี (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ SMART Headquarters ในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้มี 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้าง และความพร้อมในการเป็น SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่การเป็น SMART Headquarters ในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า กองบัญชาการกองทัพไทยมีภารกิจเกี่ยวกับ “การวางแผน พัฒนาและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับระบบ ควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงาน ในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพ และ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง” ด้านโครงสร้างยังเป็นรูปแบบที่รองรับภัยคุกคามรูปแบบเดิม ควรมีการ ปรับปรุงและแปรสภาพรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยมีแนวทางที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. การกำหนด กลไกที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยกลไกที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1.1 โครงสร้างองค์กร 1.2 การเชื่อมโยงระบบอำนวยความสะดวก 1.3 วางกลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการ ความรู้ และ 1.4 สร้างความเข้มแข็งของกำลังพลให้เป็นมืออาชีพ 2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา สู่ระบบ SMART Organization ด้วยการกำหนดบทบาทที่สำคัญตาม Core Value และ Core Support ตามระดับของความรับผิดชอบ 3 ระดับที่แตกต่างกัน คือ ระดับผู้บริหาร ระดับระดับ ฝ่ายอำนวยความสะดวก และระดับปฏิบัติการ 3. การกำหนด Roadmap to SMART Organization ต้องมีกลไก ที่สำคัญ 4 ประการ คือ 3.1 สร้างระบบการอำนวยความสะดวกระหว่างหน่วยงาน โดยยึดเป้าหมายของ องค์กรเป็นหลัก 3.2 จัดระเบียบกระบวนการ และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน 3.3 สร้างกลไกการพัฒนา ตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ด้วยการปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับยุค Digital Disruption และ 3.4 พัฒนากำลังพลให้มีทักษะเชิงกลยุทธ์ ด้วยการที่กำลังพลสามารถเข้าถึงเครื่องมือ Digital ต่าง ๆ และมีทักษะการใช้งาน การสร้างเสริมเชิงปัญญา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์กรเพื่อให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นาวาอากาศเอก กำพล ลิปิกรณ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้มี 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ผลการวิจัย พบว่า 1. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมีอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ/เทคโนโลยี ซึ่งด้านโครงสร้างการทำงาน พบว่า โครงสร้างการทำงานยังขาดความชัดเจนทั้งในด้านระเบียบการปฏิบัติงานประจำ และหลักนิยมนโยบายการป้องกันภัยทางอากาศร่วม ด้านคน พบว่า ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในภารกิจ หน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และ เครื่องมือ/เทคโนโลยี พบว่า เครื่องมือที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันภัยทางอากาศของศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย คือ ระบบแผนที่สถานการณ์ ยังขาดความสมบูรณ์ในการนำเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ภาพข่าวของฝ่ายอำนวยการได้ครอบคลุมทุกมิติ 2. แนวทางการพัฒนามี 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ/เทคโนโลยี และด้านการตรวจสอบประเมินผลการเตรียมความพร้อม โดยด้านโครงสร้าง พบว่า แนวทางการแก้ไขคือ พัฒนา ปรับปรุง หลักนิยมนโยบาย องค์ความรู้ คู่มือการปฏิบัติงาน ให้มีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการป้องกันภัยทางอากาศร่วม ด้านคน พบว่า ควรดำเนินการจัดการฝึกที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้น การปฏิบัติของส่วนอำนวยการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในปฏิบัติและผู้รับการฝึกต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ในแต่ละตำแหน่ง เครื่องมือ/เทคโนโลยี พบว่า เครื่องมือที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันภัยทางอากาศของศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย คือ การพัฒนาความสมบูรณ์ของระบบแผนที่สถานการณ์ และการจัดหาสถานที่ที่มีความเหมาะสมต่อการทำงานด้านการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วม และด้านการตรวจสอบประเมินผล พบว่า ควรจัดให้มีการติดตามตรวจสอบ การฝึกเพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรฐาน และ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในทุกระดับ

นอกจากนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรวดี ศรีบุญเรือง และคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะสำหรับวิสาหกิจชุมชน เกษตรรุ่นใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และองค์กรอัจฉริยะ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่กับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะสำหรับวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่ ซึ่ง พบว่า ความคิดเห็นของวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่เกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ จัดอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุดในส่วนของการปฏิบัติงานทันทีทันเวลาและแสดงศักยภาพขององค์กร การยึดการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับผู้บริโภคทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรมที่สามารถสร้างความสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่เห็นด้วยกับการเป็นองค์กรอัจฉริยะสอดคล้องกับแนวคิดวิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะโดยการบริหารสู่องค์กรอัจฉริยะต้องอาศัยทุกคนในวิสาหกิจชุมชนที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ จนเกิดเป็นชุมชนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization การศึกษาวิจัยฉบับนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วนำมาสรุปอธิบายเชิงพรรณนา สำหรับบทนี้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สรุป
2. ข้อเสนอแนะ

### สรุป

จากการเก็บข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์สรุปได้ดังนี้

**1. ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการ SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหารในปัจจุบัน** พบว่า สภาพภารกิจ ศูนย์บัญชาการทางทหาร มีภารกิจควบคุมอำนาจการใช้อำนาจในการป้องกันราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การต่อต้านการก่อการร้าย การปฏิบัติการทางไซเบอร์ การปฏิบัติงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้กำหนดระเบียบปฏิบัติประจำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถปรับระดับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยได้เชื่อมต่อระบบการติดต่อสื่อสารไปถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาลจนถึง กกล.ป้องกันชายแดน รวมทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจภายนอกประเทศ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารไปสู่เป้าหมายการองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2580 โดยได้มีการวางแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศการพัฒนาระบบราชการยุค 4.0 สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล ทั้งนี้เป้าหมายของการพัฒนาศูนย์บัญชาการทางทหารให้สอดคล้องกับ Roadmap ของ

กองบัญชาการกองทัพไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป คือการขับเคลื่อนเพื่อสร้างโครงสร้างของ การเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต โดยมีนัยยะของอักษรย่อ S M A R T เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. S – Strength and Sustainability หมายความว่า เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

2. M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลายภารกิจ กล่าวคือ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงาน ที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกกระตือรือร้น ความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

3. A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา

4. R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพ จอมทัพไทย ภายใต้ความจงรักภักดี ปกป้องและเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย ศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

5. T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**2. ผลการศึกษาปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization** พบว่า ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญและความท้าทายของการสร้างวัฒนธรรมของศูนย์บัญชาการทางทหารอย่างมาก เนื่องจาก “วัฒนธรรมองค์กร” เปรียบเสมือนลายนิ้วมือขององค์กรที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ และไม่สามารถเลียนแบบกันได้ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดจากองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์ประกอบนั้น จะต้องสนับสนุนการทดลอง การเรียนรู้ มีเวทีให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมและสื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการ โดยจะต้องเป็น Role Model ที่ดีให้กับกำลังพล และสิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ วัฒนธรรมกับกลยุทธ์ต้องไปด้วยกัน “กลยุทธ์” จะเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศ และผู้ที่เดินไปตามเข็มทิศนั้นก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งไม่ว่าจะมีแผนที่หรือเข็มทิศที่ดีแค่ไหนก็ตาม แต่หากผู้เดินหรือวิถีการทำงานไม่ได้เดินไปตามนั้น ก็ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ นั้นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากจัดอันดับความสำคัญของงานอย่างอื่นไว้ก่อน หรือคนในองค์กรคิดว่าการอยู่แบบเดิมๆ นั้นดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร หรืออาจมาจากการสื่อสารไม่ดีพอที่จะสื่อสารจากระดับบนลงล่างก็หายไปหมด อีกทั้งกำลังพลมีส่วนร่วม น้อยและไม่เข้าถึง ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยการกระตุ้นผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกันก็อาจใช้กำลังพลเป็นกระบอกเสียงให้คนอื่นกล้า Feedback กลับ โดยให้ดูว่าค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) ที่อยากจะขับเคลื่อนคืออะไร แล้วมุ่งเข็มทิศไปที่สิ่งนั้น

คุณค่าหลัก Core Value ที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาขึ้นและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับศูนย์บัญชาการทางทหารมากที่สุด โดยปัจจัยความพร้อมในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ S – Strength and Sustainability เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง



พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้หลายภารกิจ A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพจอมทัพไทย และ T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**3. แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization** พบว่า การที่ศูนย์บัญชาการทางทหารจะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ และเป็นไปตามเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580 นั้น ต้องอาศัยแนวคิดของการสนธิกำลังขององค์กร (Synergy) ทั้งในส่วนของคน องค์ความรู้ และวิธีการทำงานบนฐานดิจิทัลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในระยะยาวได้ ต้องมีขั้นตอนในการขับเคลื่อน 5 ประการ ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1) จัดทำ Road Map การขับเคลื่อนองค์กร และ 2) จัดทำแผนการปฏิบัติราชการ (เฉพาะ)

3.2 การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร 2) มีหน่วยงานคลังสมองในการวิเคราะห์ภารกิจและระบบการทำงาน 3) มีการพัฒนางานวิจัยและพัฒนาต่อยอดภารกิจในอนาคต

3.3 ระบบและวิธีการทำงาน ประกอบด้วย 1) มีการจัดระบบการทำงานและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วบนฐานดิจิทัล 2) มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำงานสมัยใหม่บนฐานดิจิทัล 3) มีระบบการรายงานเหตุการณ์เสมือนจริงและรวดเร็ว ทันเวลา

3.4 พัฒนาเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) แสวงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการควบคุม บังคับบัญชาและสั่งการ 2) มีการต่อยอด และขยายเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก

3.5 กำลังพล ประกอบด้วย 1) พัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะในบรรจุกำลังพลที่จะเข้ามาขับเคลื่อนองค์กร 2) พัฒนาศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก และทักษะการบริหารจัดการสถานการณ์ที่ทันสมัย 3) สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน 4) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้นำองค์กร จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ซึ่งองค์กรจะมีอัจฉริยะภาพได้ต้องมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรที่สอดคล้องกับ Road Map ของ

กองบัญชาการกองทัพไทย และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารพลังที่มีอยู่ในจิตใจของกำลังพลในองค์กร ให้แสดงศักยภาพที่สร้างสรรค์ในการเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความคล่องตัว สามารถปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกได้อย่างทันสมัย ทุกคนในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ รวมทั้งเป็นองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.2 ผู้นำองค์กร ควรส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ (Innovation and Knowledge) ที่มีคุณลักษณะเฉพาะของศูนย์บัญชาการทางทหาร โดยเน้นการพัฒนาฐานองค์ความรู้ที่จะสามารถนำมาต่อยอดในเรื่องต่างๆ ทั้งในมิติขององค์ความรู้ทางเทคนิคเฉพาะของศูนย์บัญชาการทางทหาร เช่น องค์ความรู้ในเรื่องของการพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการสถานการณ์ ผ่านการพัฒนาคลังสมอง (Think Tank) สำหรับศูนย์บัญชาการทางทหาร และในมิติขององค์ความรู้ทางด้านการอำนวยความสะดวกที่จะเข้ามาช่วยให้การทำงานต่างๆ ให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการศึกษาและนำนวัตกรรมเข้ามาใช้อย่างเป็นระบบด้วย การมีฐานของนวัตกรรม และองค์ความรู้ที่เข้มแข็งนี้จะช่วยผลักดันการทำงานในส่วนอื่นๆ ของศูนย์บัญชาการทางทหารต่อไปได้

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 การพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน ควรมีการต่อยอดและพัฒนาระบบและวิธีการทำงานภายใต้ฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ทันสมัยบนฐานดิจิทัล (Digital Platform) ที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ได้มีการพัฒนาแล้วให้เป็นไปอย่าง Real Time มีประสิทธิภาพ และ กำลังพลที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและสะดวก

2.2 ความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน ควรมีการพัฒนาให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์

2.3 การทำงานข้ามสายงาน ควรมีการสนับสนุนให้กำลังพลสามารถทำงานข้ามสายงานได้ (Cross - Disciplinary) รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะของเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันในด้านต่างๆ

2.4 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและต่อยอดการพัฒนาต่างๆ โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการทำงานทั้งระบบภายในองค์กร เพื่อช่วยการควบคุม และสั่งการได้รวดเร็ว สมัยใหม่ยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถขยายผลและกลายมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการอำนวยความสะดวก บริหารจัดการสถานการณ์หรือป้องกันภัยต่อไปได้

2.5 กำลังพล (People) จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและกำลังพลในการขับเคลื่อนเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยการวางแนวทางในกำหนดสมรรถนะกำลังพลรุ่นใหม่ที่จะมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต พร้อมกับการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับบริบทและพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.6 ทัศนคติในการทำงาน (Mindsets) กำลังพลทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานต่างๆ ได้ และมีทักษะที่เหมาะสมกับงาน (Skill sets) ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะเชิงเทคนิคด้านการอำนวยความสะดวก มีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะเครือข่ายได้ รวมถึงทักษะการจัดการโดยนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและกำลังพลของ ศูนย์บัญชาการทางทหารไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล พ.ศ. 2563 – 2565. กรุงเทพฯ : สำนักแผนและอำนวยการสื่อสาร กรมการสื่อสารทหาร, 2563.
- พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560.
- สภาความมั่นคงแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2560.

#### วารสาร

- ธาราทิพย์ กัลยาณมิตร. “แนวทางการขับเคลื่อนกองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล”. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. ปีที่ 12(1), มกราคม – เมษายน 2564, หน้า 24 – 25.
- พัชรชาติ ศรีบุญเรือง และคณะ. “รูปแบบการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะสำหรับวิสาหกิจชุมชนเกษตรรุ่นใหม่”. วารสารแก่นเกษตร. ปีที่ 47(5), 2562, หน้า 1067.
- มาริสสา อินทรเกิด และคณะ. “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง”. วารสารธุรกิจปริทัศน์. ปีที่ 8(2), กรกฎาคม - ธันวาคม 2559, หน้า 131 - 132.

#### เอกสารส่วนบุคคล

- กำพล ลิปิกรณ์, นาวาอากาศเอก. “แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติการป้องกันภัยทางอากาศร่วมกองบัญชาการกองทัพไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2563.
- เทอดไท ทักษานี, พลตรี. “การขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ SMART Headquarters ในอนาคต”. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์, สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, กองบัญชาการกองทัพไทย, 2565.

#### กฎหมาย

- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. (2551, 31 มกราคม)”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 (ตอนที่ 26 ก), หน้า 35 – 50.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- กฤษณ์ รุยาพร. “องค์กรอัจฉริยะ Organization Intelligence”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://www.e-apic.com/news\\_detail.php?id=37](https://www.e-apic.com/news_detail.php?id=37), 2022.
- อิทธิพล รุ่งเรือง. “การอำนวยความสะดวก”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.kdhttps://sites.google.com/site/krutopfykmrt/3200-1002/ch8>, 2561.
- พิชญ์พจี สายเชื้อ. “องค์กรที่มีความยืดหยุ่น”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>, 2561.

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization

ผู้วิจัย พลตรี จักรพงษ์ จันทรพิงษ์เพ็ญ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ตำแหน่ง รองเจ้ากรมยุทธการทหาร

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยปัจจุบันสังคมโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่มีการพัฒนาในทุกมิติด้วยเทคโนโลยี รัฐบาลไทย จึงได้พิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ในระดับประเทศ และระดับสากล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเพื่อเป็นการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระดับองค์กรและหน่วยงานมากที่สุด เนื่องด้วย องค์ความรู้ ทักษะ หรือ กิจกรรมต่างๆ ไม่สามารถผูกขาดได้ด้วยใครคนใดคนหนึ่ง เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการผูกขาด ดังกล่าวด้วย platform ต่างๆที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน resource และทำให้การทำงานร่วมกัน เป็นไปได้ง่ายขึ้น

กองทัพไทย ได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าว ว่าอาจจะนำมา ซึ่งภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นต่อความมั่นคงในอนาคต เช่น ภัยคุกคามด้านไซเบอร์ การโจรกรรมข้อมูล การปลอมแปลงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทำวิดีโอปลอม (Deep Fake Video) เพื่อลดความ น่าเชื่อถือของกองทัพ และผู้นำประเทศ ในขณะเดียวกัน กองทัพก็พยายามพัฒนาศักยภาพ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็น “DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.2580” ซึ่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันไปสู่การเป็นกองทัพ ดิจิทัล เช่น พัฒนาขีดความสามารถเทคโนโลยีทางทหาร สนับสนุนการปฏิบัติการข่าวสารและ ปฏิบัติการไซเบอร์โดยใช้ขีดความสามารถของการปฏิบัติการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เร่งรัดพัฒนา องค์ความรู้ และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพลกองทัพไทย พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนการจัดทำข้อมูลภาครัฐและการ ปฏิบัติงานด้านข้อมูลดิจิทัล เป็นต้น (กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (2562.เอกสาร อัดสำเนา หน้า 24 -28)

จากวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยดังกล่าวข้างต้น จึงนำไปสู่การปรับปรุงและ พัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการพัฒนากองทัพในทิศทางเดียวกัน ในการเป็น “DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายในปี พ.ศ.2580” ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นอย่างมาก เพราะการที่จะนำองค์การ ก้าวเข้าการเป็น Smart Organization หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า องค์การอัจฉริยะ หรือ องค์กรฉลาด

นั้น หมายความว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้วางเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จากการทำงานของคนในองค์กร มีระบบงานที่ฉลาด (smart work) ที่ทันสมัยที่มีการใช้เทคโนโลยี ที่เชื่อถือได้ คุ่มค่า และคนในองค์กรทำงานอย่างฉลาด (work smart) ที่สำคัญ ต้องเป็นองค์กร ที่มั่นคง ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ ด้วยการสร้างค่าสร้างประโยชน์ตามภารกิจขององค์กร ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดขององค์กร และการทำให้องค์กรเป็น Smart Organization ต้องเริ่มจากการปรับจิตสำนึก ของคนในองค์กรที่มองการทำงานแบบเพื่อเสร็จ สำเร็จในหน้าที่ตน เป็นทำงานเพื่อความสำเร็จ ยั่งยืน ขององค์กร ที่สร้างมูลค่าร่วมกัน เน้นที่การสร้างสังคม และสร้างแรงจูงใจให้คนใช้ความสามารถมาทำ ประโยชน์ให้เต็มที่ เป็นต้นทุนเพื่อพัฒนาได้ต่อเนื่อง (เทอดไทย ทักษานี. 2565 หน้า 1) จากเป้าหมาย ที่กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดไว้นั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อหน่วยขึ้นตรงในกองทัพไทยต้อง ปรับตัวให้ทัน และต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้ทันสมัย กลายเป็นองค์กรแห่งอัจฉริยะ รองรับภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ประเทศชาติและประชาชน

ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) เป็นส่วนราชการหนึ่งในกองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 39 ที่กำหนดให้ กองทัพไทย จัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหารขึ้นในแต่ละระดับตั้งแต่ยามปกติ เพื่อใช้ในการติดตาม สถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุม อำนาจการและสั่งการปฏิบัติให้ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการและสั่งการ ศูนย์บัญชาการทางทหารในแต่ละ ระดับหรือกองกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้งขึ้นตามแผนป้องกันประเทศแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ในการ ควบคุมอำนาจการและสั่งการปฏิบัติของศูนย์บัญชาการทางทหารจะมีคณะผู้บัญชาการทหาร ประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด (ผบ.ทสส.) ผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) ผู้บัญชาการ ทหารเรือ (ผบ.ทร.) ผู้บัญชาการทหารอากาศ (ผบ.ทอ.) และเสนาธิการทหาร ในการปฏิบัติ โดยควบคุม อำนาจการ สั่งการผ่านระบบควบคุมบังคับบัญชา ที่มีระบบจัดการฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีระบบนำเสนอและประมวลผลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ ภายใต้การ ปฏิบัติการร่วม (Joint Operations) และระบบปฏิบัติการร่วม (Joint Functions) ทั้งนี้ นับตั้งแต่ ได้จัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหารขึ้นตั้งแต่ 1 เมษายน 2551 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญขึ้นหลาย เหตุการณ์ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา กรณีกัมพูชาขอขึ้นทะเบียนปราสาทพระวิหาร เป็นมรดกโลก จนนำไปสู่การใช้กำลังทหาร ความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศที่นำไปสู่ความ รุนแรงและทำให้เกิดความแตกแยกในสังคมไทย รวมทั้งปัญหาอุทกภัยครั้งร้ายแรง ในปี พ.ศ.2554 และล่าสุดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ศูนย์บัญชาการทางทหารฉุกเฉินด้านความ มั่นคง (ศปม.)/ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ได้รับมอบภารกิจจากรัฐบาล โดยมีบทบาท ที่สำคัญภายใต้กฎหมายพิเศษในฐานะเป็นศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ ซึ่งการตอบสนองต่อการ แก้ไขปัญหาดังกล่าวมีความจำเป็นต้องมีการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ตำรวจ และส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งภาคเอกชน โดยต้องปฏิบัติด้วยความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ มีความเป็น เอกภาพ

ด้วยวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงมีความจำเป็นของ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับสนามรบตลอด เนื่องจากสามารถพิสูจน์ทราบสถานการณ์ในสนาม รบและสั่งการแก้ไขการปฏิบัติการต่าง ๆ ได้เหมือนกับตนเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

โดยอาศัยระบบควบคุมบังคับบัญชา (Command Control System) ดังนั้น ระบบควบคุมบังคับบัญชา จึงถือได้ว่าเป็นระบบหลักคือเป็นสมองหรือเป็นหัวใจของการบัญชาการรบและควบคุมการปฏิบัติของหน่วยขึ้นตรงของทุกกองทัพ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเมื่อหน่วยทหารที่อยู่ในความรับผิดชอบได้รับคำสั่งให้ออกปฏิบัติการแล้วจะสามารถปฏิบัติการกิจได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

ปัจจุบันประเทศที่เจริญแล้วต่างพัฒนากองทัพของตนให้เป็นการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO: Network Centric Operation) โดยเปลี่ยนวิธีการออกแบบระบบควบคุมบังคับบัญชาจากที่ใช้ยุทธวิธีเป็นศูนย์กลาง (Platform Centric) มาเป็นการออกแบบระบบที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric) เนื่องจากการทำให้วงรอบการปฏิบัติในการควบคุมบังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเพื่อการตกลงใจในการปฏิบัติการทางทหาร ตั้งแต่ระดับยุทธวิธีจนถึงระดับยุทธศาสตร์ของฝ่ายเราให้เร็วกว่าของฝ่ายข้าศึก โดย NCO จะถ่ายทอดความได้เปรียบด้านข้อมูลข่าวสารให้เป็นพลังอำนาจการรบและเป็นการทวีกำลัง (Force Multiplier) ด้วยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่างๆ ในสนามรบให้กับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงมีความจำเป็นของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับสนามรบลดลง เนื่องจากสามารถพิสูจน์ทราบสถานการณ์ในสนามรบและสั่งการแก้ไขการปฏิบัติการต่าง ๆ ได้เหมือนกับตนเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย โดยอาศัยระบบควบคุมบังคับบัญชา (Command Control System) ดังนั้น ระบบควบคุมบังคับบัญชา จึงถือได้ว่าเป็นระบบหลักคือเป็นสมองหรือเป็นหัวใจของการบัญชาการรบและควบคุมการปฏิบัติของหน่วยขึ้นตรงของทุกกองทัพ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเมื่อหน่วยทหารที่อยู่ในความรับผิดชอบได้รับคำสั่งให้ออกปฏิบัติการแล้วจะสามารถปฏิบัติการกิจได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

ปัจจุบันประเทศที่เจริญแล้วต่างพัฒนากองทัพของตนให้เป็นการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO : Network Centric Operation) โดยเปลี่ยนวิธีการออกแบบระบบควบคุมบังคับบัญชาจากที่ใช้ยุทธวิธีเป็นศูนย์กลาง (Platform Centric) มาเป็นการออกแบบระบบที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric) เนื่องจากการทำให้วงรอบการปฏิบัติในการควบคุมบังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเพื่อการตกลงใจในการปฏิบัติการทางทหาร ตั้งแต่ระดับยุทธวิธีจนถึงระดับยุทธศาสตร์ของฝ่ายเราให้เร็วกว่าของฝ่ายข้าศึก โดย NCO จะถ่ายทอดความได้เปรียบด้านข้อมูลข่าวสารให้เป็นพลังอำนาจการรบและเป็นการทวีกำลัง (Force Multiplier) ด้วยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ในสนามรบให้กับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การที่กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะก้าวสู่การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 นั้น ศูนย์บัญชาการทางทหาร จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย และยุทธศาสตร์ชาติในการเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต เพื่อการพัฒนาที่ทันสมัย และรองรับภัยคุกคามในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับที่ผ่านมา ศูนย์บัญชาการทางทหาร ได้ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบัญชาการเหตุการณ์ในหลาย ๆ มิติ แต่ยังไม่มีความชัดเจนที่ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลักในพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และรองรับสถานการณ์อุบัติใหม่ในอนาคต ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย



ยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาว่า ปัจจุบันสถานภาพของ ศูนย์บัญชาการทางทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับการ SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการเป็น SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น SMART Organization
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่อการเป็น SMART Organization

## ขอบเขตการศึกษาวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์เฉพาะ แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่อการเป็น SMART Organization ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ของคนในองค์กร) โดยมีความสัมพันธ์กันระหว่าง คน เครื่องมือ/เทคโนโลยีและระบบ รวมถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น

1.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษา แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่อการเป็น SMART Organization ซึ่งบ้างคำถามอาจจะมื่ออ่อนไหวและกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลและผู้อื่นได้ ดังนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลเท่าที่จำเป็นโดยจะไม่ลงลึกในรายละเอียดที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลหลักได้

1.3 การวิจัยจะเน้นเฉพาะประเด็นที่สามารถเปิดเผยได้

### 2. ขอบเขตประชากร

2.1 ผู้แทนกลุ่มผู้บริหารระดับ เสนาธิการทหาร เจ้ากรม หรือผู้แทนจากกรมเสนาธิการทหารร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร จำนวน 4 ราย

2.2 ผู้แทนกลุ่มความร่วมมือของหน่วยงานราชการต่าง ๆ จำนวน 5 ราย

2.3 ผู้แทนจากนักวิชาการ จำนวน 2 ราย

### 3. ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลา 8 เดือน เริ่มตั้งแต่ ตุลาคม 2565 – พฤษภาคม 2566

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แหล่งข้อมูลต่าง ๆ หรือการวิจัยเชิงเอกสารเบื้องต้น รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้แทนกลุ่มผู้บริหารระดับเจ้ากรม หรือผู้แทนจากกรมเสนาธิการทหารร่วมของศูนย์บัญชาการทางทหาร ผู้แทนกลุ่มความร่วมมือของหน่วยงานราชการต่าง ๆ และผู้แทนจากนักวิชาการ

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ พร้อมกับอธิบายข้อมูลในเชิงพรรณนาความ เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การเสนอแนวทาง การขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization เป็นการนำเสนอด้วยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยการอธิบายข้อมูลในเชิงพรรณนาความ เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพภารกิจ โครงสร้างและความพร้อมในการ SMART Organization ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ในปัจจุบัน พบว่า สภาพภารกิจ ศูนย์บัญชาการทางทหาร มีภารกิจควบคุมอำนาจการใช้อำนาจในการป้องกันราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การต่อต้านการก่อการร้าย การปฏิบัติการทางไซเบอร์ การปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้กำหนดระเบียบปฏิบัติประจำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถปรับระดับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยได้เชื่อมต่อระบบการติดต่อสื่อสารไปถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาลจนถึงกกล.ป้องกันชายแดน รวมทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติการทางทหารนอกประเทศ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร ไปสู่เป้าหมายการองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2580 โดยได้มีการวางแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยด้วยระบบการ

บริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบอบราชการของประเทศการพัฒนา  
ราชการยุค 4.0 สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล ทั้งนี้เป้าหมายของการพัฒนา  
ศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้สอดคล้องกับ Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทยตั้งแต่  
ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป คือการขับเคลื่อนเพื่อสร้างโครงสร้างของการเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต  
โดยมีนัยยะของอักษรย่อ S M A R T เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1.1 S – Strength and Sustainability หมายความว่า เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพา  
ตนเองได้อย่างยั่งยืน

1.2 M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว ปรับใช้ได้ใน  
หลายภารกิจ กล่าวคือ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงาน ที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะ  
เพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับ  
ระบบงาน ยกระดับขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

1.3 A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชา  
ที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา

1.4 R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพจอมทัพไทย  
ภายใต้ความจงรักภักดี ปกป้องและเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย  
ศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

1.5 T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**2. ผลการศึกษาปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารเป็น  
SMART Organization** พบว่า ปัจจัยความพร้อมในการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร คือ  
วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญและความท้าทายของการสร้างวัฒนธรรมของศูนย์บัญชาการ  
ทางทหารอย่างมาก เนื่องจาก “วัฒนธรรมองค์กร” เปรียบเสมือนลายนิ้วมือขององค์กร ที่แสดงถึง  
ความเป็นเอกลักษณ์ และไม่สามารถเลียนแบบกันได้ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดจากองค์ประกอบ  
หลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์ประกอบนั้น จะต้องสนับสนุนการทดลอง  
การเรียนรู้ มีเวทีให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมและสื่อสารในสิ่งที่เขาต้องการ โดยจะต้องเป็น Role Model  
ที่ดีให้กับกำลังพล และสิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ วัฒนธรรมกับกลยุทธ์ต้องไปด้วยกัน “กลยุทธ์”  
จะเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศ และผู้ที่เดินไปตามเข็มทิศนั้นก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งไม่ว่าจะ  
มีแผนที่หรือเข็มทิศที่ดีแค่ไหนก็ตาม แต่หากผู้เดินหรือวิธีการทำงานไม่ได้เดินไปตามนั้น ก็ไม่สามารถ  
ไปถึงเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อน  
องค์กรได้ นั่นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากจัดอันดับความสำคัญ  
ของงานอย่างอื่นไว้ก่อน หรือคนในองค์กรคิดว่าการอยู่แบบเดิมๆ นั้นดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้อง  
เปลี่ยนแปลงอะไร หรืออาจมาจากการสื่อสารไม่ได้พอ กว่าที่จะสื่อสารจากระดับบนลงล่างก็หายไปหมด  
อีกทั้งกำลังพลมีส่วนร่วมน้อยและไม่เข้าถึง ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยการกระตุ้นผู้บริหาร  
ในขณะเดียวกันก็อาจใช้กำลังพลเป็นกระบอกเสียงให้คนอื่นกล้า Feedback กลับ โดยให้ดูว่าค่านิยม  
หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ที่อยากจะขับเคลื่อนคืออะไร แล้วมุ่งเข็มทิศไปที่สิ่งนั้น

คุณค่าหลัก Core Value ที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาขึ้นและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับศูนย์บัญชาการทางทหารมากที่สุด โดยปัจจัยความพร้อมในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ S – Strength and Sustainability เป็นองค์กรที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน M – Multi Purpose หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัวปรับใช้ได้หลายภารกิจ A – AI C2 หมายความว่า เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา R – Royal Military หมายความว่า เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพจอมทัพไทย และ T – Transparency หมายความว่า เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**3. แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหารสู่การเป็น SMART Organization**  
พบว่า การที่ศูนย์บัญชาการทางทหารจะขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ และเป็นไปตามเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580 นั้น ต้องอาศัยแนวคิดของการสนธิกำลังขององค์กร (Synergy) ทั้งในส่วนของคน องค์ความรู้ และวิธีการทำงานบนฐานดิจิทัล ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในระยะยาวได้ ต้องมีขั้นตอนในการขับเคลื่อน 5 ประการ ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1) จัดทำ Road Map การขับเคลื่อนองค์กร และ 2) จัดทำแผนการปฏิบัติราชการ (เฉพาะ)

3.2 การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร 2) มีหน่วยงานคลังสมองในการวิเคราะห์ภารกิจและระบบการทำงาน 3) มีการพัฒนางานวิจัยและพัฒนาต่อยอดภารกิจในอนาคต

3.3 ระบบและวิธีการทำงาน ประกอบด้วย 1) มีการจัดระบบการทำงานและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วบนฐานดิจิทัล 2) มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำงานสมัยใหม่บนฐานดิจิทัล 3) มีระบบการรายงานเหตุการณ์เสมือนจริงและรวดเร็ว ทันเวลา

3.4 พัฒนาเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) แสวงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการควบคุม บังคับบัญชาและสั่งการ 2) มีการต่อยอด และขยายเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก

3.5 กำลังพล ประกอบด้วย 1) พัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะในบรรจุกำลังพลที่จะเข้ามาขับเคลื่อนองค์กร 2) พัฒนาศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการสถานการณ์ที่ทันสมัย 3) สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน 4) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์บัญชาการทางทหาร สู่การเป็น SMART Organization ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้นำองค์กร จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์บัญชาการทางทหาร ซึ่งองค์กรจะมีอัจฉริยะภาพได้ต้องมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรที่สอดคล้องกับ Road Map ของกองบัญชาการกองทัพไทย และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารพลังที่มีอยู่ในจิตใจของกำลังพลในองค์กร ให้แสดงศักยภาพที่สร้างสรรค์ในการเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความคล่องตัว สามารถ

ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกได้อย่างทันสมัย ทุกคนในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ รวมทั้งเป็นองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.2 ผู้นำองค์กร ควรส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ (Innovation and Knowledge) ที่มีคุณลักษณะเฉพาะของศูนย์บัญชาการทางทหาร โดยเน้นการพัฒนาฐานองค์ความรู้ที่จะสามารถนำมาต่อยอดในเรื่องต่างๆ ทั้งในมิติขององค์ความรู้ทางเทคนิคเฉพาะของศูนย์บัญชาการทางทหาร เช่น องค์ความรู้ในเรื่องของการพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการสถานการณ์ ผ่านการพัฒนาคลังสมอง (Think Tank) สำหรับศูนย์บัญชาการทางทหาร และในมิติขององค์ความรู้ทางด้านการอำนวยความสะดวกที่จะเข้ามาช่วยให้การทำงานต่างๆ ให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการศึกษาและนำนวัตกรรมเข้ามาใช้อย่างเป็นระบบด้วย การมีฐานของนวัตกรรม และองค์ความรู้ที่เข้มแข็งนี้จะช่วยผลักดันการทำงานในส่วนอื่นๆ ของศูนย์บัญชาการทางทหารต่อไปได้

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 การพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน ควรมีการต่อยอดและพัฒนาระบบและวิธีการทำงานภายใต้ฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ทันสมัยบนฐานดิจิทัล (Digital Platform) ที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ได้มีการพัฒนาแล้วให้เป็นไปอย่าง Real Time มีประสิทธิภาพ และ กำลังพลที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและสะดวก

2.2 ความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน ควรมีการพัฒนาให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์

2.3 การทำงานข้ามสายงาน ควรมีกระบวนการที่สนับสนุนให้กำลังพลสามารถทำงานข้ามสายงานได้ (Cross - Disciplinary) รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะของเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันในด้านต่างๆ

2.4 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและต่อยอดการพัฒนาต่างๆ โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการทำงานทั้งระบบภายในองค์กร เพื่อช่วยการควบคุม และสั่งการได้รวดเร็ว สมัยใหม่ยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถขยายผลและกลายมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการอำนวยความสะดวก บริหารจัดการสถานการณ์หรือป้องกันภัยต่อไปได้

2.5 กำลังพล (People) จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและกำลังพลในการขับเคลื่อนเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยการวางแนวทางในกำหนดสมรรถนะกำลังพลรุ่นใหม่ที่จะมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต พร้อมกับการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับบริบทและพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.6 ทัศนคติในการทำงาน (Mindsets) กำลังพลทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานต่างๆ ได้ และมีทักษะที่เหมาะสมกับงาน (Skill sets) ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะเชิงเทคนิคด้านการอำนวยความสะดวก มีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะเครือข่ายได้ รวมถึงทักษะการจัดการโดยนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและกำลังพลของ  
ศูนย์บัญชาการทหารไปสูการเป็นองค์กรอัจฉริยะ