

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก

### สังกัดกองทัพนาคที่ 2

#### Servant Leadership Model Development for Finance Officers of the Royal Thai Army

#### Second Region

ทศชัย ชัยมาโย<sup>1</sup>, สายันต์ บุญใบ<sup>2</sup> และ ละม้าย กิตติพร<sup>3</sup>

Tuschai Chaimayo<sup>1</sup>, Sayan Boonbar<sup>2</sup> and Lamai Kittiporn<sup>3</sup>

Received : 27 ก.พ. 2563

Revised : 25 เม.ย. 2563

Accepted : 28 เม.ย. 2563

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ และ 3) ประเมินประสิทธิผลของแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพนาคที่ 2 โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย และชั้นประทวน 105 นาย รวม 210 นาย เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามภาวะผู้นำให้บริการ แบบประเมินรูปแบบ และชุดการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ แบบประเมินภาวะผู้นำให้บริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ (1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ (2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน (4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี (5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และ (6) ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สภาพการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ประกอบด้วย (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) กระบวนการพัฒนา (4) ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และ (5) การติดตามและประเมินผล 3) ผลของการประเมินประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ พบว่า (1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังทดลองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ความพึงพอใจของผู้ที่มารับบริการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ (4) ภาวะผู้นำให้บริการระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ มีค่าสูงกว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ :** รูปแบบ, การพัฒนา, ภาวะผู้นำให้บริการ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อีเมล: Tuschai.chaimayo@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>3</sup> ดร., อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>1</sup> Doctoral Student, Program in Educational Administration and Leadership, Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University, Email: Tuschai.chaimayo@gmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Ph.D., Lecturer in Educational Administration and Leadership, Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University

<sup>3</sup> Ph.D., Lecturer in Educational Administration and Leadership, Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University

## Abstract

The purposes of this research were to 1) investigate components of servant leadership, 2) construct and develop a model for developing servant leadership and 3) assess the effectiveness of a developed model for developing servant leadership of the finance officers of the royal thai army second region. The samples were 105 of the commissioned officers and 105 of noncommissioned officers total of 210 officers. The instruments for collecting data were an expert interview form, a servant leadership questionnaire, an evaluation and servant leadership development model form, a servant leadership assessment form and a customer satisfaction assessment form. Data were analyzed using percentage, mean and standard deviation.

The findings were as follow : 1) The components of servant leadership of the finance officers involved six majors as follows: (1) the role-based service, (2) determination of development and empowerment of personnel, (3) participation and community building, (4) having good vision and communication, (5) listening and empathy and (6) humility and good human relations. As a whole, leadership operational conditions was a moderate level. 2) The model for developing servant leadership of the finance comprised (1) principles, (2) objectives, (3) procedures, (4) the development for each component and (5) follow-up and evaluation. 3) The results from assessment the effectiveness of the servant leadership development model for the finance officers found that (1) the model had an appropriateness as a whole at a high level, (2) servant leadership had changed significantly higher after the experiment with statistical significance at the level of .01, (3) overall satisfaction of service users towards the servant leadership behavior of the experimental group was at a high level and (4) the 2 weeks follow-up servant leadership was significantly higher than after the experiment leadership development model at the level of .01.

**Keywords** : Model, Development, Servant leadership

## บทนำ

ภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant Leadership) เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ซึ่ง Greenleaf ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ และได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใ้บริการเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการจะรับใช้คนอื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใ้บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำกลุ่มก่อน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 41) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความโดดเด่นในการนำตนเอง คือ ยึดมั่นในศีลธรรม อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ นำทีมโดยการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น สร้างเสริมพลังอำนาจ พัฒนาคคน และชุมชน นำสถาบันโดยการมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างมีกระบวนการ เป็นแบบอย่างการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของทีม (วาระดี ชาญวิรัตน์, 2559 : 37) ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใ้บริการจึงมีความแตกต่างกันแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน

เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำฝ่ายบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายฤทธิ์ กันหลง, 2553 : 103)

หน้าที่หลักของทหารเหล่าการเงิน เป็นงานบริการให้กับกำลังพลในหน่วยงานซึ่งผู้รับบริการ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และครอบครัวของกำลังพลทุกนาย นโยบายการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2559 คือการพัฒนาบรรดาข้าราชการของกรมการเงินทหารบก ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน และการบัญชีของกองทัพบก ยังคงยึดถือแผนแม่บทในการพัฒนากรมการเงินทหารบก 2555-2559 และนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ประจำปี 2559 และเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารบกที่ว่า “กองทัพเข้มแข็ง ประเทศมั่นคง” มากำหนดเป็นกรอบ และทิศทางในปีงบประมาณ 2559 โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้แก่หน่วยในกองทัพบก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลกำหนดไว้ภายใต้แนวคิด “ 5 หลัก คือ หลักเกณฑ์ หลักการ หลักฐาน หลักนิยม หลักธรรม ” ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการเบิกจ่ายและการบัญชี 2) ด้านการพัฒนาหน่วย และการบริหารจัดการกำลังพล และ 3) ด้านสวัสดิการและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ชูชาติ สุกใส, 2559 : ออนไลน์)

กองทัพบกภาคที่ 2 มีหน่วยงานทหารหลายหน่วยงานด้วยกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานทหารนั้นได้รับการจัดสรรบุคลากรทางด้านการเงินของกองทัพบก จากกรมการเงินทหารบก เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเงินของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามพันธกิจขององค์กรที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำฝ่ายบริการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องพัฒนาให้กับทหารเหล่าการเงินให้มีคุณลักษณะที่ดี และสามารถพัฒนาให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพสมกับปณิธาน และพันธกิจที่กรมการเงินทหารบกตั้งไว้ (ชูชาติ สุกใส, 2559 : ออนไลน์)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการ จัดเป็นความสำคัญสำหรับบุคลากรในแต่ละแห่ง เพื่อให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพมีศักยภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จทั้งในระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกทำวิจัยในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 ด้วยคาดหวังว่าข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา จะนำมาซึ่งนวัตกรรมการบริหารบุคคลและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นความหวังของผู้เกี่ยวข้องต่อไป

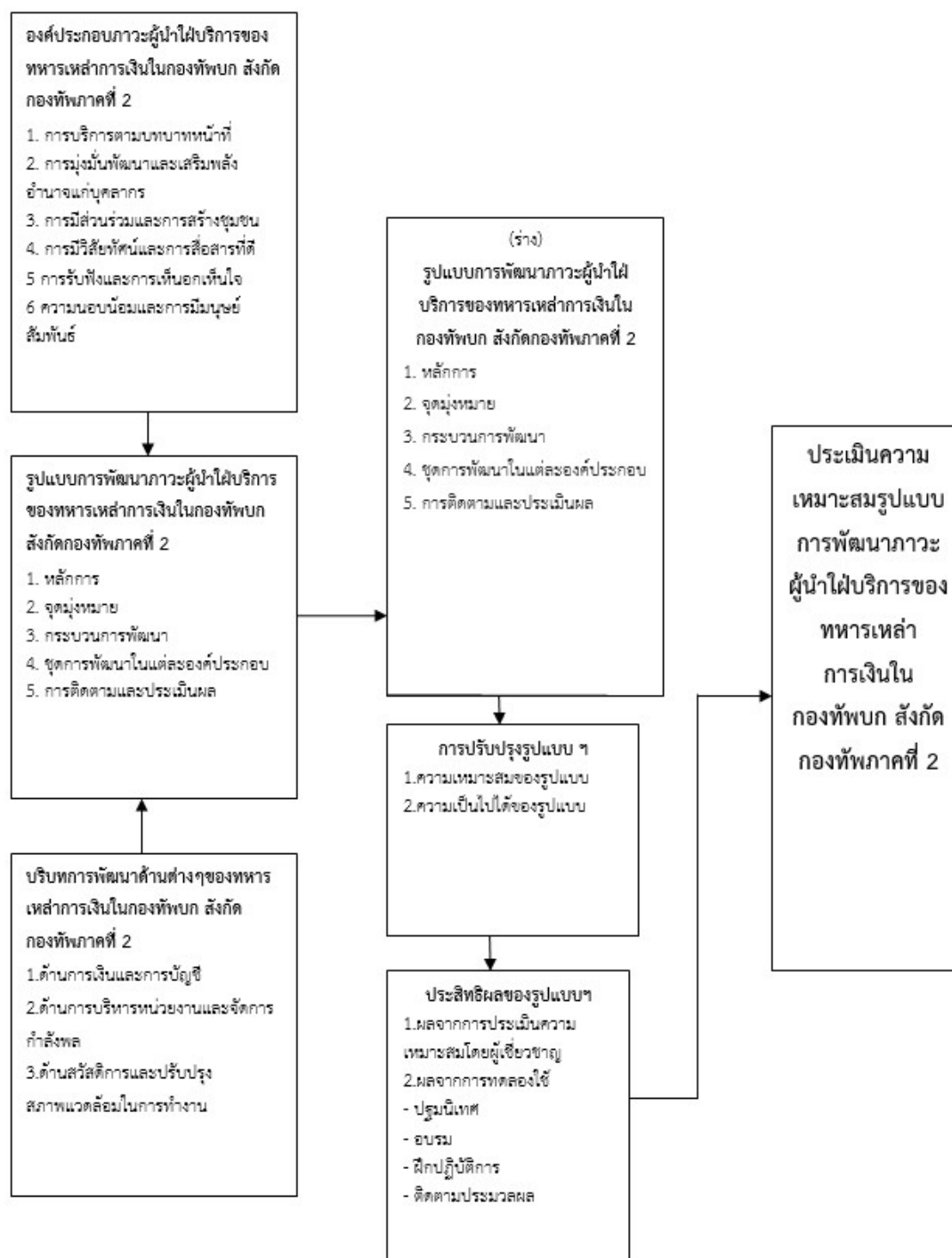
### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2

### กรอบแนวคิด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำฝ่ายบริการของ ละม้าย กิตติพร (2555 : 8) และแนวคิดของ ชรินดา พิมพ์บุตร (2556 : 10) มาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรต้น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) ด้านการมี

วิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และ 6) ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และตัวแปรตาม 3 ด้าน ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้ให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 2) ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้ให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 3) ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้ให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 โดยแสดงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำ  
ใบบริการ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) 2) การศึกษา  
จากผู้เชี่ยวชาญ และ 3) การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา  
แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใบบริการ 2) การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ  
ใบบริการ และ ระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และสรุปผลการทดลอง  
แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การออกแบบการทดลอง 2) การดำเนินการทดลอง และ 3) การสรุปผลการทดลอง

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ ได้แก่ ทหารเหล่าการเงิน  
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 พ.ศ. 2562 จำนวน 102 หน่วยงาน ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน  
159 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 303 นาย รวม จำนวน 462 นาย

1.1.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง เป็นประชากรในการทดลอง  
ใช้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใบบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ได้แก่ ทหารเหล่าการเงิน  
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ในหน่วยมณฑลทหารบกที่ 23 พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน  
18 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 31 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 49 นาย

1.1.3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง เป็นประชากรที่ใช้ในการ  
ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 ที่มีต่อภาวะผู้นำ  
ใบบริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 รวมทั้งสิ้น จำนวน 520 นาย

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน  
การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำใบบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก  
สังกัดกองทัพบกที่ 2 คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 105 นาย รวมทั้งสิ้น  
จำนวน 210 นาย ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย ของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการ  
ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใบบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ซึ่งได้กำหนด  
เป็นกลุ่มเดียว มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือ ก่อนและหลังการทดลอง จำนวน 40 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่าง  
แบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกการทดลองกับทหารเหล่าการเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 ที่มีอายุราชการ  
จำนวน 3 ปี ขึ้นไป เนื่องจากเป็นหน่วยงานทหารการเงินที่วิจัยปฏิบัติหน้าที่และอยู่ในวิสัยที่ผู้วิจัยสามารถดำเนินการพัฒนาได้

1.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้  
ในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 ที่มีต่อภาวะผู้นำ  
ใบบริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 รวมทั้งสิ้น จำนวน 220 นาย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
ตามตาราง ของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.2 แบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และพิจารณาค่าความสอดคล้องของข้อความรายข้อ กับนิยามศัพท์เฉพาะองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำให้บริการ แล้วหาค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อเท่ากับ 1.00

2.3 แบบสอบถามภาวะผู้นำให้บริการ ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง รายข้อเท่ากับ 0.8-1.00 ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.25-0.57 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของ Cronbach ของแบบสอบถามทั้งฉบับเป็น 0.98

2.4 แบบประเมินภาวะผู้นำให้บริการ ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8-1.00 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.21-0.60 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ของแบบสอบถามทั้งฉบับเป็น 0.99

2.5 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ค่าดัชนี ความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.8-1.00 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.45-0.79 และค่า ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ของแบบสอบถามทั้งฉบับเป็น 0.99

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในข้อ 2.3, 2.4, และ 2.5 นั้น มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และพิจารณาค่า ความสอดคล้องของข้อความรายข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำให้บริการ แล้วหาค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency : IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC=0.50 ขึ้นไป และการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับทหารเหล่าการเงิน และผู้รับบริการแห่งหนึ่งซึ่งไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะและธรรมชาติของผู้ให้ข้อมูลใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยมากที่สุด โดยวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2

3.2 ในขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ ผู้วิจัยส่งเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ภาวะผู้นำให้บริการ และหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้บัญชาการมณฑลทหารบก ผู้บังคับการกรมและผู้บังคับกองพัน ในกองทัพบกที่ 2 จำนวน 102 หน่วยงาน จำนวนทั้งหมด 210 ฉบับ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากทหารเหล่าการเงิน ในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2

3.3 ในขั้นตอนการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยส่งเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ตลอดจนหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ ในการขอ ความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก ในเรื่องของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ และขอความอนุเคราะห์ ในการประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ครอบคลุม 4 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของทหาร เหล่าการเงิน 3 ท่าน 2) กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารฝ่ายการเงิน 2 ท่าน 3) กลุ่มนักวิชาการ และนักวิจัย ในสถาบันอุดมศึกษา 2 ท่าน และ 4) กลุ่มนักวิชาการของทหารเหล่าการเงิน 2 ท่าน รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน

3.4 ในขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้บริการ ผู้วิจัยส่งเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบประเมิน ภาวะผู้นำให้บริการ ตลอดจนหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้บัญชาการมณฑลที่ 23 เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 ซึ่งแบ่งแบบประเมินออกเป็น แบบประเมินภาวะผู้นำให้บริการ

ก่อนทดลองใช้ จำนวน 40 ฉบับ และหลังทดลองใช้ จำนวน 40 ฉบับ รวม 80 ฉบับ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน  
ตลอดการวิจัย

3.5 ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความพึงพอใจ ผู้วิจัยส่งเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบประเมินความพึงพอใจ  
ของผู้รับบริการ และหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้อำนวยการมณฑลที่ 23 เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มาใช้บริการ  
จากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 แบ่งออกเป็นก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา กับทหาร  
เหล่าการเงินจำนวน 220 ฉบับ และหลังการทดลองใช้ จำนวน 220 ฉบับ รวม 440 ฉบับ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน  
ตลอดการวิจัย

3.6 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา แล้วนำไปจัดกระทำข้อมูล  
และวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย  
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผล

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ประกอบด้วย  
องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร  
ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ  
และด้านความรอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สภาพการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร  
ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน และด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ประกอบด้วย

2.1 หลักการ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2  
นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการ  
เรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ 3) รูปแบบการพัฒนามีความยืดหยุ่นในการไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล  
กลุ่ม และทั้งองค์การ

2.2 จุดมุ่งหมาย คือ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก พัฒนาทักษะ และเจตคติ เกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ตลอดจนนำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำ  
ใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง การเรียนรู้  
จากกรณีศึกษาและขั้นตอนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติการ  
และขั้นตอนการกำกับติดตามและประเมินผล

2.4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา  
สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา

2.5 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามผลโดยทั้งช่วงหลังการพัฒนา 2 สัปดาห์

3. ผลของการประเมินประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน  
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำใ้บริการ  
มีการเปลี่ยนแปลงหลังทดลองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการที่มีต่อพฤติกรรม

ภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ภาวะผู้นำให้บริการระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ มีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผล

1. จากความมุ่งหมายจากการวิจัยข้อแรกที่ต้องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ และได้ข้อค้นพบว่า มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และ 6) ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องบางส่วนกับแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาและวิเคราะห์ในบทที่ 2 โดยเฉพาะผลการวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555 : 88) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) การบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ และนกุล กุด แดง (2555 : ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 5) ความอ่อนน้อม 6) การบริการ ซึ่งยังสอดคล้องกับ สายนต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันพร สิทธิสาร (2560 : 27) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การบริการ จีรจรรณ เล่งพานิชย์ (2554 : 29) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 2) ความอ่อนน้อม 3) การบริการ และยังมี ความสอดคล้องกับ แซมมิล อาร์เม็ต, จูดีเนญส์ อ็อคเคซอนันต์ และรัตนาวดี ขอนตะวัน (2558 : 143) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 3) ความอ่อนน้อม 4) ความซื่อสัตย์สุจริต จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบ การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 มีความเหมาะสมที่สามารถนำไป เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นองค์กร ในการบริการโดยตรง

2. จากความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ต้องการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 ได้ข้อค้นพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ มี 5 ส่วน คือ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กระบวนการพัฒนา 4) ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และ 5) การติดตาม และประเมินผล ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบที่ออกแบบมานี้เป็นรูปแบบที่ดี มีความเหมาะสม เมื่อนำมาทดลองใช้ พบว่ายังไม่มี จุดอ่อนทั้ง 5 ประการ ซึ่งเห็นได้จากผลการติดตามและประเมินผลที่มีค่าคะแนนความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ใ้บริการ ล้วนแต่เพิ่มขึ้นทุกประการ อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 ที่ให้บริการ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามรูปแบบ และมีการ ฝึกปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ต้องได้รับการฝึกฝนด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย จึงจะทำให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ที่ 2 เกิดแนวคิด วิธีการ และความตระหนักถึงความสำคัญ



ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ และทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 จะต้องพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำให้บริการอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 มีการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ ให้บริการด้านการเงินแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้มารับบริการ จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ได้มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านภาวะผู้นำให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ทหารเหล่าการเงินสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องบางส่วนกับ ละม้าย กิตติพร (2555 : 133-134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผล อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ชรินดา พิมพ์บุตร (2556 : 178-180) ได้ศึกษา รูปแบบประเมินผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบประเมินผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการและจุดมุ่งหมาย 2) กระบวนการ 3) สูตรการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และ 4) การติดตามและประเมินผล

3. ผลของการประเมินประสิทธิผลโดยการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังทดลองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความพึงพอใจของผู้ที่มารับบริการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ภาวะผู้นำให้บริการระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ มีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ได้ฝึกปฏิบัติการสร้างทักษะการให้บริการ จะส่งผลให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 มีการนำเทคนิคการให้บริการ ไปใช้อย่างถูกต้อง เกิดผลดีอย่างสูงสุดต่อสำนักงานและผู้รับบริการ เมื่อฝึกปฏิบัติการภาวะผู้นำให้บริการแล้ว ทหารเหล่าการเงิน มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรู้ เกิดทักษะภาวะผู้นำให้บริการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการให้บริการของตนเองอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบ เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 มี 6 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบหลักที่ควรนำมาพัฒนา คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 3) ด้านความรอบรู้และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 5) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน และ 6) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ผู้บริหารทหารเหล่าการเงิน สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บริการ ของสำนักงานการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในกรณีที่ไม่สามารถนำมาพัฒนาได้ทุกองค์ประกอบ ผู้บริหารทหารเหล่าการเงินควรให้ความสำคัญในการพัฒนาตามที่ได้เรียงลำดับไว้

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ประกอบด้วย ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ด้านความรอบรู้และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ควรจัดอบรมและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำให้บริการ ทั้ง 6 ด้าน ให้แก่ทหารเหล่าการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินมีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ  
ให้บริการในระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้การให้บริการประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพบกที่ 2 เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่าย  
ที่เกี่ยวข้องควรตระหนัก และให้ผู้บริหารในเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพบกที่ 2 มีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนด  
ระยะเวลาทำกิจกรรมร่วมกัน และควรใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน และวิธีการพัฒนา  
ที่หลากหลาย เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกที่ 2 เกิดองค์ความรู้ มีทักษะ เทคนิคในการให้บริการ เป็นไป  
ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4 ควรนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก  
ในด้านอื่นด้วย เพื่อเป็นผลดีในภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก และทหาร  
เหล่าอื่นที่เป็นองค์กรการให้บริการ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพบกที่ 2 ไปใช้ใน  
ทหารเหล่าอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เพื่อที่จะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาวะผู้นำให้บริการของทหารในกองทัพบก  
สังกัดกองทัพบกที่ 2 โดยภาพรวมของหน่วยงานให้บริการ ผลที่ได้จะได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ  
ของทหารในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 และยกระดับคุณภาพการให้บริการของทหารในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2  
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการ

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้การบริการสอดคล้องกับบริบทของกองทัพบกที่ 2 ยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชูชาติ สุกใส. (2559). *สารจากเจ้ากรมการเงินทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2559*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2559,  
จาก <http://findept.rta.mi.th/indexfin>
- แซมมิล อาร์เมต, จิตินันท์ อัครเดชอนันต์ และรัตนาวดี ขอนตะวัน. (2558). ภาวะผู้นำให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์. *พยาบาลสาร*. 42,(พิเศษ),  
136-148.
- ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และนุกุล กุดแสง. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2563,  
จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/5404>
- ละม้าย กิตติพร. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ  
ครูและบุคลากรทางการศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วาระดี ขาญวิรัตน์. (2559). การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ของผู้นำวิชาการด้านการศึกษาพิเศษ. *วารสารชุมชนวิจัย*. 10,(1), 35-44.
- สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของนักศึกษาศาสาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 5,(20), 27-35.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร แนวคิดหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.