

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปราย
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะการปฏิบัติงาน และทัศนคติการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

##### 1.2 ระเบียบวิธีวิจัย

**1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา** คือ พนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สังกัดหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/สถาบัน/สำนักวิชา/สำนัก/สำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 36 หน่วยงาน ซึ่งมีพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทั้งสิ้นจำนวน 4,504 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับ 0.05 โดยใช้วิธีของทาโรยามาเน (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 367 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยมีทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ตอนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อมั่น โดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ และทำการทดสอบ Tryout จำนวน 30 ชุด โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha. Coefficient) ผลลัพธ์ค่าแอลฟาที่ได้ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.960

**1.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเลขานุการหน่วยงาน/คณะ/สถาบัน/สำนักวิชา/สำนัก/สำนักงาน/เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการ และดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 420 ฉบับ และได้รับคืนด้วยตนเอง จำนวน 400 ฉบับ แล้วนำมาคัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 367 ฉบับ

**1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล** จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ใช้ค่าสถิติร้อยละ (percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานและระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี (LSD) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และทัศนคติในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และรวบรวมแยกเป็นประเภทและคำนวณหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

### 1.3 ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง** ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 367 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 และมีสถานภาพโสดจำนวนมากที่สุด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 54.77 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 64.03 ในด้านระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 35.42 และในด้านรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท มากที่สุด จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 44.96

**1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า**

ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวม อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.72$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ด้าน และอยู่ในระดับพอใช้ 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความท้าทายในการทำงาน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.92$ ) รองลงมา คือ ด้านความมีอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.89$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.39$ )

**1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทัศนคติในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า**

ทัศนคติในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวม อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.69$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดี 5 ด้าน และอยู่ในระดับพอใช้ 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.01$ ) รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.78$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ มีทัศนคติอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.28$ )

### 1.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวม อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.37$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.07$ ) รองลงมา คือ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.10$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.94$ )

### 1.3.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### การทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี

จากการวิเคราะห์พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน

#### การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กร แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้ายหรือแยกกันอยู่ มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กร แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 – 20 ปี ระยะเวลาในการทำงาน 21 – 25 ปี และระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 21 – 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี

ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 – 20 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 21 – 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความผูกพันด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กร แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท และ 20,001 - 25,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรง

ความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.397$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.380$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.348$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.403$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.245$ )

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.416$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.437$ ) ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.342$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.378$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.275$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.343$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.373$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.356$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.261$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.194$ )

4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ใน

ระดับต่ำกับกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.392$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.443$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.288$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.385$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.245$ )

5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.483$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.481$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.494$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.373$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.322$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ทักษคติในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า**

1) ทักษคติในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.383$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.412$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.284$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.345$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.285$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ทักษคติในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.447$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.402$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.397$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.403$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.336$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ทักษคติในการปฏิบัติงานด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.318$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความ

ศรัทธาและ การยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.344$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.260$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.330$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.174$ )

4) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.354$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.341$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.314$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.402$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.142$ )

5) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.459$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.486$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.306$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.405$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.383$ )

6) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงต่อการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.573$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและ การยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.558$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.524$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.565$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.305$ )

7) ทักษะคิดในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.583$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.586$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.535$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.497$ ) และด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.384$ )

**1.3.6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีตอบข้อเสนอแนะจำนวน 23 คน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 คน พบว่า**

- 1) ควรเพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- 2) ควรเปิดโอกาสให้บุตรของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) เข้าศึกษาในโรงเรียนสาธิตจุฬา ฯ
- 3) การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งด้านการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการทำงาน และการให้โอกาสและการรับฟังความคิดเห็น

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถอภิปรายผลโดยแยกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

**2.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า**

ผลจากการวิเคราะห์ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.72$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดี 3 ด้าน และอยู่ในระดับพอใช้ 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความท้าทายในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.92$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Mccaul (1982: 157) ที่ศึกษากับพนักงานมหาวิทยาลัยในบริษัท 3 แห่ง พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่รู้สึก

ว่างานที่ทำน่าสนใจ มีความสำคัญ และท้าทายจะทำให้การทำงานได้ผลในระดับดี ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้บ่งชี้ให้เห็นว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและใช้สติปัญญาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจึงเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพราะจะเกิดความพอใจเมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers และ Porter (1991: 128) กล่าวไว้ เพราะงานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความผูกพันกับงาน และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อองค์กร เพราะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและเป็นภาพพจน์ของพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะที่รองลงมาอีก 2 ด้านคือ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ( $\bar{X}=2.89$ ) และด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.71$ ) สามารถอธิบายได้ว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีอิสระเสรีภาพสามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีทำงานที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก ซึ่งทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ นอกจากนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้เพราะผลกำไรขององค์กร ก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers และ Porter (1991: 128) กล่าวไว้ เพราะความมีอิสระในการทำงานดังกล่าวที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับจากองค์กรจะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะเดียวกันด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน พบว่า อยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.39$ ) ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน และควรมีกระบวนการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม รวมทั้งให้โอกาสพนักงานมหาวิทยาลัยในการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อปรับวุฒิหรือเพิ่มพูนความรู้ และมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งองค์กรอื่นไม่สามารถให้ได้ จะสามารถดึงดูดใจพนักงานมหาวิทยาลัยให้อยู่กับองค์กรนาน ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นการสร้างความรู้สึกให้พนักงานมหาวิทยาลัยเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

## 2.2 ทักษะคติในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า

ผลจากการวิเคราะห์ทักษะคติในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.69$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดี 5 ด้าน และอยู่ในระดับพอใช้ 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า มีทักษะคติอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.01$ ) สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นความเกี่ยวพันทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และสามารถปรึกษาปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัวจากเพื่อนร่วมงานได้ จะเป็นปัจจัยกำหนดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อโครงสร้างของระบบสังคมและทักษะคติ พฤติกรรมของผู้ร่วมอยู่ในสังคม และการที่บุคคลมองเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของความร่วมมือเป็นมิตรจะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีทักษะคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่รองลงมาอีก 4 ด้านคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=2.78$ ) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X}=2.73$ ) ด้านความมั่นคงต่อการทำงานในองค์กร ( $\bar{X}=2.70$ ) และด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถ พบว่า มีทักษะคติอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.65$ ) สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการตอบสนองในด้านต่าง ๆ จากองค์กรที่ดี ซึ่งโดยทั่วไปเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการจากงานและผลที่ได้รับ และเป็นความรู้สึกทางบวกต่องานที่ได้รับผิดชอบ โดยความพึงพอใจนี้มีความสำคัญในลักษณะของการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน และมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกันด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ พบว่า มีทักษะคติอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.28$ ) ซึ่งด้านนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรปรับปรุงสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิเบิกสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งเงินเดือน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับให้เหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่รับผิดชอบ เพราะเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรมในการได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่

รับผิดชอบ รวมทั้งต้องเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัย รับรู้ว่าเขาได้รับเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่พอใจแล้ว จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ทำงานบรรลุ เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ และทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มากยิ่งขึ้น

### 2.3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า

ผลจากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.37$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ ดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.10$ ) ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กร ( $\bar{X}=3.00$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความศรัทธาและการยอมรับใน เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=2.94$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการ วิจัยของ ภัทธิกา ศิริเพชร (2541) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร กรณี บริษัท ชนากรผลิตภัณฑ์ น้ำมันพืช จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยบริษัทฯ มีความผูกพันต่อ องค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก ในด้านความเต็มใจและทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ด้าน ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกันในด้าน ความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ซึ่งพบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และสอดคล้อง กับผลงานการวิจัยของ บุญโยภาส สุวรรณวัฒน์ (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันในงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี พบว่า โดยภาพรวมความผูกพันในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่ม อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี อยู่ใน ระดับมาก ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ อรพินทร์ สุขสถาพร (2542) ที่ ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริม การเกษตรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ชวนชม กิจพันธ์ (2540) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนัก งบประมาณ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังไม่ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ศรีวรรณ ศักดิ์ชัยมีอุดม (2543) ที่ศึกษาระดับความผูกพันต่อ

องค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย บริษัท ตรีมิตรเอ็นจิเนียริงแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท ตรีมิตรเอ็นจิเนียริงแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ประเด็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และประเด็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สอดคล้องกับประเด็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ ซึ่งพบว่า อยู่ในระดับมาก รวมทั้งไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่า มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และผลจากการวิจัยครั้งนี้บ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์การ จึงแสดงออกในรูปความ ศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday, Porter and Steers (1979: 95) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์การในเรื่องของการมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ หนึ่งมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อองค์การ โดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ สองมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ และสามมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Northcraft and Neale (1990: 464 – 465) ได้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ และมีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ O' Reilly (1981: 597 – 614) ที่ชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ถูกผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดีและความเชื่อในค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอน คือ 1) ความยินยอมทำ

ตาม (Compliance) คือ การที่บุคคลยอมรับทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง 2) การยึดถือองค์กร (Identification) คือ การที่บุคคลยอมรับทำตามความต้องการขององค์กรและมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3) การซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่บุคคลยอมรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

## 2.4 การทดสอบสมมติฐาน

### สมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี พบว่า

เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปัจจัยที่ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ และทัศนคติในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยกับองค์กรและทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

### การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี จะมี

ความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Hurley (1987: 107) ที่ศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยธนาคาร จำนวน 276 คน พบว่า อายุเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ บุคคลที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งอธิบายได้ว่าอายุเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงระยะเวลาที่บุคคลนั้นทำงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ทำให้มีการสั่งสมการลงทุนไปกับการจ้างงานขององค์กรเป็นจำนวนมาก ผู้สูงอายุจึงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ อรพินทร์ สุขสถาพร (2542) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไปตามปัจจัยอายุ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ มนทิรา ช่อคอกรัก (2549) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยระดับปฏิบัติการ อุตสาหกรรมเครื่องสำอางในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540: 65-66) พบว่า อายุแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ที่ได้ศึกษาในเรื่อง บรรยากาศองค์กรและความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่พบว่า อายุแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้ายหรือแยกกันอยู่ มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้ายหรือแยกกันอยู่ ทั้งนี้เพราะกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้ายหรือแยกกันอยู่จะมองว่าการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก และจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต ดังนั้นจึงมีแนวโน้มจะปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้ว่าจะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้น นอกจากนี้แนวโน้มของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้ายหรือแยกกันอยู่มักจะมองงานของเขาในเชิงบวกมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นโสด เพราะจะปรับตัวเข้ากับงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ อรพินทร์ สุขสถาพร (2542) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรม

ส่งเสริมการเกษตร พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรมีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไปตามปัจจัยสถานภาพการสมรส และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540: 65-66) พบว่า สถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ภัทรา หิรัญรัตนพงศ์ (2542: 103-104) ที่ได้ศึกษาในเรื่องการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท ใดกิน อินคัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีสมรสแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นโสด แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ที่ได้ศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์การและความผูกพันองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่พบว่า สถานภาพทางการสมรสแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การ ทั้งความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม และรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม และรายด้านทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Kreitzer (1990) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่พยาบาลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในโรงพยาบาล และคลินิกของมหาวิทยาลัยที่มินนิโซต้า พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลในโรงพยาบาลและคลินิกที่มินนิโซต้า และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540: 65-66) พบว่า พื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ที่ได้ศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์การและความผูกพันองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การ ทั้งความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ความผูกพันต่อองค์การด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การแตกต่างกัน โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 – 20 ปี ระยะเวลา 21 – 25 ปี และระยะเวลามากกว่า 25 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 – 10 ปี ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 21 – 25 ปี จะมีความผูกพัน

ต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 – 10 ในขณะที่กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 25 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ในขณะที่กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 16 – 20 ปี และ 21 – 25 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 25 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ระยะเวลา 5 – 10 ปี และระยะเวลา 11 – 15 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Sheldon (1971: 340 – 350) พบว่า ผู้ทำงานในองค์การมานานเท่าใดก็ยิ่งจะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่งเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่งที่เกิดจากการสร้างสมประสบการณ์และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของรางวัล บำเหน็จ บำนาญ และผลกำไร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลอยู่ในองค์การ และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ อรพินทร์ สุขสถาพร (2542) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไปตามปัจจัยระยะเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ มนทิรา ซ่อคอรัก (2549) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์การแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540: 65-66) พบว่า อายุในองค์การแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน รวมทั้งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ที่ได้ศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์การและความผูกพันของพนักงานบริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ความผูกพันด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การแตกต่างกัน โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ พบว่า

กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท และ 20,001 - 25,000 บาท ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท และ 15,001 - 20,000 บาท และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท ในขณะที่กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 15,000 บาท ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Hrebiniak and Albutto (1972: 567) พบว่า องค์การที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดีมากเท่าใดผู้ทำงานยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (Incentive) ในองค์การ หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรรณุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ที่ได้ศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์การและความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มี อัตราเงินเดือนแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

### **การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า**

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า

1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $r = 0.397$ ) ความผูกพันต่อองค์การด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ( $r = 0.380$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ( $r = 0.348$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ( $r = 0.403$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ( $r = 0.245$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Mathieu and Farr (1991 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่วัดความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงาน จากพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่า ปัจจัย

ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องในงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการทำงาน และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่า ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ถ้ามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ดังที่ Steers และ Porter (1991: 128) ได้กล่าวไว้ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีอิสระในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ไม่ว่าผลงานจะออกมาจะเป็นอย่างไร จะเป็นการเพิ่มความกดดันให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ก่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความเบื่อหน่าย สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งถ้าหากอยู่ในภาวะที่กดดันมาก ๆ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีปฏิกิริยาโต้ตอบโดยการลาออก ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.416$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.437$ ) ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.342$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.378$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.275$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Mathieu and Farr (1991 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่วัดความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงานจากพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ การใช้ทักษะที่หลากหลายเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องในงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการทำงาน และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่า ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถหลายด้านประกอบกัน และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานตลอดเวลา จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจ เมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย และมีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่มีความท้าทาย ไม่มีโอกาสในการคิดหรือตัดสินใจในงานที่ทำอยู่ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.343$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.373$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.356$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.261$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.194$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Bloom (1989 อ้างถึงใน ธานินทร์ สิทธิบุญชูร, 2545: 20) ที่วิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักศึกษาที่ทำงานเกี่ยวกับเด็ก พบว่า โอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานมหาวิทยาลัยจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ หรือการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรอื่นไม่สามารถให้ได้ จะสามารถดึงดูดใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยอยู่กับองค์กรนานได้ และมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จใน

อาชีพการงาน จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยอยากทำงานน้อยลง รวมทั้งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยลาออกหรือเปลี่ยนงาน มีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.392$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.443$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.288$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.385$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.245$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ทั้งในระดับนโยบาย และระดับการทำงานมีการกระจายการตัดสินใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไป จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ดึงดูดใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เพราะความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยไม่พอใจในงานที่ทำ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย และทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.483$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.481$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.494$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.373$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.322$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Bloom (1989 อ้างถึงในธานีรินทร์ สิทธิบุญชร, 2545: 20) ที่วิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักศึกษาที่ทำงานเกี่ยวกับเด็ก พบว่า ลักษณะของงานที่ทำมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ มนทิรา ช่อคอกรัก (2549) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยระดับปฏิบัติการ

อุตสาหกรรมเครื่องสำอางในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สุปิ่นนที ชนะสงคราม (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สาขา วิชาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน พบว่า ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นงานที่มีความหลากหลาย มีความท้าทาย เป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า และมีอิสระในการทำงาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ดึงดูดใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เพราะความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติในทางตรงกันข้าม ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีลักษณะตรงกันข้ามกับข้างต้น จะเป็นการเพิ่มความกดดันให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ก่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความเบื่อหน่าย สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งถ้าหากอยู่ในภาวะที่กดดันมาก ๆ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีปฏิกริยาได้ตอบโดยการลาออก ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

#### การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ทศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างทศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

1) ทศนคติในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.383$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.412$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.284$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.345$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.285$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บังคับบัญชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทำงานด้วยกันเป็นอย่างดี เมื่อเกิดข้อสงสัยหรือมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่ดี จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างความพอใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้บังคับบัญชากับพนักงานมหาวิทยาลัยขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความไม่สอดคล้องในการทำงาน มีสัมพันธภาพทางลบระหว่างกัน จะเป็นการเพิ่มความกดดันให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ก่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความเบื่อหน่าย สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งถ้าหากอยู่ในภาวะที่กดดันมาก ๆ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีปฏิริยาโต้ตอบโดยการลาออก และมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

2) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.447$ ) ด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.402$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.397$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.403$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.336$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พนักงานมหาวิทยาลัยก็จะมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้เพราะการติดต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความไว้วางใจระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อโครงสร้างของระบบสังคมและทัศนคติ พฤติกรรมของผู้ร่วมอยู่ในสังคม และการที่พนักงานมหาวิทยาลัยมองเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของความร่วมมือเป็นมิตร จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่มีลักษณะของขาดความร่วมมือเป็นมิตรหรือมีความเป็นมิตรน้อย ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ และไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

3) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.318$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและ การยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.344$ ) ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.260$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.330$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะ

ค่าแรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.174$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อการได้พัฒนาความรู้ความสามารถที่องค์กรจัดให้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และสติปัญญาเพื่อขยายขีดความสามารถในการทำงาน หรือได้รับการศึกษาเพิ่มเติมจากองค์กร โดยที่พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และปฏิภาณไหวพริบที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้ รวมทั้งองค์กรยังอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ และนำมาซึ่งการลาออกและการเปลี่ยนงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

4) ทัศนคติในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.354$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.341$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.314$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.402$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.142$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ว่ามีความเหมาะสมเป็นธรรม และมากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพทางเศรษฐกิจ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้พนักงานมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัย จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน และนำมาซึ่ง

การลาออกและการเปลี่ยนงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

5) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.459$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.486$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ( $r = 0.306$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $r = 0.405$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $r = 0.383$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรว่ามีแสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ความพอเพียงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ และเต็มความสามารถ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน กฎระเบียบข้อบังคับภายในหน่วยงานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อองค์กร ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรมีสภาพที่ไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยลดลง มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยขาดงาน หรือลาออกจากองค์กร และมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

6) ทักษะคติในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงต่อการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ( $r = 0.573$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธาและ การยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ( $r = 0.558$ ) ด้านความภาคภูมิใจในการ

เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ( $r = 0.524$ ) และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ( $r = 0.565$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ( $r = 0.305$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีความมั่นคง มีความยั่งยืน และมีโอกาสก้าวหน้า ช่วยให้ความเป็นอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยและครอบครัวมั่นคง และพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกถึงความมั่นคงต่อการทำงานในมหาวิทยาลัย จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานตามภาระผูกพันที่มีต่อองค์การที่ดี สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์การสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในทางลบ จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ขาดงานหรือลาออกจากองค์การ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

7) ทัศนคติในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ทั้งความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์การรายด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $r = 0.583$ ) ความผูกพันต่อองค์การด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ( $r = 0.586$ ) และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ( $r = 0.535$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ( $r = 0.497$ ) และด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ( $r = 0.384$ ) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติที่มีต่อการทำงานที่ดี ที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานจากองค์การ ซึ่งได้แก่ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้พัฒนาความรู้ความสามารถ การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และมีความมั่นคงต่อการทำงานในองค์การ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกหรือทัศนคติในการทำงานในองค์การเป็นทางลบ จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ส่งผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการซึ่งพิจารณาได้จากระดับการศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 64.03 ได้เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประเด็น ได้แก่

1) ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรจะได้รับ ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานควรเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส และมีมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ต่อไป

2) ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเปิดโอกาสให้บุตรของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) เข้าศึกษาในโรงเรียนสาธิตจุฬาฯ โดยกำหนดให้เป็นสวัสดิการแก่พนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกมั่นคงและผูกพันกับองค์กรที่ได้ทำงานกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรปฏิบัติกับพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งด้านการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการทำงาน และการให้โอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย และควรกำหนดผลตอบแทนรายเดือนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับความรู้สามารถและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยตระหนักว่าสิ่งที่พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับนั้นคุ้มค่าและเพียงพอกับสิ่งที่พนักงานมหาวิทยาลัยลงทุน ทั้งเวลา กำลังกายและกำลังสติปัญญาในการทำงานเพื่อองค์กรหรือไม่ ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ก็จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากการที่พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.37$ ) แต่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรในด้านความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ( $\bar{X} = 2.94$ ) ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรชี้แจงนโยบายการบริหารงานและเป้าหมายขององค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยทราบ ซึ่งทั้งองค์กรและพนักงานมหาวิทยาลัยควรมีเป้าหมายร่วมกัน โดยทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าเขาเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และจะส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในด้านการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2) จากข้อมูลการวิจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยคนที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความผูกพันสูงกว่าคนที่มีอายุน้อย ดังนั้น การที่จะทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุน้อยเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ทำทลายความรู้ความสามารถ และงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอและทันสมัย และที่สำคัญควรให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน

3) จากข้อมูลการวิจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 2.72$ ) แต่พบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงานอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = 2.39$ ) ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ด้วยการสร้างโอกาส กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือช่องทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน โดยให้การสนับสนุนแก่พนักงานมหาวิทยาลัยในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความสำคัญในองค์กรมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้านความรู้และความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานมหาวิทยาลัย ให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในด้านความมั่นคงในการทำงาน

4) จากข้อมูลการวิจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 2.69$ ) แต่พบว่า ทัศนคติในการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ อยู่ในระดับไม่ดี ( $\bar{X} = 2.28$ ) ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ

เบิกสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งเงินเดือน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับให้เหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่รับผิดชอบ เพราะเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรมในการได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งต้องเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

5) ข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของงานการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้เสนอแนะมาพิจารณาดำเนินการหาแนวทางปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น

### 3.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาถึงความคาดหวังของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่คาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กร เพราะพนักงานมหาวิทยาลัยคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ของรัฐ เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกิดความผูกพันต่อองค์กรให้ดีขึ้น และหาวิธีการจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

3) ควรมีการศึกษาว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย