

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน  
และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน  
ของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

SPIRITUAL LEADERSHIP, WORKPLACE SPIRITUALITY AND  
EMPLOYEE ENGAGEMENT OF GOVERNMENT OFFICER AT SENIOR  
PROFESSIONAL LEVEL IN THE GOVERNMENT AGENCY

บุญจิรา ล้วนปรีดา<sup>1\*</sup> และรัตติกรณ์ จงวิศาล<sup>2</sup>  
Bunjira Luanprida<sup>1\*</sup> and Rattigorn Chongvisal<sup>2</sup>

Received : 28 March 2025

Revised : 26 May 2025

Accepted : 27 May 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ซึ่งตรงกับจำนวน 136 คน เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ แบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าทั้งหมด

<sup>1</sup> หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup> ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup> Master of Science in Industrial and Organizational Psychology Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

<sup>2</sup> Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

\* Corresponding Author's E-mail: [bunjira@gmail.com](mailto:bunjira@gmail.com)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ( $SD = 0.57$ ) และ 4.16 ( $SD = 0.56$ ) ตามลำดับ ระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ( $SD = 0.48$ ) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสัมพันธ์กันในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคือภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 72.9 ( $R^2_{adj} = .729$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ / จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน / ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

#### ABSTRACT

The objectives of this research were to study the level of spiritual leadership, workplace spirituality, and employee engagement; to study the relationship between spiritual leadership and workplace spirituality with employee engagement; and to study the influence of spiritual leadership and workplace spirituality on employee engagement of government officer at senior professional level in the government agency. The sample group consisted of government officer at senior professional level in the government agency. The sample size was determined using Krejcie & Morgan's table for a margin of error of 0.05, resulting in a sample size of 136 participants. Once the sample size was established, participants were selected using proportional stratified sampling. Collecting data by using personal data, spiritual leadership, workplace spirituality, and employee engagement questionnaires. The data were analyzed with statistical computer software. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and enter multiple regression analysis.

The research findings revealed that the levels of spiritual leadership and employee engagement were high, with mean scores of 3.82 ( $SD = 0.57$ ) and 4.16 ( $SD = 0.56$ ), respectively. The level of workplace spirituality was found to be very high, with a mean score of 4.25 ( $SD = 0.48$ ); spiritual leadership and workplace spirituality were positively related to employee engagement at the 0.01 level of significance; and the predictors of employee engagement were spiritual leadership and workplace spirituality attributed at the 0.01 level of significance at 72.9 percent ( $R^2_{adj} = .729$ ).

**Keywords:** Spiritual leadership / Workplace spirituality / Employee engagement

## บทนำ

การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลาย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานราชการซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ การปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560) การปรับโครงสร้าง ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ประสบความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สะท้อนศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ คือ “ความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ” ซึ่งหมายถึง สภาพความสัมพันธ์เชิงบวกที่บุคลากรมีต่อองค์กร สะท้อนผ่านความพยายาม ความกระตือรือร้น การมีส่วนร่วมกับเป้าหมาย และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแนวคิดนี้มีความใกล้เคียงกับ “ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน” (Employee Engagement) ในภาคเอกชน แต่ในบริบทของราชการ มักใช้คำว่า “ความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ” เพื่อเน้นความเฉพาะเจาะจงกับระบบราชการ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ โดยกำหนด “ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ” เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้สำรวจความผูกพันของบุคลากรในระบบราชการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 โดยผลการสำรวจในปี พ.ศ. 2565 พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ที่ ร้อยละ 78.70 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) และในปี พ.ศ. 2567 ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ร้อยละ 78.59 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) ทั้งนี้รายงานดังกล่าวข้างต้นข้างข้อมูลเชิงลึกในระดับตำแหน่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกลุ่ม “ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ” ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติและเป็นผู้รักษามาตรฐานของระบบราชการ บุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะแหล่งองค์ความรู้และผู้มีประสบการณ์เชิงวิชาการ อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มพบปัญหาการลาออกก่อนเกษียณ การหมดไฟในการทำงาน และการลดลงของความทุ่มเท ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐโดยตรง ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและลดความตั้งใจในการลาออก (ศรัญญา แสงลัมสุวรรณ และคณะ, 2556; อัสนีภรณ์ อรรถพิธ และศยามล เอกะกุลานันต์, 2561) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานนั้นไม่ใช่แค่ความพึงพอใจ แต่เป็นความรู้สึกผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงจะมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสุขในการทำงาน (Harter et al., 2002; Robbins &

Judge, 2017) การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้จะส่งผลต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของงาน หากพนักงานไม่มีความยึดมั่นผูกพัน จะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างมาก

ในการศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่อทั้งงานและองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล และ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2560) ผู้นำที่สื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจนและให้ความสำคัญกับพนักงาน จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์ (มหาวิทยาลัยรังสิต, 2565) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (พลวัต แสงสีงาม, 2564) งานวิจัยหลายชิ้นพบความสัมพันธ์ เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (นิธิพรรณ พิทักษ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; รัตติกรณ์ จงวิศาล และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2560)

นอกจากภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแล้ว จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน (Milliman, Gatling & Kim, 2018) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อตนเอง ผู้อื่น และความรู้สึกว่างานมีคุณค่า องค์กรสามารถส่งเสริมจิตวิญญาณ ในสถานที่ทำงานได้โดยการเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายองค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ และมอบหมายงาน ที่มีความหมาย (ชนกกาญจน์ พันธุ์เดิมวงศ์, 2558; Robbins & Judge, 2011) การส่งเสริมจิตวิญญาณ ในสถานที่ทำงานส่งผลดีต่อบุคคลและองค์กร เช่น เพิ่มความผูกพันทางจิต ความมุ่งมั่นในวิชาชีพ และ ลดอัตราการลาออก (บัณฑิตา หล่อนิมิตดี และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560; Margaretha et al., 2021)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณ ในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ในหน่วยงานภาครัฐโดยคาดว่าผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการในการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐได้

**สมมติฐานการวิจัย** ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน งานวิจัยเกี่ยวกับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จึงกำหนดสมมติฐานไว้ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

สมมติฐานที่ 2 จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐจำนวน 210 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้โดยใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากรเป็นหน่วยงานแล้วจึงคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของหน่วยงาน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบวัด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จำนวน 33 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่รัตติกรณ์ จงวิศาล (2566) แปลจากแบบวัดของ Fry, Vitucci & Cedillo (2005) ส่วนที่ 3 แบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน จำนวน 55 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2565) ที่สร้างและพัฒนาแบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน ฉบับภาษาไทย (Thai Workplace Spirituality Scale: TWSS) ส่วนที่ 4 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จำนวน 12 ข้อ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) โดยแบบวัดที่ใช้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ น้อยที่สุด = 1 คะแนน, น้อย = 2, ปานกลาง = 3, มาก = 4 และ มากที่สุด = 5

#### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยโดยการสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอนการหาคุณภาพเครื่องมืออย่างเป็นระบบ ด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและการทดสอบทางจิตวิทยาตรวจสอบ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง .667 – 1 ซึ่งค่า IOC  $\geq 0.50$  ถือว่าผ่านเกณฑ์เบื้องต้น และสามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) ส่วนข้อที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุง หรือ ตัดออก โดยมีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 12 ข้อ และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามเพื่อให้มีความถูกต้องและชัดเจนยิ่งขึ้น

จำนวน 3 ข้อคำถาม ต่อมาได้นำแบบวัดไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ .70 (อภิญา หิรัญวงษ์, 2562) และหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยการหาค่า Item-Total Correlation และพิจารณาเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ .30 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2555) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Science) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในช่วง .407 - .881 แบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .986 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในช่วง .392-.873 และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .957 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในช่วง .491 - .867 ซึ่งแบบวัดทั้ง 3 ฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีหนังสือจากมหาวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์จากกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้แจกแบบสอบถามตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อเก็บได้ครบตามจำนวน 136 ชุด ทำการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำไปวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้

### ผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาบันทึกและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงานในองค์กร จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 61.76 และเป็นเพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 47 ปี อายุต่ำสุด 32 ปี อายุสูงสุด 59 ปี โดยมีอายุ 41 - 50 ปี มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 54.41 รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 และอายุ 31 - 40 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16.18 กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสด มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 46.32 และมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.74 กลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 68.38 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.38 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.24 กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานในองค์กรเฉลี่ย 18 ปี มีอายุงานในองค์กรน้อยที่สุด คือ 9 ปี และมีอายุงานในองค์กรมากที่สุด คือ 38 ปี ช่วงอายุงาน 11 - 20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมา คือ อายุงาน 21 - 30 ปี

จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.09 ตามลำดับ และอายุงาน 31 ปี ขึ้นไป มีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.41

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเพื่อการวิเคราะห์ระดับตัวแปร และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน เพื่อแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย โดยการแบ่งช่วงระดับออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำมาก

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำ

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงมาก

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย (*M*) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) และระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

(n=136)

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	ระดับ
<b>ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณโดยรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.57</b>	<b>สูง</b>
ด้านวิสัยทัศน์	3.92	0.65	สูง
ด้านความหวัง/ความศรัทธา	4.04	0.63	สูง
ด้านความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น	3.63	0.71	สูง
ด้านความหมาย/เสียงเรียก	3.97	0.68	สูง
ด้านการเป็นสมาชิก	3.67	0.70	สูง
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	3.74	0.73	สูง
ด้านผลิตผล	3.95	0.76	สูง
<b>จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.48</b>	<b>สูงมาก</b>
ด้านการเชื่อมโยงกับตัวเอง	4.43	0.48	สูงมาก
ด้านการเชื่อมโยงกับผู้อื่น	4.24	0.50	สูงมาก
ด้านงานที่มีความหมาย	4.14	0.57	สูง
<b>ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานโดยรวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.56</b>	<b>สูง</b>
ด้านการพูด	4.05	0.64	สูง
ด้านการคงอยู่	4.12	0.64	สูง
ด้านความอดสาหัส	4.31	0.58	สูงมาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความหวัง/ความศรัทธา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านความหมาย/เสียงเรียก ด้านผลิตผล ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการเป็นสมาชิก และด้านความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.95, 3.92, 3.74, 3.67 และ 3.63 ตามลำดับ

จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐมีจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเชื่อมโยงกับตัวเองอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.43 รองลงมา คือ ด้านการเชื่อมโยงกับผู้อื่นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และด้านงานที่มีความหมายอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความอดสาหะอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือ ด้านการคงอยู่และด้านการพูดอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และ 4.05 ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ ดังแสดงในตารางที่ 2 และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบนำเข้าตัวแปรทั้งหมด (Enter) เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษของหน่วยงานภาครัฐ ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ

(n=136)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
	ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	.785**
จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน	.792**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .785 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .792 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ โดยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่เกิน .80 (Kim, 2019) หากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ต่อกันมากเกินไป อาจเกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูง (Multicollinearity Problem) ทำให้ไม่สามารถระบุได้ว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอิทธิพลจากตัวแปรใด และทำให้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณคลาดเคลื่อน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเท่ากับ .696 ค่าความพองตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) เท่ากับ 1.942 และค่า Tolerance เท่ากับ .515 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) กล่าวคือ ค่า VIF ที่ต่ำกว่า 10 และค่า Tolerance ที่สูงกว่า 0.1 แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระในแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอย

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter) โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน เป็นตัวพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

(n = 136)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE <sub>b</sub>	Beta	t	P
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	.452	.062	.454	7.272***	.000
จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน	.555	.073	.476	7.635***	.000
ค่าคงที่ (Constant) = .075					
R = .856    R <sup>2</sup> = .733    R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> = .729    Overall F = 183.011    p = .000***					

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรทั้งหมด เพื่อพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐพบว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .856 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ ร้อยละ 72.9 (R<sup>2</sup><sub>adj</sub> = .729) เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน} = .075 + .452 (\text{ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ}) + .555 (\text{จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน})$$

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าจะทำให้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นเท่ากับ .452 หน่วย และถ้าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าจะทำให้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นเท่ากับ .555 หน่วย และมีสมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน} &= .454 (\text{ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ}) \\ &+ .476 (\text{จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน}) \end{aligned}$$

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้สูงที่สุด คือ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน ( $\beta = .476$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ( $\beta = .454$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐมีระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและความยึดมั่นผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับสูง และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อมิติทางจิตวิญญาณของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมความหมายของงาน (Meaningful work) ความมีเป้าหมายร่วม (Shared purpose) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of belonging) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ องค์กรที่สามารถหล่อหลอมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเป็นแบบอย่างในการนำโดยใช้คุณธรรม ความเข้าอกเข้าใจ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณค่า ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศโดยรวมของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจจากภายในและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มศักยภาพ ยิ่งไปกว่านั้น ระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่สูงมาก อาจแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้กับความต้องการทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความมั่นคงทางจิตใจ การพัฒนาตนเอง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = .785$  และ  $r = .792$  ตามลำดับ) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) สูงกว่า .78 จัดอยู่ในระดับสูงมาก (Guilford, 1956) และแม้จะมีนัยทางสถิติ ก็ไม่สามารถสรุปเชิงเหตุ

และผลได้โดยตรงเพราะเป็นการวิจัยเชิงสัมพันธ์ (Creswell & Creswell, 2018) แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรระดับชำนาญการพิเศษมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และรับรู้ถึงความหมายหรือคุณค่าของงานที่ตนปฏิบัติ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น กล่าวคือเมื่อข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับสูงก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสูงขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้ามหากข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับต่ำก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่ำลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หน่วยงานราชการแห่งนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างความมั่นคงทางอาหารให้กับประเทศ มุ่งมั่นในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษส่วนใหญ่มีลักษณะงานในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย อาจมองว่าตนเองมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องจักรกลเพื่อเพิ่มผลผลิต และความยั่งยืนด้านอาหาร การได้เห็นผลงานของตนเองส่งผลดีต่อประชาชนหรือองค์กรอาจทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และองค์กรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ส่งผลให้ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับ นิธิพรณ พิทักษ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญที่สุด ที่จะนำผลของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานไปสู่การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ในส่วนจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษมีจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับสูงก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสูงขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้ามหากข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษมีจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับต่ำ ก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่ำลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีพันธกิจหลักในการวิจัยและพัฒนา ทำให้ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเห็นคุณค่าและทุ่มเทในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555), จิรฤต จินดาสวัสดิ์ และคณะ (2562) และ Sharma & Kumra (2020) ที่พบว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐ จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าทั้งหมด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สามารถร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 72.9 ( $R^2_{adj} = .729$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ .856 ซึ่งจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้สูงที่สุด ( $Beta = .476$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ( $Beta = .454$ ) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หน่วยงานราชการแห่งนี้

ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภาวะผู้นำของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ผ่านแนวทางการปฏิบัติงานหรือการมอบหมายงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษความมีเพียรพยายามในการปฏิบัติราชการให้ดีที่สุด สร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน รวมถึงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และสมคูลวัฒนธรรมองค์กรผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Zhou & Yang (2020) และ Heryawan et al. (2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ในส่วนของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันได้ด้วยเช่นกันอาจเนื่องมาจากข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเป็นข้าราชการที่ทำงานด้านวิชาการมักให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เข้าร่วมการฝึกอบรมและสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Margaretha et al. (2021) และ Milliman, Gatling & Kim (2018) ที่พบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานส่งผลโดยตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษให้สูงยิ่งขึ้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ได้แก่ กิจกรรมจิตอาสา เช่น การบริจาคสิ่งของ การปลูกป่า การช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น กิจกรรมพัฒนาคุณธรรมตามความเชื่อในศาสนาต่าง เช่น การปฏิบัติธรรม ช่วยให้บุคลากรได้ทบทวนและพัฒนาจิตใจของตนเอง เรียนรู้หลักธรรมคำสอนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม และความเมตตากรุณา ส่งผลให้บุคลากรมีจิตใจที่สงบและมีคุณธรรม จะได้มีสติในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับข้าราชการ นอกจากนี้หน่วยงานราชการควรส่งเสริมการสร้างและรักษา พฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าทางจิตวิญญาณเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และองค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ เช่น การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้วิธีการเรียนรู้จากตัวแบบ (Modeling) โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงจิตวิญญาณ และทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับตนเอง และผู้อื่น เช่น การอธิษฐาน การฝึกสมาธิและเจริญสติ การสะท้อนคิด (Reflection) การจดบันทึก (Journaling) การฝึกทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) เป็นต้น

2. จากผลการวิจัยพบว่าระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานแห่งหนึ่งโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษให้สูงยิ่งขึ้น องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความหมายในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางจิตวิญญาณ เริ่มต้นในเชิงนโยบายขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายทางจิตวิญญาณให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจิตวิญญาณ ได้แก่ การสรรหาบุคลากรให้ความสำคัญกับผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตอาสา การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านจิตใจและคุณธรรม โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านจิตวิญญาณ และองค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีคุณค่า และมีความหมายต่อชีวิต ได้แก่ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงาน การเชื่อมโยงงานของบุคลากรกับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า เช่น การให้บริการประชาชน หรือการพัฒนาประเทศ การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพและความสามารถ เป็นต้น ในเชิงนโยบาย องค์กรอาจกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้งมิติของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน โดยสามารถนำทั้งสององค์ประกอบมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล เลื่อนตำแหน่ง หรือพัฒนาเส้นทางอาชีพของข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อส่งเสริมผู้นำที่มีคุณธรรม มีจิตบริการ และสามารถหลอมรวมคุณค่าภายในเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และส่งเสริมความยั่งยืนในการบริหารงานภาครัฐ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาต่อกับกลุ่มประชากรที่แตกต่างออกไป อาจศึกษากับกลุ่มประชากรอื่น ๆ เช่น ข้าราชการระดับชำนาญการ ข้าราชการระดับปฏิบัติการ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างประจำ เพื่อความครอบคลุมและหลากหลายของข้อมูล และเป็นตัวแทนของประชากรในวงกว้างมากขึ้น นอกจากนี้ อาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อทำความเข้าใจมิติทางจิตวิญญาณได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น โดยเฉพาะแง่มุมที่ไม่สามารถสะท้อนผ่านแบบสอบถามเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว อีกทั้งควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) การออกแบบงาน (Work Design) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นต้น

**เอกสารอ้างอิง**

- จิรกฤต จินดาสวัสดิ์, ญาณิศ ภัทรสิริรัชต์, ณัฐนันท์ มนตรีพิศุทธิ์, และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2562). อิทธิพลของจิตวิญญาณในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อผล การปฏิบัติงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเขตนิคม อุตสาหกรรมแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี. **สุทธิปริทัศน์**. 33(107): 223 - 234.
- ชนกาญจน์ พันธุ์เดิมวงศ์. (2558). จิตวิญญาณในการทำงาน: มิติใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**. 13(2): 1 - 10.
- นิธิพรรณ พิทักษ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่น ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 36(1): 112 - 129.
- บัณฑิตา หล่อนิมิตต์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิต ในผู้บริหารระดับกลางของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา**. 9(1): 171 - 188.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2555). การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัตินิเทศ **เชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลวัต แสงสีงาม. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. **วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. 11(1): 218 - 231.
- มหาวิทยาลัยรังสิต. (2565). **ทัศนวิสัยของผู้นำที่ดี ควรมีอะไรบ้าง**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://x.gd/xhVNZ>. (2566, 2 กุมภาพันธ์).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2560). บทบาทของจิตวิญญาณในการทำงาน ในการส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**. 23(2): 168 - 186.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของ พนักงาน. **วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม)**. 33: 188 - 202.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2565). รายงานการวิจัยเรื่อง **การพัฒนาแบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน ฉบับภาษาไทย**. กรุงเทพฯ: เอเชียติจิตตอลการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2566). **จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน: การศึกษาแบบกำหนดขอบเขต**. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอน เจอร์นัล พับลิเคชัน.
- ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลิมสุวรรณ. (2556). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในประเทศไทย. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**. 19(2): 77 - 94.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). **รายงานผลการสำรวจความผูกพันของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://x.gd/McQwH>. (2566, 23 กันยายน).

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). **แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://www.opsmoac.go.th/satun-manual-files-452791791826>. (2566, 23 กันยายน).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). **รายงานผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: [https://www.ocsc.go.th/?post\\_type=reports&p=90238](https://www.ocsc.go.th/?post_type=reports&p=90238). (2566, 23 กันยายน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). **การบริหารงานภาครัฐแบบมีส่วนร่วม**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://x.gd/OrMUS>. (2566, 23 กันยายน).
- อภิญา หิรัญวงษ์. (2562). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 01475511 (สถิติประยุกต์ทางจิตวิทยา)** [เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์]. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัสนีภรณ์ อรรถพิธ และศยามล เอกะกุลานันต์. (2561). อิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์กร และความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเจนเนอเรชันวาย บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**. 38(5): 59 - 79.
- Aon Hewitt. (2015). **Trends in Global Employee Engagement**. [Online], Available: <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>. (2023, 23 September).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. (5th ed.). SAGE Publications.
- Fry, L. W., Vitucci S. & Cedillo, M. (2005). **Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership**. North Carolina: Age Publishing.
- Guilford, J. P. (1956). **Fundamental Statistics in Psychology and Education**. (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. 87(2): 268 - 279.
- Heryawan, M., Suyono, J., Aini, N., Elisabeth, D. R. & Sukaris. (2021). **Relationship between Spiritual Leadership and Innovative Behavior in Chinese Drone Companies: the Mediating Effect of Employee Engagement**. Proceeding of The 6th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. 3-5 November 2021. (3261-3269). Monterrey, Mexico.

- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and Misleading Statistical Results. **Korean Journal of Anesthesiology**. 72(6): 558 - 569.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30(3): 607 - 610.
- Margaretha, M., Saragih, S., Zaniarti, S. & Parayow, B. (2021). Workplace Spirituality, Employee Engagement, and Professional Commitment: a Study of Lecturers from Indonesian Universities. **Journal of Problems and Perspectives in Management**. 19(2): 346 - 356.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intent to Stay, and Service Delivery. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. 35(2018): 56 - 65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). **Organizational Behavior**. (14<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Organizational Behavior**. (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Educational and Psychological Measurement**. 37(2): 425 - 44.
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Justice and Mental Health: Mediation Role of Employee Engagement. **Journal of Advances in Management Research**. 17(5): 627 - 650.
- Zhou, S. & Yang, S. C. (2020). **Relationship between Spiritual Leadership and Innovative Behavior in Chinese Drone Companies: the Mediating Effect of Employee Engagement**. Proceeding of The 5th RSU International Research Conference on Science and Technology, Social Science and Humanities 2020. 1 May 2020. (1775-1782). Online Conference.