

ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร

กรณีศึกษา : ผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ

*The Leadership in developing the Moral and Ethic of management*

*Case study: The Middle rank Officers in Royal Thai Air Force.*

นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

## บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์ : ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร :  
กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ  
ชื่อผู้ศึกษา : นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วีรกุล  
สถาบัน : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ปีการศึกษา : 2550

---

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของกองทัพอากาศ กับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงานของกองทัพอากาศ โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 275 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 5 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ของบทบาทผู้นำ และหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนพฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างชัดเจน โดยที่บทบาทผู้นำและหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการกองทัพอากาศ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารของกองทัพอากาศมีบทบาทผู้นำและหลักในการบริหารที่มีความชัดเจน แสดงถึงความมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะส่งผลให้พฤติกรรม การปฏิบัติของข้าราชการในหน่วยงานให้มีแนวโน้มไปในแนวทางเดียวกันกับผู้บริหาร นั่นคือการคำนึงถึงหลักคุณธรรมจริยธรรม และมีพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมเช่นเดียวกับผู้บริหารของกองทัพอากาศด้วย

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความอนุเคราะห์และได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาของกองทัพอากาศที่เห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลและงานด้านวิจัยพัฒนา โดยได้อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาและให้การสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการศึกษานี้ที่จะยัง ประโยชน์ต่อกรมกำลังพลทหารอากาศและกองทัพอากาศได้ต่อไป

ขอขอบคุณ ผู้บริหารหน่วยงานและข้าราชการทุกท่านในกองทัพอากาศ ที่สละเวลาในการ ตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่กรมกำลังพลทหารอากาศที่ ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วีรกุล อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี

สิงหาคม 2550

## สารบัญ

หน้า

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| บทคัดย่อ                                                                         | I   |
| กิตติกรรมประกาศ                                                                  | II  |
| สารบัญ                                                                           | III |
| สารบัญตาราง                                                                      | VI  |
| สารบัญภาพ                                                                        | VII |
| บทที่ 1 บทนำ                                                                     | 1   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                               | 1   |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                                      | 2   |
| 1.3 กรอบความคิดการวิจัย                                                          | 3   |
| 1.4 คำถามการวิจัย                                                                | 4   |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย                                                            | 4   |
| 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                                                 | 4   |
| 1.7 คำจำกัดความและนิยามศัพท์                                                     | 5   |
| บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง                                            | 7   |
| 2.1 แนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่เกี่ยวกับปกครองด้วยคุณธรรมจริยธรรม | 7   |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักจริยธรรมของสังคม                                          | 10  |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร                                   | 13  |
| 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล                               | 16  |
| 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อและแรงจูงใจในการปฏิบัติ                              | 20  |
| 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและหลักนิยมในกองทัพอากาศ                              | 27  |
| 2.7 ทฤษฎีด้านจริยศาสตร์                                                          | 29  |
| 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                        | 37  |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

|                |                                               |           |
|----------------|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 3</b> | <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>                  | <b>39</b> |
| 3.1            | ประเภทการวิจัย                                | 39        |
| 3.2            | กลุ่มตัวอย่าง                                 | 39        |
| 3.3            | เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล         | 41        |
| 3.4            | เกณฑ์การให้คะแนน                              | 44        |
| 3.5            | การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 46        |
| 3.6            | การเก็บรวบรวมข้อมูล                           | 47        |
| <br>           |                                               |           |
| <b>บทที่ 4</b> | <b>ผลการวิจัย</b>                             | <b>48</b> |
| 4.1            | การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม                   | 48        |
| 4.2            | วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์                        | 55        |
| 4.2.1          | นโยบายการบริหาร                               | 55        |
| 4.2.2          | หลักการบริหาร                                 | 57        |
| 4.2.3          | ผู้นำหรือผู้บริหาร                            | 59        |
| 4.2.4          | พฤติกรรมองค์กรและแนวทางการพัฒนา               | 61        |
| <br>           |                                               |           |
| <b>บทที่ 5</b> | <b>สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ</b>          | <b>64</b> |
| 5.1            | สรุป                                          | 64        |
| 5.1.1          | สรุปผลจากแบบสอบถามการวิจัย                    | 64        |
| 5.1.2          | สรุปผลจากการสัมภาษณ์                          | 66        |
| 5.1.3          | สรุปภาพรวมการวิจัย                            | 68        |
| 5.2            | อภิปรายผล                                     | 68        |
| 5.2.1          | นโยบายการบริหาร                               | 68        |
| 5.2.2          | หลักการบริหาร                                 | 69        |

## สารบัญ (ต่อ)

### หน้า

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร                                   | 70        |
| 5.2.3 การพัฒนาองค์กรและแนวทางการพัฒนา                      | 70        |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                             | 71        |
| 5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป                                     | 72        |
| 5.3.2 ข้อเสนอแนะการบริหาร                                  | 72        |
| 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป                       | 73        |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                          | <b>74</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>                                             |           |
| ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์                                     | 78        |
| ภาคผนวก ข. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อ<br>การศึกษา | 79        |
| ภาคผนวก ค. นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ.2550             | 81        |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับการสร้างแรงจูงใจ                                        | 25   |
| ตารางที่ 3.1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์                                                 | 40   |
| ตารางที่ 3.2 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องบทบาทภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรม<br>และคุณลักษณะของผู้นำ               | 41   |
| ตารางที่ 3.3 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม                                   | 42   |
| ตารางที่ 3.4 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องพฤติกรรมกาปฏิบัติและแนวทางในการ<br>พัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน |      |
| ตารางที่ 3.5 หัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกองทัพอากาศ                                            | 45   |
| ตารางที่ 4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำในหน่วยงานของกองทัพอากาศ                                                | 49   |
| ตารางที่ 4.2 ลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมการบริหารในหน่วยงานกองทัพอากาศ                                    | 51   |
| ตารางที่ 4.3 ลักษณะของพฤติกรรมกาปฏิบัติในหน่วยงานกองทัพอากาศ                                           | 53   |

## สารบัญภาพ

### หน้า

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ภาพที่ 2.1 พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช                                                             | 8  |
| ภาพที่ 2.2 Maslow's Hierarchy of Needs                                                                                               | 21 |
| ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)                                                               | 23 |
| ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์วูธ (Expectancy Theory Theory)                                                                 | 25 |
| ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน                                                                  | 33 |
| ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำและหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร<br>ที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร | 55 |
| ภาพที่ 4.2 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์                                                                                                 | 62 |