

# อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## ต่อความภักดีในองค์กร การศึกษากรณี กรมการขนส่งทางบก<sup>1</sup>

### The Influence of Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Loyalty : A Case study of Department of Land Transport.

ปฐมา กั้นพงษ์<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อบ่งชี้ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความภักดี และระดับความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ ไปยังผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาความถี่ , ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, และวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ โดยสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30 – 39 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก และ ระดับความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบกอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** ความผูกพันต่อองค์กร, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความภักดีในองค์กร

#### Abstract

This study aims to examine the influence of organizational commitment and work motivation to organizational loyalty and organizational loyalty level of the personnel toward Department of Land Transport. The data were drawn from online questionnaire responded by 132 personnel. Analyzed by utilizing techniques of statistical analysis include the distribution of frequency, percentage, mean, standard deviation, and the multiple regression analysis. The results showed that most respondents were female, age between 30 – 39 years old, marital status, bachelor degrees, working experience less than 5 years, and income from 10,001 –

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อความภักดีในองค์กร การศึกษากรณี กรมการขนส่งทางบก

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโท หลักสูตรทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

20,000. The result of the hypotheses testing showed that the organizational commitment and work motivation has an impact on the personnel loyalty in Department of Land Transport which was at a high level

**Keywords :** Organizational Commitment, Work Motivation, Organizational Loyalty

## ที่มาและความสำคัญ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อองค์การ ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารหรือ 4M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น คนถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการจัดการคนเพื่อจะรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มี ทักษะความรู้ความสามารถไว้กับองค์การให้มากที่สุดและยาวนานที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถจะปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สิ่งสำคัญในการจัดการคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้นอยู่ที่การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถเอาไว้กับองค์การโดยให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การสร้างขวัญกำลังใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากความสามารถในการบริหารจัดการของฝ่ายผู้บริหารแล้ว ที่สำคัญขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การเช่นกันเพราะผู้ปฏิบัติงานในองค์การเปรียบเสมือนเพชรขององค์การและมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์การ องค์การควรต้องใส่ใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความภักดีต่อองค์การโดยสร้าง แรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์การ อยู่ร่วมกับองค์การได้อย่างอบอุ่นและมีความสุขเปรียบเสมือนครอบครัว พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นหากองค์การสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความต้องการตามเป้าหมายได้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไป (จันทนา เสี่ยงเจริญ, 2554)

องค์การเอกชนหรือองค์การภาครัฐ ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญของความภักดีต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน เพราะปัญหาของความภักดีนั้น คือการสูญเสียอัตรากำลังและอัตราการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงานที่สั่งสมประสมการณ์การทำงานมาอย่างยาวนาน นอกเหนือจากการเกษียณอายุ โดยอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการพัฒนาขององค์การ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต เมื่อองค์การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภักดีต่อองค์การโดยมีความพึงพอใจ มีความสุข รู้สึกผูกพันต่อองค์การและมีแรงจูงใจในการทำหน้าที่ของตนก็จะก่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ กล่าวคือมีความง่ายต่อการบริหารงานองค์การ องค์การมีความมั่นคง เนื่องจากการขาดงาน การย้ายงาน และการลาออกของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นในปริมาณที่น้อยมาก องค์การ

ได้รับการปกป้องชื่อเสียงเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ มีความรักความศรัทธาเชื่อมั่นในองค์กร และ องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานทุ่มเท เสียสละและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้องค์กร ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรใดมีผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความภักดีต่อองค์กรหรือความภักดีต่อองค์กรมีน้อย ก็ส่งผลเสียต่อ องค์กรทำให้เกิดปัญหาหลายประการ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไม่เต็มใจ และอาจลาออกจาก องค์กรนั้นไป ถึงแม้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความภักดีในองค์กรแต่ไม่ได้ลาออกและเลือกที่จะอยู่ในองค์กรต่อไปก็ จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่เต็มใจหรือไม่ตั้งใจก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรที่องค์กรจะต้องนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ หรือการสูญเสียเวลาที่จะต้องฝึกหัดผู้ปฏิบัติที่จะเข้าใหม่เพื่อมาทดแทน เกิดการสูญเสียเป้าหมายขององค์กรที่ กำหนดไว้ซึ่งองค์กรนั้นๆ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินงาน (อุซุมพร แก้วขุนทด : 2550 ) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก ภักดีต่อองค์กรและอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานต่อไป โดยการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร สร้าง บรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ ผู้ปฏิบัติงานงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเปิดโอกาส ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร มีการร่วมแสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน รวมทั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ดีและเอื้อต่อการทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การจัด สวัสดิการและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และการบริหารจัดการงานเป็นระบบที่ดี ล้วนเป็น บรรยากาศของการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องต่อความจงรักภักดีทั้งสิ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้าง ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกภักดีในองค์กร ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

ที่ผ่านมาสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก ยังประสบปัญหาของ ความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีไม่มากนัก นอกจากมีสาเหตุจากการเกษียณอายุราชการแล้ว ยังมีการขาด แคลนอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีสาเหตุจากการลาออกและการโอนย้ายของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีการโอนย้าย เปลี่ยนสายงาน และลาออกไป ไม่คงอยู่กับองค์กร ทำให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพน้อยลง คือ 1. เกิดความล่าช้าในงาน เพราะงานมีความไม่ต่อเนื่อง 2. เกิดความผิดพลาด ในงานได้ง่ายขึ้น เพราะเมื่อผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่เพื่อมาทดแทนตำแหน่งงานเดิม ยังไม่มีความชำนาญในการ ทำงานมากนัก 3. สูญเสียเวลาในการถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ พร้อมทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ เวลาในการเริ่มสั่งสมประสบการณ์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากสถิติการโอนย้ายและลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ภายในสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2561 - 2563 (กองการ เจ้าหน้าที กรมการขนส่งทางบก) มีจำนวนทั้งสิ้น 97 คน และจากจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่โอนย้ายและลาออก พบว่า ในปี 2563 มีจำนวนโอนย้ายและลาออกมากที่สุดคือ จำนวน 50 คน คิดเป็น ร้อยละ 51.54 ซึ่งเป็นอัตราที่สูง

## ปีงบประมาณ

2561

2562

2563

## อัตราการโอนย้าย/ลาออก

35 (ร้อยละ 36.08)

12 (ร้อยละ 12.37)

50 (ร้อยละ 51.54)

จากการคาดการณ์ พบว่ายังคงมีแนวโน้มการโอนย้ายและลาออกจำนวนมาก อาจส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ ที่เกิดจากความภักดีต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีปริมาณไม่มากนัก ผู้ศึกษาเห็นว่าควรศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อความภักดีในองค์การ ศึกษากรณี กรมการขนส่งทางบก” โดยได้ศึกษาค้นคว้าแนวความคิดและทฤษฎีที่จะเป็นปัจจัยที่จะสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดี คงอยู่กับองค์การ และทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ ซึ่งปัจจัยที่จะสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีในองค์การได้นั้น เกิดมาจากการผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ มีอัตราการลาออก การย้ายหรือโอนลดลงจากเดิม อันจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อบ่งชี้ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก
2. เพื่อบ่งชี้ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก
3. เพื่อพรรณนาระดับความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบก
3. ระดับของความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในกรมการขนส่งทางบกอยู่ในระดับมาก

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างระบบสัญญาจ้างชั่วคราวปีงบประมาณ 2564
2. ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วย  
ตัวแปรตาม คือ ความภักดีในองค์การ  
ตัวแปรอิสระ คือ ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. สถานที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบก
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS แล้วแสดงผลการวิจัยโดยวิธีการหาความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดีในองค์การ

Steer (1991, p. 29) อ้างถึงใน เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ (2560, หน้า 36 – 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความภักดีในองค์การ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคคลเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตนพยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุ และเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความภักดีต่อองค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร สนับสนุนและสรรสร้างองค์การให้ดีขึ้น

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

March & Mannari (1977) อ้างถึงใน บุศราคม รักท้วม (2562, หน้า 18) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ทำงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่อยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ หรือความภักดีต่อองค์การและยอมรับเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การด้วย

#### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ธนัญพร สุวรรณคาม (2559) สรุปว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นๆ ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น เต็มใจและตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

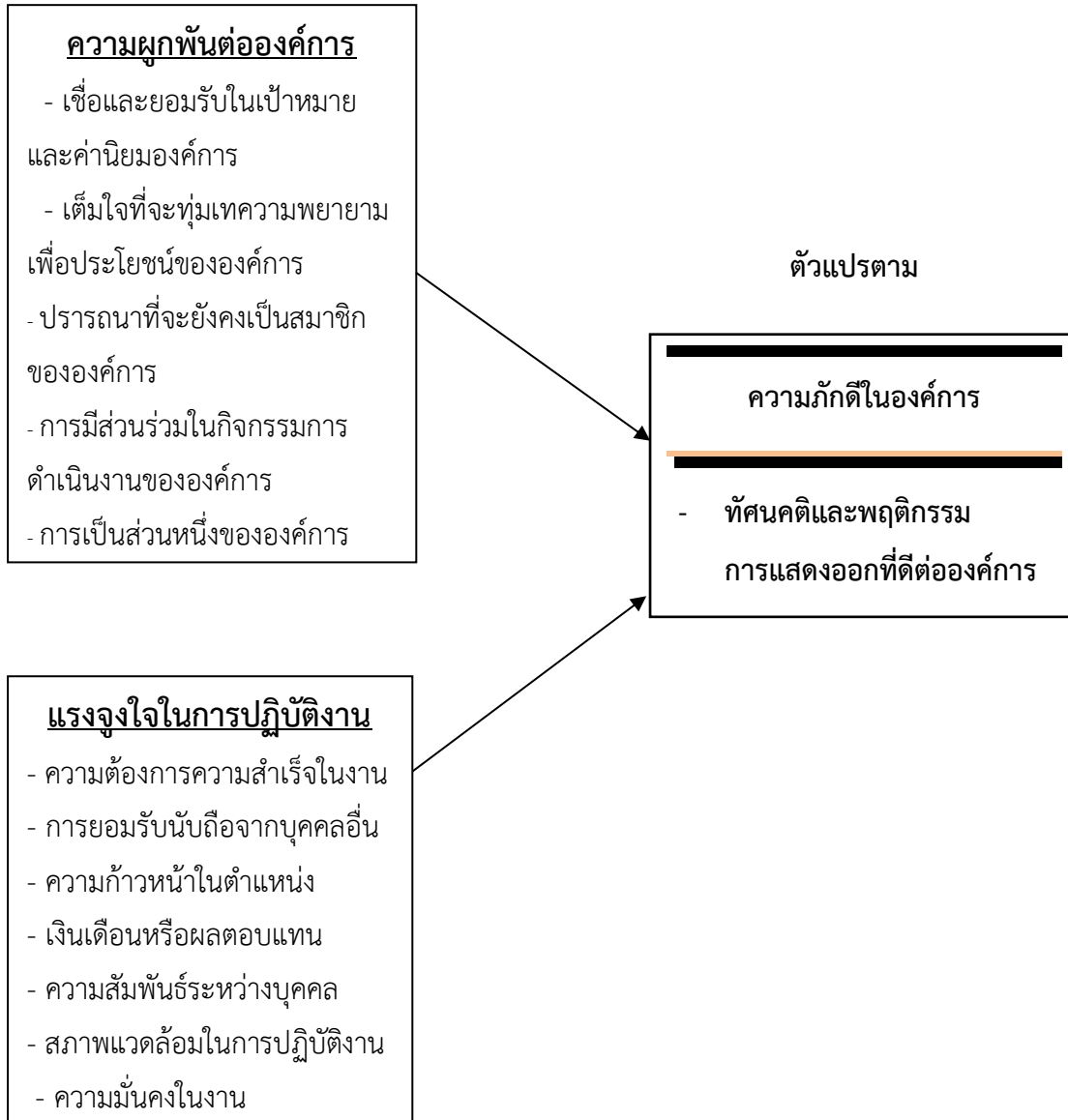
#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เดชพงศ์ โปธิสุวรรณ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีสถานภาพสมรสมีรายได้ 15,001-25,000 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และ ทำงานในองค์กรประเภทธุรกิจที่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ส่วนระดับแรงจูงใจ ปัจจัยความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยความคาดหวังการปฏิบัติงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

Alexander Preko and John Adjetej (2013) ได้ศึกษา “แนวคิดเกี่ยวกับความภักดีและความผูกพันของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารการขายของธนาคารพาณิชย์ในกานา” สรุปได้ว่า ความภักดีและความผูกพันของพนักงาน มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยถือเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารควรนำไปพิจารณา สิ่งสำคัญของความภักดี คือ ต้องเพิ่มความผูกพันและความภักดี แต่ถือว่าไม่ใช่องค์ประกอบที่ครบถ้วนที่จะส่งเสริมหรือนำไปสู่ผลงานที่ดีของพนักงาน แต่ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น แรงจูงใจ ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยอมรับความพึงพอใจในงาน การประเมินผลงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานที่ดี

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมการขนส่งทางบกทุกประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างระบบสัญญาจ้าง จำนวนทั้งหมด 196 คน โดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane และขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เท่ากับ 132 คน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ด้านความภักดีต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.7) มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี (ร้อยละ 49.2) สถานภาพโสด (ร้อยละ 58.3) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 72.7) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 52.3) และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท (ร้อยละ 69.7)

ระดับความภักดีในองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากด้านทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 4.20)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร (ร้อยละ 4.27), ด้านความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร (ร้อยละ 4.20), ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานในองค์กร (ร้อยละ 4.17), ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (ร้อยละ 4.14), และด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร (ร้อยละ 4.11)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านความมั่นคงในงาน (ร้อยละ 4.42), ด้านความสำเร็จในงาน (ร้อยละ 4.39), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ร้อยละ 4.19), ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 4.15), ด้านการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น (ร้อยละ 3.98), ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (ร้อยละ 3.89) และด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทน (ร้อยละ 3.71)

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อความภักดีในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความภักดีในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## การอภิปรายผล

จากการสรุปผล เรื่อง อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อความภักดีในองค์กร ศึกษากรณี กรมการขนส่งทางบก พบว่าความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทำให้เกิดความภักดีในองค์กรได้ ในด้านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ที่แสดงว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงาน



นั้นเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือมีความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปแล้วนั้น จะนำไปสู่ความภักดีได้ สอดคล้องกับแนวคิดของMowday, Steers and Porter ที่กล่าวอย่างหนึ่งว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน โดยมีความรู้สึกเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การและมีความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความภักดี และสอดคล้องกับผลการศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย3.83 แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพมีความผูกพัน ต่อองค์การในระดับมาก โดยมีการทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิก มีการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ และมีการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ

และเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลมาจากงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำอยู่นั้น มีความมั่นคง เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์การแห่งนั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ หรือแม้กระทั่งการถูกเป็นที่ยอมรับนับถือในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และงานที่ทำอยู่ในองค์การมีส่วนช่วยที่สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ดีในอนาคตได้ โดยสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1966) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจจากการปฏิบัติงานนั้น มีสาเหตุหนึ่งมาจากปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน จากการศึกษาด้วยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน โดยถือว่าเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ที่จะสร้างความพึงพอใจในงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร ชวนชอบ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์การอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคลผลการศึกษพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และได้สรุปในการวิจัยให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น มีปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

## ข้อเสนอแนะและการใช้ประโยชน์จากการวิจัย

ผู้ศึกษาขอแนะนำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความภักดีในองค์การ ตามหัวข้อดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ ผู้บริหารองค์การควรมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น เกิดความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นสำคัญ ด้วยการสร้างโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

มีระบบงานที่เป็นขั้นตอน เพราะจะส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุด ที่อยากจะทำางานด้วย ต่อมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ ควรเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงาน เข้ามามีบทบาทในการคิดและวางแผนการปฏิบัติขององค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้สึก เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การจนเกิดความเต็มใจ ที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรมีการรับฟังความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมารวบรวมเป็นนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์การ ด้านการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ควรมีสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า และสุดท้ายด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อประโยชน์ขององค์การ โดยการมีนโยบายสร้างขวัญกำลังใจ ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถดำเนินงานให้แก่องค์การ จนเกิดประโยชน์สูงสุด

1.2. การส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การ ควรมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ผู้บริหารควรสร้างเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจทำงาน ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ควรมีการจัดอบรมส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มทักษะในการทำงาน และมีเส้นทางความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจน ด้วยการ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ด้านการยอมรับนับถือ ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานที่ ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นการยกย่องนับถือความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นทำงานให้แก่องค์การ เช่น การมอบรางวัลข้าราชการดีเด่นประจำปีงบประมาณ เพื่อ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมี การจัดกิจกรรมร่วมกันภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสัมพันธ์อันดี ทั้งกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเองด้วย ถือเป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ควรจัดสถานที่ให้มีสภาพแวดล้อมในองค์การที่เอื้อต่อการทำงาน มีความสะดวกสบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นส่วนสำคัญ เช่น การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ และมีความทันสมัยของเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและความสุขแล้ว มักจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดี ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการ ทำงานและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่ดี เพื่อให้เกิดเป็นองค์การที่มีชื่อเสียงและประสบ ความสำเร็จได้นั่นเอง

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.1 ควรศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาความภักดีของผู้ปฏิบัติงาน จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อการต่อยอดในการวิจัย

2.2 ควรศึกษาถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการขององค์กรต่อไป

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงบริหารและ/หรือภาคปฏิบัติ

3.1 ควรสร้างกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบ มีมาตรฐาน มีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการประเมินผล รวมถึงการแก้ไขปัญหาให้ทันเวลาที่

3.2 ควรมีการจัดประชุมภายในกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

## 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

4.1 ควรศึกษาแนวทางที่เสริมสร้างความภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดี

4.2 ควรศึกษากับกลุ่มตัวอย่างของกรมการส่งทางบกทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.3 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกศึกษาเพียงตัวแปรบางตัว ดังนั้น ควรศึกษาค้นคว้าถึงปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์มากที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วาณิชย์บัญชา .(2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่7).  
กรุงเทพฯ.สามลดา
- กรมการขนส่งทางบก กองการเจ้าหน้าที่ .(2564). ข้อมูลอัตรากำลังบุคลากรกรมการขนส่งทางบก.  
กรุงเทพมหานคร.
- กานดา ศรีจันทร์. (2557). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของ  
พนักงานบริษัท เคอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ.
- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร  
ในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ขวัญฤทัย นาคดี.(2557). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- จันทนา เสียงเจริญ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด  
(มหาชน). การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จรรยา ห่วงเทศ. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรี  
อยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.การค้นคว้าอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ถลันนันท์ บุตรขุนทอง.(2559) .ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต  
แห่งประเทศไทย. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธนัญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อ  
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557) .แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทย  
ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญธิภา แก้วแสง. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

- ของบุคลากรสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์). วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ธีรวัฒน์ ศรีอนุชาต. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจของ  
พนักงานกับปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงาน  
ใหญ่ สายงานบริหารหนี้และกฎหมาย. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
หอการค้าไทย.
- นันทพร ชวนชอบ.(2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน  
กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระ  
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุศราคม รักท้วม. (2562) . ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาล  
บางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงศรีรอด). (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมือง  
สระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- วรรณิภา นิลวรรณ.(2554). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี, การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วิภา จันทร์หล้า. (2559). ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัท โตโยต้า โทโยต้า โกลบอล เอเชีย จำกัด  
จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะมาศ เกิดแสง.(2562). ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนครปฐม.  
สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- โสมย์สิริ มูลทองทิพเขต. (2556). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยม  
ศึกษา อำเภอกำแพงแสน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุษุมพร แก้วขุนทด. (2550). ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กร และ  
ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท เนตบีเคเค จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จาก “ความจงรักภักดี,” โดย ปชานนท์ ชนะราวี,2556, ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2564, จาก  
<http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-development-and-outlast.html>
- จาก “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ,” โดย กมลพร กัลยาณมิตร,2559, วารสารวไลยอลงกรณ์  
ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่6 ฉบับที่3 กันยายน-ธันวาคม 2559
- Alexander Preko and John Adjetey .(2013). *A Study on the Concept of Employee Loyalty*

*and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA*. International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (4) : Issue (2)

Anam Iqbal, Muhammad Sajid Tufail and Rab Nawaz Lodhi (2015) *.Employee loyalty and Organizational Commitment in Pakistani Organizations* .Retrieved from <https://www.eajournals.org/journals/global-journal-of-human-resource-management-gjhrm/vol-3issue1january-2015/employee-loyalty-organizational-commitment-pakistani-organizations/>

Aparna J Varma, Kotresh Patil, Ravishankar S Ulle, A. N Santosh Kumar and T P Renuka Murthy .(2018). *An Empirical Study on Job Satisfaction and Employee Loyalty*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/329217296\\_An\\_Empirical\\_Study\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Employee\\_Loyalty](https://www.researchgate.net/publication/329217296_An_Empirical_Study_on_Job_Satisfaction_and_Employee_Loyalty)

Ramy Rahimi.(2020).*Understanding The Key Factors That Influence Employee Loyalty in Public Organizations*.Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/347812065\\_Understanding\\_The\\_Key\\_Factors\\_That\\_Influence\\_Employee\\_Loyalty\\_in\\_Public\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/347812065_Understanding_The_Key_Factors_That_Influence_Employee_Loyalty_in_Public_Organizations)

Sachin Marali, Aayush Poddar and Prof.A. Seema (2017). *Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey*.Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/319267857\\_Employee\\_Loyalty\\_Organizational\\_Performance\\_Performance\\_Evaluation\\_-\\_A\\_Critical\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/319267857_Employee_Loyalty_Organizational_Performance_Performance_Evaluation_-_A_Critical_Survey) OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 8. Ver. III. (August 2017), PP 62-74 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)