Research Article

อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

The Influence of Work Motivation and Organizational Loyalty on Organizational Commitment: A Case Study of Prince of Songkla University, Trang Campus

Article History

Received: June 28, 2026
Revised: November 16, 2026
Accepted: November 18, 2026

อัจฉราภรณ์ ทองแซม[1]
Atcharaporn Tongsaem
สุพัฒธณา สุขรัตน์[2]
Supattana Sukrat
จุไรรัตน์ พุทธรักษ์[3]
Jurairat Phuttharak

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง (2) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) วิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรจำนวน 125 คน

[1] นักศึกษา คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย
Student, Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Thailand
E-mail: atcharaporn.t@psu.ac.th

2 คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย
Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Thailand
E-mail: supattana.s@psu.ac.th

3 คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย
Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Thailand
E-mail: jurairat.b@psu.ac.th

จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในสูงกว่าแรงจูงใจภายนอก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) บุคลากรที่มีเพศ อายุ ประเภทการจ้าง ประเภทบุคลากร อายุงาน สังกัด และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยประเภทการจ้างมีความแตกต่างเด่นชัดที่สุด บุคลากรกลุ่มข้าราชการหรือพนักงานเปลี่ยนสถานภาพ และกลุ่มที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป มีความผูกพันสูงที่สุด ขณะที่บุคลากรกลุ่มพนักงานเงินรายได้หรือลูกจ้างโครงการและกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความผูกพันต่ำที่สุด และ (3) แรงจูงใจในการทำงาน (β = 0.371) และความภักดีต่อองค์กร (β = 0.525) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 71.70 (R^2 = 0.717) โดยความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลมากกว่าแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยชี้ว่ามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กรควบคู่กับการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเฉพาะบุคลากรกลุ่มสัญญาจ้างและกลุ่มที่มีอายุงานน้อย

คำสำคัญ: *แรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรมหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์*

Abstract

This study aimed to (1) examine the levels of work motivation, organizational loyalty, and organizational commitment among personnel of Prince of Songkla University, Trang Campus; (2) compare organizational commitment across personal characteristics; and (3) investigate the influence of work motivation and organizational loyalty on organizational commitment. A quantitative research design was employed, with questionnaire data collected from 125 personnel selected through stratified random sampling. The data were analyzed using the independent-samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and multiple regression analysis. The findings revealed that (1) personnel exhibited high levels of work motivation, organizational loyalty, and organizational commitment, with intrinsic motivation exceeding extrinsic motivation and compensation and benefits yielding the lowest mean score; (2) organizational commitment differed significantly by gender, age, employment type, personnel type, length of service, affiliation, and salary level, with employment type showing the most pronounced difference. Civil servants or personnel with converted status, as well as those with 21 or more years of service, demonstrated the highest level of commitment, whereas revenue-funded or project-based personnel, as well as those with five or fewer years of service, demonstrated the lowest; and (3) both work motivation (β = 0.371) and organizational loyalty (β = 0.525) exerted significant positive effects on organizational commitment

at the 0.01 level, jointly accounting for 71.70% of its variance ($R^2 = 0.717$), with organizational loyalty emerging as the stronger predictor. These findings suggest that the university should prioritize strengthening organizational loyalty while concurrently improving compensation and benefits, particularly for contract-based personnel and those with shorter tenure.

Keywords: *Work Motivation, Organizational Loyalty, Organizational Commitment, University Personnel, Human Resource Management*

บทนำ

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ “ทุนมนุษย์” ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (ภัทรวรรณ คำแปล และคณะ, 2560) หากองค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความล่าช้าของงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างความผูกพันและความภักดีในใจของพนักงานผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น ระบบพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม และการยอมรับจากองค์กรจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว (เจณณี ฤกษ์เมือง และรวิภา ธรรมโชติ, 2565) ในทางตรงกันข้าม หากขาดกระบวนการบริหารที่ดี พนักงานอาจทำงานเพื่อผลตอบแทนเท่านั้น ส่งผลให้องค์กรไม่ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์, 2560)

งานวิจัยนี้อาศัยกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เป็นแนวคิดหลักในการอธิบายแรงจูงใจในการทำงาน โดยจำแนกแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) อันเกิดจากความสนใจ ความท้าทาย และความรู้สึกมีคุณค่าในงาน และแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) อันเกิดจากค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมการทำงาน แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) ของ Ryan and Deci (2000) ที่ระบุว่า แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมที่มีความยั่งยืนกว่าแรงจูงใจภายนอก การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันต่อองค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2565) นอกจากแรงจูงใจแล้ว ความภักดีเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยสะท้อนผ่านการยืนหยัดเคียงข้างองค์กร ทั้งทัศนคติเชิงสนับสนุนและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การพัฒนาศักยภาพ และการรับรู้ถึงความสำเร็จขององค์กรจะช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความภักดีของพนักงาน (สิรินทร์ กันยาวิริยะ และ ชิสา กันยาวิริยะ, 2567)

ในบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานและมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพบุคลากรตามรูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยอาจมีความวิตกกังวลในด้านความก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน (กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย, 2564) จนทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การย้ายงานและการลาออกในที่สุด (ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล และคณะ, 2563) โดยเฉพาะบุคลากรที่มีสถานภาพการจ้างตามสัญญาแบบปีต่อปีหรือต้องรับการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง (ดำรงค์ ถาวร และคณะ, 2565) สำหรับ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพบุคลากรตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2559 ข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2565–2567 สะท้อนการเคลื่อนย้ายของบุคลากรที่ควรให้ความสำคัญ และผลการสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2568 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังมีโอกาสในการพัฒนาให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านปัจจัยจูงใจ โดยด้านปัจจัยจูงใจมีระดับต่ำกว่าด้านปัจจัยค้ำจุน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง, 2568) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนความเสี่ยงต่อการคงอยู่ของบุคลากร และชี้ว่าแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรเป็นประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ รูปแบบการทำงานในสถาบันอุดมศึกษากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการทำงานแบบผสมผสาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในงานบริหารและงานวิชาการ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสุขภาวะและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กรเปลี่ยนไป และทำให้การรักษาความผูกพันของบุคลากรมีความซับซ้อนมากขึ้น แม้งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าแรงจูงใจและความภักดีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ผลการศึกษายังไม่สอดคล้องกันทั้งในด้านกลไกและทิศทางของความสัมพันธ์ อีกทั้งงานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ศึกษาในองค์กรภาคเอกชนหรือหน่วยงานราชการ ขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีบุคลากรหลายสถานภาพการจ้างปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรเดียว ยังมีการศึกษาไม่มากนัก งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร พร้อมเปรียบเทียบความผูกพันจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย

การทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรเชิงผลลัพธ์ที่สำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องจากสัมพันธ์โดยตรงกับการคงอยู่ของบุคลากรและการรักษาทุนมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว Meyer and Herscovitch (2001) อธิบายว่า ความผูกพันเป็นแรงยึดโยงทางจิตใจที่ผูกบุคคลไว้กับเป้าหมายหรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับองค์กร งานวิจัยนี้นิยามความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดเชิงทัศนคติของ Mowday et al. (1979) และ Porter et al. (1974) ว่าหมายถึง ระดับที่บุคลากรระบุตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและมีส่วนร่วมกับองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

งานวิจัยนี้เลือกใช้แนวคิดของ Mowday et al. (1979) ด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรก งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันในฐานะสภาวะทางจิตใจที่บุคลากรยึดโยงกับองค์กรโดยสมัครใจ ซึ่งแนวคิดของ Mowday et al. (1979) มีความใกล้เคียงกับความผูกพันด้านจิตใจ ประการที่สอง ความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งเกิดจากการคำนวณต้นทุนของการลาออกเป็นกลไกที่งานวิจัยนี้ใช้อธิบายในฐานะสาเหตุของความผูกพัน ตามแนวคิดของ Becker (1960) ไม่ได้นับรวมเป็นองค์ประกอบของตัวแปรตาม การเลือกเช่นนี้ทำให้ทฤษฎี นิยาม และเครื่องมือวัดของตัวแปรตามสอดคล้องกัน

ความภักดีต่อองค์กรและความแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร

ในงานวิจัยนี้ ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การยืนหยัดเคียงข้างองค์กรซึ่งแสดงออกผ่านทัศนคติเชิงสนับสนุน เช่น ความภาคภูมิใจในองค์กรและการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร และพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การทำงานเต็มความสามารถ และการแนะนำองค์กรแก่ผู้อื่น แนวคิดนี้มีรากฐานจาก Hirschman (1970) ซึ่งอธิบายว่า ความภักดีเป็นกลไกที่ทำให้สมาชิกเลือกอยู่กับองค์กรและพยายามปรับปรุงองค์กรจากภายใน แทนการออกจากองค์กรเมื่อเผชิญความไม่พึงพอใจ แม้ความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรจะมีความใกล้เคียงกัน และงานวิจัยบางส่วนใช้สองคำนี้แทนกัน แต่ทั้งสองมีความแตกต่างเชิงมโนทัศน์ที่สำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจภายในที่บุคคลรับเอาเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมาเป็นของตน (Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1979) ขณะที่ความภักดีต่อองค์กรเป็นการแสดงออกซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรในเชิงความสัมพันธ์ ทั้งในด้านทัศนคติเชิงสนับสนุนและพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Hirschman, 1970) บุคลากรจึงอาจแสดงความภักดีด้วยการปฏิบัติตามระเบียบ ปกป้องชื่อเสียง และไม่ลาออก ทั้งที่ยังไม่ได้รับค่านิยมขององค์กรมาเป็นของตนอย่างสมบูรณ์ ความแตกต่างนี้เป็นพื้นฐานให้งานวิจัยนี้กำหนดความภักดีเป็นปัจจัยนำและความผูกพันเป็นผลลัพธ์ที่ลึกกว่า

การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

แบบจำลองปัจจัยนำของความผูกพันต่อองค์กรของ Steers (1977) ระบุว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยนำกลุ่มหนึ่งของความผูกพัน และมีทฤษฎีที่อธิบายกลไกของปัจจัยส่วนบุคคลบางตัวได้ชัดเจน ประการแรก ทฤษฎีการเดิมพันข้างเคียงของ Becker (1960) อธิบายว่า บุคลากรที่มีอายุและอายุงานมากจะสะสมการลงทุนกับองค์กรไว้มากกว่า เช่น สิทธิประโยชน์ระยะยาวและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ทำให้ต้นทุนของการลาออกสูงขึ้นและความผูกพันเพิ่มขึ้น ประการที่สอง แนวคิดสัญญาทางจิตวิทยาของ Rousseau (1995) อธิบายว่า บุคลากรที่มีสถานภาพการจ้างมั่นคงจะรับรู้พันธสัญญาระยะยาวแบบเชิงสัมพันธ์ (relational contract) จากองค์กร ขณะที่บุคลากรสัญญาจ้างระยะสั้นมีแนวโน้มรับรู้สัญญาแบบเชิงแลกเปลี่ยน (transactional contract) ซึ่งตอบแทนด้วยความผูกพันที่ต่ำกว่า ในบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีบุคลากรหลายสถานภาพการจ้างปฏิบัติงานร่วมกัน ความแตกต่างเหล่านี้จึงควรปรากฏชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

H_1: บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

2. แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยนี้อธิบายอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันผ่านสองกรอบทฤษฎีที่เสริมกัน ด้านแรงจูงใจภายในใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ซึ่งระบุว่าปัจจัยด้านเนื้อหางานก่อให้เกิดทัศนคติเชิงบวก และทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Ryan and Deci (2000) ที่อธิบายว่าการตอบสนองความต้องการพื้นฐานความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ นำไปสู่การรับเอาค่านิยมมาเป็นของตน ซึ่งเชื่อมโยงกับความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และความเต็มใจทุ่มเท ส่วนด้านแรงจูงใจภายนอกใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) โดยการที่องค์กรให้ค่าตอบแทนและความมั่นคง จะกระตุ้นให้บุคลากรตอบแทนด้วยพันธะตามบรรทัดฐานการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) ซึ่งเชื่อมโยงกับความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิก ในเชิงประจักษ์ งานวิจัยในไทยพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กร (ศิริรัตน์ ฆ้องวงศ์ และคณะ, 2566) แต่ส่วนใหญ่ศึกษาเพียงปัจจัยทางตรง ขณะที่งานวิจัยระดับนานาชาติยังให้ผลไม่สอดคล้องกัน เช่น Engidaw (2021) พบว่าแรงจูงใจส่งผลโดยตรงต่อความผูกพัน ขณะที่ Camilleri et al. (2024) พบว่าแรงจูงใจภายนอกส่งผลผ่านแรงจูงใจภายใน แต่ Malik et al. (2024) ไม่พบอิทธิพลผ่านการมีส่วนร่วมในงาน ความไม่สอดคล้องกันนี้อาจมีสาเหตุมาจากตัวแปรส่งผ่านที่ต่างกัน เนื่องจากทฤษฎีการกำหนดตนเองระบุว่า การรับเอาค่านิยมมาเป็นของตนเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดขึ้นโดยตรงเมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนอง (Ryan & Deci, 2000) ประกอบกับบริบทสถาบันอุดมศึกษามีคุณค่าของงานสูงซึ่งเอื้อต่อกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

H_2: แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. ความภักดีต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่ผ่านมาบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีและความผูกพันต่างกัน โดยบางส่วนระบุว่าความผูกพันเป็นปัจจัยนำของความภักดี (บงกช ตั้งจิระศิลป์, 2564; Lin, 2024) ขณะที่อีกกลุ่มพบว่าความภักดีนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก (Darmawan, 2025; Pratiwi, 2024) สำหรับงานวิจัยในไทยพบว่าแรงจูงใจส่งผลต่อความภักดี (อัญชลี สังฆเวช และคณะ, 2568) อย่างไรก็ตาม ความภักดีอาจไม่ส่งผลต่อผลงานหากขาดการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวย (Issa et al., 2022) ความไม่สอดคล้องนี้สะท้อนความจำเป็นในการตรวจสอบเพิ่มเติมในบริบทสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยนี้จึงกำหนดให้ความภักดีเป็นปัจจัยนำความผูกพันด้วยเหตุผล 3 ประการ ประการแรก ทฤษฎีความผูกพันเชิงพฤติกรรม (Salancik, 1977) และการเดิมพันข้างเคียง (Becker, 1960) ชี้ว่าพฤติกรรมที่กระทำต่อเนื่องจะสร้างทัศนคติที่สอดคล้อง ประการที่สอง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) ระบุว่าความสัมพันธ์จะพัฒนาจากระดับการแลกเปลี่ยนสู่พันธะทางจิตใจผ่านความภักดี และประการที่สาม ในบริบทมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรมีแนวโน้มแสดงความภักดีเชิงพฤติกรรมตามระบบประเมินผล จึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาว่าความภักดีจะแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันทางจิตใจเพื่อลดการลาออกได้เพียงใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักว่าความสัมพันธ์อาจเป็นแบบย้อนกลับได้ และการศึกษาแบบภาคตัดขวางไม่สามารถยืนยันทิศทางเชิงเหตุได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะระบุไว้ในข้อจำกัดของการวิจัยจากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

H_3: ความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในการตอบโจทย์การวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา พ.ศ. 2568 และมีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 174 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 121 คน และเก็บข้อมูลจริง จำนวน 125 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามหน่วยงานสังกัด 3 ชั้นภูมิ จัดสรรขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรของแต่ละชั้นภูมิ (proportional allocation) ในอัตราส่วน 125/174 หรือประมาณร้อยละ 71.84 จากนั้นสุ่มอย่างง่ายภายในแต่ละชั้นภูมิ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ประเภทบุคลากร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สายวิชาการ		
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	11	8
คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ	75	54
สายอำนวยการ		
สำนักงานวิทยาเขตตรัง	88	63
รวม	**174**	**125**

ที่มา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง (2568)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประเภทการจ้าง ประเภทบุคลากร อายุงาน สังกัด ระดับเงินเดือน และจำนวนบุตร

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกที่กระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจและพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จ ความท้าทายและโอกาสในการพัฒนา ความมีอิสระในการทำงาน และ

ความหมายของงาน และแรงจูงใจภายนอก 6 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ การยอมรับจากผู้อื่น โอกาสเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) และความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Ryan and Deci (2000) ด้านละ 4 ข้อ รวม 44 ข้อ

ตอนที่ 3 ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การยืนหยัดเคียงข้างองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านทัศนคติเชิงสนับสนุนและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ 5 ข้อ เช่น ความภาคภูมิใจและการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร และด้านพฤติกรรม 4 ข้อ เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบและการแนะนำองค์กรแก่ผู้อื่น รวม 9 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดความภักดีต่อองค์กรของ Hirschman (1970)

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับที่บุคลากรระบุตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและมีส่วนร่วมกับองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านละ 5 ข้อ รวม 15 ข้อ ซึ่งดัดแปลงจากองค์ประกอบของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Mowday et al. (1979) ให้เหมาะสมกับบริบทมหาวิทยาลัย โดยตอนที่ 2 ถึง 4 เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 = เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด)

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นิยามตัวแปร และกำหนดโครงสร้างคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหา และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ด้าน คือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร ผลการตรวจสอบพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.67–1.00

2. ความเชื่อมั่น (reliability) โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.974 และรายตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจภายใน 0.946 แรงจูงใจภายนอก 0.983 ความภักดีต่อองค์กร 0.951 และความผูกพันต่อองค์กร 0.977 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกค่า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ โดย (1) จัดทำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วแบบออนไลน์ (2) ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ (4) รวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และ (5) จัดระบบและลงรหัสข้อมูลเพื่อเตรียมวิเคราะห์ผล ทั้งนี้ ผู้วิจัยปฏิบัติตามแนวทางการเก็บข้อมูลในมนุษย์อย่างเคร่งครัด โดยใช้ข้อคำถามคัดกรองเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ มีคำอธิบายชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงสิทธิในการถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อ และมีข้อความขอความยินยอมโดยสมัครใจจากผู้เข้าร่วมการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างด้วยความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ทดสอบสมมติฐาน H_1 โดยเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้วยการทดสอบค่าที (independent-samples t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) สำหรับตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ทั้งนี้ การวิเคราะห์ตามประเภทการจ้างผู้วิจัยรวมกลุ่มพนักงานเงินรายได้ (n = 26) กับลูกจ้างโครงการ (n = 2) เป็นกลุ่มเดียว เนื่องจากลูกจ้างโครงการมีจำนวนน้อยเกินกว่าจะวิเคราะห์แยก

3. ทดสอบสมมติฐาน H_2 และ H_3 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) แบบนำตัวแปรเข้าพร้อมกัน (enter) โดยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) ด้วยค่า Tolerance และ VIF และข้อตกลงของส่วนเหลือ ได้แก่ การแจกแจงแบบปกติ ความแปรปรวนคงที่ และความเป็นอิสระต่อกันด้วย Normal P-P plot แผนภาพการกระจายของส่วนเหลือมาตรฐาน และค่า Durbin-Watson

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.80 และเพศชาย ร้อยละ 31.20 มีอายุระหว่าง 41–45 ปี ร้อยละ 26.40 รองลงมาคืออายุ 46–50 ปี ร้อยละ 23.20 และอายุ 35 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 20.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่ามากที่สุด ร้อยละ 43.20 รองลงมาคือปริญญาโท ร้อยละ 36.80 และปริญญาเอก ร้อยละ 20.00 มีสถานภาพโสดและสมรส ร้อยละ 52.00 และ 48.00 ด้านประเภทการจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดินมากที่สุด ร้อยละ 65.60 รองลงมาคือพนักงานเงินรายได้หรือลูกจ้างโครงการ ร้อยละ 22.40

ข้าราชการหรือพนักงานเปลี่ยนสถานภาพ ร้อยละ 6.40 และพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้ ร้อยละ 5.60 เป็นบุคลากรสายอำนวยการ ร้อยละ 50.40 และสายวิชาการ ร้อยละ 49.60 มีอายุงาน 16–20 ปี มากที่สุดร้อยละ 31.20 รองลงมาคือน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ร้อยละ 24.00 และ 11-15 ปี ร้อยละ 20.00 สังกัดสำนักงานวิทยาเขตตรังมากที่สุด ร้อยละ 50.40 รองลงมาคือคณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ ร้อยละ 43.20 และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ร้อยละ 6.40 มีเงินเดือน 35,001–45,000 บาทมากที่สุด ร้อยละ 28.80 รองลงมาคือ 45,001-55,000 บาท ร้อยละ 22.40 และ 15,000-25,000 บาท ร้อยละ 18.40 และส่วนใหญ่ไม่มีบุตร ร้อยละ 58.40 รองลงมาคือมีบุตร 2 คนขึ้นไป ร้อยละ 24.80 และมีบุตร 1 คน ร้อยละ 16.80

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง แสดงในตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย (n=125 คน)

ประเด็นความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. แรงจูงใจภายใน	**4.02**	**0.499**	**มาก**
1.1 ด้านความพึงพอใจในงาน	4.01	0.551	มาก
1.2 ด้านความรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จ	4.05	0.548	มาก
1.3 ด้านความท้าทายและโอกาสในการพัฒนา	4.00	0.634	มาก
1.4 ด้านความมีอิสระในการทำงาน	3.91	0.616	มาก
1.5 ด้านความหมายของงาน	4.12	0.582	มาก
2. แรงจูงใจภายนอก	**3.64**	**0.615**	**มาก**
2.1 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.48	0.848	มาก
2.2 ด้านความมั่นคงในอาชีพ	3.63	0.874	มาก
2.3 ด้านการยอมรับจากผู้อื่น	3.63	0.637	มาก
2.4 ด้านโอกาสเลื่อนตำแหน่ง	3.64	0.814	มาก
2.5 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.67	0.660	มาก
2.6 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.80	0.626	มาก
เฉลี่ยรวม	**3.81**	**0.532**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81) โดยแรงจูงใจภายในมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแรงจูงใจภายนอก ($\bar{X}$ = 4.02 และ 3.64 ตามลำดับ) แรงจูงใจภายในด้านความหมายของงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.12) รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.05) และด้านความพึงพอใจ

ในงาน ($\bar{X}$ = 4.01) ส่วนแรงจูงใจภายนอก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 3.80) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.48)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยระดับความภักดีต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย (n=125 คน)

ประเด็นความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ความภักดีต่อองค์กร	**4.12**	**0.578**	**มาก**
1.1 ด้านทัศนคติ	4.08	0.655	มาก
1.2 ด้านพฤติกรรม	4.19	0.557	มาก
2. ความผูกพันต่อองค์กร	**3.94**	**0.674**	**มาก**
2.1 ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร	3.92	0.793	มาก
2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.15	0.585	มาก
2.3 ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.77	0.814	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ความภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12) โดยด้านพฤติกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านทัศนคติ ($\bar{X}$ = 4.19 และ 4.08 ตามลำดับ) และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.94) โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.15) รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.92) และ ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.77) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n=125 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล		$\bar{X}$	t/F	p-value
เพศ	ชาย	4.18	t = 2.672	0.009**
	หญิง	3.84		
อายุ	35 ปีหรือต่ำกว่า	3.86	F = 10.632	0.000***
	36-40 ปี	3.48		
	41-45 ปี	3.77		
	46-50 ปี	4.47		
	มากกว่า 50 ปี	4.13		

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ) (n=125 คน)

ปัจจัยส่วนบุคคล		$\bar{X}$	t/F	p-value
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	3.83	F = 1.276	0.283
	ปริญญาโท	4.04		
	ปริญญาเอก	4.01		
สถานภาพสมรส	โสด	3.88	t = 1.158	0.249
	สมรส	4.02		
ประเภทการจ้าง	ข้าราชการ/พนักงานเปลี่ยนสถานภาพ	4.89	F = 11.662	0.000***
	พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน	4.13		
	พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้	3.98		
	พนักงานเงินรายได้/ลูกจ้างโครงการ	3.52		
ประเภทบุคลากร	บุคลากรสายวิชาการ	4.08	t = 2.297	0.023*
	บุคลากรสายอำนวยการ	3.81		
อายุงาน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	3.73	F = 2.971	0.022*
	6-10 ปี	3.84		
	11-15 ปี	3.80		
	16-20 ปี	4.11		
	21 ปีขึ้นไป	4.33		
สังกัด	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	3.52	F = 3.483	0.034*
	คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ	4.10		
	สำนักงานวิทยาเขตตรัง	3.87		
ระดับเงินเดือน	น้อยกว่า 15,000 บาท	3.99	F = 3.449	0.006**
	15,000-25,000 บาท	3.50		
	25,001-35,000 บาท	4.17		
	35,001-45,000 บาท	3.89		
	45,001-55,000 บาท	4.16		
	55,001 บาทขึ้นไป	4.10		
จำนวนบุตร	ไม่มีบุตร	3.86	F = 1.359	0.261
	บุตรจำนวน 1 คน	4.11		
	บุตรจำนวน 2 คนขึ้นไป	4.02		

หมายเหตุ: *, **, *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 0.01 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = 2.672, p = 0.009) โดยเพศชาย

มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง ($\bar{X}$ = 4.18 และ 3.84 ตามลำดับ) ด้านอายุพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 10.632, p = 0.000) โดยกลุ่มอายุ 46-50 ปีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.47) และกลุ่มอายุ 36-40 ปีต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.48) ด้านประเภทการจ้างพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 11.662, p = 0.000) โดยกลุ่มข้าราชการหรือพนักงานเปลี่ยนสถานภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และกลุ่มพนักงานเงินรายได้หรือลูกจ้างโครงการต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.52) บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันสูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{X}$ = 4.08 และ 3.81 ตามลำดับ; t = 2.297, p = 0.023) ด้านอายุงานพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 2.971, p = 0.022) โดยกลุ่มอายุงาน 21 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.33) และกลุ่มอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.73) ด้านสังกัดพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 3.483, p = 0.034) โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.10) และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.52) และด้านระดับเงินเดือนพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 3.449, p = 0.006) โดยกลุ่มเงินเดือน 25,001-35,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.17) และกลุ่ม 15,000-25,000 บาท ต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 3.50) ส่วนระดับการศึกษา (F = 1.276, p = 0.283) สถานภาพสมรส (t = 1.158, p = 0.249) และจำนวนบุตร (F = 1.359, p = 0.261) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจากวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน H_2 และ H_3 แสดงในตารางที่ 5 และ 6

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าตรวจสอบ Multicollinearity

ตัวแปร	แรงจูงใจในการทำงาน	ความภักดีต่อองค์กร
แรงจูงใจในการทำงาน	1.000	0.781**
ความภักดีต่อองค์กร		1.000
Tolerance	0.390	0.390
VIF	2.564	2.564

หมายเหตุ: *, **, *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 0.01 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r = 0.781) แต่ไม่เกิน 0.80 มีค่า Tolerance เท่ากับ 0.390 (มากกว่า 0.10) และค่า VIF เท่ากับ 2.564 (น้อยกว่า 10) แสดงว่าไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า ส่วนเหลือมีการแจกแจงใกล้เคียงแบบปกติ แผนภาพการกระจายของส่วนเหลือมาตรฐานไม่แสดงรูปแบบที่เป็นระบบ และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.175 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5–2.5 ข้อมูลจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	p-value
ค่าคงที่	-0.375	0.249	-	-1.508	0.134
แรงจูงใจในการทำงาน	0.470	0.098	0.371	4.803	0.000***
ความภักดีต่อองค์กร	0.613	0.090	0.525	6.799	0.000***
R = 0.847 R^2 = 0.717 Adjusted R^2 = 0.712 SEE = 0.362 F-statistic = 154.238 p-value = 0.000					

หมายเหตุ: *, **, *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 0.01 และ 0.001 ตามลำดับ

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (R = 0.847, R^2 = 0.717) และอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 71.70 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (β = 0.371, t = 4.803, p = 0.000) จึงสนับสนุนสมมติฐาน H_2 และความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (β = 0.525, t = 6.799, p = 0.000) จึงสนับสนุนสมมติฐาน H_3 เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน พบว่า ความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าแรงจูงใจในการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจภายในสูงกว่าแรงจูงใจภายนอกอย่างชัดเจน สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเน้นการใช้ความรู้และการให้บริการทางวิชาการเป็นหลัก ทำให้องค์ประกอบของความหมายและคุณค่าในตัวงานสูงกว่างานประจำทั่วไป เอื้อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจจากภายในได้ง่ายกว่าการพึ่งพาสิ่งเร้าจากภายนอกเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่ระบุว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานเป็นตัวกระตุ้นความพึงพอใจในระดับที่ลึกและยั่งยืนกว่าปัจจัยค้ำจุน ในขณะที่แรงจูงใจภายนอก โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วเท่าภาคเอกชน จึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหารควรพิจารณาแก้ไขเพื่อป้องกันมิให้กลายเป็นปัจจัยผลักดันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยลาออกหรือย้ายงานในระยะยาว

ผลการศึกษาพบว่า ความภักดีด้านพฤติกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านทัศนคติ อาจอธิบายได้ว่าในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มีกฎระเบียบและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ บุคลากรมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ เช่น การมาทำงานสม่ำเสมอและการปฏิบัติตามระเบียบ แม้ทัศนคติเชิงลึกที่มีต่อองค์กรอาจยังพัฒนาไม่เท่ากัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความผูกพันเชิงพฤติกรรมของ Salancik (1977) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมที่กระทำอย่างต่อเนื่องมักเกิดขึ้นก่อนและค่อย ๆ ผูกมัดบุคคลให้พัฒนาทัศนคติที่สอดคล้องกันในภายหลัง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ประเภทการจ้างเป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างของความผูกพันเด่นชัดที่สุด โดยกลุ่มข้าราชการหรือพนักงานเปลี่ยนสถานภาพมีความผูกพันสูงที่สุด และกลุ่มพนักงานเงินรายได้หรือลูกจ้างโครงการต่ำที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดสัญญาทางจิตวิทยาของ Rousseau (1995) ที่อธิบายว่า สถานภาพการจ้างที่มั่นคงทำให้บุคลากรรับรู้พันธสัญญาระยะยาว และตอบแทนด้วยความผูกพันที่สูงกว่า ในทำนองเดียวกัน บุคลากรที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไปมีความผูกพันสูงที่สุด สอดคล้องกับทฤษฎีการเดิมพันข้างเคียงของ Becker (1960) ที่ว่าการลงทุนกับองค์กรที่สะสมมานานทำให้ต้นทุนของการลาออกสูงขึ้น ส่วนอายุ ความผูกพันไม่ได้เพิ่มตามช่วงวัย โดยกลุ่ม 46–50 ปีสูงที่สุด และกลุ่ม 36–40 ปีต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรช่วงกลางของเส้นทางอาชีพยังมีทางเลือกในตลาดแรงงาน ผลในภาพรวมสอดคล้องกับ จรรยา ชูทับ และ อรจันทร์ ศิริโชติ (2567) บุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันสูงกว่าสายอำนวยการ อธิบายได้ด้วยทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Ryan and Deci (2000) ว่างานวิชาการมีความเป็นอิสระและความหมายของงานสูง จึงเอื้อต่อการรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นของตน ด้านสังกัด คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการมีความผูกพันสูงที่สุด และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ต่ำที่สุด ทั้งที่เป็นสายวิชาการเหมือนกันความแตกต่างจึงน่าจะมาจากบริบทของหน่วยงาน ซึ่ง Steers (1977) ระบุว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยนำสำคัญของความผูกพัน สอดคล้องกับ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ

ด้านเพศ บุคลากรเพศชายมีความผูกพันสูงกว่าเพศหญิงอธิบายได้ 2 แนวทาง ตามแนวคิดเชิงบทบาททางเพศ บุคลากรหญิงมักเผชิญความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวสูงกว่า (Greenhaus & Beutell, 1985) ตามแนวคิดเชิงลักษณะงาน ความแตกต่างเกิดจากตำแหน่งงานและสถานภาพการจ้างที่ต่างกันมากกว่าจากเพศโดยตรง (Adamchik & Sedlak, 2024) ประกอบกับ Mathieu and Zajac (1990) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความผูกพันมีขนาดเล็กและไม่สม่ำเสมอ ผลที่พบจึงน่าจะสะท้อนความแตกต่างเชิงโครงสร้างของงานด้านระดับเงินเดือน ความผูกพันไม่ได้เพิ่มตามเงินเดือน โดยกลุ่ม 25,001–35,000 บาทสูงที่สุด และกลุ่ม 15,000–25,000 บาทต่ำที่สุด อธิบายได้ด้วยทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965) ว่า บุคลากรประเมินความเป็นธรรมของผลตอบแทนเทียบกับผู้อื่น มากกว่าพิจารณาจำนวนเงิน และสอดคล้องกับ Herzberg et al. (1959) ที่จัดเงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุน ซึ่งป้องกันความไม่พึงพอใจได้ แต่ไม่ได้สร้างความผูกพันโดยตรง

ส่วนระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และจำนวนบุตรไม่พบความแตกต่าง สอดคล้องกับ Meyer et al. (2002) ที่สรุปว่าตัวแปรทางประชากรศาสตร์มีบทบาทน้อยต่อความผูกพันด้านจิตใจ เมื่อเทียบกับประสบการณ์ในการทำงานในบริบทมหาวิทยาลัย ระดับการศึกษาเป็นคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน จึงถูกสะท้อนผ่านประเภทบุคลากรและสถานภาพการจ้าง ส่วนสถานภาพสมรสและจำนวนบุตร แม้ Becker (1960) จะคาดการณ์ว่าภาระครอบครัวเพิ่มต้นทุนของการลาออก แต่กลไกนี้สะท้อนความผูกพันเชิงคำนวณต้นทุน ขณะที่งานวิจัยนี้วัดความผูกพันเชิงทัศนคติตามแนวคิดของ Mowday et al. (1979) จึงไม่พบความแตกต่าง ข้อค้นพบนี้ชี้ว่าปัจจัยที่เชื่อมโยงกับความมั่นคงและผลตอบแทนจากองค์กรมีน้ำหนักต่อความผูกพันมากกว่าภูมิหลังส่วนตัว

3. อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อค้นพบที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้ คือ ความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าแรงจูงใจในการทำงาน ผลนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Camilleri et al. (2024) ซึ่งพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีบทบาทเด่นต่อความผูกพันต่อองค์กร ความแตกต่างนี้อาจอธิบายได้ด้วยบริบทขององค์กร ในภาคเอกชน ซึ่งมีอัตราการหมุนเวียนงานสูงและความสัมพันธ์เป็นเชิงการจ้างงาน แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลตอบแทนระยะสั้นจึงมีน้ำหนักมาก ขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระบบสวัสดิการระยะยาวและเส้นทางอาชีพที่มั่นคงกว่า พฤติกรรมภักดีที่บุคลากรแสดงอย่างต่อเนื่องจึงมีโอกาสสะสมเป็นความผูกพันทางจิตใจ ตามทฤษฎีความผูกพันเชิงพฤติกรรมของ Salancik (1977) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าความภักดีเป็นปัจจัยต้นทางของผลลัพธ์เชิงบวกของบุคลากร (Darmawan, 2025; Pratiwi, 2024) และสนับสนุน Lin (2024) ที่ชี้ว่าความภักดีกับความผูกพันเป็นกลไกที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ อิทธิพลเชิงบวกของแรงจูงใจในการทำงานยังคงสอดคล้องกับ Engidaw (2021) ในประเด็นผลทางตรงของแรงจูงใจต่อความผูกพัน และ Ryan and Deci (2000) การสนับสนุนทฤษฎีการกำหนดตนเอง

4. ข้อค้นพบเชิงทฤษฎีและข้อจำกัดของการวิจัย

ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้เติมเต็มองค์ความรู้ 2 ประการ ประการแรก การแยกความภักดีต่อองค์กรออกจากความผูกพันต่อองค์กรในเชิงมโนทัศน์ และพบว่าความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าแรงจูงใจในการทำงาน สนับสนุนมุมมองของทฤษฎีความผูกพันเชิงพฤติกรรมว่า การแสดงออกที่สม่ำเสมอเป็นกลไกหนึ่งของการก่อตัวของความผูกพันทางจิตใจ ประการที่สอง พบว่าสถานภาพการจ้างเป็นปัจจัยที่แยกความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรได้ชัดเจนที่สุด ขยายการประยุกต์แนวคิดสัญญาทางจิตวิทยาของ Rousseau (1995) ไปสู่บริบทที่บุคลากรหลายสถานภาพการจ้างปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรเดียว

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา โดยประการแรก งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรของวิทยาเขตเดียว ผลการวิจัยจึงไม่ควรสรุปอ้างอิงไปยังสถาบันอุดมศึกษาอื่นโดยตรง ประการที่สอง การศึกษาแบบภาคตัดขวางไม่สามารถยืนยันทิศทางเชิงเหตุระหว่างความภักดีต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรได้ ประการที่สาม ข้อมูลทั้งหมดได้จากแบบสอบถามรายงานตนเองจากแหล่งเดียว อาจเกิดความลำเอียงจากวิธีการวัดร่วม (common method bias) และแม้งานวิจัยนี้จะแยกความภักดีต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงมโนทัศน์ แต่ยังไม่ได้ทดสอบความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ ประการที่สี่ กลุ่มย่อยบางกลุ่มมีขนาดเล็ก ผลการเปรียบเทียบในกลุ่มดังกล่าวจึงควรตีความอย่างระมัดระวัง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง มีแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากบุคลากรที่มีเพศ อายุ ประเภทการจ้าง อายุงาน ประเภทบุคลากร สังกัด และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยประเภทการจ้างมีความแตกต่างเด่นชัดที่สุด และแรงจูงใจในการทำงานกับความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลมากกว่าแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยได้จากบริบทของวิทยาเขตเดียว การนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นจึงควรพิจารณาความคล้ายคลึงของบริบท ประกอบผลการศึกษานำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรสร้างความภักดีต่อองค์กร ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยกย่องบุคลากรที่แสดงความภักดีอย่างเป็นรูปธรรม และควรเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอก โดยทบทวนเกณฑ์ค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับคุณวุฒิและผลงาน พัฒนาระบบประเมินผลที่โปร่งใสเชื่อมโยงกับการปรับค่าตอบแทน และจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับกลุ่มบุคลากรสัญญาจ้างและบุคลากรที่มีอายุงานน้อย ซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุด โดยออกแบบโปรแกรมการดูแลและพัฒนาเฉพาะกลุ่มที่เหมาะสมกับสถานภาพการจ้างงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการศึกษาแบบระยะยาว เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายการศึกษาไปยังบุคลากรมหาวิทยาลัยอื่นหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทหลากหลาย เพื่อเพิ่มความสามารถในการสรุปอ้างอิงผลการศึกษาในวงกว้าง

3. ควรนำวิธีวิจัยแบบผสมผสานมาใช้ เพื่อให้เข้าใจกลไกเชิงเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

4. ควรพิจารณาตัวแปรส่งผ่าน เช่น ความพึงพอใจในงานหรือการมีส่วนร่วมในงาน เพื่อทำความเข้าใจกลไกที่แรงจูงใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงลึกมากขึ้น

5. ควรศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานร่วมสมัย เช่น การทำงานแบบผสมผสาน สุขภาวะ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา และ

ควรทดสอบความตรงเชิงจำแนกระหว่างความภักดีต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

บรรณานุกรม

กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย. (2564). การรับรู้และความคิดเห็นต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร. *วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, *9*(2), 25-36.

จรรยา ชูทับ, และ อรจันทร์ ศิริโชติ. (2567). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, *11*(1), 143-156.

เจณณี ฤกษ์เมือง, และ รวิภา ธรรมโชติ. (2565). ความทุ่มเทให้กับงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าของไทย. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, *14*(1), 132-151.

ชลลดา มงคลวนิช, และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์. (2560). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, *6*(2), 41-50.

ดำรงค์ ถาวร, อังคณา ธนานุภาพพันธุ์, และ รินทร์ยุพา ภัทรชีวานันท์. (2565). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*, *5*(2), 13-26.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2565). *การจัดการสมัยใหม่และการจัดการนวัตกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. *วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม*, *3*(2), 55-70.

ภัทรวรรณ คำแปล, เฉลย ภูมิพันธุ์, และ เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2560). โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายผู้สอนมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, *11*(1), 232-243.

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง. (2568). *รายงานผลการสำรวจสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดี (Health & Wellness) ของบุคลากร ปี 2568* [รายงานที่ไม่ได้ตีพิมพ์].

ศิริรัตน์ ฆ้องวงศ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, และ นิธิเดช คูหาทองสัมฤทธิ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานล่ามภาษาอาหรับ โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, *3*(4), 495-518.

ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล, กัณญาณัฐ เสียงใหญ่, และ พัชรินทร์ เอี่ยมสอาด. (2563). ปัจจัยการบริหารและความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, *4*(2), 80-99.

สิรินทร์ กันยาวิริยะ, และ ชิสา กันยาวิริยะ. (2567). การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสถาบันพอดี*, *1*(7), 27-40.

อัญชลี สังฆเวช, สุธรรม พงศ์สำราญ, และ สุทธิกร กิ่งแก้ว. (2568). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน บริษัท ยูไนเต็ด เทคโนโลยี ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด. *วารสารสังคมพัฒนศาสตร์*, *8*(10), 14-25.

Adamchik, V., & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: Evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal*, *32*(4), 515-533. https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267- 299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32-40. https://doi.org/10.1086/222820

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Camilleri, M. A., Troise, C., & Morrison, A. M. (2024). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: Investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, *79*(1), 85-103. https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Darmawan, N. A. (2025). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan PT CIMB Niaga [The effect of work motivation, job satisfaction, and work environment on employee loyalty at PT CIMB Niaga]. *Journal of Management and Social Sciences*, *4*(1), 247-258. https://doi.org/10.55606/jimas.v4i1.1769

Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: In the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(1), Article 43. https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76-88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Issa, S. M., Elberkawi, E. K., Issa, B. M., Maatuk, A. M., Alorafi, U., & Elakeili, S. M. (2022). The impact of organizational loyalty on job performance: An applied study on university administrative staff. In *2022 International Conference on Engineering & MIS (ICEMIS)* (pp. 1- 6). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICEMIS56295.2022.9914049

Lin, S. (2024). A study of the impact of employee loyalty on organizational performance based on improving organizational commitment. *The Euraseans: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, *3*(46), 372-387. https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(46).2024.372-387

Malik, N., Maidin, A., Sidin, A. I., Irwandy, I., Pasinringi, S. A., & Syamsuddin, S. (2024). The effect of work motivation and job involvement to improve organizational commitment at Hasanuddin University Hospital, Indonesia. *Asia Pacific Journal of Health Management*, *19*(1), 1- 8. https://doi.org/10.24083/apjhm.v19i1.2265

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171- 194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299- 326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20- 52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Pratiwi, T. (2024). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai pada bagian pengadaan barang dan jasa Kabupaten Probolinggo [The effect of motivation and compensation on employee performance through employee loyalty in the procurement division of Probolinggo Regency]. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, *7*(2), 208-219. https://doi.org/10.37504/map.v7i2.616

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781452231594

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68- 78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). St. Clair Press.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*(1), 46-56. https://doi.org/10.2307/2391745

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.