



การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร:
กรณีศึกษาผู้บริหารงานธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด*
The Development of Indicators of Leadership towards Corporate Culture:
Case Study Executive Administration Office of the Attorney General

ทิตยารักษ์ อธิษฐ์เกียรติยา^{1**} , เทียนแก้ว เลียมสุวรรณ^{2***}
Titayarak Athikeeratiya^{1**} , Tienkaew Liemsuwan^{2***}

¹หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

¹Doctor of Philosophy Program in Public Administration

Graduate School of Public Administration, Burapha University

169 Long Hard Bangsaen Road, Saensuk Sub-district, Muang District, Chonburi Province 20131

²วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

²Graduate School of Public Administration, Burapha University

169 Long Hard Bangsaen Road, Saensuk Sub-district, Muang District, Chonburi Province 20131

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารงานธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 17 คน 2) สร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้ 3) สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ เครื่องมือรอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะลึก จำนวน 17 คน รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย

*บทความนี้เรียบเรียงจากงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารงานธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด”

** ผู้เขียนหลัก

อีเมล: titayarak.rak@gmail.com

*** อาจารย์ที่ปรึกษา (อาจารย์ ดร. ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา)

และน้อยที่สุด โดยใช้เกณฑ์การตัดสินระดับชั้นตามมติที่มีค่ามัธยฐานระหว่าง 3.50-5.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ หรือเห็นด้วยทุกประการ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0 - 1.50 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ผลการศึกษารอบที่ 1 พบว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร มีจำนวน 47 ตัวบ่งชี้ ผลการศึกษารอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร แสดงค่ามัธยฐานระหว่าง 4.00 - 5.00 จำนวน 47 ตัวบ่งชี้ แสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00 จำนวน 3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล
- 2) เป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ อำนวย และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งของตน และ 3) เป็นผู้ที่แสดงออกถึงตัวตนอย่างแท้จริง และแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ ผลการศึกษารอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

คำสำคัญ

ตัวบ่งชี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้บริหารงานธุรการ วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

This research aimed to develop indicators of leadership towards corporate culture for executive administration Office of the Attorney General. The researcher uses Delphi technical process of 3 steps: Step 1) Define 17 experts who have knowledge and experience in leadership development for at least 3 years. Step 2) Experts examine the content validity of the research tool before use. Step 3) The researcher interview by using Delphi technique for 3 times. The first round of interview will be hold by in-depth expert with the open-ended questions. Second and third round will be by a five-point rating scale levels which arrange from highest, high, average, less, and least. Data was analyzed with a median 3.50 - 5.00, that the majorities most agree or agree. The interquartile range was 0 - 1.50, that consistent comment. The results of the first data collection included leadership indicators towards corporate culture consists of 47 indicators. The second data collection showed that the experts focused on 47 leadership indicators that displayed median 4.00 - 5.00. There were 3 indicators showed the interquartile range equal 2.00 as follows: 1) Take care of subordinates, 2) Responsible for their duties, and 3) True Leadership. There were 44 indicators showed the interquartile range equal 1.00. The results of the second and third data collection were consistent comment.



Keywords

Indicators, Leadership, Executive Administration, Organization Culture

บทนำ

องค์กรอัยการมีอำนาจหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยให้แก่สังคมด้วยการดำเนินคดีอาญากับผู้กระทำความผิด และอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน การคุ้มครองผลประโยชน์ของแผ่นดิน การคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และผลประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย การเผยแพร่ความรู้ทางด้านสิทธิมนุษยชน และด้านกฎหมายแก่ประชาชน (Constitution of the Kingdom of Thailand, B.E. 2550, 2007, 81) ปัจจุบันหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ใช้แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2559 – พ.ศ. 2562 เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาองค์การที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้านที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศไทย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ และกำหนดตัวชี้วัดเป็นร้อยละของระดับสมรรถนะที่สูงขึ้นในด้านภาวะผู้นำของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพ และสมรรถนะในการปฏิบัติราชการของบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด (Office of the Attorney General, 2016, 69)

สำหรับข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ข้าราชการอัยการ คือ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการ และ 2) ข้าราชการตุลาการ ซึ่งมีสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานตุลาการทำหน้าที่เกี่ยวกับงานตุลาการ งานวิชาการ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการ แล้วยังมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมาย (Public Prosecution Organ and Public Prosecutors Act, B.E. 2553, 2010, 3) ซึ่งข้าราชการตุลาการเป็นบุคลากรฝ่ายสนับสนุนข้าราชการอัยการ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรอัยการ ทำให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างดีที่สุด

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการกำหนดค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งในอดีตสำนักงานอัยการสูงสุดไม่มีหลักความประพฤติเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นทางการใช้ระเบียบราชการเป็นแนวทางในการปฏิบัติเท่านั้น จนปี พ.ศ. 2556 จึงมีการศึกษาเรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด” ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดที่พึงประสงค์ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเกื้อกูลเป็นตัวนำที่มีลักษณะความเป็นพี่เป็นน้อง มีการเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสเพื่อถ่ายทอดการทำงานตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับเปลี่ยนที่มีลักษณะการปรับตัวใช้ความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบแข่งขันเพื่อการพัฒนาให้เกิดความชำนาญในวิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรแบบบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการภายในตามแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จึงกำหนดเป็นคำขวัญ/หลักความประพฤติที่ยึดถือร่วมกัน คือ “LOYALTY” หมายถึง

“ความจริงรักภักดีต่อองค์กร” ประกอบด้วย 1) มีคุณธรรม 2) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ความร่วมมือร่วมใจ 4) ใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ สำนักงานอัยการสูงสุด มีการจัดกิจกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลากรให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (Academic Service Center Srinakharinwirot University, 2013, 7)

ผู้บริหารองค์การถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร เพราะผู้นำที่เก่งสามารถสร้าง และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ (Schein, 2010, 18) คุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นอย่างดี มีความสามารถโน้มน้าวบุคคลากรให้เกิดความเชื่อร่วมกันจนเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับค่านิยม และบรรทัดฐาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สูงสุดได้ (Mills, 2005 cited in Promsri, 2014, 13)

จากประเด็นความเป็นมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารงานธุรการ เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อพัฒนา ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของ สำนักงานอัยการสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ของสำนักงานอัยการสูงสุด

ทบทวนวรรณกรรม

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์การร่วมกันเพื่อ ใช้เป็นแนวทางในกำหนดพฤติกรรมของคน หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์การ (Gordon, Mondy, Sharplin & Premeaux, 1990, 621; Daft, 2004, 361; Robbins, 2009, 585 & Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997, 267) ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่แตกต่างจากองค์การอื่น (Chaiyaseth, 2009, 8; Cameron, 2008, 431 & Robbins, 2009, 585) ซึ่งมีรูปแบบเป็นนามธรรมแต่สามารถสังเกตเห็น ได้จากภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี และพิธีกรรม รวมถึงนโยบายที่เป็นทางการ หรือกฎในการปฏิบัติ ที่ไม่ได้เขียนไว้แต่คนในองค์การยอมรับร่วมกัน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ก็มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Schein, 2010, 18)



2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการจูงใจและโน้มน้าวเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (DuBrin, 1998, 344 & Northouse, 2007, 3) รวมถึงคุณลักษณะ และความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ (Yukl, 2010, 491-498)

ตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษที่ 1970 มีการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ซึ่งพยายามรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) เข้าด้วยกัน เนื่องจากปัจจุบันการบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (Yukl, 2010, 491 - 498 & DuBrin, 2010, 203) การแสดงออกในการนำผู้อื่น การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามนำไปพัฒนา และแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Lussier & Achua, 2001, 81 & DuBrin, 2010, 413-419) ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) มีดังนี้ (Lussier & Achua, 2001, 81 & Yukl, 2010, 491-498)

2.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเคารพ และศรัทธา ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดความผูกพัน (House, 1977 cited in Muckinsky, 1997, 374 & Yukl, 2010, 491-498) และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์การปฏิบัติตาม รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้มีบุคลิกภาพที่ดี (Lussier & Achua, 2001, 376)

2.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Maghroori & Rolland, 1997, 69-81 ; Hitt & Ireland, 1999, 43-57 & Gill, 2006, 41-43) มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน การกำหนดทิศทางขององค์การ และการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความละเอียดรอบคอบ (DuBrin, 1998, 344) รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีการสื่อสารที่ดี มีการเจรจาต่อรอง แก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (Floyd, 2011, 67) สิ่งสำคัญผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Mintzberg, 1979, 343-357) และเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Feldman (Ed.), 2008, 201)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ เป็นที่เคารพ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง (Burns, 1978, 19-32 ; Marquis & Huston, 2006, 694) รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาศักยภาพ (Bass, 1997, 130-139)

2.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำที่ให้การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างแรงจูงใจให้ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นปกติ (Burns, 1978, 19-32)

2.5 ภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือภาวะผู้นำตามสภาพจริง (Authentic Leadership) เป็นผู้นำที่มีความตระหนักในตนเองสูงเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ และเอกลักษณ์ของตนเอง (Yukl, 2010, 491-498) รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความประพฤติสมอบต้นสมอบปลาย (George, 2000, 35-39)

2.6 ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมสูงสุด มีลักษณะเด่นด้านการอ่อนน้อมถ่อมตน การใช้อำนาจในการสร้างความสัมพันธ์ และการพัฒนาผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ (Yukl, 2010, 491-498) รวมถึงเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีใจรักงานบริการ (Greenleaf, 1970/1977 cited in Northouse, 2007, 3; Yukl, 2010, 491-498 & Spears, 2004, 7-11) เป็นผู้สร้างสันติ เป็นผู้ผ่อนปรน และยืดหยุ่นต่อผู้อื่น การโน้มน้าวให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษา ให้การฝึกฝน และพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคล รักความยุติธรรม ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ และเหมาะสมกับสถานการณ์ (Yukl, 2010, 491-498 & Spears, 2004, 7-11) รวมถึงมีทักษะในการสื่อสาร และการเป็นผู้ฟังที่ดี (Greenleaf, 2002, 105-109) ตลอดจนมีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Spears, 2004, 7-11)

2.7 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเสียสละ ยึดมั่นในจริยธรรม ทำให้คนเชื่อถือ และปฏิบัติตาม (Phra Phaisan Visalo, 2007, 4) จึงเป็นผู้ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ศีลธรรม มีความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม เคารพให้เกียรติผู้ตาม และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก (Northouse, 2007, 3)

2.8 ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงออกทางพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจผู้ตามที่เกิดจากภายในจิตใจ กระตุ้นความหวัง หรือความเชื่อ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี การยึดหลักคุณธรรม และมีความกล้าหาญ (Fry, 2003, 693-727 & Yukl, 2010, 491-498)

2.9 ภาวะผู้นำยอดเยี่ยม (Transcendental Leadership) เป็นผู้นำที่มีสติปัญญาโดยพัฒนาทางจิตวิญญาณได้อย่างลึกซึ้ง มีความตระหนักในตนเอง เป็นคนตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย มีความเข้มงวดต่อตนเองในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการดำเนินชีวิตในเรื่องการแบ่งเวลาอย่างเหมาะสม มีความรู้สึกว่าคุณตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้จักวางตัวได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (Danah, 2005, 53) รวมถึงเป็นผู้สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และสร้างความสามัคคี เพื่อให้เกิดทีมงานที่แข็งแกร่งจนเกิดความผูกพันกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Dariush, 2010 cited in Sanrattana, 2014, 167-187)



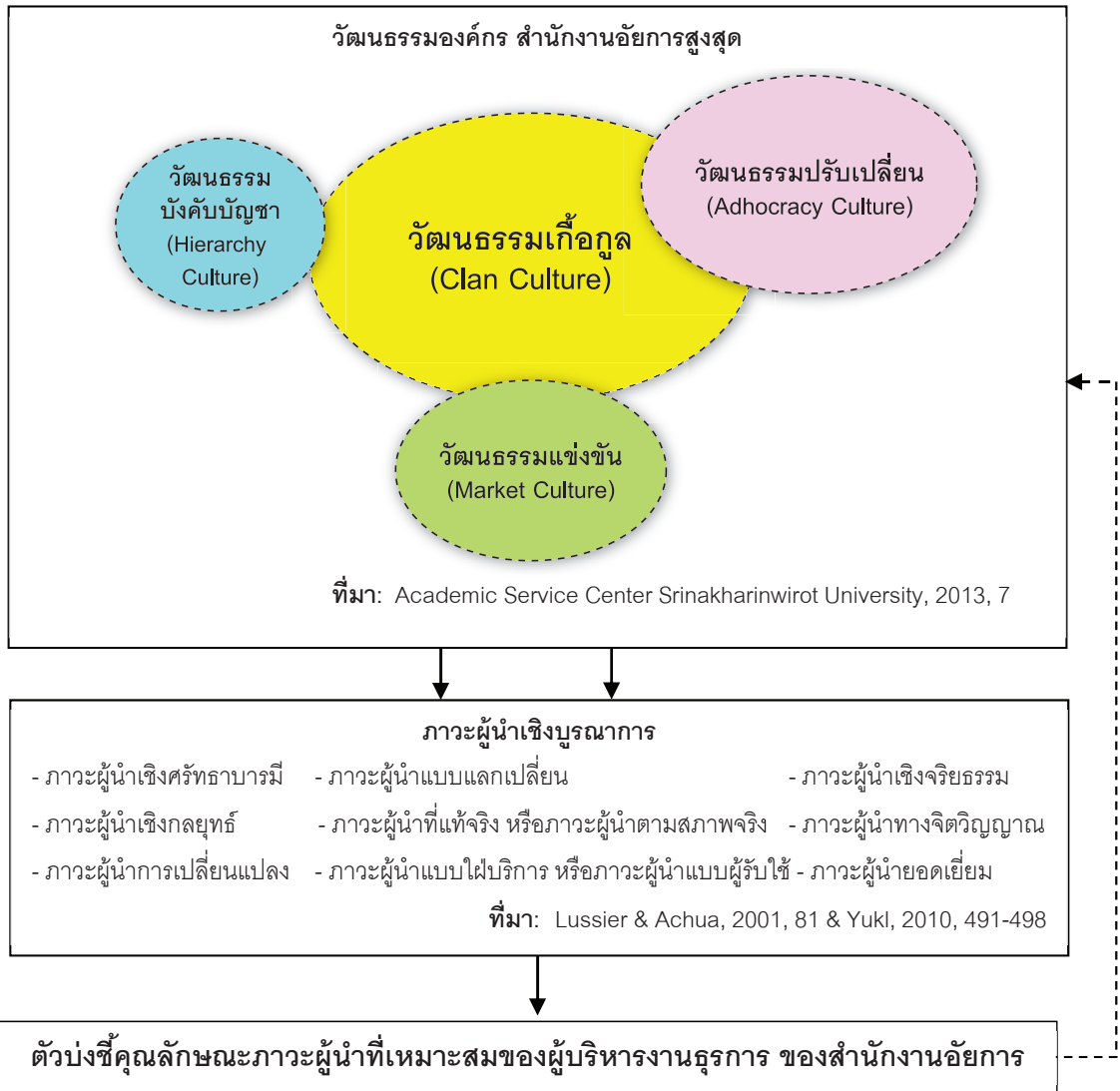
3. ภาวะผู้นำกับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เนื่องจากผู้นำเป็นผู้สร้างพฤติกรรม และ ปทัสถานกลุ่มเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมขององค์กร โดยผู้นำใส่ใจเรื่องความเชื่อ พิธีกรรม ค่านิยม และฐานคติที่ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วย หรือตัวขวางไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ (Bass & Riggio, 2006, 21-25) ผู้นำที่เก่งจะสามารถเข้าใจ และมีแนวปฏิบัติที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ สร้างค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อของบุคลากรร่วมกัน ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน (Schein, 2010, 18)

4. วัฒนธรรมองค์กร สำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุดใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเกื้อกูลเป็นผู้นำ ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรแบบแข่งขัน และวัฒนธรรมองค์กรแบบ บังคับบัญชา (Academic Service Center Srinakharinwirot University, 2013, 7) การขับเคลื่อนวัฒนธรรม องค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของ บุคลากรร่วมกันที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ (Mills, 2005 cited in Promsri, 2014, 13) เนื่องจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือภาวะผู้นำตามสภาพจริง ภาวะผู้นำแบบไปบริการ หรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำยอดเยี่ยม (Lussier & Achua, 2001, 81 & Yukl, 2010, 491-498) โดยผู้วิจัยค้นหาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานตุลาการที่เหมาะสม เพื่อนำไปวางแผนการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานตุลาการ เพื่อขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยสอบถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน (Thomas, 1971 & Ludwig, 1997 cited in Hsu & Sandford, 2007, 8) เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ เพื่อหาฉันทามติความคิดเห็นของข้อมูลที่สอดคล้องกัน (Agarwal, Prabuddha De, Sinha & Tanniru, 2000, 83)

1. **ขั้นตอนที่ 1 การวางกรอบการเก็บข้อมูล** ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดคำถามสำหรับวางกรอบการเก็บข้อมูลสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิด



ข้อคำถาม คือ “ผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ควรมีลักษณะภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง” การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ดังนี้ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชณี ธารเสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ศาสตราจารย์ ดร. ทินพันธ์ นาคะตะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 3) รองศาสตราจารย์ ดร. สมาน งามสนิท รองผู้อำนวยการหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

2. **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดผู้ให้ข้อมูล** ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 17 คน ได้แก่ ข้าราชการอัยการ ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารสำนักงาน สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 3 คน ข้าราชการธุรการ ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 5 คน ข้าราชการหรือนักวิชาการจากหน่วยงานราชการอื่น ๆ จำนวน 5 คน และที่ปรึกษา หรือวิทยากรในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำจากหน่วยงานเอกชน จำนวน 4 คน

3. **ขั้นตอนที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้ด้วยเทคนิคเดลฟาย** ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ การเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะลึก จำนวน 17 คน

การเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 ส่งเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 1 พบว่ามีตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการ 47 ตัวบ่งชี้ นำมากำหนดเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 17 คน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละตัวบ่งชี้รายด้านอยู่ในระดับใดบ้างใน 5 ระดับ

การเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 เป็นการตรวจสอบข้อมูลซ้ำ ซึ่งแบบสอบถามในรอบนี้จะมีข้อคำถามและแสดงคำตอบเดิมในรอบที่ 2 ไว้ด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันคำตอบของตนว่ามีความคิดเห็นแตกต่าง หรือไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่ม แล้วพิจารณาว่าจะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย (Wongwanich, 2005, 230)

เกณฑ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ระดับฉันทามติที่เหมาะสม คือระดับความสอดคล้องกันทางความคิดของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งกระบวนการเทคนิคเดลฟายนั้นไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับในลักษณะที่เป็นภาพรวมของกลุ่ม คำนวณค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00 – 5.00 การแสดงค่ามัธยฐานระหว่าง 3.50 – 5.00 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ หรือเห็นด้วยทุกประการ การแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0 – 1.50 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และการแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.51 ขึ้นไป หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน (Wongwanich, 2005, 230)

ผลการวิจัย

ผลการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะลึกจำนวน 17 คน ใช้แบบสอบถามปลายเปิด ข้อคำถาม “ผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง” พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย 47 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำสอดคล้องกันมากที่สุด จำนวน 14 คน คือ เป็นนักประสานงาน และนักเจรจาต่อรองที่ดี รองลงมาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ที่แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เป็นนักแก้ปัญหาที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และมีผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คือ เป็นผู้ที่มีทักษะในการดำเนินชีวิต (แบ่งเวลาเพื่อดูแลสุขภาพ ออกงานสังคม ดูแลครอบครัว พักผ่อนและนั่งสมาธิ) ดังตารางที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้รายด้านไปเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

ผลการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่ 3 สามารถจำแนกตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการ เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตัวบ่งชี้รายด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ	รอบที่ 1	รอบที่ 2		ระดับ ความ สอดคล้อง	รอบที่ 3		ระดับ ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเห็น สอดคล้อง (คน)	Md*	IR**		Md	IR	
1. มีความมั่นใจในตนเองสูง	8	4.00	1	สูงมาก	4.00	0	สูงมาก
2. มีบุคลิกภาพดี	6	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
3. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร	7	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
4. มีความน่าเชื่อถือ น่าเคารพ และศรัทธา	8	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
5. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	6	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4	5.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
7. เป็นผู้ที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	9	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
8. มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานาน	6	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
9. มีความละเอียด รอบคอบ และระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
10. มีความสามารถในการมอบอำนาจ และมอบหมายงานได้เป็นอย่างดี	8	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
11. เป็นผู้ที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	7	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
12. เป็นนักประสานงาน และนักเจรจาต่อรองที่ดี	14	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก



ตารางที่ 1

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด (ต่อ)

ตัวบ่งชี้รายด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ	รอบที่ 1	รอบที่ 2		ระดับ ความ สอดคล้อง	รอบที่ 3		ระดับ ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเห็น สอดคล้อง (คน)	Md*	IR**		Md	IR	
13. มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
14. เป็นนักแก้ปัญหาที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว	12	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
15. เป็นผู้ที่สามารถอธิบายงาน และสอนงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	6	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
16. เป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	6	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
17. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
18. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	0	สูงมาก
19. มีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
20. มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล	3	5.00	2	ไม่ สอดคล้อง	-	-	-
21. เป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่อำนาจ และมีความรับผิดชอบ ในตำแหน่งของตน	11	5.00	2	ไม่ สอดคล้อง	-	-	-
22. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	5	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
23. เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
24. เป็นผู้ที่แสดงออกถึงตัวตนอย่างแท้จริง	3	4.00	2	ไม่ สอดคล้อง	-	-	-
25. มีความคิดในแง่บวก	3	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
26. เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะในการฟัง	7	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
27. เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ	4	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
28. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
29. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนให้เกียรติผู้อื่นเสมอ	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
30. มีใจรักในงานบริการ	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
31. เป็นผู้ที่ผ่อนปรน และมีความยืดหยุ่นต่อผู้อื่น	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
32. มีความซื่อสัตย์ สุจริต	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
33. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว	5	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
34. มีความเมตตา กรุณา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ในการทำงาน	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
35. มีความยุติธรรมเที่ยงตรง และไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	8	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
36. เป็นผู้ที่ให้กำลังใจเชื่อมั่นในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน	7	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก

ตารางที่ 1

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด (ต่อ)

ตัวบ่งชี้รายด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ	รอบที่ 1	รอบที่ 2		ระดับ ความ สอดคล้อง	รอบที่ 3		ระดับ ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเห็น สอดคล้อง (คน)	Md*	IR**		Md	IR	
37. เป็นผู้ที่มีสัจจะวาจา รักษาคำพูด และปฏิบัติตามสิ่งที่พูด	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
38. มีความกล้าหาญ (กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ)	6	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
39. มีความอดทนอดกลั้นต่องานที่ยากลำบาก อุปสรรค และสถานการณ์ที่บีบบังคับได้	4	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
40. มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสน์ และพระมหากษัตริย์	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
41. เป็นผู้ที่รักษาระเบียบวินัย	5	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
42. เป็นผู้ที่มีความเข้มงวดต่อตนเองในการปฏิบัติงาน	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
43. เป็นผู้ที่มีทักษะในการดำเนินชีวิต (แบ่งเวลาเพื่อดูแลสุขภาพ ออกงานสังคม ดูแลครอบครัว พักผ่อน และนั่งสมาธิ)	2	4.00	1	สูงมาก	4.00	1	สูงมาก
44. เป็นผู้แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทีมงาน	8	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
45. เป็นผู้ที่มีรู้จักวางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ เหมาะสมกับเวลา และสถานที่	4	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
46. มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดทีมงานที่แข็งแกร่งได้	4	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก
47. เป็นคนตรงต่อเวลา	3	5.00	1	สูงมาก	5.00	1	สูงมาก

*Md แสดงค่ามัธยฐาน **IR แสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 47 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน ที่แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด คือ เป็นนักประสานงาน และนักเจรจาต่อรองที่ดี รองลงมาเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ที่แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เป็นนักแก้ปัญหาที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และมีผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คือ เป็นผู้ที่มีทักษะในการดำเนินชีวิต (แบ่งเวลาเพื่อดูแลสุขภาพ ออกงานสังคม ดูแลครอบครัว พักผ่อน และนั่งสมาธิ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการ เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 47 ตัวบ่งชี้ แสดงค่ามัธยฐาน 4.00 – 5.00 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ หรือเห็นด้วยทุกประการ แสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน จำนวน 3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ 1) มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล 2) เป็นผู้ที่ใช้ใจบทบาทหน้าที่อำนาจ และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งของตน และ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็น



ผู้แสดงออกถึงตัวตนอย่างแท้จริง และแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 เป็นการพิจารณาความเห็นของตนเองที่มีความสอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม พบว่ามีผลสอดคล้องกับรอบที่ 2

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการที่เหมาะสม จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็นรายด้าน 9 ด้าน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญสูงที่สุดไปหาความสำคัญน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากที่สุด ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย 11 คุณลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) เป็นผู้ที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน 4) มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานาน 5) มีความละเอียดรอบคอบ และระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด 6) มีความสามารถในการมอบอำนาจ และมอบหมายงานได้เป็นอย่างดี 7) เป็นผู้ที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 8) เป็นนักประสานงาน และนักเจรจาต่อรองที่ดี 9) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 10) เป็นนักแก้ปัญหาที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และ 11) เป็นผู้ที่สามารถอธิบายงาน และสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่ใช้กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Maghroori & Rolland, 1997, 69-81; Hitt & Ireland, 1999, 43-57 & Gill, 2006, 41-43) มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความละเอียดรอบคอบ (DuBrin, 1998, 344) รวมถึงเป็นผู้นำที่มีการสื่อสารที่ดี มีการเจรจาต่อรอง แก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (Floyd, 2011, 67) สิ่งสำคัญผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Mintzberg, 1979, 343-357) และเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Feldman (Ed.), 2008, 201)

อันดับที่ 2 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำยอดเยี่ยม ประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ที่รักษาระเบียบวินัย 2) เป็นผู้ที่มีความเข้มงวดต่อตนเองในการปฏิบัติงาน 3) เป็นผู้ที่ มีทักษะในการดำเนินชีวิต (แบ่งเวลาเพื่อดูแลสุขภาพ ออกงานสังคม ดูแลครอบครัว พักผ่อน และนั่งสมาธิ) 4) เป็นผู้ที่แสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทีมงาน 5) เป็นผู้ที่รู้จักวางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะเหมาะสมกับเวลา และสถานที่ 6) มีความสามารถในการสร้างความสามัคคี เพื่อให้เกิดทีมงานที่แข็งแกร่งได้ และ 7) เป็นคนตรงต่อเวลา สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำยอดเยี่ยม เป็นผู้นำที่มีสติปัญญา โดยพัฒนาทางจิตวิญญาณได้อย่างลึกซึ้ง มีความตระหนักในตนเอง เป็นคนตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย

มีความเข้มงวดต่อตนเองในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการดำเนินชีวิตในเรื่องการแบ่งเวลาอย่างเหมาะสม มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้จักวางตัวได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (Danah, 2005, 53) รวมถึงเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดทีมงานที่แข็งแกร่งจนเกิดความผูกพันกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Dariush, 2010 cited Sanrattana, 2014, 167-187)

อันดับที่ 3 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะในการฟัง 2) เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ 3) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 4) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ 5) มีใจรักในงานบริการ และ 6) เป็นผู้ที่ผ่อนปรน และมีความยืดหยุ่นต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมสูงสุด มีลักษณะเด่นด้านการอ่อนน้อมถ่อมตน การใช้อำนาจในการสร้างความสัมพันธ์ และการพัฒนาผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ (Yukl, 2010, 491-498) รวมถึงเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีใจรักงานบริการ (Greenleaf, 1970/1977 cited in Northouse, 2007, 3 ; Yukl, 2010, 491-498 & Spears, 2004, 7-11) เป็นผู้สร้างสันติ เป็นผู้ผ่อนปรน และยืดหยุ่นต่อผู้อื่น การโน้มน้าว ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษา ให้การฝึกฝน และพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคล รักความยุติธรรม ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ และเหมาะสมกับสถานการณ์ (Yukl, 2010, 491-498 & Spears, 2004, 7-11) รวมถึงมีทักษะในการสื่อสาร และการเป็นผู้ฟังที่ดี (Greenleaf, 2002, 105-109) ตลอดจนมีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ (Spears, 2004, 7-11)

สำหรับอันดับที่ 3 มีตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ 1) มีความซื่อสัตย์ สุจริต 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) มีความเมตตา กรุณา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขในการทำงาน 4) มีความยุติธรรม เทียบตรง และไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 5) เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน 6) เป็นผู้ที่มีสัจจะวาจา รักษาคำพูด และปฏิบัติตามสิ่งที่พูด สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้นำที่มีความเสียสละ ยึดมั่นในจริยธรรม ทำให้คนเชื่อถือ และปฏิบัติตาม (Phra Phaisan Visalo, 2007, 4) จึงเป็นผู้ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ศีลธรรม มีความเมตตา กรุณา มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม เคารพให้เกียรติผู้ตาม และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก (Northouse, 2007, 3) หากจะเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริงได้นั้นต้องยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้นจนเกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่สูงกว่าระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ (Burns, 1978, 19-20) ตามแนวคิดของอริสโตเติล เน้นว่าควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการฝึกอบรม ผู้มีคุณธรรมจะมีความกล้าหาญสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่เห็นแก่ตัว มีความซื่อสัตย์ มีความถ่อมตัว มีความยุติธรรม



และมีความเชื่อว่าศีลธรรมจะช่วยทำให้คนในชุมชนมีชีวิตที่ดี (Northouse, 2007, 3) มีการวิจัยของ Karnjanapun (2017, 16-25) พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร ซื่อสัตย์ มีเหตุผล กตัญญูตเวที มีการรักษาระเบียบวินัย เสียสละ สามัคคี ประหยัด ยุติธรรม อุทิศตน เมตตากรุณา และปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข และการวิจัยของ Rukbanglaem (2016, 189-192) พบว่าผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีความซื่อสัตย์ มีกฎเกณฑ์ที่ก่อให้เกิด ความยุติธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมในทางจริยธรรมด้วย

อันดับที่ 4 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรมมี ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ 1) มีความมั่นใจ ในตนเองสูง 2) มีบุคลิกภาพดี 3) มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร และ 4) มีความน่าเชื่อถือ ถิ่น น่าเคารพ และศรัทธา สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรม เป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเคารพ และศรัทธา ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดความผูกพัน (House, 1977 cited in Muckinsky, 1997, 374 & Yulk, 2010, 491-498) และการสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้มีบุคลิกภาพที่ดี (Lussier & Achua, 2001, 376)

อันดับที่ 5 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ที่ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 3) มีความสามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถ ในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ เป็นที่เคารพ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง (Burns, 1978, 19-32 ; Marquis & Huston, 2006, 694) รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริม และ สนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาศักยภาพ (Bass, 1997, 130-139)

สำหรับอันดับที่ 5 มีตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ 1) มีความกล้าหาญ (กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ) 2) มีความอดทนอดกลั้นต่องานที่ยากลำบาก อุปสรรค และสถานการณ์ที่บีบบังคับได้ และ 3) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสน์ และ พระมหากษัตริย์ สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นผู้นำที่แสดงออกทาง พฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจผู้ตามที่เกิดจากภายในจิตใจ กระตุ้นความหวัง หรือความเชื่อ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี การยึดหลักคุณธรรม และมีความกล้าหาญ (Fry, 2003, 693-727 & Yuki, 2010, 491-498) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ นั่นคือ หลักการทางศีลธรรม และความใส่ใจของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดี การเพิ่มอำนาจ ทำให้เกิด การมอบหมายงาน และการปฏิบัติได้ง่ายขึ้น การรักษาความยุติธรรม และความเสมอภาคมีอิทธิพล ต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงช่วยเพิ่มความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร (Yuki, 2010, 491-498)

สำหรับอันดับที่ 5 มีตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือภาวะผู้นำตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ 1) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการพัฒนาตนเองเพื่อศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 2) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย และ 3) มีความคิดในแง่บวก สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริง

หรือภาวะผู้นำตามสภาพจริง เป็นผู้นำที่มีความตระหนักในตนเองสูงเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ และเอกลักษณ์ของตนเอง (Yukl, 2010, 491-498) รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความประพฤติเสมือนต้นเสมอปลาย (George, 2000, 35-39) อันดับที่ 6 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสำคัญน้อยที่สุดในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย 1 คุณลักษณะ คือ มีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ให้การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างแรงจูงใจให้ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นปกติ (Burns, 1978, 19-32) แตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงาน และองค์การมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มุ่งสนับสนุนความมั่นคงขององค์การเป็นสำคัญ (Promsri, 2005b, cited in Promsri, 2014, 100)

สรุป

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำมี 9 ด้าน จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญสูงสุด เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ มีคุณลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) เป็นผู้ที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน 4) มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานาน 5) มีความละเอียดรอบคอบ และระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด 6) มีความสามารถในการมอบอำนาจ และมอบหมายงานได้เป็นอย่างดี 7) เป็นผู้ที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 8) เป็นนักประสานงาน และนักเจรจาต่อรองที่ดี 9) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า 10) เป็นนักแก้ปัญหาที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และ 11) เป็นผู้ที่สามารถอธิบายงาน และสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี

ผู้วิจัยได้บทสรุปจากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยม และวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น สิ่งสำคัญคือผู้บริหารงานธุรการที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าควรมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรก โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารที่ดี ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมแสดงออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดผลได้ ผู้บริหารงานธุรการในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้บุคลากรมีความคิด ความเชื่อร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม จึงจะสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

1. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในครั้งนี้

ควรนำตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการที่เหมาะสม จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นผลการวิจัยในครั้งนี้สร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการ



ในปัจจุบันโดยนำมาเปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ถ้าตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร งานธุรการในปัจจุบันน้อยกว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันนั้นเป็นส่วนที่จะต้องนำไปกำหนดแผนการฝึกอบรม และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรนำตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ นำไปทดลองใช้จริงกับผู้บริหารงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด ว่าสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด

References

- Academic Service Center Srinakharinwirot University. (2013). Creating a corporate culture of Office of the Attorney General. In Report of the study on the program for the enhancement and development of discipline and ethics of the government attorney and corporate culture enhancement. (pp. 5-11). Bangkok: Academic Service Center Srinakharinwirot University. [in Thai]
- Agarwal, R.; Prabuddha De ; Sinha, A. P. & Tanniru, M. (2000). On the usability of OO representations. *Communications of the ACM*. 43(10), 83-89. Retrieved April 1, 2017, from http://www.acm.go.th/Plan_2559-2562/Plan_4years.pdf.
- Bass, B. M. (1997). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New Delhi: Ambika.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organization culture. In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of organization development*. Los Angeles: Sage.
- Chaiyaseth, T. (2009). Corporate values. *Spirit-Banraw*. 25 (475), 8-13. [in Thai]
- Constitution of the Kingdom of Thailand, B.E. 2550. (2007). Bangkok: Cabinet and Royal Gazette Publishing Office. [in Thai]
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. (8th ed.) Mason, OH: Thomson South Western.



- Danah, Z. (2005). Spiritually intelligent leadership. **Leader to Leader**. Fall 2005 (38), 53.
- DuBrin, J. A. (1998). **Leadership research findings, practice, and skills**. Boston, MA.: Houghton Mifflin Company.
- _____. (2010). **Principles of leadership**. Canada: South-Western.
- Feldman, H. R. (Ed.) (2008). **Nursing leadership**. New York: Springer.
- Floyd, G. J. (2011). **Fifteen qualities for strategic nursing leadership**. Retrieved July 15, 2016, from http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_nursing_lead...
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**.14(6), 693–727.
- George, F. (2000). Emotional and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relation**. 53(8), 35-39.
- Gill, R. (2006). **Theory and practice of leadership**. London: Sage.
- Gordon, J. R. ; Mondy, R. W. ; Sharplin, A. & Premeaux, S. R. (1990). **Management and organizational behavior**. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Greenleaf, R. K. (2002). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. NJ: Pau list Press.
- Hitt, M. A. & Ireland, D. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in The 21st Century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**. 13, 43-57.
- Hsu, Chia-Chien & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. **Practical Assessment. Research & Evaluation**. 12(10), 8.
- Karnjanapun, R. (2017). Ethical leadership development for manager. **Ph.D. in Social Sciences Journal**. 7(3), 16-25. [in Thai]
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2001). **Leadership: Theory application skill development**. Wahington: South-Western College.
- Maghroori, R. & Rolland, E. (1997). Strategic leadership: The art of balancing organizational mission with policy, procedures and external environment. **Journal of Leadership Studies**. 4(2), 62-81.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2006). **Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application**. (5th ed.) Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mintzberg, H.. (1979). **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Muckinsky, P. M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology**. (5th ed.) New York: Harper Collins.



- Northouse, P. G. (2007). **Leadership**. (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Office of the Attorney General. (2016). **Strategic plan and 4 year action plan of Office of the Attorney General, 2016-2019**. Retrieved May 1, 2017, from http://www.ago.go.th/Plan_2559-2562/Plan_4years.pdf. [in Thai]
- Phra Phaisan Visalo. (2007). **Science and art of good management: Case study of the Buddhist Shih Tzu Foundation**. Bangkok: Prikwarn-graphic. [in Thai]
- Promsri, C. (2014). **Contemporary leadership**. Bangkok: Intellectuals. [in Thai]
- Public Prosecution Organ and Public Prosecutors Act, B.E. 2553. (2010). **Government Gazette**. Book 127 Episode 75a, 38-50. Retrieved August 12, 2019, from http://www.ago.go.th/new_law/doc_ago1.pdf. [in Thai]
- Robbins, S. P. (2009). **Organizational behavior**. (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rukbanglaem, C. (2016). **Factors analysis of ethical leadership and ethical dilemmas in educational administration of nursing administrators in nursing colleges under the Jurisdiction of Phraboromrajchanok Institute, Ministry of Public Health**. Doctor of Education (Educational Administration), Faculty of Education, Prince of Songkla University. [in Thai]
- Sanrattana, W. (2014). **Leadership: Leadership theory paradigm and contemporary perspectives of leadership**. Bangkok: Thipayawisut printing. [in Thai]
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. (4th ed.) San Francisco, CA: Wiley.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1997). **Organizational behavior**. (6th ed.) New York: John Wiley and Sons.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. **Leader to Leader**. Fall 2004 (34), 7-11.
- Wongwanich, S. (2005). **Needs assessment research**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- Yukl, G. A. (2010). **Leadership in organizations**. (7th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.