

คุณิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพ-
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็น
อุปสรรคและปัจจัยที่เกื้อกูลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้
(3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา
ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหาร-
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 ช่วงเวลา มาเป็นกรณีศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2547
ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2552 และใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ของหน่วย-
กำหนดนโยบาย หน่วยกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ หน่วยกำหนด-
ยุทธศาสตร์ด้านการทหาร หน่วยทหารปฏิบัติการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวม
และหน่วยทหารปฏิบัติการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการวิจัย พบว่า

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสภาพดังนี้

(1) การกำหนดทิศทางองค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่แตกต่างกันในแต่ละประเภท

ขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรใช้กรอบการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับภารกิจ ภายนอกองค์กรใช้ภารกิจและระดับองค์กร แต่มีแนวโน้ม นำปัจจัยวิเคราะห์มาใช้ไม่ครบถ้วน และใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีทั้งกลุ่มสอดคล้อง และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และเวลา และกลุ่มวัดผลได้และวัดผลไม่ได้ กระบวนการกำหนดยึดหลักวิชาแต่มีแนวโน้มใช้ข้อมูลจากบางแหล่ง (4) การกำหนดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ด้านการทหารมีทั้งบรรลุและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (5) การกำหนดทรัพยากร ทรัพยากรกำหนดขึ้นมีความคุ้มค่าและปริมาณพอเพียง แต่มีแนวโน้มทรัพยากรบุคคลขาดคุณภาพ เฉพาะทรัพยากรทางทหาร หน่วยระดับปฏิบัติขาดทักษะ การปราบปรามการก่อความไม่สงบในสมัยปัจจุบัน (6) การจัดทำแผนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปีนั้น วัตถุประสงค์ระยะสั้น อยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ระยะยาว และมีแผนงาน/โครงการรองรับครบถ้วน แต่มีแนวโน้มขาดการบูรณาการ กระบวนการกำหนดมีแนวโน้มมาจากการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง และมีแนวโน้มมีการประพจน์ที่ผิดศีลธรรมจริยธรรม (moral hazard) (7) การจัดองค์การเพื่อรองรับการปฏิบัติ องค์การทั้งสองระดับส่วนใหญ่มีโครงสร้างตอบสนองยุทธศาสตร์ แต่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์ และมีแนวโน้มมีค่านิยมร่วม ระบบส่งกำลังและระบบงานข่าวไม่สนองตอบยุทธศาสตร์ เฉพาะหน่วยปฏิบัติทางทหารขาดทักษะที่สอดคล้องกับปัญหาและสภาพแวดล้อม (8) การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการจูงใจ สามารถตอบสนองความต้องการของคนแต่ละคน และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เสริมการสื่อสารแบบเป็นทางการ แต่มีบางส่วนใช้การสื่อสาร แบบพิเศษถึงหน่วยปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ภาค 4 ส่วนหน้า (กอ.รมน. ภาค 4 สน.) (1) ควรเสนอ ทบ. พิจารณาทบทวนนโยบายบรรจุกำลังพลไม่เกิน 80% ของอัตราที่กำหนดไว้ (2) ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมและความต้องการประชาชน

ผลักดันลดการซ้ำซ้อนของแผนงาน/โครงการ (3) ควรออกระเบียบเปิดเผยข้อมูล
 ใช้การมีส่วนร่วม และสร้างองค์ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อ ลดการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล
 เพียงบางแหล่ง (4) ควรใช้การมีส่วนร่วมการเป็นแบบอย่างของระดับผู้นำ การสื่อสาร
 แบบไม่เป็นทางการ และตอบสนองใจลักษณะทั้งคุณและโทษเพื่อลดการมีการประพฤติ
 ที่ผิดศีลธรรมจริยธรรม (moral hazard) (5) ควรเสนอ ทบ. ใช้การจัดการความรู้แก้ปัญหา
 ระบบข่าว และเสนอ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)
 ผ่อนผันการใช้ระเบียบงานภาวะปกติ เพื่อลดปัญหาระบบส่งกำลัง

2. ด้าน กอ.รมน. (1) การลดการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพียงบางแหล่ง และการลด
 การประพฤติที่ผิดศีลธรรมจริยธรรม (moral hazard) ควรใช้แนวทางเช่นเดียวกับ
 กอ.รมน. ภาค 4 สน. (2) เพิ่ม กอ.รมน. ให้มีลักษณะหน่วยพลเรือน ดำรวจ ทหาร
 อย่างสมบูรณ์ เพื่อลดเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ และลดการขาดการบูรณาการระหว่างแผน
 ด้านการพัฒนาและแผนด้านความมั่นคง รวมถึงลดปัญหายึดติดค่านิยม ทศนคตวัฒนธรรม-
 องค์การแบบเดิม ๆ

3. ด้านแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในอนาคต
 และในพื้นที่อื่นในประเทศ เสนอตัวแบบซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน (1) ส่วนลักษณะ
 ของการจัดการเชิงกลยุทธ์จำนวน 4 ประการ (2) ส่วนกระบวนการขับเคลื่อนจำนวน 11 มิติ
 (3) ส่วนพื้นฐานจำนวน 2 ด้าน

The researcher had three objectives in mind in conducting the research
 investigation leading to this dissertation: (1) to study and analyze the conditions
 under which the strategic management of soldiers in the southern border
 provinces of the Kingdom of Thailand (Thailand) is conducted; (2) factors in and
 obstacles to this strategic management; and (3) to provide guidelines in the
 development of strategic management conducive to solving the problem of
 insurgency in these provinces.

In this qualitative research investigation, the researcher studied the
 strategic management of soldiers in the southern border provinces during four
 different time periods in the interval between March 2004 and December 2009.

In order to gather pertinent data, the researcher conducted in-depth interviews with administrators and other personnel in the policy-determining unit charged with the responsibility of formulating strategies in the southern border provinces, the unit formulating military strategies, the unit of soldiers conducting overall operations in the area of the southern border provinces, and the unit of soldiers conducting operations in the southern border provinces.

Findings are as follows:

The conditions of the strategic management of soldiers in the southern border provinces are as follows:

(1) Organizational direction is determined by each organization in addition to the fact that vision is determined by reference to the organizational type to which a given organization belongs.

(2) In respect to environmental examination and analysis, the researcher found that the analytic framework of each organization was congruent with its organizational mission. For extra-organizational purposes, the framework of the mission was also used as an instrument for analysis in addition to its intra-organizational analytical use. However, in analysis, the researcher found that there was a tendency to fail to bring into play all factors, a tendency concomitant with using data taken from only a narrow sphere of sources.

(3) In respect to determining objectives, the researcher found that some group objectives were congruent and others incongruent with the environment and some were appropriate in one time frame but not in others. The upshot

was that some objectives were measurable and others not. In determining overall objectives, principles were used, but--as already said--only certain sources of data were used with others overlooked.

(4) Regarding the conceptual framework of strategy, some components of the framework were actually instantiated in practice while others were not.

(5) Concerning resources, the resources utilized were both worthwhile and quantitatively sufficient. However, there was a tendency for human resources to be of low quality, especially military resources. The upshot is that operational units currently lack the skills required to suppress the insurgency.

(6) In reference to the formulation of strategic plans, it was found that there were no long-term plans. The yearly operational plans were only concerned with short-term objectives even though they were seemingly formulated within a framework of long-term objectives, plans and projects. However, there was a tendency to fail to integrate short-term and long-term planning. Once again, only limited sources of data were utilized and there was also a tendency to formulate plans that were morally dubious.

(7) In bringing about operational efficiency in units, it was found that structurally units were amenable to strategic concerns. However, personnel lacked situational knowledge and understanding and had a tendency to share faulty values. The system of supply transportation and the system of intelligence were not responsive to strategies. Military operational units did not have the skills required to cope with the problems and environment in which they operated.

(8) Concerning the need for change, the researcher concluded that the leadership was adequate in respect to fostering motivation and working within its environmental context. The leadership was responsive to the needs of all individuals. Informal channels of communication were complementary to formal ones. Some units employed special communication channels for operational units.

Recommendations:

1. In regard to the Fourth Internal Security Operations Command, Forward Post, the following suggestions are offered for consideration:

(1) It is suggested that the Royal Thai Army review its policy of making army appointments to comprise no more than 80 percent of the number officially allocated.

(2) The principle of participation and the needs of the general public should be taken into account for the sake of reducing needless duplications of plans and projects.

(3) Rules should be formulated and applied governing the disclosure of information and fostering better and more extensive sources of information instead of relying on limited sources.

(4) Participation should be the watchword of administrators in addition to administrators making better use of informal communications. Furthermore, a system of rewards and punishments should be used as an instrument to control morally dubious behaviors.

(5) It is recommended that the Royal Thai Army use knowledge management techniques for solving problems concerning the dispensing of newsworthy information. It is further suggested that the Internal Security Operations Command--ISOC should relax the use of regulations governing normal situations in order to minimize the problems in the system of logistics.

2. ISOC should also do the following:

(1) Reduce the use of information from limited sources and deal forthrightly with morally dubious behaviors. The guidelines to be followed would be those followed by The Fourth Internal Security Operations Command, Forward Post.

(2) Increase the number of civilian personnel, police officers, and soldiers in ISOC in a fashion conducive to overcoming the problem of unskilled and uninformed personnel. In this connection, a new infusion of competent and knowledgeable personnel would go far in closing the gap between developmental and security plans in addition to eliminating recalcitrance in those who steadfastly and unwaveringly adhere to traditional values, attitudes and organizational culture.

3. In regard to guidelines for the strategic management of soldiers in the southern border provinces in the future and in other areas in the country, the model presented consists of the following three parts: (1) four types of strategic management; (2) eleven dimensions of the process of the implementation process; and (3) two aspects pertaining to fundamentals.