

ภาวะผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามสมมาตร

พ.อ.ปรกรณ์ ธรรมโชติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณาคุษฎีนิพนธ์ของ พันเอกปกรณ์ ธรรมโชติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... ประธาน

(พันเอก ดร.อรรถเดช ประทีปอุยานนท์)

..... กรรมการ

(พันเอก ดร.ดิเรก ดีประเสริฐ)

..... กรรมการ

(พันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไทรรัตน์ โกลพลากรณ์)

..... กรรมการ

(พันเอก ดร.อรรถเดช ประทีปอุยานนท์)

..... กรรมการ

(พันเอก ดร.ดิเรก ดีประเสริฐ)

..... กรรมการ

(พันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก)

..... กรรมการ

(พันเอก ดร.นเรศน์ วงศ์สุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(รองศาสตราจารย์ ศรุติ สฤตรัตน์)

วันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552

ประกาศคุณูปการ

คุณุภินิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ จากความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่านซึ่งข้าพเจ้าขออนุญาต
เอ่ยนามให้ปรากฏด้วยความรู้สึกรักเป็นเกียรติอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบปาก
เปล่าคุณุภินิพนธ์ทุกท่านอันประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โกศพลากรณ์ อาจารย์
ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นประธานในการสอบปากเปล่าคุณุภินิพนธ์
ในครั้งนี้ พันเอก ดร.อรรถเดช ประทีปอุยานนท์ รองผู้อำนวยการกองวิจัยพัฒนาและบัณฑิตศึกษา
สถาบันป้องกันประเทศ เป็นประธานควบคุมซึ่งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง
ให้คุณุภินิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น พันเอก ดร.ดิเรก ดีประเสริฐ ผู้ช่วยอาจารย์อำนวยการ
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เป็นกรรมการควบคุม ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำและกำลังใจในการทำ
คุณุภินิพนธ์ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี พันเอก ดร.นเรศน์ วงศ์สุวรรณ ผู้อำนวยการกองวิจัยพัฒนา
และบัณฑิตศึกษา สถาบันป้องกันประเทศ เป็นกรรมการ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำที่มี
ประโยชน์อย่างมากในการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาทำให้คุณุภินิพนธ์นี้มีความถูกต้องสมบูรณ์
พันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นกรรมการ
ควบคุม ซึ่งได้กรุณาช่วยแก้ไขตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยที่มี
ประโยชน์อย่างมากในการทำคุณุภินิพนธ์ครั้งนี้

นอกจากคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณุภินิพนธ์ ดังที่ได้เอ่ยนามมาแล้ว ยังมีท่านที่อยู่
เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในครั้งนี้ก็คือ ดร.โกวิท กระจ่าง ท่านอาจารย์ได้กรุณาแนะนำให้ข้าพเจ้า
เข้าสู่วิทยาระดับปริญญาเอก โดยได้เข้าศึกษาในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพาแห่งนี้ เป็นผู้ชี้ทางสว่างในการ
พัฒนาชีวิตในระบบการศึกษาซึ่งเป็นที่สุดแห่งชีวิต และยังได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์
ศรuti สกฤตน์ คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือ
แนะนำและกำลังใจในห้วงเวลาต่าง ๆ จนข้าพเจ้าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายจนประสบ
ผลสำเร็จในการศึกษานี้ และต้องขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรอัมรินทร์ พรหมเกิด อาจารย์
ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กัลยาณมิตรที่ให้การปรึกษาและ
ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการศึกษาที่ผ่านมา

ข้าพเจ้าใคร่ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนที่ทำงาน น้อง ๆ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ของ
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ที่อนุญาตให้ข้าพเจ้าเข้ารับการศึกษากลายเป็นกำลังใจ ช่วยเหลือ
ทุกอย่าง จนทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จในการศึกษานี้ และที่สำคัญคุณุภินิพนธ์นี้จะ
สามารถสำเร็จลุล่วงได้หากไม่ได้รับการอนุมัติทุนการศึกษาจากกองทัพบก ข้าพเจ้าจึงใคร่

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และยังมีผู้ที่ข้าพเจ้าไม่ได้เอ่ยนามอีกหลายท่าน ซึ่งข้าพเจ้า
ต้องกราบขอภัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ข้าพเจ้าใคร่ขอขอบพระคุณท่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ที่กรุณาเสียเวลาอันมีค่าในการให้
สัมภาษณ์ด้วยดี อันได้แก่ พลเอก ดร.พหล สง่าเนตร พลโทมาลัย คิ้วเที่ยง พลโทอดุล อุบล พันเอก
ดร.พร ภิสек ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤกษ์ ดร.ธีรยุทธ วรพินิจ และดร.สุพงษ์ ลิ้มธนากุล

สิ่งสำคัญที่สุด ผลสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ขอมอบให้ พันตรีประชา ธรรมโชติ
นางกรณรัตน์ ธรรมโชติ คุณพ่อคุณแม่ที่ทุ่มเทให้การสนับสนุนทุก ๆ อย่าง นื่อง ๆ ทุกคนที่เป็น
กำลังใจ และครอบครัวของข้าพเจ้า นางวรรณพร ธรรมโชติ ภรรยาที่คอยอยู่เบื้องหลังในทุก ๆ
สิ่ง ลูก ๆ ที่น่ารักทุกคนคือ ค.ญ.กรองรัตน์ ธรรมโชติ ค.ช.ธีรเดช ธรรมโชติ และ ค.ช.ธีระชาติ
ธรรมโชติ ซึ่งจะอยู่ในความทรงจำตลอดไป

พ.อ. ปกรณ์ ธรรมโชติ

45810204: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ กองทัพบกไทย/ สงครามอสมมาตร/ คุณลักษณะของผู้นำ/ความรู้/

เปิดรับความคิดเห็น/การทำงานเป็นทีม/การใช้เทคโนโลยี/การให้อำนาจ

ปกรณั ธรรมโชติ : ภาวะผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร
(LEADERSHIP IN ROYAL THAI ARMY SUBJECTS TO ASYMMETRIC WARFARE)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ : ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, Ph.D, อรรถเดช ประทีปอุยานนท์,
D.Sc, ดิเรก ดีประเสริฐ, M.D, นเรศน์ วงศ์สุวรรณ, Ph.D, วรณรัตน์ ศรีกนก, Ed.D 172 หน้า.
ปีพ.ศ.2552

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยอาศัยระเบียบวิธีของการคาดการณ์อนาคต เพื่อ
ค้นหาภาวะผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร ในห้วงปี พ.ศ.2552-2563 (ค.ศ.
2009- 2020) โดยเป็นการวิจัยภาวะผู้นำในระดับตัวบุคคล (Individual) ซึ่งประยุกต์ใช้วิธีวิจัยแบบ
EFR (Ethnographic Futures Research) มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่านในห้วง
เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2552

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร
ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) การเปิดรับความคิดเห็น (Openness) การทำงานเป็นทีม
(Teamwork) การให้อำนาจ (Empowerment) และการใช้เทคโนโลยี (Technology) ที่ทันสมัยอย่าง
เหมาะสม โดยเฉพาะ Information Technology

ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการวิจัยประกอบไปด้วย 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) กองทัพบก
ไทยควรมีระบบการพัฒนาผู้นำที่ชัดเจน โดยมีระบบการคัดเลือกผู้นำ และแนวทางรับราชการ
(Career Path) ที่นำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม 2) กองทัพบกไทยควรปรับโครงสร้างให้มีหน่วยที่
ปฏิบัติโดยตรงสำหรับสงครามอสมมาตร ที่ประกอบด้วยกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ และ
ยุทธโศปกรณ์ที่ทันสมัยโดยเฉพาะ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงให้ความสำคัญและมียุทธศาสตร์ให้หน่วยนี้
อย่างชัดเจน 3) ควรมีระบบการศึกษาในเรื่องสงครามอสมมาตร ทั้งการฝึก และศึกษาเพื่อ
ตอบสนองต่อการนำไปใช้ในกองทัพบกไทย โดยให้กรมยุทธศึกษาทหารบกเป็นผู้ดำเนินการใน
เรื่องนี้

45810204: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORD : LEADERSHIP / THE ROYAL THAI ARMY / ASYMMETRIC WARFARE /

LEADER TRAITS / KNOWLEDGE / OPENNESS / TEAMWORK /

TECHNOLOGY / EMPOWERMENT

PAKORN THUMMACHOT: LEADERSHIP IN ROYAL THAI ARMY SUBJECTS TO ASYMMETRIC WARFARE. ADVISOR: TRAIRAT POKAPALAKORN, Ph.D, AKRADEJ PRATEAPUSANOND, D.Sc, DIREK DEEPRASERT, M.D, NAREAD WONGSUWAN, Ph.D, WANARAT SRIKANOK, Ed.D, 172 P. 2009.

This qualitative research applied foreseeing technique using Ethnographic Futures Research (EFR) method in order to reveal Leadership in the Royal Thai Army (RTA) subjecting to Asymmetric Warfare during 2009 – 2020. The leadership in this research was conducted in the level of individualization. Study involved primary data collection. The seven specialists was interviewed between February 2009 and June 2009.

The research findings showed that the characteristics of the RTA leaders subjecting to Asymmetric Warfare were; 1) Knowledge, 2) Openness, 3) Teamwork, 4) Empowerment, and 5) The use of updated and appropriate technology, especially Information technology.

The research suggested three main issues as follows ; 1) the RTA should explicitly apply a development system focusing on leadership in cooperation with a concrete use of leader recruitment and career path, 2) the RTA should uniquely have a special asymmetric warfare unit comprising high performance manpower and modern technology with an assent of the high commander towards the importance of having such unit, and 3) the RTA should have an education system of asymmetric warfare including training and education to respond the implementation of the Royal Thai Army through the host of Army Training Command.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎี (Leadership Theory).....	12
ภาวะผู้นำทางทหาร (Military Leadership).....	40
สงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare).....	41
กองทัพบกไทย (The Royal Thai Army: RTA).....	52
การวิจัยอนาคต และเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research).....	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	106
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	109
3 วิธีการวิจัย.....	115
วิธีดำเนินการวิจัย.....	115
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	115
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	116
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	117
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	118

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
ตอนที่ 1 มิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits).....	122
ตอนที่ 2 มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power).....	129
ตอนที่ 3 มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor).....	133
ตอนที่ 4 มิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables).....	137
5 สรุปและอภิปรายผล	142
สรุปผลการศึกษา	142
อภิปรายผล	146
การนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	155
บรรณานุกรม	159
ภาคผนวก.....	164
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	172

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป.....	39
2-2 การเปรียบเทียบการวิจัยแบบเดลไฟล์, EFR และ EDFR	105
4-1 สรุปมิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)	127
4-2 สรุปมิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power)	132
4-3 สรุปมิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor)	136
4-4 สรุปมิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables)	140

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 ผลลัพธ์การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอสเตท (Ohio State)	16
2-2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน	17
2-3 แบบจำลองภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของ Fiedler	22
2-4 ผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory)	23
2-5 โมเดลของอำนาจและอิทธิพล (A Model of Power and Influence)	33
2-6 ภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (Full Range Model of Leadership)	38
2-7 ความแตกต่างระหว่างการส่งครามตามแบบกับการส่งครามที่ไม่เป็นไปตาม แบบแผน(ไม่เป็นไปตามปกติ)	43
2-8 ส่งครามตามแบบ	44
2-9 ส่งครามไม่ตามแบบ	47
2-10 โครงสร้างตามกลุ่มงานของกองทัพบกไทย	64
2-11 ส่วนบัญชาการของกองทัพบกไทย	66
2-12 ส่วนกำลังรบของกองทัพบกไทย	68
2-13 ส่วนสนับสนุนการรบของกองทัพบกไทย	69
2-14 ส่วนส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกไทย	70
2-15 ส่วนภูมิภาคของกองทัพบกไทย	72
2-16 ส่วนการศึกษาของกองทัพบกไทย	73
2-17 ส่วนพัฒนาประเทศของกองทัพบกไทย	74
2-18 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	114
3-1 กระบวนการสรุปประเด็นสำคัญจากการวิจัย	119
5-1 KOTTE Model	144