

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกจากองค์การอาสาสมัคร ครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงระบบการควบคุมภายในองค์การอาสาสมัครที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกจากของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร โดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานว่า ความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกจากองค์การเป็นผลมาจากระดับ หรือความมากน้อยที่โครงสร้างทางการเมืองภายในองค์การได้ เอื้ออำนวยให้มีการควบคุม โดยเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ในความหมายของการกำหนดตนเองหรือจัดวางระเบียบร่วมกัน มีองค์ประกอบของระบบการเมืองอยู่ 3 ประการ ที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกจาก คือ การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ แบบแผนการติดต่อสื่อสาร และปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมด สำหรับวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือ เพื่อทดสอบดูว่ากรอบแนวคิดที่ใช้ในประเทศตะวันตกสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทย ได้มากน้อยแค่ไหน และเมื่อต้องการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพัน และความรู้สึกแยกตัวออกจากองค์การอาสาสมัครของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร

เนื่องจากองค์การอาสาสมัครซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ศึกษา สามารถจำแนกแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานออกเป็น 2 แนว คือ แนวทางเชิงสังเคราะห์กับแนวทางเชิงการพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะองค์การอาสาสมัครที่ถือได้ว่าใช้แนวทางเชิงการพัฒนาเป็นแนวคิดหลักในการปฏิบัติงาน และอาจกล่าวได้ว่า องค์การประเภทนี้เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลหรือบทบาททางสังคม เนื่องจากพวกเขาพยายามที่จะผลักดันหรือสร้างแรงกดดันต่อนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะในเรื่องแนวทางการพัฒนาสังคมให้เป็นไปตามแนวความคิดหรืออุดมการณ์ที่กลุ่มตนยึดถือ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 237 ราย ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับกลางลงมาและอาสาสมัครขององค์การอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานอยู่ในชุมชนแออัดเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์การอาสาสมัครซึ่งปฏิบัติงานกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะหรือมีกิจกรรม

ที่แตกต่างกันออกไป อย่างเช่น กลุ่มกิจกรรมด้านเด็ก ด้านสตรี ด้านสิทธิมนุษยชน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบสำรวจ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามมาทำการศึกษา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้ตารางแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณาลักษณะทั่วไปของข้อมูล ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้ใช้การวิเคราะห์ไค-สแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการพิจารณาค่าสถิติแกมมา เพื่อต้องการทราบถึงทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

เจ้าหน้าที่ บุคลากร และอาสาสมัคร ขององค์การอาสาสมัครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ชายจำนวน 102 คน หญิงจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 และ 57.0 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 25-29 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-34 ปี และ 17-24 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3 และ 22.8 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นคนโสด คิดเป็นร้อยละ 74.7 มีการศึกษาอยู่ในระดับชั้นปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษา, ปวช. และระดับอนุปริญญา, ปวส. ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และ 13.1 ตามลำดับ มีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 4,001-5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.5 รองลงมาอยู่ในช่วง 3,001-4,000 บาท และ 5,001-6,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.6 และ 17.3 ตามลำดับ มีอายุการทำงานหรือระยะเวลาการเป็นสมาชิกขององค์การต่ำกว่า 3 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมา มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 4-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.2 และ 10.5 ตามลำดับ มีตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานและปฏิบัติงานในภาคสนามจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 46.0 และ 51.5 ตามลำดับ

องค์การอาสาสมัครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นองค์การระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมา เป็นองค์การขนาดเล็กและใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 28.7 และ 27.0 ตามลำดับ มีงบประมาณอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมา เป็นองค์การที่มีงบประมาณต่ำและมาก คิดเป็นร้อยละ 36.3 และ 23.2 ตามลำดับ อายุขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ (อายุน้อย) คิดเป็นร้อยละ 43.0 รองลงมา เป็นองค์การที่มีอายุระดับปานกลางและสูง คิดเป็นร้อยละ 39.7 และ 17.3 ตามลำดับ

ในการแบ่งระดับของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การ และมีปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดในระดับปานกลางมากที่สุด มีความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่างในระดับปานกลางมากที่สุดเช่นกัน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่ามีเฉพาะตัวแปรระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะขององค์การ กับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ขนาดองค์การ งบประมาณประจำปี ระยะเวลาก่อตั้งองค์การ ผลปรากฏว่าตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่า สมมติฐานทุกข้อ ได้รับการยืนยันตามกรอบแนวความคิดที่ได้กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้คือ

- สมมติฐานที่ 1 : ยังมีการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจมากเท่าใด ระดับความยึดมั่นผูกพันของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรต่อองค์การอาสาสมัครก็จะยิ่งลดต่ำลง และความรู้สึกแยกตัวออกห่างจากองค์การก็จะยิ่งจะมีระดับสูงขึ้น
- สมมติฐานที่ 2 : ยิ่งปริมาณของการสื่อสารภายในองค์การอาสาสมัครมีขอบเขตครอบคลุมมากเท่าใด ระดับความยึดมั่นผูกพันของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรก็จะยิ่งสูงขึ้นและความรู้สึกแยกตัวออกห่างก็จะยิ่งมีระดับต่ำลง
- สมมติฐานที่ 3 : ยิ่งปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดภายในองค์การอาสาสมัครมีมากเท่าใด ระดับความยึดมั่นผูกพันของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรต่อองค์การก็จะสูงยิ่งขึ้นและความรู้สึกแยกตัวออกห่างก็จะยิ่งมีระดับต่ำลง

จากการพิจารณาถึงทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดนี้ด้วย ค่าสถิติเกมมา พบว่า ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันกับตัวแปรอิสระ 3 ตัว ตัวแปรการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมด และแบบแผนการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ โดยมีทิศทางของความสัมพันธ์ทั้งหมดเป็นไปในทางบวก ส่วนกรณีความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกแยกตัวออกห่างกับตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว พบว่า ตัวแปรการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความ รู้สึกแยกตัวออกห่างมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรแบบแผนการติดต่อสื่อสาร และปริมาณรวมของอิทธิพล ตามลำดับ และตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางบวกทั้งหมดเช่นกัน

เมื่อนำตัวแปรที่เป็นปัจจัยคุณลักษณะขององค์การทั้ง 3 ตัว มาเป็นตัวทดสอบหรือตัวแปรคุม ทั้งนี้เพื่อต้องการดูว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ปรากฏตามกรอบแนวความคิด และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริงหรือไม่ ผลปรากฏเป็นดังนี้

1. กรณีความสัมพันธ์ระหว่างการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง

1.1 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรขนาดองค์การ พบว่า การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกรณี เป็นองค์การขนาดเล็ก แต่ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อเมื่อ เป็นองค์การขนาดใหญ่ ส่วนการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง ยังคงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่แท้จริงอยู่

1.2 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรงบประมาณประจำปี พบว่า การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความยึดมั่นผูกพันยังคงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความรู้สึกแยกตัวออกห่างนั้น พบว่า กรณีเป็นองค์การที่มีงบประมาณต่ำ การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในองค์การที่มีงบประมาณสูง ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน

1.3 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรระยะเวลาก่อตั้งองค์การ พบว่า ในองค์การที่มีอายุต่ำ การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในกรณีองค์การที่ก่อตั้งมานาน ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนการรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความรู้สึกแยกตัวออกห่างนั้น พบว่า ในองค์การที่มีอายุต่ำ การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจกับความรู้สึกแยกตัวออกห่างมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรทั้งสอง ไม่มีความสัมพันธ์กัน ในองค์การที่มีอายุสูง

2. กรณีสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนการติดต่อสื่อสารกับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง

2.1 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรขนาดองค์การ พบว่า ในองค์การขนาดเล็ก แบบแผนการติดต่อสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กันต่อเมื่อ เป็นกรณีองค์การขนาดใหญ่ ส่วนแบบแผนการติดต่อสื่อสารกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง พบว่ายังคงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 เมื่อควบคุมด้วยงบประมาณประจำปี พบว่า แบบแผนการติดต่อสื่อสารกับความยึดมั่นผูกพัน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกรณีแบบแผนการติดต่อสื่อสารกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง พบว่ายังคงมีความสัมพันธ์กันอยู่อย่างแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 เมื่อควบคุมด้วยระยะเวลาก่อตั้งองค์การ พบว่า เฉพาะแบบแผนการติดต่อสื่อสารกับความรู้สึกแยกตัวออกห่างเท่านั้น ที่ยังคงมีความสัมพันธ์กันแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง

3.1 เมื่อควบคุมด้วยขนาดองค์การ พบว่า กรณีที่เป็นองค์การขนาดเล็ก ปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมด ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กันต่อเมื่อ เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ส่วนกรณีปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง พบว่ากรณีเป็นองค์การขนาดเล็ก ปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมด ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กันต่อเมื่อ เป็นกรณีองค์การขนาดใหญ่

3.2 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรงบประมาณ พบว่า ปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความยึดมั่นผูกพันยังคงมีความสัมพันธ์กันแท้จริงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกรณีปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง พบว่า ในองค์การที่มีงบประมาณต่ำ ปริมาณรวม

ของอิทธิพลทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในองค์การที่มีงบประมาณสูง ตัวแปรทั้งสอง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.3 เมื่อควบคุมด้วยตัวแปรระยะเวลาก่อตั้งองค์การ พบว่า ปริมาตรรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความยึดมั่นผูกพันยังคงมีความสัมพันธ์กันแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมีความสัมพันธ์ระหว่างปริมาตรรวมของอิทธิพลทั้งหมดกับความรู้สึกแยกตัวออกห่าง พบว่า ในองค์การที่มีอายุต่ำ ปริมาตรรวมของอิทธิพลทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกแยกตัวออกห่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์กันของตัวแปรทั้งสอง ในองค์การที่มีอายุสูง

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ปัญหาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนับเป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การอาสาสมัคร เนื่องจากองค์การเช่นนี้ต้องอาศัยความภักดีและการอุทิศตนของสมาชิกเป็นตัวค้ำจุน ในขณะที่องค์การอาสาสมัครประสบกับปัญหาการเข้า-ออกของเจ้าหน้าที่อยู่เป็นอันมาก ดังนั้น เรื่องเช่นนี้จึงไม่ควรมองข้ามความสำคัญไป

การศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมิได้หลายแง่มุม สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ มองในแง่ของระบบการควบคุมภายในองค์การที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพัน และความรู้สึกแยกตัวออกห่างจากองค์การของสมาชิก โดยมีฐานคิดที่ว่า โครงสร้างขององค์การมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างทางการเมืองภายในองค์การมีผลต่อแรงสนับสนุนของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัว คือ การรวมศูนย์อำนาจตัดสินใจ แบบแผนการติดต่อสื่อสาร และปริมาตรรวมของอิทธิพลทั้งหมด มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่าง หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าระบบการควบคุมขององค์การไม่เอื้ออำนวยให้สมาชิกได้มีส่วนกำหนดทิศทางของงาน (หรือมีโอกาสดูแลงาน) ดังนั้นแล้ว ไซร์แรงสนับสนุนของสมาชิกต่อองค์การจะลดน้อยลง ในที่สุดจะนำมาซึ่งความรู้สึกแยกตัวออกห่างจากองค์การ สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงอุดมการณ์ประชาธิปไตยที่มีอยู่ในองค์การอาสาสมัคร โดยทั่วไป

ข้อสรุปจากผลการศึกษาเช่นนี้ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับผลของโครงสร้างทางการเมืองอาจไม่ถูกต้องนักกับองค์การอาสาสมัครอีกประเภทหนึ่งที่ใช้แนวทางเชิงสังเคราะห์เป็นหลัก ซึ่งสมาชิกไม่ต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการเมืองภายในองค์การอย่างกว้างขวาง แต่

สำหรับในองค์การอาสาสมัครที่ใช้แนวทางเชิงการพัฒนา ที่สมาชิกต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอย่างสูง และต้องการมีอิทธิพลเหนือทิศทางขององค์การ ดังนั้น การได้มีโอกาสควบคุมในสิ่งนี้ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการมีความยึดมั่นผูกพันอย่างสูง และการมีความรู้สึกแยกตัวออกห่างตัวนั่นเอง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังมีข้ออ่อนอยู่หลายประการ อย่างเช่น การวัดแบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การซึ่งสามารถทำได้ยาก เนื่องจากองค์การอาสาสมัครโดยส่วนใหญ่ไม่มีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจนแน่นอน และมีลักษณะเป็นแบบแผนเดียวกัน ทำให้การวัดการสื่อสารภายในองค์การจากแต่ละตำแหน่งไม่สามารถทำได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรเรื่องการติดต่อสื่อสารจัดได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญมากตัวหนึ่งในการใช้วิเคราะห์องค์การ นอกจากนี้แล้ว กลุ่มตัวอย่างยังมีขนาดเล็กเกินไป ซึ่งสาเหตุนี้อาจเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันและความรู้สึกแยกตัวออกห่างก็ได้ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ค่าสถิติโค-สแควร์นั้น ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการอธิบายตัวแปรตาม และยังมี ความยุ่งยากในการควบคุมตัวแปร ดังนั้น การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) จึงน่าจะเหมาะสมกว่า นอกจากนี้ปัญหาในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยแล้ว การศึกษาครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องกลุ่มประชากรที่ศึกษาด้วย ทั้งนี้เพราะองค์การอาสาสมัครส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มประชากรของการศึกษา มักเป็นองค์การที่มีลักษณะค่อนข้างปิด ทำให้การเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง (ในบางเรื่อง) มาทำการวิเคราะห์นั้นเป็นเรื่องยุ่งยากพอสมควร โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง อย่างเช่น เรื่องงบประมาณประจำปี เป็นต้น ดังนั้น ข้อมูลเรื่องงบประมาณประจำปีของบางองค์การจึงได้จากการคาดการณ์เอาเองของผู้วิจัย โดยอาศัยหลักการเทียบเคียงกับองค์การอื่น ๆ ที่มีขนาด กิจกรรม หรือเรื่องอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ตลอดจนทั้งการศึกษาเอกสารข้อมูลขององค์การนั้น ๆ ซึ่งเป็นตัวช่วยในการคาดคะเน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษาที่ได้ อาจเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติแก่บรรดาองค์การอาสาสมัครอยู่บ้าง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอแสดงความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการจัดองค์การที่สมควรน่าจะดำเนินการดังต่อไปนี้

ประการแรก ควรจัดโครงสร้างขององค์การให้มีลักษณะกระจายอำนาจมากที่สุด โดยให้สมาชิกทุกระดับได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องนโยบาย แผนการทำงาน วิธี

การทำงาน หรือ เรื่องที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์การมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผลการศึกษา ประจักษ์ชัดว่า ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องเหล่านี้มาก ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การจะมีสูง และความรู้สึกแยกตัวออกจากองค์การจะลดต่ำลง หรืออีกนัยหนึ่งในองค์การ ที่มีลักษณะกระจายอำนาจ เจ้าหน้าที่จะรู้สึกกว่าตัวเองมีความสำคัญ สิ่งนี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจ ในงาน และขวัญกำลังใจของคนทำงานจะสูงขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่มีการรวมศูนย์ อำนาจตัดสินใจมาก จะนำไปสู่ความเฉยเมย ความแปลกแยก และการถอนตัวออกจากองค์การ ของเจ้าหน้าที่

ประการที่สอง ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ทั้งจาก ระดับบนลงล่าง (จากผู้บริหารลงสู่เจ้าหน้าที่ระดับธรรมดาตามสายการบังคับบัญชา) จากล่าง สู่บน (จากเจ้าหน้าที่ระดับธรรมดาสู่ฝ่ายบริหาร) และการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (เป็นการ ติดต่อสื่อสารของเจ้าหน้าที่ระดับเดียวกัน) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการจัด โครงสร้างที่เอื้อ อำนวยให้สมาชิกทุกระดับมีโอกาสติดต่อสื่อสารกันใน เรื่องงาน ได้อย่างคล่องตัว ในหลายทิศทาง โดยผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารหรือสั่งการตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ขณะเดียวกัน หากสมาชิกระดับล่างมีปัญหาจากการทำงานก็สามารถเสนอความคิดเห็น ไปยังฝ่ายบริหาร ได้ทันที ส่วนในบรรดาสมาชิกระดับเดียวกันก็มีโอกาสสนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ ทำ หรือมีการปรึกษาหารือกัน ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้แล้ว ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความเคลื่อนไหวหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การต่างๆ ควรมีการแพร่กระจายการ รับรู้ ไปสู่สมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ในองค์การที่มี ปริมาณของการติดต่อสื่อสารอย่างครอบคลุม (หรือมีความถี่ของปริมาณการสื่อสารมาก) ทำให้ ระดับความยึดมั่นผูกพันสูงขึ้น และความรู้สึกแยกตัวออกจากองค์การลดต่ำลง หรืออีกนัย หนึ่ง ระดับการติดต่อสื่อสารในองค์การที่มีสูง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนโยบาย และ ทำให้ได้รับแรงสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ ปริมาณของการสื่อสารที่มีลักษณะครอบคลุมนี้เอง Knoke จึงเห็นว่า มันเป็นตัวชดเชยกรณีการขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์การ ได้อีกด้วย

ประการที่สาม ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรแต่ละคนได้เสนอแนะความ คิดเห็น หรือมีโอกาสดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายแนวความคิดของการทำงาน และวิธีการทำงาน รวมทั้งงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่ด้วย ฯลฯ กล่าว อีกนัยหนึ่งคือ เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้ ความ

สามารถ และมีส่วนในการกำหนด (หรือควบคุม) งานที่ทำไม่ว่าสมาชิกแต่ละคนจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ประการใด ลักษณะเช่นนี้บังคับถึงการมีอิทธิพลหรืออำนาจของระบบ ดังที่ผลการศึกษานี้ให้เห็นว่า ในองค์การที่มีปริมาณรวมของอิทธิพลทั้งหมดมากหรือสูง ระดับความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกจะมีสูงและความรู้สึกแยกตัวออกห่างจะลดต่ำลง เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในองค์การที่มีระดับของปริมาณรวมอิทธิพลทั้งหมดสูง จะมีระดับของการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่มาก อิทธิพลภายในระหว่างสมาชิกตามลำดับชั้นต่างๆ จะมีสูง ความเข้าใจระหว่างกันและความเป็นแบบเดียวกันของทัศนคติและพฤติกรรมจะมีมาก และมีการประสานงานที่ดีกว่า ส่วนการขาดอิทธิพลของสมาชิกในงานขององค์การ จะนำไปสู่การลดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพัน ลดความรู้สึกรับผิดชอบ และลดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ในท้ายที่สุด

นอกจากข้อคิดเห็นที่ได้จากผลการศึกษาแล้ว ผู้วิจัยยังมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาการลาออกจากองค์การ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่ว ๆ ไปในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์การของรัฐ องค์การธุรกิจเอกชน และองค์การอาสาสมัคร กล่าวคือในการทำงานนั้นบุคคลส่วนใหญ่ก็มีความรู้สึกที่ว่า เมื่อเขาได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับการทำงานแล้ว เขารู้สึกว่ามันให้ผล "คุ้มค่า" หรืออีกนัยหนึ่ง บุคคลจะตั้งคำถามขึ้นภายในใจของเขาว่า งานนั้นคุ้มค่าต่อ "การลงทุนด้วยชีวิตจิตใจ" ของเขาหรือไม่ หากบุคคลรู้สึกว่าคุณค่าเขาก็จะอยู่กับองค์การได้นาน แต่หากเขาเห็นว่าไม่คุ้มค่าเขาก็จะเริ่มหาทางไป และเมื่อมีโอกาสเขาก็จะออกจากองค์การทันที เนื่องจากในความเป็นจริงแล้ว การทำงานกับองค์การเปรียบเสมือนเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์กันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลทำประโยชน์ให้แก่องค์การแล้ว เขาก็คาดหวังว่าจะได้ประโยชน์จากองค์การด้วย ทั้งประโยชน์ในเรื่องการตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐาน และประโยชน์ในเรื่องการตอบสนองทางอารมณ์ จิตใจ และสังคม การคำนึงถึงความเป็นจริงในเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นในเบื้องต้นทำอย่างไรที่จะให้คนพอใจและภูมิใจกับงานที่เขาทำอยู่ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้เขารู้สึกว่า งานที่ทำนั้นมีคุณค่าพอสำหรับเขาด้วย ประการต่อมาคือ เรื่องอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินอาจไม่ใช่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด แต่ก็เป็ปัจจัยที่เด่นชัดและมีความจำเป็น เนื่องจากบุคคลมีภาวะความรับผิดชอบต่อ (ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง) ดังนั้นในการทำงานบุคคลจึงต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ วุฒิทางการศึกษาของเขา ฯลฯ นอกจากปัจจัยเรื่องเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เป็นสาเหตุทำให้คนต้องออกจากองค์การ ได้แก่ ระบบหรือโครงสร้างขององค์การได้จำกัดการพัฒนาตัวบุคคลหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง องค์การได้เปิดโอกาสให้คนมีการพัฒนาตัวเอง

หรือไม่ ในองค์การที่มีโอกาสของการเลื่อนขั้นหรือไม่ เนื่องจากทุกคนต้องการโอกาสในความก้าวหน้าของชีวิต บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การดีหรือไม่ อย่างเช่น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมในการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนม เข้ากันได้ดี ทุกคนทำงานด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน มีหัวหน้าที่เก่งมีความรู้ความสามารถ สมาชิกมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่มีเรื่องตจฉนินทา การอิจฉาริษยา การประจบสอพลอ และมีปัญหาขัดแย้งภายในองค์การน้อย เป็นต้น จากปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เมื่อบุคคลรู้สึกไม่ชอบใจหรือไม่พอใจ เขาก็จะหาทางออกจากองค์การไป

น่าเสียดายว่าปัญหาต่าง ๆ ดังที่เอ่ยถึงมาแล้ว บรรดาองค์การอาสาสมัครไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือสนใจเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่เป็นปัญหาสำคัญซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การ และเป็นปรากฏการณ์ที่ใกล้ตัวอย่างมาก ประกอบกับที่ในสังคมไทยผลงานการศึกษาวิเคราะห์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่กระทำในบริบทขององค์การอาสาสมัครยังมีน้อย ทำให้องค์การเหล่านี้ขาดพื้นฐานทางด้านทฤษฎีและผลงานวิจัยช่วยชี้นำ ดังนั้นจึงไม่มีสิ่งกระตุ้นเตือนใจให้สำนึกถึงปัญหาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าการมุ่งให้สมาชิกยึดมั่นในเรื่องอุดมคติแห่งการเสียสละเพื่อสังคมเป็นสิ่งที่น่ายกย่องสรรเสริญ แต่การคำนึงถึงและยอมรับความเป็นจริงในหลายลักษณะ (ที่กล่าวมา) ก็เป็นสิ่งจำเป็นด้วย หากมีการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขปัญหาลาออกจากองค์การไปได้บ้าง องค์การอาสาสมัครในสังคมไทยคงจะมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้มากกว่านี้