

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งได้เป็น 7 ส่วนสำคัญ คือ

1. ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎี (Leadership Theory)
2. ภาวะผู้นำทางทหาร (Military Leadership)
3. สงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare)
4. ข้อมูลปัจจุบันของกองทัพบกไทย (The Royal Thai Army) ตามการวิวัฒนาการขององค์การนี้ในยุคสมัยต่างๆ แนวทางการปฏิบัติของกองทัพบกไทย แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทย และการปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบกไทย
5. การวิจัยอนาคต และเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎี (Leadership Theory)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะสำคัญ ประการหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งนั้นคือพลวัตและผู้นำ (Dynamic and Leadership) ดังที่ ดักเกอร์(Drucker) ชี้ให้เห็นว่า ผู้จัดการ (Manager) เป็นทรัพยากรพื้นฐานและหาได้ยากที่สุดในวงการธุรกิจ (Drucker, 1954, p.194) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทุกคน (Lipham and Hoch, 1974, p.176)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบางทีก็ใช้คำว่าประมุขศิลป์และความเป็นผู้นำนั้นได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ภาวะผู้นำ (Leadership) ของ ดิน ปรัชญพฤทธิ หมายถึงกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2546, หน้า 226) คอนทซ์และดอนเนล (Konntz and

Donnell) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายทั่วไป (Koontz and Donnell, 1959, p.435) เทอร์รี่ (Terry) ได้แสดงทรรศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจในความพยายามกระทำสิ่งต่างๆ อันเป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Terry, 1960, p.493) ส่วนทีด (Tead) กล่าวว่าภาวะผู้นำ ได้แก่ การใช้อิทธิพลจูงใจให้ความร่วมมือทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งพึงปรารถนา (Tead, 1963, p.36) สำหรับอาร์จิริส (Argyris) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Argyris, 1976, p.29) ส่วนเบนนิส (Bennis) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิธีที่ต้องการ (Bennis, 1959, p.26) ลิปแฮม (Lipham) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้คือสัมพันธภาพของสังคมหนึ่งซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนมุ่งสร้างสรรค์ และธำรงรักษาโครงสร้างของการปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังเพื่อการคงอยู่ของสมาชิกกลุ่ม (Lipham, 1973, p.43) ส่วนบาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่ดีกว่า (Bass, 1985, p.585) แคทซ์และคานซ์ (Katz and Kahn) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือการกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับใช้อิทธิพลต่อกิจการขององค์กร (Katz and Kahn, 1966, p.334) เดวิส (Davis) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่น ดำเนินการไปตามจุดหมายขององค์กรได้ (Davis, 1982, p.124)

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำก็คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียวความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความแตกต่างกันเพราะผู้นำหมายถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ โดยสรุปภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

การมีภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะไม่มีบุคคลใดในโลกที่จะทำงานคนเดียวได้สำเร็จการดำรงชีวิตของบุคคลจำเป็นต้องมีการกระทำร่วมกันหรือรวมเป็นหมู่คณะ ดังนั้นถ้าจะพิจารณาถึงบุคคลที่มาร่วมกันทำงานในองค์กรจะพบว่าบุคคล 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายย่อมมีเป้าหมายเหมือนกันคือ การทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมายแม้ว่าความมุ่งหมายของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน คือ จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่

จะต้องใช้ภาวะผู้นำปกครองต่อบุคคลเหล่านั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเลือกแบบภาวะผู้นำแบบใดเพื่อใช้ในการปกครองหรือการบริหารงานย่อมแล้วแต่ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเองที่จะพิจารณาประกอบกับเหตุผลองค์ประกอบและปัจจัยอื่นๆอีกหลายด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใดจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหน่วยงานนั้น ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ ความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์ทั้งนี้การตัดสินใจองค์การจะเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญตามสถานการณ์ ทั้งนี้การตัดสินใจในองค์การจะเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) กิจกรรมด้านสมอง ซึ่งหมายถึงการรู้สิ่งปัญหาและค้นหาสาเหตุปัญหา รวมทั้งแก้ปัญหา 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ เป็นการสร้างและประเมินทางเลือกปฏิบัติโดยเปรียบเทียบผลที่จะได้ทั้งทางบวกและทางลบ 3) กิจกรรมการเลือกและตัดสินใจ (Steers, 1985, p.136)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบแตกต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎี การเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะกับบทบาท เป็นไปได้และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้สถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้วยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ที่รู้จักกันกว้างขวางสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
3. ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)
4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมีหรือเสน่ห์หา (Charismatic Leadership)
5. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
6. แนวคิดภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาล เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่เป็ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัว ทำทางการพูดจาอย่างไรเป็นต้น

ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษาส่วนใหญ่จะหาคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้บังคับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำนอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย วรูม (Vroom) ได้เคยสรุปว่าการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน (Vroom, 1976, p.152-155) และเรดดิน (Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยสรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ (Reddin, 1970, p.204)

บุคลิกภาพ (Personality) (วิช สอนวนวงศ์วน, 2547, หน้า 155-158) หมายถึง คุณลักษณะทางจิตวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับบุคคลเช่นเป็นคนเงียบขรึม (Quiet) อ่อนข้อ (Passive) ติ่งตัง (Loud) ก้าวร้าว (Aggressive) ทะเยอทะยาน (Ambitious) เปิดเผย (Extroverted) ซื่อสัตย์ (Loyal) เครียด (Tense) หรือแก่งสังคม (Sociable) คุณลักษณะเหล่านี้เรียกว่าบุคลิกภาพ

Myers – Briggs Type Indicator การวัดหรือประเมินบุคลิกภาพมีวิธีการทดสอบที่ได้รับค่านิยมมาก คือ The Myers – Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งประกอบด้วยคำถามกว่าร้อยข้อที่ถามว่า ท่านจะปฏิบัติหรือมีความรู้สึกอย่างไรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ กัน คำตอบดังกล่าวจะสรุปได้ว่าผู้ตอบคนนั้นจัดอยู่ในกลุ่ม บุคลิกภาพได้ใน 4 แบบ

1. ชอบเกี่ยวข้องกับสังคม (Social Interaction) แบ่งเป็น Extrovert หรือ Introvert ชอบทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ กับผู้คนมาก ๆ พวก Introvert ตรงกันข้ามขี้อายเรียบร้อย ชอบทำงานในบรรยากาศเงียบสงบไม่ชอบทำงานกับคนมาก ๆ

2. ชอบเก็บรวบรวมข้อมูล (Preference for Gathering Data) แบ่งเป็น Sensing หรือ Intuitive (S or N) Sensing เป็นพวกที่ไม่ชอบพบปัญหาใหม่ ๆ ชอบปัญหาที่มีสูตรสำเร็จในการแก้ไขชอบงาน Routine มีความอดทนที่จะทำงานในรายละเอียดปราณีต พวก Intuitive ตรงกันข้าม ชอบแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ไม่ชอบงานจำเจซ้ำซาก ชอบสรุปย่อไม่เินเยื่อ ไม่มีความอดทนกับรายละเอียด ไม่ชอบเสียเวลากับงานที่ต้องใช้ความปราณีต

3. ชอบตัดสินใจ (Preference for Decision Making) แบ่งเป็น Feeling หรือ Thinking (F or T) พวก Feeling จะคำนึงถึงผู้อื่นและความรู้สึกของผู้อื่น ชอบความสามัคคีปรองดอง ชอบให้คนมาสรรเสริญในบางครั้งไม่ชอบพูดเรื่องที่ทำให้ผู้อื่นเป็นทุกข์มีความเห็นอดเห็นใจผู้อื่นตรงกัน

ข้ามพวก Thinking ไม่มีอารมณ์ และความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น ชอบวิเคราะห์คำนึงถึงแต่เหตุผลไปทุกเรื่อง สามารถคุณค่าและไล่ลูกน้องออกจากงานได้เมื่อจำเป็นเป็นแบบ “ใจหิน”

4. รูปแบบการตัดสินใจ (Style of Making Decision) แบ่งเป็น Perceptive หรือ Judgmental (P or J) บุคลิกภาพแบบ Perceptive คือ พวกที่อยากรู้อยากเห็นคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวมีความอดทนเมื่อจะทำงานใดจะศึกษาข้อมูลล่วงหน้าก่อนเริ่มทำงาน เลื่อนเวลาตัดสินใจเสมอ ส่วนพวก Judgmental เป็นพวกที่มีความมั่นใจเป็นนักวางแผนที่ดี มุ่งที่จุดมุ่งหมาย และพิถีพิถัน มุ่งที่ผลสำเร็จของงาน ตัดสินใจรวดเร็วต้องการได้เฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

การนำบุคลิกภาพแต่ละกลุ่มมาผสมกัน วิธีการ MBIT นี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกพนักงานที่มีบุคลิกภาพตรงกับลักษณะงาน ทั้งยังเป็นวิธีการที่ผู้ที่จะต้องทำงานร่วมกันได้ศึกษาบุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะได้ปรับวิธีการทำงานให้ตรงกับบุคลิกภาพของเขาเพื่อจะได้ทำงานร่วมกันได้ วิธีการ MBIT จึงเป็นประโยชน์ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพและสามารถทำนายพฤติกรรมตามบุคลิกภาพได้

The Big – Five Model of Personality

ถึงแม้วิธีการแบบ MBIT จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่มีข้อจำกัดที่ขาดหลักฐานในเรื่องความเที่ยงตรง (Validity) วิธีการประเมินหรือทดสอบบุคลิกภาพอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับการสนใจ คือ Five – Factor Model หรือที่นิยมเรียกว่า “Big – Five Model” ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 มิติ (Dimension)

1. ความเกินพอดี (Extraversion) เป็นความมากน้อยในความชอบสังคม (Sociable) ข่าวดู (Talkative) เอะอะตึงตัง (Assertive)
2. ออมชอม (Agreeableness) เป็นความมากน้อยในความมีนิสัยดี (Good Natured) ให้ความร่วมมือ (Cooperative) และน่าไว้วางใจ (Trusting)
3. จิตสำนึกดี (Conscientiousness) เป็นความมากน้อยในความรับผิดชอบ (Responsible) พึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) มีความอดทน (Persistent) และมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Achievement Oriented)
4. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความมากน้อยของบุคลิกภาพที่สุขุม (Calm) กระตือรือร้น (Enthusiastic) มั่นคง (Secure) ลูกลี้ลูกกลน (Nervous กัดค้น (Depressed)
5. เปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นความมากน้อยของบุคลิกภาพที่ช่างฝัน (Imaginative) มีอารมณ์ศิลปิน (Artistically Sensitive) มีสติปัญญา (Intellectual)

Big – Five Model มีใช้เพียงแต่ให้กรอบของบุคลิกภาพ การวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบนี้กับประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารจะได้ประโยชน์หากทราบบุคลิกภาพของพนักงาน จะได้มอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องเป็นประโยชน์กับองค์กรโดยรวม

ความเข้าใจในอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ EI คือ ทักษะความเข้าใจซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคลที่จะรับมือกับสถานการณ์และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดจากอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นแบ่งเป็น 4 มิติ

1. ความสามารถที่จะรับรู้ความรู้สึกของตนเอง (Self Awareness)
2. ความสามารถที่จะบริหารอารมณ์และแรงกระตุ้นที่กระทบต่อตนเอง (Self Management)
3. ความสามารถที่จะอดทนต่อความผิดหวังและล้มเหลว (Self Motivation)
4. ความสามารถที่จะรับกับอารมณ์ของผู้อื่น (Social Skill)

EI ของบุคคลก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทุกระดับตำแหน่ง จากการศึกษาพบว่าความเข้าใจในอารมณ์ที่สูงจะมีผลต่อการทำงานที่ดีด้วย จากวิธีการประเมินหรือทดสอบบุคลิกภาพของ Five-Factor Model หรือ “Big-Five Model” มีมิติที่น่าสนใจข้อหนึ่ง คือ การเปิดรับประสบการณ์ (Openness Experience) เป็นบุคลิกภาพที่เปิดกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของตนเอง มีความสนใจอย่างกว้างขวาง มีจินตนาการ ยังผลให้เป็นคนฉลาดมีปฏิภาณ ผลงานวิจัยของ Smithers S. และคณะ (2002) ได้มีการใช้ “Big-Five Model” เป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาและผู้มียศที่สูงกว่าในการใช้บุคลิกภาพ เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความสมบูรณ์และพัฒนาข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่ดีและใช้การวัดบุคลิกภาพเป็นข้อมูลในการทำนายประสิทธิภาพของภาวะผู้นำรวมทั้งยังสามารถนำไปเพิ่มสมรรถนะของผู้นำทางทหารได้อีกด้วย

การเปิดรับฟังความคิดเห็น (Openness) ต้องมีสติปะการงูใจ โดยการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ 4 อย่างที่ถูกใช้กันบ่อยมากคือ การปรึกษา การงูใจโดยใช้เหตุผล แรงบันดาลใจ การเอาอกเอาใจ โดยจะไม่สนใจต่อเป้าหมายของบุคคลที่เราพยายามจะชักจูง ดังนั้นบุคคลก็จะไม่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหรือลูกน้อง ขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกกลยุทธ์ในการชักจูงอย่างไร แรงบันดาลใจ และกลยุทธ์การร่วมมือจะถูกใช้เพื่อลดความรุนแรง กลยุทธ์สำหรับการงูใจบางอย่างถูกใช้เพื่อการบริหารที่ประทับใจ กลยุทธ์หนึ่งที่ใช้บ่อยสำหรับการบริหารที่ประทับใจคือการเอาอกเอาใจอันมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วยการยินยอม การยอมรับความ

คิดเห็น และพฤติกรรมของการช่วยเหลือ การใช้กลยุทธ์อื่น ๆ มาใช้ร่วมกัน อาจถูกใช้สำหรับการบริหารที่ประทับใจ การเสนอสิ่งที่ชอบสำหรับบางคนในการพยายามที่จะสร้างความชื่นชอบนั้นคือกลยุทธ์ในการจูงใจนั่นเอง (วิเชียร วิทยอุดม, 2547, หน้า 388-392)

และกลยุทธ์ใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุด มันขึ้นอยู่กับบุคคลที่เราจะพยายามชักจูง ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไปสำหรับแต่ละเป้าหมายที่ต่างกัน การที่พยายามที่จะจูงใจลูกน้องโดยปกติแล้วจะยุ่งยากสำหรับงานหรือการเปลี่ยนพฤติกรรมสำหรับผู้ที่อยู่ในองค์การเท่าเทียมกันวัตถุประสงค์ก็จะเปลี่ยนไปเป็นการให้ความช่วยเหลือแทน ส่วนผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าเราแล้ว การจูงใจจะเป็นการขอความคิดเห็นหรือการรองรับเชิงนโยบายหรือผลประโยชน์เชิงบุคคล อัตราส่วนในการชักจูงและกลยุทธ์ร่วมมือจะถูกใช้กันมากในสายงานที่เท่าเทียมกันหรือสูงกว่าในการเปลี่ยนนโยบายขององค์การ ส่วนการศึกษาและแรงบันดาลใจจะมีผลพิเศษสำหรับการยอมรับและการแจกจ่ายโครงการใหญ่ ๆ โดยรวมแล้วผลที่ได้จากการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในเรื่องกลยุทธ์ก็คืออัตราส่วนในการชักจูง แนวทางหนึ่งสำหรับลูกน้อง ซึ่งปกติมักใช้อยู่บ่อย ๆ ในการจูงใจคือการทำให้หัวหน้าเกิดความมั่นใจในตัวเขาเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นหลักฐานอันหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการชักจูงจะมีผลไปในทิศทางบวกต่อการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนแนวทางอื่นในการจูงใจ โดยใช้วิธีการเอาอกเอาใจอันเป็นกลยุทธ์ที่นุ่มนวล แต่จะมีผลไปในทิศทางลบต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้าอาจมองลูกน้องที่พยายามเอาอกเอาใจเหมือนการช่วยตัวเองให้ก้าวหน้า

นักวิจัยมีความสนใจในลักษณะเฉพาะของความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์และมีความเข้าใจต่อการใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นักวิจัยชี้ว่ากลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในการชักจูงโดยใช้เหตุผล แรงบันดาลใจ และการปรึกษา มักจะมีประสิทธิผลเสมอในการสถานการณ์ต่าง ๆ โดยรวมและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด ดูเหมือนจะเป็นแรงกดดัน การร่วมมือกัน และกฎหมาย

คำจำกัดความของกลยุทธ์ในการจูงใจคน มีรายละเอียดดังนี้ คือ

- การชักจูงโดยใช้เหตุผล โดยใช้การโต้แย้งแบบตรรกวิทยาและเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความเป็นจริง
- แรงบันดาลใจ โดยการดึงดูดต่อคุณค่า ความคิด หรือแรงบันดาลใจ
- การปรึกษา โดยการหาทางเจรจาต่อรองในการวางแผนกลยุทธ์กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง
- การประจบ, การเอาอกเอาใจ โดยพยายามสร้างอารมณ์ที่ดี ก่อนจะทำการขอร้อง
- การเปลี่ยนแปลง โดยเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นที่น่าพอใจ การแบ่งผลประโยชน์หรือให้สัญญาว่าจะแลกเปลี่ยนให้ในภายหลัง
- แรงจูงใจส่วนบุคคล โดยซาบซึ้งต่อความรู้สึกจงรักภักดีหรือความมีมิตรภาพ

- การร่วมมือ โดยมองหาความช่วยเหลือหรือแรงสนับสนุนสำหรับการตัดสินใจของตนเองหรือกิจกรรมบางอย่าง

- กฎหมาย โดยการตั้งกฎเกณฑ์โดยอ้างถึงอำนาจหน้าที่หรือความคงที่ของนโยบายการปฏิบัติหรือธรรมเนียมประเพณี

- แรงกดดัน โดยการใช้ความต้องการ อุปสรรค หรือการขู่เตือน

2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้างมีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (One Best Way Theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Owen, 1973, p.13-19) ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly, 1971, p.192) ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership) หรือเน้นปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee Centered Leadership) จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Likert, 1961, p.5-7)

2. รูปแบบพฤติกรรมนำแบบทฤษฎีสองมิติ (Two-dimension Theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio State) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure Dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และ

ออกจางานมาก (Donnelly, 1978, p.266) และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง

	สูง	การมุ่งงาน		ต่ำ
การมุ่งคน	สูง	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการใช้ทรัพยากรต่ำ การเข้า-ออกงานต่ำ	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการใช้ทรัพยากรต่ำ การเข้า-ออกงานต่ำ	
	ต่ำ	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการใช้ทรัพยากรสูง การเข้า-ออกงานสูง	ผลการดำเนินงานต่ำ อัตราการใช้ทรัพยากรสูง การเข้า-ออกงานสูง	

ภาพที่ 2-1 ผลลัพธ์การศึกษาวงการพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอสเตต (Ohio State)

ที่มา: R.H. Stogdill and A.E. Coons, 1957)

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two-dimension Theory) คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) แบบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ

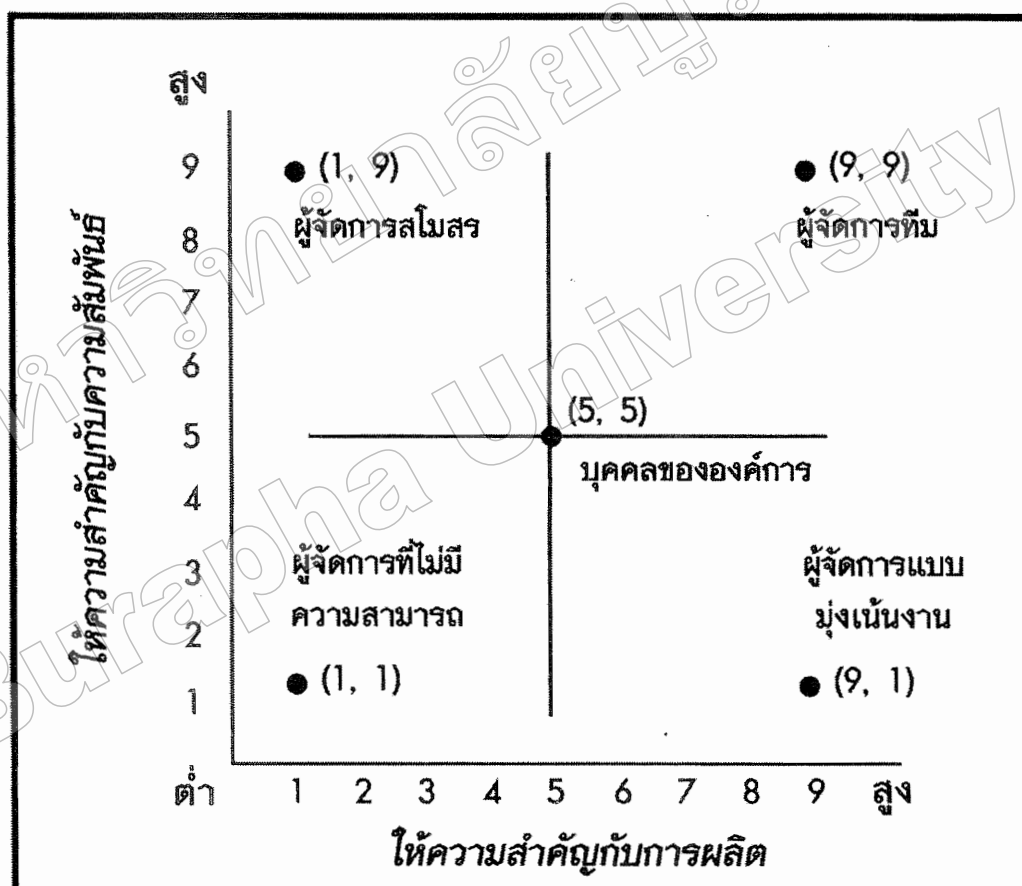
1) (1,1) ผู้จัดการที่ไม่มีความสามารถ (Impoverished) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ขาดความสามารถทั้งด้านการทำงาน และด้านคน

2) (1,9) ผู้จัดการสโมสร (Country Club) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย จะให้ความสำคัญและความสนใจต่อความต้องการ และความรู้สึกของลูกน้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องมีความพอใจในการทำงาน

3) (9,1) ผู้จัดการแบบมุ่งเน้นงาน (Task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จนไม่เห็นความสำคัญของบุคคล และความสัมพันธ์ที่มีกับลูกน้อง

4) (5,5) ผู้จัดการแบบคนขององค์กร (Middle of The Road) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน โดยมีระดับความสนใจอยู่พอประมาณทั้งสองแกน ซึ่งจะเป็นลักษณะที่อยู่ตรงกลางไม่ดีเด่น แต่ก็ไม่ได้ตกต่ำในมิติใดมิติหนึ่ง

5) (9,9) หัวหน้าทีม (Team) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก ซึ่งถือเป็นผู้นำในแบบอุดมคติ (Blake and Mouton, 1978, p.10)



ภาพที่ 2-2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลกและมูตัน
ที่มา: Robert R. Blake and Jane S. Mouton, 1978, p.10.

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารระบบ 4 ระบบ (System 4 Management) ลิเคอร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนก

ผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับการต่างๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบ “เผด็จการ” (Expletive Authoritative) เป็นผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ในระบบนี้ ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นแบบการบริหารที่ลิเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามี

ความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ (Likert, 1961, p.223)

ซึ่งการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นทิศทางการไหลของข่าวสารที่มีความสำคัญกับองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและรับรู้ปัญหาระหว่างกัน โดยที่การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรดังนี้ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 108-110)

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรมีประสิทธิภาพ
- 2) ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้ใต้บัญชาพร้อมที่จะรับข้อมูลเมื่อใดและยอมรับข้อมูลหรือคำสั่งของฝ่ายบริหารเพียงใด
- 3) ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน ความพอใจในงาน และรู้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารมากน้อยเพียงใด
- 4) เปิดโอกาสให้พนักงานถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของเขา ทำให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

โดยที่การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะให้ข้อมูลสำคัญ ต่อไปนี้

- 1) บอกถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าและแผนงานในอนาคตที่พนักงานกำลังปฏิบัติ
- 2) อธิบายปัญหาการทำงานที่ยังไม่ได้แก้ไข และต้องการความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารว่า เขาต้องการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างไร
- 3) ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรให้ดีขึ้น
- 4) แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่องาน เพื่อนร่วมงานและองค์กรของเขาอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดความพอใจในงาน ความผูกพันและเสียสละในองค์กร

แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะให้ผลดีต่อองค์กร แต่การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจจะมีปัญหาจากหลายสาเหตุ ได้แก่

- 1) พนักงานขาดความเป็นอิสระที่จะเข้าพบกับผู้บังคับบัญชา ขณะที่หัวหน้างานสามารถจะเรียกพนักงานเข้าพบได้เกือบตลอดเวลา ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกันในการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลที่สำคัญ

2) พนักงานขาดทักษะในการติดต่อสื่อสาร จึงไม่สามารถให้ข่าวสารได้ชัดเจนเท่ากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม การพัฒนาทั้งอย่างเป็นทางการและจากประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความเชี่ยวชาญในการเตรียมข้อมูล ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิค และมีการใช้สื่อต่าง ๆ ในการรวบรวม ประมวลผลและนำเสนอข้อมูลได้เป็นอย่างดี

3) พนักงานมีแนวโน้มที่จะปกปิดความคิดของเขา เนื่องจากเกรงว่าเขาอาจประสบความยุ่งยาก ถ้าหากว่าต้องการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชา และวิธีที่ดีที่สุดในการก้าวหน้าในงาน คือ การแสดงความคิดเห็นด้วยความคิดของผู้บังคับบัญชา

4) พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจในปัญหา ไม่พยายามที่จะตอบสนองต่อปัญหาของพวกเขา และบางครั้งการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนยังอาจจะถูกมองด้านลบจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

5) ขาดรางวัลและการเสริมแรงในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้จัดระบบรางวัลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน พนักงานจึงไม่มีแรงจูงใจในการนำเสนอแนวความคิดดี ๆ นอกจากนี้เขาจะมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชายาก และผู้บังคับบัญชาไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่เขาเสนอ หรือหัวหน้ามีงานยุ่งเกินไปที่จะรับฟัง ทำให้พนักงานหมดความพยายามที่จะสื่อสาร โดยปฏิบัติตามปกติ และปล่อยให้ปัญหาคาดเนินต่อไป

3. ทฤษฎีแนวภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบให้เข้ากันได้จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior) แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางประสบการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและแรงกดดันทางเวลาก็เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบการบริหารตามทัศนะของแทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (Tannenbaum and Schmidt, 1973, pp.162-164)

2. รูปแบบภาวะผู้นำตามจำลองของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ฟีเดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ (Fiedler, 1965, pp.538-551)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) ถ้าสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องเป็นไปด้วยดี และมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจกัน และมีการยอมรับของลูกน้องที่มีต่อตัวผู้นำ อำนาจ และการควบคุมของผู้นำจะเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องเป็นไปในทางที่ไม่ดี ก็จะทำให้เสียการควบคุมและทำให้สถานการณ์แย่ลงไปด้วย

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หากงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างและการแบ่งงานไว้ชัดเจนแน่นอนถือว่ามีความแน่นอนสูง แต่หากไม่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนต่ำ

2.3 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) ความสำคัญอยู่ที่ความมีสัมพันธภาพในองค์กรในฐานะผู้นำ และใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการของผู้นำ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนและการลงโทษตามอำนาจของผู้นำ รวมถึงการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและการควบคุมสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งการทำให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้อำนาจ ผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีอารมณ์ที่มั่นคง อำนาจเป็นแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำ ที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามได้ อำนาจขององค์กรจะได้มาจาก (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 142-144)

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ประกอบด้วย

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) บุคคลที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า

1.2 อำนาจให้รางวัล (Reward Power) ผู้นำสามารถใช้อำนาจจากรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ารางวัลนั้นมีความหมายหรือเป็นที่ต้องการของผู้รับ

1.3 อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจการลงโทษ

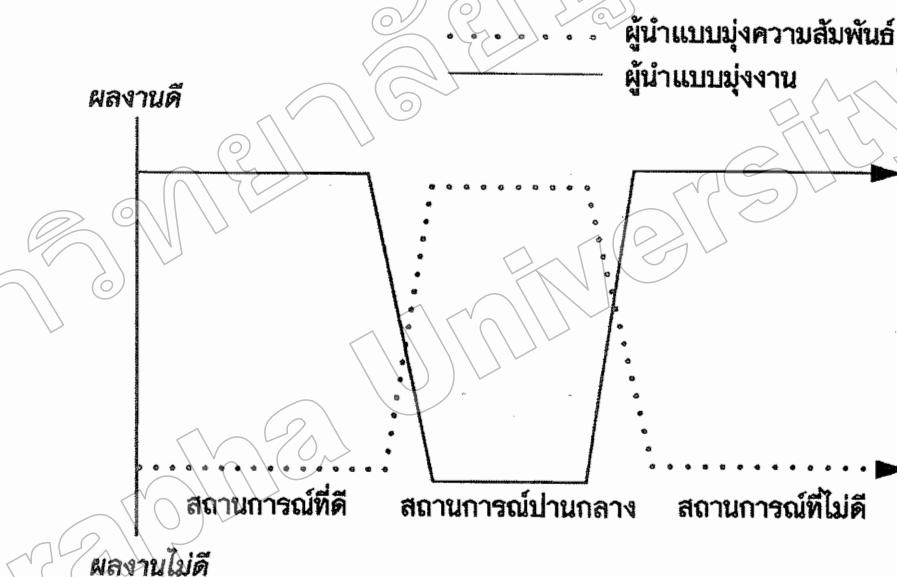
2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) มีแหล่งที่มาดังนี้ คือ

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลนั้น

2.2 อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้นำเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (Prestige Power) เกิดจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล

3. อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ (Power stemming from ownership)
4. อำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power stemming from providing resources)
5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power stemming from capitalizing on opportunity)
6. อำนาจที่มาจากจัดการกับปัญหาที่สำคัญ (Power stemming from managing critical problems)
7. อำนาจที่มาจากใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ (Power stemming from being close to power)



①	ดี	ดี	ดี	ดี	แย่	แย่	แย่	แย่
②	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี
③	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	มาก	มาก	น้อย

① = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

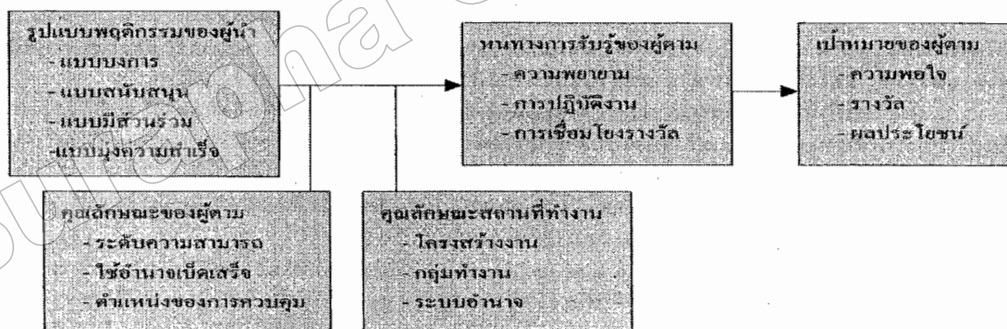
② = โครงสร้างของงาน

③ = อำนาจโดยตำแหน่ง

ภาพที่ 2-3 แบบจำลองภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา : มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 59

3. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) เฮาส์ (House) ได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเองประกอบกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยอื่นๆ เช่น วรูม (Vroom) ฟิเดเลอร์ (Fiedler) หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีวางแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์การและของตัวเองไปพร้อมๆ กัน (House, 1971, p.321-338) ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งแกร่ง (Directive Leadership) 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Leadership) แบบผู้นำต่างๆ ดังกล่าวผู้บริหารสามารถใช้ได้หลายๆ แบบพร้อมๆ กันทั้งนี้ก็จะแบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการจัดแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุนและการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์



ภาพที่ 2-4 ผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory)

ที่มา : วิเชียร วิทย์อุดม, 2547, หน้า 440

4. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A Life Cycle Theory of Leadership) เฮอริเชย์ และบลันชาร์ท (Hersey and Blanchard) ให้ทัศนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของ

คนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (Maturity) ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาความเจริญวัย หมายถึง ความปรารถนาความสำเร็จ ความเต็มใจยอมรับ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน (Hersey and Blanchard, 1970, p.158-170) เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเคลื่อนที่ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ 1) เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กรเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมมากที่สุด 2) เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเริ่มเรียนรู้งานของเขา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย 3) เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานของเขามากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป 4) เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้นสามารถสั่งการด้วยตนเองมีประสิทธิภาพมากพอผู้บริหารสามารถกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารอีกต่อไป

5. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ (Three-dimension Theory) ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรม ผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มิติสามของเรดดิน (Reddin) ได้แก่มิติพฤติกรรมด้านงานมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และมิติประสิทธิภาพ (Hersey and Blanchard, 1982, p.97)

แบบของการบริหารเบื้องต้นของเรดดิน (Reddin)

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยเขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน

2. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย พฤติกรรมของเขาจะให้ความสำคัญกับคนน้อย

3. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบประสาน (Integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากเป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก (Reddin, 1970. pp.11-12)

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่ 4 แบบ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยลักษณะผู้นำแบบนี้จะไม่มีความสนใจงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จัดขวางผู้อื่นไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อยลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงานมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้เสมอเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์กรไว้ ผู้บริหารที่เป็นแบบนี้จะได้ผลผลิตต่ำ

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อยโดยมีลักษณะที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยมีลักษณะของผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญพยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจไม่ดี ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยให้ความสำคัญกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และเข้มงวด มักไม่มีความริเริ่มไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวลผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลักมีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้

4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพเอาใจใส่ รับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ขอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

การพัฒนาสร้างผู้นำมีรายละเอียดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ โดยมีสิ่งที่ต้องสร้างดังนี้

1) แรงผลักดันเบื้องต้น หรือ แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลทางกายภาพและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) ภาพลักษณ์แห่งตน (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่าย จำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการ

ฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสังสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

ซึ่งสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 มาจากการวิจัยของ ศ.เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ศ.เดวิด แมคเคลแลนด์ ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติและคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำว่ามีคุณลักษณะเช่นไร จากการศึกษาวิจัยพบว่าประวัติและผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเสมอไป หากต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น สรุปได้ว่า บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดี ประสบความสำเร็จ จะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์ (Charismatic Leadership)

ผู้นำบารมี (Charisma) มีคุณภาพพิเศษของผู้นำซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่างอย่างพิเศษจากคนอื่น ๆ (Bass, 1988, p.40) เฮาส์ (House) กล่าวว่าผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่แน่นอนมีระดับสูงมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

- 1) สมาชิกในกลุ่มเชื่อในความถูกต้องของความเชื่อมั่นของผู้นำ
- 2) ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา
- 3) สมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำโดยไม่ต้องสงสัย
- 4) เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆเพื่อผู้บังคับบัญชา
- 5) เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างดี
- 6) มีความเหมือนผู้นำและทำตาม
- 7) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
- 8) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน
- 9) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเสน่ห์หรือบารมี เฮาส์ (House's Charismatic Leadership Theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์มีลักษณะดังนี้

- 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ความต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดมั่นกับความเชื่อดังนั้นก็เพื่อให้ผู้ตาม

เชื่อมั่น หรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้า ผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนนั้นยากที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น

2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำ

3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมายและตั้งใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่าให้ช่วยกันสร้างวิหาร เป็นต้น

4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง

5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม

6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้มีความร่วมมือ ให้รับผิดชอบ เป็นต้น (Yukl, 1989, pp.206-207)

การทำงานเป็นทีมมิใช่จะสามารถเพิ่มประสิทธิผลได้เสมอไป ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารทีมงานเพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ดี ลักษณะของทีมที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผลต้องมีลักษณะ 8 ประการดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547, หน้า 180-183)

1) ต้องมีเป้าหมายชัดเจน (Clear Goals) สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าทำทายนั้น

2) สมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัวใน (Relevant Skills) การปฏิบัติงาน (Technical Skills) และมีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดีด้วย

3) ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิก ทุกคนของทีม (Mutual Trust) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

4) สมาชิกของทีมต้องมีความภักดีและอุทิศตัวเองให้กับทีม (Unified Commitment) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5) สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน (Good Communication) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอด และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6) สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skills) รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมจะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย

7) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ทุกสถานการณ์ (Appropriate Leadership) โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เหมือนเป็น “ครู” (Coach) หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเลิกทำตัวเป็น “นาย” (Boss)

8) Internal and External Support ลักษณะประการสุดท้ายของทีมที่ดีคือ บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน มีประสิทธิภาพ สถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวยมีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ก็ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีด้วย

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ต้องมีการจัดการทีม (Managing Teams) โดยผู้บริหารทีมก็จะต้องทำหน้าที่เดียวกับผู้บริหารองค์การทั้งหมด คือ

1) การวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมายเป็นส่วนสำคัญของการวางแผนเป้าหมาย อาจกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยเหนือ หรือร่วมกันกำหนดขึ้นเองภายในทีม ที่สำคัญคือสมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารทีมมีหน้าที่บอกกล่าวและตรวจสอบความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมในความเข้าใจของสมาชิกให้ถูกต้องแน่นอน

2) การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บริหารทีมจะต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ (Authority) และโครงสร้าง (Structure) ของทีม เช่น ทีมแบบ Self Manage จะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารทีมยังต้องเข้าใจว่าการทำงานของทีมอาจได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์การ (Organization, culture) ส่วนโครงสร้างของทีมในเรื่องการแบ่งและมอบหมายงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาก็ต้องชัดเจน

3) การชักนำ (Leading) หน้าที่ที่ลำบากที่สุดของผู้บริหารทีม คือ หน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนในเรื่องการติดต่อสื่อสารและการแก้ไขปัญหามากมาย ที่เกิดจากความไม่ลงรอย หรือความขัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชาในทีม ผู้บริหารทีมจึงต้องมีทักษะในเรื่อง “คน” หรือ มีความสามารถในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ

4) การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะต้องดำเนินการใน 2 เรื่องที่สำคัญ คือ การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม และการกำหนดรูปแบบของระบบรางวัล (Reward System) ที่จะให้ตอบแทนการปฏิบัติงานแก่ทีมที่มีประสิทธิภาพ หลักการก็คือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของทีมงาน จะได้สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานได้ถูกต้อง ทั้งกับพนักงานแต่ละคนและผลงานของทั้งทีม ส่วนระบบการให้รางวัลกับทีมที่นิยมใช้กันคือระบบ “Gainsharing” ซึ่งเป็นระบบที่ผู้บริหารจะให้รางวัลกับผลงานของทีมงานที่มีประสิทธิผลดี

บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตนเองมาก คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านั้นเป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพวกผู้นำบารมี (Charismatic Leader) แตกต่างจากพวกหัวค้อน ยัดหยุน ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูดขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบ ภาวะผู้นำนี้จะปรากฏเมื่อองค์การอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้ไขวิกฤติ และรักษาสถานการณ์ไว้ได้ บาส (Bass) สรุปตอนท้ายว่าภาวะยุ่งเหยิงในองค์การยังคงต้องการผู้นำแบบบารมี (Bass, 1985, p.207) โดยสรุปผู้นำบารมี (Charismatic Leader) นี้ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามต่อผู้นำด้วยการเป็นพวกด้วยเลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมาย หรือภารกิจขององค์การ ได้รับการยกย่องจากผู้ตาม มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

5. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือ ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ ผู้นำต้องการ (Bass, 1994, p.4) บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายของ

องค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ซึ่งเบอร์น (Burns) เคยกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่งโดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีอย่างค้ำค่านั้นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม คุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ 1)การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) มีรายละเอียดดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้โดยการชมเชย เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูงใจในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจจะให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

2.1) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

2.2) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดี ตามแผนงานเดิมจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน

6. แนวคิดภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดทางการศึกษาของนำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1987, p.20)

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ กล่าวว่า ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่ากล่าวคือ ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น ยุกต์ (Yukl) กล่าวว่า ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่นความเสมอภาคความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน (Yuk, 1989, p.21) ซึ่งบาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะเป็นมากกว่าผู้นำแบบบารมี (Charisma) เช่น นักร้อง

ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บาร์มีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ (Bass, 1985, p.208) ทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวดร้า กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขานะไม่ยากฟัง

3. เชื่อนั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่ไม่ได้ถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง (Tichy and Devanna, 1986, p.17-32)

แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง

2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

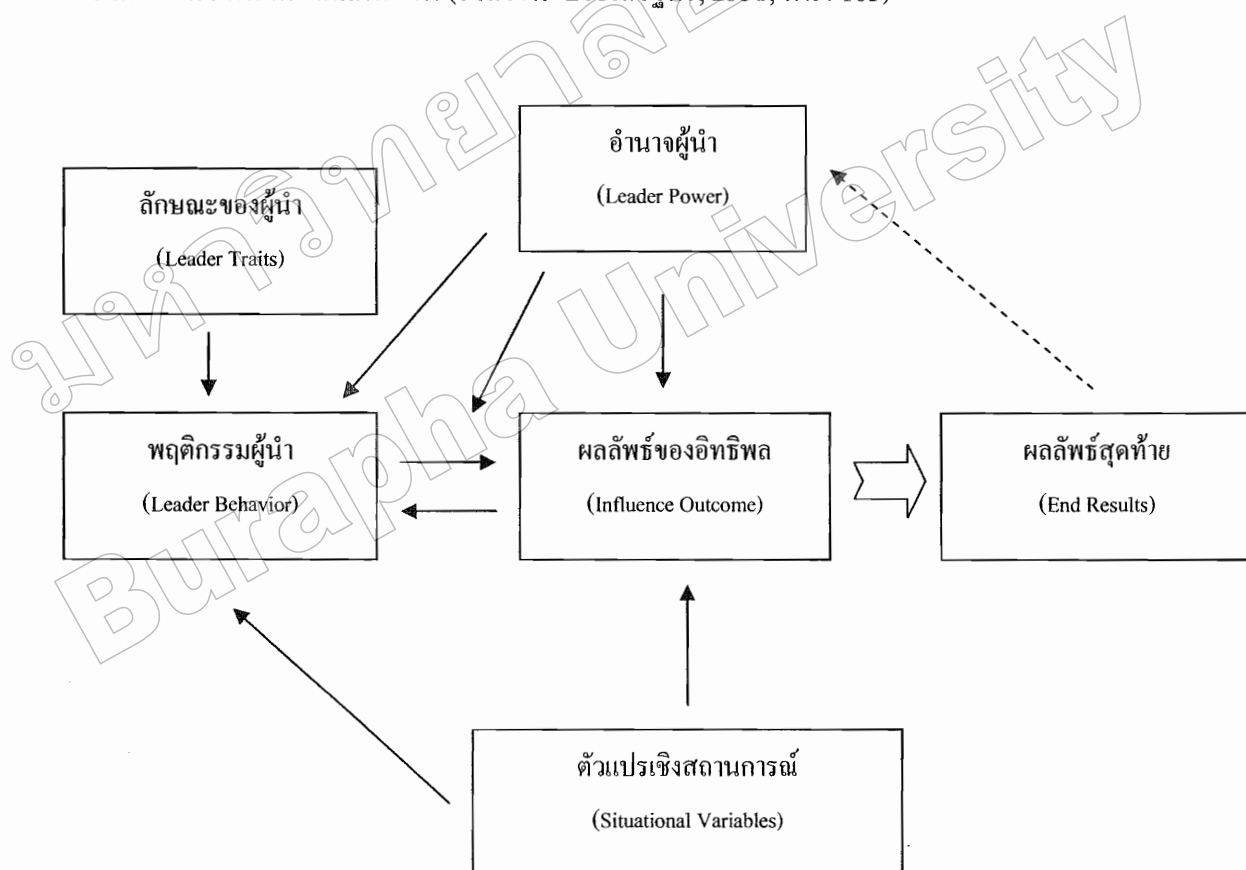
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ (Harris, 1989, p.10)

ผู้นำในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นการให้อำนาจ (Empowerment) กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมีอยู่ในทุกกิจกรรมของการปฏิบัติงาน โดย เหตุที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเพราะ

1. การตัดสินใจในองค์การจำเป็นต้องมีความรวดเร็วมากขึ้น การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดีย่อมบังเกิดผลดีด้วย

2. ในภาวะปัจจุบันทุกองค์การประสบปัญหาในการปรับลดขนาดขององค์การ (Downsizing) ทำให้ช่วงการบังคับบัญชากว้างขึ้น (Span of Control) จึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต

การที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์การ ดังเห็นได้จากแผนภาพ (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 163)



ภาพที่ 2-5 โมเดลของอำนาจและอิทธิพล (A Model of Power and Influence)

จากโมเดลของอำนาจและอิทธิพล จะเห็นว่า ผลลัพธ์ของอิทธิพลนั้นจะมีประสิทธิผล ถ้ามีการเพิ่มทักษะของการมีอิทธิพล พฤติกรรมที่มีอิทธิพลและอำนาจของผู้นำ เช่น การใช้การจูงใจ (Inspirational Appeal) การใช้ลักษณะที่มีบารมี (Charisma) หรือผู้นำเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ความสำเร็จจะมีมากขึ้น โดยแรงจูงใจเกิดจากการยอมรับจากผู้นำที่ประกอบไปด้วยทั้งเป็นผู้มีบารมีและมีความรอบรู้

บาส (Bass) ได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้เขาได้รับมัน ตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพบได้เมื่อผู้นำ

1. ช่วยความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มอบงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ
3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น
4. ช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงและเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ตามแนวความคิดของบาส (Bass) ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ความสามารถส่วนตัว (Charismatic)
- 2) การคลุใจ (Inspiration)
- 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
- 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มีรายละเอียดดังนี้

1) ความสามารถส่วนตัว (Charismatic) จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องทำเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติสามารถตัดสินใจที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) การคลใจ (Inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวความจริงใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจ

3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) จะเป็นการมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายคน โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจดีขึ้น

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้การตีความและการประเมินผลผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อจะบรรลุภารกิจประจำวันของพวกเขา เช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

จากหลายแนวคิดดังกล่าวพอสรุป ได้ว่า ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำมากกว่าความตั้งใจเดิม และมักจะมากกว่าความเป็นไปได้เขาจะตั้งสิ่งที่ท้าทายและประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนี้เน้นการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ แบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลเมื่อข้อกำหนดนั้นสัมฤทธิ์ผล ในปี 1991 บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมา สรุปได้ผู้นำแบบเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ

- 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ
- 4) การคำนึงถึงเอกบุคลล (Individualized Consideration)

โดยเรียกรวบว่า “4I’s” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้ตามจะชื่นชม ศรัทธา เชื่อถือในตัวผู้นำ สิ่งต่างๆ ที่ผู้นำทำจะได้รับความเชื่อถือและเหนือกว่าต้องการส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำร่วมเลี้ยงกับผู้ตามและทำอย่างสม่ำเสมอมากกว่าเป็นครั้งคราว เขาจะทำอะไรได้ดีถูกต้อง แสดงมาตรฐานที่สูงในเรื่องคุณภาพจริยธรรม เขาจะไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้น บันดาล โดยให้ความหมายและท้าทายงานของผู้ตาม กระตุ้นการทำงานเป็นทีม แสดงถึงการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่นถึงจุดหมายปลายทางที่ดี ผู้นำสื่อความหมายที่ชัดเจนถึงความคาดหวังที่ผู้ตามจะได้พบและแสดงถึงเป้าประสงค์ร่วมกัน และสร้างวิสัยทัศน์

3) การกระตุ้นหาปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปกระตุ้นความพยายามของผู้ตามให้เปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ตำหนิผู้ตาม จะได้วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ จากผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับสนับสนุนให้พยายามหาวิธีใหม่ๆ และวิธีการของผู้ตามจะไม่ถูกวิจารณ์ถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดของผู้นำ

4) การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration-IC) ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคล ในเรื่องความสำเร็จและเติบโต โดยแสดงเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาที่สนับสนุนในเรื่องนี้ คือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากในกองทัพสิงคโปร์(SAF) เพราะเป็นสิ่งที่ประกันความสำเร็จในการสงครามของกองทัพ จึงมีการพัฒนาการรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องช่วยสำหรับผู้บังคับบัญชาในการค้นหาผู้นำในการสงครามที่ดี อันประกอบไปด้วยเรื่องความรู้(Knowledge), ความสามารถ(Abilities) และคุณภาพ(Qualities) หรือที่เรียกว่า KAQ leadership model ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้นายทหารในองค์กรต้องมีการคิดแปลงและอ่อนตัวในเรื่องความคิด ซึ่งเห็นได้จากการศึกษาที่มีการนำ KAQ leadership model ไปใช้กับนายทหารระดับต้น และนักเรียนนายร้อยของกองทัพสิงคโปร์ ทำให้สะท้อนให้เห็นว่ากองทัพสิงคโปร์ควรมีการนำเอาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม(Full Range Leadership Model) เป็นทฤษฎีในการทำหลักนิยมเรื่องภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์ต่อไป(I – Harn, 2001)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำให้ผู้ตามพยายามที่จะคาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังโดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่

กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามบอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ด้าน ดังนี้ คือ

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ชักจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้เสร็จ ผู้นำไปใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำต้องประเมินความต้องการและบอกว่าผู้ตามทำงานสำเร็จ ผู้นำจะให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประเภทนี้พบว่าประสิทธิผลแม้จะไม่มากเท่ากับแบบอื่นๆ

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจจะให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพแต่ก็มีความจำเป็นในสถานการณ์ต่างๆ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

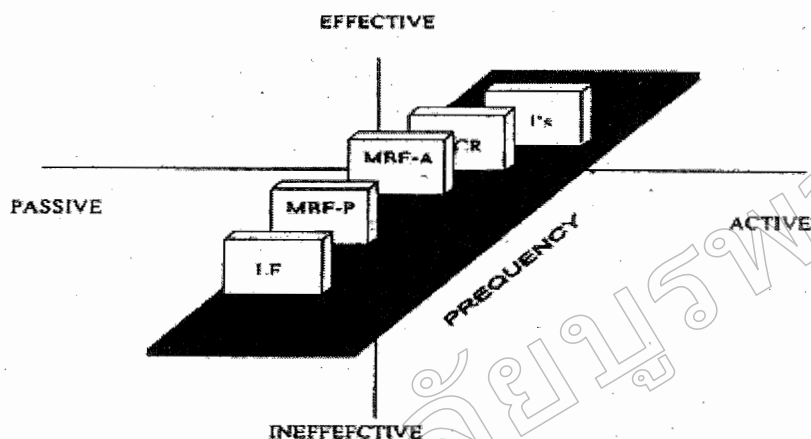
2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception -AME-A) การบริหารแบบมีข้อบกพร่อง โดยตรงหรือเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจ ผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยวิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้สำเร็จผู้บริหารแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทำงานแบบเดิมๆ และหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยง ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ผลงานที่ได้ก็พื้นๆ ไม่สูงมากนัก (Bass and Avolio, 1994, p.3-4)

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception -MBE-P) ผู้บริหารแบบนี้จะคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาดคอยจนกระทั่งสิ่งต่างๆ มีปัญหาหนักเข้าทำนอง “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ยังไม่ต้องซ่อม” ซึ่งการบริหารแบบนี้ อาจมีความจำเป็นและมีประสิทธิผลในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ หรือเมื่อเขาต้องดูแลผู้ตามจำนวนมาก ซึ่งรายงานโดยตรงต่อผู้นำ (Bass, 1988, p.7)

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Leadership -LF) เป็นผู้นำแบบนิเสธ มีลักษณะหลีกเลี่ยงภารกิจต่างๆ ไม่มีความชัดเจนในคาดหวัง ไม่พูดถึงความขัดแย้งทั้งสิ้น เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และผู้ตามไม่มีความพึงพอใจ ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้ 1) เขาจะหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเขาจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน

4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน 5) ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass and Avolio, 1994, p.4)

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บาส (Bass)



ภาพที่ 2-6 ภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (Full Range Model of Leadership)

ที่มา : B.M. Bass and B.J. Avolio, 1994, p.5

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเชิงปฏิรูปกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของเบิร์น (Burns) และบาส (Bass) ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูปมีส่วนที่ต่างกัน 2 ประการ คือ

1. แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยู่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้นให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) คือ การนำแบบเสริมสร้าง (Leadership as Building) เป็นการปลูกเร้า ศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง และการเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ยกย่อง

คุณธรรม จริยธรรมและความประพฤติของผู้ตาม เป็นการแลกเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเชิงปฏิรูป อาจสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)	ผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational leadership)
1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไรเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความปรารถนาเหล่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 3. ให้มีการอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานที่มีความหมาย	1. ยกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความ มั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ยกระดับความต้องการและความปลอดภัยของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระบบความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น 3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น 4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539, หน้า 68

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะมีความแตกต่างกันบ้างแต่ก็มีความหมายเหมือนกันอยู่ผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปและแลกเปลี่ยนต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้

ภาวะผู้นำทางทหาร (Military Leadership)

ภาวะผู้นำทางทหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสงคราม เพราะการปฏิบัติการใดๆ ต้องอาศัยปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะการปฏิบัติการที่ซับซ้อนหรือสถานการณ์ไม่ปกติธรรมดาเพื่อให้ภารกิจประสบผลสำเร็จดังเห็นได้จาก อำนาจกำลังรบ (Combat power) หมายถึง ผลกระทบโดยรวมจาก การดำเนินกลยุทธ์ (Maneuver), อำนาจกรยิง (Firepower), การพิทักษ์หน่วย (Protection), ภาวะผู้นำ (Leadership) (FM 101-5-1, 1997, p.1-31) ดังนั้น กองทัพบกอเมริกันได้ระบุคุณสมบัติ/บุคลิกภาพผู้นำทางทหาร (Leadership in Action) ไว้ใน FM 22 – 100 ดังนี้ (ขวัญตา สงานตร, 2542, หน้า 39-40)

1. ผู้นำต้อง “เป็น” ดังนี้

ร่างกายแข็งแรงและมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มุ่งมั่น เห็นอกเห็นใจ มีวินัยในตนเอง เป็นแบบอย่างได้ มีความคิดริเริ่ม มีความอ่อนตัว ธารมณคังที่ ทุ่มเทให้แก่วิชาชีพทหาร มีจริยธรรม จงรักภักดีต่อชาติ ต่อกองทัพ และหน่วยงาน คำนึงถึงส่วนรวม ไม่นึกถึงส่วนตน ซื่อสัตย์ซื่อมั่นในหน้าที่ ต้องเป็นผู้นำทางค่านิยม กล้าหาญ เปิดเผยไม่มีอคติมีความสามารถสูง อุทิศตนทุ่มเท ยืนหยัด ต่อคุณงามความดี สามารถวิเคราะห์ปัจจัยและกำลังที่จะใช้ สามารถอ่านสถานการณ์และเลือกวิธีการปฏิบัติ ซึ่งเปิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ

2. ผู้นำจะต้อง “รู้” ในสิ่งต่อไปนี้

หลักสำคัญ 4 ประการที่มีผลต่อกัน ผู้นำ – ผู้ตาม – สถานการณ์ – การติดต่อสื่อสาร ระบบแบบธรรมเนียม มาตรฐานการปฏิบัติทางทหาร มาตรฐานสัมพันธ์กับการปฏิบัติการรบ อย่างไร ต้องรู้ตนเอง บุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน จุดแข็งและจุดอ่อนความรู้ทักษะและทัศนคติ ธรรมชาติของมนุษย์ ศักยภาพที่จะก่อให้เกิดอุปนิสัยที่ดี/เลว ความเก็บกดและความเศร้าจะมีผลให้เกิดความกลัวและความตื่นตระหนก และความกลัวมีผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร รู้จักงานของตน วางแผนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับดูแล สอน แนะนำ และเป็นทีปรึกษา แสดงออกถึงความสามารถทางเทคนิคและทางยุทธวิธี สร้างกลุ่มลูกน้อง กระทำการตัดสินใจที่ดีให้ลูกน้อง ยอมรับระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยของตน และขีดความสามารถและขีดจำกัดของหน่วย

3. ผู้นำจะต้อง “กระทำ” สิ่งต่อไปนี้

ผู้นำต้องกำหนดความมุ่งหมาย อธิบายจุดมุ่งหมายของภารกิจ บอกกล่าวเจตนารมณ์ของตน ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง/แผน ดำรงมาตรฐาน ตั้งเป้าหมาย ทำการตกลงใจและทำการแก้ไข ปัญหา กำกับดูแล ประเมิน สอน แนะนำ และให้คำปรึกษา ฝึกทหาร และฝึกทหารเป็นกลุ่มก้อน สร้างแรงจูงใจ ดูแลผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างมาตรฐานทางจริยธรรมสร้างทีมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เน้นคุณค่าของความเป็นทหาร ให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน แก้ไข

การปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ลงโทษทหารที่จงใจกระทำให้เกิดความผิดพลาด เพื่อให้ได้ปรับปรุงตัวได้สู่มาตรฐานและปฏิบัติตัวตามคำสั่ง

จากการศึกษาคุณสมบัติหรือคุณภาพของผู้นำในทางการทหาร อแดร์ (Adair., 1968, pp.141-142) พบว่าผู้นำทางการทหารมีลักษณะอย่างน้อย 34 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1) ความภูมิฐาน | 18) ความเห็นใจเพื่อนมนุษย์ |
| 2) ความสามารถ | 19) ความคิดริเริ่ม |
| 3) ความกล้าหาญ | 20) ความยุติธรรม |
| 4) สามัญสำนึก | 21) คุณพิณิจ |
| 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง | 22) ความรู้ |
| 6) ความร่าเริง | 23) ความจงรักภักดี |
| 7) ความเด็ดเดี่ยวและเด็ดขาด | 24) ความสามารถทางด้านวิชาชีพ |
| 8) ความสามารถที่จะให้คนอื่นพึ่งพาได้ | 25) ความสามารถที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น |
| 9) ความกระตือรือร้น | 26) บุคลิกภาพที่ดี |
| 10) ความมุนานะ | 27) ความสามารถในการแก้ปัญหา |
| 11) พลังกายพลังใจและพลังสมอง | 28) ความสามารถในการควบคุมตนเอง |
| 12) ประสิทธิภาพ | 29) ความรับผิดชอบ |
| 13) ความศรัทธา | 30) เชาว์ |
| 14) ความอดทน | 31) ความทรงจำที่แม่นยำ |
| 15) ร่างกายแข็งแรง | 32) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน |
| 16) ความซื่อสัตย์สุจริต | 33) ประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น |
| 17) อารมณ์ขัน | 34) อำนาจทางจิตสูง |

สงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare)

ความมั่นคง ในกระบวนทัศน์ “แบบเก่า” เน้นมิติเดียวเฉพาะ “ปฏิบัติการทางทหาร” จึงมอง “ภัยคุกคาม” ค่อนข้างคับแคบ แม้กระทั่งปัจจุบันผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติจำนวนหนึ่งก็ยังมักมีทัศนคติแบบเก่าๆ นี้ ทั้งที่โลกเปลี่ยนแปลงซับซ้อนกว่าเดิมที่เป็นอยู่มากๆ

แต่ “แบบใหม่” นั้น พิจารณาหลายมิติอย่างผสมกันแบบบูรณาการเป็นองค์รวม ตรงที่ใจกลางสูงสุด คือ สันติสุขของมนุษยชาติ การตีความ “ภัยคุกคาม” ใน “กรอบใหม่” นี้ หลากๆ อย่าง เป็นนามธรรม มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ เข้าใจยากขึ้นมีความซับซ้อนซ่อนเงื่อนยิ่งขึ้น เช่น การค้า

เสรีในโลกาภิวัตน์ การพัฒนาสติปัญญาของคนในประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจกับอธิปไตยของชาติ ฯลฯ เป็นต้น จึงต้องการ “กรอบการวิเคราะห์” ที่เหมาะสมจึงสามารถมองความซับซ้อนดังกล่าวนี้ได้อย่างชัดเจนแยกแยะได้ (วิวัฒน์ชัย อัคราทร, 2547, หน้า 6-16)

United Nations Development Programme (UNDP) เชื่อว่ามี “ภัยคุกคาม” ต่อ “ความมั่นคงมนุษย์” 7 เรื่องด้วยกัน ได้แก่

- 1) ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 2) ความไม่มั่นคงด้านอาหาร
- 3) ความไม่มั่นคงด้านสุขภาพ
- 4) ความไม่มั่นคงส่วนบุคคล
- 5) ความไม่มั่นคงด้านสิ่งแวดล้อม
- 6) ความไม่มั่นคงด้านชุมชนและวัฒนธรรม
- 7) ความไม่มั่นคงทางการเมือง

“ความมั่นคงมนุษย์” จึงเป็นกระบวนการพัฒนาในกรอบ “การพัฒนาคน” และ “การพัฒนาที่ยั่งยืน”

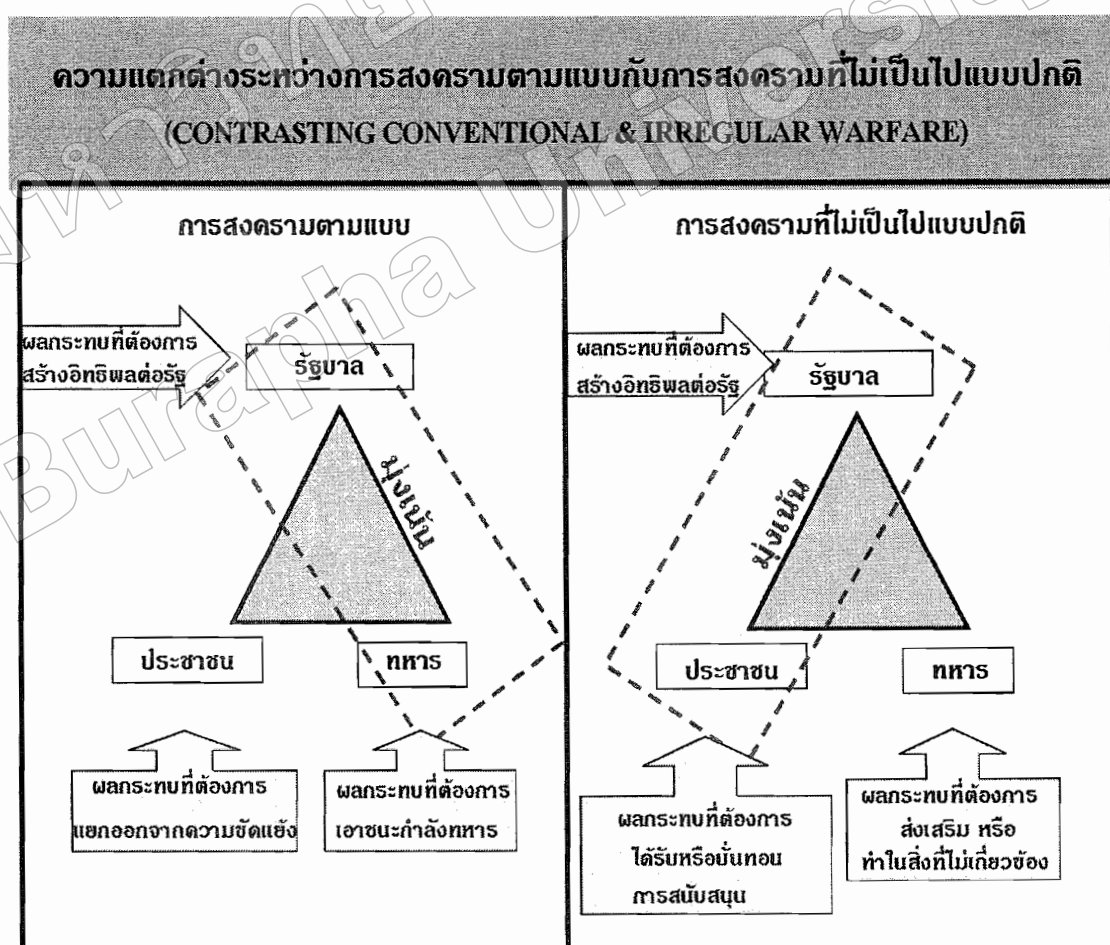
แนวความคิดเรื่องการสงครามมีการนิยามแตกต่างกันตามลำดับเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อกำหนดกรอบความคิดให้เข้าใจสงครามอสมมาตรที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ จึงมีการรวบรวมการสงครามต่างๆ ให้เห็นความแตกต่าง และความเหมือนของการปฏิบัติอันนำไปสู่กรอบการวิจัยที่กำหนด

สงครามตามแบบ (Conventional warfare) หรือ (Regular Warfare) หมายถึง การสงครามระหว่างสองประเทศหรือมากกว่า โดยใช้อาวุธและยุทธวิธีการรบตามแบบด้วยกำลังพลที่มีการฝึกและการใช้อาวุธอย่างดี ซึ่งอาวุธที่ใช้เป็นอาวุธการรบตามแบบทั่วไป ไม่ใช่อาวุธชีวภาพ, อาวุธเคมี หรืออาวุธนิวเคลียร์ (Conventional warfare – Wikipedia, 2007)

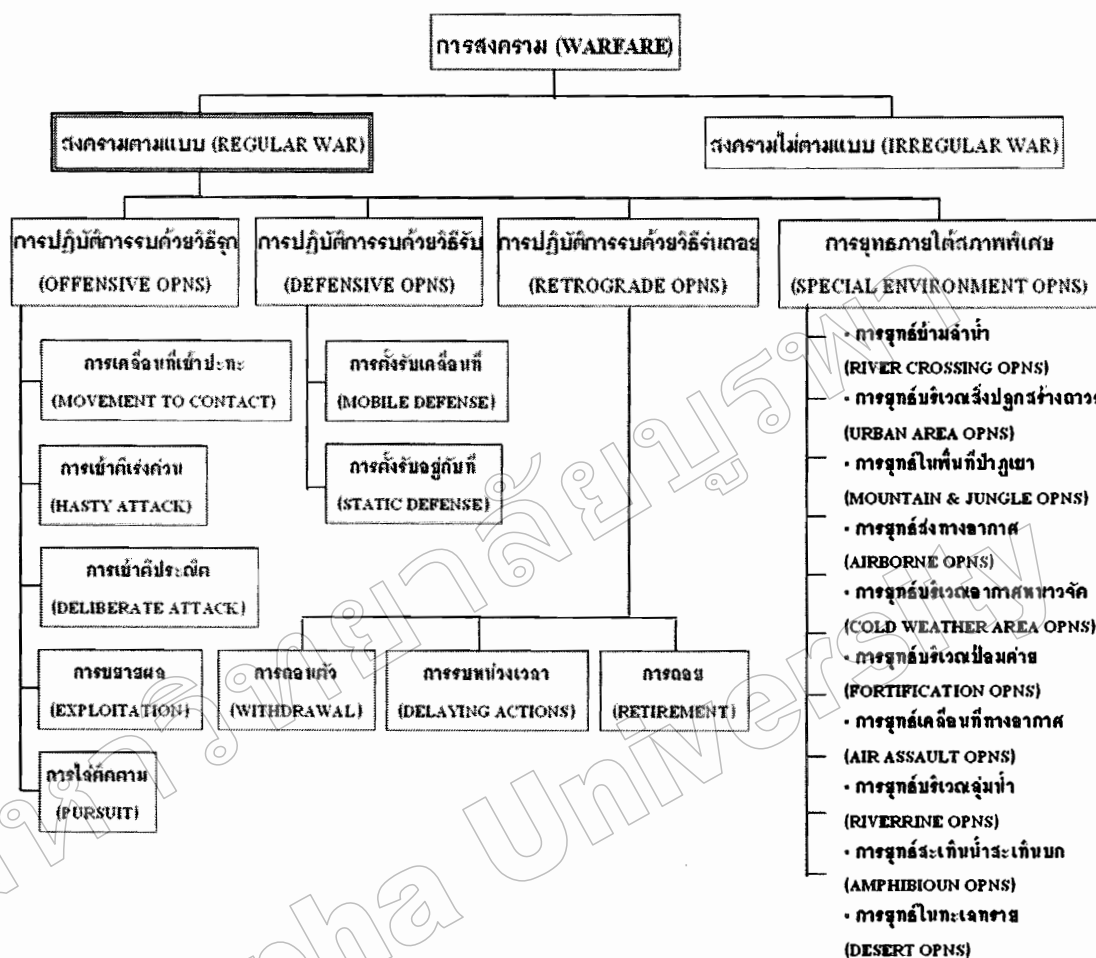
ในความหมายของคำว่า การสงครามตามแบบ (Conventional warfare) นั้นในปัจจุบันสหรัฐได้บัญญัติศัพท์ ในความหมายทำนองเดียวกับ “การสงครามตามประเพณีนิยม” (Traditional warfare) ซึ่งก็คือรูปแบบของการสงครามระหว่างรัฐคู่กรณี ซึ่งใช้กำลังทหารของประเทศเผชิญหน้ากันโดยตรง เพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันด้วยกองกำลังติดอาวุธ การทำลายขีดความสามารถในการทำสงครามของฝ่ายตรงข้าม หรือยึด หรือครอบครองเขตแดน เพื่อที่จะบีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวรัฐบาล หรือนโยบายของฝ่ายตรงข้าม ปกติการปฏิบัติการทางทหารตามแบบมุ่งต่อ กองกำลังติดอาวุธของฝ่ายตรงข้ามด้วยวัตถุประสงค์ให้เกิดผลกระทบที่ส่งอิทธิพลต่อรัฐบาลของฝ่ายตรงข้าม (ดูรูปที่ 2-4) โดยทั่วไปจะกำหนดว่า ประชาชนในท้องถิ่นที่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการ

ไม่เกี่ยวข้องกับการสงคราม และจะต้องยอมรับผลลัพธ์ทางการเมืองที่รัฐบาลของตนได้ก่อสงครามขึ้น รวมทั้งคำตัดสิน หรือการต่อรองที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์พื้นฐานทางทหารของการปฏิบัติการทางทหารตามแบบ คือ ลดการรบกวนขัดขวางจากประชาชนพลเรือนในการปฏิบัติการทั้งหลาย

ในทางตรงกันข้าม การสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน มุ่งเน้นต่อการควบคุมประชาชน โดยไม่มุ่งควบคุมกองกำลัง หรือเขตแดนของฝ่ายตรงข้าม (ดูสภาพทางขวาของรูปที่ 2-4) ที่สำคัญที่สุด การสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน เป็นการต่อสู้ด้วยความรุนแรงเพื่อควบคุมหรือสร้างอิทธิพลเหนือประชาชน และการสนับสนุนของประชาชนที่เกี่ยวข้อง การก่อสงครามเป็นได้ทั้งรัฐหรือกลุ่มติดอาวุธอื่น โดยการหาหนทางที่จะทำให้เกิดความชอบธรรมตามกฎหมาย และความน่าเชื่อถือของฝ่ายตรงข้ามตลอดจนเพื่อที่จะโค่นล้มฝ่ายตรงข้ามของตนออกจากประชาชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางกายและทางใจ ในเวลาเดียวกันจะแสวงหาหนทางให้ได้รับการหนุนหลังฝ่ายตนเพื่อความชอบธรรมตามกฎหมาย และเกิดความน่าเชื่อถือเพื่อดำเนินการให้เกิดอำนาจหน้าที่เหนือประชาชนฝ่ายเดียวกันนั้น



ภาพที่ 2-7 ความแตกต่างระหว่างการสงครามตามแบบกับการสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน (ไม่เป็นไปตามแบบปกติ) (กฤตติภูมิ หอมหวล และคณะ, 2552, หน้า 19)



ภาพที่ 2-8 สงครามตามแบบ (สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, พ.ท., 2540, หน้า 3-155)

แนวคิดสงครามยุคที่ 4 เกิดจากนักยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ แต่แนวคิดดังกล่าวกลับไม่ได้ ได้รับความสนใจเนื่องจากยุทธศาสตร์ทางทหารสหรัฐฯ ขณะนั้นถูกบดบังด้วยกระแสการปฏิวัติใน การทหาร (Revolution in Military Affairs : RMA) คือแนวการบูรณาการระหว่างการพัฒนา กองทัพโดยใช้เทคโนโลยีที่แม่นยำและมีพลังอำนาจในการทำลายสูง การเปลี่ยนหลักคิดการโจมตี แบบใหม่ (Conceptual Innovative) และการจัดหน่วยที่เน้นลักษณะจู่โจมเร็ว โดยมุ่งนำเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เข้ามาเพิ่มความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา พร้อมกับการใช้ระบบการข่าวแบบ ใหม่ ซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สูงสุดของกระแสการปฏิวัติในการทหารหรือ RMA คือ ความสามารถของผู้บัญชาการในสนามรบที่จะเห็นภาพที่เกือบสมบูรณ์ (Near Perfect) ของหน่วย ตนเองและข้าศึกได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการลดสภาพการณ์ที่ เกลา เซวิทซ์ เรียกว่าสภาพความ

ไม่แน่นอนหรือความคลุมเครือของสงคราม(The Fog of War) และการทำสงครามในแนวคิด RMA นี้จะมุ่งแสวงหาวิธีการกระทำต่อข้าศึก ด้วยการบดขยี้หัวใจจุดศูนย์ศูนย์กลางสายฟ้าแลบ(Shock and Awe) รวมทั้งการปฏิเสธ และการบั่นทอนความสามารถของข้าศึกในการรวบรวม การดำเนินกรรมวิธี การเก็บข้อมูลและการกระจายข่าวสาร

สงครามยุคที่ 4 (Fourth Generation Warfare: 4GW) เป็นแนวคิดวิธีการทำสงครามที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ไม่ใช่การทำลายล้างจากการรบขนาดใหญ่ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำลายพื้นฐานความเข้มแข็งของข้าศึก (พร ภิเศก,1-2)

การแบ่งสงครามออกเป็น 4 ยุค คือ

สงครามยุคที่ 1 เป็นยุคสงครามดั้งเดิมมาจนถึงสมัยนโปเลียนที่เน้นระบบการเกณฑ์ทหาร และใช้อาวุธประจำกายเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การทำลายกำลังรบของข้าศึก

สงครามยุคที่ 2 เป็นยุคสงครามกลางเมืองของสหรัฐฯ และสงครามโลกครั้งที่ 1 ที่เน้นอำนาจการยิงทำลายล้าง โดยมีเป้าหมายหลักคือรูปแบบรบของข้าศึก

สงครามยุคที่ 3 เป็นยุคของสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เน้นการดำเนินกลยุทธ์ด้วยยานเกราะ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การทำลายฐานในการส่งกำลังและระบบการควบคุมบังคับบัญชาของข้าศึก

สงครามยุคที่ 4 เป็นสงครามในต้นศตวรรษที่ 21 ที่เน้นเซลล์ปฏิบัติการอิสระขนาดเล็ก หลากหลายเซลล์ตามแนวคิดสงครามไม่สมมาตร โดยมีเป้าหมายหลักคือการทำลายความเป็นปึกแผ่นของสังคม และเจตนารมณ์การต่อสู้ของฝ่ายตรงข้าม ผลสำเร็จในสนามรบสำคัญน้อยกว่าการนำมาแสวงประโยชน์จากการขยายผลด้วยการโฆษณาชวนเชื่อสงครามยุคที่ 4 (Fourth Generation Warfare: 4GW) เป็นแนวคิดวิธีการทำสงครามที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ไม่ใช่การทำลายล้างจากการรบขนาดใหญ่ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำลายพื้นฐานความเข้มแข็งของข้าศึก

จากการที่ในปัจจุบันการทำสงครามไม่ใช่เรื่องผูกขาดที่รัฐกระทำได้แต่เพียงฝ่ายเดียว พร้อมๆ กับภาวะที่โลกได้เข้าสู่ยุคไร้พรมแดนแล้ว แต่ขอบเขตของอำนาจรัฐยังคงถูกจำกัดอยู่เพียงแค่พรมแดนของตนเองเท่านั้น สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้กำลังตามแบบขนาดใหญ่อยู่ในภาวะที่ช่วยเหลือตัวเองได้ลำบาก เพราะกลุ่มผู้ปฏิบัติการในสงครามยุคที่ 4 จะแยกออกเป็นกลุ่มขนาดเล็กหรือเซลล์(Cell) กระจายกระจัดกระจายอยู่ในสังคมเสมือนเงาปีศาจที่คอยจ้องทำลายข้าศึกตลอดเวลาด้วยยุทธวิธีแบบรุมกินโต๊ะ(Swarming Tactics) และพร้อมจะมาได้จากทุกทิศทางโดยไม่มีพรมแดนระหว่างประเทศขวางกั้นเอาไว้ การใช้กำลังตามแบบขนาดใหญ่รวมทั้งเครื่องบินรบและรถถังต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติการในสงครามยุคที่ 4 จะไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง รวมทั้งแนวคิดการเข้าโจมตีต่อจุดศูนย์กลางของฝ่ายผู้ก่อการจากกองทัพที่เข้มแข็งและอุดมไปด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงต่างๆ ก็จะไม่ผลเช่นกัน แนวคิดสงครามยุคที่ 4 จึงเป็นเสมือนทางแก้ของกลุ่มนักรบที่เน้นการพลิกแพลง หัวใจ

เสริมใยเหล็กจากศรัทธาของศาสนาและอุดมการณ์ เพื่อแก้เผ็ดต่อชาติที่มุ่งใช้เทคโนโลยีและพลังอำนาจการทำลายที่เหนือกว่าตามแนวคิดการปฏิวัติในกิจการทหาร (Revolution in Military Affairs : RMA) ด้วยความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอุดมการณ์ ริเริ่ม ศรัทธา จะปฏิเสธชัยชนะของข้าศึก

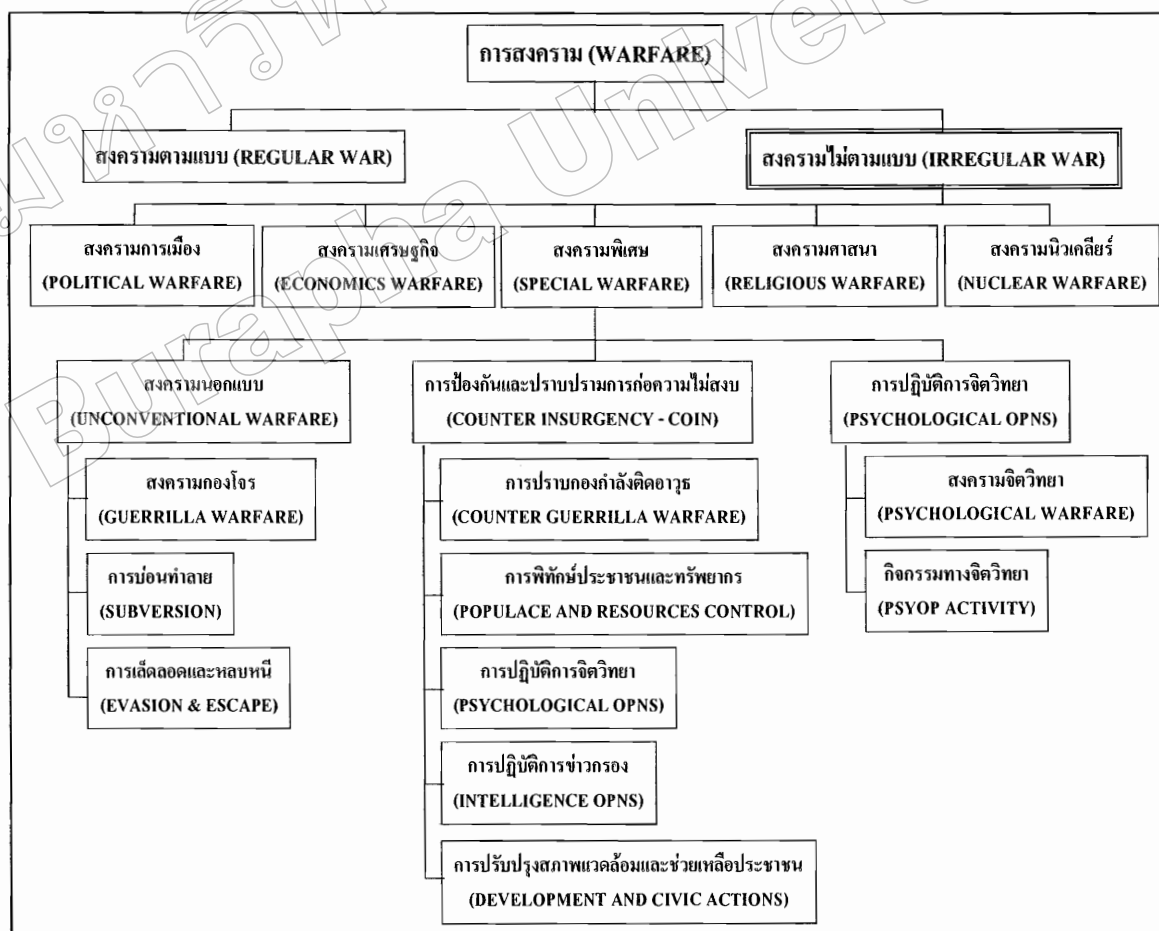
การสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน คือ มุ่งประเด็นที่การปฏิบัติการในการสงครามนั้น อันได้แก่ประชากรที่เกี่ยวข้อง และจุดประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของสงคราม คือต้องการให้ได้ หรือ รักษาไว้ซึ่งการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือ และได้รับการสนับสนุนจากประชากรที่เกี่ยวข้อง ในทางตรงข้าม การให้ความสนใจเป็นการมุ่งตรงต่อความชอบธรรมในอำนาจหน้าที่ทางการเมือง เพื่อการควบคุม หรือมีอิทธิพลต่อประชาชนที่เกี่ยวข้อง ต่อมาคำจำกัดความตามลักษณะดังกล่าวนี้ ได้มีการอนุมัติโดย รมว.กท. ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 17 เม.ย.2006 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน (Irregular War) คือ “รูปแบบของการสงคราม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในตัวของเองว่าเป็นความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ และ/หรือ ความชอบธรรมของผู้มีอำนาจหน้าที่ทางการเมืองที่เกี่ยวข้องด้วยเป้าหมายในการทำลายที่ละน้อย หรือให้การสนับสนุนต่ออำนาจนั้น การสงครามที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนมักนิยมใช้แนวทางในทางอ้อม อย่างไรก็ตามมันอาจจะใช้ขอบเขตหรือพิสัยของขีดความสามารถทางการทหาร หรือขีดความสามารถอื่น ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อแสวงหาหนทางให้เกิดความได้เปรียบในแบบอสมมาตร เพื่อที่จะบ่อนทำลายพลังอำนาจ อิทธิพล และเจตจำนงของฝ่ายตรงข้าม”

คำว่าสงครามไม่สมมาตร คือ คำอธิบายลักษณะสงครามที่คู่สงครามหรือคู่ต่อสู้มีขีดความสามารถในการรบตามแบบหรือมีศักยภาพทางสงครามต่างกันมาก หรือพูดง่าย ๆ ก็คือการต่อสู้ระหว่างฝ่ายที่เข้มแข็งกับ ฝ่ายที่อ่อนแอ โดยฝ่ายที่อ่อนแอไม่มีทางที่จะชนะได้เลยไม่ว่าจะใช้สงครามตามแบบอย่างไรก็ตาม ลักษณะการต่อสู้เช่นในสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ที่ฝ่ายคู่สงครามต่างก็มีขีดความสามารถในการรบอยู่ในลักษณะใกล้เคียงกันและใช้รูปแบบการรบตามแบบเหมือนกันไม่เรียกว่าสงครามไม่สมมาตร ในการต่อสู้ฝ่ายอ่อนแอแม้จะสู้ไม่ได้ในเชิงการรบตามแบบก็ตามแต่ก็จำเป็นต้องสู้เพื่อความอยู่รอดและเพื่ออุดมการณ์ของกลุ่มตนเอง โดยได้หันไปใช้แนวคิดอ่อนสู้แข็งเปลี่ยนพลังความเข้มแข็งของศัตรูเข้าทำลายตนเอง โดยแนวคิดนี้เรียกว่าสงครามไม่สมมาตรซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ได้มีการปฏิบัติมานานแล้ว เช่น การทำสงครามกองโจรในยุคสงครามเย็นตามแนวคิดของ เมา เซตุง แต่สิ่งที่เป็นนวัตกรรมและเปลี่ยนไปค่อนข้างมากคือเป้าหมายและวิธีการ สงครามไม่สมมาตรมุ่งกระทำเพื่อเพิ่มความสะดวกให้ฝ่ายที่อ่อนแอซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายเข้ากระทำต่อเป้าหมายที่เปรียบเสมือนกล่องดวงใจของมวลชนฝ่ายตรงข้ามซึ่งเป็นฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทั้งนี้เพื่อสร้างความตึงเครียดในกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริสุทธิ์ที่ถูกกระทำ เกิดความสับสนและเสียสมดุล การโจมตีดังกล่าวตั้งใจกระทำให้เกิดทั้งความสูญเสีย

ในทางกายภาพโดยตรง ก่อให้เกิดความหวาดหวั่นและตกตะลึงจากการโจมตีอย่างสมบูรณ์แบบ โดยแนวคิดการปฏิบัติการแบบนี้ไม่ได้มุ่งต่อเป้าหมายเฉพาะตรงจุดที่เกิดเหตุการณ์การโจมตีเท่านั้น แต่หวังผลกระทบเป็นระลอกต่อเนื่องไปยังเป้าหมายทางการทหาร และศักยภาพในการแข่งขันทุกรูปแบบของประเทศ

สงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare) คือ การต่อสู้ระหว่างฝ่ายที่เข้มแข็งกับฝ่ายที่อ่อนแอ โดยฝ่ายที่อ่อนแอไม่มีทางจะชนะได้เลยไม่ว่าจะใช้สงครามตามแบบอย่างไรก็ตาม สงครามไม่สมมาตรมุ่งกระทำเพื่อเพิ่มความสมดุลให้ฝ่ายที่อ่อนแอซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายเข้ากระทำต่อเป้าหมายที่เปรียบเสมือนกล่องดวงใจของมวลชนฝ่ายตรงข้ามซึ่งเป็นฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า เพื่อสร้างความตระหนกในกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริสุทธิ์ที่ถูกกระทำ เกิดความสับสนเสียสมดุล การโจมตีดังกล่าวตั้งใจให้เกิดทั้งความสูญเสียในทางกายภาพโดยตรง และหวังผลกระทบเป็นระลอกต่อเนื่องไปยังเป้าหมายทางการทหาร และศักยภาพการแข่งขันทุกรูปแบบของประเทศ (พร. ภิเศก, 2547, หน้า 1-1)



ภาพที่ 2-9 สงครามไม่ตามแบบ (สุรศักดิ์ พันธุเศรษฐ, พ.ท., 2540, หน้า 3-155)

ในอดีตไม่มีการจำแนกชนิดสงครามอย่างชัดเจน เพียงแต่ต้องการให้การปฏิบัติการครั้งนั้นๆประสบความสำเร็จต่อฝ่ายตรงข้ามในสนามรบเท่านั้น ต่อมาได้มีการวิวัฒนาการในด้านต่างๆ ทั้งเทคนิคการทำสงคราม, อาวุธยุทธโศปกรณ์, การจัดการส่งกำลังบำรุง และอื่นๆ ประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา (Developing Nation) หรือบางครั้งเรียกว่าประเทศที่ด้อยพัฒนา คือ ประเทศที่กำลังสร้างความเจริญเติบโตให้รู้ดหน้าจากสังคมดั้งเดิม และต้องเผชิญกับความแปรปรวนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การทหาร การเมือง จิตวิทยา และเทคโนโลยี ย่อมได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งในหลายๆสถานการณ์ ดังนั้นควรทำความเข้าใจในการจำแนกและนิยามการทำสงครามและนิยามวิธีแก้ไขการกระทำต่างๆดังนี้ (คองทัพบก, 2540)

ความขัดแย้งระดับต่ำ (Low Intensity Conflict) คือ การต่อสู้ทางด้านการเมืองและการทหารในขอบเขตจำกัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเมือง ทางทหาร สังคม เศรษฐกิจ และจิตวิทยา ซึ่งมักมีลักษณะของความขัดแย้ง ตั้งแต่การเจรจาต่อรอง การกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การก่อการร้าย จนถึงสงครามการก่อความไม่สงบ ความขัดแย้งระดับต่ำโดยทั่วไป จะเป็นการต่อสู้โดยมีระดับความรุนแรงของการใช้อาวุธและยุทธวิธีในลักษณะการต่อสู้ยืดเยื้อ

การก่อความไม่สงบ (Insurgent) คือ การเคลื่อนไหวของขบวนการที่มุ่งประสงค์จะล้มล้างอำนาจรัฐที่มีอยู่เดิม เป้าหมายอาจจำกัดเพียงต้องการแยกตัวออกจากการควบคุมของรัฐบาล จนถึงการใช้ยึดอำนาจรัฐและเข้าแทนที่รัฐบาลปัจจุบัน โดยการใช้การบ่อนทำลายและการต่อสู้ด้วยอาวุธ ซึ่งมีระดับความรุนแรงที่ยังไม่ถึงขั้นสงครามกลางเมือง

สงครามการก่อความไม่สงบ (Insurgency War) คือ การต่อสู้ระหว่างรัฐบาลที่ปกครองประเทศกับขบวนการก่อความไม่สงบ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติการด้วยวิธีการรุนแรงภายในประเทศต่อจุดต่อแหลม ทางด้านการเมือง สังคมจิตวิทยา เศรษฐกิจ การทหาร และประชาชนของฝ่ายรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อล้มล้างอำนาจรัฐ สงครามดังกล่าวนี้ แตกต่างจากการก่อความไม่สงบที่มีความรุนแรงกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของการคุกคามที่มีต่อฝ่ายรัฐบาลและวัตถุประสงค์ในการควบคุมพื้นที่ของฝ่ายก่อความไม่สงบ

สงครามกลางเมือง (Civil War) คือ การขัดแย้งภายในประเทศที่มีลักษณะดังนี้

- ฝ่ายก่อความไม่สงบยึดครองและควบคุมพื้นที่เอาไว้ได้
- ฝ่ายก่อความไม่สงบจัดตั้งรัฐบาลเข้าบริหารพื้นที่ที่ควบคุม
- ประเทศอื่นให้การยอมรับรัฐบาลของฝ่ายก่อความไม่สงบ และแสดงจุดยืนต่อการขัดแย้งอย่างแน่ชัด
- ฝ่ายก่อความไม่สงบมีกำลังทหารซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ ถืออาวุธ โดยเปิดเผยติดเครื่องหมายโดยแจ้งชัด และปฏิบัติการตามกฎหมายการทำสงคราม

- สถานการณ์อยู่ในสภาวะการเป็นปฏิปักษ์โดยทั่วไป มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงด้วยกำลังทหารเป็นส่วนใหญ่

การบ่อนทำลาย (Subversion) คือ การกระทำเพื่อบั่นทอนพลังอำนาจทางทหาร เศรษฐกิจ การเมือง สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือกำลังใจของฝ่ายรัฐบาล หรือผู้ครองอำนาจ ทั้งนี้ด้วยการใช้กำลังและความรุนแรงหรือแทรกซึมเข้าไปบั่นทอน เพื่อล้มล้างอำนาจ การปกครอง หรือขัดขวางหน้การปฏิบัติ หรือนโยบายของผู้ครองอำนาจรัฐตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนโดยต่อเนื่อง

การก่อความวุ่นวายของประชาชน (Civil Disturbance) คือ การใช้ประชาชนหรือมวลชน เข้าขัดขวางการปฏิบัติงานและการผลิตของรัฐบาล และเพื่อบั่นทอนการสนับสนุนของประชาชน ต่อรัฐบาล โดยการกระทำเพื่อแสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอของรัฐบาล ทั้งนี้อาจจัดตั้งหน่วยใต้ดิน และหน่วยสนับสนุนเพื่อยุยงและจัดให้มีการนัดหยุดงานของผู้มาใช้แรงงาน การชะลอการทำงาน การชุมนุมประท้วงและการก่อจลาจล ซึ่งฝ่ายตรงข้ามอาจแสวงผลจากสถานการณ์ดังกล่าว ดำเนินการก่อวินาศกรรมควบคู่ไปด้วย

การก่อจลาจล (Riot) คือ การกระทำของฝูงชนด้วยวิธีการรุนแรง ไม่คำนึงถึงกฎหมาย และไม่เชื่อฟังเจ้าหน้าที่ผู้รักษาความสงบเรียบร้อย แต่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตามการชักจูงของผู้นำ กลุ่ม ถึงแม้จะเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายหรือกระทบกระเทือนต่อความสงบเรียบร้อยของ บ้านเมืองก็ตาม

การก่อวินาศกรรม (Sabotage) คือ การปฏิบัติการที่มีความประสงค์ในการทำอันตราย การเข้าแทรกแซง หรือขัดขวางการป้องกันประเทศของชาติใดชาติหนึ่ง โดยการทำลายวัตถุเพื่อการ สงคราม สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือทรัพยากรธรรมชาติ

การก่อวินาศกรรม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การก่อวินาศกรรมโดยใช้เครื่องมือกล ได้แก่ การก่อให้เกิดความเสียหายด้วยการ ใช้เครื่องมือง่าย ๆ เช่น ค้อน แฉก ไม้ หรือวิธีการง่าย ๆ เช่น การนำสิ่งแปลกปลอมใส่ใน เครื่องยนต์ การละเลยไม่ปรนนิบัติบำรุงเครื่องยนต์ อาวุธยุทโธปกรณ์
2. การก่อวินาศกรรมโดยใช้เพลิง ได้แก่ การใช้เทคนิคการวางเพลิงอย่างง่ายตาม สถานที่สำคัญต่าง ๆ
3. การก่อวินาศกรรมโดยใช้วัตถุระเบิด
4. การก่อวินาศกรรมทางธุรการ ได้แก่ การก่อวินาศกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นการกระทำที่ ไม่รุนแรง เช่น การละเลยคำสั่ง การรับ – ส่งเอกสารผิดที่ การทำให้การติดต่อสื่อสารขัดข้อง

การก่อการร้าย (Terrorism) คือ การใช้ความรุนแรงหรือข่มขู่ว่าจะใช้ความรุนแรงซึ่งได้ใคร่ครวญไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเมือง ลัทธิศาสนา หรืออุดมการณ์โดยสร้างความหวาดผวหรือความกลัว ด้วยวิธีการข่มขู่ หรือบังคับด้วยกำลัง

สงครามกองโจร (Guerrilla Warfare) คือ การปฏิบัติการทางทหารและแบบทหารในดินแดนของข้าศึกหรือที่ข้าศึกยึดครองอยู่ด้วยการใช้กำลังไม่ตามแบบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประชาชนในท้องถิ่น สงครามกองโจรเป็นการปฏิบัติการรุกด้วยความรวดเร็วและรุนแรงในช่วงเวลาอันสั้น โดยใช้การจู่โจม ความคล่องแคล่ว และการถอนตัวหนีอย่างรวดเร็ว การดำเนินการสงครามกองโจรขึ้นอยู่กับผลกระทบทางการเมือง การเมือง และข้อพิจารณาทางด้านกฎหมาย รวมทั้งการสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นและการสนับสนุนจากนอกประเทศ

จากนิยามข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของกลุ่มคน หรือกองกำลังประชาชนที่ไม่ใช่ทหารปฏิบัติต่อฝ่ายตรงข้ามที่เป็นฝ่ายปกครองหรือมีอิทธิพลเหนือดินแดนใด ๆ อันมีศักยภาพที่สูงกว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยมีการปฏิบัติต่อสถานที่ต่างๆ ตามแผนการในเวลาที่เหมาะสม ด้วยวิธีการที่ฝึกฝนมาอย่างดี ดังนั้นจึงมีการปฏิบัติการตอบโต้การกระทำในข้างต้นที่กล่าวมา ดังนี้

การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ (Counter Insurgency) คือ การปฏิบัติการทางทหาร กึ่งทหาร การเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกิจการพลเรือน เพื่อเอาชนะการก่อความไม่สงบ

การต่อต้านการก่อการร้าย (Antiterrorism) คือ มาตรการเชิงรับที่ใช้เพื่อลดอันตรายที่จะเกิดต่อบุคคล และทรัพย์สินจากการก่อการร้าย

การตอบโต้การก่อการร้าย (Counter Terrorism) คือ มาตรการเชิงรุกในการป้องกัน หันเห และโต้ตอบการก่อการร้าย

การรักษาความมั่นคงภายใน (Internal Security) หรือการรักษาความปลอดภัยภายใน คือ การดำรงไว้ซึ่งสถานะทางกฎหมายและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศที่จำเป็น ด้วยการจัดความรุนแรง การบ่อนทำลาย และการละเมิดต่อกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนมีความศรัทธาเชื่อมั่นต่อรัฐบาล ทั้งนี้ด้วยการพัฒนาและการป้องกันภายใน

การป้องกันและพัฒนาภายใน (Internal Defense and Development, IDAD) คือ มาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อสร้างความเจริญเติบโต การป้องกันประเทศให้ปลอดภัยจากการบ่อนทำลาย สภาวะซึ่งไร้กฎหมาย และการก่อความไม่สงบ

การป้องกันภายใน (Internal Defense) คือ มาตรการอย่างเต็มขนาด ซึ่งรัฐบาลใช้ในการพิทักษ์และดำรงไว้ซึ่งความอิสระของสังคมของประเทศให้ปลอดภัยจากการบ่อนทำลาย ภาวะไร้กฎหมายและการก่อความไม่สงบ

การพัฒนาภายใน (Internal Development) คือ การดำเนินการของประเทศเพื่อสร้างความเจริญเติบโตของสถาบันที่มีความสำคัญยิ่ง ในการตอบสนองความต้องการของสังคมโดยส่วนรวมของประเทศ ทั้งทางด้านการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา

การพัฒนาสถาบัน (Institutional Development) คือ การสร้างองค์กรต่าง ๆ อย่างเป็นรูปแบบ เพื่อให้ประชาชนได้รวมตัวและร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่นในการมีส่วนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมจิตวิทยา ด้วยกันอย่างสอดคล้อง

การรณรงค์ (Campaign) คือ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันภายในพื้นที่และเวลาที่กำหนดไว้ (ในสงครามคอมมิวนิสต์เรียกว่า “การทัพ”)

การรณรงค์ด้วยการเสริมความมั่นคง (Consolidation Campaign) คือ การรณรงค์ในพื้นที่ที่มีลำดับความเร่งด่วนด้วยการผสมผสานฝ่ายพลเรือน ตำรวจ และทหาร โดยปกติจะกระทำในระดับจังหวัด เป็นการปฏิบัติการซึ่งสนธิแผนงานทั้งด้านการพัฒนาและการป้องกันเข้าด้วยกัน เพื่อจัดตั้งดำรงไว้หรือฟื้นฟูการควบคุมพื้นที่และประชาชนโดยฝ่ายรัฐบาล โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการปรับปรุงและดำเนินการด้านเศรษฐกิจ การเมือง และกิจกรรมทางสังคมโดยปกติของประชาชนในพื้นที่

การรณรงค์ด้วยการโจมตี (Strike Campaign) คือ การปฏิบัติการรบในพื้นที่ที่อยู่ในความควบคุมของกองโจรหรือในพื้นที่ช่วงชิงเป็นหลัก ทั้งนี้โดยกำหนดฐานที่มั่นและกองกำลังทางยุทธวิธีของฝ่ายก่อความไม่สงบเป็นเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการป้องกันภายในอื่น ๆ สนับสนุนกำลังทางยุทธวิธีตลอดห้วงเวลาการปฏิบัติการรบ กำลังโจมตีโดยปกติจะไม่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการภายหลังจากที่ได้ปฏิบัติการกิจเรียบร้อยแล้ว

การปฏิบัติการในพื้นที่ห่างไกล (Remote Area Operations) คือ การปฏิบัติการของฝ่ายรัฐบาลในพื้นที่ช่วงชิงเพื่อจัดตั้งฐานที่มั่นของฝ่ายรัฐบาล พื้นที่เหล่านี้อาจเป็นที่อยู่อาศัยของชนกลุ่มน้อยตามเชื้อชาติ ศาสนา หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่อยู่โดดเดี่ยวก็ได้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติการในพื้นที่ห่างไกลอาจกระทำในพื้นที่ที่ไม่มีประชาชนอยู่อาศัยก็ได้ ถ้าหากพื้นที่นั้นเป็นพื้นที่พักผ่อน พื้นที่ฝึก สถานการส่งกำลังบำรุง หรือกองบัญชาการของกำลังฝ่ายก่อความไม่สงบกำลังทางยุทธวิธีที่จะปฏิบัติการในพื้นที่ห่างไกลควรประกอบด้วยกำลังพลที่มีความคุ้นเคยหรืออยู่ในถิ่นนั้น ๆ เป็นส่วนใหญ่

การปฏิบัติการในพื้นที่ในเมือง (Urban Area Operations) คือ การปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบในสภาพแวดล้อมในเมือง ซึ่งมีลักษณะพิเศษที่จะต้องมีการประสานงานกันโดยใกล้ชิดระหว่างกำลังทหาร กำลังตำรวจ กำลังกึ่งทหาร และกำลังรักษาความปลอดภัยอื่น ๆ เพื่อคุ้มครองสถานที่สำคัญต่าง ๆ และควบคุมสถานการณ์การก่อความไม่สงบ การปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบในเมืองอาจเป็นส่วนหนึ่งของการรณรงค์ด้วยการเสริมความมั่นคง หรือการดำเนินการพัฒนาและป้องกันภายในอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในแผนการรณรงค์ใด ๆ ที่กำหนดไว้ก็ได้

การปฏิบัติการในพื้นที่ชายแดน (Border Operations) คือ การปฏิบัติที่มุ่งในการขัดขวางการแทรกซึมของคนและวัสดุเข้าหรือออกตามแนวพรมแดนระหว่างประเทศ

การช่วยเหลือประชาชนโดยทหาร (Military Civil Action) คือ การใช้กำลังทหารในการดำเนินการตามโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นทุกระดับ เช่น ในด้านการศึกษา การฝึก การปฏิบัติงานสาธารณะ การเกษตร การขนส่ง การสื่อสาร การสาธารณสุข การรักษาพยาบาล และอื่น ๆ ที่จะพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งนอกจากนี้แล้วยังเป็นการช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างทหารและประชาชน

จากการจำแนกสงครามตามแบบ (Regular War) และสงครามไม่ตามแบบ (Irregular War) จากภาพที่ 2-8 และ 2-9 ตามลำดับ และนิยามการกระทำของใคร, ที่ไหน, เมื่อไร และอย่างไร ดังที่กล่าวมาข้างบนนี้ มีความสอดคล้องกับคำจำกัดความในสงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare) เพราะเงื่อนไขกระบวนการในนิยามสงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare) เมื่อมองในลักษณะกระบวนการหรือวิธีการมีการใช้ในทั้งสงครามตามแบบ (Regular War) และสงครามไม่ตามแบบ (Irregular War) ดังเห็นได้จากอดีตและปัจจุบัน ทำให้สรุปได้ว่าการวิจัยนี้ครอบคลุมการปฏิบัติการต่างๆ ดังที่กล่าวมาทั้งสิ้น

กองทัพไทย (The Royal Thai Army: RTA)

1. กองทัพไทยในอดีต

การทหารในสมัยโบราณ

การทหารของไทยสมัยก่อนที่จะเข้ามาตั้งราชธานีอยู่ที่กรุงสุโขทัยนั้น ยากที่จะกำหนดลงไปได้แน่นอนว่าเป็นอย่าง ทั้งนี้เพราะหลักฐานของไทยได้สูญหายไปสิ้น นักประวัติศาสตร์จึงอาศัยการพิจารณาเทียบเคียงกับหลักฐานของจีน เพราะจีนเป็นประเทศที่อยู่ใกล้ชิด และมีพฤติกรรมเกี่ยวพันกับประเทศไทยมากที่สุด เข้าใจว่าคงไม่ห่างไกลจากความจริงนัก เมื่อราว พ.ศ. 718 จีนแบ่งการปกครองออกเป็นฝ่ายทหาร และฝ่ายพลเรือน ส่วนไทยเข้าใจว่าได้ใช้หลักปกครองใน “ระบอบ

ทหาร” โดยถือว่า “การทหารเป็นหลักสำคัญในการปกครอง” และทหารจะเป็นผู้บริหารประเทศ ในยามปกติจะแบ่งทหารออกเป็น 2 ส่วน คือ ทำหน้าที่ปราบปราม และ ป้องกันพระเจ้าแผ่นดินส่วนหนึ่งอีกส่วนหนึ่งทำหน้าที่ฝ่ายพลเรือน เมื่อเกิดศึกสงครามทหารทั้ง 2 ส่วนนี้ จะสมทบรวมกันเป็นกองทหารทำการป้องกันประเทศ

ศาสตราจารย์ พระยาอนุมานราชธนได้กล่าวไว้ในหนังสือ “เรื่องของชาติไทย” ว่าในราว พ.ศ.1200 เมื่อครั้งชนชาติไทยอพยพลงมาตั้งอาณาจักรน่านเจ้า ไทยในน่านเจ้าได้จัดการทหารในอาณาจักรของตนค่อนข้างเป็นระเบียบ ในการบริหารราชการแผ่นดินได้แบ่งออกเป็น 9 การทรวง ทั้งนี้มีกระทรวงทหารรวมอยู่ด้วย การจัดและการปกครองทหารของไทยสมัยน่านเจ้าได้กำหนดไว้ว่า ชายฉกรรจ์ทุกคนเป็นทหาร ผู้มีม้าก็ให้เป็นทหารม้า ในท้องถิ่นหนึ่งแบ่งทหารออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกยั้งฉาง แผนกทหารบก แผนกทหารม้าและแผนกอาวุธยุทธภัณฑ์ นอกจากนั้นยังมีการแบ่งออกเป็น กรม กอง มีทหารรักษาพระองค์ทำหน้าที่เป็นองครักษ์ใกล้ชิด ทหารหญิงชายชาวพื้นเมืองซึ่งมีความกล้าหาญว่องไวในการใช้อาวุธ ทหารพวกนี้จะเป็นทหารกองหน้า ผู้เป็นทหารจะได้รับจ่ายเครื่องแต่งกาย อาวุธ พาหนะ และเสบียงการกำหนดชั้นของข้าราชการ กำหนดตามจำนวนนาที่ได้รับพระราชทานจากพระเจ้าแผ่นดิน อาวุธที่ใช้คือ ง้าว ทวน คาน กระบอง และเกาทัณฑ์

การทหารในสมัยกรุงสุโขทัย

สภาพของสังคมในสมัยกรุงสุโขทัย เป็นสภาพที่เพิ่มอพยพลงมาตั้งถิ่นฐาน กำลังพลเมืองมีน้อย ขนาดของบ้านเมืองก็ไม่ใหญ่โตนัก ประมุขของประเทศในเวลานั้น ทรงใช้ระบบการปกครองแบบ “ทำเนียบกองทัพ” คือแบ่งประชาชนเป็นหมู่เป็นกอง ลักษณะคล้ายกับกองทัพ อยู่ภายใต้การควบคุมของเจ้าหมู่ซึ่งมีตำแหน่งเป็นนายทหาร ยามปกติเจ้าหมู่มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของลูกหมู่ ยามศึกสงครามเจ้าหมู่ตนไปทำศึกสงคราม ระบบการควบคุมดังกล่าวทำให้สะดวกแก่การป้องกันตนเองจากศัตรู และสะดวกในการอพยพหลบภัยเมื่อ ไม่สามารถต้านทานการรุกรานจากศัตรูได้

หลักฐานทางการทหารเท่าที่ปรากฏในหลักศิลาจารึกมิได้ให้ความกระจ่างมากนัก ทราบแต่ว่าการทำสงครามในสมัยนั้นไทยรู้จักวิธีการรบแบบหลังช้าง ที่เรียกว่า ยุทธหัตถี นอกเหนือจากการใช้ทหารราบและทหารม้า พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำในการรบ การแพ้หรือการชนะขึ้นอยู่กับพระมหากษัตริย์เป็นสำคัญ หากพระมหากษัตริย์มีความสามารถทางการทหารสูงแล้ว ประเทศจะปลอดภัยจากการรุกรานของศัตรูและสามารถขยายพระราชอาณาจักรออกไปอย่างกว้างขวางอีกด้วย สำหรับความก้าวหน้าทางด้านยุทธศาสตร์ คือ การสร้างกำแพงเมืองขึ้น 3 ชั้น กับคูน้ำ 2 ชั้น พร้อมด้วยป้อมประจำประตูเมืองทั้ง 4 ด้าน นอกจากนั้น ยังมีเส้นทางยุทธศาสตร์เชื่อมราชธานีกับหัวเมืองชั้นกลาง เรียกว่า ถนนพระร่วง มีระยะทางยาวถึง 250 กิโลเมตร

การเกณฑ์พลเมืองเข้าเป็นทหารของสมัยสุโขทัย กำหนดไว้ว่า ชายฉกรรจ์ทุกคนต้องเป็นทหารยามปกติมีฐานะเป็นพลเมืองประกอบสัมมาชีพ แต่ในยามศึกสงครามจะเปลี่ยนสภาพเป็นทหารเข้าประจำกองทัพ การบังคับบัญชาทหารพอจะอนุมานได้ว่า พระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้บังคับบัญชาทหารโดยตรง มีหัวหน้าหมู่บ้านเป็นนายกองนายทัพ ในเวลาสงครามพลเมืองที่เป็นชายฉกรรจ์จะต้องเป็นทหารในสังกัดหมู่ หรือกอง ตามสกุลวงศ์ ส่วนการจัดหน่วยในลักษณะกองประจำการเข้าใจว่าจัดขึ้นเฉพาะในราชธานีเท่านั้น เช่น กรมทหารรักษาพระองค์ กรมช้าง เป็นต้น ด้านการส่งกำลังบำรุง การจัดหาอาวุธเป็นหน้าที่ของไพร่พลที่จะต้องหาไว้ใช้เป็นอาวุธคู่มือ อาวุธที่ใช้รบ อาทิ มีด หอก ดาบ แหวน และ โคมร สำหรับเสียบอาหารเข้าใจว่าระยะแรกของสงครามคงต้องเตรียมไปเอง ต่อเมื่อรบชนะแล้วอาจได้รับเสียบจากเมืองที่ยึดได้

การทหารในสมัยกรุงศรีอยุธยา

ระบบการทหารของไทยในสมัยกรุงศรีอยุธยา เป็นระบบที่ได้รับการปรับปรุงให้รัดกุมขึ้น ทั้งทางด้านวิธีการควบคุมและยุทธวิธี ทั้งนี้เนื่องจากความซับซ้อนของสภาพสังคมเศรษฐกิจ จำนวนประชากรขนาดและที่ตั้งของพระราชอาณาเขต ตลอดจนศัตรูของประเทศก็ได้แตกต่างกันไป จากสมัยกรุงสุโขทัย ด้วยปรากฏหลักฐานใน “ตำนานการเกณฑ์ทหาร” พระนิพนธ์ของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพว่า

“ทหารไทยสมัยกรุงศรีอยุธยา เป็นทหารที่มีแบบแผน วิธีจัดการควบคุม ตลอดจนวิธียุทธ์เป็นอย่างดีหาไม่คงไม่สามารถรับฟังเอาชัยจากพวกของและไทยพวกอื่น ๆ ได้.....”

ในสมัยพระบรมไตรโลกนาถ ในยามปกติมีการแบ่งหน้าที่ราชการส่วนกลางออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายทหาร และฝ่ายพลเรือน ในยามศึกสงครามก็เรียกกระดมชายฉกรรจ์ทุกคนเป็นทหาร ทั้งนี้เนื่องจากไพร่พลของไทยยังมีน้อย การที่จะได้รับชัยชนะหรือพ่ายแพ้ในการรบ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรวบรวมไพร่พลได้จำนวนมากแค่ไหน เพื่อเป็นการเข้มงวดฝึกลำดับตรงข้ามเป็นสำคัญอย่างไรตาม ฝ่ายทหารมีหน้าที่ป้องกันประเทศชาติ เป็นผู้ทำการรบโดยตรง มี สมุหนกลาโหม เป็นหัวหน้ารับผิดชอบทหารทั้งปวง มีการกำหนดตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาของฝ่ายทหารไว้อย่างละเอียดตั้งแต่ยามปกติ เพื่อสะดวกและรวดเร็วในการเรียกระดมพลเมื่อเกิดศึกสงคราม อาจจะกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของทหารไทยสมัยนั้นสูงขึ้น ทั้งในด้านการจัดหน่วยเข้าเป็นกองทัพและการควบคุมบังคับบัญชา ดังจะกล่าวต่อไป

การควบคุมบังคับบัญชานับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในสมัยกรุงศรีอยุธยา วิธีการควบคุมกระทำโดยการแบ่งกำลังคนออกเป็นกลุ่ม ๆ อยู่ภายใต้การปกครองของเจ้าหม่อมขุนนาง ซึ่งเป็นนายทหาร เช่นเดียวกับสมัยกรุงสุโขทัย เวลาเมื่อศึกสงคราม เจ้าหม่อมขุนนางเหล่านี้มีหน้าที่ระดมพลภายใต้การ

ควบคุมเข้าประจำกองทัพ ซึ่งมีพระมหากษัตริย์เป็นจอมทัพ นอกจากนั้นยังมีการทำทะเบียนไพร่พลชายไทยจะต้องขึ้นทะเบียนเป็นทหารทุกคนเมื่ออายุครบ 18 ปี

การจัดหน่วยทหารแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ หน่วยทหารประจำการซึ่งมีไว้เฉพาะในราชธานี เพื่อเป็นทหารรักษาพระองค์ และหน่วยทหารนอกประจำการ หรือทหารกองหนุนในปัจจุบันนี้ ซึ่งจะมีการระดมกำลังพลเมื่อเกิดศึกสงคราม กองทัพไทยในสมัยกรุงศรีอยุธยา มีการแบ่งเหล่าทหารออกเป็น 4 เหล่า ซึ่งเรียกตามตำราพิชัยสงครามว่า จตุรงคเสนา ได้แก่

พลเท้า คือทหารราบ ถือเป็นเหล่าหลักในการจัดและการรบ คัดเลือกจากชายฉกรรจ์ที่มีร่างกายสมบูรณ์ มีหน้าที่ต้องเข้าปฏิบัติการรบด้วยการรบประชิดข้าศึก มีการจัดเป็นหมวดหมู่ตามชนิดอาวุธที่ถือ เช่น ทหารเดินเท้าถือหอก ถือดาบสองมือ ดาบเขน ดาบดั่ง ดาบโล่ และถือปืนคาลสิลา ทั้งนี้อาวุธต่าง ๆ นั้น ทหารจะเป็นผู้นำมาตามความถนัดของตนเอง

พลม้า คือทหารม้า เป็นหน่วยรบที่สำคัญ โดยเลือกจากผู้ชำนาญในการขี่ม้ามีความคล่องแคล่วว่องไว และมีความชำนาญในการใช้อาวุธบนหลังม้า ได้แก่ หอก ดาบ ทวน ปืน หรือธนู มีหน้าที่ป้องกันปีก ทำการตีโอบและโอบจวดยเพื่อรบกวนข้าศึก นอกจากนั้นยังมีหน้าที่รักษาคว้น ลาดตระเวน และหาข่าว

พลช้าง เป็นทหารที่ใช้ช้างเป็นพาหนะสำคัญ ส่วนใหญ่ใช้ในการจับช้างเพื่อการการบรรทุกเสบียงอาหารและอาวุธยุทธโปกรณ์ รวมทั้งการฝึกช้างมีความสามารถสำหรับพระมหากษัตริย์ทรงประทับนำกำลังออกสู้รบด้วย มีหน้าที่บุกแนวพลเดินเท้า

พลช้างหรือพลรถ มีหน้าที่เกี่ยวกับช้างของกองทัพ ควบคุมกองเกวียนในการขนส่งเสบียงอาหาร อาวุธยุทธโปกรณ์ และอื่นๆ

ด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี เป็นเรื่องของจอมทัพ หรือแม่ทัพ ในการคิดประดิษฐ์ขึ้นเพื่อให้ได้เปรียบแก่ฝ่ายข้าศึก ใน พ.ศ.2016 ได้มีการค้นคิด “ตำราพิชัยสงคราม” ขึ้นเป็นครั้งแรกเพื่อเป็นตำราการทำสงครามสำหรับแม่ทัพ นายกอง ซึ่งประกอบด้วยเหตุแห่งสงคราม อุบายแห่งสงคราม ตลอดจนยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี ยุทธศาสตร์สมัยนั้นเน้นถึงการนำทัพ กำลังพล การข่าว และความรู้ความชำนาญในการยุทธ์ ในรัชสมัย สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ได้เปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ จากเดิมที่ใช้กรุงศรีอยุธยาเป็นที่มั่นตั้งรับอย่างเดียว เป็นการใช้ออกกำลังออกไปยับยั้งข้าศึกตั้งแต่ชายอาณาเขต ทางด้านยุทธวิธี ได้ใช้มาตรการลวงให้ข้าศึกเข้ามายังพื้นที่ลุ่มชัน และทำการซุ่มโจมตี รวมทั้งการใช้กำลังโจมตีข้าศึก ณ บริเวณที่ได้เปรียบ ทำให้ข้าศึกสูญเสียเป็นจำนวนมาก ส่วนการฝึกหัดทหารมีน้อย ส่วนใหญ่มักเป็นการฝึกอย่างเร่งด่วนและฝึกในระยะสั้น คือเมื่อมีการเรียกระดมพลเข้ามาเพื่อเตรียมทำสงครามทหารที่สามารถใช้อาวุธได้อย่างมีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ทำการฝึกกันเองในสกุลวงศ์ หรือในกลุ่ม การฝึกหัดทหารแบบยุโรปเริ่มขึ้นครั้งแรกในสมัยสม

แก่พระนารายณ์มหาราช แต่เป็นการฝึกเรื่องระเบียบวินัย และการเข้าแถวแปรแถว ซึ่งเป็นการฝึกหัดเบื้องต้นของทหารเท่านั้น

สำหรับด้านการส่งกำลังบำรุงจากประวัติการยุทธสมัยกรุงศรีอยุธยา ปรากฏว่า การส่งกำลังบำรุงขาดประสิทธิภาพ เพราะการศึกหลายครั้งกองทัพต้องอ่อนแอและเสียโอกาสเพราะขาดเสบียงอาหาร อาวุธที่ใช้ในสมัยกรุงศรีอยุธยาส่วนใหญ่เป็นอาวุธพื้นเมืองที่ไพร่พลจัดทำมาเองเช่น มีด คาบ หอก แหวน หลาว ธนู หน้าไม้ และขอ้าว หน่วยส่วนกลางมีหน้าที่จัดหาและเก็บอาวุธไม่มากนัก ใน พ.ศ.1927 มีอาวุธ ปืนไฟมาใช้ในกองทัพ นำเข้ามาโดยชาวโปรตุเกส พร้อมกับสมัครเป็นทหารอาสา ต่อมาในปี พ.ศ.2199 ประเทศไทยได้สร้างอาวุธปืนไฟขึ้นใช้เองในราชการทหาร และมีการจัดตั้งกองทหารอาสาฝรั่งเศสขึ้นในปีเดียวกัน จนเป็นเหตุให้มีทหารอาสาฮอลันดาและญี่ปุ่น เข้าร่วมรบในกองทัพไทยในสมัยต่อมา

การทหารสมัยกรุงธนบุรี

เป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มนักการทหารว่าสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรีทรงมีกลวิธีในการยุทธ นอกเหนือไปจากตำราเดิม ทรงเอาพระทัยใส่ในการเกณฑ์คนเป็นทหารและการควบคุมกำลังพลเป็นพิเศษทรงจัดให้มีการเกลี้ยกล่อมผู้ที่หลบหนีเข้าป่าตั้งแต่ครั้งสงครามคราวเสียกรุงศรีอยุธยา ครั้งที่ 2 ให้กลับออกมา จากบทเรียนในคราวเสียกรุงครั้งนั้น ทำให้พระองค์ตระหนักในความสำคัญของการควบคุมและการแจกจ่ายกำลังคน โปรดให้ทำการสักพวกไพร่และทาสมุททุกคนที่ซื้อมือเพื่อให้ทราบชื่อผู้เป็นนายและเมืองที่สังกัด ซึ่งทำให้ทราบจำนวนคนที่แน่นอนและง่ายแก่การควบคุม แต่หลักการใหญ่ในการควบคุมกำลังคนก็ยังคงถือแบบอย่างของกรุงศรีอยุธยา การควบคุมบังคับบัญชาในระหว่างศึกสงครามทรงเข้มงวดมาก ทรงกำหนดโทษรุนแรงแก่ไพร่พลตลอดจนนายทัพนายกองที่ทำการรบไม่จริงจังหรือหลบหนี

ด้านการส่งกำลังบำรุง เข้าใจว่าดำเนินตามประเพณีเดิม แต่พระองค์ทรงเอาพระทัยใส่ในการทะนุบำรุงมิให้ทหารต้องเดือดร้อนจากการอดอาหาร ทั้งยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ซื้อข้าวใส่ยุ้งฉางหลวง เพื่อแจกจ่ายแก่ไพร่พล ประชาชน ตลอดจนพระภิกษุสามเณร

ด้านอาวุธยุทธโประณ์ ทรงแสวงหาอาวุธต่างๆมาประจำกองทัพเพิ่มเติมเป็นอันมาก เช่น ปืนคาบศิลา จากแขกเมืองตรังกานู และเมืองยักตรา ปืนใหญ่จากแขกเมืองยักตรา ปืนนกสับจากชาวอังกฤษเจ้าเมืองเกาะหมาก นอกจากนั้นยังทรงชวนขวายเป็นหล่อปืนใหญ่ขึ้นใช้เองสำหรับป้องกันรักษาพระนคร

การทหารสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น

การทหารในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นดำเนินตามแบบแผนของกรุงศรีอยุธยาเป็นส่วนใหญ่ มีการเปลี่ยนแปลงบ้างเพียงเล็กน้อยเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ เช่น การลดการใช้แรงงานบังคับของไพร่หลวงและกำหนดให้ไพร่สมต้องมารับใช้แรงงานบังคับแก่ทางราชการด้วย ในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย โปรดฯให้ออกกฎการรับราชการทหาร

การควบคุมบังคับบัญชาคงถือหลักพระมหากษัตริย์ทรงเป็นเจ้าของไม่เพียงแต่ประเทศชาติเท่านั้น หากรวมถึงคนทั้งหมดในพระราชอาณาจักร พระองค์ทรงแจกจ่ายกำลังคนไปยังเจ้าขุนมูลนายให้รับผิดชอบควบคุมและขึ้นตรงต่อพระมหากษัตริย์ ในยามศึกสงครามพระมหากษัตริย์ทางเสด็จไปเป็นจอมทัพด้วยพระองค์เอง ทำให้การควบคุมบังคับบัญชาเด็ดขาดแน่นอน มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังทำให้ทหารมีขวัญและกำลังใจ

การจัดหน่วยหรือการแบ่งเหล่าทหาร ยังคงดำเนินตามแบบแผนที่มีมาแต่กรุงศรีอยุธยามีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เช่น ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดฯให้จัดหน่วยทหารราบและทหารปืนใหญ่เป็นหน่วยทหารประจำการ

ทางด้านยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี และการฝึก เมื่อ พ.ศ. 2328 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ชัยชนะจากการรบ ณ สมรภูมิลดหล่นในสงครามเก้าทัพ นับเป็นการรบครั้งสำคัญที่กองทัพไทยได้ใช้หลักการตั้งรับศึก ณ บริเวณชายแดน ใช้ยุทธวิธีที่เหนือกว่าเข้าทำการรบ การใช้ภูมิประเทศให้เกิดผลต่อการปฏิบัติการยุทธ์ การรบแบบกองโจร เพื่อคัดรอนกำลังข้าศึก รวมทั้งมาตรการลวงเพื่อให้ข้าศึกเสียขวัญ การทหารที่พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงดำเนินการเกี่ยวกับทางด้านยุทธศาสตร์ คือ การสร้างป้อมเพิ่มเติมมากมาย ขุดคูคลองเป็นเครื่องกีดขวางรอบพระนคร และมุ่งป้องกันทางทะเลเป็นสำคัญ โดยการตั้งต่อเรือรบเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากพระองค์ทรงตระหนักดีว่าศัตรูของประเทศในภายภาคหน้าคือพวกลูโรป ซึ่งกำลังล่าเมืองขึ้นอยู่ในขณะนั้น พระบาทสมเด็จพระปิ่นเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อครั้งทรงดำรงพระอิสริยยศเป็น เจ้าฟ้ากรมขุนอิศเรศรังสรรค์ ได้ทรงแปลตำราทหารปืนใหญ่จากภาษาอังกฤษ มีชื่อว่า “ตำราธิปนะวิธีการยิงปืนใหญ่” เพื่อใช้ฝึกหัดทหารในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงปฏิรูปการทหารแบบตะวันตกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะพระองค์ทรงตระหนักดีว่าอังกฤษ และฝรั่งเศสซึ่งเป็นมหาอำนาจทางการทหารในเวลานั้นเพียบพร้อมด้วยแสนยานุภาพ พระองค์ทรงเล็งจ้างนายทหารนอกราชการของกองทัพอังกฤษมาทำการฝึกทหาร แต่เป็นเพียงการริเริ่มในเบื้องต้นให้รู้วิธีการหัดแถว เดินแถวและท่าถืออาวุธให้เป็นระเบียบเรียบร้อยเท่านั้น ไม่มีการฝึกหัดในวิชาการทหารเป็นการจริงจังแต่อย่างใด หน่วยทหารที่ได้รับการฝึกและจัดแบบตะวันตกขณะนั้น นอกจากหน่วย

“ทหารเกณฑ์หัดอย่างยุโรป” แล้วยังมี กองรักษาพระองค์อย่างยุโรป กองทหารหน้า และกองปืนใหญ่อาสาญวน

ด้านการส่งกำลังบำรุงและอาวุธยุทโธปกรณ์ ความเอาใจใส่เน้นหนักไปในการแสวงหาอาวุธยุทโธปกรณ์แบบตะวันตกมาใช้ในกองทัพ ทั้งปืนใหญ่ และปืนเล็ก โดยการสั่งให้พ่อค้าต่างประเทศซื้อส่งเข้ามา พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพยายามสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ประเทศชาติโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของกองทัพไทย และเน้นความสำคัญของอาวุธยุทโธปกรณ์ เช่น ทรงโปรดเกล้าฯ ให้สร้างปืนใหญ่ขึ้นใช้เองเป็นต้น ส่วนพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระอุตสาหะสอดส่องว่า ปืนใหญ่ใหม่ๆ มีอะไรบ้าง ชนิดไหนมีคุณสมบัติอย่างไร พร้อมกับทรงซื้อเข้ามาเพิ่มเติมไว้ในหน่วยทหารปืนใหญ่เสมอๆ ด้านการส่งกำลังบำรุงโดยทั่วไป ได้มีการจัดระเบียบการส่งกำลังบำรุงอย่างรัดกุม และเป็นสัดส่วน

การทหารในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนกลาง - ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สถานการณ์ของประเทศเปลี่ยนแปลงไปมา เนื่องจากเป็นระยะที่ชาติตะวันตกมีความเจริญรุ่งเรืองทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งยังนิยมลัทธิล่าอาณานิคม ดังนั้นการทหารจึงจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูปให้เป็นแบบแผนทั้งในด้านการเกณฑ์ทหาร อาวุธ ยุทโธปกรณ์ การฝึกหัด และการจัดสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจาก การทหารเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการรักษาความสงบภายใน เพื่อให้เสถียรภาพทางการเมืองของประเทศอยู่ในฐานะที่มั่นคง และเพื่อให้ประเทศมหาอำนาจตะวันตกที่คิดคุกคามดินแดนประเทศไทยเกิดความไม่มั่นใจในความสำเร็จของตนเอง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงดำริที่จะปฏิรูปการทหารเป็นการเร่งด่วนโดย

1. สร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยการจัดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น พระองค์ทรงมีอำนาจสูงสุดในการบังคับบัญชาหน่วยทหารทั้งปวง
2. สร้างความเป็นปึกแผ่นในหน่วยทหาร
3. สร้างความเข้มแข็งโดยนำยุทธวิธีแบบใหม่ มาฝึกหัดทหารให้ชำนาญ สะสมยุทธโปกรณ์ให้พร้อม จัดระเบียบการส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่งขวัญและวินัยของทหารเป็นปัจจัยสำคัญ
4. ขยายกำลังทหารให้มีจำนวนพอแก่การรักษาอาณาเขต
5. ปลุกฝังให้ทหารมีความรักชาติ เสียสละและจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์

จากการศึกษาพระราชประวัติของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จะเห็นได้ว่าพระองค์ทรงสนพระราชหฤทัยในการทหารมาตั้งแต่ยังทรงพระเยาว์ ทรงรวบรวมมหาดเล็กของพระองค์ขึ้นเป็นพวก เรียกว่า “ทหารมหาดเล็กไถ่อา” ซึ่งต่อมาใน พ.ศ. 2414 พระราชทานนามใหม่

ว่า “กรมทหารมหาดเล็กรักษาพระองค์” ต่อมาใน พ.ศ. 2430 โปรดฯ ให้ปรับปรุงการทหารให้ก้าวหน้ากว่าแต่ก่อน โดยจัดหน่วยกองทัพน้อยใหม่เป็น 9 กรม เป็นหน่วยของกองทัพบก 7 กรม ดังนี้

1. กรมทหารมหาดเล็กราชวัลลภรักษาพระองค์
2. กรมทหารรักษาพระองค์
3. กรมทหารลือมวัง
4. กรมทหารหน้า
5. กรมทหารปืนใหญ่
6. กรมทหารช่าง
7. กรมทหารฝึพาย

ในปีเดียวกันนี้ โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง “กรมยุทธนาธิการ” เพื่อให้เป็นกรมกลางที่รับผิดชอบในการดำเนินงานและบังคับบัญชากรมทหารบก ทหารเรือใหม่หมดให้เป็นระเบียบแบบแผนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่วงการทหาร นอกจากนั้นพระองค์ยังโปรดฯ ให้ปรับปรุงกิจการด้านอื่น เช่น จัดตั้งโรงเรียนนายร้อย สั่งซื้อปืนสะไนเดอร์ ปืนแกดลิ่ง กระสุนระเบิด ซึ่งเป็นอาวุธทันสมัยที่สุดในขณะนั้นมาใช้ในกองทัพ และแก้ไขระเบียบกองทัพบกให้ทันสมัยขึ้น เช่น การกำหนดตำแหน่ง วิธีฝึกอบรม อัตราเงินเดือนประจำตำแหน่ง เป็นต้น

ครั้นถึง พ.ศ.2435 โปรดฯ ให้ปรับปรุงการบริหารราชการแผ่นดินใหม่ โดยตั้งเป็นกระทรวงต่าง ๆ 12 กระทรวง มีเสนาบดีประจำทุกกระทรวง รวมทั้งกระทรวงยุทธนาธิการ และในปี พ.ศ.2437 โปรดฯ ให้ตั้งกระทรวงกลาโหม โดยลดฐานะกระทรวงยุทธนาธิการเป็น กรมยุทธนาธิการ แต่ผู้บัญชาการกรมยุทธนาธิการ คงมีตำแหน่งเสมอเสนาบดี

เมื่อพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นนครไชยศรีสุรเดช ทรงดำรงตำแหน่งเสนาธิการทหารบก เมื่อ พ.ศ.2441 พระองค์ทรงวางระเบียบทหารบกแบบใหม่ขึ้น เช่น ตั้งกรมเสนาธิการทหารบก ซึ่งเป็นแบบแผนอันดีในกิจการทหารบกมาจนทุกวันนี้ และมีประกาศให้จัดการเปลี่ยนชื่อกรมกองทหารให้เป็นลำดับเลขโดยทั่วกัน ใน พ.ศ.2442 เช่น

- กรมทหารลือมวัง เป็น กรมทหารบกกราบที่ 2
- กรมทหารฝึพาย เป็น กรมทหารบกกราบที่ 3
- กรมทหารหน้า เป็น กรมทหารบกกราบที่ 4

เมื่อมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นกรมและกระทรวงแล้ว ทรงพัฒนาหน่วยทหารเป็นหน่วยตั้งแต่ระดับ กองพล กรม กองพัน กองร้อยหมวด หมู่ เป็นครั้งแรก โดยมีผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้มีการบังคับบัญชาตามสายงานการบังคับบัญชา และทำให้เกิดเอกภาพในการควบคุม ครั้นนั้นสามารถตั้งหน่วยทหารได้ถึง 10 กองพล ในขณะเดียวกันก็ทรงจัดกองทหารตามหัว

เมือง และในปี พ.ศ.2448 โปรดฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติลักษณะเกณฑ์ทหาร” ให้บรรดาชายฉกรรจ์ ต้องขึ้นทะเบียนเป็นทหารรับราชการประจำ 2 ปี การเกณฑ์ทหารตามพระราชบัญญัติใหม่นี้ประสบความสำเร็จดังจะเห็นอยู่ทุกวันนี้

เมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์สมบัติ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดกองทัพใหม่ ใน พ.ศ.2453 โดยเปลี่ยนชื่อกรมยุทธนาธิการ เป็นกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ดำเนินงานเฉพาะกิจการทหารบก และยกกรมทหารเรือ เป็นกระทรวงทหารเรือพร้อมกันนั้น โปรดฯ ให้จัดตั้ง “สภาป้องกันพระราชอาณาจักร” ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกระทรวงกลาโหมและกระทรวงทหารเรือ โดยมีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นประธาน

การจัดหน่วยและการควบคุมบังคับบัญชา เสนาบดีกระทรวงกลาโหม ได้ออก “กฎลักษณะปกครองและระเบียบการภายในสำหรับกองทัพบก” เพื่อให้กิจการทหารบกมีระเบียบแบบแผนดีขึ้น ทั้งได้กำหนดให้กองทัพบกแบ่งออกเป็นกองทัพบกย่อย กองพล กรม กองพัน กองร้อย หมวด และหมู่ โดยมีผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นและมีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นจอมทัพและใน พ.ศ.2454 โปรดฯ ให้รวมกองพลต่าง ๆ ขึ้นเป็นกองทัพ ดังนี้

กองทัพบกที่ 1 ตั้งกองบัญชาการที่ กรุงเทพฯ ประกอบด้วย กองพลที่ 1, 2, 3

กองทัพบกที่ 2 ตั้งกองบัญชาการที่ พิษณุโลก ประกอบด้วย กองพลที่ 6, 7, 8

กองทัพบกที่ 3 ตั้งกองบัญชาการที่ กรุงเทพฯ ประกอบด้วย กองพลที่ 5, 9, 10

กองพลที่ 4 ตั้งกองพลอิสระ ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม ตั้งกองบัญชาการที่ ราชบุรี

ต่อมาใน พ.ศ.2460 โปรดฯ ให้เปลี่ยนสภาพกองทัพบกเป็น กองทัพน้อย

กิจการทหารบกในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ก้าวหน้าไปจากอดีตอีกก้าวหนึ่ง คือได้เริ่มหน่วยการบินและโรงเรียนแพทย์ทหารบกขึ้น หน่วยทั้ง 2 ได้นำความภาคภูมิใจมาสู่ประเทศไทยในการเข้าร่วมรบกับฝ่ายสัมพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 1 ครั้งนั้นกองทัพบกได้ส่งกองทหารอาสาสมัคร ซึ่งประกอบด้วย กองยานยนต์ 1 กอง กองบิน 1 กอง และกองพยาบาล 1 กอง กองส่งทหารออกไปร่วมรบครั้งนั้น นอกจากจะได้ประโยชน์ทางการเมืองแล้วทหารไทยยังถือโอกาสฝึกบินจนเกิดความชำนาญ และได้รับประสบการณ์ในการรบเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นยังทำให้เกิดความสำนึกว่า อาวุธยุทโธปกรณ์ที่เราอยู่นั้นล้าสมัย จึงมีการสั่งซื้อปืนใหญ่จำนวนมาก เช่น ปืนใหญ่ 63 และยกเลิกการใช้ปืน ร.ศ.(ปืนรัตนโกสินทร์ศก) มาใช้เป็นปืนเล็กยาวแบบ 66 และใช้ปืนกลเบา แบบ 66 แทน ซึ่งเป็นการเสริมฐานะของกองทัพไทยให้มั่นคงแข็งแรงยิ่งขึ้น

ครั้นถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เกิดขึ้นทั่วโลก ได้มีผลกระทบกระเทือนต่อประเทศไทยด้วย การปรับปรุงทหารบกตามโครงการจำเป็นต้องตัดทอนลง เพื่อให้รายจ่ายสมดุลกับรายรับ

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อ พ.ศ.2475 กองทัพบกได้มีบทบาทอย่างมากในการต่อสู้เพื่อรักษาไว้ซึ่งเอกราชและอธิปไตยของประเทศ เช่น ใน พ.ศ.2483 ได้เกิดกรณีพิพาทระหว่างไทยกับอินโดจีนฝรั่งเศส กองทัพบกได้ส่งกำลังพลเข้าไปยึดพื้นที่บางส่วนในอินโดจีนฝรั่งเศส จนกระทั่งวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2484 ได้มีการเซ็นสัญญาสันติภาพระหว่างไทยกับอินโดจีนฝรั่งเศส โดยรัฐบาลฝรั่งเศสยอมคืนดินแดนแคว้นหลวงพระบางบนฝั่งขวาแคว้นจำปาศักดิ์ และเขมรตอนเหนือให้แก่ไทย

สงครามมหาเอเชียบูรพา (สงครามโลกครั้งที่ 2) กองทัพบกไทยได้เข้ายึดเมืองเชียงตุง เชียงรุ้ง เมืองมะ เมืองลา เมืองยาง เมืองยอง เมืองยู้ และเมืองหลวย ซึ่งเมืองดังกล่าวอยู่ในราชอาณาจักรพม่าของอังกฤษ

ครั้นเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง กองทัพบกได้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกิจการทหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งได้ดำเนินการจนกระทั่งถึง พ.ศ.2491 กองทัพบกจึงได้จัดวางระเบียบ จัดส่วนราชการกองทัพบกขึ้นใหม่ และต่อมาก็มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอีกหลายครั้ง และเนื่องจากไทยได้มีสัมพันธไมตรีกับสหรัฐอเมริกา การจัดกิจการทหารตามแบบเดิมจึงได้เริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของกองทัพบกสหรัฐ ฯ ตามพระราชกฤษฎีกา จัดระเบียบราชการกองทัพบก พ.ศ.2491

ต่อมาในปี พ.ศ.2493 ได้เกิดกรณีพิพาทระหว่างเกาหลีเหนือและเกาหลีใต้ รัฐบาลไทยได้รับคำร้องขอจาก เลขาธิการสหประชาชาติให้ช่วยเหลือในด้านกำลังรบ ซึ่งกองทัพบกได้สนองตอบด้วยการส่งกำลังทหารไปร่วมรบครั้งแรกพลัดที่ 1 เมื่อ 22 ตุลาคม 2493 จนถึงผลัดสุดท้ายเมื่อ 23 มิถุนายน 2515 จำนวน 23 พลัด รวมกำลังพลทั้งสิ้น 11,786 นาย

ในห้วงระยะเวลาใกล้เคียงกันนั้น เวียดนามเหนือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของคอมมิวนิสต์ รัฐบาลไทยได้ส่งกำลังรบทางบกเข้าร่วมรบตามที่เวียดนามใต้ร้องขอ กองทัพบกได้จัดส่งหน่วยกำลังรบทางภาคพื้นดินเข้าร่วมรบ ตั้งแต่ 28 กุมภาพันธ์ 2510 ถึง 15 พฤษภาคม 2515 รวมกำลังพลทั้งสิ้น 36,532 นาย กองกำลังทหารไทยได้ปฏิบัติการด้วยความสามารถจนเป็นที่รู้จักกันทั่วไปและยังนำชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ

2. กองทัพไทยในปัจจุบัน

นโยบายการใช้กำลังทหาร

การใช้กำลังทหารพึงยึดถือขอบเขตตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน โดยสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกระทรวงกลาโหมตามที่กฎหมายกำหนด นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ รวมทั้งให้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ทางทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. การป้องกันประเทศจากภัยคุกคามภายนอก : หลักการมูลฐานในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามภายนอก ยึดถือยุทธศาสตร์การป้องปราม, ยุทธศาสตร์การป้องกันร่วม, ยุทธศาสตร์การป้องกันในเขตหน้า และการผนึกกำลังในการป้องกันประเทศ มุ่งเน้นในเรื่องความประสานสอดคล้องกับการสนธิขีดความสามารถระหว่างเหล่าทัพเข้าด้วยกัน โดยจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หลัก ทั้งนี้ กำหนดให้กำลังทหารมีขีดความสามารถ ดังนี้

กำลังทางบก : มีขีดความสามารถในการป้องปราม ป้องกัน และต่อสู้เพื่อเอาชนะภัยคุกคาม สามารถปฏิบัติการได้ตอบฝ่ายตรงข้ามได้อย่างรุนแรง และทันทั่วทั้งที่ การป้องกันชายแดน ยามปกติยึดถือการออมกำลัง และการใช้หน่วยขนาดเล็ก

กำลังทางเรือ : มีขีดความสามารถในการคุ้มครองเส้นทางคมนาคม และรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล รวมทั้งปฏิบัติการยุทธ์สะเทินน้ำสะเทินบก

กำลังทางอากาศ : มีขีดความสามารถในการครองอากาศ และทำลายเป้าหมายได้ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และยุทธวิธี

2. การรักษาความมั่นคงภายใน : ให้ดำเนินการโดยสอดคล้องกับนโยบายของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน อีกทั้งสนับสนุนต่อการปฏิบัติตามแผนการป้องกันประเทศ

3. การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ : การใช้กำลังทหารเพื่อปฏิบัติการกิจดังกล่าว จะดำเนินการด้วยความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติของฝ่ายตำรวจและฝ่ายปกครองเป็นหลักตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด สำหรับใช้กำลังทหารในภารกิจต่อต้านการก่อการร้ายสากลให้ยึดถือตามนโยบายและแนวความคิดในการปฏิบัติของคณะกรรมการนโยบายและอำนวยการการแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล

4. การช่วยพัฒนาประเทศ/ช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย : เน้นการพัฒนาแบบยั่งยืน, สนับสนุนต่อการสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์พัฒนา โดยใช้ขีดความสามารถและทรัพยากรของกองทัพในลักษณะประสานการปฏิบัติกับส่วนราชการที่มีความรับผิดชอบโดยตรง

5. กรปฏิบัติการอื่น ๆ ทางทหารที่มีใช้สงคราม : สนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพร่วมกับองค์การสหประชาชาติ รวมทั้งกำหนดให้มีระบบการจัดการใหม่ด้านความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสำคัญ

โครงสร้างกองทัพไทย

1. ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้าง ทบ.

1.1 ความสามารถในการตอบสนองภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติทั้ง 3 ประเภท (ภัยคุกคามทางทหาร, ภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทางทหาร, ภัยจากสาธารณภัยขนาดใหญ่ และภัยพิบัติต่าง ๆ) รวมทั้งแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กห.

1.2 ความสามารถในการตอบสนองแนวทางการใช้กำลังของ ทบ. 5 ประการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

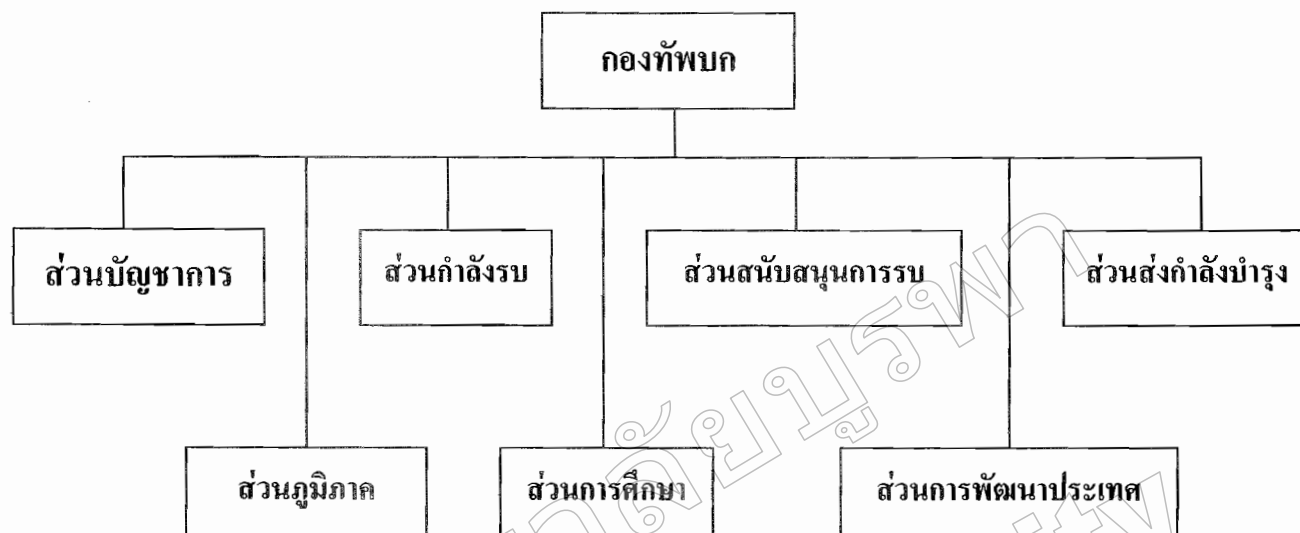
- การป้องกันชายแดน/การป้องกันประเทศ
- การรักษาความมั่นคงภายใน
- การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ
- การพัฒนาประเทศ
- การปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม (Military Operations Other than War –

MOOTW)

1.3 ความสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการที่เป็นข้อยุติในระดับ ทบ. อันเป็นผลมาจากการพิจารณากลับครองของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง และการบริหารจัดการ กห. ในส่วนของ ทบ.

2. ทบ. กำหนดการแบ่งกลุ่มงานเป็น 7 ส่วน เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในยามปกติ และเกื้อกูลต่อการใช้กำลังในยามสงคราม ดังนี้

- 2.1 ส่วนบัญชาการ
- 2.2 ส่วนกำลังรบ
- 2.3 ส่วนสนับสนุนการรบ
- 2.4 ส่วนส่งกำลังบำรุง
- 2.5 ส่วนภูมิภาค
- 2.6 ส่วนการศึกษา
- 2.7 ส่วนพัฒนาประเทศ



ภาพที่ 2-10 โครงสร้างตามกลุ่มงานของกองทัพบกไทย

3. ส่วนบัญชาการ: หน่วยในส่วนบัญชาการประกอบด้วย นชด.ทบ. จำนวน 24 หน่วย

ดังนี้

3.1 สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก (สลก.ทบ.)

3.2 กรมฝ่ายเสนาธิการ จำนวน 6 หน่วย ได้แก่

- กรมกำลังพลทหารบก (กพ.ทบ.)
- กรมข่าวทหารบก (ขว.ทบ.)*
- กรมยุทธการทหารบก (ยท.ทบ.)
- กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก (กบ.ทบ.)
- กรมกิจการพลเรือนทหารบก (กร.ทบ.)
- สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (สปช.ทบ.)

3.3 กรมฝ่ายกิจการพิเศษ จำนวน 8 หน่วย ได้แก่

- หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน (นรค.)*
- กรมสารบรรณทหารบก (สบ.ทบ.)*
- กรมการเงินทหารบก (กง.ทบ.)

- กรมการสารวัตรทหารบก (สห.ทบ.)
- กรมสวัสดิการทหารบก (สก.ทบ.)
- กรมจเรทหารบก (จบ.)
- สำนักงานประสานการวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก (สวพ.ทบ.)
- สำนักงานตรวจสอบภายในกองทัพบก (สตน.ทบ.)

หมายเหตุ: 1) พิจารณาการจัดตั้งศูนย์การทหารการข่าวโดยการแปรสภาพ รร.ขว.ขว.ทบ.

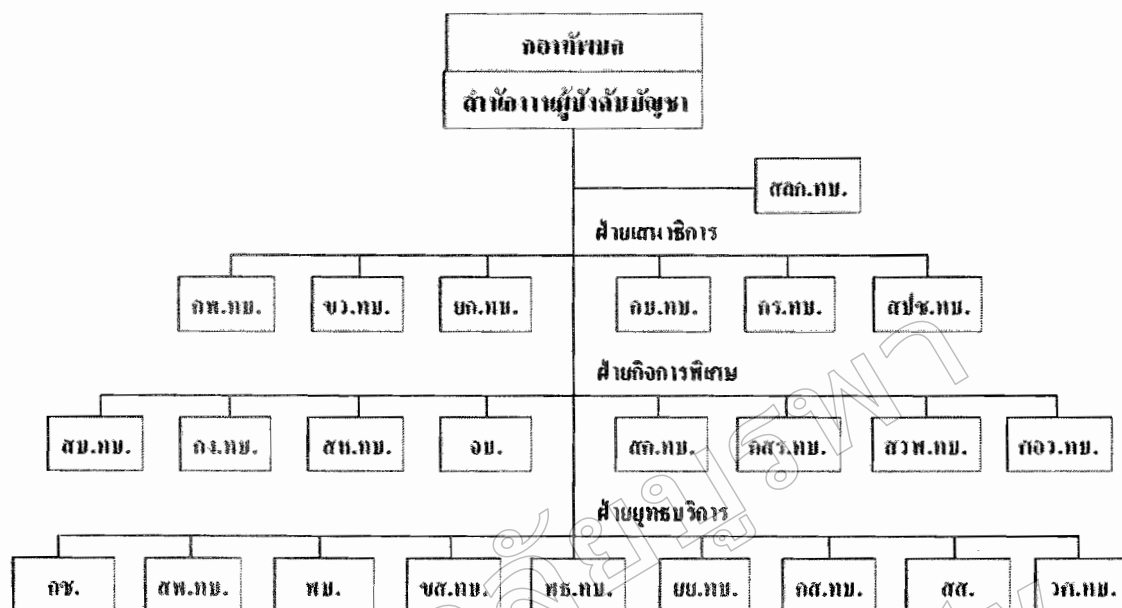
2) เดิม ใช้ชื่อ “หน่วยบัญชาการกำลังสำรอง”

3) แยก กรณ.สบ.ทบ. เพื่อจัดตั้งเป็นสำนักงานพระธรรมนูญกองทัพบก (ธน.ทบ.)

4) ศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบก (ศทท.ทบ.) ซึ่งเดิมมีฐานะเป็นกรมฝ่ายกิจการพิเศษหน่วยหนึ่ง ยุบรวมเข้ากับกรมการทหารสื่อสาร (สส.) และเปลี่ยนนามหน่วย เป็นศูนย์เทคโนโลยีทางทหาร (ศทท.)

3.4 กรมฝ่ายยุทธบริการ จำนวน 9 หน่วย ได้แก่

- กรมการทหารช่าง (กช.)
- กรมสรรพาวุธทหารบก (สพ.ทบ.)
- กรมแพทย์ทหารบก (พบ.)
- กรมการทหารสื่อสาร (สส.)
- กรมการขนส่งทหารบก (ขส.ทบ.)
- กรมพลธิการทหารบก (พธ.ทบ.)
- กรมการสัตว์ทหารบก (กส.ทบ.)
- กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก (วศ.ทบ.)
- กรมยุทธโยธาทหารบก (ยย.ทบ.)



ภาพที่ 2-11 ส่วนบัญชาการของกองทัพบกไทย

4. ส่วนกำลังรบ: หน่วยในส่วนกำลังรบ ประกอบด้วย นขต.ทบ. 8 หน่วย ซึ่งคิดเป็น อำนาจกำลังรบ จำนวน 7 พล.ร., 2 พล.ม., 1 พล.รพศ., 1 พล.พท. และ 1 พล.ร.หนุน ดังนี้

4.1 กองทัพภาคที่ 1 (ทก.1) ประกอบด้วย

- กองทัพน้อยที่ 1*
- กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ (พล.1 รอ.)
- กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ (พล.ร.2 รอ.)
- กองพลทหารราบที่ 9 (พล.ร.9)
- กองบัญชาการช่วยรบที่ 1 (บชร.1)*

4.2 กองทัพภาคที่ 2 (ทก.2) ประกอบด้วย

- กองทัพน้อยที่ 2*
- กองพลทหารราบที่ 3 (พล.ร.3)
- กองพลทหารราบที่ 6 (พล.ร.6)
- กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 (บชร.2)*
- กรมทหารม้าที่ 6 (ม.6)

4.3 กองทัพภาคที่ 3 (ทก.3) ประกอบด้วย

- กองทัพน้อยที่ 3*

- กองพลทหารราบที่ 4 (พล.ร.4)
- กองพลทหารม้าที่ 1 (พล.ม.1)
- กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 (บชร.3)*

4.4 กองทัพภาคที่ 4 (ทก.4) ประกอบด้วย

- กองพลทหารราบที่ 5 (พล.ร.5)
- กองบัญชาการช่วยรบที่ 4 (บชร.4)*

4.5 หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ (นสศ.) ประกอบด้วย

- กองพลรบพิเศษที่ 1 (พล.รพศ.1)
- กรมรบพิเศษที่ 2 (รพศ.2)

4.6 กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์ (พล.ม.2 รอ.)

4.7 กองพลทหารราบที่ 11 (พล.ร.11)*

4.8 กองพลพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากร (พล.พท.)*

หมายเหตุ: 1) กำหนดแผนปีการบรรจุกำลังพล กองทัพน้อยที่ 1-3 (ทน.1-3) ซึ่งเป็น นขต.ของ ทก.1, 2, 3 ตามลำดับ

2) บชร.1-4 จะถูกแปรสภาพเป็นศูนย์ควบคุมทางการส่งกำลังบำรุงของ ทก. ตาม แนวทางการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของ ทบ.

3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการแปรสภาพ พล.ร.11 เป็นศูนย์ฝึกหน่วยกำลังสำรองของ ทบ.

4) แปรสภาพ พล.ร.16 เป็นกองพลพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากร(พล.พท.) เมื่อ 1 เม.ย.48

5. ส่วนสนับสนุนการร: นขต.ทบ. ที่ผลการบังคับบัญชาไว้กับ
5.1 หน่วยบัญชาการป้อง

นขต.ทบ. ที่ฝากการบังคับบัญชาไว้กับ

5.1 หน่วยบัญชาการป้องกัน

- กองพลทหารปืน
- สนับสนุนป้องกัน

- ศูนย์ต่อสู้ป้องกัน

5.3 กองพลทหารช่าง (พ

5.4 หน่วยข่าวกรองทาง

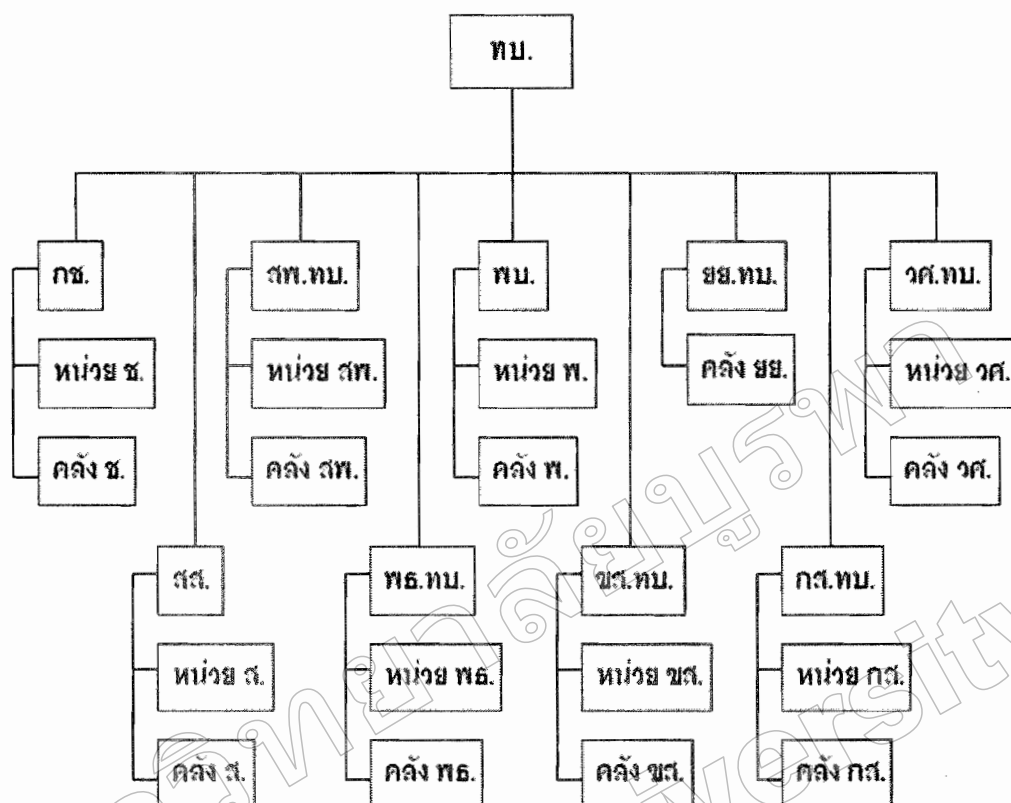
5.5 กรรณการสื่อสารที่ ๑

5.6 กองพันทหารช่างที่ 5

57 ১১ ১১ ১১ ১১ (১১ ১১ ১১)

[illegible]

0.00 0.05 0.10 0.15 0.20 0.25 0.30 0.35 0.40 0.45 0.50 0.55 0.60 0.65 0.70 0.75 0.80 0.85 0.90 0.95 1.00



ภาพที่ 2-14 ส่วนสังกัดกำลังบำรุงของกองทัพบกไทย

7. ส่วนภูมิภาค: หน่วยในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย มณฑลทหารบก (มทบ.) ซึ่งเป็น นชด. ของ ทภ. จำนวน 14 หน่วย ดังนี้

7.1 มณฑลทหารบกที่ 11 (มทบ.11) เป็น นชด.ทภ.1 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกกรุงเทพฯ (จทบ.ก.ท.)
- จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี (จทบ.ก.จ.)

7.2 มณฑลทหารบกที่ 12 (มทบ.12) เป็น นชด.ทภ.1 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกปราจีนบุรี (จทบ.ป.จ.)
- จังหวัดทหารบกสระแก้ว (จทบ.ส.ก.)

7.3 มณฑลทหารบกที่ 13 (มทบ.13) เป็น นชด.ทภ.1 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกฉะเชิงเทรา (จทบ.ฉ.บ.)
- จังหวัดทหารบกสระบุรี (จทบ.ส.บ.)

7.4 มณฑลทหารบกที่ 14 (มทบ.14) เป็น นชด.ทภ.1 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกชลบุรี (จทบ.ช.บ.)

7.5 มณฑลทหารบกที่ 15 (มทบ.15)* เป็น นขต.ทก.1 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกเพชรบุรี (จทบ.พ.บ.)
- จังหวัดทหารบกราชบุรี (จทบ.ร.บ.)

7.6 มณฑลทหารบกที่ 21 (มทบ.21) เป็น นขต.ทก.2 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกนครราชสีมา (จทบ.น.ม.)
- จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ (จทบ.บ.ร.)
- จังหวัดทหารบกสุรินทร์ (จทบ.ส.ร.)

7.7 มณฑลทหารบกที่ 22 (มทบ.22) เป็น นขต.ทก.2 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกอุบลราชธานี (จทบ.อ.บ.)
- จังหวัดทหารบกร้อยเอ็ด (จทบ.ร.อ.)

7.8 มณฑลทหารบกที่ 23 (มทบ.23) เป็น นขต.ทก.2 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกขอนแก่น (จทบ.ข.ก.)
- จังหวัดทหารบกเลย (จทบ.ล.ย.)

7.9 มณฑลทหารบกที่ 24 (มทบ.24) เป็น นขต.ทก.2 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกอุดรธานี (จทบ.อ.ด.)
- จังหวัดทหารบกนครพนม (จทบ.น.พ.)
- จังหวัดทหารบกสกลนคร (จทบ.ส.น.)

7.10 มณฑลทหารบกที่ 31 (มทบ.31) เป็น นขต.ทก.3 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกนครสวรรค์ (จทบ.น.ว.)
- จังหวัดทหารบกตาก (จทบ.ต.ก.)
- จังหวัดทหารบกเพชรบูรณ์ (จทบ.พ.ช.)
- จังหวัดทหารบกพิษณุโลก (จทบ.พ.ล.)

7.11 มณฑลทหารบกที่ 32 (มทบ.32) เป็น นขต.ทก.3 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกกำแพง (จทบ.ก.ป.)
- จังหวัดทหารบกพะเยา (จทบ.พ.ย.)
- จังหวัดทหารบกน่าน (จทบ.น.น.)
- จังหวัดทหารบกอุดรดิษฐ์ (จทบ.อ.ด.)

7.12 มณฑลทหารบกที่ 33 (มทบ.33) เป็น นขต.ทก.3 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกเชียงใหม่ (จทบ.ช.ม.)
- จังหวัดทหารบกเชียงราย (จทบ.ช.ร.)

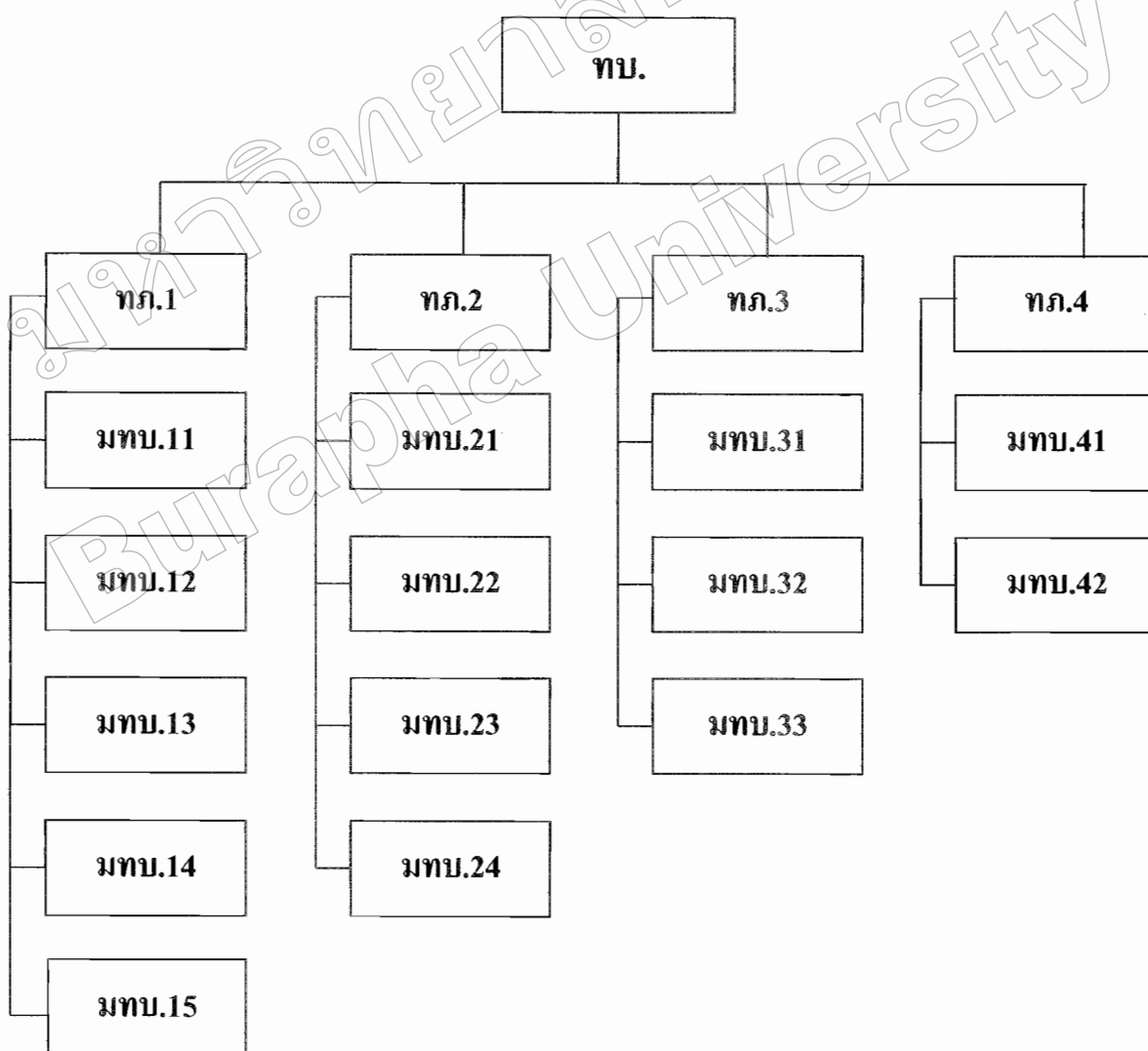
7.13 มณฑลทหารบกที่ 41 (มทบ.41) เป็น นขต.ทก.4 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกนครศรีธรรมราช (จทบ.น.ศ.)
- จังหวัดทหารบกชุมพร (จทบ.ช.พ.)
- จังหวัดทหารบกทุ่งสง (จทบ.ทุ่งสง)
- จังหวัดทหารบกสุราษฎร์ธานี (จทบ.ส.ธ.)

7.14 มณฑลทหารบกที่ 42 (มทบ.42) เป็น นขต.ทก.4 ประกอบด้วย

- จังหวัดทหารบกสงขลา (จทบ.ส.ข.)
- จังหวัดทหารบกปัตตานี (จทบ.ป.น.)

หมายเหตุ : แปรสภาพ จทบ.พ.บ. เป็น มทบ.15



ภาพที่ 2-15 ส่วนภูมิภาคของกองทัพบกไทย

8. ส่วนการศึกษา หน่วยในส่วนการศึกษา ประกอบด้วย

8.1 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.)

8.2 กรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.)*

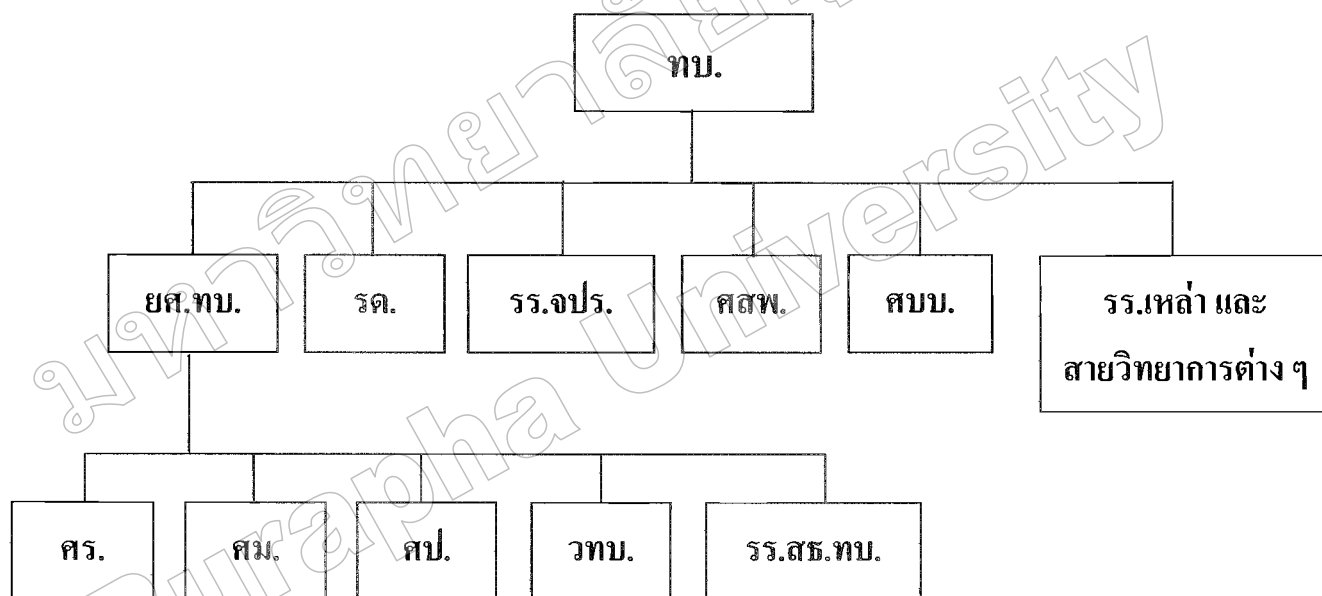
8.3 ศูนย์การกำลังสำรอง

8.4 ศูนย์สงครามพิเศษ (ศสพ.)

8.5 โรงเรียนหน่วย/เหล่าสายวิทยาการต่าง ๆ

หมายเหตุ : ยศ.ทบ. เป็น นขต.ทบ. ปรับปรุงโครงสร้างการจัดใหม่ด้วยการยุบรวม สบส.

เข้ากับ ยศ.ทบ.(เดิม)



ภาพที่ 2-16 ส่วนการศึกษาของกองทัพไทย

9. ส่วนพัฒนาประเทศ: หน่วยในส่วนพัฒนาประเทศ ประกอบด้วยกองพลพัฒนา (พล.พัฒนา) ที่เป็น นขต.ทก. และกองพลทหารช่าง (พล.ช.) ที่เป็น นขต. ของ กช. ดังนี้

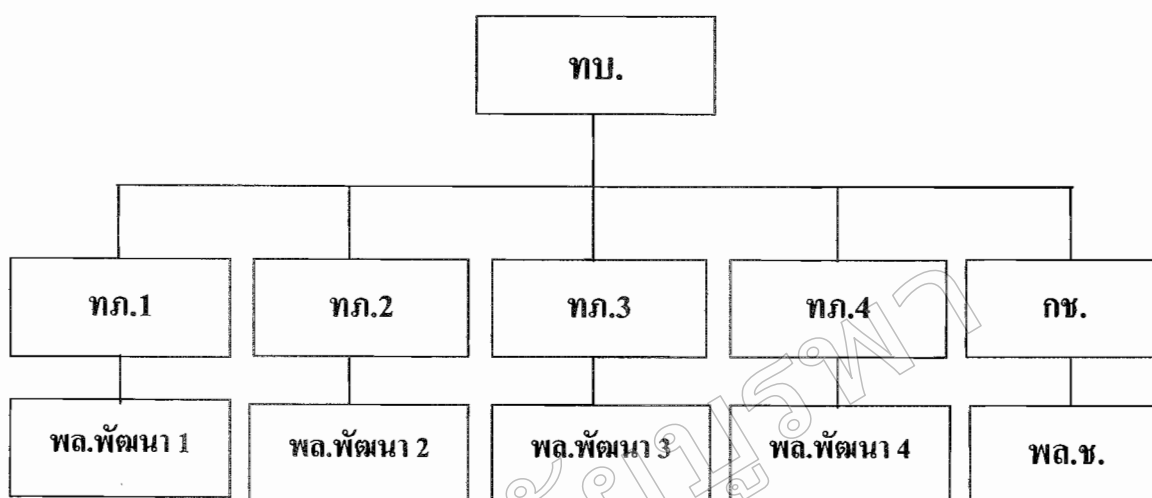
9.1 กองพลพัฒนาที่ 1 (พล.พัฒนา 1) เป็น นขต.ทก.1

9.2 กองพลพัฒนาที่ 2 (พล.พัฒนา 2) เป็น นขต.ทก.2

9.3 กองพลพัฒนาที่ 3 (พล.พัฒนา 3) เป็น นขต.ทก.3

9.4 กองพลพัฒนาที่ 4 (พล.พัฒนา 4) เป็น นขต.ทก.4

9.5 กองพลทหารช่าง (พล.ช.) เป็น นขต. ของ กช.



ภาพที่ 2-17 ส่วนพัฒนาประเทศของกบตไทย

แนวทางการปฏิบัติของกบตไทย

กบตไทยเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีกำลังพลมากเพื่อการเตรียมองค์การให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงควรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้กำลังพลทุกคนเข้าใจ และปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นวิสัยทัศน์กบตไทย 2560 เป็นแนวทางสำคัญแนวทางหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ทหาร

กระทรวงกลาโหมได้กำหนดยุทธศาสตร์ทหาร โดยยึดถือแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ด้านความมั่นคง และการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินการ เพื่อให้กระทรวงกลาโหมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางทหารภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากบต เพื่อนำขีดความสามารถทางทหารที่มีอยู่ไปใช้ให้บรรลุภารกิจตามบทบาทที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ โดยมีทิศทางที่สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศชาติและประชาชนได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

ยุทธศาสตร์ทหารที่กระทรวงกลาโหมได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติการทางทหาร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางทหาร

เพื่อนำไปสู่การเตรียมกำลังและใช้กำลังกองทัพ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์มูลฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง (Security Cooperation)

เป็นการพิจารณาใช้ทรัพยากรทางทหารในการสนับสนุนรัฐบาล โดยการสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และประเทศมหาอำนาจ ทั้งในระดับทวิภาคี และพหุภาคี เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร รักษาความเป็นกลาง ลดเงื่อนไขและลดโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้งป้องกันมิให้ความขัดแย้งขยายขอบเขตออกไปนอกเหนือการควบคุม โดยยึดมั่นในหลักการแนวความคิดเชิงป้องกัน (Preventive) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในเชิงรุกก่อนที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น และหากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็สามารถควบคุมได้ทันเวลา ทั้งนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ประเทศพึงจะได้รับ

2. การผนึกกำลังป้องกันประเทศ (United Defense)

เป็นการนำทรัพยากรที่เป็นพลังอำนาจของชาติทุกประเภท ในทุกมิติ ทั้งทางด้านการทหาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มาบูรณาการอย่างมีระเบียบแบบแผน และเป็นระบบตั้งแต่ยามปกติเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของชาติ รวมทั้งขจัดเชยอำนาจกำลังรบของกองทัพที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกันประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการเตรียมการและกระทำอย่างต่อเนื่องทั้งในยามปกติและยามสงคราม

3. การป้องกันเชิงรุก (Active Defense)

เป็นการจัดเตรียมกำลัง เสริมสร้าง พัฒนา และบริหารจัดการทรัพยากรทางทหารทั้งหมด ให้กองทัพสามารถพึ่งตนเองได้ และมีความพร้อมในการใช้กำลังเพื่อการป้องปรามการแก้ไขปัญหาและยุติความขัดแย้ง โดยที่ฝ่ายเราได้เปรียบ โดยมุ่งเน้นมาตรการด้านการข่าวอย่างต่อเนื่องและเชิงลึกในทุกสถานการณ์ มีระบบแจ้งเตือนและเฝ้าตรวจที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับสถานการณ์ทั้งในยามปกติและยามสงคราม สามารถปฏิบัติการรบได้หนึ่งด้าน และป้องกันอีกหนึ่งด้านในเวลาเดียวกัน การปฏิบัติการทางทหารต้องใช้การปฏิบัติในลักษณะการรวบรวมเป็นหลัก โดยยึดมั่นในหลักการการมีกำลังรบเพื่อป้องกันตนเองและมุ่งความพยายามให้พื้นที่การรบแตกหัก อยู่บริเวณแนวชายแดน และใช้หน่วยที่มีความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่ที่จัดเตรียมไว้เข้าคลี่คลายสถานการณ์ในขั้นต้นพร้อมขยายกำลังได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยการทำงานนโยบายกองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทหาร กองทัพบกจึงจัดทำวิสัยทัศน์กองทัพบก 2560 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

กองทัพบกเป็นกลไกด้านความมั่นคงของรัฐที่สำคัญและมีศักยภาพ ในอันที่จะพิทักษ์รักษาเอกราช และความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ประชาชน และผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และเป็นกองทัพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ตลอดจนสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้เสมอ

2. พันธกิจ (Missions)

2.1 การเตรียมกำลัง

จัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังทั้งปวง ในส่วนของกองทัพบก และช่วยเหลือสนับสนุนการจัดเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่นให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติ เพื่อให้มีความเพียงพอ และพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคาม ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหารและการกิจทางทหารที่ไม่ใช่สงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทั่งกลาโหมและแผนการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ ทั้งในด้านโครงสร้างกำลังความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบ และความทันสมัย

2.2 การใช้กำลัง

ใช้กำลังที่ได้เตรียมไว้ หรือที่จะระดมสรรพกำลัง เพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในรูปแบบต่างๆ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

3.1 การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

3.2 การป้องกันประเทศตามยุทธศาสตร์การผนึกกำลังป้องกันประเทศและการป้องกันเชิงรุก

3.3 การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ

3.4 การพิทักษ์รักษาการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.5 การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ

3.6 การบริหารจัดการกองทัพบก

4. เป้าประสงค์ (Goals) คือ

4.1 สามารถปกป้องและพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการสนับสนุนพระราชกรณียกิจได้อย่างสมบูรณ์

4.2 สามารถนึกกำลัง / สนธิทรัพยากรทั้งสิ้นของชาติ ให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติ และสามารถใช้กำลังในการป้องกัน ป้องปราม เพื่อพิทักษ์รักษาความมั่นคงของรัฐจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ โดยสอดคล้องกับแนวความคิดทางยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม และแนวทางการใช้กำลังของกองทัพบก รวมทั้งการปฏิบัติการรวบรวมของกองทัพบกไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 สามารถดำเนินการทูตฝ่ายทหาร (Defense diplomacy) รวมทั้งการเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน ในการส่งเสริมสันติภาพ และการรักษาผลประโยชน์ของชาติได้สำเร็จยิ่งขึ้น

4.4 สามารถส่งเสริม และดำรงการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขได้อย่างยั่งยืน

4.5 สามารถสนับสนุน และช่วยการพัฒนาประเทศภายใต้ศักยภาพที่กองทัพบกมีอยู่ โดยเฉพาะโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

4.6 สามารถใช้กำลัง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนรัฐบาล และประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชาติได้สำเร็จ

4.7 การบริหารจัดการของกองทัพบกในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กลยุทธ์การพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์กองทัพบก 2560

กลยุทธ์ (Strategies) ในการดำเนินการมีดังนี้

1. เสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ การฝึกศึกษาและแผนการปฏิบัติ ให้มีความพร้อมทั้งการปฏิบัติการทางทหาร และการปฏิบัติการทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม โดยพัฒนาเสริมสร้างความพร้อมรบให้กับหน่วยต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม แนวทางการใช้กำลังของกองทัพบก และความจำเป็นเร่งด่วนทางด้านยุทธการ โดยกำหนดความเร่งด่วนในการพัฒนาเสริมสร้าง หน่วยเป้าหมาย ทั้งในส่วนของหน่วยกำลังรบหลัก และหน่วยสนับสนุนที่กำหนดไว้ตามความต้องการในระดับการใช้กำลังตามแผนเผชิญเหตุ ทั้งนี้ให้มุ่งเน้นการเสริมสร้างหน่วยระดับกองพันที่เป็นหน่วยเป้าหมายก่อน แล้วจึง

เสริมสร้างความพร้อมรบให้กรมเฉพาะกิจของกองพลที่เกิดจากการสนธิกำลังของหน่วยกองพัน เป้าหมาย และหน่วยสนับสนุนกำลังรบหลัก ตลอดจนหน่วยที่เหลืออื่น ๆ เป็นลำดับต่อไป

2. เตรียมความพร้อมและพัฒนาแผนการปฏิบัติรวมทั้งกำลังพล และเครื่องมือเครื่องใช้ในการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชน ในการแก้ไขปัญหาคriticalของชาติด้านเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา และการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เตรียมความพร้อมของหน่วยในส่วนช่วยการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และแผนการปฏิบัติ ให้สามารถดำเนินการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน และการบรรเทาสาธารณภัย โดยใช้ทรัพยากรของกองทัพบกที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งด้วยการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทัพให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 ปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกให้มีบทบาท ภารกิจ และการจัดหน่วยที่มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีความอ่อนตัวในการปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายรูปแบบ

4.2 ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐให้มีความทันสมัย นำระบบการบริหารราชการแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในกองทัพบกให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติราชการ

4.3 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ให้มีความเข้มแข็ง มีจิตสำนึกในการทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์

4.4 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม และนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารราชการ และการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน

4.6 พัฒนามาตรการให้กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยให้เป็นไปตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง

4.7 ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคุณธรรมในทุกระดับหน่วย เพื่อให้มีการใช้กำลังพลให้ตรงกับขีดความสามารถและความต้องการของกองทัพบก รวมทั้งมีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าระดับสากล

4.8 พัฒนาระบบงานด้านการข่าวโดยการพัฒนาศักยภาพด้านการข่าว การปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่ให้มีขีดความสามารถในการข่าว พัฒนาข่าวกรองทั้งทางยุทธศาสตร์และ

ยุทธวิธี มีระบบการเฝ้าตรวจและแจ้งเตือนภัยที่มีความรวดเร็วทันเวลา และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์ด้านการข่าวที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดภัยคุกคามให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.9 พัฒนาแผนระดมสรรพกำลัง ระบบกำลังสำรองและระบบการส่งกำลังบำรุง ให้สามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติการทางด้านยุทธการและการขยายกำลังของกองทัพบกตามขั้นตอนการใช้กำลังได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

4.10 เร่งรัดพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทั้งในด้านหลักการ หลักนิยม และยุทธโศปกรณ์ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กองทัพบกมีความสามารถพึ่งตนเอง และขีดความสามารถที่จะตอบสนองภารกิจของกองทัพบกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.11 พัฒนาระบบการฝึกของกองทัพบกให้ทันสมัย สมจริง และมีความคุ้มค่ากับงบประมาณ รวมทั้งต้องสามารถนำผลที่ได้รับจากการฝึกไปใช้ในการปฏิบัติการจริงได้จริง สอดคล้องกับหลักนิยม และแนวทางในการใช้กำลังของกองทัพบก

4.12 ปรับปรุงระบบการศึกษา ให้กองทัพบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนากระบวนการคิดของกำลังพลรายบุคคล ให้มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาองค์ความรู้อยู่เสมอ สามารถนำคำสั่ง นโยบาย และหลักวิชาการ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.13 พัฒนากองทัพให้มีความทันสมัยและให้ก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมกับส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในระบบ MIS และ C⁴I ของกองทัพบก

4.14 เร่งพัฒนาระบบงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความคล่องตัว จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม คุ้มค่า ประหยัดแบบบูรณาการ รวมทั้งกำหนดแนวทางนำเสนอเหตุผลความจำเป็นในการดำเนินการของกองทัพบก เพื่อให้ได้งบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอกกองทัพบก รวมทั้งบริหารและควบคุมงบประมาณให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

5. ใช้กำลังเพื่อปฏิบัติการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการออมกำลังที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพร้อมที่จะขยายกำลังได้ตามขั้นตอนการใช้กำลังของกองทัพบกตามระดับความรุนแรงของสถานการณ์ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม และแนวทางการใช้กำลังของกองทัพบก

6. เสริมสร้างความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ โดยการดำเนินงานด้านการทูต โดยฝ่ายทหาร และเน้นความสำคัญของผู้ช่วยทูตทหารในการปฏิบัติงานด้านการข่าว และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้าน

ความมั่นคง พร้อมกับการส่งเสริมให้มีการฝึกร่วม/ผสม การแลกเปลี่ยนการเยือนระหว่างผู้นำทางทหารระดับต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการทหาร และข้อมูลข่าวสารความมั่นคงทางทหาร รวมทั้งการให้การสนับสนุนระหว่างกันในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

7. สนับสนุนและพิทักษ์รักษาการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเป็นแกนนำในการส่งเสริมการพัฒนาการระบอบประชาธิปไตย

8. ถวายความปลอดภัย และถวายพระเกียรติ สถาบันพระมหากษัตริย์ ด้วยการจัดกำลังถวายการอารักขา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ สนับสนุนงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พระราชกรณียกิจ และจัดให้มีกิจกรรมกองทัพบกเทิดพระเกียรติในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจัดการอบรมเผยแพร่ให้กำลังพล ครอบครัว ชุมชนใกล้เคียงหน่วยทหาร และประชาชนทั่วไป ได้รับทราบถึงพระมหากรุณาธิคุณ

9. ส่งเสริมงานด้านกิจการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างกองทัพบกกับประชาชน และส่วนราชการอื่น หรือองค์กรอิสระ อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในด้านต่าง ๆ และได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติการกิจของกองทัพบก

กองทัพบกได้ตระหนักถึงสถานการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งภัยคุกคามมีการเปลี่ยนรูปแบบไป จึงมีความจำเป็นต้องปรับบทบาทของกองทัพบกให้สอดคล้องกัน โดยการดำเนินการของกองทัพบกนั้นระลึกลักษณะว่า กองทัพบกจะต้องเป็นกองทัพบกที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นกองทัพบกของประชาชนชาวไทย โดยการปฏิบัติของทหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่จะเป็นหลักประกันด้านความมั่นคงของประเทศ และสามารถเป็นที่พึ่งพิงของประชาชน

วิสัยทัศน์กองทัพบก 2560 จะประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ด้วยกำลังพลของกองทัพบกที่มีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะได้ถ่ายทอดเพื่อให้เกิดภาพวิสัยทัศน์กองทัพบก 2560 ที่เป็นเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงานของหน่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ โดยภาพของกองทัพบกที่พึงปรารถนาในปี 2560 คือ “กองทัพบก เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชน” เพื่อเป็นกลไกหลักด้านความมั่นคงของรัฐที่สำคัญ ในอันที่จะพิทักษ์รักษาเอกราช ความมั่นคงของชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ อันเป็นที่เกิดทุนยิ่งตลอดไป

แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทย

การรับราชการในกองทัพบกไทยมีระเบียบ หรือข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งปรากฏเป็นคำสั่งกองทัพบก ที่ 823/2530 เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร สั่ง ณ วันที่ 1 กันยายน 2530 โดยสรุปรายละเอียดที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร คือ นโยบาย หลักการ และวิธีดำเนินการ กำลังพลต่อนายทหารสัญญาบัตรที่เกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงตำแหน่งสุดท้ายหรือตำแหน่งสูงสุดตามแนวทางรับราชการนี้หรือจนพ้นจากประจำการ และเรื่องอื่น ๆ ทางด้านกำลังพลที่เกี่ยวข้อง

2. แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรนี้ให้ยึดถือและใช้เป็นหลักปฏิบัติต่อนายทหารสัญญาบัตรทุกเหล่า (ยกเว้นเหล่า ผท. และ ธน.) ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ จนมียศเป็น พ.อ. (ไม่รวมถึง พ.อ.รับเงินเดือนระดับ น.5) สำหรับนายทหารสัญญาบัตรหญิง ให้ใช้แนวทางรับราชการเช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรชาย เฉพาะในส่วนที่ไม่ขัดต่อสภาพร่างกายและขนบธรรมเนียมประเพณี

3. เนื่องจากกองทัพบกจำเป็นต้องสรรหามนุษยชาติ และพัฒนากำลังพล โดยเฉพาะนายทหารสัญญาบัตรให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติภารกิจในการป้องกันประเทศ และเตรียมพร้อมที่จะต่อสู้ให้ได้ชัยชนะในสงครามทุกรูปแบบ จึงกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการซึ่งหน่วย/เหล่าสายวิทยาการต้องยึดถือเป็นเป้าหมายในการสรรหาและพัฒนาปลูกฝังให้กับนายทหารสัญญาบัตรทุกนาย ดังนี้

3.1 คุณสมบัติพื้นฐาน

- ยึดมั่นในอุดมการณ์ของชาติ (หมายถึงต้องเชื่อถือและยึดมั่นในสถาบัน องค์การ รวมทั้งแนวนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น โดยสถาบัน และองค์กรที่ทำหน้าที่ปกครองประเทศโดยถูกต้องอยู่นั้น)

- รักทหารและกองทัพ

- มีความรับผิดชอบ

- เสียสละ

- ซื่อสัตย์สุจริต

3.2 คุณสมบัติทางทหาร

- กล้าหาญ

- พุดตรง เปิดเผย และจริงใจ

- มีความสามารถรอบรู้ทั้งทางเทคนิคและยุทธวิธีและการในหน้าที่

- เอาใจใส่ต่อการกิจและความสำเร็จของหน่วย
- กล้าเสี่ยงอย่างมีไหวพริบและรู้เท่าถึงการณ์
- มีความคิดริเริ่ม
- ยึดมั่นและตรงต่อหลักการ
- มีสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์ที่กำหนด

4. กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ประกอบด้วย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ กัน พื้นความรู้ของนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างกันย่อมต้องต่างกันด้วย ดังนั้นเพื่อให้การกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งก็คือแนวทางการบรรจุและแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้พื้นฐานจากสถาบันที่เป็นแหล่งกำเนิด จึงแบ่งนายทหารสัญญาบัตรตามพื้นฐานความรู้หรือแหล่งกำเนิดเป็น 4 ประเภท คือ

4.1 ประเภทที่ 1 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หลักสูตรประจำ (กำเนิด นร.), วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต (กำเนิด นพ.) และโรงเรียนทหารต่างประเทศที่ กห.รับรอง หลักสูตรไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี (กำเนิด นรต.)

4.2 ประเภทที่ 2 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากการผลิตด้วยวิธีพิเศษเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหากำลังพลขาดแคลนเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนักเรียนนายร้อยสำรอง (กำเนิด นรส.) และหลักสูตรนักเรียนนายร้อยพิเศษ (กำเนิด นรพ.) และนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยทหารต่างประเทศ นอกเหนือ จากข้อ 4.1

4.3 ประเภทที่ 3 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่เดิมรับราชการเป็นนายทหารชั้นประทวน แล้วได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร (กำเนิด นป.)

4.4 ประเภทที่ 4 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยทางพลเรือน ซึ่งมีคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามที่กองทัพบกต้องการ และที่กองทัพบกรับโอนจากส่วนราชการอื่นนอก กห. (กำเนิด พ.)

5. แนวทางการบรรจุแต่งตั้งและพัฒนานายทหารสัญญาบัตร

5.1 กองทัพบกจะกำหนดนโยบายและหลักการในการบรรจุแต่งตั้ง และพัฒนานายทหารสัญญาบัตรอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้หน่วย/เหล่าสายวิทยาการ รวมทั้งเป็นการวางแผนเพื่อหมุนเวียนบรรจุโยกย้ายนายทหารสัญญาบัตรอีกด้วย ซึ่งการดำเนินการในเรื่องนี้จะต้องพิจารณาปรับปรุงให้รัดกุมและทันสมัยอยู่เสมอตามระยะเวลาอันสมควร

5.2 หลักการทั่วไปในการหมุนเวียนบรรจุโยกย้ายและพัฒนานายทหารสัญญาบัตร

- การบรรจุหรือแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรให้ดำรงตำแหน่งใดนั้น จะต้องพิจารณาบรรจุหรือแต่งตั้งจากบุคคลที่มีคุณวุฒิหรือคุณสมบัติตรงกับคุณวุฒิที่กำหนดสำหรับตำแหน่งและหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

- การหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตร (รวมทั้งนายทหาร ฝสธ.) ให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นสิ่งพึงประสงค์ เป็นการฝึกงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และเท่าเทียมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละนายให้สูงขึ้น การหมุนเวียนให้ทำหน้าที่นี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับชั้นยศ และความรู้ความสามารถของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละคน และเพื่อให้นายทหารสัญญาบัตรได้คุ้นเคยต่อภูมิประเทศในภาคต่าง ๆ ในระยะแรก ๆ ของการรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร (1-10 ปีแรก) ควรหมุนเวียนบรรจุให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยซึ่งตั้งอยู่ในต่าง ทก. หรือกองพลที่เป็น นชด.ทบ. ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- การบรรจุให้ทำหน้าที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ๆ พึงละเว้น ระยะเวลาที่บรรจุให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ตามปกติไม่ควรเกิน 3 ปี

- การเลื่อนนายทหารสัญญาบัตรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น จะต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถดี มีความรู้ความสามารถดีเด่น โดยพิจารณาจากประวัติการรับราชการ และรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

- การพัฒนานายทหารสัญญาบัตรด้วยการให้การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ได้นายทหารสัญญาบัตรที่มีความรู้พอที่จะต้องวางแผนให้การศึกษา เพื่อให้นายทหารสัญญาบัตรในเหล่าสายวิทยาการสามารถปฏิบัติงานในสายงานของตนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งควรส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติม ในสถานศึกษาของพลเรือนในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่กองทัพต้องการ ตามความเหมาะสม มาตรฐานการศึกษาที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นสำหรับนายทหารสัญญาบัตรในการบรรจุและเลื่อนชั้นในตำแหน่งระดับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติดังนี้

1. การปฐมนิเทศ สำหรับนายทหารที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร

2. หลักสูตรชั้นนายร้อยของเหล่า (หรือเทียบเท่า) ผู้ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนี้ ให้เลื่อนขึ้นครองตำแหน่งอัตรา ร.อ.ได้

3. หลักสูตรชั้นนายพันของเหล่า (หรือเทียบเท่า) ผู้ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนี้ ให้เลื่อนขึ้นครองตำแหน่งอัตรา พ.ต.ได้

4. การเลื่อนชั้นในตำแหน่งอัตรา พ.อ. ต้องมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่และหรือที่จะเลื่อนขึ้น และจะต้องผ่านการศึกษาตามแนวทางรับราชการในข้อ 2 และ 3 มาก่อนด้วย

5. บรรจุในตำแหน่งของฝ่ายเสนาราชการ (สธ.) ต้องสำเร็จการศึกษา รร.สธ.ทบ. หลักสูตรหลักประจำ หรือหลักสูตรที่ ทบ.กำหนดให้เทียบเท่า รร.สธ.ทบ. หลักสูตรหลักประจำ

5.3 แบบฉบับการรับราชการและพัฒนาการของนายทหารสัญญาบัตร ใน ทบ.

- การเลื่อนยศ

1. นายทหารสัญญาบัตรจะได้รับการเลื่อนยศสูงขึ้นเมื่อมีจำนวนปีรับราชการตามที่กำหนดในระเบียบ ทบ.ว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่อาจจะทำให้เลื่อนยศเร็วหรือช้ากว่านี้ได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- ระดับหรือคุณวุฒิการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ
- เงินเดือนที่ได้รับเลื่อนในแต่ละปี
- ตำแหน่ง/อัตรา ที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้ง
- ผลการปฏิบัติงาน
- หลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่ทางราชการกำหนด

2. แบบฉบับการเลื่อนยศของนายทหารสัญญาบัตรตามเกณฑ์ทั่วไป เมื่อพิจารณาจากปีรับราชการ จะเป็นดังนี้

- รับราชการครบ 3 ปี เลื่อนยศเป็น ร.ท.
- รับราชการครบ 7 ปี เลื่อนยศเป็น ร.อ.
- รับราชการครบ 10 ปี เลื่อนยศเป็น พ.ต.
- รับราชการครบ 13 ปี เลื่อนยศเป็น พ.ท.
- รับราชการครบ 16 ปี เลื่อนยศเป็น พ.อ.
- และเมื่อรับราชการครบ 19 ปี เลื่อนเป็น พ.อ.พิเศษ และเป็นนายพล ในปีี่ 21

-ตำแหน่งราชการ นายทหารสัญญาบัตร จะได้รับการบรรจุในตำแหน่งอัตราที่เหมาะสมสอดคล้องกับชั้นยศ กล่าวคือ ตำแหน่งอัตรา ร.ท.จะบรรจุนายทหาร ร.ต.- ร.ท., ตำแหน่งอัตรา ร.อ. จะบรรจุนายทหารยศ ร.ท. – ร.อ. (เว้นในกรณีบรรจุใหม่และไม่มีตำแหน่งอัตราต่ำกว่านี้อาจบรรจุนายทหารยศ ร.ต.ให้รักษาราชการได้), ตำแหน่งอัตรา พ.ต.จะบรรจุนายทหารยศ ร.อ.- พ.ต. (เว้นในกรณีเช่นเดียวกับอัตรา ร.อ.), ตำแหน่งอัตรา พ.ท. จะบรรจุนายทหารยศ พ.ต.- พ.ท. และตำแหน่งอัตรา พ.อ. จะบรรจุนายทหารยศ พ.ท.- พ.อ.

ตำแหน่งบรรจุในชั้นยศต่าง ๆ เป็นตำแหน่งบรรจุที่ใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรทั่วไปซึ่งมีคุณสมบัติและพัฒนาการเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามแบบสำหรับนายทหารสัญญาบัตรซึ่งไม่สามารถพัฒนาและไม่มีพัฒนาการเป็นไปตามแบบฉบับ หน่วย/เหล่าสายวิทยาการจะต้องปรับการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมสอดคล้องกับพัฒนาการของนายทหารสัญญาบัตรผู้นั้นเป็นราย ๆ ไป

6. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง คือ คุณสมบัติของนายทหารสัญญาบัตรที่เหมาะสมจะบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งของกองทัพบก ซึ่งจะเป็นมาตรการในการควบคุมและกำหนดแนวทางรับราชการให้กับนายทหารสัญญาบัตรทุกคนได้ แน่นนอน ถูกต้อง และชัดเจนยิ่งขึ้น หน่วย/เหล่าสายวิทยาการจะต้องรวบรวมและพิจารณากำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ทุกตำแหน่งที่รับผิดชอบแล้วเสนอให้ ทบ. (โดย กพ.ทบ.) พิจารณาและสั่งให้ใช้เป็นหลักในการบรรจุ และแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรไปดำรงตำแหน่งตั้งแต่อัตรา พ.ต. ขึ้นไปจนถึงอัตรา พ.อ. ทุกตำแหน่ง โดยให้ใช้หัวข้อคุณสมบัติดังต่อไปนี้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนด (นอกเหนือจากชื่อตำแหน่ง ชกท. อัตรา และหน้าที่โดยย่อ ซึ่งต้องกำหนดไว้ทุกตำแหน่ง) คือ

- 6.1 คุณสมบัติทั่วไป (ทางทหารและหรือทางพลเรือน)
- 6.2 งานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน
- 6.3 เวลารับราชการ, ยศ และหรือระดับขั้นเงินเดือนอย่างต่ำ
- 6.4 การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ
- 6.5 สมรรถภาพร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพร่างกายของกองทัพบก)
- 6.6 ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร เช่น ระดับคะแนนหรือคุณลักษณะเฉพาะของนายทหารที่ต้องการ เป็นต้น
- 6.7 เงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องกำหนด เช่น โรคประจำตัวหรืออาการพิการทุพพลภาพที่ไม่เหมาะกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ ฯลฯ เป็นต้น

7. การทดสอบสมรรถภาพร่างกายนายทหารสัญญาบัตร

7.1 สำหรับกำลังพลเป็นรายบุคคล

- เพิ่มความแข็งแรง
- เพิ่มความทนทานของระบบการหายใจและการไหลเวียนของโลหิต
- รักษาและแก้ไขสัดส่วนบุคลิกจิตใจ
- ผ่อนคลายความเครียดของร่างกายและจิตใจ
- กระตุ้นให้ปรับปรุงสภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ

- มีคุณสมบัติทางร่างกายตามเกณฑ์ที่จะรับราชการประจำการและบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่กำหนด

7.2 สำหรับกองทัพบก

- เพื่อให้กำลังพลมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง พร้อมรบ
- ลดการสูญเสียอันเกิดจากการเจ็บป่วย
- เพิ่มประสิทธิภาพของกองทัพบก
- ก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นแก่ประชาชน
- สามารถคัดเลือกนายทหารสัญญาบัตรบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ตามคุณสมบัติทางร่างกายได้เหมาะสม

7.3 ประเภทกำลังพลที่ต้องทดสอบสมรรถภาพร่างกาย

- บุคคลที่จะได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรทั้งชายและหญิง
- นายทหารประทวนที่จะเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร
- นายทหารสัญญาบัตรประจำการที่ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ่าอันตรายเป็นประจำได้แก่ พ.ด.ร., พ.ด.ร.ส., พ.น.บ., พ.น.บ.ส., พ.ด.บ., พ.ด.ค., พ.ป.อ. และ พ.ท.ล. (ยกเว้นผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ พิการไม่สามารถทดสอบได้ตามความเห็นของแพทย์ทหาร)
- นายทหารสัญญาบัตรประจำการ ยศตั้งแต่ พ.อ.ลงมา (ยกเว้นผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ พิการไม่สามารถทดสอบได้ตามความเห็นของแพทย์ทหาร)

7.4 นายทหารชั้นประทวนต่าง ๆ ถึงแม้ไม่อยู่ในขอบเขตที่จะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์นี้แต่ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย โดยใช้หลักเกณฑ์และผลการทดสอบไปดำเนินการกำลังพลในเรื่องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับได้โดยอนุโลม เช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตร

8. การปลดออกจากประจำการ: การกำหนดแนวทางรับราชการและพัฒนานายทหารสัญญาบัตรในด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้กองทัพบกมีนายทหารสัญญาบัตรที่มีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามอาจมีนายทหารสัญญาบัตรบางส่วนที่ไม่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามแนวทาง และขั้นตอนที่กำหนด จึงไม่สามารถรับราชการก้าวหน้าต่อไป และจะต้องอยู่ในตำแหน่งเดิมเป็นเวลานานจนเกษียณอายุ ทำให้ปริมาณของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของการจัดการกำลังพลมีจำนวนไม่พอเพียงที่จะใช้ในการดำเนินการกำลังพลให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดได้ จำเป็นต้องกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อลดจำนวนกำลังพลดังกล่าว รวมทั้งกำลังพลที่มีประสิทธิภาพต่ำ เพื่อให้มีตำแหน่งงานอัตราต่าง ๆ เพียงพอที่จะใช้ในการบรรจุหมุนเวียนกำลังพล

และคงประสิทธิภาพทางด้านกำลังพลไว้ได้ หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการตามคำสั่ง ทบ.ที่ 176/2508 ลง 10 มิ.ย.08 เรื่อง การหมุนเวียนกำลังพล ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ตามที่สภา กห. ได้มีมติให้ ส่วนราชการต่าง ๆ ใน กห.ปฏิบัติตามหลักการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติตามหนังสือที่ นว.71/2550 ลง 10 พ.ค.2550 เรื่อง การปรับปรุงข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของรัฐบาล เป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและกองทัพบกจะยึดถือปฏิบัติต่อไป โดยให้หน่วย/เหล่าสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด แต่เพื่อให้การพิจารณามีความรัดกุมสอดคล้องกับแนวทางรับราชการของ นายทหารสัญญาบัตรแบบนี้ยิ่งขึ้น จึงให้เพิ่มเติมหลักเกณฑ์การพิจารณาปลดประจำการนายทหารสัญญาบัตรที่มีวันรับราชการนานและทำงานไม่ก้าวหน้า และนายทหารสัญญาบัตรที่สูงอายุ ทำงานเฉื่อยชาไม่คล่องแคล่วนอกเหนือจากเกณฑ์วันรับราชการและเกณฑ์อายุที่กำหนดไว้แล้วตามคำสั่ง ทบ.ที่ 176/2508 (เฉพาะที่อยู่ในขอบเขตของแนวทางรับราชการแบบนี้) ดังนี้คือ

8.1 นายทหารชั้นสัญญาบัตรจะถือว่าทำงานไม่ก้าวหน้า คือ นายทหารสัญญาบัตรที่ไม่สามารถพัฒนาเลื่อนขึ้นตามแนวทางรับราชการนี้ได้ โดยยังครองตำแหน่งอัตราเดิมเงินเดือนเต็มขั้นยศตามอัตราที่ครองอยู่ ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

8.2 นายทหารชั้นสัญญาบัตรจะถือว่าทำงานเฉื่อยชา ไม่คล่องตัว คือ นายทหารสัญญาบัตรที่มีผลคะแนนจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารต่ำหรือต่ำมากติดต่อกัน ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

8.3 นายทหารชั้นสัญญาบัตรที่เข้าเกณฑ์ตามข้อ 8.2 หากอายุยังไม่เข้าเกณฑ์ปลดประจำการได้ ให้พิจารณาบำเหน็จหรือไม่ให้เลื่อนขึ้นครองอัตราสูงขึ้นแทน แล้วแต่กรณี

การปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบก (พหล สงานตร, 2548, หน้า 4-8)

ในส่วนของโครงสร้างกองทัพบก เรื่องที่ต้องปฏิรูปเป็นการเร่งด่วนก็คือ การปรับโครงสร้างการจัดหน่วย และการกำหนดแนวทางรับราชการ โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. การปรับโครงสร้างการจัดหน่วย

โครงสร้างการจัดหน่วยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของทุกองค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งปวงให้ลุล่วง สำหรับกองทัพบกในปัจจุบันมีโครงสร้างการจัดในลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ตายตัว ชัดเจน สายการบังคับบัญชาของกองทัพบก ถ้านับจากกองทัพบกลงไปจนถึงระดับกองพัน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติขนาดเล็กที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองเพียงพอ และเป็นหน่วยหลักในการปฏิบัติเกือบทุกภารกิจของกองทัพบก ก็นับระดับการบังคับบัญชาได้ 5 ระดับ และในทางปฏิบัติจริงบางครั้งคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรยังมีเส้นทางย้อนไปย้อนมา ทำให้สายการสั่งการเพิ่มขึ้นอีกหลายระดับ นอกจากนี้กองทัพบกยังมีหน่วยขึ้นตรงตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกองทัพบก มีช่วงการบังคับบัญชาที่กว้างเกินกว่าจะดูแลได้ทั่วถึง ยิ่งไปกว่านั้นยังมี

หน่วยงานที่ไม่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติอีกมากที่เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก การกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพจึงกระทำได้ยาก แม้จะใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพียงใดก็ตาม

จากการประเมินภัยคุกคามในอนาคต ที่มีลักษณะรวดเร็ว รุนแรง และใช้กำลังขนาดเล็ก รวมทั้งการบริหารงานสมัยใหม่ตามนโยบายของรัฐที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน อย่างครบถ้วนให้ทันกับความแปรปรวนของกระแสโลกาภิวัตน์ กองทัพบกจึงต้องปรับโครงสร้างการจัด ให้สามารถตอบสนองภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความอ่อนตัวสูงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตอบรับได้ทุกสถานการณ์ในทุกระดับของความขัดแย้ง มีความสมบูรณ์พอที่จะปัญหาได้ครบวงจร และมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับหน่วยต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดสายการบังคับบัญชาลงและเพิ่มการกระจายอำนาจ

แนวทางการปฏิบัติที่สามารถทำได้ คือ พิจารณาปรับปรุงการจัดกลุ่มงาน เริ่มจาก 7 กลุ่มที่กองทัพบกจัดไว้เดิมแล้ว (ได้แก่ กลุ่มบังคับบัญชา กลุ่มกำลังรบ กลุ่มสนับสนุนการรบ กลุ่มส่งกำลังบำรุง กลุ่มภูมิภาค กลุ่มการฝึกศึกษา และกลุ่มช่วยพัฒนาประเทศ) นำมาพิจารณาโดยยึดหลักการตอบสนองภารกิจได้อย่างรวดเร็ว ครบวงจร มีความสมบูรณ์เพียงพอในตัวเอง มีเอกภาพในการปฏิบัติ มีเอกภาพในการตัดสินใจ และมีความอ่อนตัวต่อภารกิจต่าง ๆ ภายใต้นโยบายของกองทัพบก

การจัดกลุ่มใหม่จัดเป็น 4 กลุ่ม ที่สามารถตัดสินใจปฏิบัติการกิจที่รับมือได้เองได้แก่

1. กลุ่มบังคับบัญชา / อำนาจการ ได้แก่ หน่วยในกลุ่มบังคับบัญชาเดิม การบังคับบัญชา กลุ่มอาจมอบให้เสนาธิการทหารบก
2. กลุ่มกำลังรบ ได้แก่ กลุ่มกำลังรบ กลุ่มสนับสนุนการรบที่จัดไว้เดิม การบังคับบัญชา กลุ่มอาจมอบให้ รองผู้บัญชาการทหารบก
3. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ ส่วนที่จัดไว้เดิมใน กลุ่มส่งกำลังบำรุงบางส่วน กลุ่มภูมิภาคและกลุ่มช่วยพัฒนาประเทศ การบังคับบัญชากลุ่มอาจมอบให้ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก (1)
4. กลุ่มการศึกษาวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ส่วนที่จัดไว้เดิมใน กลุ่มการฝึกศึกษาและกลุ่มส่งกำลังบำรุงบางส่วน (โดยเฉพาะจากหน่วยยุทธบริการ) รวมทั้งส่วนการวิจัยในกลุ่มต่าง ๆ การบังคับบัญชากลุ่มอาจมอบให้ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก (2)

ปรับปรุงการจัดภายในของแต่ละกลุ่มงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดสายการบังคับบัญชาเพิ่มการกระจายอำนาจ รวมทั้งอาจมีการปรับยุบ โอนหน่วยข้ามกลุ่มงาน ปรับอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กลุ่มกำลังรบให้มีความสมบูรณ์เพียงพอที่ระดับกองพันพัฒนาทุกหน่วย และทั้งระบบให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การกำหนดกลุ่มงาน และกำหนดแนวทางรับราชการ

กำลังพลคือหัวใจแห่งความพร้อมรบ และเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติการกิจทั้งปวงของกองทัพบก การพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพเยี่ยม และสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังพลที่มีคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการสร้างความพร้อมรบ และพร้อมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ของกองทัพ

ดังนั้นการพัฒนาระบบกำลังพลจึงเป็นงานที่มีความจำเป็นและเร่งด่วนอย่างมาก ในขณะเดียวกันเป็นงานที่มีความยุ่งยากท้าทายความสามารถมากที่สุด สำหรับผู้บริหารกองทัพบก ที่มีกำลังพลหลายประเภทรวมกันมากกว่า 2 แสนคน และมีกำลังพลระดับสูงอยู่ในตำแหน่งประจำมากกว่าร้อยละ 50 ทั้งยังจำเป็นจะต้องปรับลดกำลังพลลงตามนโยบายรัฐบาลอีกหลายพันอัตรา งานเร่งด่วนที่ต้องทำในการพัฒนาระบบกำลังพลทั้งระบบก็คือ การกำหนดกลุ่มงาน และกำหนดแนวทางรับราชการในแต่ละกลุ่มงานของกำลังพลให้ชัดเจน ตั้งแต่เข้ารับราชการจนเกษียณอายุ โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การกำหนดกลุ่มงาน

เมื่อพิจารณากำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบกแล้ว เราสามารถจัดแบ่งกลุ่มกำลังพลตามกลุ่มงานหลักได้ 4 กลุ่ม เช่นเดียวกับที่ได้จัดไว้ในโครงสร้างการจัด คือ

กลุ่มบังคับบัญชา/อำนวยการ กำลังพลในกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการในอัตราชั้นยศพลตรีขึ้นไปของทุกหน่วยทุกสายงาน และผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกรมฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ

กลุ่มกำลังรบ กำลังพลในกลุ่มนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกำลังรบ และส่วนสนับสนุนการรบที่จัดไว้เดิม

กลุ่มการศึกษาวิจัยและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ กำลังพลในกลุ่มนี้ เช่น อาจารย์ในทางการศึกษา นักวิจัย และผู้อยู่ในสายยุทธบริการ เช่น ฝ่ายแพทย์ ฝ่ายสื่อสาร ฝ่ายการช่างและ ฝ่ายวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

กลุ่มปฏิบัติการ กำลังพลในกลุ่มนี้ได้แก่ผู้อยู่ในส่วนภูมิภาค ส่วนส่งกำลังบำรุงบางส่วน และส่วนช่วยพัฒนาประเทศ ที่จัดไว้เดิม

ทั้ง 4 กลุ่มงานที่แท้จริงแล้วยังมีความเชื่อมโยง ทับซ้อนกันอยู่ โดยเฉพาะในระดับล่าง และยังสามารถโยกย้ายข้ามกลุ่มงานได้ในบางจุดโดยใช้ระบบการศึกษาเป็นเครื่องมือ แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละกลุ่มงาน จะต้องกำหนดแนวทางรับราชการเอาไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การบรรจุ การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การให้ค่าตอบแทน การโอนข้ามกลุ่มงาน จนถึงการออกจาก

ราชการ การปลดถ่าย และการเกษียณอายุ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน เช่น กลุ่มงานกำลังรบอาจมีอายุราชการสั้นกว่า แต่ก็มีค่าตอบแทนมากกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติ

สำหรับนายทหารสัญญาบัตรจะมีครบทั้ง 4 กลุ่มงาน โดยจะแยกกลุ่มงานในชั้นยศร้อยเอก – พันตรี หลังจากสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกแล้ว และสามารถเปลี่ยนกลุ่มงานได้ในช่วง พันตรี – พันโท เพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ การเปลี่ยนกลุ่มงานอีกครั้งสามารถทำได้ในชั้นยศพันเอก – อัตร่าพันเอก (พิเศษ) หลังจากสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพบก เมื่อถึงยศพลตรีแล้วถือว่าทุกคนได้เข้าสู่กลุ่มงานบังคับบัญชา / อำนวยการ

แต่ละกลุ่มงาน จะกำหนดระบบการพัฒนา ระบบการตอบแทน ระบบการปรับเลื่อนอัตรา และตำแหน่ง รวมทั้งระบบการปลดถ่ายของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของกลุ่มงาน การเจริญเติบโตในแต่ละกลุ่มงานจะเป็นไปตามขั้นตอนดังที่กำหนดไว้ในแผนผัง ตั้งแต่ ร้อยตรี จนถึง พลตรี โดยมีระบบปลดถ่ายรองรับในทุกชั้นยศตั้งแต่ระดับ พันตรี เป็นต้นไป สำหรับนายทหารสัญญาบัตรหลักในกลุ่มบังคับบัญชา/อำนวยการจะเริ่มบรรจุในชั้นยศพันตรี เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกแล้ว และนายทหารสัญญาบัตรทุกนายเมื่อถึงยศพลตรีก็จะเข้าสู่กลุ่มบังคับบัญชา/อำนวยการ โดยอัตโนมัติ

อย่างไรก็ตามแต่ละกลุ่มงานสามารถโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานอื่นได้ เมื่อเส้นแบ่งกลุ่มเป็นเส้นประคือหลังจากผ่านการศึกในหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบกในชั้นยศพันตรี หลังจากจบหลักสูตรนายทหารบกอาวุโส หรือศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) หรือหลักสูตรเฉพาะทางชั้นสูงของโรงเรียนของกรมฝ่ายเสนาธิการในชั้นยศพันโท และหลังจบการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพในชั้นยศพันเอก

2. การปฏิรูปผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุดของทุกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กองทัพ การปฏิรูปผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่ง แนวทางการปฏิบัติในการปฏิรูปผู้นำนั้น ต้องใช้การพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบ และต้องมีระบบการคัดเลือกผู้นำระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ

2.1 การพัฒนาผู้นำ

“ผู้นำกองทัพ” คือ ผู้กำหนดชัยชนะ ประสิทธิภาพ เกียรติ ศักดิ์ศรี ความเจริญก้าวหน้า ความเป็นปึกแผ่น ตลอดจนขวัญ กำลังใจ ของกองทัพ ดังนั้นการสร้าง การพัฒนา และการคัดเลือกผู้นำและผู้บริหารของกองทัพ จึงมีความสำคัญมากที่สุด

โดยหลักพื้นฐาน ผู้นำของกองทัพจะต้องมีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านกายใจ สติปัญญา อารมณ์ และจิตวิญญาณ แต่สำหรับในยุคข้อมูลข่าวสาร หรือที่เรียกว่า ยุคแห่งภูมิปัญญา ซึ่งสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ แปรเปลี่ยนไปจากเดิมตลอดเวลา บทเรียนและประสบการณ์ในอดีตแทบ

จะไม่มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา องค์การหรือหน่วยงานที่มีภูมิปัญญาเหนือกว่าเท่านั้นที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือองค์การในยุคนี้ต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำองค์กรในยุคนี้ต้องมีภูมิปัญญา พัฒนาตนเองเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่ผู้นำด้วยประสบการณ์ที่ล้าสมัย ดังนั้น นอกจากคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ผู้นำองค์กรยุคใหม่ในอนาคตจึงต้องมีคุณลักษณะเด่นอีกหลายประการ การพัฒนาผู้นำ มีแนวทางหลักในการพัฒนาผู้นำ อยู่ 3 แนวทาง ซึ่งต้องกระทำควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ ได้แก่

การพัฒนาภูมิปัญญา ด้วยระบบการศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งการส่งเสริมให้ศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ ด้วยตนเอง

การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ ด้วยการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่และ

การพัฒนาความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจ ด้วยการแบ่งมอบอำนาจ

2.2 การเตรียม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

จากความสำคัญของผู้นำและผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวแล้ว การพัฒนาเพื่อเตรียมกำลังพลให้มีคุณสมบัติพร้อมสามารถรับภาระหน้าที่ ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีคุณภาพในอนาคตจึงมีความสำคัญยิ่ง ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงแนวทางการเตรียมผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะเพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีคุณภาพ คือมีวิสัยทัศน์ กระบวนการทัศน์ ภูมิปัญญา ความรอบรู้ ประสบการณ์ทางการบริหาร ความประพฤติกุศลธรรม คุณธรรมและจริยธรรมที่เพียบพร้อม องค์กรต้องมีระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดสรร

ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการฝ่ายกำลังพลขององค์กร ซึ่งอาจให้ผู้ช่วยเสนาธิการทหารบกฝ่ายกำลังพลเป็นหัวหน้า ดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบประวัติที่ผ่านมา ของนายทหารระดับพันเอก ที่ครองอัตรามา 3 ปีแล้ว โดยพิจารณา

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ตั้งแต่เป็นร้อยตรี โดยเน้นผลงานการเป็นผู้บังคับหน่วย และฝ่ายอำนวยการ หลังจากจบการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกแล้ว ว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับใด

ผลการศึกษาในหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบกหรือเทียบเท่า ว่าอยู่ในระดับใด

ความประพฤติ อุดมการณ์ คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน จากผลการประเมินค่าส่วนบุคคล ตั้งแต่สำเร็จจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ว่าอยู่ในระดับใด

ผลการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ตามระเบียบกองทัพบก อยู่ในเกณฑ์ผ่านระดับใด ผู้ที่จัดลำดับแล้วอยู่ในครั้งแรกของกลุ่มจะได้รับการคัดสรรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพัฒนาความพร้อมในทุกด้านให้แก่ผู้ผ่านการคัดสรรแล้ว โดยมีการปฏิบัติที่สำคัญคือ

การพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญา กระบวนการทัศน์ และวิสัยทัศน์ โดยส่งเข้ารับการศึกษาศึกษาในวิทยาลัยการทัพบก และหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) ด้านความมั่นคง (ผู้ที่จบปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแล้ว ไม่ต้องเข้าศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) เพิ่มเติมด้วยการจัดหลักสูตรระยะสั้น หรืออบรมพิเศษเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสมเกี่ยวกับนโยบายของกองทัพบก วิทยาการใหม่ทางการทหาร และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ นอกจากนี้ให้จัดรวมคณะเดินทางของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในการตรวจเยี่ยมและจัดเป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสัมมนาในระดับกองทัพบกในโอกาสต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

การพัฒนาประสบการณ์ในสายงานต่าง ๆ พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ พัฒนาอุดมการณ์ คุณธรรมและจริยธรรม โดยการปรับย้ายหมุนเวียนให้ได้ไปปฏิบัติหน้าที่ใน 3 กลุ่มงานหลักของกองทัพบก คือ กลุ่มบังคับบัญชา (กรมฝ่ายเสนาธิการ) กลุ่มการศึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในส่วนการศึกษา (กรมยุทธศึกษาทหารบก และหน่วยบัญชาการกำลังสำรอง) และกลุ่มปฏิบัติการ (ในหน้าที่ผู้บังคับหน่วยหรือฝ่ายอำนวยการ) โดยนายทหารที่เติบโตมาจากกลุ่มหน่วยงานใดใน 3 กลุ่มนี้ถือว่ามีประสบการณ์เพียงพอแล้ว คงจัดหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ในอีก 2 กลุ่ม ที่ยังไม่มีประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการฝ่ายกำลังพลของกองทัพบก จะพิจารณาผลการศึกษา ผลการประเมินค่าพัฒนาการส่วนบุคคล และผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีผลการประเมินในเกณฑ์ดีจะได้รับการแต่งตั้งให้ครองตำแหน่งและอัตราสูงขึ้นโดยเร็ว ส่วนที่เหลือจะพัฒนาและประเมินผลต่อไป ภายในช่วงเวลา 5 ปี หากผลการประเมินยังไม่เข้าเกณฑ์ ก็จะต้องพ้นออกไปจากโครงการ ผู้ที่ผ่านการประเมินในเกณฑ์ดีจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับ คือ เป็นกำลังพลที่มีความพร้อมจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกองทัพบก และจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพบกต่อไป

3. การปฏิรูประบบการศึกษา

ระบบการศึกษาถือเป็นหัวใจของกองทัพ (ทหารส่วนใหญ่อาจนึกถึงการฝึก แต่ที่จริงการฝึกเป็นกิจกรรมหนึ่งของการศึกษาเท่านั้น) เพราะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังพลที่มีคุณภาพส่งออกไปปฏิบัติงานในทุกส่วน และทุกหน่วยของกองทัพ การพัฒนากองทัพในทุกแผนงานจึงต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาระบบการศึกษา ไมเช่นนั้นแผนงานนั้นก็จะกลายเป็นเพียงงานระยะสั้นฉาบฉวยที่มีผลลัพธ์คือการเสียเวลา และสิ้นเปลืองทรัพยากรของกองทัพ ไม่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของกองทัพแต่อย่างใด

ระบบการศึกษา

ระบบการศึกษาของกองทัพนั้นมีใช้เพียงแต่หน่วยศึกษา หรือสถานศึกษาเท่านั้น แต่หมายรวมถึง ความเชื่อ วัฒนธรรม ความคิดที่มีต่อการศึกษายุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพ โครงสร้างการจัดและสายการบังคับบัญชาของหน่วย บุคลากร (ผู้กำหนดนโยบายระดับกองทัพ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สอน ผู้ฝึก ผู้เข้ารับการศึกษา เข้ารับการฝึก ฝ่ายสนับสนุน) สถานที่ สิ่งอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ระบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกกองทัพ ตลอดจนระบบการสนับสนุนต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาระบบการศึกษาจึงต้องกระทำตั้งแต่ การปรับปรุง ความเชื่อ วัฒนธรรมและความคิดของกองทัพที่มีต่อระบบการศึกษา ปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพ ปรับปรุงโครงสร้างการจัดและสายการบังคับบัญชา ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ปรับปรุงบุคลากร สถานที่ สิ่งอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ รวมทั้งปรับปรุงระบบการสนับสนุนต่าง ๆ

การพัฒนาระบบการศึกษา

การพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุงทุกเรื่องทีกล่าวนมาแล้วไปพร้อม ๆ กัน ผสมผสานกันอย่างสอดคล้อง มิใช่กระทำทีละเรื่องหรือเลือกทำเพียงบางเรื่อง แต่อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงความเชื่อ วัฒนธรรม และความคิด เป็นเรื่องจำเป็นประการแรกที่ต้องทำให้สำเร็จ การปรับปรุงความเชื่อ วัฒนธรรม และความคิด ต่อระบบการศึกษา เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา กองทัพต้องทำลายความเชื่อที่ผิด หรือความหลงผิดที่ว่า การศึกษาเป็นเพียงทางผ่านที่ต้องเข้าไปตามค่านิยมของสังคมเท่านั้น หรือการศึกษาเป็นเพียงรูปแบบที่นำไปใช้จริงไม่ได้ ไม่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงหรือคนละเรื่องกับการทำงาน ต้องไม่มีคำกล่าวที่ว่าทนเรียนไปแค่ผ่านก็พอแล้ว จบไปก็ไม่ได้ใช้ ต้องปฏิวัติวัฒนธรรมที่ว่าหน่วยการศึกษาคือสถาน คนที่อยู่หน่วยปฏิบัติไม่ได้ทำงานไม่ดีต้องส่งไปอยู่หน่วยศึกษา ทั้งหมดนี้คือการทำลายตัวเองที่ต้องยุติตั้งแต่บัดนี้ ถ้าหวังอนาคตที่รุ่งโรจน์ของกองทัพในการเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติที่มีประสิทธิภาพและได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน และสังคมโลก

กองทัพบกจะต้องสร้างวัฒนธรรมและความเชื่อที่ถูกต้องว่า การศึกษาคือระบบหลักในการพัฒนาความพร้อมรบ พัฒนากำลังพลของกองทัพบก พัฒนาการปฏิบัติงานทั้งปวงของกองทัพบก พัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพของกองทัพบก ที่สำคัญคือเป็นการพัฒนาความพร้อม รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการดำรงความต่อเนื่องของศักยภาพของกองทัพบก ที่จะรับกับภัยคุกคามอันหลากหลายและแปรปรวนในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งการรบ และมีใช้การรบ การศึกษาทางทหารเป็นการศึกษาวิชาชีพ เป็นวิชาที่ต้องนำไปประกอบอาชีพ หลักสูตรทุกหลักสูตรต้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติและหน่วยปฏิบัติ สิ่งที่ศึกษาไปคือสิ่งที่ต้องนำไปใช้ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกตำแหน่งหน้าที่ และที่สำคัญต้องสร้างวัฒนธรรมที่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งกำลังพล ระบบการศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก บุคลากรทางการศึกษาต้องมีคุณภาพสูงสุด กำลังพลชั้นเยี่ยมของกองทัพบกเท่านั้นที่จะได้รับการคัดเลือกให้ไปเป็นอาจารย์ หรือเป็นผู้บริหารหน่วยศึกษา

วิธีการพัฒนา

แนวทางปฏิบัติเริ่มจากผู้บังคับบัญชา ต้องทำความเข้าใจให้อ่องแท้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของตน กำหนดนโยบาย และออกคำสั่งการปฏิบัติทุกอย่างเป็นรูปธรรม สร้างทัศนคติใหม่ด้วยการรณรงค์ประชาสัมพันธ์แก่กำลังพลอย่างกว้างขวางในทุกรูปแบบ ที่สำคัญคือการจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร สถานที่ และสิ่งอุปกรณ์การศึกษา อย่างเป็นรูปธรรมด้วยความเร่งด่วนสูงสุด และที่สำคัญที่สุดคือ

การใช้ระบบการศึกษาเป็นแกนกลางในการหมุนเวียนกำลังพลข้ามกลุ่มสายงาน และเป็นข้อพิจารณาหลักในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลในทุกระดับ

ยุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพบก ต้องกำหนดความสำคัญของการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นไว้เป็นความเร่งด่วนสูงสุดสำหรับการเตรียมกำลังพลกองทัพบกในแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยกำหนดเป็นแผนงานหนึ่งสำหรับกลยุทธ์หลักในการพัฒนาความพร้อมรบ ความมั่นคง และประสิทธิภาพของกองทัพบก กองทัพบก ทั้งนี้ต้องกำหนดวิธีปฏิบัติในการพัฒนา และสนับสนุนระบบการศึกษาอย่างเป็นระบบ และชัดเจน ประกาศให้ทราบ/เข้าใจทั่วกัน และกำกับดูแลการปฏิบัติ ทำการประเมินผล และปรับแก้ อย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง

บุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ 3 กลุ่ม คือ

ผู้บริหารการศึกษา เช่น เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก

ผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบ เป็นต้น

ครูอาจารย์ ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้จะต้องถือเป็นบุคคลสำคัญของระบบการศึกษาและการปฏิรูป กองทัพที่ต้องพิจารณาคัดเลือกเป็นอย่างดี ต้องมีความพร้อมทั้งวิสัยทัศน์ ภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ประสิทธิภาพ อุดมการณ์ คุณธรรมจริยธรรม และต้องมีระบบการพัฒนา ส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเป็น รูปธรรม รวมทั้งการกำหนดความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการไว้อย่างแน่ชัด หลักสูตรและ กระบวนการเรียนการสอน ทุกหลักสูตรทั้งหลักสูตรเพื่อการผลิต หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ และหลักสูตรเพื่อการพัฒนาศักยภาพ จะต้องพัฒนาให้ทันสมัย เหมาะสมเชื่อมโยงกับหน่วยงาน ภายนอก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับภารกิจของกองทัพในสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ และมีความเป็นสากล กระบวนการเรียนการสอน ต้องส่งเสริม การคิด การค้นคว้า การเรียนรู้ ร่วมกัน การสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม รวมทั้ง ต้องเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลต้องกระทำอย่างจริงจังเป็นระบบ โดยพิจารณาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การบูรณาการความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการคิดเป็นอย่างเป็นระบบ และความสามารถในการปฏิบัติ

สถานที่ สิ่งอุปกรณ์ และ สื่อทัศนูปกรณ์ ต่าง ๆ จะมีความเร่งด่วนน้อยกว่าเรื่องที่กล่าว มาแล้ว แต่ก็ถือว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่การศึกษาและการแสวงหาความรู้ มักทำในรูปการเสวนา สัมมนา กลุ่มย่อย และการค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีสื่อ อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญ ความสมบูรณ์ในด้านนี้เช่น สื่อทัศนูปกรณ์ ระบบ สารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และระบบการศึกษาทางไกล จึงมีความ จำเป็นที่จะทำให้ระบบการศึกษามีความทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคง และการ เรียน การสอน สามารถกระทำได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงกำลังพลในทุกส่วนของกองทัพ

การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา เป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาระบบการศึกษา ทำได้ รวดเร็วขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือ และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้านวิชาการ กับหน่วยงาน สถานศึกษา ต่าง ๆ ทั้งในและนอกกองทัพ รวมทั้งองค์กรภายนอกประเทศ กองทัพบกต้องส่งเสริม และ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาของกองทัพ กับองค์กรต่าง ๆ ให้กว้างขวาง ซึ่งเป็น เรื่องที่ทำได้ง่ายในยุคปัจจุบัน สถานศึกษาที่สำคัญต้องเร่งสร้างเครือข่ายให้กว้างขวางได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเสนาธิการทหารบก และวิทยาลัยการทัพบก

การวิจัยอนาคตและเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research)

อนาคตศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงสิ่งที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งคำ ว่าอนาคตศึกษาแม้จะแปลมาจากคำว่า Futures Studies แต่ก็อาจจะพบคำอื่นๆ ที่มีความหมาย เหมือนหรือใกล้เคียงกับคำนี้อีกหลายคำ เช่น Futurics, Futurology, Futuribles, Prognostics, และ

Anticipatory Science เป็นต้น โดยแต่ละคำก็มีความหมายและลักษณะพิเศษเฉพาะตัวตามแนวคิดของคนทีคิดขึ้น แต่สิ่งที่เหมือนกันคือการเน้นเรื่องอนาคต ซึ่งภาพรวมประกอบไปด้วยเนื้อหาอย่างน้อย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ (จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์, 2549)

1) ส่วนที่เป็นแนวคิด (Perspectives) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งอาจใช้คำรวมว่าอนาคตนิยม (futurism) โดยเป็นมุมมองความคิดที่มุ่งเน้นการมองไกลออกไปในอนาคต เพื่อสร้างอนาคตมองถึงแนวโน้มในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่่อมองออกไปในสิ่งที่จะสร้างให้เกิด หรืออีกนัยคือพยายามจะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าข้อเท็จจริง (fact) ในอนาคต

2) ส่วนที่เป็นระเบียบวิธี (Methodologies) ซึ่งอาจเรียกว่าการวิจัยอนาคต (Futures research) ซึ่งเป็นเรื่องของวิธีการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตที่มีใจเน้นข้อเท็จจริง (fact) เช่นงานวิจัยทั่วไป แต่เป็นเรื่องวิธีการศึกษาแนวโน้มและสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต หรือแนวโน้มที่มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ ทางเลือกหลายทางที่จะเป็นไปได้ แนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด

การศึกษาอนาคตตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าอนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแน่นอน มีแต่เพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นเท่านั้น โดยมีฐานคิดสำคัญ ได้แก่

1) การคิดเชิงระบบทั่วไป (General systems theory/thinking-GST) ซึ่งคำว่า systems ที่เป็น “พหูพจน์” นี้ต่างจาก system ในความหมายเดิมที่มีลักษณะเป็น “เอกพจน์” ที่หมายถึงระบบเดี่ยวๆ หรือระบบที่มองแบบเส้นตรงหรือแนวระนาบเดียว (Input-process-output-impact) ขณะที่การคิดเชิงระบบในหลักการใหม่ที่ว่าในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “systems” หรือ “systemic” ซึ่งหมายถึงการศึกษาระบบหลายๆ ระบบที่ไม่ใช่เส้นตรง แต่เป็นระบบหลายระบบที่มีความสัมพันธ์สัมพันธ์กัน

กล่าวอีกนัยคือ จุดเน้นของอนาคตมุ่งที่ความสัมพันธ์ของระบบที่มีทิศทางของความสัมพันธ์ที่หลากหลาย (Multi-direction) เป็นระบบความคิดทั่วไป (General systems theory/thinking) มากกว่าระบบปกติ (System) ซึ่งระบบต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

1.1) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันและกัน (Interrelatedness)

1.2) มีความเป็น “องค์รวม” ที่มากกว่า “ส่วนรวม” (Holistic vs wholistic) โดยเชื่อว่าองค์รวมเป็นมากกว่าการเอาส่วนย่อยมารวมกัน (Holistic) ซึ่งต่างจากความคิดส่วนรวมแบบเดิมที่เชื่อว่า เมื่อเข้าใจส่วนย่อยก็จะสามารถเข้าใจส่วนรวม (Wholistic/parts) ทั้งนี้ นักวิชาการได้อธิบายว่าคำว่า holistic ที่ไม่มี w นำนี้ว่า มีความหมายระดับกว้างและมีลักษณะที่เรียกว่าองค์รวมของทั้งหมดมากกว่า wholistic ที่มีความหมายเพียงว่าส่วนรวม อย่างไรก็ตาม นักวิชาการมองว่าคำว่า holistic เป็นวาทกรรมของการต่อสู้เชิงกระบวนทัศน์ที่มีต่อโลกและสรรพสิ่งต่างๆ ที่ต่างไปจากกระบวนทัศน์เดิมนั่นเอง (จุฬพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 22-25)

1.3) มีการเชื่อมโยงพึ่งพิงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependent)

1.4) มีลักษณะร่วมมือและร่วมพลังกัน (Cooperatives/collaborative) มากกว่าการแข่งขัน (Competitive)

1.5) มีความเป็นเอกภาพบนความหลากหลาย (Unity through diversity)

ภายใต้หลักการดังกล่าว การศึกษาอนาคตจึงมีลักษณะที่พยายามจะทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างระบบที่สลับซับซ้อนของส่วนประกอบต่างๆ ในธรรมชาติของสังคมและโลก เช่น ระบบรัฐ/ประเทศ ระบบนิเวศน์วิทยา ระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น องค์ประกอบสำคัญของการศึกษาอนาคตประการหนึ่งคือการมุ่งมองไปในภาพรวมรอบด้าน รวมไปถึงการมองไปข้างหน้าเพื่อให้เห็นภัยคุกคามและข้อจำกัดสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์อาศัยอยู่ในโลกที่จำกัดซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันเพื่อสันติภาพระยะยาว

2) การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงผันแปรและพลวัต (Change/dynamism) เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยพลวัตที่หลากหลาย มีความสลับซับซ้อน (Complex) มีลักษณะ “chaos” ซึ่งมนุษย์จึงจำเป็นต้องเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงมิใช่เพียงการทำนายความเปลี่ยนแปลง แต่ยังเครื่องมือที่จะช่วยบุคคลในการเตรียมการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิตในสังคมวันหน้าด้วย หรือกล่าวอีกนัยก็คือ การศึกษาอนาคตเป็นการมองไปในอนาคตข้างหน้า มองเห็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดและทำให้มองเห็นโลกที่อาศัยอยู่ในปัจจุบันได้อย่างเข้าใจขึ้น

3) การมีความยืดหยุ่นสูง (High flexibility) การศึกษาอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขยายมุมมองที่กว้างไกลเป็นการมองไปในสังคมข้างหน้า ดังนั้นสาระสำคัญของการศึกษาค้นคว้ามิได้จำกัดอยู่ด้วยขอบเขตของวิชาการแบบดั้งเดิมที่ติดอยู่ภายใต้กรอบทฤษฎีและวิธีการอธิบายแบบใดแบบหนึ่ง แต่เป็นการมองไปข้างหน้าอย่างเป็นสหวิทยาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคใหม่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) ฉะนั้นการมีความยืดหยุ่นสูงก็จะช่วยให้เกิดการจินตนาการถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดที่อาจเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า รวมถึงมองเห็นทางเลือกที่หลากหลายในอนาคต และยังช่วยในการปรับตัวท่ามกลางความเป็นพลวัตที่ไม่แน่นอนได้เมื่อวันนั้นมาถึง

กล่าวก็คือ จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้านั้น มิใช่การศึกษาข้อเท็จจริงเพื่อความถูกต้องแม่นยำ หากแต่เป็นการคาดการณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริงได้ และเมื่อก่อนาคจะใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นฐาน แต่ก็มีความแตกต่างจากนักวิทยาศาสตร์ตรงที่นักวิทยาศาสตร์จะให้ความสนใจมากกับการพิสูจน์สมมติฐานหรือสิ่งที่เชื่อ แต่นักอนาคตจะใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์บวกกับจินตนาการความคิดเชิงอนาคตว่า “ถ้าเกิดสิ่ง...ต่อไป เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความคิด ฯลฯ จะเป็นอย่างไรอีก...ไปข้างหน้า” นั่นคือนักอนาคตจะดูแนวโน้ม (Trend) หรือความเป็นไปได้

ในสิ่งที่เกิดพร้อมกับจินตนาการต่อสิ่งที่คาดว่าเป็นไปได้เหล่านั้น โดยไม่ต้องรอการพิสูจน์อย่างนักวิทยาศาสตร์

จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

นักอนาคตนิยมมีความเชื่อพื้นฐานว่า

1. อนาคตเป็นเรื่องที่มนุษย์สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
2. ความเชื่อถือของมนุษย์เกี่ยวกับอนาคต มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของเขา

เขา

3. เชื่อว่ามนุษย์สามารถจะควบคุมและสร้างอนาคตได้

จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช้อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และการป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2550, หน้า 76-86)

เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research)

ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ ศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography)

EFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะดึงเอาอนาคตภาพและค่านิยมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive open ended) โดยผู้วิจัยอาจมีหัวข้อหรือประเด็นที่เตรียมไว้ประกอบเพื่อถกกันลึ้ม แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้นำ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์ และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ลักษณะของการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่เด่นและแตกต่างกันไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือ จะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุก ๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะทำ

การสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกจดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้เรียกว่า เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) โดยจะทำเช่นนี้จนจบการสัมภาษณ์เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ คือ มีทั้งความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น

โดยปกติการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ จะประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไปคือ อนาคตภาพทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะเกิดขึ้นจริง (Possible, Probable) มิใช่แนวโน้มในอุดมคติที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดีและอนาคตภาพทางร้าย (Optimistic-Realistic Scenario, Pessimistic Realistic Scenario)

เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและหรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้ กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol) ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการให้สัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทามติ (Consensus) ระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัย

อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ได้ดังนี้คือ

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ
 - 2.1 เป็นแบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive, open-ended)
 - 2.2 เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) คือมีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
 - 2.3 ให้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)
 - 2.4 สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบ
 - Optimistic-Realistic (O-R)
 - Pessimistic-Realistic (P-R)
 - Most-Probable (M-R)

3. วิเคราะห์-สังเคราะห์ หาฉันทามติ
4. เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เดลฟาย เป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิด นักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkdy และ Rescher เมื่อประมาณกว่าสองสทวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการไม่ว่าจะด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่น ๆ นอกจากเดลฟายจะเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง(Brain Storming)หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ

เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะ ต่อมาภายหลังมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่หลักการและระเบียบวิธีใหญ่ ๆ ยังคงเหมือนเดิม คือ การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์ว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใดหรือทำการคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนด เช่นอีก 20 ปี ข้างหน้า จะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วป้อนผลการวิเคราะห์ ซึ่งปกติจะอยู่ในรูปของสถิติง่าย ๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยก็จะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (Iterative Process) แบบนี้จะดำเนินต่อไปราว ๆ สองหรือสามรอบหรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำ ดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรอง (Refine) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธี และทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณ ตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปจนอาจถึงเป็นร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ทำเคลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

5. ทำเคลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. ทำเคลฟายรอบที่สาม สี่...

7. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีน้ำหนักตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

โดยใช้เคลฟไฟต์ (Delphi) มีหลักสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในอันดับแรกคือ การออกแบบการวิจัย โดยมีข้อถกเถียงกันอย่างมากในเรื่องจำนวน ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งจากการทดลองของ Brockhoff (1975, pp.310-311) ในการหาข้อเท็จจริงและความน่าเชื่อถือในการพยากรณ์ของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ (Group Size) แนะนำว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ผลดีในการวิจัย คือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และจำนวนรอบของการเก็บข้อมูลจะให้ได้น้ำหนักมากที่สุดใช้ทั้งหมดจำนวน 3 รอบ และ Delbecq (1975) และคณะ แนะนำว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการใช้เคลฟไฟต์ (Delphi) คือ ผู้เชี่ยวชาญทุกคนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการวิจัยนั้น ๆ อย่างถ่องแท้ โดยมีข้อเสนอแนะอีกว่าผู้เชี่ยวชาญ นั้น ๆ อาจไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างมากก็ได้ ซึ่ง Armstrong, 1978; Welty, 1972 เป็นผู้เสนอแนะ (Gunaydin H. Murat, 2007) ซึ่งงานวิจัยจะมีคุณค่าถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญ, มีความเข้าใจตรงตามกรอบการวิจัย และเต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเป็นไปตามขั้นตอนต่างๆของการออกแบบการวิจัย ตรงตามเวลา และงบประมาณที่กำหนด

เทคนิคการวิจัยแบบ EDR

เทคนิคการวิจัยแบบ EDR นี้ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน เริ่มพัฒนาขึ้นในฤดูใบไม้ร่วงปี พ.ศ. 2522 ในขณะที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ที่มหาวิทยาลัยมินนิโซต้า (University of Minnesota) จุดเริ่มต้นของการคิดเทคนิคการวิจัยนี้ขึ้นมา มีเหตุจูงใจอยู่สองประการใหญ่ ๆ คือ

ก. การมีโอกาสได้ศึกษาวิชาเกี่ยวกับอนาคตศึกษา (Futures Studies) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) ในระดับบัณฑิตศึกษาที่มหาวิทยาลัยมินนิโซต้า ทำให้ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน มีความสนใจในแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัยของศาสตร์สาขานี้มาก โดยเฉพาะเทคนิค

การวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) และ EFR (Ethnographic Futures Research) จากการศึกษาพบว่า เทคนิคการวิจัยรูปแบบเดิมของเดลฟายและ EFR ยังไม่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อเบื้องต้นบางประการของการวิจัยอนาคต น่าจะได้มีการคิดหาวิธีปรับปรุงหรือแก้ไข

ข. การมีโอกาสดำเนินการและรู้จักกับศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR ทำให้ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะ EFR ซึ่งเห็นว่าเป็นเทคนิคที่น่าสนใจมาก แต่ยังมีบางจุดในระเบียบวิธีที่น่าจะได้รับการปรับปรุงแก้ไข ถ้าหากต้องการที่จะเพิ่มความเป็นระบบและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้เสนอว่า หากมีการผสมผสานระเบียบวิธีระหว่าง EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน โดยปรับให้มีความเหมาะสมมากขึ้นแล้ว น่าจะได้เทคนิคการวิจัยอนาคตใหม่อีกเทคนิคหนึ่ง ที่นอกจากจะตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตได้ดีแล้ว ยังเป็นระเบียบวิธีที่ช่วยให้นักวิจัยได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะเทคนิคใหม่ EDFR นี้นำจุดเด่นหรือข้อดีของทั้ง EFR และ Delphi มารวมกัน ซึ่งจุดเด่นของทั้งสองวิธีช่วยลบหรือแก้จุดอ่อนของกันและกันได้เป็นอย่างดี ดร.เท็กซ์เตอร์ ก็สนใจและสนับสนุนให้ผู้เขียนพัฒนาเทคนิคใหม่นี้ขึ้นมา

เทคนิคการวิจัยแบบใหม่ที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี โดยหลักการแล้วเทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกันขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR ก็คล้าย ๆ กับ Delphi เพียงแต่จะมีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์และสังเคราะห์และสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมักจะทำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EDFR ได้ดังนี้คือ

1. กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมากเราเชื่อว่ายังได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยังคงมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็จำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือก็ขอวันและเวลาสำหรับสัมภาษณ์ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวข้อมูลจัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่หนึ่ง) การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณและสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจาก Optimistic-Realistic (O-R), Pessimistic-Realistic (P-R) และ Most Probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านี้จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็จะสามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

4. สร้างเครื่องมือ

5. ทำเดลฟาย (EDFR รอบที่สอง สาม...)

6. เขียนอนาคตภาพ

ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ Delphi

ประการแรก EDFR ต่างจาก Delphi ตรงที่ ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และ

ทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม การทำเช่นนี้เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

ประการที่สอง การวิจัยแบบเคลฟาย ตามรูปแบบเดิมนั้นมักจะเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง วิธีการนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการ低估 (Underestimate) ความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ เพราะไปจำกัดข้อมูลที่จะได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย การทำเช่นนี้ผู้วิจัยอาจจะละเลยแนวโน้มหรือประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่รู้ไปอย่างน่าเสียดาย ถึงแม้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดก็ตามผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะไม่ตอบเพราะขี้เกียจเขียนหรือเพราะถูกชักนำให้คิดเฉพาะเรื่องที่ถูกลถามในแบบสอบถาม ทำให้ลืมประเด็นที่น่าสนใจไปได้ แต่ถ้าหากมีการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยก็จะได้แนวโน้มและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด ซึ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตได้ดีกว่า และยิ่งไปกว่านั้นแนวโน้มทุกแนวโน้มยังได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกใน EDFR รอบที่สอง สาม... วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเคลฟาย

ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ EFR

ประการแรก EDFR ต่างจาก EFR ที่ระเบียบวิธีวิจัย กล่าวคือ EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว เช่น EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเคลฟายในรอบที่สอง สาม...วิธีการของ EDFR จึงมีระบบของการได้ข้อมูลที่เป็นที่น่าเชื่อถือได้มากกว่า

ประการที่สอง ผลสรุปของการวิจัยแบบ EFR คือ อนาคตภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียว โดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์จุดอ่อนของวิธีนี้ก็คือการขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่มีฉันทามติและโดยระเบียบวิธีเองอาจทำให้แนวโน้มที่สำคัญต้องหมดไป เพราะเป็นไปได้ที่ว่ามีผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวที่พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น ผู้เชี่ยวชาญคนอื่นตลอดจนผู้วิจัยก็อาจลืมนึกไม่ถึงหรือไม่รู้ จึงไม่ได้พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น แนวโน้มเหล่านั้นจึงหลุดออกไปจากผลการวิจัย เพราะไม่มีฉันทามติ ส่วนการวิจัยแบบ EDFR จะนำแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนพิจารณาอีกในการทำเคลฟาย ทำให้ทุกแนวโน้มได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยแบบ EDFR จึงเป็นระบบและได้แนวโน้มที่มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากกว่า EFR

ตารางที่ 2-2 การเปรียบเทียบการวิจัยแบบเดลไฟล์, EFR และ EDFR

	การวิจัยแบบเดลไฟล์	การวิจัยแบบ EFR	การวิจัยแบบ EDFR
เครื่องมือการวิจัย	แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการดูถูก (Underestimate) ความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย	เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive open ended) ผู้วิจัยจะได้แนวโน้มและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด ซึ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตได้ดี	ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแบบ EFR เพื่อใช้ข้อมูลสัมภาษณ์รอบต่อไป ซึ่งเป็นการหาความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ
การเก็บข้อมูล	หลายรอบจนได้ฉันทามติ โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่	รอบเดียว โดยมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ ผู้สัมภาษณ์จะทำการสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ	ใช้การเก็บข้อมูลแบบเดลไฟล์ โดยเก็บข้อมูลหลายรอบจนได้ฉันทามติ
ข้อมูล	อาจจะละเลยแนวโน้มหรือประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่รู้	ขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่มีฉันทามติ และอาจทำให้แนวโน้มที่สำคัญต้องหลุดไปจากผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ	ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ ส่งผลการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์กร ที่ใช้ความสามารถของผู้นำในการควบคุม และสร้างความสัมพันธ์ในด้านต่างๆของผู้ตาม ในสถานการณ์ต่างๆให้เกิดการปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ทั้งการทำงานเป็นทีม และดึงประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังปรากฏในงานวิจัยดังนี้

คุณฉันทิพนธ์ เรื่อง “Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader : a Multi-level Examination of the impact of Emotional Intelligence on Group Performance” โดย Stubb, Elizabeth C. ในปี ค.ศ.2005 ของ Case Western Reserve University งานวิจัยนี้เป็นการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเข้าใจในอารมณ์ (Emotional intelligence competencies) ของผู้นำ ระดับการเข้าใจในอารมณ์ของทีม และสมรรถนะของทีม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการเข้าใจในอารมณ์ของผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาของระดับการเข้าใจในอารมณ์ของกลุ่ม ซึ่งสามารถวัดได้จากวัฒนธรรมองค์กรในความสามารถการเข้าใจในอารมณ์ของทีม (Emotionally competent group norms : ECGN) และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรในความสามารถการเข้าใจในอารมณ์จะมีผลดีในการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มซึ่งเก็บข้อมูลจาก 422 คนใน 81 ทีมขององค์กรทหาร

คุณฉันทิพนธ์เรื่อง “Humanistic Leadership : Emotional Intelligent and Team learning” โดย Gotteib, Michael F. ในปี 2006 ของ University of Phoenix ด้วยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี, สภาพของโลกาภิวัตน์ และการเพิ่มขึ้นของประชากรทำให้ต้องมีการศึกษาวิจัยเพื่อให้ผู้นำพร้อมรับกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของการปฏิบัติเรื่องภาวะผู้นำที่สืบเนื่องกันมาประสบผลล้มเหลวเพิ่มขึ้นจาก 40% เป็น 90% การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าถึงระบบ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่ไม่คงที่ทำให้ต้องมีการศึกษาให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรมและความสามารถขององค์กร งานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ ผ่านการเข้าใจในอารมณ์ของผู้จัดการ กับการเรียนรู้ขององค์กรในลักษณะทีมซึ่งทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของด้วยคำถามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และคำถามการเข้าใจในอารมณ์ แบบ 2.0 ของผู้จัดการ 31 คนและทีมของผู้รับเหมาโรงงานอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการสำรวจพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าใจในอารมณ์ของผู้จัดการกับการเรียนรู้ขององค์กรของทีมงาน

คุณฉันทิพนธ์เรื่อง “Leadership Attributes, Leadership Traits, and Transformational Leader Research” โดย Dr. Howard Edward Haller เป็นงานวิจัยที่เพิ่งเล็งถึงผลกระทบและ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับความยากลำบาก โดยสัมภาษณ์ผู้นำที่มีความโดดเด่น จำนวน 16 คน ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์ในความยากลำบากที่แตกต่างกันแล้วสามารถทำงานจนเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ ผลการวิจัยแสดงถึงคุณลักษณะที่สำคัญ (Leadership Traits) และแนวความคิดที่มีความสัมพันธ์ในภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ดังมีลักษณะที่สำคัญ 9 ประการดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์
2. มีทักษะสูงที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป
3. มีความริเริ่ม, กล้าตัดสินใจ
4. มีทักษะที่ดีมากในการติดต่อสื่อสาร
5. มีวิสัยทัศน์
6. มีความเป็นผู้นำสูง
7. มีทัศนคติที่ดีและมีความมั่นใจในตนเอง (มีบาร์มี)
8. มีความรู้ความสามารถ (มีขีดความสามารถสูง)
9. มีความสามารถในการแก้ปัญหาฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ

นอกจากนี้ในงานวิจัยจากการสัมภาษณ์ทั้ง 16 คน ยังพบลักษณะที่ไม่พบในเอกสารทางวิชาการของภาวะผู้นำอีก 4 ประการ คือ

10. การถ่อมตัว , เป็นผู้นำแบบรับใช้ (Servant – Leader)
11. มีความเลื่อมใสในศาสนาและมีความรักในครอบครัวสูง
12. สำนึกในความยากลำบากเป็นสิ่งที่ใช้สร้างโอกาส
13. เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาให้เป็นผู้นำ

คุณฉันทิพนธ์เรื่อง “A Conceptual Framework and Empirical Test of Leader Attunement : Toward Theory of Leader Self-awareness” โดย Scott Nolan Taylor ปี ค.ศ.2006 ของ Case Western Reserve University จุดประสงค์แรกของการวิจัยเป็นการค้นหาดนแบบที่เหมาะสมของผู้นำด้วยการใช้ความสามารถในการรู้ตัวเอง (Self-awareness) และด้นแบบที่เหมาะสมเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลของผู้นำซึ่งเป็นการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นได้อย่างไร ด้วยการใชการประเมินกลับของผู้อื่นที่มีต่อตัวผู้นำด้วยการใช้ความสามารถในการเข้าใจในอารมณ์ (Emotional competence : EC) จุดประสงค์ที่ 2 คือ การหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเข้าใจในอารมณ์ (EC) กับความฉลาดในการเรียนรู้ (Cognitive intelligence : IQ) ที่แสดงถึงประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การประเมินของผู้นำมีความแตกต่างกับการประเมินของผู้อื่นต่อตัวผู้นำ และด้นแบบที่เหมาะสมของผู้นำสามารถทำนายความมีประสิทธิผล การเข้าใจในอารมณ์ (EQ)

สามารถทำนายความมีประสิทธิภาพ แต่ความฉลาดในการเรียนรู้ (IQ) ไม่สามารถทำนายได้ และยังคงพบสิ่งที่ไม่คาดการณ์ไว้คือ ผู้ชายเป็นต้นแบบที่เหมาะสมดีกว่าผู้หญิงแต่ผู้หญิงมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำมากกว่าผู้ชาย

งานวิจัยของ Pollock ในปี ค.ศ.1998 ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในบริษัทบัญชี 900 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถอธิบายความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลทางบวกต่อทั้งความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ Judge และ Bono ในปี ค.ศ.2000 ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กลุ่มตัวอย่างผู้นำจาก 200 องค์การ พบว่าบุคลิกภาพแบบแสดงออก และบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นสามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บุคลิกภาพแบบห้วนใจ และบุคลิกภาพแบบมีสติไม่พบความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

งานวิจัยของ Geyer และ Steyrer ในปี ค.ศ.1998 ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผลการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 1,500 คนจากธนาคารต่างๆ 20 แห่ง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผลต่อการปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว

รัตติกรณ์ จงวิศาล ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ (Leadership of Entrepreneurs Structural Relationship among Psychological Characteristics, Teamwork and Success in Business)” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ แรงจูงใจภายใน ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ความเชื่ออำนาจควบคุมตนภายนอกและภายใน การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 542 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการ

วิเคราะห์อิทธิพล ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าชาวอเมริกัน แรงจูงใจภายใน ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ความเชื่อ อำนาจควบคุมตนภายในส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ และการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความเชื่อ อำนาจควบคุมตนภายนอกส่งผลโดยมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการและการทำงานเป็นทีมส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่ศึกษาค้นคว้ามาเป็นเวลานานซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องทั้งบทบาทเฉพาะของผู้นำและขบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมในองค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตามที่ต้องการ โดยผ่านทางประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) การประเมินค่าผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นเรื่องยาก แต่เท่าที่มีการศึกษาสามารถแสดงได้ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร, ความสามารถขององค์กร, ความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ, การแก้ไขวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำ, การพัฒนาองค์กรและการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นต้น จากการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำ มีปัจจัยที่นำมาใช้อธิบายในประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้การค้นคว้าวิจัยในเรื่องคุณลักษณะ (Trait Approach) โดยมีการศึกษาในห้วงเริ่มแรกคือช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1940 แต่ไม่สามารถยืนยันในความสำเร็จของภาวะผู้นำได้ เพราะมองในลักษณะตัวผู้นำ แต่ขาดในเรื่องขบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำและตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อตัวผู้นำ เพราะการมีประสิทธิผลขององค์กรต้องมียุทธศาสตร์ประกอบมากกว่าเฉพาะตัวผู้นำ ดังนั้นทำให้มีการค้นคว้าวิจัยเพิ่มขึ้นในแนวทางเรื่องพฤติกรรม (Behavior Approach) เป็นการมองการกระทำของผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะในองค์กรประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีการศึกษาเป็น 2 แนวทางคือ แนวทางแรกเป็นการมุ่งเน้นในเรื่องผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีการควบคุมดูแลของผู้นำอย่างไร ส่วนอีกแนวทางเป็นการมุ่งเน้นประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Effective Leadership) โดยทั้ง 2 แนวทางเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) กับการวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ซึ่งต่อมาการค้นคว้าวิจัยได้มองถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรที่ประกอบด้วยผู้นำและบุคคลอื่น ๆ ทำให้มีการศึกษาในแนวทางเรื่องอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) โดยพยายามอธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำในตัวแปรของปริมาณและชนิดอำนาจของผู้นำ และ

การใช้อำนาจให้เกิดผลอย่างไร ซึ่งการศึกษานี้เป็นการหาวิธีการที่เป็นอิทธิพลทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การกระทำตามที่ผู้นำต้องการ แต่การศึกษาแนวทางนี้ก็ไม่สามารถตอบปัญหาขององค์การได้หมดในการหาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เพราะขณะที่ศึกษาเรื่องตัวผู้นำ และผู้ตามในองค์การนั้นยังมีตัวแปรอื่นๆอีกที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำในลักษณะการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ทำให้มีแนวทางการศึกษาเรื่องสถานการณ์ (Situational Approach) ขึ้น โดยมี 2 แนวทาง คือ แนวทางแรกเป็นการศึกษาการใช้ขบวนการทางภาวะผู้นำแบบเดียวกัน แต่ใช้กับองค์การในเรื่องระดับของการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ส่วนแนวทางที่ 2 เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติของผู้นำ (Leader attributes) กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้มีสมมุติฐานเกิดขึ้นว่า คุณสมบัติของผู้นำในแต่ละแบบสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในการศึกษาครั้งนี้วิจัยตามแนวทางที่ผ่านมาก็ยังไม่สามารถอธิบายหรือหาคำตอบที่ต้องการได้ทั้งหมด จึงมีการนำแนวทางการศึกษาแบบรวมมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เป็นลักษณะมากกว่าหนึ่งแนวทาง นั่นคือการวิจัยแบบรวมกัน (Integrative Approach) ซึ่งนำมาเป็นการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันนี้

วิวัฒนาการในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่ทำการศึกษาได้ เป็นประเด็นสำคัญ คือ

1) เรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรงในลักษณะและแบบของผู้นำ เป็นสิ่งเฉพาะตัวที่จะแสดงออกในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดความเกี่ยวข้องในเรื่องขบวนการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การอันนำไปสู่ความต้องการของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกของผู้นำอันส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ คุณลักษณะ (Traits) ส่งผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ความสามารถในการรับผิดชอบงาน และความอดทนต่อความเครียด รวมทั้งความสามารถต่อสู้กับสภาพความกดดันของงาน คุณลักษณะ (Traits) ก็ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสูง, การมุ่งการควบคุมภายใน, การมุ่งพฤติกรรมที่ใช้เพื่อการค้นหาปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหา, ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ความมั่นคงด้านอารมณ์ และความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อการประสานงานดี, สามารถใช้เป็นแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและชักจูงให้เกิดนวัตกรรม

2) เรื่องอำนาจ (Power) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยผ่านการใช้อำนาจในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของผู้นำอันนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ การจูงใจที่ได้รับจากการมีอำนาจตามตำแหน่ง มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความจำเป็นในการ

ควบคุมการปฏิบัติที่มีกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมต่อต้านการดำเนินงานขององค์กร การจงใจให้เกิดความกระตือรือร้นและการสร้างความเชื่อมั่นเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก และอันตราย การจงใจทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ ด้วยการให้ผลประโยชน์ที่น่าพอใจแก่เขาเหล่านั้น รวมทั้งการป้องกันหน่วยรองจากภายนอก ไม่ให้ได้รับผลกระทบจากความต้องการที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอด้วยผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการจงใจอย่างเหมาะสมกับบุคคลเป้าหมาย สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ รวมทั้งใช้วิธีทางอ้อมเพื่อจงใจพนักงานของเขา เช่น การควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงาน และการใช้ระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ นอกจากนั้นยังใช้เทคนิคในการจงใจเพื่อการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความขัดแย้งอย่างมากเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร และลำดับความเร่งด่วนของงาน นอกจากนั้นแล้วการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง จะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่รอบคอบกว่า เพราะจะมีโอกาสมากขึ้นในการได้รับข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นของพนักงานอย่างหลากหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในเป้าหมายที่ต้องการ ลำดับความเร่งด่วนของงาน เกิดความเต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงาน และมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันอย่างสูงในวิถีทางที่ได้ตัดสินใจลงไป ซึ่งการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดความเป็นไปขององค์กรต่างๆ เพราะความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้นำ และผลสัมฤทธิ์ในปฏิบัติงานขององค์กร

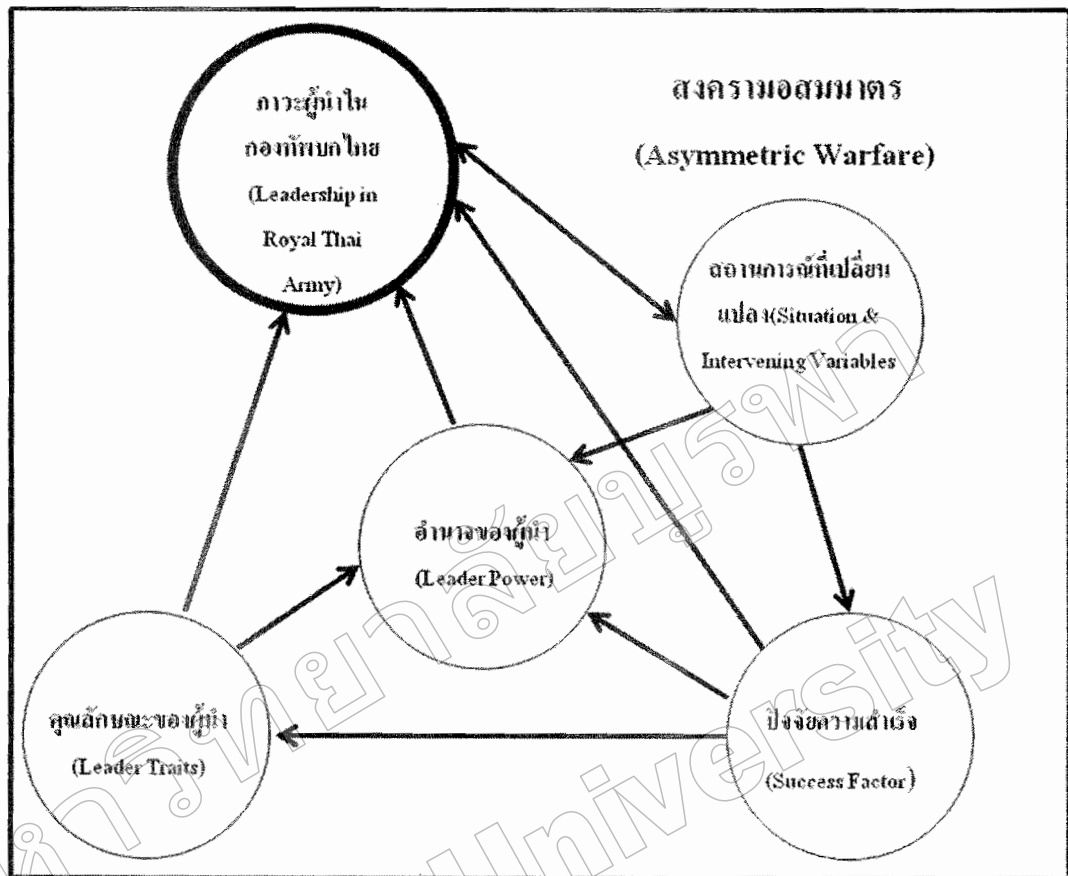
3) เรื่องสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม (Situations & Environment) เป็นตัวแปรที่มีส่วนสำคัญในการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำและยังส่งผลต่อตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งยังมีผลต่อองค์กรโดยรวมในเรื่องประสิทธิผลที่ต้องการ ผู้ที่อยู่ในสถานะของความเป็นผู้นำนั้น ต้องเผชิญกับการสนองความต้องการที่มาจากหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อเรียกร้องจากส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ปัญหา การตรวจสอบ และความต้องการจากส่วนต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งลักษณะของสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในองค์กร และจากภาคส่วนอื่นๆ การตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ทั้งจากภายในองค์กรเองกับจากภายนอกองค์กร หรือผู้ได้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร เช่น ระดับของตำแหน่ง หน้าที่ ประเภทของงาน นอกจากนั้นแล้ว ประเภทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมภายนอกองค์กร จะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความต้องการต่างๆ ซึ่งผู้นำต้องมีบทบาทที่เหมาะสมเพื่อการตอบสนองความต้องการต่างๆ ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ลักษณะของสถานการณ์เป็นปัจจัยในการสร้างความสำคัญของสถานะผู้นำด้วย โดยเฉพาะในองค์กรที่เต็มไปด้วยความสับสนยุ่งเหยิง รวมทั้ง

ขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์การที่ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความ
 สับสนไม่แน่นอนสูง จะมีความต้องการผู้นำทางยุทธศาสตร์เพื่อนำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จและอยู่
 รอดได้มากกว่าผู้นำสำหรับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมปกติ ซึ่งบทบาทของผู้นำเฉพาะแบบใดก็
 ขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ เช่น ผู้นำร่วมจะเหมาะสมสำหรับงานที่ทำเป็นทีม หรือ หน่วย
 รองบางประเภท อย่างไรก็ตามทั้งความต้องการตามสถานการณ์และแรงบีบบังคับทั้งหลายที่มีต่อ
 ผู้นำนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและแรงบีบบังคับ
 ต่างๆ ดังกล่าว แล้วจึงปรับการกระทำให้สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้น ผู้นำจะต้องสามารถผสมผสาน
 ความขัดแย้งต่างๆ และใช้ความได้เปรียบในทุกโอกาสที่มีอย่างรอบคอบ และจะต้องหมั่นค้นหา
 โอกาสแห่งความสำเร็จและขยายโอกาสแห่งความสำเร็จเหล่านั้น

ซึ่งประเด็นสำคัญใน 3 เรื่องดังกล่าวเป็นคุณสมบัติสำคัญ ที่ทำให้เกิดขบวนการเรื่อง
 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ของ
 องค์การ โดย 3 ประเด็นสำคัญมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตั้งแต่ตัวผู้นำ-ผู้ตาม-อำนาจและอิทธิพล-
 สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นสำคัญดังที่กล่าวมาเป็นตัวแปรหรือแนวทางที่สำคัญ
 ใช้สำหรับการวิจัยของเรื่องภาวะผู้นำ อีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการ
 กำหนดมาตรฐานคุณลักษณะของผู้นำยังผลให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่
 เปลี่ยนแปลงไป คือ ปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) ดังเห็นได้จากคุณสมบัติของผู้นำที่แตกต่าง
 กันสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมแตกต่างกัน เป็นการแสดงออกของผู้นำทาง
 พฤติกรรมด้วยการใช้อำนาจ และอิทธิพลเหนือผู้เกี่ยวข้องในองค์การที่ต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
 ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของผู้นำในกองทัพบกไทยมีที่มาจากจากคำสั่งกองทัพบก ที่ 823/2530
 เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร สั่ง ณ วันที่ 1 กันยายน 2530 ทำให้
 ทราบถึงแนวทางรับราชการของกำลังพลในกองทัพบกไทย ซึ่งมีผลต่อแนวทางรับราชการ (Career
 Path) อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในส่วนต่างๆ โดยการร่วมมือกันในองค์การอย่างมี
 ประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีการประกันความสำเร็จในชีวิตรับราชการด้วยความโปร่งใส และชัดเจน
 กำลังพลทุกคนจึงเกิดการยอมรับ และทุ่มเทการทำงานจนสุดความสามารถ ซึ่งสะท้อนให้เห็น
 ปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญในการค้นหาภาวะผู้นำ

โดยสรุปในการวิจัยครั้งนี้ทางวิชาการที่ผ่านมา และสิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญของ
 กองทัพบกไทย แสดงให้เห็นว่าการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำเป็นการแสดงออกที่มีปัจจัย
 จากคุณลักษณะของผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีปัจจัย
 ความสำเร็จที่เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้นำเป็นผลโดยตรง อีกทั้ง
 สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จด้วย ดังนั้นความสัมพันธ์เชื่อมโยง

ดังกล่าวทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสั่งการ และบริหารงานทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการหรือไม่นั้นต้องมีการศึกษาในการสร้างปัจจัยต่างๆให้เหมาะสม และสร้างผู้นำให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ ทำให้ผู้วิจัยนำความเกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ 4 เรื่องเป็นตัวตั้งเพื่อเป็นกรอบในการวิจัยในลักษณะการวิจัยแบบรวมกัน (Integrative Approach) คือ เรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits), เรื่องอำนาจของผู้นำ (Leader Power), เรื่องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables) และปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) ซึ่งนำมาสร้างความสัมพันธ์เป็นมิติในการวิจัยได้เป็น 4 มิติที่ประกอบด้วย มิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits), มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power), มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) และมิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables) เป็นตัวแปรหลักในการวิจัยที่จะค้นหาภาวะผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร โดยมิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits), มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power) และมิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables) ส่งผลต่อภาวะผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตรโดยตรง มิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits), มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) และมิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables) ส่งผลทำให้เกิดความสัมพันธ์กับอำนาจของผู้นำ (Leader Power) มิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables) มีผลต่อมิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) และมิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) มีผลต่อมิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรและความสัมพันธ์ดังกล่าวมาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ตามภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2-18 กรอบแนวความคิดในการวิจัย