

แนวทางการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการจัดการและการสื่อสาร
ในการประเมินค่าวิกฤตการณ์ในปฏิบัติการร่วมทางทหาร
Guideline for Means Development on How to Manage
and Communicate in Crisis Assessment
of Military Joint Operations

นางสาวพัชรมณี เย็นมั่งคอง

Miss Patcharamanee Yenmunkong

รองผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์

Deputy Director of Public Relations Department

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

Provincial Electricity Authority

นักศึกษา วสท. หลักสูตร วสท. รุ่นที่ ๖๒

บทคัดย่อ

ประเทศไทยเผชิญภัยคุกคามที่เกิดจากการสู้รบ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติในมิติต่างๆ ซึ่งส่วนราชการทหาร พลเรือนและรัฐวิสาหกิจควรวางแผน ประสานงาน และดำเนินการร่วมกันในการปฏิบัติการกิจป้องกันประเทศ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดภัยคุกคาม รวมถึงจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤตให้ครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของภาครัฐ

การวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตตามคู่มือการปฏิบัติการร่วมทางการทหารกำหนดให้มีการประเมินค่าวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ระดับของวิกฤตมีผลต่อการจัดการและการสื่อสาร นำไปสู่การวางแผนและกำหนดหนทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งฝ่ายทหารและพลเรือนควรมีเครื่องมือประเมินค่าวิกฤตการณ์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มีมาตรการรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามได้ทันทั่วทั้ง

คำสำคัญ : การประเมินค่าวิกฤตการณ์ ความเสี่ยง ภัยคุกคาม การปฏิบัติการร่วม การสื่อสารในภาวะวิกฤต

Abstract

Thailand has to face traditional threat and non-traditional threat which the military, civilians and government enterprises should integrate the cooperation in order to protect the kingdom's sovereignty, according to the scope of duties and responsibilities

to prevent the occurrence of threats including crisis management and communication to create awareness and understanding of government operations.

Crisis Action Planning according to the Joint Military Operations Manual requires a crisis assessment. This is a necessary step and influences decision making. The degree of crisis affects management and communication. The military and civilians should establish decision-making mechanisms for crisis assessment and have mutual measures responding to threats immediately.

Keywords : Crisis Assessment, Risk, Threat, Joint Operations, Crisis Communication

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้ความสำคัญกับการติดตาม ฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไข ปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เพื่อทราบสถานการณ์ล่วงหน้า สามารถแก้ไขปัญหาและภัยคุกคามทุกรูปแบบ ทุกระดับความรุนแรงได้ทัน่วงทีก่อนลุกลาม โดยฝ่ายทหารและพลเรือนควรมีบทบาทร่วมกันในการ จัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันมิให้ส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบริหารและการพัฒนา ประเทศ ซึ่งนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๔) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการ เตรียมพร้อมแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ พร้อมไปกับการเสริมสร้าง และพัฒนา ศักยภาพการป้องกันประเทศที่ต้องมีการฝึกกำลังจากทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการ ดำเนินงานของกองทัพ โดยมียุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติเป็นยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมของ ประเทศ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติโดยตรง

ปัญหาวิกฤตในปัจจุบัน อาจเกิดจากนโยบายรัฐ การก่อการร้าย การทุจริตประพฤติดมิชอบ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การเมือง การเงิน ความผิดพลาดและปัญหาด้านจริยธรรม ซึ่งเมื่อเกิดเหตุ วิกฤต คนในองค์กรต้องรู้ก่อน และรู้มากกว่าที่ประชาชนรับทราบข่าวสารจากสื่อ จะทำให้คนในองค์กร เกิดความรู้สึกว่าเป็นคนวงใน (Insider) ผู้นำมีบทบาทในการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบเมื่อเกิด วิกฤต รวมถึงการสร้างจิตสำนึกให้คนในองค์กรเป็นแนวร่วม สร้างความมั่นใจว่าจะผ่านวิกฤตนั้นไปได้

แนวคิดพื้นฐานในการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ ความเร็ว ปรับตัวตามสถานการณ์ ไม่เป็น เป้าเนิง ทำงานเชิงรุก ใช้การสื่อสารหลายรูปแบบ และสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ ประเด็นสำคัญของการ สื่อสาร คือ การเตรียมพร้อม ควบคุมสถานการณ์ คาดการณ์ได้ดี กำหนดวาระ เตรียมตัวสำหรับ สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด และให้ความสำคัญกับอารมณ์ของสาธารณะ

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๔) ที่ให้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ พร้อมไป กับการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศที่ต้องมีการฝึกกำลังจากทุกภาคส่วนให้ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานของกองทัพ โดยมียุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติเป็น ยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมของประเทศ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน

และมีระดับความรุนแรงสูงขึ้น โดยเฉพาะการเตรียมพร้อมรับมือภัยที่เกิดจากการสู้รบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติโดยตรง

แผนนี้กำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศจึงถูกกำหนดขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือภัยที่เกิดจากการสู้รบตั้งแต่ในภาวะปกติได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ประเทศไทยต้องปฏิบัติการรบหรือการสงครามเพื่อป้องกันมิให้เกิดภัยคุกคาม ส่วนราชการทหารและพลเรือน รัฐวิสาหกิจ ควรมีการวางแผน ประสานงาน และดำเนินการร่วมกันในการปฏิบัติการกิจป้องกันประเทศ พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่เกิดจากการสู้รบ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของภาครัฐ

การวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตตามคู่มือการปฏิบัติการร่วมทางการทหารกำหนดให้มีการประเมินค่าวิกฤตการณ์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ นำไปสู่การวางแผนและกำหนดหนทางปฏิบัติ สำหรับในภาคพลเรือน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติการกรณีเหตุการณ์ไม่ปกติขององค์กร เพื่อใช้เป็นหลักการสำหรับให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดทำแผนและคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีเครื่องมือในการประเมินการรับรู้ ความรุนแรง และผลกระทบ เพื่อเป็นแนวทางการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ขณะที่ฝ่ายทหารมีการประเมินค่าวิกฤตการณ์ตามกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางการทหาร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความเชื่อมโยงของกระบวนการฝ่ายทหารและพลเรือนในการจัดการความเสี่ยงและการประเมินค่าวิกฤตการณ์

การประเมินความเสี่ยงและการใช้เครื่องมือในการประเมินค่าวิกฤตการณ์ตามกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางการทหาร เพื่อประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงต่อภารกิจ โดยเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนด เพื่อแสวงหาข้อตกลงใจที่ดีที่สุด ขณะที่การประเมินความเสี่ยงของพลเรือน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค) เพื่อประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ตลอดจนกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในภาวะวิกฤต

ฝ่ายทหารและพลเรือน ใช้ตารางตัดสินใจและการวิเคราะห์ด้วยตัวเลข เพื่อหาผลลัพธ์ของระดับวิกฤตการณ์ โดยฝ่ายทหารระบุระดับความเสี่ยง ทั้งแบบ ๓ ระดับ (สูงมาก ปานกลาง ต่ำมาก) และ ๔ ระดับ (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ขณะที่พลเรือนกำหนดเป็น ๓ ระดับ (ระดับ ๑ ระดับ ๒ และระดับ ๓) ตามระดับความรุนแรงของสถานการณ์ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงและการประเมินค่าวิกฤตการณ์นำมาสู่แนวทางในการลดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่าวิกฤตการณ์

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่าวิกฤตการณ์เชื่อมโยงกับภัยคุกคามที่เป็นสาเหตุให้เกิดวิกฤต เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ DIME Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทาง

ยุทธศาสตร์ในศตวรรษที่ ๒๑ ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย การทูต (Diplomatic) ข้อมูลข่าวสาร (Information) การทหาร (Military) และเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านการทูต เป็นเรื่องของการเมืองในประเทศและต่างประเทศ แนวคิดหลักในทางการทูต คือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) วิฤตอาจเกิดจากภัยคุกคามความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ และปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การก่อความรุนแรง ประทุษร้ายต่อชีวิต และทรัพย์สิน เพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองและการแบ่งแยกดินแดน ความรุนแรงเกี่ยวข้องกับพลังอำนาจด้านการทูตและการทหาร การสร้างสถานการณ์ทำให้ระบบไฟฟ้าเป็นเป้าหมายในการก่อความไม่สงบ การเจรจาตามแนวทางสันติวิธีเป็นหนทางหนึ่งในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางการเมือง รวมถึงการป้องกันของภาครัฐเพื่อสร้างความปลอดภัยให้ประชาชนในพื้นที่

กองทัพมีมุมมองขยายกองทัพให้เป็นเครื่องมือในการเจรจาและแก้ไขปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ การใช้กำลังทหารนอกเหนือจากสงครามของไทยในปัจจุบันยังขาดกฎหมายและระบบรองรับที่ชัดเจน คงระบุให้เป็นตามที่คณะรัฐมนตรีหรือกระทรวงกลาโหมกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ซึ่งรัฐควรกำหนดให้โครงสร้างการจัดกองทัพต้องผ่านการพิจารณาจากรัฐสภา และเพิ่มผู้เชี่ยวชาญการทหารประจำรัฐสภา เพื่อตรวจสอบโครงสร้างการจัดกองทัพให้สอดคล้องกับภัยคุกคาม นโยบายความมั่นคงแห่งชาติยุทธศาสตร์ การป้องกันประเทศ การใช้กำลังทหารเพื่อระงับเหตุการณ์ที่รุนแรงและภัยคุกคามที่มาจากการเมืองกระทบประชาชนในรัฐโดยตรง ควรมีรัฐสภาและศาล ซึ่งใช้อำนาจอธิปไตยของรัฐตรวจสอบถ่วงดุลและพิจารณา

ด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวข้องกับการทูตและข้อมูลข่าวสาร มีการใช้มาตรการพลังอำนาจทางทหารและข้อมูลข่าวสารในการแก้ไขปัญหา ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในปฏิบัติการร่วมทางทหารในปัจจุบันยังขาดการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ แต่ละหน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลของตนเอง ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ต้องใช้งานผ่านระบบเดียวกันได้แบบเบ็ดเสร็จ จึงต้องมีการประเมินและติดตามผลลัพธ์การใช้ประโยชน์จากดิจิทัล (Digital) ในเชิงสร้างมูลค่าเพิ่มร่วมกันในปฏิบัติการร่วมทางทหาร การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และบริหารจัดการร่วมกัน (Data Analytic)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดอยู่ในมิติด้านข้อมูลข่าวสาร พลังอำนาจรูปแบบใหม่ ได้แก่ ขาวกรอง (Intelligence) สื่อ (Media) และเวลา (Time) เป็นเรื่องของจังหวะโอกาสและความเร็ว ซึ่งส่งผลต่อวิฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ปัจจุบัน ประเทศไทยประสบกับปัญหาภัยคุกคามจากไซเบอร์ (Cyber Attacked) อำนาจด้านสารสนเทศและสื่อ (Information and Media) เปลี่ยนผ่านจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน ทำให้สารสนเทศและสื่อมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ความเชื่อ และการตอบสนองของประชาชน ซึ่งข้อพิจารณาและหนทางปฏิบัติ อาทิ การประสานความร่วมมือระหว่างทหารและพลเรือน รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มีมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดและทัศนคติ เพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง

ด้านการทหาร โครงสร้างระบบบัญชาการเหตุการณ์ทหารมีหลายลักษณะหลายรูปแบบ มีสายบังคับบัญชาที่ยาว เกิดส่วนประชาสัมพันธ์ขึ้นมากและไม่เป็นแนวทางเดียวกัน กำลังพลปฏิบัติหน้าที่โดยมีภาระงานด้านอื่น ซึ่งเป็นไปตามการจัดโครงสร้างฯ ทางทหารที่จัดตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ ควรปรับโครงสร้างกองทัพเป็น กองกำลังที่มีขีดความสามารถรอบด้าน (Multi-Functional Forces) ให้ทันกาล สอดรับกับยุทธศาสตร์ทหาร รวมการสั่งการ และแยกการปฏิบัติให้มีเอกภาพในการปฏิบัติมากขึ้น โดยจัดตั้งศูนย์บูรณาการ (Fusion Center) ทำงานร่วมกันในแนวตั้งและแนวนอนระหว่างฝ่ายทหารและพลเรือน นอกจากนี้ กองทัพ ต้องเพิ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและฝึกกำลังพลทดแทน

ในการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตและกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ รูปแบบการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตและกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารที่กองทัพไทยใช้คล้ายคลึงกองทัพมิตรประเทศชั้นนำ อาจแตกต่างที่การแบ่งชั้นกระบวนการ สถานการณ์วิกฤตที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและผลกระทบความรุนแรงที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว อาจไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตและกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหาร ทุกขั้นตอน ต้องใช้องค์ความรู้ ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือตกลงใจที่เหมาะสมและทันเวลา

ในอดีตทหารมองภัยคุกคามตามแบบและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องด้านการทหาร เช่น ภัยจากการสู้รบ ปัญหาการรุกร้าเส้นเขตแดน ปัจจุบัน มีการนิยามเพิ่มบทบาทของทหารมากขึ้นในการ ปฏิบัติภารกิจต่อภัยคุกคามไม่ตามแบบ ขอบเขตภารกิจ การมองสภาพแวดล้อมและภัยคุกคามขยาย กรอบออกไปมากขึ้น อาทิ ปัญหาการลักลอบขนยาเสพติด การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ปัญหาภาวะโลกรวน (Climate Change) ทำให้เกิดภัยพิบัติบ่อยครั้งและรุนแรงมากขึ้น ปัญหาความ มั่นคงด้านอาหาร ไซเบอร์ พลังงาน สิ่งแวดล้อม ภัยคุกคามในอนาคตที่อาจเกิด เช่น สงครามขนาดใหญ่ สงครามเย็น สงครามโลกระหว่างประเทศจีนและสหรัฐอเมริกา รวมถึงสงครามที่ต่อสู้ทางความคิด (War of Perception) โดยไม่ใช้อาวุธ ดังนั้น การกำหนดแนวคิดยุทธศาสตร์ทหารควรสอดคล้องกับแนวคิด ยุทธศาสตร์ชาติแบบองค์รวม โดยทหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกมิติและทุกประเด็นการพัฒนา กองทัพและ ส่วนราชการที่เน้นเอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) ใช้การสั่งการมากกว่าเอกภาพใน ความพยายาม (Unity of Effort) การปฏิบัติการร่วมทางทหารแต่ละหน่วยงานมักยึดเป้าหมายของ ตนเองเป็นสำคัญ จึงต้องประสานสอดคล้องด้วยการสร้างปัจจัยในการเพิ่มอำนาจกำลังรบ (Force Multiplier) และสร้างเอกภาพในความพยายาม เพื่อบริหารจัดการสอดคล้องปฏิบัติบนพื้นฐานเดียวกัน ปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

ด้านเศรษฐกิจ ความมั่งคั่งเกี่ยวข้องกับการทูตและเศรษฐกิจ แต่นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจ ในพื้นที่ของรัฐบาล ทำให้ประชาชนและผู้ได้รับผลกระทบเกิดความเห็นต่างต่อโครงการ ส่งผลต่อรายได้ ของประชาชนและธุรกิจในพื้นที่ มีการคัดค้านโครงการของภาครัฐ อาทิ การก่อสร้างโรงไฟฟ้า เคเบิลใต้ดิน การใช้พลังงานทดแทน ยานยนต์ไฟฟ้า ฯลฯ การชี้แจงข้อเท็จจริงและการทำประชาคมในพื้นที่จะช่วย สร้างความเข้าใจกับประชาชนและผู้ได้รับผลกระทบ

ปัญหาความมั่นคงของระบบไฟฟ้า รวมถึงภัยพิบัติที่ทำให้เกิดไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าตก ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนและการดำเนินกิจการของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวก ผลผลิตของผู้ประกอบการภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สิ่งสำคัญ คือ การเสริมความมั่นคงระบบจำหน่าย โดยเฉพาะการเพิ่มคุณภาพไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย และชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ใช้ไฟฟ้าที่ได้รับผลกระทบถึงแนวทางการแก้ปัญหาและระยะเวลาที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

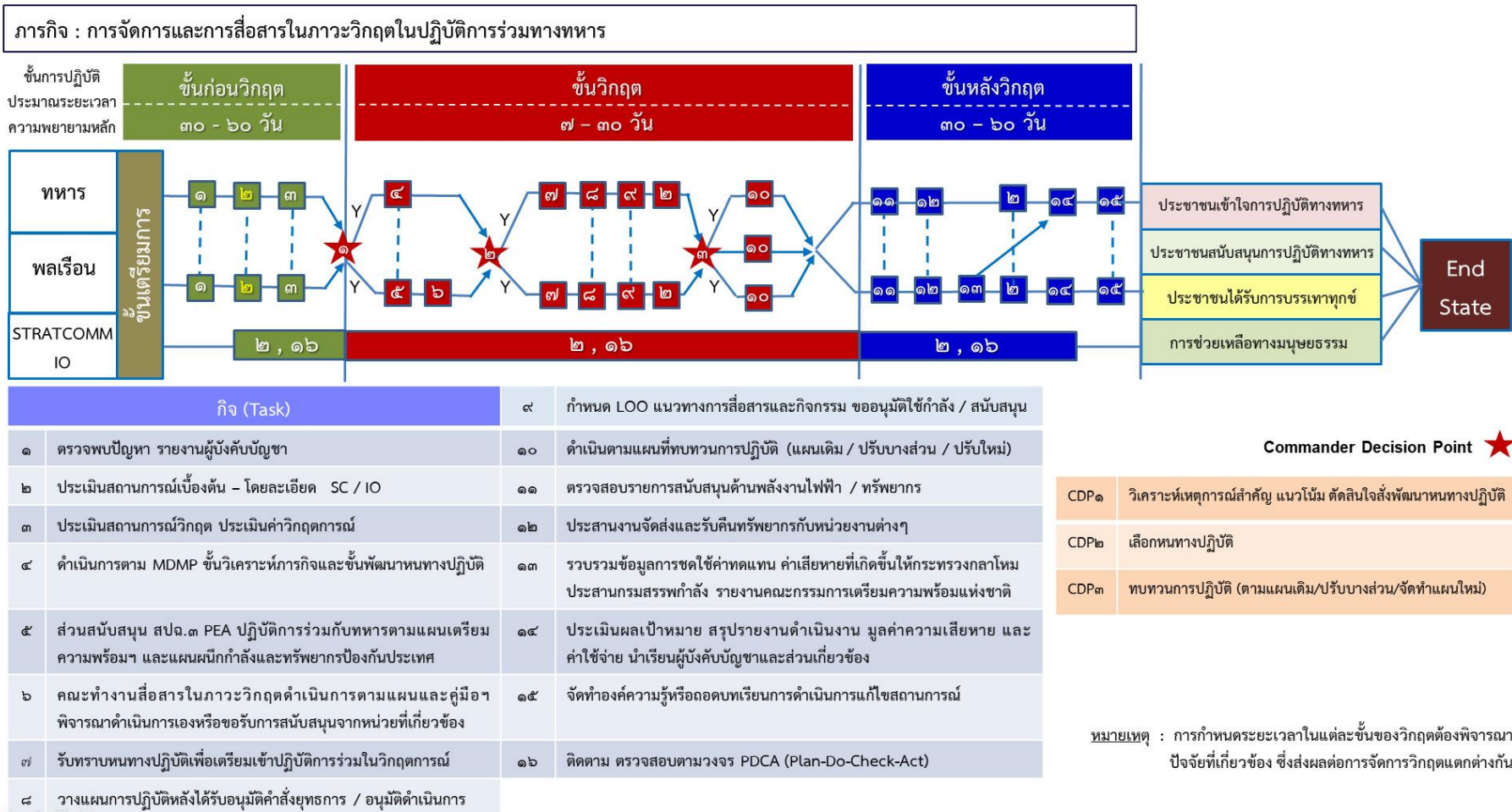
นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ก่อให้เกิดความเสียหาย ระบบไฟฟ้าได้รับผลกระทบ (วาทภัย อุทกภัย โรคระบาด ฯลฯ) หรือปัจจัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ ได้แก่ อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นทางรถยนต์ การละเมิดทรัพย์สินของรัฐ รวมถึงปัจจัยที่ควบคุมได้ ความพร้อมด้านสรรพกำลังในการแก้ไขสถานการณ์ ภัยจากการสื่อสารที่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน ความประมาทและความปลอดภัย ซึ่งทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าไม่มีไฟฟ้าใช้ เกิดผลกระทบกับการก่อสร้าง ซ่อมแซม หรืองานบริการอื่นๆ จึงต้องแก้ไขปัญหาวิกฤตร่วมกันระหว่างฝ่ายทหารและพลเรือนตามแผนฉันทกกำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ

จุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่าวิกฤตการณ์

การกำหนดเกณฑ์เสี่ยงเพื่อเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติด้วยวิธีตารางตัดสินใจควรเลือกเฉพาะเกณฑ์ที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุภารกิจ และพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ผู้บังคับบัญชายอมรับได้ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการต้องร่วมจัดลำดับความสำคัญของหลักเกณฑ์และให้น้ำหนักก่อนที่จะให้คะแนน บางครั้งผู้บังคับบัญชาต้องการการวิเคราะห์ที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการวิเคราะห์ด้วยตัวเลข วิธีลดข้อเสียเปรียบของวิธีการนี้ควรใช้วิธีการเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ (Advantages and Disadvantages Analysis) หรือใช้การประเมินความเสี่ยงในขั้นการวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ (COA Risk Assessment Matrix) มาประกอบข้อเสนอแนะของนายทหารฝ่ายเสนาธิการเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกหนทางปฏิบัติต่อไป และควรเพิ่มขั้นตอนการประเมินค่าวิกฤตการณ์ในแต่ละขั้นของการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤตและขั้นของกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารหรือปรับการประเมินค่าวิกฤตการณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

แนวทางการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่าวิกฤตการณ์ในปฏิบัติการร่วมทางทหาร

เครื่องมือในการประเมินค่าวิกฤตการณ์ของฝ่ายทหารและพลเรือน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค) มีรูปแบบคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวิเคราะห์ด้วยตัวเลขและข้อมูลเชิงพรรณนา โดยกำหนดองค์ประกอบของเกณฑ์เสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหนทางปฏิบัติ และระดับความเสี่ยงมีผลต่อแนวทางการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต สำหรับเครื่องมือที่ออกแบบใหม่เห็นควรใช้แนวทางและหลักคิดของฝ่ายทหารประยุกต์กับแนวทางของฝ่ายพลเรือนบนเส้นการปฏิบัติ (Line of Operations) ที่มีความเชื่อมโยงและประสานสอดคล้องกัน แบ่งการดำเนินการตามระดับขั้นของภาวะวิกฤตเป็น ๓ ขั้น ประกอบด้วย ขั้นก่อนวิกฤต (Pre-crisis) ขั้นวิกฤต (Crisis) และขั้นหลังวิกฤต (Post-crisis) โดยออกแบบรายงานวิกฤตการณ์ แบบประเมินค่าวิกฤตการณ์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามแบบจำลองการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ การปฏิบัติการข้อมูลข่าวสาร และแนวทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย



รูปที่ ๑ Line of Operations การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (ฝ่ายทหารและพลเรือน)

(โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือก) ☐ ก่อนวิกฤต ☐ ขณะวิกฤต ☐ หลังวิกฤต

แบบรายงานวิกฤตการณ์

เหตุการณ์ / วิกฤตการณ์

หน่วยงาน / สังกัด ภารกิจ

พื้นที่ปฏิบัติงาน ห้วงการปฏิบัติ

การรับรู้ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าตัวเลือก)

☐ รับรู้เป็นการภายใน ☐ รับรู้ถึงชุมชนรอบข้าง แต่ยังไม่ขยายวงกว้าง

☐ มีการโพสต์ลง Social Media ☐ มีการโพสต์ลง Social Media และเกิดการส่งต่อ

☐ รับรู้ถึงสื่อมวลชน ☐ รับรู้ถึงฝ่ายตรงข้าม / พันธมิตร / สาธารณชน / ลูกค้า / คู่ค้า

ความเสียหายฝ่ายเรา

ความเสียหายต่อชีวิต บาดเจ็บเล็กน้อย ราย ได้แก่

บาดเจ็บสาหัส ราย ได้แก่

เสียชีวิต ราย ได้แก่

ความเสียหายต่อทรัพย์สิน / ข้อมูล และอื่นๆ (ถ้ามี)

มูลค่าความเสียหาย (ประมาณการ) บาท

ความเสียหายฝ่ายตรงข้าม

ความเสียหายต่อชีวิต บาดเจ็บเล็กน้อย ราย ได้แก่

บาดเจ็บสาหัส ราย ได้แก่

เสียชีวิต ราย ได้แก่

ความเสียหายต่อทรัพย์สิน / ข้อมูล และอื่นๆ (ถ้ามี)

มูลค่าความเสียหาย (ประมาณการ) บาท

ผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

☐ ไม่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานได้ตามปกติ

ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี โปรดระบุ)

☐ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ☐ ไม่ต้องหยุดงาน (ปฏิบัติงานที่หน่วย) ☐ หยุดงาน วัน (ตั้งแต่วันที่)

☐ ไม่ต้องหยุดงาน (ปฏิบัติงานที่หน่วยสำรอง) (โปรดระบุ)

ผลกระทบต่อประชาชน / ชุมชน / อื่นๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)

ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดกับฝ่ายตรงข้าม / ภายนอก

ความพร้อมและการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ / ทัศนคติกลุ่มเป้าหมาย (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือก)

หัวข้อประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง
๑. สถานการณ์เฉพาะและข้อมูลพื้นที่เป้าหมาย				
๒. แผนฯ สอดคล้องกับสถานการณ์				
๓. สื่อ เครื่องมือที่ใช้ สอดคล้องกับแผนฯ เป้าหมาย และสถานการณ์ในพื้นที่				
๔. ความพร้อมของกำลังพล				
๕. ความพร้อมของอาวุธ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ				
๖. การแก้ปัญหา ปรับแผนฯ ต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น				
๗. การแสวงประโยชน์การใช้ทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์				
๘. ความสามารถของกำลังพลในปฏิบัติการ สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม				
๙. ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อการปฏิบัติงานของหน่วย/องค์กร				
๑๐. การสร้างความประทับใจแก่เป้าหมาย				
๑๑. การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนในพื้นที่				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

(ลงชื่อ)
(.....)
ผู้ประเมิน

รูปที่ ๒ แบบรายงานวิกฤตการณ์^๑

^๑ ประยุกต์รูปแบบจากแบบประเมินการปฏิบัติงานของกองพันปฏิบัติการจิตวิทยา หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ และแบบรายงานวิกฤตการณ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

หลักเกณฑ์ (Criteria)	น้ำหนัก (Weight)	หนทางปฏิบัติที่ ๑ (COA ๑)	หนทางปฏิบัติที่ ๒ (COA ๒)	หนทางปฏิบัติที่ ๓ (COA ๓)
		ความน่าพอใจ / คือน้ำหนัก (Raw / Weighted)		
การบรรลุภารกิจและกิจสำคัญยิ่ง (Mission & Essential Task)	๓	๒/๖	๑/๓	๓/๙
ความคงทนในการปฏิบัติการ (Sustainability)	๒	๒/๔	๓/๖	๑/๒
ความอ่อนตัว (Flexibility)	๒	๒/๔	๑/๒	๓/๖
ผลกระทบต่อความเสียหายชีวิตและทรัพย์สิน (Injury, Death, Loss or Damage)	๒	๒/๔	๑/๒	๓/๖
ผลกระทบต่อการรับรู้ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง (Perception on Brand Image)	๒	๒/๔	๑/๒	๓/๖
ความเสี่ยง (Risk) / ระดับวิกฤต (Crisis)	๑	๒/๒	๓/๓	๑/๑
ผลรวม (Total)		๑๒/๒๔	๑๐/๑๘	๑๔/๓๐
ลำดับ (Rank)		๒	๓	๑
ข้อสังเกต (Note) หรือ ข้อเสนอแนะ (Comment)		• (ระบุ) • (ระบุ)	• (ระบุ) • (ระบุ)	• (ระบุ) • (ระบุ)

คะแนนหลักเกณฑ์ตามระดับความสำเร็จและระดับเกณฑ์เสี่ยง ๓ ระดับ ดังนี้

คะแนน ๓ หมายถึง ระดับความสำเร็จสูงมาก

คะแนน ๒ หมายถึง ระดับความสำเร็จปานกลาง

คะแนน ๑ หมายถึง ระดับความสำเร็จต่ำมาก

หนทางปฏิบัติมีความเสี่ยงน้อยมาก (low risk – L)

หนทางปฏิบัติมีความเสี่ยงปานกลาง (medium risk – M)

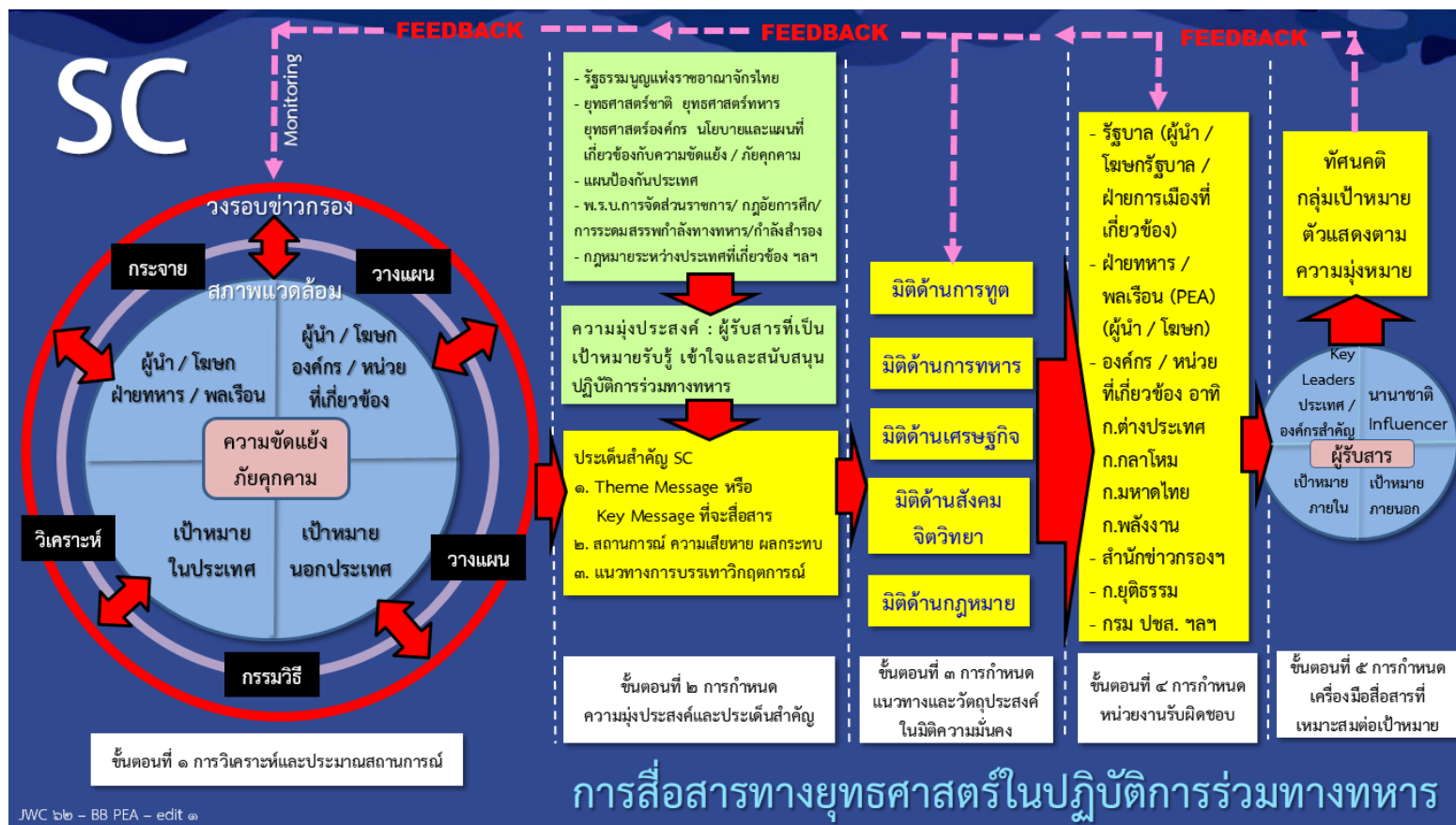
หนทางปฏิบัติมีความเสี่ยงสูงมาก (extremely high risk – EH)

หมายเหตุ : การกำหนด Criteria และค่าน้ำหนัก ขึ้นอยู่กับการพิจารณาร่วมกันระหว่างฝ่ายทหารและพลเรือนในวิกฤตการณ์นั้นๆ

ตารางที่ ๑ แบบประเมินค่าวิกฤตการณ์ในปฏิบัติการร่วมทางทหาร

ตัวอย่างในตารางที่ ๑ ประกอบด้วย ๕ ส่วน ได้แก่ หนทางปฏิบัติ (Course of Action – COA) การกำหนดหลักเกณฑ์ (Criteria) น้ำหนัก (Weight) ความน่าพอใจ/คะแนนดิบ (Raw) ผลรวม (Total) และการจัดลำดับ (Rank) โดยเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ผลกระทบต่อความเสียหายชีวิตและทรัพย์สิน และผลกระทบต่อการรับรู้ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง กำหนดหลักเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk) / ระดับวิกฤต (Crisis) และเพิ่มเติมข้อสังเกต (Note) หรือข้อเสนอแนะ (Comment) เนื่องจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงและการจัดการในภาวะวิกฤต จึงควรนำมาใช้ประเมินค่าวิกฤตการณ์ในปฏิบัติการร่วมทางทหาร

การกำหนดแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ต้องกำหนดความมุ่งประสงค์และประเด็นสื่อสารที่สำคัญ สถานการณ์ ความเสียหาย ผลกระทบที่ต้องนำมาพิจารณา รวมถึงแนวทางบรรเทาวิกฤตการณ์ โดยจำแนกกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้าม กำหนดเนื้อหาสาระที่จะสื่อ เครื่องมือที่ใช้ ผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยวัดผลสะท้อนกลับตามแผนภาพที่ ๑ และตารางที่ ๒ เพื่อนำไปใช้ในการปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป



แผนภาพที่ ๑ การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication)^๒

^๒ พล.ท. วิชัย ชูเชิด, รองผู้บัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. บรรยาย เรื่อง ‘แนวความคิดการสื่อสารทางยุทธศาสตร์เพื่อการป้องกันประเทศและความมั่นคงแห่งชาติ (Concept of Strategic Communications for National Defense and Security)’. ณ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

ชั้น	Theme	เป้าหมาย	Messages	Effects	เครื่องมือ	หน่วยปฏิบัติ	Measure Of Effectiveness (MOE)
ก่อนวิกฤต	สันติภาพ ความสงบสุข ในภูมิภาคร่วมกัน	ฝ่ายเรา	- ความเป็นมาและคืบหน้าของสถานการณ์ ความขัดแย้ง/วิกฤต	- ประชาชนเชื่อมั่นการดำเนินการของ ฝ่ายทหารและพลเรือนของฝ่ายเรา	1. การสื่อสารสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแถลงข่าว สื่อมวลชน Social Media/ Platform สื่อท้องถิ่น	- กองบัญชาการ กองทัพไทย - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ - กระทรวงกลาโหม - กระทรวงมหาดไทย - การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค - กรมประชาสัมพันธ์	- ผู้นำชุมชน และ ประชาชนในพื้นที่ สนับสนุนการปฏิบัติของฝ่ายเรา โดยแจ้ง เบาะแส ความเคลื่อนไหวฝ่ายตรงข้าม - ทำที่ประชาคมฯ นานาชาติผ่านเวที/ สื่อสาธารณะแสดงความไม่เห็นด้วยกับ การปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม
		ฝ่ายเป็นกลาง	- การเตรียมการรองรับผลกระทบเพื่อความ ปลอดภัยของประชาชนในพื้นที่	- ประชาคมฯ นานาชาติ ไม่เห็นด้วย กับการใช้กำลังของฝ่ายตรงข้าม			
		ฝ่ายตรงข้าม	- การใช้ความรุนแรงก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อชีวิต และ ทรัพย์สิน ของ ประชาชน (ฝ่ายตรงข้าม) ตามแนวชายแดน - ความขัดแย้งของฝ่ายตรงข้ามประเทศต่างๆ	- ประชาชน (ฝ่ายตรงข้าม) ตามแนว ชายแดน ไม่เห็นด้วยกับการใช้กำลัง ทหารของประเทศฝ่ายตรงข้าม - ฝ่ายตรงข้ามไม่ไว้วางใจกันและกัน			
ขณะวิกฤต	การปฏิบัติการทาง ทหาร เพื่อสันติภาพ เหนืออธิปไตยของ ฝ่ายเรา	ฝ่ายเรา	ความชอบธรรมในการปกป้องอธิปไตย เหนือดินแดนฝ่ายเรา	- ประชาชนฝ่ายเรา / ตามแนว ชายแดน รวมถึง ประชาคมฯ ประเทศพันธมิตรเข้าใจ/สนับสนุน การปฏิบัติการทางทหารของฝ่ายเรา	ระบบ/เครือข่ายสารสนเทศ สิ่งพิมพ์ ใบปลิว สื่อบุคคล เช่น ทหาร (หน่วยขึ้นตรง/หน่วยเฉพาะกิจ ชุดปฏิบัติการจิตวิทยา / ชุดประชาสัมพันธ์ ชุดมวลชนสัมพันธ์) ตำรวจตระเวนชายแดน ผู้นำชุมชน Influencer	- ส่วนประชาสัมพันธ์ ของส่วนราชการ - องค์กรสื่อ (พันธมิตรฝ่ายเรา)	- เสียตอบรับสนับสนุนจากประชาชน ฝ่ายเราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆ - ทำที่ประชาชนที่เป็นกลาง ประชาคมฯ นานาชาติสนับสนุนการปฏิบัติฝ่ายเรา
		ฝ่ายเป็นกลาง	การสนับสนุนจากประชาชน/ประชาคมฯ และประเทศพันธมิตร	- ฝ่ายตรงข้าม ถูกบอยคอตทาง เศรษฐกิจ อำนาจต่อรองทางการเมือง สั่นคลอน			
		ฝ่ายตรงข้าม	การใช้กำลังทหารรุกรานอธิปไตยส่งผลให้ ฝ่ายตรงข้ามขาดความน่าเชื่อถือในเวที ประชาคมฯ และนานาชาติ				
หลังวิกฤต	ความร่วมมือและการ สร้างสันติสุขในภูมิภาค	ฝ่ายเรา	ความสำเร็จในการปกป้องอธิปไตยเหนือ ดินแดนฝ่ายเรา	ภาพลักษณ์ที่ดีของการปฏิบัติฝ่ายเรา ในสายตาประชาชนฝ่ายเรา ประชาชน แนวชายแดน สื่อมวลชน ประชาคมฯ และนานาชาติ	ตำรวจตระเวนชายแดน ผู้นำชุมชน Influencer		- ความคิดเห็นประชาชนทางสื่อสาธารณะ/ Social Media มีทิศทางบวกมากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของความคิดเห็นเดิม - ประชาคมฯ นานาชาติช่วยเหลือฝ่ายเรา ในการฟื้นฟูหลังวิกฤต - ฝ่ายตรงข้ามหมดความพยายามรุกราน อธิปไตยเหนือดินแดนฝ่ายเรา
		ฝ่ายเป็นกลาง	การใช้ความรุนแรงของฝ่ายตรงข้ามส่งผล เสียหายร้ายแรงต่อประชาชนผู้บริสุทธิ์				
		ฝ่ายตรงข้าม	- ความได้เปรียบในการสู้รบ - ความสูญเสียและผลกระทบต่อชีวิตและ ทรัพย์สินจากการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม				

หมายเหตุ : ตัวอย่างกลุ่มเป้าหมายฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลางและฝ่ายตรงข้าม อาทิ รัฐบาล ภาครัฐและเอกชน องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ประชาชนทั่วไป ประชาชนตามแนวชายแดน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาคมฯ นานาชาติ

ตารางที่ ๒ ตัวอย่างการกำหนดแนวทางการสื่อสาร ^๓

^๓ ประยุกต์รูปแบบจากตารางแนวทางการสื่อสารที่ผู้วิจัยออกแบบและใช้ในการฝึกวางแผนร่วมของนักศึกษาวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๖๒ ระหว่างวันที่ ๑๘-๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔ กับ ตารางการสื่อสารปฏิบัติการจิตวิทยาของกองปฏิบัติการข่าวสาร กรมยุทธการทหารอากาศและกองพัฒนากำลังรบ กรมยุทธการทหารเรือ, ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

สรุป

ปัจจัยสำคัญในการประเมินค่าวิกฤตการณ์ในปฏิบัติการร่วมทางทหารอยู่ที่การกำหนดเกณฑ์เสี่ยงที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ และการให้น้ำหนักที่สมเหตุสมผล เพื่อให้การประเมินค่ามีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริง การนำผลสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของสาธารณชนจากช่องทางต่างๆ มาใช้ในการประเมินสถานการณ์วิกฤต สิ่งที่พึงระวัง คือ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลอาจไม่ใช่ตัวแทนความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายในภาพรวม การให้คะแนนตามค่าน้ำหนักอาจได้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนจากข้อเท็จจริงที่ควรจะเป็น ความตระหนักของสาธารณชนเมื่อเกิดวิกฤต ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่รู้ หรือรู้อย่างคลุมเครือในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ฝ่ายทหารและพลเรือนควรมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารให้ประชาชน กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง หรือสังคมโดยรวม ตระหนักถึงภัยคุกคาม รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตัวอย่างถูกต้อง ปลอดภัย เมื่อต้องเผชิญเหตุวิกฤต

การจัดโครงสร้างในปฏิบัติการร่วมทางทหารควรปรับโครงสร้างกองทัพเป็นกองกำลังที่มีขีดความสามารถรอบด้าน (Multi-Functional Forces) รัฐควรผลักดันให้การจัดตั้งศูนย์บูรณาการ (Fusion Center) สำเร็จและเห็นผลเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของฝ่ายทหารและพลเรือนในแนวดิ่งและแนวระนาบ ทั้งนี้ต้องปรับวัฒนธรรมองค์การในการทำงานร่วมกัน และควรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดค่าเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน มีระบบติดตามสถานะการปฏิบัติงาน เพื่อทราบความคืบหน้าแต่ละขั้นตอน อาจใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) ระบบบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) วิเคราะห์และประมวลผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งฝ่ายทหารและพลเรือนสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือในการประเมินค่าวิกฤตการณ์บนพื้นฐานความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาหนทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

บรรณานุกรม

กระทรวงกลาโหม และ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. แผนพนักำกำลังและทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ. (กรุงเทพฯ : ๒๕๕๙) หน้า ๑-๒, ๙.

กรมยุทธศึกษาทหารเรือ. อทร.๘๓๐๗ การวางแผนทางทหาร. กรุงเทพฯ : คณะทำงานพิจารณา และจัดทำ อทร.ด้านการศึกษาระดับสูง กรมยุทธศึกษาทหารเรือ, ๒๕๕๙. หน้า ๔-๙, ๖-๒ - ๖-๕, ๗-๒ - ๗-๕, ๗-๘.

กองปฏิบัติการข่าวสาร กรมยุทธการทหารอากาศ. “วงรอบงานปฏิบัติการจิตวิทยา กรณีสร้างการรับรู้ การช่วยเหลือ และบรรเทาสาธารณภัยของกองทัพอากาศ” (เอกสารประกอบการปฏิบัติการจิตวิทยา. ๒๕๖๔).

กองพัฒนากำลักรบ กรมยุทธการทหารเรือ. “การปฏิบัติการข่าวสารของกองทัพเรือ” (เอกสารประกอบการปฏิบัติการจิตวิทยา. ๒๕๖๔).

- กองพันปฏิบัติการจิตวิทยา หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ. “แบบจำลองขั้นตอนปฏิบัติ แบบประเมินเป้าหมายและแบบประเมินการปฏิบัติงานหมวดณรงค์ด้านการปฏิบัติการจิตวิทยา” (เอกสารประกอบการปฏิบัติการจิตวิทยา. ๒๕๖๔).
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. คู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management Handbook) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับ พ.ศ.๒๕๖๑. กรุงเทพฯ : กองสื่อสารองค์กร ฝ่ายประชาสัมพันธ์, ๒๕๖๑.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. คู่มือปฏิบัติการกรณีเหตุการณ์ไม่ปกติของ กฟภ. กรุงเทพฯ : คณะทำงานจัดทำแผนแม่บทการบรรเทาภัยและภัยสงคราม, ๒๕๕๕. หน้า ๒, ๘.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. แผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management Plan) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับ พ.ศ.๒๕๖๑. กรุงเทพฯ : กองสื่อสารองค์กร ฝ่ายประชาสัมพันธ์, ๒๕๖๑. หน้า ๒, ๔-๖, ๗, ๑๑-๑๒.
- ธนวรร สิริคุณากรกุล, ผศ.ดร., แนวทางความร่วมมือระหว่างพลเรือนและทหารด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ๒๕๖๓. หน้า ๖.
- ธนัทพงศ์ ปราโมทย์, รองผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. “โครงสร้างศูนย์อำนวยการช่วยเหลือสนับสนุนกรณีเหตุการณ์ไม่ปกติ และการจัดการในภาวะวิกฤตของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” เอกสารประกอบการสัมมนา. ๒๕๖๔.
- ธีระ ศรีใหม่, ผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. ๒๖ เมษายน ๒๕๖๔.
- นพนันต์ ชื่นประดับ, พ.อ., รัฐสภาไทยกับการจัดการความสัมพันธ์พลเรือน - ทหาร : ปัญหาและแนวทางในการปฏิรูป. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗. หน้า ๓๘๓.
- พ.อ. ดร.ชรัติ อุ่มสัมฤทธิ์. “ข้ออภิปราย พลังอำนาจแห่งชาติ และพลังอำนาจรูปแบบใหม่”, นิตยสารยุทธโศก. ปีที่ ๑๒๑ ฉบับที่ ๓, เดือนเมษายน - มิถุนายน ๒๕๕๖. หน้า ๓๒-๓๘.
- พระครูธรรมภาณโกวิท (ประภาส ปรีชาโน), พชรี ศิลารัตน์ และประเวศ วัฒนาแก้ว. “การแก้ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองตามแนวปรัชญาโสกราตีส (Solving social conflict according to the Socratic philosophy)”, วารสารปรัชญาปริทรรศน์. ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๒, เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๐. หน้า ๓๑.
- พล.ท. วิชัย ชูเชิด, รองผู้บัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. บรรยาย เรื่อง ‘แนวความคิดการสื่อสารทางยุทธศาสตร์เพื่อการป้องกันประเทศ และความมั่นคงแห่งชาติ (Concept of Strategic Communications for National Defense and Security)’. ณ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐, **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.
หน้า ๑๐-๑๑, ๑๓.

วันชนะ สวัสดิ์, พ.อ., รองโฆษกกระทรวงกลาโหม. ๑๖ เมษายน ๒๕๖๔.

วิชัย ชูเชิด, พล.ท., รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

โสภณ ศิริงาม, พ.อ., **ตัวแบบในการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ชาติในศตวรรษที่ ๒๑**.
เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๙-๒๕๖๐. หน้า ๒๕, ๑๓๓.

อัครพัฒน์ เทพณรงค์, พ.อ., รองเสนาธิการกองพลทหารราบที่ ๑๑. ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

US Department of the Army, Army Techniques Publication. **Risk Management**.
(Pamphlet 385-30) (Washington, DC : Army Techniques Publication, 2014). P. 7-8.