

ชื่อเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรม
ในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อการ
ปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย
The Influence of Leader – Member Exchange, Organizational Fairness
and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Non Official
Burapha Faculty

ผู้วิจัย ดร.สญาญ์ ธีระวณิชตระกูล

ปีที่ทำวิจัยเสร็จ พ.ศ.2551

ความเป็นมาของการทำวิจัย

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งได้เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยบุคลากรที่เข้ามาบรรจุใหม่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยบูรพาได้มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 และมหาวิทยาลัยไม่มีการบรรจุข้าราชการพลเรือนใหม่ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ซึ่งหลักการในการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยซึ่งมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2 พ.ศ.2547 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของระบบการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังนั้นการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประสบความสำเร็จตามนโยบาย ซึ่งมีเจตนาจะปฏิรูประบบการบริหารงานบุคลากรใหม่ให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิสูจน์ตนเองว่ามีความเหมาะสมจะทำงาน ณ องค์การนี้ต่อไป โดยผู้วิจัยมีความสนใจค้นหาแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคลากรในส่วนของอาจารย์มหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยตามบริบทใหม่ของการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตทำให้ทราบว่าพฤติกรรมในเชิงบวกของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีผลอย่างยิ่งต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรผู้นั้นที่มีให้แก่องค์การต้นสังกัด (Karambayya, 1990: 112) ดังนั้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้คัดสรรตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมทางบวกในการทำงานหรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาท แต่เป็นพฤติกรรมที่ดีมีประโยชน์และมีผลทางบวกต่อผลผลิตในงานที่ทำซึ่งย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลขององค์การได้

ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นไปตามเจตนารมณ์ของนโยบายที่ได้กำหนดขึ้นมา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย

ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในโมเดลสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดมีดังนี้

1. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader – Member Exchange)

เดนเซอร์และคณะ (Densereau & other, 1975: 22) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Exchange: LMX) เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษในการมุ่งความสัมพันธ์กันเป็นพิเศษระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนลูกน้อง (Supportive Leadership) อันเกิดจากสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำ ความยุติธรรม ความไว้วางใจที่มีให้ต่อผู้นำ โดยสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์การ โดยออร์แกน โปดซาคอฟและแม็คเคนซี (Organ & Podsakoff & MacKenzie, 2006: 104) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่บนฐานของสมมติฐานที่ว่าผู้นำมีคุณลักษณะที่ใช้การแลกเปลี่ยนทางสังคมและมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง หากผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องจะมีผลไปสู่แรงจูงใจในการทำงานของลูกน้องที่มากขึ้นตามไปด้วย

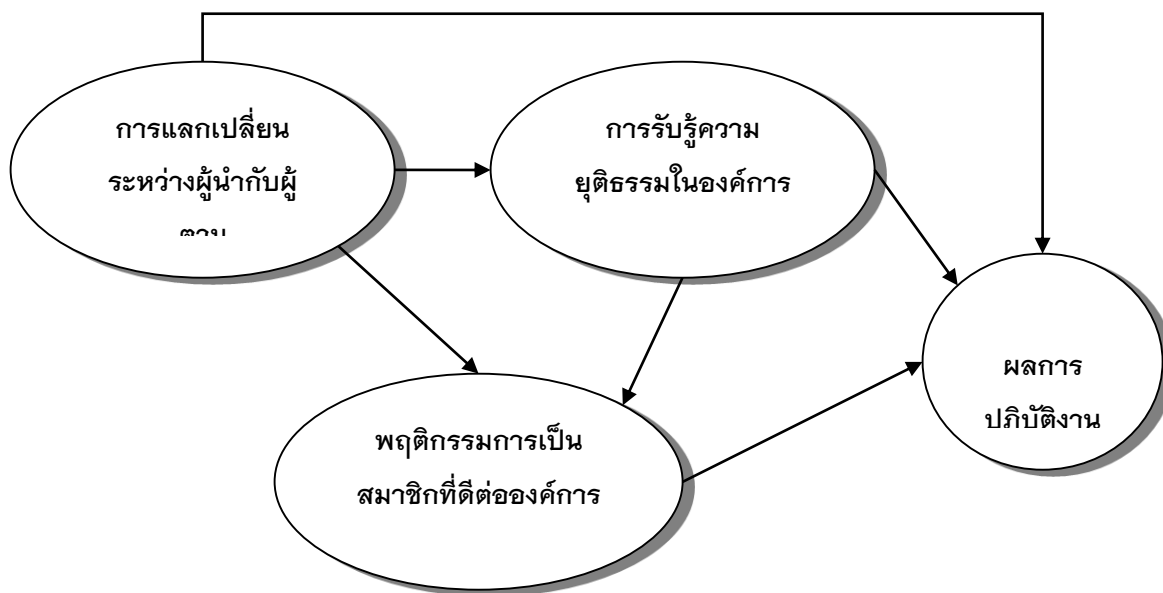
2. ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Organization Fairness)

การรับรู้ของพนักงานต่อการได้รับการปฏิบัติจากองค์การ พิจารณาจากสภาพการณ์ต่างๆ ภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน (Hosmer & Kiewitz, 2005 อ้างถึงใน ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์, 2548: 34) สรุปว่า ความยุติธรรมเป็นกระบวนการตัดสินใจ พิจารณาส่งต่างๆ ด้วยความเป็นกลาง ดังนั้นความยุติธรรมในองค์การควรหมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจในการพิจารณาหรือกระทำสิ่งใดๆ ขององค์การที่มีความเป็นธรรม ซึ่งการรับรู้เช่นนี้จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยงานวิจัยของโปดซาคอฟและแม็คเคนซี (Podsakoff & MacKenzie, 1993: 257-267) พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

3. ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior)

ออร์แกน โปดซาคอฟและแม็คเคนซี (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006: 5) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีส่วนสนับสนุนพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การส่งผลให้เกิดความเต็มใจร่วมมือกับระบบขององค์การ ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติ (Podsakoff & MacKenzie, 1996) และผลักดันให้เกิดผลปฏิบัติงานที่ดีแก่บุคคลนั้นได้

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรหลักของงานวิจัย โดยให้มีสถานะเป็นตัวแปรแฝงภายในตัวที่ 3 (ตัวสุดท้าย) รายละเอียดของตัวแปรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบตาม แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ประเภทพนักงาน (ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการสอน และการวิจัย) ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ คุณภาพงานสอน คุณภาพงานบริหาร และคุณภาพการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เป็น ตัวแปรผล ซึ่งรับอิทธิพลจาก ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ รายละเอียดดังที่แสดงไว้เป็นโมเดลสมมุติฐานการวิจัย



ภาพที่ 1 โมเดลสมมุติฐานการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

ประชากร ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกประเภทจำนวน 377 คน ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยบูรพาประจำปีการศึกษา 2550

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของฮูและเบนท์เลอร์ (Hu & Bentler, 1999: 11) เสนอว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ซึ่งงานวิจัยนี้มี 16 ตัวแปร เท่ากับ 240 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดจำนวน 240 คน สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มจำนวนตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยหน่วยงานใดมีจำนวนประชากรมาก จะมีสัดส่วนการเข้ามาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มากตามไปด้วย และในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดมีจำนวนประชากรน้อยก็จะมีสัดส่วนการเข้ามาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่น้อยตามไปด้วยเช่นกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยเลือกผู้ที่จะมาเป็นตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับสลากสุ่มหาจากรายชื่อในกลุ่มประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ประเภทและลักษณะของเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ

2. ขั้นตอนการหาคุณภาพ

2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) หลังจากสร้างเครื่องมือแบบสอบถามโดยการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามตามทฤษฎี แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ

2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับอาจารย์นอกกลุ่มประชากร ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 45 คน ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .87 - .96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมาได้จำนวนรวมทั้งสิ้น 201 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.75 แล้วนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน
2. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 จากโมเดลการวัด และวิเคราะห์เส้นทางจากโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรม LISREL

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานจากการประเมินด้วยมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเกือบทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (4.17) รองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (3.86) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (3.53) และลำดับสุดท้ายคือ ผลการปฏิบัติงาน (3.50)

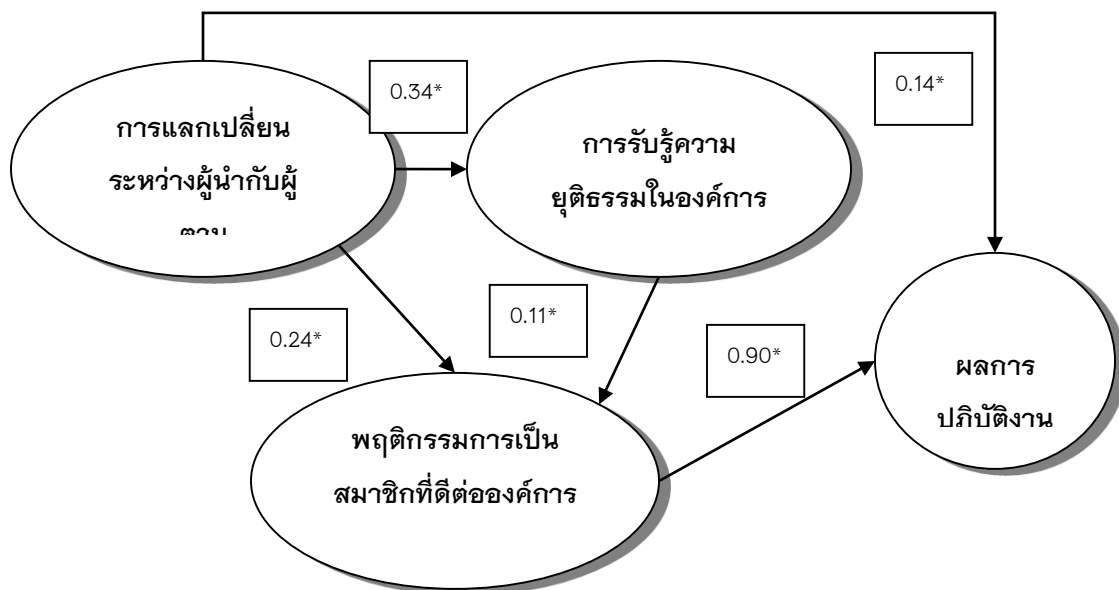
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของตัวแปรในโมเดลวิจัย จากการวิเคราะห์ของโมเดลการวัด ด้วยโปรแกรม LISREL 8.54 พบว่า องค์ประกอบทุกตัวของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งหมด สำหรับผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตามผลการวิจัยสรุปได้ตามสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ แสดงเป็นรายชื่อได้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ รวมทั้งส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ทุกประการ

2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้บางประเด็นและไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้บางประเด็น โดยประเด็นที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ได้แก่ ประเด็นเรื่องการส่งอิทธิพลทางตรงของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นเรื่องการ

ส่งอิทธิพลทางตรงของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย บุรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ทุกประการ



ภาพที่ 2 โมเดลผลการวิจัย

จากภาพที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น เรียงตามลำดับค่าอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .90 และรองลงมาคือ ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .14

การอภิปรายผล

1. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าเมื่ออาจารย์มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหารในลักษณะของมิตรภาพที่ดีซึ่งกันและกัน โดยรวมไปถึงรูปแบบของพฤติกรรมของทั้งผู้บังคับบัญชาและอาจารย์ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึงพาอาศัยกันและแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การแสดงออกมาเป็นความรู้สึกของลูกน้องเกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและตนเองในด้านต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สามารถสะท้อนถึงระดับความเข้มของสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานให้มีสถานะเป็น “คนวงใน” (In-Group) (University of Minnesota, 2005) ซึ่งเกิดจากการที่อาจารย์แต่ละคนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารซึ่งก็มีสถานะภาพเป็นอาจารย์เช่นกัน เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารด้วย ซึ่งในวันข้างหน้าเมื่อหมดวาระหรือไม่ได้ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารแล้วก็จะกลับมาเป็นอาจารย์เหมือนกัน ดังนั้นช่องว่างระหว่างสถานะภาพของผู้บริหารกับอาจารย์จึงไม่แตกต่างกันมากเท่าไร ทำให้ความรู้สึกห่างเหินหรือแบ่งชนชั้นต่อกันเกิดขึ้นน้อยกว่า ดังนั้นความสนิทสนมและการให้ความเป็นกันเอง

ซึ่งเป็นการให้เกียรติในฐานะที่เป็นคณาจารย์เหมือนกันที่จะพึงมีต่อกันจึงเกิดขึ้นได้มากกว่า นำไปสู่การเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ง่ายกว่าและผลักดันเป็นความสัมพันธ์แบบคนวงในซึ่งจะมีความสนิทสนมต่อกันได้ในที่สุด

2. ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อความรู้สึกทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อความรู้สึกทางจิตใจ ซึ่งจะเกิดเป็นทัศนคติที่สะท้อนความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและเป็นตัวบ่งชี้การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การแล้วมีแนวโน้มที่จะตั้งใจอาสาทำงานมากกว่าเกณฑ์ของงานตามปกติหรือเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญของบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออกมา ยังมีทัศนคติเฉพาะเจาะจงมากเพียงไร ยิ่งมีความสัมพันธ์สูงกับพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงมากเช่นกัน (ริงสรร์ ประเสริฐศรี, 2548: 22-24) แต่สำหรับประเด็นที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานซึ่งพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำหน้าที่เป็นอาจารย์และทำงานด้วยจรรยาบรรณของความเป็นครู มีหน้าที่หลักในการสอนนิสิต ดังนั้นการทำงานตามอุดมการณ์ ผลของงานอาจไม่ได้ขึ้นกับระดับการรับรู้ความยุติธรรม (Farh & Earley, 1997 : 421-444) นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากความก้าวหน้าในวิชาชีพของการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ที่การทำผลงานทางวิชาการ ซึ่งอาจารย์ทุกคนสามารถได้เข้าพัฒนาเส้นทางอาชีพไปสู่ความก้าวหน้าได้ด้วยผลการปฏิบัติของตนเอง ดังนั้นแม้อาจารย์จะเกิดการรับรู้ว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การเท่าที่ควร แต่ผลดังกล่าวไม่ส่งผลทางตรงที่จะลดทอนคุณภาพในการทำงานวิชาการในส่วนนี้ลงไป

3. ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าเมื่ออาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การแล้วจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกมากตามไปด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลบานีส และฟลีล (Albanese & Fleel, 1983: 49-57) ได้เสนอว่าผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจัดอยู่ในปัจจัยประเภทตัวบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การตามองค์ประกอบทั้ง 5 ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสะท้อนได้ถึงความพร้อมที่จะเสียสละ สำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน พร้อมทั้งอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาให้แก่งานที่ทำทั้งในบทบาทและนอกบทบาทที่เป็นพฤติกรรมสร้างสรรค์ในทางบวก ซึ่งครอบคลุมถึงผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ของเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับแรงจูงใจจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ (Hoy & Miskel, 2001: 43-44) และนำไปสู่คุณภาพของผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เป็นเพราะผลการปฏิบัติงานย่อมเกิดจากพฤติกรรมการทำงาน โดยออร์แกนและโคนอฟสกี (Organ & Konovsky, 1989 : 157) เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกๆ ระดับควรส่งเสริมให้อาจารย์ในสังกัดของตนเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา ดังนั้น

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นอาจารย์ใหม่ของมหาวิทยาลัยบูรพา นอกเหนือจากการพิจารณาตามเกณฑ์ทั่วไปแล้ว มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยอาจประเมินจากการตรวจสอบประวัติ ประสบการณ์ในการทำงานหรือการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม

2. ผู้บริหารควรเพิ่มระดับสัมพันธภาพที่ดีต่ออาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลต่างๆ ให้อาจารย์ เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ควรมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อมอบรางวัลให้แก่คณาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัย ผู้ที่มีความโดดเด่นในการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยวัดจากการแสดงออกในด้านการให้ความช่วยเหลือองค์การและผู้อื่น การสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น และการให้ความร่วมมือกับองค์การอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริม ยกย่องคณาจารย์ที่มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การให้เป็นแบบอย่าง และบรรทัดฐานที่ดีต่อนิสิต นักศึกษา รวมทั้งบุคลากรขององค์การต่อไป

2. ควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพในลักษณะการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นต่อเนื่องกันหลายๆ ปี เพื่อร่วมกันค้นหาว่ามีตัวแปรใดอีกหรือไม่ที่เป็นสาเหตุต่อการเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย