

บทความที่ : 19  
Article :



การศึกษาโครงสร้างและการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการ  
บริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในช่วงยุทธศาสตร์  
ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558-2560

Study of the Structure and Operation of the  
Southern Border Provinces Administrative Centre  
During the Strategic Period in the Development  
of Southern Border Provinces 2015-2017

ณัฐรดา ศิลป์อุดม\* และ อัญชนา ณ ระนอง\*

Nutrada Silp-Udom\* and Anchana NaRanong\*

---

\* คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ [Graduate School of Public, National Institute of Development Administration];  
Corresponding author e-mail: nutrada.w@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างของ ศอ.บต. ในช่วงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานของ ศอ.บต. เพื่อลดความขัดแย้งตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 3) เพื่อศึกษาปัจจัยและปัญหาที่มีผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 4) เพื่อศึกษาแนวทางในการลดความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยลักษณะข้อมูลที่ใช้ศึกษา ดังนี้ ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การตอบแบบสอบถามคือ ข้าราชการ และพนักงานข้าราชการของ ศอ.บต. มีอายุงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 508 คน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ของจำนวนประชากรทั้งหมดของหน่วยงานและการสัมภาษณ์ เลขาธิการ รองเลขาธิการ และผู้บริหาร รวม 10 ท่าน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ ตลอดจนฐานข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสารวิชาการ รายงานการประชุม รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากสื่อสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย 1) พบว่า มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านศาสนา ด้านการศึกษา ด้านความมั่นคง ด้านสิทธิมนุษยชนและการต่างประเทศ 2) ปัญหาและอุปสรรค (1) บุคลากรที่ไม่เพียงพอ การที่ ศอ.บต. มีหน่วยงานภายในที่มาก อันเนื่องมาจาก การยึดเอาตามภารกิจของ ศอ.บต. ที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ทำให้เกิดการแบ่งหน่วยงานภายในที่เยอะเกินความจำเป็น (2) จำนวนหน่วยงานภายใน ในปัจจุบันโครงสร้างภายในของ ศอ.บต. มีจำนวนเยอะเกินไป

**คำสำคัญ:** จังหวัดชายแดนภาคใต้; โครงสร้างการบริหาร; ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

## Abstract

This research aimed 1) to study the structure of the Southern Border Provinces Administrative Centre (SBPAC) during Provinces Development Strategy 2015-2017, 2) to study the operation of the Southern Border Provinces Administrative Centre to reduce the conflict according to the Provinces Development Strategy 2015-2017, 3) to study the factors and problems affecting the operation according to the Provinces Development Strategy 2015-2017, and 4) to study the guidelines for reducing conflicts in the southern border provinces. The questionnaires were civil servants and civil servant of 508 persons that they have been active for at least 1 year. The questionnaires returned 415 that accounting for 82 % of all. The interview with 10 persons ( Secretary General, Deputy Secretary General and Executive) The researcher applied the data obtained from individual interviews and group interviews, by analyzing the interview content and data from questionnaires. The results revealed that 1) there were 6 factors, including economy, society, religious, education, security, human rights, and foreign affairs. 2) Problems and Obstacles were (1) inadequate personnel: The SBPAC has a large number of internal departments, due to the adherence to the SBPAC mission determined in the Act, causing the excess internal divisions. (2) The number of internal departments: The internal structure of the SBPAC was too large.

**Keywords:** the Southern Border Provinces; Administrative Structure; the Southern Border Provinces Administrative Centre (SBPAC)

## บทนำ

ห้วงเวลา ปี 2558-2560 ถือเป็นยุคหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญของการบริหารการเมืองไทยเพื่อยกระดับไปสู่การเปลี่ยนแปลงในกรอบของประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น ปัญหา รอยร้าวของจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหนึ่งในพื้นที่ของงานการบริหารงานในทุก ยุครัฐบาล ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลา โดยนับจากที่ได้กำหนดไว้ใน มติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 16 ธันวาคม 2523 อันมีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ และความสงบสุขของ ประชาชนโดยรวม ปัญหาดังกล่าวมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากปัญหาที่เกิดขึ้นใน ภูมิภาคส่วนอื่นของประเทศ รัฐบาลได้มุ่งเน้นให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และกำหนดนโยบายความมั่นคงแห่งชาติสำหรับพื้นที่ดังกล่าวไว้เป็นการเฉพาะโดยมี ขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเมือง การทหาร การเศรษฐกิจ และ สังคมจิตวิทยา (อารีฟิน บินจิ และคณะ, 2558)

เมื่อมองย้อนกลับไปในอดีต แนวทางการปกครองสำคัญที่มีผลกระทบต่อการ บริหารราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ นับตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 5 การนำระบบราชการเมืองและการปกครองสมัยใหม่ มาใช้ในบริเวณที่เคยเป็น 7 หัวเมืองอิสลาม (เมืองปัตตานี เมืองหนองจิก เมืองสายบุรี เมืองรามัน เมืองระแงะ เมืองยะหริ่ง และเมืองยะลา) นั้นไม่ค่อยจะเรียบร้อยเท่าที่ควร โดยมีสาเหตุหลักมาจากประเด็นทางภาษา ที่ชาวบ้านมุสลิมไม่รู้ภาษาไทย จึงไม่ สามารถสมัครเข้ารับราชการตามพระประสงค์ได้ ชาวไทยมุสลิมจึงมีสภาพเป็น ผู้รับบริการหรือผู้ถูกปกครองเป็นสำคัญ โดยเฉพาะรัฐบาลบางยุคบางสมัยกวัดขั้น ประชาชนให้ปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึง ความสำคัญ หรือขีดจำกัดทางวัฒนธรรมและศาสนา ประชาชนพลเมืองที่เป็นชาวมลายู ที่ไม่รู้ไม่เข้าใจหรือไม่ปฏิบัติตาม จึงถูกทางราชการมองว่าไม่ปฏิบัติตามไม่เชื่อฟังและ กลายเป็นช่องโหว่เริ่มต้นขึ้นระหว่างรัฐบาลและประชาชนตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (พงศ์ภัทร สิริन्हินเติ, 2558)

นอกจากนั้น การใช้นโยบายและมาตรการต่างๆ ของรัฐบาลมักจะไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่คาดการณ์ไว้ เพราะการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย หรือแก้ปัญหาแต่ละครั้งส่วนใหญ่อาศัยข้อมูลที่ได้รับจากข้าราชการในท้องถิ่น ซึ่งมีอยู่บ่อยครั้งเป็นผู้มีอคติต้องการบิดเบือนข้อเท็จจริงเพื่อประโยชน์ของตน หรือมีข้อขัดแย้งกับผู้นำไทยมุสลิม หรือมีความเข้าใจไม่ถูกต้องเพียงพอเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมของชาวไทยมุสลิม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีในหมู่ประชาชน ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อทางข้าราชการขยายวงออกไปเรื่อยๆ เช่น การชุมนุม แสดงความพอใจต่อเจ้าหน้าที่ของทางราชการและเรียกร้องขอความเป็นธรรมต่อรัฐบาล จากสภาพที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น อาจกล่าวได้ว่าความเชื่อของประชาชน ในทางที่ดีหรือร้ายต่อรัฐ ผ่านตัวราชการระบบและกระบวนการของราชการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อปรากฏการณ์ใดๆ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ความเชื่อแม้ว่าจะผิดพลาดไปจากข้อเท็จจริง แต่ก็ส่งผลต่อสถานการณ์ได้อยู่ตลอดเวลาผู้ที่จะทำให้ประชาชนเชื่อมั่นต่อรัฐนั้น นอกจากการเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์และปฏิบัติการจิตวิทยาให้ประชาชนมีความรู้สึกร่วม ในการเป็นส่วนหนึ่งของประเทศแล้วก็คือ พฤติกรรมของข้าราชการเจ้าหน้าที่รัฐของส่วนราชการต่างๆ ที่เป็นตัวแทนของทางการหรือรัฐบาลนั่นเองที่จะช่วยให้ประชาชนเชื่อมั่นและไว้วางใจรัฐบาลจากพฤติกรรมที่ทำงานซึ่งจะต้องสร้างแต่ความประทับใจและความชื่นชมให้กับประชาชน สำหรับการบริหารราชแผ่นดินของประเทศไทยนั้น มีกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญก็คือ “การบริหารจัดการที่ดี” ในส่วนของบทบาทในการปฏิบัติงานราชการ การนำนโยบายต่างๆ มากำหนดเป็นแผนงานโครงการและนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการให้บริการอันเป็นบริการสาธารณะแก่ประชาชน (ธงชัย สันติวงศ์, 2535) ซึ่งจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เป็นจังหวัดและอำเภอ โดยในการจัดการบริหารราชการดังกล่าวนั้น หลักธรรมาภิบาลถือเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานบริหารราชการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานในพื้นที่นั้น แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม การอำนวยความสะดวกเป็นธรรม การปฏิบัติงานด้านปกครองเกี่ยวกับการรักษาความสงบและความมั่นคงในประเทศ การบังคับใช้กฎหมาย ต่างๆ รวมถึงเป็นช่องทางในการสื่อสารของประชาชน

กับหน่วยงานของรัฐ (วรเดช จันทศร, 2540) ซึ่งในการทำงานของเจ้าพนักงานปกครอง มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องที่เป็นอย่างมาก และจะต้องปฏิบัติงานโดยมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ซึ่งในบางครั้งอาจจะนำความยากลำบากมาสู่การปฏิบัติงานแตกต่างกัน และในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ก็เช่นกัน ด้วยลักษณะของสังคม วัฒนธรรม ศาสนา ประเพณีที่มีความหลากหลาย และแตกต่างจากพื้นที่โดยทั่วไป รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ เกิดขึ้นในพื้นที่ ซึ่งสร้างความหวาดกลัวและหวาดระแวงแก่ผู้คนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เป็นอย่างมาก นอกจากนี้เจ้าหน้าที่รัฐยังถือเป็นอีกหนึ่งกลุ่มเป้าหมายของผู้ก่อความไม่สงบในพื้นที่ทำให้การปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าวนั้นจะต้องอาศัยความระมัดระวังเป็นพิเศษ ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานความมั่นคงจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด (พงศ์ภัทร สิริธนวินิต, 2558)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างของ คอ.บต. ในช่วงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ปี 2558 - 2560
2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของ คอ.บต. เพื่อลดความขัดแย้งตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ปี 2558 - 2560
3. เพื่อศึกษาปัจจัยและปัญหาที่มีผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ปี 2558 - 2560
4. เพื่อศึกษาแนวทางในการลดความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนภาคใต้

### ขอบเขตและวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัย ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์ บันทึกการประชุม รายงานการประชุม หรือการทำการกิจกรรมในพื้นที่และเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ขอบเขตด้านประชากรวิจัยและพื้นที่วิจัย ข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เลขาธิการ ศอ.บต. รองเลขาธิการ ศอ.บต. ข้าราชการ เจ้าหน้าที่งานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ และประชาชน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องแบบมีจุดความสนใจ เฉพาะ (Focus Groups) จากนั้นสร้างสรุปจากการวิเคราะห์ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันในรูปแบบการบรรยายข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่างคือ เป็น ข้าราชการ และพนักงานข้าราชการของ ศอ.บต. จังหวัดยะลา โดยมีอายุงาน ไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 508 คน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ของจำนวนประชากรทั้งหมดของหน่วยงาน พบว่ามีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ในการวิจัย จำนวน 412 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81 ของจำนวนประชากรทั้งหมดของ หน่วยงาน โดยทำการศึกษาในช่วงเวลาการวิจัย ได้แก่ 1 กันยายน 2560 – 15 กุมภาพันธ์ 2562

เครื่องมือวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การทำแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ทั้งแบบตอบ แบบสอบถามรายบุคคลและกระจายไปตาม 5 กลุ่มภารกิจ ของ ศอ.บต.ซึ่งพัฒนาขึ้น จากแนวความคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการตลอดจนฐานข้อมูล ทางวิชาการ นำเชื่อถือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ ดังนี้

1) นำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม รายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item – Objective Congruence : IOC) รวมทั้ง ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.06 จะ ได้รับการปรับปรุงหรือตัดออก จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญหรือปฏิบัติงานในสายงานบริหาร จากสถาบันการศึกษา



2) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบ IOC แล้วไปทดลองเก็บข้อมูล (Try-Out) จากข้าราชการของ ศอ.บต. ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เอหาค่าความเที่ยง (Reliability) ซึ่งข้อคำถามในการสอบถามควรมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.06 ขึ้นไป และในส่วนของการหาคำถามเพื่อวัดระดับความรู้ ผู้วิจัยทำการหาค่าอำนาจจำแนก (Item Correlation) ของแต่ละข้อคำถามเพิ่มขึ้นอีกอย่างหนึ่ง โดยที่ข้อคำถามในแบบทดสอบความรู้ ที่ดีควรมีอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.06 ขึ้นไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลและสัมภาษณ์กลุ่มโดยนำบทสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for window version 13.0 ประมวลผลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### การตรวจสอบความ

ทำการปรับปรุงแบบสอบถามและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

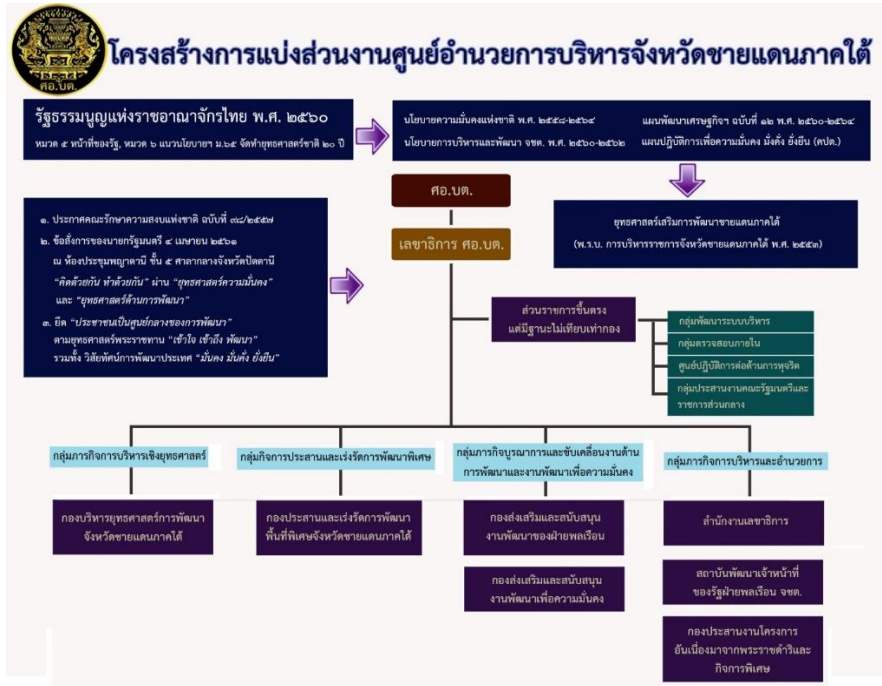
### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาโครงสร้างของ ศอ.บต. ในช่วงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า โครงสร้างของ ศอ.บต. ในช่วงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 มีลักษณะโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่มีลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีโครงสร้างใหญ่และกว้างจนทำให้มีการทำงานที่ค่อนข้างลำบาก จึงควรมีบุคลากรที่ทำงานและเข้าใจในงานนั้นจริง ๆ เพราะฉะนั้นโครงสร้างขององค์กร ควรจะไม่ใหญ่เกินไป แต่ให้มีตัวแทนจากทุกกระทรวง และสามารถที่จะนำนโยบายจากกระทรวง

ต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับพื้นที่ได้ เพื่อที่จะได้มองในภาพรวมของการพัฒนาในทุกด้าน  
อันนำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจขององค์กร

ภาพที่ 1: โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของ คอ.บต.



จากภาพโครงสร้างการบริหารของ คอ.บต. ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และ  
เรียงลำดับลักษณะของการจัดโครงสร้างการบริหารงานของ คอ.บต. ตามที่เกิดขึ้นได้  
ดังนี้

ตารางที่ 1: สรุปการเรียงลำดับการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของ คอ.บต.

| ลำดับ                         | ค่าเฉลี่ย | SD   | ระดับความสำคัญ |
|-------------------------------|-----------|------|----------------|
| 1. การจัดสายการบังคับบัญชา    | 3.76      | 0.86 | มาก            |
| 2. การรวมอำนาจ                | 3.70      | 0.92 | มาก            |
| 3. ความเป็นทางการและกฎระเบียบ | 3.64      | 0.83 | มาก            |
| 4. การกระจายอำนาจ             | 3.63      | 0.84 | มาก            |
| 5. การแบ่งงานกันทำ            | 3.62      | 0.85 | มาก            |

2. ผลการดำเนินงานของ คอ.บต. เพื่อลดความขัดแย้งตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560

จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สังเกตการณ์ (Observation) และข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีส่วนในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งตามลำดับ

ตารางที่ 2: สรุปการเรียงลำดับการวิเคราะห์การดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้ง

| ลำดับ                                  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ระดับความสำคัญ |
|----------------------------------------|-----------|------|----------------|
| 1. เศรษฐกิจ                            | 3.98      | 0.73 | มาก            |
| 2. สังคม                               | 3.95      | 0.77 | มาก            |
| 3. การเมือง                            | 3.90      | 0.79 | มาก            |
| 4. การต่างประเทศ                       | 3.86      | 0.75 | มาก            |
| 5. วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม | 3.80      | 0.8  | มาก            |
| 6. การทหาร                             | 3.60      | 0.94 | มาก            |

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหัวใจหนึ่งในการลดความขัดแย้ง โดยความสำคัญของประชาชนผู้รับบริการที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจอยู่ในฐานะที่เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง ดังจะ

เห็นได้จากความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การกระทำต่างๆ ที่กระทำไปไม่ว่าจะโดยภาครัฐหรือปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่นโยบายกำหนด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Van Meter and Van Horn, 1975) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่กับเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายเดียว ในอีกด้านหนึ่งประชาชนจะอยู่ในฐานะที่เป็นสภาพแวดล้อมของระบบหรือเน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนในพื้นที่

3. ผลการศึกษาปัจจัยและปัญหาที่มีผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560

ตารางที่ 3: สรุปการเรียงลำดับการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการการดำเนินงาน

| ลำดับ                              | ค่าเฉลี่ย | SD   | ระดับความสำคัญ |
|------------------------------------|-----------|------|----------------|
| 1. ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม          | 3.92      | 0.75 | มาก            |
| 2. ด้านความสัมพันธ์                | 3.90      | 0.75 | มาก            |
| 3. ด้านยุทธศาสตร์                  | 3.82      | 0.72 | มาก            |
| 4. ด้านผลประโยชน์                  | 3.81      | 0.82 | มาก            |
| 5. ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาชายแดนใต้ | 3.77      | 0.80 | มาก            |
| 6. ด้านโครงสร้าง                   | 3.76      | 0.79 | มาก            |
| 7. ด้านผลประโยชน์                  | 3.74      | 0.87 | มาก            |
| 8. ด้านข้อมูล                      | 3.64      | 0.82 | มาก            |

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการการดำเนินงานของ ศอ.บต. ตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 ที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรม นั่นเอง

4. แนวทางในการลดความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยลักษณะข้อมูลที่ใช้ศึกษา

ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งที่ผู้วิจัยวิเคราะห์จากผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ มีดังนี้ยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ให้ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งยึดมั่นแนวทางสันติวิธีเป็นบรรทัดฐานในการแก้ไขปัญหาอย่างซื่อตรงจริงจัง จริงใจ และความเข้าใจที่ว่าทุกคนไม่ว่านับถือศาสนาใด เชื้อชาติและภาษาใดล้วนเป็นพี่น้องกันและเป็นพลเมืองไทยด้วยกัน ก็จะเป็นหนทางนำไปสู่สันติสุขดังที่ทุกคนคาดหวัง เป็นแนวทางที่จะช่วยให้สังคมทุกสังคม ที่มีความขัดแย้งกันได้มีความสงบสุขขึ้น เข้าใจ คือ การรับรู้ว่าชาวบ้านในพื้นที่โดนกระทำสิ่งใดบ้าง เพื่อหาทางช่วยเหลือเขาเหล่านั้น ให้หลุดพ้นจากการถูกกดขี่ข่มเหง เข้าถึง คือ การรับรู้ถึงต้นเหตุของปัญหา เพื่อจัดการแก้ไขที่ถูกจุด พัฒนา คือ การให้ความรู้ทั้งด้านศาสนา และการศึกษาเพื่อพัฒนาคน และให้คนได้พัฒนาท้องถิ่นของตนเองต่อไป

การพัฒนาการศึกษาจะช่วยให้เยาวชนรุ่นใหม่ได้รับรู้กฎระเบียบ กฎหมาย ของบ้านเมือง ไม่โดนเจ้าหน้าที่ มอบทุนการศึกษาแก่เยาวชนรุ่นใหม่เพื่อเข้าใจข้อมูลที่แท้จริง และข้าราชการที่ไม่ดีหลอกลวง และกดขี่ข่มเหง อีกทั้งการศึกษาจะช่วยให้เยาวชนมีความคิดที่กว้างไกลมากขึ้น ทำให้เยาวชนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง โดยไม่ยอมที่จะโดนกดขี่ข่มเหงจากผู้ไม่หวังดีอีกต่อไป และภาครัฐบาลสมควรสนับสนุนคนในพื้นที่ส่วนหนึ่งให้เป็นผู้ปกครอง เพราะพวกเขาเข้าใจในปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป

การแก้ไขทางด้านศาสนา คือ การให้ผู้นำศาสนา(อิหม่าม)ในพื้นที่ได้รับรู้หลักการทางศาสนาอิสลามที่แท้จริง โดยการจัดอบรมผู้นำในแต่ละชุมชนให้เข้าใจ บทบาทและหน้าที่ของมุสลิมที่ควรปฏิบัติ ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ไม่ว่าศาสนาไหนไม่มีการสอนให้ฆ่าผู้บริสุทธิ์ หรือสอนให้ใส่ร้ายป้ายสี หรือกดขี่ข่มเหงกันเอง หรือการเอาเปรียบผู้อื่นทั้งโดยตรงและทางอ้อม แม้แต่การอยู่ดีธรรมต่อผู้อื่น ฯลฯ โดยเฉพาะศาสนาอิสลามหลักการเหล่านี้ถือเป็นข้อบัญญัติที่อิสลามถือว่าเป็นบาปอย่างยิ่ง และเป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้นับถือศาสนาอิสลามจะมีพฤติกรรมดังเช่นที่กล่าวไป

การสร้างเอกภาพในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำว่าจะให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยอมรับและปฏิบัติตามแนวทางแก้ไขปัญหาคือความไม่สงบใน

จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้สามารถสั่งการและรับนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่หน่วยงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ ขณะเดียวกัน ต้องมีการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน มีเอกภาพ และมีการบูรณาการกัน

ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรเปิดพื้นที่ทางการเมืองและให้โอกาสคนกลุ่มต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นและข้อห่วงใยที่มีต่อกระบวนการสันติสุข รวมทั้ง สร้างกระบวนการสันติสุข ซึ่งจะแข็งแกร่งได้ต้องได้รับการหนุนเสริมจากสื่อมวลชนทั้งในท้องถิ่นและประเทศเพื่อให้ประชาชนได้รับรู้และมีความเข้าใจในเรื่องกระบวนการสันติสุข รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ข่าวสารระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น แอปพลิเคชัน Facebook แอปพลิเคชัน Line และ Hot line สายด่วน เป็นต้น

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างของ ศอ.บต. ในช่วงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 โครงสร้างใหญ่และกว้างจนทำให้การทำงานที่ค่อนข้างลำบาก โดยการจัดสายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจ ความเป็นทางการและกฎระเบียบ การกระจายอำนาจ การแบ่งงานกันทำ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้านโครงสร้างควรให้ความสำคัญในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การบริหารจัดการนั้นๆ เป็นหลัก ส่วนการดำเนินงานของ ศอ.บต. เพื่อลดความขัดแย้งจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สังเกตการณ์ (observation) และข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีส่วนในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งตามลำดับ กล่าวคือ ด้านเศรษฐกิจ เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านการต่างประเทศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และ ด้านการทหารเป็นลำดับสุดท้าย นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหัวใจหนึ่งในการลดความสอดคล้องกับ

แนวคิดของ (Van Meter and Van Horn, 1975) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่กับเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายเดียว ในอีกด้านหนึ่งประชาชนจะอยู่ในฐานะที่เป็นสภาพแวดล้อมของระบบหรือเน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนเป็นหลัก ส่วยประเด็นปัจจัยและปัญหาที่มีผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ ปี 2558 – 2560 พบว่า ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมยังส่งผลต่อการดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์และ ท้ายสุดด้านข้อมูล แต่ก็ยังมีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมาก ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนยังคงต้องให้การตระหนัก พร้อมทั้งเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสันติสุขด้วย (พงศ์ภัทร สิริทวินติ, 2558)

นอกจากนี้จากแนวทางในการลดความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยลักษณะข้อมูลที่ใช้ศึกษาทำให้พบเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 1) การใช้สื่อต่างๆ ให้เป็นประโยชน์เพื่อการนำเสนอข้อมูลให้ประชาชนได้รับรู้เรื่องต่างๆ อย่างถูกต้อง ทัวถึง เทาเทียมกัน ตลอดจนแนวทางการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งโดยสันติวิธีให้ทั่วถึง นอกจากนี้ การใช้สื่อบุคคล เช่น ผู้นำศาสนา ผู้นำตามธรรมชาติ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 2) ภาครัฐและภาคประชาสังคมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ ควรร่วมมือฟื้นฟูสายสัมพันธ์ระหว่างระหว่างชุมชนไทยพุทธและมุสลิม โดยส่งเสริมการสานเสวนา (Dialogue) ในหลายระดับ รวมทั้งผลักดันให้ชุมชนในพื้นที่ดำเนินโครงการฟื้นฟูความไว้วางใจซึ่งกันและกันตลอดจนร่วมดูแลความปลอดภัยให้แก่กัน 3) การสร้างความคุ้นเคย การสร้างความเมตตา กรุณาในการอยู่ร่วมกันโดยความไว้วางใจสามารถให้ไม่มีความเกลียดกันและกัน ไม่นำไปสู่การฆ่ากัน 4) กำหนด มาตรการ แผนงานหรือยุทธศาสตร์งานด้านชุมชนสัมพันธ์ โดยมุ่งยกระดับด้านศาสนาเป็นตัวเชื่อมช่องว่างระหว่างชุมชนเป็นเกราะป้องกันความปลอดภัยแทนการใช้ความรุนแรงหรืออาวุธในการสร้างความปลอดภัย จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันสังคมไทยเริ่มเห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายต้องการทำให้สังคมมีความแข็งแกร่งขึ้น เป็นสังคมที่ใช้เหตุผล ลดการใช้ความรุนแรง มีความเข้าใจและยอมรับในวิถีชีวิตที่หลากหลายเพิ่มขึ้น การสร้างความไว้วางใจเป็นยุทธศาสตร์หลัก เพื่อไม่ให้เกิดการแบ่ง

ฝึกแบ่งฝ่าย พยายามไม่เลือกปฏิบัติ เน้นสร้างการทำงานร่วมกัน ใช้นโยบายสื่อสารสองทางเพื่อความเข้าใจกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ดึงยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่ให้เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งยึดมั่นแนวทางสันติวิธีเป็นบรรทัดฐานในการแก้ไขปัญหาอย่างซื่อตรงจริงจัง จริงใจ

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ พบว่า เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์การของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) จะต้องมีการพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักหลายประการด้วยกัน กว่าจะได้โครงสร้างที่สมบูรณ์ ดังนั้นในส่วนของการข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การว่าสมควรที่จะเป็นอย่างไร

1. ศอ.บต. ควรที่จะมีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน ว่าภายในหน่วยงานของตนเองสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครมีอำนาจและหน้าที่อย่างไร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองภายในองค์การ และยังก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ประสานงานกันภายในองค์การ ถ้าหากว่าบุคลากรรับรู้ ใครทำหน้าที่อะไรเมื่อเกิดปัญหาจะไปขอความช่วยเหลือกับใคร และสุดท้ายแล้วใครที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด เมื่อมีปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามภารกิจ ใครที่จะสามารถตัดสินใจได้

2. ศอ.บต. ควรออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีการกระจายอำนาจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานมากของ ศอ.บต. ถ้าจะให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่คน ๆ เดียว จะส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว แต่การกระจายอำนาจนั้นจะต้องมีการกำหนดหรือออกคำสั่งเป็นทางการ และควรที่จะคำนึงถึง 1) การกระจายอำนาจจะต้องมีการกำกับดูแลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องมีเอกสารระบุ ว่า บุคลากรคนใดได้รับมอบอำนาจในด้านใด ขนาดของการตัดสินใจสามารถกระทำไ้ระดับใด 2) การกระจายอำนาจต้องมีการกระจายข้อมูลด้วย การตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน นอกจากต้องตัดสินใจโดยบุคคลที่เหมาะสม



แล้ว ยังต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนด้วย หากให้อำนาจตัดสินใจแต่ผู้ตัดสินใจกลับไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ เท่ากับคนที่ได้รับอำนาจมีโอกาสเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาด ดังนั้นผู้มอบอำนาจควรจะให้ผู้ที่รับมอบอำนาจเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจด้วย 3) การกระจายอำนาจต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม หมายถึงมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้มีความพร้อม ก่อนได้รับการกระจายอำนาจในระยะเวลาที่กำหนด 4) การกระจายอำนาจต้องมีการสื่อสารให้ผู้รับมอบอำนาจเข้าใจวัตถุประสงค์ ความหมาย และความสำคัญของการมอบอำนาจ เพื่อให้ผู้รับมอบอำนาจมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่ากำลังได้รับการ “สร้าง” จากองค์กร ไม่ใช่การ “ผลักภาระ” ผู้ได้รับมอบอำนาจมีความสำคัญและเป็นที่คาดหวังขององค์กรจึงได้รับความไว้วางใจมอบอำนาจให้

3. คอ.บต. ควรจะมีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ควรออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีการแยกและรวมกลุ่มงาน โดยพิจารณาถึงความชำนาญพิเศษหรือตามความถนัดของงานของบุคลากร เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะมาปฏิบัติงานให้ตอบรับตรงตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทุกด้านของหน่วยงาน เนื่องจากการที่บุคลากรได้ทำงานตามความถนัดของตนเองจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงได้มีการพัฒนาทักษะของตนเองเกี่ยวกับความรู้ที่ตนเองมี ประกอบกับอาจจะมีการค้นพบวิธีการทำงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

4. ควรมีการจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์การระยะสั้นก่อนเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนในเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล

5. จัดการเกลี้ยกำลังให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานภายใน หรืออาจจะมีการจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาดำเนินงานในส่วนที่ยังขาดบุคลากร

6. จัดงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันเข้ามาไว้ด้วยกัน

7. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับ ข้าราชการ พนักงานราชการ รวมถึงลูกจ้าง เพื่อให้มีทักษะในงานที่ทำจนสามารถขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานได้ด้วยตนเอง

8. มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยจะต้องทำคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

## เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2541). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แชนโพร์ พรินติ้ง
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2531). **ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์ภัทร สิริธนวินิต. (2558). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชบัญญัติการบริหารราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2553. (2553, 29 ธันวาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 127 ตอนที่ 80. หน้า 1-16.
- แม็คคาร์โก, ดันแคน. (2555). **ฉีกแผ่นดิน: อิสลามและปัญหาความชอบธรรมในภาคใต้ ประเทศไทย** (แปลจาก Tearing Apart the Land: Isiam and Legitimacy in Southern Thailand โดย ณัฐธยาน์ วันอรุณวงศ์). กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ/มูลนิธิเพื่อการศึกษาประชาธิปไตยและการพัฒนา.
- วรเดช จันทศร. (2540). **การนํานโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2557). **เกี่ยวกับ ศอ.บต.** (ออนไลน์) สืบค้นจาก <http://www.sbpac.go.th/index.php/2014-11-27-03-45-40> เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม 2560.
- ศรินธร รัตน์เจริญจร. (ม.ป.ท.). **สถานการณ์ความรุนแรงในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. (ออนไลน์) สืบค้นจาก <http://www.fpps.or.th/news.phpdetail=n1149477695.news> เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2560.
- Borisoff, D., & Victor, D. (1989). **Conflict Management : A Communication Skills Approach**. Englewood Cliffs: New Jersey.

- Crawley, J., & Graham, K. (2002). **Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Gordon, J. R. (2002). **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1997). **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work** (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Van Slyke, E. J. (1999). **Listening to Conflict : Finding Constructive Solutions to Workplace Disputes**. New York: AMACOM.

#### Translation Thai References

- Bowonwathana, P. (1988). **Organizational Theory for Public Administration**. Bangkok: Chulalongkorn University
- Chandharasorn, W. (1997). **Policy Implementation**. Bangkok: The commission for civil service reform, Office of the Prime minister.
- Losuwanarat, T. (1998). **Modern Organization Theory**. Bangkok: National Institute of Development Administration
- Maccargo, D. (2012). **Tearing the Land: Islam and the Righteous Problem in Southern Thailand**. Bangkok: Foundation for democratic education and development
- Ratcharoenkajon, S. (2016). **Situation of Violence in the Three Southern Border Provinces**. ( Online) , Retrieved on [www.fpps.or.th](http://www.fpps.or.th) (Accessed when 18 December 2017)
- Santiwong, T. (1992). **Principles of Management**. Bangkok :Thai wattana panich
- Siruntawinetti, P. (2015). **Desirable Attributes of Government officers in**

**Southern Border Provinces of Thailand.** Bangkok:  
Chulalongkorn University

Southern Border Provinces Administrative centre, (2014). **The organization.** (Online), Retrieved on [www.sbpac.go.th](http://www.sbpac.go.th) (Accessed when 8 December 2017)

Southern Border Provinces Administrative Administration Act, (2010).  
**Government Gazette.** (Online), Retrieved on [www.sbpac.go.th](http://www.sbpac.go.th)  
(Accessed when 15 October 2017)