

**การประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อการพัฒนารูปแบบการ
บริหารจัดการสถานการณ์วิกฤติ (กรณีศึกษากระบวนการวางแผนเหตุอัคคีภัย)**

**THE APPLICATION OF THE JOINT MILITARY DECISION MAKING
PROCESS FOR THE DEVELOPMENT OF A CRISIS MANAGEMENT MODEL
(A CASE STUDY OF CONFLAGRATION INCIDENT PLANNING PROCESS)**

เทพฤทธิ์ ภัคติกุล¹

รศ. พิพัฒน์ ไทยอารี²

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา แนวคิด ทฤษฎีและการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤติ โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤติ (กรณีศึกษากระบวนการวางแผนเหตุอัคคีภัย) เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถและนำแนวทางการแก้ไขปัญหาในเหตุภาวะวิกฤติดังกล่าว เพื่อเสนอให้กับหน่วยงานความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยกระบวนการวิธีการ วิจัยต่าง ๆ ดังนี้ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้อง กับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ต่าง ๆ กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ออกแบบ โครงสร้างของข้อคำถามเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตรง ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการใช้คำสำคัญ (Keywords) มาประกอบในการสัมภาษณ์) ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการทหาร ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและปฏิบัติ, นักวิชาการ และส่วนพลเรือนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤติ รวมทั้งใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เป็นผลจาก การศึกษาแนวคิดการทำงานการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤติในรูปแบบ

¹ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต email: 645158090013@dpu.ac.th

² อาจารย์ประจำ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต email: phiphaththaiarry@gmail.com

ความร่วมมือระหว่างพลเรือนและทหาร อีกทั้งนำการทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การวิจัยในครั้งนี้ด้วย

จากผลการวิจัยทำให้เกิดข้อค้นพบว่ากระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์วิกฤติหรือเหตุภาวะวิกฤติในภาคพลเรือนได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, หรือการแก้ไขปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการสั่งการที่มีความชัดเจนบนพื้นฐานการวางแผนที่มีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขทันต่อเวลา และนอกจากนี้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมนั้น ไม่จำกัดรูปแบบอยู่เพียงแค่การปฏิบัติการที่เป็นทางยุทธวิธีหรือการปฏิบัติการระดับเล็กเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับการปฏิบัติการในระดับยุทธศาสตร์ที่เป็นในลักษณะเชิงการเตรียมการรับมือ เชิงป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ได้ โดยที่ยังคงเนื้อหารายละเอียดการวางแผนหลักได้โดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดมาก เพียงแต่ปรับเปลี่ยนข้อความที่มีความเป็นทหารให้เป็นในรูปแบบของทางพลเรือนที่มีความเข้าใจได้ง่ายต่อการศึกษาและการนำไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่องการประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤติ (กรณีศึกษากระบวนการวางแผนเหตุอัคคีภัย) นั้น จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในกระบวนการ Battle Rhythm ที่ใช้สำหรับการควบคุมและบังคับบัญชาของศูนย์บัญชาการทางทหารเข้าร่วมกับงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อจะได้ครบองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนทางทหารที่มีการควบคุมบังคับบัญชาและการวางแผนในสถานการณ์วิกฤติ สำหรับการพัฒนาต่อยอดได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และถ้าหากนำกระบวนการดังกล่าวที่ได้นำไปประยุกต์ใช้จะมีความเบ็ดเสร็จในกระบวนการวางแผนและการบัญชาการมากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปใช้สืบไป

คำสำคัญ: กระบวนการวางแผน, กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม, สถานการณ์วิกฤติ

ABSTRACT

The purpose of this research is to study problems, concepts, theories, and solutions in crisis situations. By applying the process of seeking a joint military agreement For the development of a crisis management model To enhance capacity and guide solutions to problems in the crisis To propose to related security agencies And use as a guideline for further action

The researcher uses a qualitative research process. It consists of various research methods as follows: Analysis and synthesis of data from documents Related to various cyber security, in-depth interview process Design the structure of the question to be used in the interview of experts, experts, and relevant

personnel Directly in the form of structural interviews or guided interviews, i.e., an interview with the use of keywords Comes to accompany the interview The researcher designed the structure of the question to be used in expert interviews, both in the military service section. With duties related to job planning and practice, Scholars and civilians are involved in resolving problems in crisis situations Including using secondary data That is a result of the study of work concepts, and problem solving in crisis situations in the form of cooperation between civilians and the military. Also bringing reviews Related literature is a tool for the research

The findings have led to the finding that the Joint Military Decision-Making Process can be applied to a variety of critical situations or crises in the civilian sector. Whether it is prevention and mitigation, Or solutions that are relevant to fast-paced operations and clear instructions based on effective planning under timely conditions. In addition, the Joint Military Decision-Making Process does not limit the format to just tactical or small operational levels only But can also be used for strategic operations that are in a cooperative manner Preventive before the event By maintaining the main planning details without having to adjust the details Just adjust the text that is military in shape. Civilian model that is easy to understand for education and implementation

Research on the application of the Joint Military Decision-Making Process for the development of a critical situation management model There are additional suggestions for further research in the Battle Rhythm process used for military command control and command of the military command center In order to complete the elements of the military planning process that has control and planning in a critical situation For more complete development And if the implementation of the said process is implemented, the bet will be completed in the planning and command process and will benefit

Keywords: Crisis plan, Joint Military Decision Making Process, Crisis situation

บทนำ

ในปัจจุบัน ทุกองค์กรล้วนต้องปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์ที่มีอาจคาดเดาล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการวางแผน เตรียมการรองรับต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงเท่าที่มี ไม่ว่าจะเป็นสถิติความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดปัญหาวิกฤต บทเรียนที่มีการบันทึกเอาไว้ หรือจากข้อเท็จจริงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ แต่สำหรับสถานการณ์วิกฤต เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถคาดเดา

กำหนดได้ว่าจะเกิดขึ้นที่ไหน เวลาใด และสาเหตุการเกิดเหตุเกิดขึ้นได้อย่างไร และที่สำคัญการเกิดเหตุวิกฤต จะเกิดขึ้นโดยทันทีและทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่องและ มีมากมายหลากหลายรูปแบบไม่จำกัดเพียงแค่ภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือเหตุที่กล่าวมาข้างต้นเพียงเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงสิ่งที่ไม่ใช่รูปแบบทางกายภาพ อาทิเช่น วิกฤต การเงิน วิกฤต ทางสังคม วิกฤต ทางเทคโนโลยี ภาวะความเชื่อและแรงจูงใจ ทั้งนี้ยังรวมไปถึง ความอันตรายต่อชีวิตของคนไข้ในโรงพยาบาล เป็นต้น (กัลณณัฐ นิมิตรพันธ์ และศิริจันทร์ พลกนิษฐ, การจัดการภาวะวิกฤต , 45) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผนบริหารจัดการ แก้ไข ปัญหาสถานการณ์วิกฤต ของแต่ละองค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสม กับบริบทของตนเอง โดยนำ แนวคิดกระบวนการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤต ที่หลากหลาย เข้ามาประยุกต์ใช้โดยที่ไม่มีความเข้าใจถึงความมุ่งหมายที่แท้จริงและนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอก่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่เหมาะสม ขาดความเข้าใจในเหตุและผล และที่สำคัญเมื่อมีความจำเป็นต้องนำแผนแก้ปัญหาในสถานการณ์วิกฤตมาใช้งาน กลับไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าเดิมจนกลายเป็นความเสียหายติดตามมา

กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม (Military Decision Making Process) เป็นกระบวนการคิดทางทหารที่ใช้สำหรับในการวางแผนเพื่อตกลงใจในสถานการณ์สู้รบ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องที่อาศัยความเป็นเหตุและผลอิงอาศัยซึ่งกันและกัน จะกระทำในห้วงก่อนที่จะเริ่มเข้าสู่ภาวะสงคราม และระหว่าง การสู้รบที่มีการกดดันสูง ซึ่งจะต้องทำการวางแผนปรับเปลี่ยนในระหว่างการสู้รบให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการดังกล่าวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการของหน่วย เพื่อให้มองภาพสถานการณ์ตรงกันและแก้ไขปัญหาไปพร้อมๆกันในแต่ละส่วนงานให้เกิดความสอดคล้องทั้งทางด้านปัจจัยพื้นที่ เวลา ทรัพยากร การปฏิบัติ และการจำกัดความเสียหายที่ตามมาทั้งทางตรงและทางอ้อม (นส.100-9, การประมาณสถานการณ์กองบัญชาการ, หน้า 1-2) กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม (Military Decision Making Process) โดยพื้นฐานเป็นกระบวนการที่ถูกรออกแบบมาเพื่อให้คณะวางแผนทางทหารนำไปใช้ในสถานการณ์วิกฤต มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามแต่สถานการณ์ที่จะพัฒนาการต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม มีรูปแบบการนำไปใช้อยู่ 3 รูปแบบ คือ การแสวงข้อตกลงใจอย่างประณีต, การแสวงข้อตกลงใจในสถานการณ์สู้รบ, และการแสวงข้อตกลงใจเร่งด่วน (สถานการณ์วิกฤต สูง) (นส.100-9, การประมาณสถานการณ์กองบัญชาการ, หน้า1-4 ถึง 1-6) มีความ

เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการประยุกต์ในการวางแผนการแก้ปัญหาในสถานการณ์วิกฤต สำหรับทุกภาคส่วน ไม่จำกัดเพียงแค่การทหาร สามารถตอบสนองต่อการควบคุมบังคับบัญชาเหตุการณ์และผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆที่มีใช้การรบได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต ที่มีในปัจจุบัน และนำกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม มาปรับปรุงพัฒนารูปแบบการวางแผนบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต ที่เป็นแบบสำเร็จ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต ทั้งในภาครัฐและเอกชน ที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดระหว่างกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม กับการจัดการในภาวะวิกฤตภาคพลเรือน
- 2 เพื่อศึกษาขีดความสามารถ จุดแข็ง และข้อจำกัด ในแต่ละแนวคิดกระบวนการ และนำกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม มาปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต ที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 3 เพื่อสังเคราะห์แนวคิดให้เกิดรูปแบบนวัตกรรม กระบวนการคิดสำหรับการแก้ปัญหาในสถานการณ์วิกฤต ที่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมทุกภารกิจ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาในเรื่อง การประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤติ (กรณีศึกษากระบวนการวางแผนเหตุอัคคีภัย) โดยจะทำการศึกษาเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนในสถานการณ์วิกฤติทั้งทางทหารและพลเรือนเท่านั้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต นั้นมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์กรในภาวะปกติที่มีการบริหารจัดการที่มีเวลาที่มีมากเพียงพอ ทรัพยากรเครื่องมือที่มีความพร้อม และการจัดการความเครียด ที่สามารถบริหารได้ตามกรอบแผนงานที่วางเอาไว้ แต่การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการโดยทันทีและมักเป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน (ฉัตรปวีณ์ จรัสวรวัฒน์, วารสารบัณฑิตศึกษา ม.บูรพา, 2013: 1) และมักสร้างความอันตรายและความเสียหายเป็นวงกว้างเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดต่อการควบคุมให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติได้โดยง่าย ดังนั้นในการศึกษาวิจัย เรื่องการประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม ในสถานการณ์วิกฤต เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า ในหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทั่วไปในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตนั้น หรือ **Crisis Management** คือ สภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้ระยะเวลาไม่นานหรือเกิดขึ้นมาช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่ไม่เป็นการถาวร และมักจะเกิดขึ้นโดยไม่ได้อำนาจคิดเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน สร้างความสับสน ก่อให้เกิดความตื่นตระหนก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นโดยที่ไม่มีสัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า ฉะนั้นการรู้ถึงความสำคัญและขั้นตอนของการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และนำไปอยู่ในแผนงานเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการเตรียมการล่วงหน้าไว้ก่อนย่อมทำให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้ (ปรีดี นกุลสมปรารถนา .2563 :)

(1.1) วิกฤตที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดแต่ไม่รู้ว่าจะเมื่อใด (Know -Unknowns) เป็นวิกฤตที่สามารถคาดเดาได้ว่าวิกฤตนั้นมีโอกาสจะเกิดขึ้น เช่น เหตุอัคคีภัย, เหตุวาตภัย หรือเหตุอุทกภัย แต่ไม่สามารถเจาะจงแน่ชัดได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เวลาไหน และที่ไหน ซึ่งหากเราคาดการณ์ไว้แล้วว่ามีโอกาสเกิดวิกฤตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ก็ควรที่จะมีแผนรองรับในอนาคตไว้

(1.2) วิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดและไม่รู้ว่าจะเมื่อใด (Unknown-Unknown) เป็นวิกฤตที่ไม่สามารถคาดเดาหรือไม่รู้ว่าจะมีโอกาสเกิดวิกฤตใดๆขึ้นเลย ซึ่งเป็นการยากที่จะวางแผนป้องกัน เช่น การก่อวินาศกรรม, การก่อการร้าย, การก่อเหตุอาชญากรรมที่มีความร้ายแรง

2. แนวความคิดทฤษฎี กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม MDMF

กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เป็นกระบวนการคิดวางแผนที่กระทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Military Decision Making Process” ซึ่งมีการให้นิยามความหมายตามเอกสารไว้ ดังนี้

2.1 เอกสารคู่มือปฏิบัติงานในสนามกองทัพบกสหรัฐอเมริกา การจัดฝ่ายอำนวยการ และการปฏิบัติการ (FM 101 -5 Staff Organization and Operation, 1977: หน้า 5 -1) กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน ดัดแปลงมาจากแนวคิดการวางแผนและการตัดสินใจของกองทัพบกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่คณะวางแผนร่วม จัดทำประมาณการและผลิตแผนคำสั่ง นอกจากนี้กระบวนการกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่คณะวางแผนร่วมตรวจสอบสถานการณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุและผล

2.2 เอกสาร แนวสอน 100 -9 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (นส.100 -9, 2542: หน้า 1 -2) กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับจัดทำประมาณการร่วมกันระหว่างผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการ ในการให้ข้อเสนอแนะ การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด มองภาพในสนามรบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การตกลงใจในสถานการณ์ที่ผันผวน การจัดทำแผนและคำสั่ง และการกำกับดูแลการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามที่วางแผนเอาไว้ เป็นกระบวนการที่กระทำต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการตกลงใจในระหว่างการสู้รบและวางแผนการรบในเวลาเดียวกัน กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์สูง ได้มีการประยุกต์รูปแบบการปฏิบัติ 3 รูปแบบ คือ

(1) การแสวงข้อตกลงใจอย่างประณีต (Deliberate Decision-making Process: DDMP)

เป็นกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมที่มีความละเอียดที่สุด ดำเนินตามขั้นตอนแบบเต็มรูปแบบบนพื้นฐานระยะเวลาที่มีเพียงพอ โดยมากจะเป็นการวางแผนในสถานการณ์ยามปกติที่ไม่มีการสู้รบหรือทำการวางแผนก่อนเข้าสู่ภาวะสงคราม การวางแผนประเภทนี้จะเจาะลึกลงไปในรายละเอียดและให้ได้หนทางปฏิบัติเพื่อที่จะนำออกมาพัฒนาเป็นแผนการปฏิบัติที่ไม่กว่า 2 แผนรองรับหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นมา

(2) การแสวงข้อตกลงใจในสถานการณ์สู้รบ (Combat Decision-making Process : (CDMP)

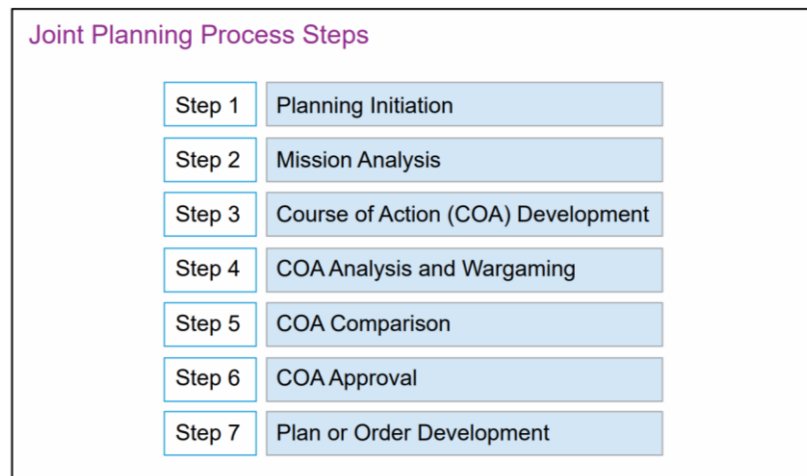
เป็นกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม ที่ใช้สำหรับวางแผนในระหว่างสถานการณ์สู้รบ โดยแผนดังกล่าวจะมีความต่อเนื่องจากแผนประณีต (เป็นการนำแผนประณีตมาใช้ในการปฏิบัติการ) หัวใจสำคัญของแผนระหว่างการสู้รบอยู่ที่การประเมินสถานการณ์ให้มีความเป็นปัจจุบันที่สุดเพื่อ

จะได้ปรับปรุงแนวความคิดจากแผนเดิมที่ได้วางเอาไว้ นอกจากนั้นยังมุ่งไปที่การคาดการณ์ล่วงหน้าในระยะสั้นและการเตรียมความพร้อมของหน่วยกำลังรบ และส่วนสนับสนุนการรบทุกภาคส่วนในการครองความริเริ่มเหนือกว่าภัยคุกคาม

(3) การแสวงข้อตกลงใจอย่างเร่งด่วน (Quick Decision-making Process : QDMP)

เป็นกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมที่ใช้ในสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดมาก มีความกดดันสูงจากสถานการณ์การสู้รบ กระบวนการวางแผนดังกล่าวมีกลไกที่สำคัญคือ การนำกระบวนการแสวงข้อตกลงใจในระหว่างการสู้รบที่มีการปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว นำมาพัฒนาในส่วนที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติการเฉพาะ จะไม่ดำเนินการเต็มรูปแบบทั้งระบบ เนื่องจากปัจจัยสถานการณ์ที่บีบบังคับ และเวลาที่มีอยู่จำกัดมาก ตลอดจนทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ

กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมร่วม ในกระบวนการวางแผนร่วม ตามที่กล่าวมา เป็นกระบวนการที่อาศัยความต่อเนื่องและความสอดคล้อง มีความเป็นเหตุและเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยปกติแล้วหากไม่มีสถานการณ์ที่อยู่ในภาวะที่บีบบังคับหรือสถานการณ์วิกฤต จะไม่นิยมลดขั้นตอน ซึ่งกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมร่วม มีขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (รูปที่ 2 การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมร่วม)



รูปที่ 1 การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมร่วม

หมายเหตุ. จาก Joint Planning Process Steps, (p.3 -11), JP 5 -0 Joint Planning, 2020

3. กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน

สัญญา เคนาภูมิ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2560) ได้กล่าวเอาไว้ในเอกสารวารสารวิชาการแพรวกาพสนธิ์ มหาวิทยาลัยกาพสนธิ์ ในเรื่องกรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน เอาไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดี ที่สุดในการปฏิบัติงานโดยการเลือกใช้ปัจจัยต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคต เป็นไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนกระบวนการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือก ในการแก้ไขปัญหา การประเมินเป้าหมายและทางเลือก การเลือกเป้าหมายและ แผนงาน การจัดทำแผนและแผนประจำปี การดำเนินตามเป้าหมายและแผนงาน การติดตามความก้าวหน้าและการควบคุม และการประเมินผลแผน นอกจากนั้น เครื่องมือสำหรับการวางแผนประกอบด้วย การพยากรณ์ การหาข้อเด่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การใช้ภาพ และการใช้ที่ปรึกษาวางแผน ซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 9 ขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) โดยทั่วไปนิยมการใช้หลัก SWOT Analysis การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis : SWOT) เพื่อ ตรวจสอบหาโอกาสและข้อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร อันเป็นปัจจัยภายใน บางครั้งการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเรียกว่า “SWOT analysis” ซึ่งจะต้องทราบ “สภาพองค์กรปัจจุบันเป็นอย่างไร” และ “ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จะมุ่งไปทางใด

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals) : เป้าหมาย (Target) หมายถึง การแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ปริมาณ หรือจำนวนในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วง ระยะเวลาหนึ่งๆ สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกว่าทิศทางการ ดำเนินงาน ลักษณะของจุดมุ่งหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมีลักษณะ ดังนี้ (1) Challenging (ท้าทาย) (2) Specific and Measurable เฉพาะเจาะจง (3) Attainable (ปฏิบัติให้บรรลุได้) (4) Relevant and Result Oriented (เกี่ยวข้องกับงาน) และ (5) Time Limited (มีกรอบเวลา)

3.3 การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Alternatives) : โดยปกติผู้บริหาร จะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก แล้วทำการ ประเมินผลเปรียบเทียบทางเลือก

ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อย โดยอาศัยฐานคิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร วิธีการกำหนดทางเลือก ที่ดีอีกวิธีหนึ่งคือวิธีการการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคหนึ่งในการสร้าง ทางเลือก ซึ่งมีแนวคิดในการดำเนินการ โดยเริ่มจากการให้สมาชิกกลุ่มเสนอความเห็น ให้ได้มากที่สุดและควรปล่อยให้แต่ละคนได้คิดอย่างเป็นอิสระมากที่สุด

3.4 การประเมินเป้าหมายและทางเลือก (Goal and plan evaluating) : การประเมินผลทางเลือก (Alternative Assessment) เป็นการประเมินอีก ทางเลือกหนึ่ง เช่น นำการประเมินผลจากการปฏิบัติ (Performance Assessment) การประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment) สำหรับประเด็นที่ควรพิจารณา ในการประเมินทางเลือก ได้แก่ ความเป็นไปได้ (Feasibility) คุณภาพของทางเลือก (Quality) การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Acceptability) ต้นทุน (Cost) วิธีแก้ไขสำรอง และย้อนกลับ (Alternative and Reversibility) จริยธรรม (Ethical) เป็นต้น ดังนั้น การประเมินเป้าหมายและทางเลือก เป็นการประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก เรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

3.5 การเลือกเป้าหมายและแผนงาน (Goal and plan selection) : การเลือก เป้าหมายและแผนเป็นการใช้กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งหมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเลือกทางเลือก จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่ง ดังต่อไปนี้ (1) Maximize คือ เลือกทางที่ดีที่สุด จากทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด (2) Satisfaction คือ การตัดสินใจ เลือกทางที่มีผลลัพธ์พอที่จะยอมรับกันได้ แม้ว่าจะไม่ดีที่สุด (3) Optimizing คือ การตัดสินใจเลือกทางที่สมดุล กับเป้าหมาย

3.6 การจัดทำแผนและแผนประจำปี (Plan and Operation plan Making) : ขั้นตอนเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้ว ก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของ แผนปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี มีการกำหนด กิจกรรม เป้าหมายระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหาร โครงการต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

3.7 การดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงาน (Implementation) : การปฏิบัติตาม แผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะแม้ว่าจะได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจังหรือมีการนำแผน

ไปปฏิบัติแต่ผู้ปฏิบัติ ขาดความรู้ ความสามารถและทักษะ ขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำไปปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิด ผลกระทบเชิงลบและความล้มเหลวของแผนได้การดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงาน (Implementation)

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม ในสถานการณ์วิกฤต เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดย

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการ สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาทิเช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของหน่วยทหาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนในสถานการณ์วิกฤต

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ห้องสมุดของสถาบันศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์วิทยาลัย เสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เว็บไซต์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต (กรณีศึกษากระบวนการวางแผนเหตุอัคคีภัย) จึงได้นำแนวคิดหลักการจัดการองค์กร POCCC ของ Henri Fayol ที่เกี่ยวข้องมาใช้สำหรับเปรียบเทียบแนวคิดของทั้ง 2 กระบวนการสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) เปรียบเทียบโครงสร้างกระบวนการวางแผน Planning

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของทั้ง 2 กระบวนการ มีความเหมือนกันในเรื่องมีลำดับขั้นในการวางแผนที่ชัดเจน มีการระบุรายละเอียดการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับการวางแผน แต่มีความแตกต่างในเรื่อง กระบวนการวางแผนทางทหารนั้นมีความยืดหยุ่นมากกว่ากระบวนการวางแผนทางภาคพลเรือน

(2) เปรียบเทียบการจัดการองค์กร Organizing

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของทั้ง 2 กระบวนการ มีความเหมือนกันในเรื่องการจัดองค์กรที่มีวัตถุประสงค์สำหรับการเผชิญสถานการณ์วิกฤติ แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องกระบวนการวางแผนทางทหาร ได้มีการจัดศูนย์บัญชาการแยกออกมาจากส่วนหน้าเพื่อดำเนินงานทางด้านธุรการ และวางแผนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ภายใน 72 ชั่วโมงข้างหน้า และส่งข้อมูลที่จำเป็นไปยังที่บัญชาการส่วนหน้าใช้สำหรับประกอบการวางแผนในปัจจุบันต่อไป

(3).การควบคุมและบังคับบัญชา Command

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของทั้ง 2 กระบวนการ มีความเหมือนกันในเรื่องเอกภาพการบังคับบัญชา แต่มีความแตกต่างกันคือ กระบวนการวางแผนทางทหารสามารถสั่งการได้ทุกช่วงของกระบวนการวางแผน โดยไม่ต้องรอข้อสรุปจากฝ่ายวางแผนหรือฝ่ายประเมินสถานการณ์

(4) การประสานงาน Coordinating

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของทั้ง 2 กระบวนการ มีความเหมือนกันในรูปแบบการประสานงานที่ยึดถือรูปแบบความเป็นสากล โดยมีจุดเด่นที่มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อป้องกันความสับสนการปฏิบัติในทุกระดับ นอกจากนี้การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะปรากฏอยู่ในระเบียบการปฏิบัติประจำ หรือแผนคำสั่งที่มีการระบุชื่อหน่วยงาน ผู้ติดต่อประสานงาน เบอร์โทรศัพท์ และข่าววิทยุสื่อสาร เป็นต้น

(4) การควบคุมการปฏิบัติ Controlling

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนของทั้ง 2 กระบวนการ มีความเหมือนกันในรูปแบบการใช้ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งการปฏิบัติงาน แต่จะแตกต่างตรงที่กระบวนการวางแผนทางทหารจะมุ่งเน้นการควบคุมแบบรวมการแต่แยกการปฏิบัติ มุ่งเน้นการควบคุม กำกับดูแล แบบเบ็ดเสร็จ ในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติทุกขั้นตอนจะเป็นไปตามที่กำหนดเอาไว้ และลดเกณฑ์เสี่ยงที่มีความล่าช้าต่อการไม่บรรลุภารกิจดังกล่าว

อภิปรายผลการวิจัย

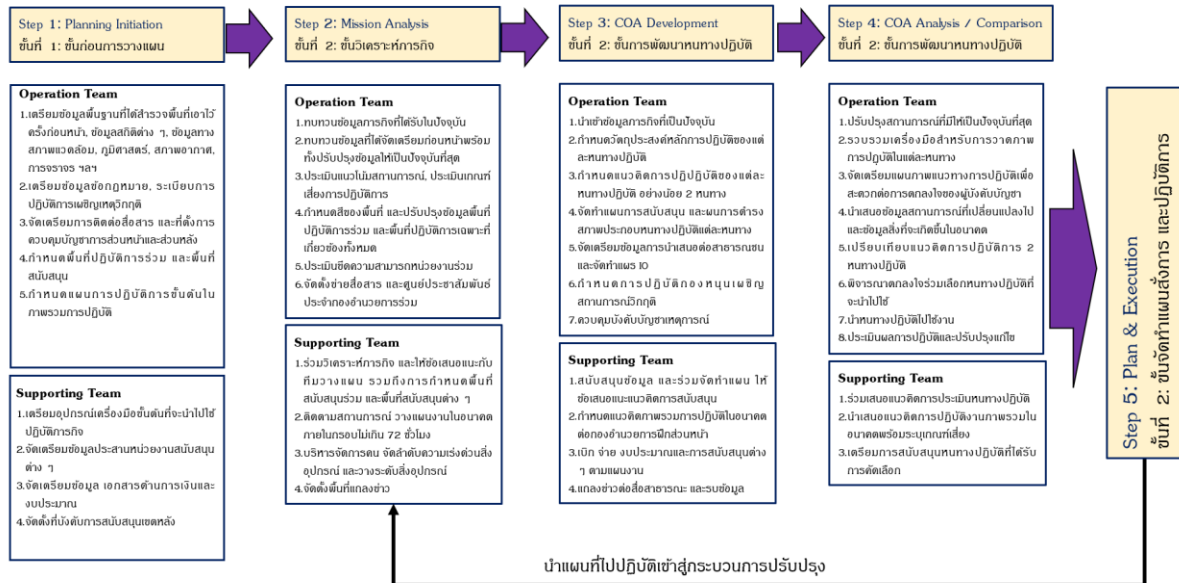
จากการศึกษากระบวนการทั้ง 2 แบบ จึงได้เกิดแนวคิดในการจัดกลุ่มกระบวนการวางแผนใหม่ โดยประยุกต์กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วมกับแนวคิดกระบวนการวางแผนของภาคพลเรือน จนได้ข้อเสนอแนะกลุ่มแนวคิดต้นแบบ ดังแผนภาพต้นแบบแนวคิดประยุกต์ใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารร่วม เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤติ (กรณีแก้ไขปัญหาเหตุเพลิงไหม้) ดังแสดงรูปที่ 3 ภาพผังงานต้นแบบแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ



รูปที่ 2 ภาพผังงานต้นแบบแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ

คำอธิบาย จากภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ว่าแนวคิดต้นแบบที่ได้ทำการสังเคราะห์ขึ้นมามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทำงานเป็นวงรอบ โดยเริ่มต้นจากขั้นก่อนการวางแผน ไปจนจบกระบวนการที่ขั้นตอนการจัดทำแผน สั่งการ และนำแผนไปปฏิบัติการ โดยทั้งหมดของขั้นตอนในแต่ละขั้นกระบวนการนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เมื่อได้แผนการปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจะถูกนำไปใช้และตรวจสอบประเมินผลโดยฝ่ายปฏิบัติการจะเป็นผู้ตรวจสอบข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่ตรวจพบ ไม่ว่าจะเป็นการรายงานของหน่วยงานร่วม หรือการได้พบเห็นด้วยตนเอง และจะนำข้อผิดพลาดดังกล่าวย้อนกลับมาทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นและทำการปรับแผนต่อจนได้แผนการปฏิบัติที่มีความสมบูรณ์นำกลับไปปฏิบัติต่อ แต่ถ้าหากทีมประเมินแผนการปฏิบัติการตรวจพบได้ว่าแผนดังกล่าวไม่สามารถใช้ได้หรือเกิดข้อผิดพลาดมาก จากพิจารณา

ใช้แผนสำรองโดยทันที และสำหรับแผนหลักที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้จะถูกนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ใหม่ทั้งหมด แต่หากว่าแผนหลักดังกล่าวมีข้อผิดพลาดมากเกินไปที่จะยอมรับได้ก็จะดำเนินการกระบวนการวางแผนใหม่ทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง รายละเอียดดังรูปแสดงที่ 4 รูปแสดงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติในการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤต



รูปที่ 3 รูปแสดงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติในการวางแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤต

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ ชี้ให้เห็นรับรู้ว่ากระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหาร หรือกระบวนการวางแผนทางทหารนั้นสามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนในสถานการณ์วิกฤตหรือเหตุภาวะวิกฤตที่ต้องใช้การวางแผนและการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเวลา ซึ่งผู้วิจัยได้เล็งเห็นประโยชน์สำหรับการนำกระบวนการแนวคิดดังกล่าวไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อที่จะใช้ประโยชน์สำหรับการวางแผนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนเพื่อเผชิญสถานการณ์วิกฤตที่ต้องการความรวดเร็วสำหรับการวางแผนและการสั่งการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนต้องไม่มีความซับซ้อน มีลำดับขั้นการปฏิบัติที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ร่วมกับการปฏิบัติงานในภาคพลเรือนได้หลากหลายรูปแบบ ดังนั้นจะต้องทำการศึกษาในเรื่อง

วงรอบการอำนวยความสะดวกของศูนย์บัญชาการ(Battle Rhythm) ควบคู่ไปกับระบบบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command System:ICS)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ฉัตรปวีณ์ จรัสราวัฒน์. (2556). การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต The Organizational Administration in Crisis Situation Period. วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา

แนวสอน 100-9. การประมาณสถานการณ์กองบัญชาการ (The Commander Estimate). (2542). ฉบับปรับปรุงครั้งที่1. กรุงเทพฯ : โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการชั้นสูงกองทัพบก

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). (Online). การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) <https://www.popticles.com/business/crisis-management/>

ภักคณัฐ นิมิตรพันธ์ และศิริจันทร์ พลกนิษฐ. (2560). การจัดการภาวะวิกฤต , เอกสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

สัญญา เคนาภูมิ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2560), กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน, วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์ : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาษาอังกฤษ

Australian Defense Force Procedures (ADFP 5.0.1). (2019). Joint Military Appreciation Process, Department of Defence CANBERRA ACT 2600 : Department of Defence

Field Manual 101-5 (FM 101 -5). (1997) STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army

Joint Publication (JP -5)5 -0. (2020). Joint Planning, Joint Chiefs of Staff. Washington, DC: US.ARMS FORCES

Joint Operation Planning Process for Air (JOPPA) (2017). Handbook. Compiled by the 705th Training Squadron

Peter Thunholm, (2005). Planning Under Time Pressure: An Attempt Toward a Prescriptive Model of Military Tactical Decision Making. Department of Operational Studies, Stockholm, Sweden : National Defence College