



จริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัล*

ETHICS OF EXECUTIVE LEADERSHIP IN THE DIGITAL ERA

อรอนงค์ แจ่มพงศ์พันธ์, นิชนันท์ บุญโข, ชนาธิป พรหมวัน

Onanong Changpongpan, Nichanun Boonkho, Chanathip Promwan

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: ooi1967@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์จริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัล โดยเน้นบริบทของประเทศไทย ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเข้มข้น ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การเปลี่ยนผ่านนี้สร้างโอกาสในการพัฒนา แต่ขณะเดียวกันก็เปิดช่องให้เกิดความท้าทายด้านจริยธรรมรูปแบบใหม่ที่ซับซ้อนและต้องการกรอบคิดที่ทันสมัย ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงไม่เพียงต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีและการจัดการเท่านั้น แต่ยังต้องยึดมั่นในคุณธรรม และสามารถตัดสินใจในบริบทที่ข้อมูลท่วมท้น มีความเร็วสูงและความเสี่ยงสูง บทความนี้วิเคราะห์ประเด็นจริยธรรมของผู้บริหารจาก 6 ด้านหลัก ได้แก่ 1. บทหน้าที่扑พื้นและซึ่ปัญหา 2. ปัญหาจริยธรรมในบริบทไทยทั้งภาครัฐและเอกชน 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล 4. บทบาทและทักษะของผู้บริหารยุคดิจิทัล 5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมจริยธรรมอย่างเป็นระบบ และ 6. การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ซึ่งนำเสนอกรอบแนวคิดผู้นำดิจิทัลเชิงจริยธรรม (Digital Ethical Leadership) ที่ประกอบด้วยมิติคุณธรรมส่วนบุคคล ความเข้าใจเทคโนโลยี การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิเคราะห์นำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในระดับองค์กรและภาครัฐ เพื่อยกระดับมาตรฐานจริยธรรมในสังคมไทย ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นฐานความรู้ในการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อยอด และกำหนดมาตรฐานคุณธรรมใหม่สำหรับผู้บริหารไทยในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: จริยธรรม; ผู้บริหาร; ยุคดิจิทัล



Abstract

This academic article aims to analyze the ethics of executives in the digital age with a specific focus on the Thai context, which is undergoing a significant transition toward digital governance across both public and private sectors. While this transformation offers substantial opportunities for development, it simultaneously introduces complex ethical challenges that demand a contemporary conceptual framework. Executives in the modern era are thus required to possess not only technological and managerial competencies but also a strong ethical foundation, enabling them to make decisions in data-intensive, high-speed, and high-risk environments. The article explores the ethical dimensions of executive leadership across six key aspects: 1. an introductory background and problem statement, 2 emerging ethical issues in both Thai public and private sectors, 3. relevant concepts and theories such as ethical theories, ethical leadership, and principles of good governance, 4 the evolving roles and competencies of executives in the digital era, 5. Policy recommendations for fostering ethical governance, and 6. a synthesis of new knowledge introducing the Digital Ethical Leadership framework. This framework comprises four core dimensions: personal virtue, digital and ethical literacy, organizational governance, and social responsibility in the digital context. The findings contribute practical policy implications for implementation at both organizational and governmental levels, aiming to elevate ethical standards within Thai society. Moreover, the article offers a conceptual foundation for future empirical research and serves as a reference for establishing new ethical standards for Thai executives in the 21st century.

Keywords: Ethics; Executive Leadership; Digital Era

บทนำ

การบริหารในยุคดิจิทัลถูกขับเคลื่อนผ่านกระบวนการทัศน์ที่เน้นบทบาทของผู้นำอย่างยิ่งยวด ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จริยธรรมในการบริหารกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่ภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบดิจิทัล สังคมปัจจุบันเรียกร้องให้ผู้บริหารเป็นคนดีที่มีคุณธรรมในการดำเนินงาน แม้ว่า ยุคดิจิทัล



จะต้องการทักษะและคุณสมบัติใหม่ ๆ แต่คุณสมบัติพื้นฐานคือความเป็นคนดียังคงเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังจากผู้นำเสมอ (ประยงค์ อ่อนตา, 2567)

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในงานบริหารได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวก ขณะเดียวกันก็เปิดช่องให้เกิดพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมแพร่กระจายได้รวดเร็วไร้พรมแดน (พระณัฐวัฒน์ ญาณปโป, 2564) ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรมสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัลจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารในประเทศไทยยังได้รับแรงกดดันเพิ่มเติมให้ปรับตัวตามนโยบาย ประเทศไทย 4.0 และ รัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการบริหารภาครัฐ (ธนาพร ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567) การปฏิรูปภาครัฐได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการให้บริการประชาชน (สำนักงาน ก.พ., 2563) ภายใต้การเปลี่ยนผ่านนี้ จริยธรรมและธรรมาภิบาล (Good Governance) ยังคงเป็นรากฐานในการบริหารที่ดี ผู้บริหารจึงต้องรักษามูลค่าระหว่างนวัตกรรมดิจิทัลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ให้การแสวงหาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาบั่นทอนมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร

จากบริบทดังกล่าว บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์จริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ความสำคัญของจริยธรรมในบริบทดิจิทัล ปัญหาจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรไทย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บทบาทและทักษะด้านจริยธรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารไทย สุดท้ายจะสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถใช้ประโยชน์ในทางวิชาการและนโยบายสาธารณะต่อไป

หลักการของผู้บริหาร

เพื่อทำความเข้าใจจริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง จำเป็นต้องพิจารณาฐานแนวคิดและทฤษฎีด้านจริยธรรมและการบริหารที่เกี่ยวข้องหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีทางปรัชญาจริยศาสตร์ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตลอดจนกรอบหลักการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นคุณธรรมและธรรมาภิบาล

ทฤษฎีจริยธรรมพื้นฐาน เป็นรากฐานที่กำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับความถูกต้องดีงามของการกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งได้หลายสำนักคิด เช่น จริยธรรมแบบผลลัพธ์นิยม (Consequentialism) ที่ตัดสินความถูกต้องของการกระทำจากผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้น (เช่น ทฤษฎีประโยชน์นิยมของ Bentham และ Mill) ในบริบทของผู้บริหารการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์มักถูกประเมินจากผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนรวม



ว่าดีขึ้นหรือแย่ลงเพียงใด ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารที่ยึดหลักนี้จะพิจารณาว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคมหรือไม่ และพยายามลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น ป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างไม่เป็นธรรม

อีกด้านหนึ่ง คือ จริยธรรมแบบหน้าที่นิยม (Deontology) ที่เน้นหลักการหรือกฎทางศีลธรรมตายตัวในการตัดสินใจการกระทำ ผู้บริหารที่ยึดหลักการนี้จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย และหลักคุณธรรมโดยไม่ฝ่าฝืน แม้บางครั้งการทำตามหลักการอาจดูเหมือนขัดกับผลประโยชน์ระยะสั้นขององค์กร แต่ในระยะยาวย่อมส่งเสริมความยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่เคร่งครัดเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า จะไม่ยอมขายข้อมูลให้บุคคลที่สามเพื่อแลกกับกำไร แม้ว่าการขายข้อมูลนั้นอาจทำกำไรให้องค์กรได้ เพราะถือว่าการเคารพสิทธิส่วนบุคคลเป็นหน้าที่ทางจริยธรรมที่ละเมิดมิได้นอกจากนี้ จริยธรรมคุณธรรม (Virtue Ethics) ก็มีบทบาทในการกำหนดลักษณะของผู้หน้าที่ดี โดยเน้นที่การปลูกฝังคุณลักษณะเชิงคุณธรรมในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion) เป็นต้น ผู้บริหารที่มีคุณธรรมส่วนบุคคลที่เข้มแข็งย่อมส่งผลให้การตัดสินใจและพฤติกรรมในการบริหารมีมาตรฐานทางศีลธรรมสูงตามไปด้วย ในสังคมไทยอาจเชื่อมโยงได้กับหลักคุณธรรมของข้าราชการ เช่น ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อประชาชน และไม่ทุจริต ตามที่กำหนดในมาตรฐานจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ.2562 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทด้านจริยธรรมที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญในวงการวิชาการที่เชื่อมโยงจริยธรรมเข้ากับบทบาทของผู้นำองค์กร โดยถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายว่าผู้นำสามารถส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของคนในองค์กรได้อย่างไร แนวคิดนี้ได้รับการนิยามและศึกษาอย่างกว้างขวางโดย Brown & Trevino (2006) ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยการที่ผู้นำเป็นตัวอย่างทางจริยธรรม (Moral Person) และเป็นผู้จัดการด้านจริยธรรม (Moral Manager) ในเวลาเดียวกัน (Brown & Trevino, 2006) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องประพฤติตนโดยยึดมั่นคุณธรรมส่วนบุคคลสูงส่ง เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเอาใจใส่ลูกน้อง และความน่าเชื่อถือ ควบคู่กับการสื่อสารปลูกฝังมาตรฐานจริยธรรมให้แก่สมาชิกองค์กรอย่างชัดเจน เช่น วางนโยบายหรือระเบียบด้านจริยธรรม ชมเชยพฤติกรรมดี ลงโทษพฤติกรรมไม่เหมาะสม และเปิดช่องทางรับฟังข้อข้องใจด้านจริยธรรม (Brown & Trevino, 2006) แนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่ชี้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม โดยผ่านการทำตัวเป็นแบบอย่างและการกำหนดบรรทัดฐาน (Trevino et al., 2003)



หลักการบริหารภาครัฐที่เกี่ยวข้องในสาขารัฐประศาสนศาสตร์ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และจรรยาบรรณวิชาชีพถือเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้วิเคราะห์จริยธรรมของผู้บริหาร ภาครัฐไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาการบริหารราชการอย่างจริงจังตั้งแต่มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดหลักการสำคัญ เช่น นิติธรรม (การปฏิบัติตามกฎหมาย) คุณธรรม (ยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร) ความโปร่งใส (เปิดเผยตรวจสอบได้) การมีส่วนร่วม (เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม), ความรับผิดชอบ (รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน) และความคุ้มค่า (บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) หลักการเหล่านี้เป็นบรรทัดฐานให้ผู้บริหารภาครัฐต้องยึดถือในการดำเนินงานทุกยุคทุกสมัย

ในยุคดิจิทัล หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวยังคงมีความสำคัญ แต่ต้องตีความเพิ่มเติมในมิติของเทคโนโลยี เช่น ความโปร่งใส อาจหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐทางออนไลน์ในรูปแบบ Open Data เพื่อให้ประชาชนตรวจสอบได้สะดวก, การมีส่วนร่วม อาจหมายถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นในนโยบาย (e-Participation) ส่วนความรับผิดชอบ นั้นเชื่อมโยงกับการที่ผู้บริหารต้องพร้อมชี้แจงการตัดสินใจที่ใช้ระบบอัตโนมัติหรือ AI ในงานราชการ หากเกิดข้อผิดพลาดก็ต้องไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ระบบ แต่ต้องรับผิดชอบต่อฐานะผู้ควบคุมระบบ นอกจากนี้ จรรยาบรรณวิชาชีพข้าราชการ เช่น ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ก็กำหนดคุณธรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงมี เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต การไม่เลือกปฏิบัติ และการรักษาความลับทางราชการ สิ่งเหล่านี้เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทดิจิทัล เช่น การรักษาความลับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน หรือการไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในโลกออนไลน์เพื่อประโยชน์ส่วนตน ล้วนเป็นการปรับใช้หลักการดั้งเดิมสู่สถานการณ์ใหม่

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัลนั้นเป็นการบูรณาการระหว่างหลักจริยธรรมสากล (ผลลัพธ์นิยม หน้าที่นิยม คุณธรรมนิยม) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในทางบริหารธุรกิจ และกรอบธรรมาภิบาลภาครัฐ เมื่อมีความเข้าใจพื้นฐานเหล่านี้แล้ว จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์บทบาทและความท้าทายของผู้บริหารยุคดิจิทัลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เน้นย้ำว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เช่น สติปัญญา ความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และการเข้าสังคม (Northouse, 2022) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความคงที่ในระยะยาว และบางคนมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ



ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เปลี่ยนจุดเน้นจากลักษณะส่วนตัวของผู้นำ มาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยตรง นักวิจัยได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behaviors) ซึ่งมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) ซึ่งมุ่งสร้างความสบายใจและความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Northouse, 2022) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดจากคุณลักษณะโดยกำเนิด

ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) เสนอว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับ การจับคู่ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำกับสถานการณ์เฉพาะหน้า (Fiedler, 1967) โมเดลของ Fiedler แบ่งสไตล์ผู้นำเป็นสองประเภท คือ ผู้นำที่เน้นงาน และผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และชี้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างสไตล์และปัจจัยสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความชัดเจนของงาน และอำนาจตำแหน่ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และใส่ใจความต้องการเฉพาะตัวของผู้ตาม (Bass & Riggio, 2006) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปครั้งใหญ่

พัฒนาการของผู้นำตามสมัย ว่าควรศึกษาเรื่องอะไร

ในบริบทของยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังคงมีความเกี่ยวข้องอย่างมากแต่ต้องขยายขอบเขตให้ครอบคลุมถึงสถานการณ์ใหม่ๆ เช่น การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ และสื่อสังคมออนไลน์ ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี (Responsible Use Of Technology) เช่น การออกนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีธรรมาภิบาล (IT Governance) ภายในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจเชิงเทคโนโลยีต่างๆ สอดคล้องกับคุณค่าสังคมและไม่ก่อผลเสีย (Scherer et al., 2013) นอกจากนี้ ผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัลจะต้องส่งเสริมความโปร่งใสในการสื่อสารและวัฒนธรรมเปิดกว้างในการรายงานปัญหา (Open Communication & Speak-Up Culture) กล่าวคือ สร้างบรรยากาศที่พนักงานสามารถตั้งคำถามทางจริยธรรมและแจ้งเบาะแสพฤติกรรมมิชอบได้โดยไม่ต้องกลัวการถูกลงโทษ (Trevino & Weaver, 2003) ซึ่งการมีช่องทางสื่อสารภายในที่ปลอดภัยนี้สำคัญมากในยุคที่ภัยคุกคามไซเบอร์และการทุจริตเชิงเทคนิคเกิดขึ้นได้ง่าย



งานวิจัยในประเทศไทยเองก็ได้เริ่มประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับมิติยุคดิจิทัล ตัวอย่างเช่น ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี (2567) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีองค์ประกอบจริยธรรมหลัก 5 ประการที่โดดเด่นตามลำดับคือ ความเป็นพลเมืองดี (Good Citizenship) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความน่าเชื่อถือ (Respectability) ความยุติธรรม (Justice) และความไว้วางใจ (Trust) ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะเหล่านี้ยังคงเป็นแกนสำคัญของผู้นำที่มีจริยธรรม แม้บริบทจะเปลี่ยนไปเป็นยุคดิจิทัลก็ตาม กล่าวคือ ต่อให้เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในโรงเรียน แต่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จยังคงต้องเน้นพฤติกรรม การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และสร้างความไว้วางใจให้ครูและนักเรียน สิ่งนี้นับเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า เทคโนโลยีเปลี่ยน แต่อุดมการณ์คุณธรรมของการเป็นผู้นำไม่เปลี่ยน

จรรยาบรรณการบริหาร

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามยกระดับเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำลักษณะนี้ทำหน้าที่เป็นตัวอย่างทางศีลธรรม และส่งเสริมการตัดสินใจที่มีจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร (Simplilearn, 2025)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เน้นการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามเป็นอันดับแรก ผู้นำจะปฏิบัติด้วยความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ และทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ตามและสังคมโดยรวม ภาวะผู้นำลักษณะนี้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (BusinessBalls, n.d.)

ภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำแท้จริงเน้นการมีความรู้เท่าทันตนเอง (self-awareness) การเปิดเผยอย่างโปร่งใส และการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตัวผู้นำเอง ผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความเชื่อมั่นในหมู่ผู้ตามผ่านความจริงใจ และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรม (Simplilearn, 2025)

ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำทางจริยธรรมเน้นการบริหารงานโดยมีหลักจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความโปร่งใส และการคำนึงถึงสิทธิและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ผู้นำลักษณะนี้ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างทางจริยธรรมที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง (North Central College, 2023)



บทบาทของผู้บริหารในยุคดิจิทัล

บริบทดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารยุคใหม่ไม่เพียงต้องมีทักษะด้านเทคนิคและการจัดการองค์กร แต่ยังมีสมรรถนะด้านจริยธรรมที่สอดคล้องกับความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้

ความคาดหวังของสังคมต่อผู้บริหารยุคดิจิทัล

1. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ สังคมคาดหวังให้ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลสำคัญและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจหรือความผิดพลาด เช่น การออกมาชี้แจงปัญหาระบบล่มหรือข้อมูลรั่วไหลด้วยตนเอง แสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความตั้งใจที่จะปรับปรุง ซึ่งเป็นลักษณะที่ประชาชนไทยให้คุณค่าสูง

2. ความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าการบริหารรวมถึงการใช้เทคโนโลยี เช่น AI หรือระบบอัตโนมัติ จะไม่มีอคติ เช่น ระบบคัดกรองผู้สมัครงานต้องไม่กีดกันตามเพศหรืออายุโดยไม่เหตุผล

3. การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี ผู้บริหารควรเคารพสิทธิในข้อมูลส่วนบุคคลและเสรีภาพในการแสดงออกของพนักงานและประชาชน ไม่ควรใช้เทคโนโลยีล่วงละเมิดสิทธิ เช่น การสอดส่องพนักงานโดยไม่มีเหตุสมควร

4. จิตสำนึกสาธารณะ ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเชิงรุกต่อปัญหาสังคม เช่น สนับสนุนการรู้เท่าทันสื่อ ป้องกันข่าวปลอม และลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล โดยการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมดี ในยุคดิจิทัลจะเพิ่มความน่าเชื่อถือและการยอมรับ (ธัญญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567)

ทักษะและสมรรถนะด้านจริยธรรมที่จำเป็น

1. ความรู้เท่าทันดิจิทัลควบคู่จริยธรรม ผู้บริหารต้องเข้าใจเทคโนโลยีอย่างรอบด้าน พร้อมมองเห็นความเสี่ยงด้านจริยธรรม เช่น ความเป็นส่วนตัว การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลหรืออคติแฝงในอัลกอริทึม เพื่อกำหนดแนวทางที่ปลอดภัยและเป็นธรรม

2. การตัดสินใจเชิงจริยธรรม ต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรมและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การชั่งน้ำหนักระหว่างประโยชน์ทางธุรกิจและสิทธิส่วนบุคคลอย่างรอบด้าน

3. การเป็นแบบอย่างที่ดีในโลกออนไลน์ ผู้บริหารต้องระวังพฤติกรรมบนโซเชียลมีเดียของตนเอง หลีกเลี่ยงการแชร์ข้อมูลเท็จ ความเห็นหยาบคาย หรือโพสต์ที่ก่อให้เกิดความแตกแยก เพื่อเป็นต้นแบบจริยธรรมในองค์กร

4. การสื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมคุณธรรม ต้องสามารถสื่อสารจริยธรรมทั้งในระดับนโยบาย (เช่น จรรยาบรรณองค์กร) และพฤติกรรมประจำวัน พร้อมทั้งสร้างระบบที่



สนับสนุนการกระทำที่มีคุณธรรม เช่น ระบบร้องเรียนภายใน หรือการอบรมด้านจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

5. สมรรถนะด้านธรรมาภิบาล: ควรสามารถออกแบบระบบกำกับดูแลเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เช่น จัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล กำหนดเกณฑ์อนุมัติโครงการที่พิจารณาทั้งประโยชน์และผลกระทบจริยธรรม เช่น โครงการติดตั้ง CCTV ที่อาจกระทบสิทธิส่วนบุคคล พร้อมติดตามประเมินผลและปรับปรุงมาตรการให้สอดคล้องกับภัยคุกคามใหม่ ๆ

ผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องเป็นผู้นำที่ครบเครื่องทั้งด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีและคุณธรรมจริยธรรม ต้องมองการณ์ไกลในการนำพาองค์กรเข้าสู่โลกดิจิทัล แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ลืมยึดมั่นหลักความถูกต้องดีงามในการตัดสินใจทุกครั้ง คุณลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและได้รับความเชื่อถือจากสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จระยะยาวที่เงินทุนหรือเทคโนโลยีล้ำสมัยใด ๆ ก็ทดแทนไม่ได้

ปัญหาจริยธรรมในยุคดิจิทัล: กรณีและแนวโน้มในประเทศไทย

การเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้นำมาซึ่งปัญหาจริยธรรมรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารขาดการกำกับตนเองหรือไม่มีระบบตรวจสอบที่เหมาะสมทั้งภาครัฐและเอกชนในไทยต่างเผชิญกับกรณีที่ท้าทายความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาครัฐไทยมีข้อมูลประชาชนจำนวนมากมหาศาล จึงมีความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมสูงในการดูแลความปลอดภัยข้อมูล อย่างไรก็ตาม ช่วงปี 2564 เกิดเหตุข้อมูลรั่วไหลอย่างน้อย 5 ครั้ง เช่น เว็บไซต์จงวัคซิน COVID-19 สำหรับชาวต่างชาติ และระบบ TCAS ของนักเรียน (เขมภัทร ทฤษฎีคุณ, 2565) ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงการขาดความพร้อมและการบริหารที่ขาดจริยธรรมด้านการคุ้มครองข้อมูล อีกปัญหาคือพฤติกรรมออนไลน์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร เช่น การโพสต์ความเห็นทางการเมืองหรือเนื้อหาไม่เหมาะสม แม้เป็นบัญชีส่วนตัว แต่สามารถถูกสังคมตีความว่าเป็นท่าทีของหน่วยงาน ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือโดยรวม (พระณัฐวัฒน์ ญาณปโป, 2564)

ภาคเอกชน ภาคธุรกิจไทยเผชิญปัญหาด้านการจัดการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น การรั่วไหลของข้อมูลลูกค้าบริษัทประกันหรือธนาคาร ซึ่งทำลายความเชื่อมั่นและแสดงถึงความบกพร่องในความรับผิดชอบของผู้บริหาร การสื่อสารเกินจริงผ่านช่องทางดิจิทัล และการปล่อยให้ระบบอัตโนมัติ เช่น AI คัดกรองพนักงานโดยไม่มี การควบคุมด้านจริยธรรม อาจก่อให้เกิดอคติและความไม่เป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล



แนวโน้มสำคัญ ประเทศไทยเริ่มต้นตัวต่อจริยธรรมดิจิทัลมากขึ้น โดยเฉพาะการประกาศใช้ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ซึ่งมีผลบังคับใช้เต็มรูปแบบในปี 2565 ทำให้องค์กรทั้งรัฐและเอกชนต้องยกระดับมาตรฐานการจัดการข้อมูล ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะใช้โอกาสนี้ปรับปรุงนโยบายความเป็นส่วนตัว จัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรมข้อมูล และอบรมบุคลากรเรื่อง PDPA อีกแนวโน้ม คือ การพิพากษาผ่านโซเชียล ซึ่งทำให้พฤติกรรมที่ขัดกับจริยธรรมของผู้บริหารหรือองค์กรถูกวิจารณ์อย่างรวดเร็วและรุนแรง ผู้บริหารจึงต้องตระหนักว่าชื่อเสียงองค์กรเชื่อมโยงโดยตรงกับจริยธรรมทั้งออนไลน์และออฟไลน์

การศึกษาจริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัลเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจ หลักการของผู้บริหาร ซึ่งเน้นย้ำว่าผู้นำต้องมีพื้นฐานทางจริยธรรมที่มั่นคง เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม แนวคิดสำคัญที่สนับสนุนบทบาทนี้ ได้แก่ ทฤษฎีจริยธรรมพื้นฐาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม ต่อมา การพัฒนาผู้นำตามสมัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว แต่คุณค่าดั้งเดิมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังคงจำเป็น ผู้นำต้องขยายขอบเขตความรับผิดชอบไปสู่การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม เช่น การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ ปัญญาประดิษฐ์ และข้อมูลดิจิทัลอย่างรับผิดชอบ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัย ในด้านของ จริยธรรมของผู้นำ พบว่าบริบทดิจิทัลได้ยกระดับความคาดหวังของสังคมต่อผู้บริหารให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องยึดถือความโปร่งใส ความยุติธรรม ความเคารพสิทธิ และมีจิตสำนึกสาธารณะ รวมถึงต้องพัฒนาทักษะใหม่ เช่น ความรู้เท่าทันดิจิทัล การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม สุดท้าย การวิเคราะห์ ปัญหาจริยธรรมของผู้นำ ชี้ให้เห็นว่าทั้งภาครัฐและเอกชนในไทยเผชิญกับความเสี่ยงใหม่จากการใช้เทคโนโลยี ทั้งปัญหาการรั่วไหลของข้อมูล ความไม่โปร่งใสในการใช้ข้อมูลดิจิทัล และการเลือกปฏิบัติผ่านระบบอัตโนมัติ รวมถึงแรงกดดันจากสังคมออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น การดำเนินการอย่างมีจริยธรรมจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการรักษาความน่าเชื่อถือของผู้นำในยุคดิจิทัล กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้บริหารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องผสมผสานคุณธรรมดั้งเดิมเข้ากับการตื่นรู้ทางเทคโนโลยี โดยมีพื้นฐานจริยธรรมเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างแท้จริง



องค์ความรู้ใหม่

Digital Leadership Ethics Development Model (โมเดลพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัล)

ขั้นที่ 1 ยึดหลักการบริหารด้วยคุณธรรมพื้นฐาน

การพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัลต้องเริ่มต้นจากการยึดถือหลักการบริหารที่มีคุณธรรมเป็นแกนกลาง ผู้บริหารควรมีความตระหนักในบทบาทของตนในฐานะผู้นำที่ไม่เพียงแต่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ แต่ต้องดำรงตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และความโปร่งใสในการตัดสินใจทุกระดับ แนวคิดจากทฤษฎีจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ผลลัพท์นิยม (Consequentialism) หน้าที่นิยม (Deontology) และคุณธรรมนิยม (Virtue Ethics) จะเป็นเสาหลักในการกำหนดกรอบความคิดและพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลภาครัฐยังเป็นกรอบปฏิบัติสำคัญที่เน้นการบริหารด้วยความชอบธรรม เปิดเผยมตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นฐานรากสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องวางใหม่นคงก่อนก้าวเข้าสู่การบริหารในโลกดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 ปรับตัวตามพัฒนาการของยุคดิจิทัล

เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในทุกด้านของการบริหาร ผู้บริหารจึงต้องขยายขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนผ่านนี้หมายความว่าผู้นำไม่เพียงแต่ต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบทางคุณธรรมในชีวิตจริงเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กร เช่น นโยบายการใช้ AI อย่างเป็นธรรม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง (Speak-Up Culture) ทั้งนี้ ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสื่อสังคมออนไลน์ ปัญญาประดิษฐ์ และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยไม่สูญเสียแก่นคุณธรรมที่เป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากสังคม

ขั้นที่ 3 เสริมสร้างทักษะจริยธรรมที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

การมีคุณธรรมโดยธรรมชาติอาจไม่เพียงพออีกต่อไปในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะเฉพาะทางด้านจริยธรรมเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงการมีความรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) ควบคู่กับจริยธรรม ความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมภายใต้สถานการณ์ซับซ้อน การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในโลกออนไลน์ และการสื่อสารคุณค่าทางจริยธรรมให้ซึมซับในทุกระดับขององค์กร ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นคุณธรรมเป็นแกนกลาง และพร้อมที่จะ



รับมือกับวิกฤตการณ์ทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกที่ข้อมูลและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์และป้องกันปัญหาจริยธรรมในยุคดิจิทัล

ผู้บริหารยุคดิจิทัลไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าปัญหาจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น การรั่วไหลของข้อมูล ความลำเอียงของอัลกอริทึม หรือการเลือกปฏิบัติผ่านระบบอัตโนมัติ เป็นภัยคุกคามที่จับต้องได้จริง การวิเคราะห์แนวโน้มเหล่านี้อย่างเข้าใจลึกซึ้งจึงเป็นสิ่งจำเป็น พร้อมทั้งต้องสร้างระบบและมาตรการเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้า เช่น การเสริมความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การควบคุมคุณภาพข้อมูล และการอบรมจริยธรรมดิจิทัลแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การมีนโยบายการเปิดเผยข้อมูล การยอมรับข้อผิดพลาด และการเยียวยาความเสียหายอย่างโปร่งใส ก็เป็นการสะท้อนความจริงใจในการรักษาจริยธรรมขององค์กรในสายตาของสาธารณชน

ขั้นที่ 5 ประสานจริยธรรมเข้ากับนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

สุดท้าย การสร้างจริยธรรมที่แท้จริงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องฝังรากลึกในนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องผลักดันให้มีการบูรณาการจริยธรรมในกระบวนการตัดสินใจ การประเมินผลการดำเนินงาน และการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งตั้งกลไกกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการจริยธรรมองค์กร การประเมินความเสี่ยงทางจริยธรรม และช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย การกระทำเช่นนี้ไม่เพียงช่วยลดโอกาสเกิดปัญหาทางจริยธรรม แต่ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างแท้จริง และเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาวบนรากฐานของความเชื่อถือและความไว้วางใจจากสาธารณชน

สรุป

การศึกษาจริยธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัลได้เน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการคุณธรรมเข้ากับการบริหารภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีรากฐานที่มั่นคงในหลักจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยอาศัยแนวคิดจากทฤษฎีจริยศาสตร์และหลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบกำกับพฤติกรรมการบริหาร นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลส่งผลให้ผู้บริหารต้องขยายขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไปสู่การกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ ทั้งในด้านการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล การควบคุมอคติของระบบอัตโนมัติ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดการตั้งคำถามทางจริยธรรมอย่างเปิดเผย ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างทักษะใหม่ ได้แก่ ความรู้เท่าทันดิจิทัล ทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรม และความสามารถใน



การเป็นแบบอย่างที่ดีในโลกออนไลน์ ขณะเดียวกัน ปัญหาจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริงในภาครัฐและเอกชนของไทย เช่น การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูลสาธารณะ และการเลือกปฏิบัติในระบบดิจิทัล สะท้อนถึงความจำเป็นในการวิเคราะห์แนวโน้มและสร้างกลไกการป้องกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กรและระดับนโยบายสาธารณะ จากการศึกษาองค์ความรู้ทั้งหมด ได้พัฒนา โมเดลการพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การยึดหลักคุณธรรมพื้นฐาน การปรับตัวตามพัฒนาการของเทคโนโลยี การเสริมสร้างทักษะจริยธรรม การวิเคราะห์และป้องกันปัญหาจริยธรรม และการบูรณาการจริยธรรมเข้าสู่นโยบายและวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน โมเดลดังกล่าวมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถธำรงจริยธรรมในทุกกระบวนการบริหารแม้ภายใต้แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล กล่าวโดยสรุป การรักษาและส่งเสริมจริยธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยพื้นฐานของความน่าเชื่อถือในระดับองค์กรเท่านั้น หากยังเป็นแกนกลางของการสร้างความยั่งยืน ความยุติธรรม และธรรมาภิบาลในระดับสังคมโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาลประศาสนศาสตร์ในการส่งเสริมการบริหารที่มีคุณธรรมโปร่งใสและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- เชมภัทร ทฤษฎีคุณ. (2565). *สำรวจความพร้อมภาครัฐ ปฏิบัติตาม PDPA*. สืบค้น 2 มกราคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/iFZXp>
- ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางกะปิ. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 6(1), 117-132.
- ประยงค์ อ่อนตา. (2567). *พุทธจริยธรรมเพื่อสังคมยุคดิจิทัล*. สืบค้น 2 มกราคม 2568, จาก <https://bsru.net/พุทธจริยธรรมเพื่อสังคม/>
- พระณัฐวัฒน์ ญาณปโปโก. (2564). วิกฤตจริยธรรมและจรรยาบรรณของคนไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 1(3), 37-52.
- สำนักงาน ก.พ. (2563). *แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐในยุคการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับสถานการณ์ Disruption*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.



- BusinessBalls. (n.d.). *Ethical leadership principles and examples*. Retrieved January 20, 2025, from <https://www.businessballs.com/leadership-styles/ethical-leadership/>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- North Central College. (2023, May 19). *What is ethical leadership?*. Retrieved January 28, 2025, from <https://shorturl.asia/FLvOU>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). California, USA: SAGE Publications.
- Scherer, A. G. et al. (2013). The business firm as a political actor: A new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Simplilearn. (2025). *The 10 major leadership theories for effective management*. Retrieved January 28, 2025, from <https://shorturl.asia/cfRqm>
- Trevino, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Trevino, L. K. et al. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.