

การบริหารจัดการองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในภารกิจรักษาสันติภาพ ของกองทัพบก กรณีศึกษากองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-คาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครประสงค์ให้เกิดขึ้น แต่เมื่อมนุษย์เป็นกลุ่มที่ต้องการมีสังคม ต้องการการอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข ทำให้ต้องช่วยเหลือกันในการขจัดความขัดแย้งนั้น ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นมานานแล้ว ดังเช่นในปี 2546 แคว้นคาร์ฟูร์ ประเทศซูดาน ได้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาวอาหรับเร่ร่อนกับชาวแอฟริกันมุสลิม ซึ่งเป็นชนเผ่าในพื้นที่ ในเรื่องของแย่งชิงทรัพยากร และมีการต่อสู้อย่างรุนแรง ทำให้มีผู้เสียชีวิตเป็นจำนวนมาก ซึ่งในสมัยโบราณก่อนคริสตกาล ดินแดนแห่งนี้มีการปกครองด้วยระบอบกษัตริย์ ชนพื้นเมืองดั้งเดิมเลี้ยงชีพด้วยการล่าสัตว์ เกษตร และนับถือศาสนาคริสต์ แต่ในศตวรรษที่ 7 ชาวอาหรับเริ่มเข้ามาทำการค้า และทำให้กษัตริย์นุเบียในสมัยต่อมา นับถือศาสนาอิสลาม ต่อมาเกิดการก่อกบฏภายในราชวงศ์กันเอง ประกอบกับมีผู้รุกรานชาว Fung (ฟุง) ที่เป็นมุสลิม เข้าบุกรุกพื้นที่ ส่งผลให้การปกครองของนุเบียอ่อนแอ

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งในดินแดนคาร์ฟูร์ ในปี ค.ศ.2003 (พ.ศ.2546) ปะทุขึ้นอีกครั้ง โดยกลุ่มต่อต้าน ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่กลุ่ม Sudan Liberation Army (SLA) และกลุ่ม Justice and Equality Movement (JEM) รัฐบาลได้ตอบโต้โดยส่งกองทหารเข้าไปโจมตีกลุ่มต่อต้านดังกล่าว แต่เหตุการณ์ดังกล่าวทวีความตึงเครียดมากขึ้น เมื่อกองกำลังติดอาวุธ Janjaweed ซึ่งเป็นกลุ่มก่อความไม่สงบในบริเวณดินแดนคาร์ฟูร์ และฝั่งตะวันออกของประเทศซูดาน ได้เข้าร่วมโจมตีกลับกลุ่มต่อต้านอื่น ๆ ในดินแดนคาร์ฟูร์ รวมทั้งเข้าไปโจมตีหมู่บ้าน สังหารชาวซูดาน กระทำชำเราผู้หญิงและลักทรัพย์ การปะทะกันระหว่างกลุ่มต่อต้านรัฐบาล กับรัฐบาลซูดานตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา ทำให้มีผู้เสียชีวิตแล้วถึง 300,000 คน โดยส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดอาหารและการเจ็บป่วย และอีกว่า 2.7 ล้านคนที่พลัดที่อยู่อาศัย

จนกระทั่งเมื่อ 31 กรกฎาคม พ.ศ.2550 องค์การสหประชาชาติ ได้มีมติความมั่นคงที่ 1796 ในการจัดตั้งปฏิบัติการผสมสหประชาชาติ United Nation – African Union Hybrid Operation Mission in Darfur หรือ UNIMID เพื่อเข้าฟื้นฟูสันติภาพในดาร์ฟูร์ โดยมีกำลังทหารจำนวน 18 กองพัน จาก 9 ประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นกองกำลังที่จัดตั้งขึ้นมีขนาดใหญ่ที่สุดเท่าที่สหประชาชาติเคยจัดตั้งมา¹ และประเทศไทยเป็นระดับกองพันเพียงชาติเดียวที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนอกทวีปแอฟริกา เนื่องจากองค์การสหประชาชาติได้เล็งเห็นว่า ประเทศไทยมีศักยภาพ และขีดความสามารถ ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศว่า คนไทยมีลักษณะบ่งบอกถึงความเป็นมิตร และมีความเป็นกลางสูง กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ค่ายกาวิละ จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยหลักในการจัดกำลัง ผลัดที่ 2 จำนวน 812 นาย ซึ่งประกอบกำลังจากทุกภาคส่วนในกองทัพบก เพื่อไปผลัดเปลี่ยนกับผลัดที่ 1 ในห้วงกลางเดือนสิงหาคม 2554

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เล็งเห็นถึงความสำคัญในการรักษาสันติภาพ และเชื่อมั่นในมาตรการป้องกันว่ายังคงเป็นวิธีที่ดีที่สุด พร้อมทั้งยินดีให้การสนับสนุนความพยายามของสหประชาชาติ ในการสร้างวัฒนธรรมการป้องกัน ให้เกิดขึ้นในบรรดาประเทศสมาชิกดีกว่ารอให้ปัญหาเกิดแล้วจึงแก้ไข² ซึ่งกองทัพไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อม เพื่อให้สามารถระดมสรรพกำลังที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เมื่อได้รับการร้องขอ ด้วยแนวคิดและเจตนารมณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ภารกิจมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินภารกิจดังกล่าวนี้ยังขาดการถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นบทเรียนสำหรับการถ่ายโอนแนวทางที่มีประสิทธิภาพ สู่การเตรียมความพร้อมของกองกำลังเฉพาะกิจ เพื่อปฏิบัติการรักษาสันติภาพ หรือการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการเตรียมพร้อมของกองทัพบกที่มีบริบทใกล้เคียงกับการปฏิบัติการของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 ต่อไป “ทุกครั้งที่เราทำอะไรซ้ำ เราควรทำให้ดีกว่าครั้งสุดท้าย”³

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในภารกิจรักษาสันติภาพของกองทัพบก กรณีศึกษากองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2

โดยการถอดบทเรียนความสำเร็จตามแนวทางกองทัพบกในภารกิจรักษาสันติภาพ
แบ่งออกเป็น

การปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพ

ตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ผลัดที่ 2 ที่ได้ให้แนวคิดและต้องการ
ให้การปฏิบัติของ กองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 มีรูปแบบการผสมผสาน
ขีดความสามารถของทุกภาคส่วน สนับสนุนกระบวนการข้อตกลงสันติภาพในดาร์ฟูร์
(Darfur Peace Agreement) มีการสนับสนุนด้วยการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือน
ดำรงไว้ซึ่งสภาพความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ปฏิบัติการ ปฏิบัติตาม ROE และ Mandate
อย่างเคร่งครัด ด้วยวิธีการดังกล่าวจึงนำมาสู่กรอบแนวความคิดในการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งจะ
กล่าวในหัวข้อต่อไป โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ นั่นคือ การได้รับความ
เชื่อมั่นจากกลุ่มต่าง ๆ และหน่วยงานนานาชาติ ตลอดจนได้รับการแจ้งเตือนสถานการณ์
ในพื้นที่รับผิดชอบ จนสามารถเกิดเสถียรภาพและความมั่นคงในพื้นที่ และพร้อมที่จะ
ดำเนินการตามกระบวนการสันติภาพของ UNAMID ในขั้นต่อไป⁴

ภารกิจของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์

จากการจัดตั้งกองกำลังเฉพาะกิจ 980 เพื่อปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพแล้วนั้น ได้กำหนด
และมอบหมายให้กองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

ภารกิจการสร้างสภาวะที่ปลอดภัย สนับสนุนข้อตกลงสันติภาพดาร์ฟูร์ ป้องกันการกระทำ
ของกลุ่มใด ๆ ในลักษณะขัดขวางต่อการปฏิบัติตามข้อตกลงสันติภาพ และภารกิจการ
สนับสนุนให้ความช่วยเหลือร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ ในการช่วยเหลือด้าน
สาธารณสุขไปภาคขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแนวทาง
พระราชทานเกษตรทฤษฎีใหม่ มาเผยแพร่ให้ประชาชนในพื้นที่ มีความรู้เพียงพอต่อการ
ดำรงอยู่ ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถปฏิบัติได้ และประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดในการปฏิบัติการกิจกรรมรักษาสันติภาพ

กรอบแนวคิดในการปฏิบัติการกิจกรรมรักษาสันติภาพ เป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา และหน่วยเหนือ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยสำเร็จ และให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ จึงได้มีการ กำหนดแนวทางการปฏิบัติการกิจกรรมออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปฏิบัติภารกิจระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ – 20 สิงหาคม พ.ศ.2554 (การเตรียม กำลัง ณ ประเทศไทย) ประกอบด้วย

การฝึกอบรมให้กำลังพลมีความรู้ โดยเจ้าหน้าที่ขององค์การสหประชาชาติ

การฝึกอบรมให้กำลังพลทราบถึง MANDATE, SOFA, ROE

การเคลื่อนย้ายกำลังพลเข้าพื้นที่ปฏิบัติการ

ระยะที่ 2 ปฏิบัติภารกิจระหว่างวันที่ 21 สิงหาคม – 15 ตุลาคม พ.ศ. 2554 (ปรับสภาพ) ประกอบด้วย

ปรับสภาพกำลังพล ยานพาหนะ ยุทโธปกรณ์

ปรับกลยุทธ์ วิธีการให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ปฏิบัติงาน และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปรับการจัดกำลัง และ Function ของงานให้สอดคล้องกับงานและ SW/UNAMID

ปรับสภาพ Sec Op/ป้อมค่าย

ปรับระเบียบปฏิบัติประจำของหน่วย

ระยะที่ 3 ปฏิบัติภารกิจระหว่างวันที่ 16 ตุลาคม – 31 ธันวาคม พ.ศ.2554 (พัฒนา) ประกอบด้วย

พัฒนาแผนการลาดตระเวน

ดำรงสภาพยุทธโศปกรณ์

ทำการลาดตระเวนให้ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการ

เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยลาดตระเวน ด้วยการฝึก และนำบทเรียนจากการปฏิบัติงานมาแก้ไข

ระยะที่ 4 ปฏิบัติภารกิจระหว่างวันที่ 1 มกราคม – 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555 (ดำรงความต่อเนื่อง) ประกอบด้วย

ดำรงความต่อเนื่องของงานลาดตระเวน

ขยายพื้นที่ปฏิบัติการให้ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล และพื้นที่ใหม่

ระยะที่ 5 ปฏิบัติภารกิจระหว่างวันที่ 1 มีนาคม – 31 มีนาคม พ.ศ.2555 (สรุปข้อมูล) ประกอบด้วย

สรุปข้อมูลพื้นที่ปฏิบัติการ

วิเคราะห์บทเรียน ปัญหาข้อขัดข้อง ข้อแก้ไข เพื่อวางแผนการปฏิบัติในห้วงต่อไป

จากการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในภารกิจรักษาสันติภาพของกองทัพบก กรณีศึกษากองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟัวร์ ผลัดที่ 2 ที่ผ่านมา

สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้ 1) จุดเด่นในการปฏิบัติการเพื่อรักษาสันติภาพ นั่นคือเป็นเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินภารกิจ 2) จุดด้อยในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ นั่นคือเงื่อนไขที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายหรือทำให้ประสบความสำเร็จได้ช้า ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าว สร้างให้เกิดความเข้าใจต่อการปฏิบัติการที่ผ่านมาของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 เพื่อนำไปสู่แนวทางการสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดีในระยะถัดไป ดังนี้

จุดเด่นในการปฏิบัติการเพื่อรักษาสันติภาพ

ซึ่งถือได้ว่า เป็นความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนให้ภารกิจประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ด้าน ดังนี้

ด้านนโยบาย นั่นคือการมีนโยบายที่รัดกุม มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นนโยบายที่สร้างการสนับสนุนการปฏิบัติการ มีการส่งผ่านนโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และระดับผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารเรื่องนโยบายอย่างสม่ำเสมอ

ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาในระดับนโยบาย นั่นคือการมีผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ที่มีความเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ด้านกำลังพล นั่นคือการที่กองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 มีกำลังพลที่ใส่ใจกับการปฏิบัติ มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติได้ตรงตามแผนการที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน รวมถึงกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการคัดเลือกและเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

ด้านสภาพแวดล้อมและยุทธโศปกรณ์ คือการที่กองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 อยู่ในสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะในระยะของการเตรียมพร้อมก่อนการเคลื่อนย้ายกำลัง ที่กำลังพลมีความพร้อมต่อการปฏิบัติการ นั่นคือ

มีความรู้ ความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมในพื้นที่ปฏิบัติการ และมีความพร้อมในด้านยุทธศาสตร์ นั่นคือสามารถใช้งานได้ พร้อมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ปฏิบัติการ

ด้านองค์ความรู้และความเข้าใจในการทำงานในพื้นที่ การที่กองกำลังมีองค์ความรู้ในพื้นที่ปฏิบัติการ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เนื่องจากทำให้เกิดความเข้าใจต่อพื้นที่ มีการวางแผนอย่างรัดกุมแต่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ยากต่อการคาดเดา ดังนั้นองค์ความรู้ดังกล่าว ทำให้กองกำลังสามารถระมัดระวังความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในพื้นที่ปฏิบัติการจริง รวมถึงการทำความเข้าใจในกระบวนการเตรียมความพร้อม ยังก่อให้เกิดความสามัคคี เป็นทีมเดียวกัน ทำให้เกิดระบบการทำงานที่สอดประสานกันอย่างสอดคล้องและลงตัว

ด้านการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงาน เนื่องจากในกระบวนการดำเนินภารกิจ ได้มีการทบทวนข้อดีและข้อผิดพลาดในแนวทางการทำอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีการวางแผนปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด จึงเป็นการควบคุมความเสี่ยงหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

ด้านความร่วมมือ เป็นเงื่อนไขที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการ เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในการผลักดันนโยบายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และจัดหายุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการปฏิบัติการมากที่สุด

จุดด้อยในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ

ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนให้ภารกิจประสบความสำเร็จ หรือทำให้บรรลุเป้าหมายได้ล่าช้า โดยพบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แม้ปัจจัยแห่งความสำเร็จจะพบว่า นโยบายที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้สามารถสนับสนุนภารกิจ แต่อย่างไรก็ตาม การที่นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตาม ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ และบรรลุเป้าหมายได้ล่าช้า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจต่อการ

ทำงานในพื้นที่ของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายนโยบายมายังผู้ปฏิบัติ หากมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในการรักษาสันติภาพแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่องจะบรรลุเป้าหมายได้

ด้านความพร้อมก่อนการปฏิบัติภารกิจจริง นั่นคือการขาดความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจทั้งในด้านของยุทธโศปกรณ์ที่ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และกำลังพลที่ยังขาดความพร้อมในกระบวนการฝึก และทักษะการสื่อสาร

ด้านสภาพแวดล้อมที่ยากจะคาดการณ์ได้ เนื่องจากในการปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพมีความแตกต่างกับการปฏิบัติการทั่วไป เพราะมีสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ยากเกินจะคาดเดา ทั้งสถานการณ์ภายในของกองกำลังเฉพาะเอง เช่น การเจ็บป่วยของทหาร เป็นต้น และสถานการณ์ภายนอก เช่น การสู้รบหรือลอบทำร้าย ความขัดแย้งกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด ต้องมีการเผื่อระวังและไม่ก่อความขัดแย้ง หรือสร้างผลกระทบเชิงลบกับฝ่ายต่าง ๆ

ด้านงบประมาณและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นั่นคือในการเบิกจ่ายงบประมาณของกองกำลังเฉพาะกิจนั้นมีความเฉพาะเจาะจงต้องอาศัยกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงหลักการเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้า เป็นปัจจัยอุปสรรคหนึ่งส่งผลต่อการดำเนินภารกิจให้สำเร็จ ลู่ว่าง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในภารกิจรักษาสันติภาพของกองทัพบก กรณีศึกษาของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 โดยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ คือ บุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้⁵ โดยจากการศึกษาพบว่า กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ค่ายกาวิละ จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยหลักในการจัดกำลังผลัดที่ 2

จำนวน 812 นาย ซึ่งประกอบกำลังจากทุกภาคส่วน ประกอบด้วย กองทัพอากาศ, กองทัพเรือ, กองทัพบก, กองทัพอากาศ ในส่วนของกองทัพบก ประกอบด้วย กองบัญชาการกองทัพบก, กองทัพภาคที่ 1, กองทัพภาคที่ 2, กองทัพภาคที่ 3, หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ และกรมการทหารช่าง

ผู้นำ (Leadership) จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่น เข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจ รักษาสันติภาพได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งในการดำเนินการ คือ การที่ทหารมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางและเปิดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ⁶

นโยบาย (Policy) จากการศึกษาพบว่า การกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจน รอบคอบ และนึกถึงประโยชน์ของชาติเป็นสิ่งสำคัญ ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่อง และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เพราะกองกำลังไม่ต้องเสียเวลาในการปรับตัวกับนโยบายใหม่ ผลผลิตย่อมเกิดได้เร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานิยามความสำเร็จในด้านการมีระบบการทำงานแบบบูรณาการร่วมมือกันมากขึ้น ประกอบกับการได้รับความไว้วางใจทั้งจากองค์การสหประชาชาติ และรัฐบาลประเทศชูดานซึ่งส่งผลต่อความปลอดภัยของกองกำลังพล⁷ เจ้าหน้าที่รัฐของชูดานมีความมั่นใจว่าประเทศไทยเป็นมิตรและมองกองกำลังไทยในด้านบวก ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลชูดานไม่คิดว่าประเทศไทยเป็นเครื่องมือของชาติตะวันตกในการสร้างแรงกดดันต่อประเทศชูดาน จึงเปรียบเสมือนเป็นการสร้างเกราะป้องกันให้กับกองกำลังไทยได้โดยตรง

การอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นการมอบหมายงาน ชี้แนะ และติดตามการทำงานของกำลังพล ให้ดำเนินงานไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสาร⁸ จากการศึกษาพบว่า มีการอำนวยความสะดวกอย่างเป็นระบบในทุกกระยะ เช่นมีการประชุมเพื่อการตกลงในการปฏิบัติภารกิจแต่ละภารกิจ, มีการสร้าง

ขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพลโดยมีการจัดผลัดพักให้กำลังพลได้กลับประเทศไทย การจัดงานเทศกาลต่าง ๆ และ มีการประสานงานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ

การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน⁹ ในการปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพนั้น มีการประกอบกำลัง UNAMID เป็นอำนาจการพิจารณาาร่วมกัน 3 ฝ่าย ได้แก่ สหประชาชาติ สหภาพแอฟริกันและรัฐบาลซูดาน อยู่บนพื้นฐานความยินยอมของรัฐบาลซูดานภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยสถานะภาพของกองกำลัง (Status of Force Agreement : SOFA) ดังนั้นในการปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพ นอกจากจะเป็นการประสานงานภายในกองกำลังเอง เนื่องจากมีการจัดมาจากทุกภาคส่วนนั้น ยังจะต้องมีการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของ UNAMID รวมถึงประชาชนชาวซูดานในพื้นที่ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างการประสานงานของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 ประสบผลสำเร็จคือ มีการสื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการประชุมเพื่อการระดมสมอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วย การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการทำงานเป็นทีม

จากผลการศึกษา การใช้แนวทางการปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพจากกรณีศึกษา กองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 เพื่อนำมาสู่การสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดี และเพื่อสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จตามแนวทางการปฏิบัติภารกิจรักษาสันติภาพ มีความเกี่ยวข้องกับการเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์การสหประชาชาติ ดังนี้

แนวทางการปฏิบัติที่ดี

โดยพบว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีควรมีการพัฒนาในอนาคตอันนำไปสู่การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ประกอบด้วย

การมีทิศทางที่ชัดเจน นั้นคือมีต่อเนื่องของนโยบาย และนโยบายควรมีทิศทางที่ชัดเจน ส่งผลให้สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนได้ง่ายขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องการสนับสนุนเรื่องการส่งกำลัง

การเร่งสร้างความพร้อมที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกได้เป็น ๒ ประเด็นย่อย ได้แก่การสร้างความพร้อมด้านปัจจัยภายนอก นั่นคือทำให้ความสำคัญกับระยะที่ 1 การเตรียมกองกำลัง ณ ประเทศไทย เนื่องจากถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพร้อมก่อนปฏิบัติการภารกิจในพื้นที่ที่ยากต่อการคาดการณ์ ซึ่งสามารถทำได้ง่ายมากกว่าการไปเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง ซึ่งในการเตรียมความพร้อมนี้ ควรประกอบด้วย การเตรียมร่างกายของกำลังพลให้มีความแข็งแรง การเตรียมกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ การประกอบกำลัง การเตรียมความรู้ด้วยหลักสูตรฝึกอบรม การฝึกการทำงานในลักษณะบุคคลและการทำงานเป็นทีม การเตรียมทักษะด้านภาษา เป็นต้น

การสร้างความพร้อมด้านปัจจัยภายใน นั่นคือการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเข้าร่วมปฏิบัติการภารกิจ เนื่องจากในการปฏิบัติการภารกิจเพื่อการสนับสนุนภารกิจของสหประชาชาติมีทั้งความเสี่ยง ความขัดแย้งและความรุนแรง รวมถึงมีความเฉพาะของสถานการณ์อย่างมาก ดังนั้นต้องอาศัยเจตนาธรรมของผู้นำและผู้ปฏิบัติที่มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการรักษาสันติภาพและการสนับสนุนภารกิจกับสหประชาชาติ เพื่อใช้ในการผลักดันให้เกิดการดึงความร่วมมือของคู่ขัดแย้งเข้าสู่กระบวนการรักษาสันติภาพ โดยปราศจากการใช้ความรุนแรงหรืออาวุธต่อกัน

แนวทางที่ควรระมัดระวังในการปฏิบัติ

โดยพบว่าการดำเนินภารกิจนั้นนอกจากต้องส่งเสริมในด้านทิศทางของนโยบาย ความพร้อมในกระบวนการฝึก และการสร้างเจตคติที่ดีแล้วนั้น ยังต้องระมัดระวังในด้านต่าง ๆ ดังนี้

การกำหนดนโยบายที่ขาดการเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ รวมถึงการสร้างนโยบายที่ไม่เป็นรูปธรรม เพราะทำให้นำไปปฏิบัติได้ยากเนื่องจากในพื้นที่ปฏิบัติการมีข้อจำกัดจำนวนมาก จนทำให้ไม่ได้ำนโยบายที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการดำเนินการที่ล่าช้า เนื่องจากในการปฏิบัติการรักษาสันติภาพในต่างแดนมีความเกี่ยวข้องกับหลายองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินการที่ยืดหยุ่นและมีความรวดเร็ว เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจเร่งด่วน ดังนั้นควรมีการระมัดระวังในเรื่องการดำเนินการที่ล่าช้า มีหลายขั้นตอน และข้อกฎหมายที่เป็นข้อจำกัดในกระบวนการปฏิบัติการ

การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิตและความเชื่อของชาวซูดาน หมายความว่า แม้กองกำลังเฉพาะกิจจะได้รับมอบหมายให้เร่งสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้เกิดขึ้นกับชาวซูดาน แต่อย่างไรก็ตามในพื้นที่ปฏิบัติการยังมีความซับซ้อนในเรื่องวิถีชีวิตและลัทธิความเชื่อ หากขาดความรู้ความเข้าใจและเร่งรัดมากเกินไปอาจทำให้เกิดการต่อต้าน ทำให้ภารกิจดังกล่าวบรรลุเป้าหมายได้ยาก

สรุป

จากผลการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการองค์การมีผลต่อความสำเร็จในภารกิจรักษาสันติภาพของกองทัพบก กรณีศึกษากองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ ผลัดที่ 2 ตามยุทธศาสตร์ 5 ระยะ พบว่าในแต่ละระยะมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการปฏิบัติการ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะเตรียมกำลัง ณ ประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อเตรียมความพร้อมของกองกำลังไทย เพื่อสร้างความมั่นคงก่อนการปฏิบัติงานในพื้นที่ และเพื่อมีส่วนร่วมต่อเวทีสากล

ระยะที่ 2 ระยะปรับสภาพ มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือเพื่อสร้างความมั่นคงในการดำเนินการ

ระยะที่ 3 ระยะการพัฒนา มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อให้เกิดความสงบและปลอดภัย เพื่อยุติปัญหาด้านมนุษยธรรม และเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่

ระยะที่ 4 ระยะการดำรงความต่อเนื่อง มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อถอนกำลัง เพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกองกำลัง

ระยะที่ 5 ระยะสรุปข้อมูล มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาจากผลการปฏิบัติการ และเพื่อการส่งมอบงาน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินภารกิจนี้ ได้แก่ นโยบาย ผู้บังคับบัญชา ระดับนโยบาย กำลังพล และยุทธวิธีปรกรณ์ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่านโยบายถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติการที่มีความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นการกำหนดทิศทางให้กับภารกิจและกำหนดรายละเอียดของการดำเนินการ ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการสร้างนโยบายคือ การคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ควรมีการระบุทิศทางให้ชัดเจน ควรกำหนดนโยบายที่สนับสนุนต่อภารกิจโดยเฉพาะในกระบวนการเตรียมความพร้อม ณ ประเทศไทยและกระบวนการถอนกำลัง นอกจากนี้นโยบายควรมีการระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น ระดับของกำลัง ภูมิภาคของการปฏิบัติการ เป็นต้น เนื่องจากการกำหนดดังกล่าวจะส่งผลให้การปฏิบัติการเป็นไปอย่างมั่นคง ปราศจากความสูญเสีย นั่นคือ การปฏิบัติการไม่ปรากฏความล้มเหลว นั่นคือไม่มีการสูญเสียเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพบว่าข้อควรระมัดระวังในการกำหนดนโยบายนั้นคือ ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยเพราะจะทำให้การปฏิบัติการไม่ต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการกำหนดนโยบายที่ขาดความเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ของชาติ และไม่เป็นรูปธรรมเพราะยากต่อการนำไปปฏิบัติได้ในพื้นที่ที่มีความเฉพาะเจาะจง¹⁰

การกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจน รอบคอบ และนึกถึงประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ ส่งผลให้เกิดต่อขึ้นของกระบวนการ ที่เกิดความต่อเนื่อง และได้รับความร่วมมือจาก

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เพราะกองกำลังไม่ต้องเสียเวลาในการปรับตัวกับนโยบายใหม่ ผลผลิต ย่อมเกิดขึ้นได้เร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานิยามความสำเร็จในด้านการมีระบบการทำงานแบบบูรณาการร่วมมือกันมากขึ้น ประกอบกับการได้รับความไว้วางใจทั้งจากองค์การสหประชาชาติ และรัฐบาลประเทศชูดานซึ่งส่งผลต่อความปลอดภัยของกองกำลังพลตั้งปรากฏผลการศึกษาของ¹¹ ที่พบว่าเจ้าหน้าที่รัฐของชูดานมีความมั่นใจว่าประเทศไทยมีความเป็นมิตรและมองกองกำลังไทยในด้านบวก ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลชูดานไม่คิดว่าประเทศไทยเป็นเครื่องมือของชาติตะวันตกในการสร้างแรงกดดันต่อประเทศชูดาน จึงเปรียบเสมือนเป็นการสร้างเกราะป้องกันให้กับกองกำลังไทยได้โดยตรง

กำลังพล ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ ทั้งนี้จากผลการศึกษาพบว่ากองกำลังเฉพาะกิจของไทยได้รับการยอมรับจากประชาชนชาวชูดานเป็นอย่างดี เนื่องจากมีทักษะด้านมวลชน มีความตั้งใจในการเผยแพร่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้ของประชาชนชาวชูดาน รวมถึงมีการยึดมั่นแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ไม่ท้อแท้ต่อปัญหา ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแบบอย่างของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 อย่างไรก็ตามคุณสมบัติที่สำคัญของกำลังพล แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายใน นั่นคือการมีความพร้อมทางด้านจิตใจเพราะต้องเดินทางไปปฏิบัติภารกิจที่ห่างไกลจากครอบครัว มีความห่วงใยต่อครอบครัว และปัจจัยภายนอกด้านการทำงานในพื้นที่เสี่ยงต้องมีความพร้อมและศักยภาพสูง อุปสรรคหลักของการปฏิบัติการเพื่อรักษาสันติภาพของกองกำลังเฉพาะกิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์ คือผู้ปฏิบัติมีความห่างไกลจากครอบครัว และปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และมีความแปรผันของสถานการณ์ในพื้นที่มาก จึงส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจ สอดคล้องกับผลการศึกษาถึงนิยามของความสำเร็จ ในด้านการมีความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวต้องอาศัยกำลังพลที่มีขีดความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม อุทิศตนเพื่อการรักษาสันติภาพ จากผลการศึกษาพบว่ากองกำลังควรมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีทักษะด้านการสื่อสาร มีความรู้ด้านมวลชน มีความสามารถในการเผยแพร่และสาธิตหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งคุณสมบัติ

ดังกล่าวเป็นเงื่อนไขที่ช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามนิยามด้านการปฏิบัติภารกิจได้ บรรลุตามการมอบหมาย เพราะมีการสื่อสารในด้านการงานที่เข้าใจกัน สร้างความไว้วางใจกับประชาชนของประเทศชูดาน ซึ่งมีลักษณะปัญหาเฉพาะด้าน ได้แก่ การแย่งชิงทรัพยากร การมีลัทธิความเชื่อ ทำให้ความจริงใจและการอุทิศตนของทหารเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความร่วมมือของคู่ขัดแย้งในการเข้าสู่กระบวนการสันติภาพและสำเร็จตามนิยามของการเกิดสันติภาพตามข้อตกลงและประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าข้อควรระวังในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับด้านกำลังพล คือ การปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิตและความเชื่อของประชาชนชูดาน เพราะมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน หากเร่งรัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วเกินไปอาจทำให้เกิดการต่อต้าน และสร้างความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจของประชาชนชาวชูดาน จนส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติภารกิจได้

ยุทธโศภรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจบนพื้นที่ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง การขัดแย้ง การใช้ความรุนแรง และการขาดแคลนทรัพยากร ย่อมทำให้สถานการณ์ยากเกินกว่าจะคาดเดา โดยเฉพาะในขั้นของการเคลื่อนย้ายกำลังและยุทธโศภรณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ¹² ที่พบว่าอุปสรรคของการส่งกองกำลังไทย-ดาร์ฟูร์นั้นคือ ระยะทางที่ห่างไกล สภาพเส้นทางขนส่งมีการปล้นสะดมโดยกองกำลังติดอาวุธ และความไม่มีประสิทธิภาพของระบบบริหารท่าเรือและศุลกากร ทำให้กองกำลังยังคงมีความคาดหวังต่อการสนับสนุนความช่วยเหลือจากกระทรวงการต่างประเทศตลอดช่วงเวลาปฏิบัติภารกิจในดาร์ฟูร์ ดังนั้นปัจจัยยุทธโศภรณ์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว ควรได้รับการสนับสนุนตามการร้องขอ โดยผลการศึกษาพบว่าข้อควรระวังในด้านยุทธโศภรณ์คือการขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุนด้านยุทธโศภรณ์ทำให้ในระยะของการเตรียมความพร้อม ผู้ปฏิบัติยังขาดความพร้อม

ข้อเสนอแนะ

ระดับนโยบาย

จากผลการศึกษาพบว่านโยบายมีความสำคัญในการกำหนดการปฏิบัติภารกิจรักษา สันติภาพ ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ดีควรมีความชัดเจน มีทิศทาง มีรายละเอียด และสื่อสาร อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาระดับนโยบายควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงการรักษา ผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ รวมถึงมีการอธิบายทำความเข้าใจให้กองกำลังเฉพาะกิจ ทุกนายได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินนโยบาย ประกอบกับการยกย่องเชิดชู เกียรติทหารที่ปฏิบัติภารกิจ มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบถึงภารกิจดังกล่าว เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติภารกิจ เปรียบเสมือนเป็นการสร้างทัศนคติที่ดี ให้กับการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความสุขใจในการทำงานบนพื้นที่ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง และมีค่าตอบแทนที่ไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับการเผชิญกับความเสี่ยงในพื้นที่

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการภารกิจที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยนโยบายที่ สนับสนุนในเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการกำหนดนโยบายที่มีรายละเอียดครบถ้วน สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งการกำหนดนโยบายดังกล่าวต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาระดับ นโยบายที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำและเข้าใจในกระบวนการดำเนินการภารกิจ ดังนั้นควรมีการอบรมทักษะการเป็นผู้นำ และเข้ารับฟังการรายงานความก้าวหน้า รวมถึง เดินทางไปตรวจติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรับฟังปัญหา และข้อจำกัดของพื้นที่โดยตรง

ระดับปฏิบัติ

จากผลการศึกษาพบว่าความต้องและแนวทางการปฏิบัติที่ดีในด้านการปฏิบัติคือ การให้ ความสำคัญกับกระบวนการเตรียมความพร้อมของกองกำลัง ณ ประเทศไทย เนื่องจาก กระบวนการนี้สามารถคาดการณ์ปัญหาและแก้ไขโดยปราศจากความเสี่ยงเมื่อเทียบกับการอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการจริง รวมถึงใช้งบประมาณน้อยกว่าอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการ แต่

พบว่ามีปัญหาในด้านการอนุมัติด้านงบประมาณจากคณะรัฐมนตรีที่ล่าช้าและติดขัดในข้อกฎหมาย ส่งผลให้มีเวลาสำหรับการเตรียมการน้อยลง ดังนั้นควรมีการดำเนินการที่คู่ขนานและรวดเร็วมากขึ้นเพื่อเพิ่มเวลาในการฝึกและเตรียมการกองกำลังให้มีศักยภาพที่สูง ประกอบกับมีความคืบหน้าในกระบวนการปฏิบัติการกิจทั้งรูปแบบเดียวและการประกอบกำลังจากทัพอากาศอื่น

เอกสารอ้างอิง

- ¹ มาวิน ตันอรรณาวิน. บทบาทของประเทศไทยในการรักษาสันติภาพระหว่างประเทศใน
ดาร์ฟูร์ และโอกาสในการส่งเสริมความสัมพันธ์ไทย-ซูดาน. สถาบันการต่างประเทศเทวะ
วงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ 2552
- ² กรมองค์การระหว่างประเทศ กองสันติภาพ ความมั่นคงและการลดอาวุธ 2555
- ³ อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. กิจกรรมถอดบทเรียน: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.
<http://www.elearning.ns.mahidol.ac.th/km/index.php/lo-and-km/70-> 2015-
03-21-02-20-05, 19 กุมภาพันธ์ 2560.
- ⁴ ณรงค์ฤทธิ ปาณิกบุตร, พันเอก. การปฏิบัติการเพื่อรักษาสันติภาพของกองกำลังเฉพาะ
กิจ 980 ไทย-ดาร์ฟูร์. 2556
- ⁵ Edwin B.Flippo การจัดการ. https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/01.html
- ⁶ ไชยชัยยันท์ ไสธรัชชัย, พันเอก. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามโครงการพัฒนาคุณภาพ
ชีวิตอย่างบูรณาการของข้าราชการกรมทหารพรานที่ 12. ทบทวนค้นคว้าอิสระ, บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- ⁷ มาวิน ตันอรรณาวิน. บทบาทของประเทศไทยในการรักษาสันติภาพระหว่างประเทศใน
ดาร์ฟูร์ และโอกาสในการส่งเสริมความสัมพันธ์ไทย-ซูดาน. สถาบันการต่างประเทศเทวะ
วงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ 2552
- ⁸ หลักการจัดการ [https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003/hnwy-
thi-8-kar-xanwy-kar](https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003/hnwy-thi-8-kar-xanwy-kar)
- ⁹ รัตนภรณ์ ศรีพิชัยม์ เทคนิคการประสานงาน. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2553
- ¹⁰ เชิดเกียรติ อรรถกร. การเข้าร่วมปฏิบัติการรักษาสันติภาพของไทย: กรณีศึกษาการส่ง
กองพันทหารราบไทยเข้าร่วม ภารกิจ UNAMID. ทบทวนค้นคว้าอิสระ สถาบันการ
ต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2552.

¹¹ ศิลปานันต์ ลำกุล, เกษมชาติ นเรศเสนีย์ และภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. บทบาทของกองทัพไทยในการจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติในประเทศไทย: บทสำรวจปัญหาและแนวคิดในการแก้ไข. มปท.: มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, มปป.

¹² มาวิน ตันอรธนาวิน. บทบาทของประเทศไทยในการรักษาสันติภาพระหว่างประเทศในดาร์ฟูร์ และโอกาสในการส่งเสริมความสัมพันธ์ไทย-ซูดาน. สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ 2552