

ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการ  
กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่  
ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

**The Relationship between Distributive and Procedural Justice and Organizational  
Citizenship Behavior and In-role Performance:  
The Mediating Effect of Perceived Organizational Support**

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>1</sup>

Viroj Jadesadalug

**บทคัดย่อ**

บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและบรรทัดฐานการตอบแทน นำไปสู่การศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ ปัจจัยสาเหตุได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยผล ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยผ่านตัวแปรกลาง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากตำรวจชั้นประทวน สำนักงานตำรวจภูธรภาค 3 ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรกลาง พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทั้งสองด้านกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่มีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทั้งสองด้านกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ได้มีการอภิปราย สรุปผล และประโยชน์ของการศึกษา รวมทั้งเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

**คำสำคัญ :** 1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร. 2. ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์. 3. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ. 4. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. 5. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่.

---

<sup>1</sup>อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

### **Abstract**

The basis of social exchange theory and the reciprocity norm, lead to the objective of this research: to investigate antecedent of Distributive Justice and Procedural Justice, in relation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-role Performance, through the mediate of Perceived Organizational Support (POS). The testing model uses data collected from questionnaires from provincial police region 3. The results reveal that Distributive Justice and Procedural Justice have a positive influence on Organizational Citizenship Behavior, but they do not have a positive influence on In-role Performance. In terms of Perceived Organizational Support it has a mediating effect on the relationship between both dimensions of Justice and Organizational Citizenship Behavior. However, Perceived Organizational Support has no mediating effect on the relationship between both dimension of Justice and In-role Performance. Finally, theoretical and managerial contributions are provided and suggestions for further research are introduced.

**Keywords :** 1. Perceived Organizational Support. 2. Distributive Justice. 3. Procedural Justice.  
4. Organizational Citizenship Behavior. 5. In-role Performance.

## บทนำ

ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดขึ้นจากหลากหลายปัจจัย สิ่งที่มีความสำคัญประการหนึ่ง คือ องค์กรจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองอย่างดี หรือมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-role performance) และยังคงมีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะที่เป็นประโยชน์ซึ่งอยู่เหนือบทบาทหน้าที่ของตนด้วย พฤติกรรมเหล่านี้เรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) นับว่าทุกองค์กรต้องการพนักงานที่มีลักษณะเช่นนี้ จากการศึกษาที่ผ่านมา นักวิจัยได้แบ่งรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้หลากหลาย เช่น Moorman (1991) แบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสำนึกในหน้าที่การดำเนินงานที่พลเมืองที่ดี และการคำนึงถึงผู้อื่น

แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มักได้รับการกล่าวถึงควบคู่กันกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) โดย Eisenberger และคณะ (Eisenberger... et al. 1986) ได้นิยามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในการช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานได้รับอิทธิพลมาจากนโยบายและการปฏิบัติต่างๆ ที่แสดงออกมาในรูปวัตถุหรือสัญลักษณ์แห่งผลตอบแทนที่เป็นทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และเป็นผลตอบแทนในรูปแบบอื่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่และจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เอาใจใส่ในสวัสดิภาพขององค์กร และช่วยเหลือองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพนักงานสามารถทดแทนการเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กรได้โดยผ่านความรู้สึกที่ดี ความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือการแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรและความพยายาม

ช่วยเหลือองค์กรในด้านต่างๆ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนี้จะขึ้นอยู่กับ การดำเนินการขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ถ้าพนักงานเชื่อว่าการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุหรือสัญลักษณ์แห่งผลตอบแทนหรือ รางวัลที่ตนได้รับนั้น มาจากความประสงค์และเจตนารมณ์ขององค์กรเอง ก็จะทำให้การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าพนักงานเชื่อว่าการสนับสนุนอย่างเดียวกันที่ได้รับนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกหรือมาจากการถูกควบคุมและบังคับจากภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล หรือการมีสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นไปในทิศทางลบได้ (Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro 1990)

โดยตัวแปรที่มาก่อนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีตัวแปรสำคัญ ที่ยังมีการนำมาศึกษาค่อนข้างน้อย และยังไม่ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นปัจจัยสาเหตุที่มาก่อน ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive Justice) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และปัจจัยผล ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวกับ ตำรวจ กองบังคับการอำนาจการ ภูมิภาค 3 สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณ ช่วยอำนาจการ และงานเลขานุการ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ในความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และด้านกระบวนการ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

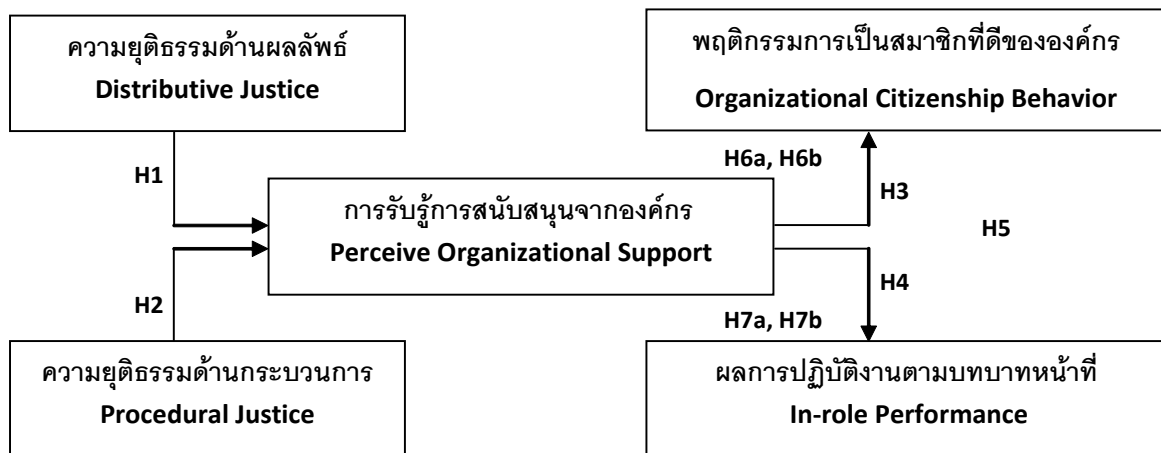
## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการ

วิจัย สำหรับการศึกษาปัจจัยสาเหตุได้แก่ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยผล ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และทดสอบความเป็นตัวแปรกลางของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

เป็นทางการ มีการกำหนดปริมาณของการแลกเปลี่ยนที่มีความแน่นอน

ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับบทบาทของกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยการนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม มาเป็นพื้นฐานของงานวิจัยในขอบเขตนี้ การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะทำให้เกิดภาวะ



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดย Blau (1964) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange Theory) การแลกเปลี่ยนทางสังคม มีความคล้ายคลึงกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ในส่วนที่ทำให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนบางอย่างในอนาคต กล่าวคือ บุคคลมีความคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับการตอบแทนจากการลงทุนลงแรงในการแลกเปลี่ยนนั้น อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้ให้ความจำเพาะเจาะจงถึงลักษณะของผลตอบแทน และไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะของการคำนวณผลได้ผลเสียตลอดเวลา ส่วนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะอยู่บนพื้นฐานของสัญญาที่มีลักษณะ

หน้าที่ที่ไม่เฉพาะเจาะจง เมื่อบุคคลหนึ่งปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็就会有ความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนอย่างแท้จริง กล่าวคือการแลกเปลี่ยนทางสังคมอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อว่าการให้ประโยชน์หรือการแสดงความดีใจจะได้รับการตอบแทนในอนาคต การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงต้องอาศัยความไว้วางใจระหว่างกันด้วย

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านองค์กรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานที่จะช่วยเหลือองค์กร และแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ในองค์กรก็จะพบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน และระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

## 2. บรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทน

สำหรับแนวคิดบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทน (Reciprocity Norm) เป็นลักษณะหน้าที่ทางศีลธรรมและเป็นกลไกเบื้องต้นของการแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือหรือการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลใดก็ตามปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี จะทำให้บุคคลนั้นได้รับการปฏิบัติที่ดีตอบแทน เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้อื่นจะเกิดความรู้สึกถึงภาระหน้าที่ว่าจะต้องตอบแทนในทางที่เป็นประโยชน์หรือตอบแทนด้วยการปฏิบัติที่ดีในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง กล่าวคือ บรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทนที่มีลักษณะทั่วไปจะสร้างภาระหน้าที่อันเป็นประโยชน์กับฝ่ายหนึ่ง เมื่อฝ่ายนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับ ผู้รับจะเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อผู้ให้ซึ่งสามารถลดความรู้สึกนี้ได้โดยการตอบแทน โดยอาจจะมีลักษณะเป็นเงิน การช่วยเหลือ การยอมรับการให้ความเคารพ มีความรู้สึกชอบพอ เป็นต้น (Eisenberger...et al. 2001)

เมื่อนำบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทนนี้มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เมื่อฝ่ายหนึ่งได้รับการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดการตอบแทนที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าต้องตอบแทนต่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร พนักงานมักจะได้รับการสนใจให้ตอบแทนองค์กร โดยการปฏิบัติในแนวทางที่องค์กรเห็นว่าเกิดคุณค่าและมีความสำคัญ จากบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทนการกระทำขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานจะสร้างภาระหน้าที่แก่พนักงานในการที่จะตอบแทนในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Eisenberger...et al. 1986) การกระทำขององค์กรที่แสดงถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานจะสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ซึ่งจะช่วยเพิ่มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้รับการกระทำที่เป็นประโยชน์จะเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณซึ่งสามารถลดความรู้สึกนี้ได้โดยการตอบแทน

## 3. ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory : OST) ที่เกิดจากแนวคิดของ

Eisenberger และคณะ (Eisenberger...et al. 1986) ซึ่งมีความเชื่อว่าองค์กรจะมีความสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไว้ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อต่างๆ ในสิ่งที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันกับองค์กร และการแสดงพฤติกรรมสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นต้องเกิดจากการที่องค์กรต้องให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่พนักงานไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนในด้านกายกระดัยสภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนในการยอมรับความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การพัฒนากระดัยความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเมื่อองค์กรมีการสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังกล่าวแล้วก็จะสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งเรียกว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทฤษฎีนี้ในช่วงต้นได้มีผู้นำมาใช้ในการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แต่ในช่วงหลังจากนั้น ได้ศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ มากขึ้น ทั้งตัวแปรที่มาก่อน และตัวแปรที่เป็นผลโดยปัจจัยที่มาก่อน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ที่นับว่ามีความเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนด้านอื่นๆ ด้วย ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้การสนับสนุนนั้นทำให้เกิดผลในด้านความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในการวิจัยนี้ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

## 4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากการรวบรวมเอกสารงานวิจัยพบว่า มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างหลากหลายแต่เป็นไปในแนวทางเดียวกับ Eisenberger และคณะ (Eisenberger...et al. 1986) ที่นิยามไว้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support : POS) เป็นความเชื่อโดยทั่วไปของพนักงานเกี่ยวกับการที่องค์กรให้ความสำคัญแก่การช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพวกเขา นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ให้ความหมายการรับรู้การ

สนับสนุนจากองค์กรไว้อีกกว่า เป็นระดับที่องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงแสดงความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงานส่วน George and Jones (1996) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นระดับที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของสมาชิก รับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ของสมาชิก พยายามช่วยเหลือสมาชิกเมื่อสมาชิกมีปัญหาและปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเป็นธรรม โดยสามารถแบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของบุคคลออกได้เป็นสองประเภท ได้แก่ ประเภทแรก บุคคลที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูง จะมีความเชื่อว่าองค์กรจะให้คุณภาพชีวิตที่ดี และเห็นถึงความเสียสละในการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งจะได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรหากมีปัญหาเกิดขึ้น ประเภทที่สอง บุคคลที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำ จะมีความเชื่อว่า ตนกำลังถูกละเลยและมองข้ามความรู้ความสามารถ กำลังถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กรอยู่ และเชื่อว่าอาจถูกโยกย้ายตำแหน่งงาน หรือให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา

#### 5. ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์

ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive Justice) ให้คำนิยามได้ว่าเป็นการรับรู้ถึงความยุติธรรมต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ในลักษณะต่างๆ ที่เป็นจำนวนเงิน หรือการได้รับโอกาสที่เป็นประโยชน์อื่นๆ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (Niehoff and Moorman 1993 ; Rhoades, Eisenberger and Armeli 2001) ซึ่งมีผู้ศึกษาปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์โดยตรง หรือเป็นการศึกษาถึงผลรางวัลที่ได้รับจากองค์กร ที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อยู่หลากหลาย ดังเช่น Allen, Shore and Griffeth (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้ในบทบาทการสนับสนุนจากองค์กร กับการสนับสนุนในการปฏิบัติทางด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อกระบวนการลาออกจากงาน ซึ่งได้ศึกษาจากพนักงานขายในห้างสรรพสินค้าจำนวน 215 คน พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน การได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และโอกาสในการได้รับความเจริญก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการ

ศึกษาของ Loi, Hang-yue and Foley (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในความยุติธรรมด้านผลลัพธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรกลาง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Hierarchical regression ซึ่งสำรวจข้อมูลจากทนายความจำนวน 514 คน ในเกาะฮ่องกง การศึกษาของ Hochwarter และคณะ (Hochwarter... et al. 2003) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้นโยบายและผลลัพธ์ของงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรกลาง ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรม LISREL เก็บข้อมูลจากพนักงานเต็มเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่ารางวัลและสภาพการทำงานจะส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน

#### 6. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง การรับรู้ในความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการตัดสินใจในการกำหนดและจัดสรรผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ในลักษณะต่างๆ Moorman (1991) จากผลการศึกษาของ Loi, Hang-yue and Foley (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรกลาง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Hierarchical regression ซึ่งสำรวจข้อมูลจากทนายความจำนวน 514 คน ในเกาะฮ่องกง หรือจากผลการวิจัยของ Hochwarter และคณะ (Hochwarter... et al. 2003) ที่ศึกษากับหัวหน้างานและลูกน้องจำนวน 211 คู่ พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการศึกษาของ Moorman, Blakely and Niehoff (1998) ที่ศึกษากับหัวหน้างานและลูกน้องในโรงพยาบาล

ทหารจำนวน 157 คู่ พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

#### 7. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เกี่ยวกับการแสดงการตอบแทนสิ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ด้วยการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ซึ่งในการศึกษานี้ ให้คำจำกัดความ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานและดำรงอยู่ในองค์กรนอกเหนือไปจากข้อกำหนดในบทบาทหน้าที่ (Coleman and Borman 2000) ดังนั้น การที่องค์กรต่างๆ จะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์นั้น นอกจากบุคคลในองค์กรจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงแล้วก็จะต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือไปจากข้อกำหนดในบทบาทหน้าที่ของตนด้วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วย การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง การคำนึงถึงผู้อื่นด้วยการเห็นอกเห็นใจ ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น มีน้ำใจเป็นนักกีฬา คือการระงับยับยั้งการกระทำบางอย่าง การอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบายหรือความเครียด การทำหน้าที่ของพลเมืองภายในองค์กรด้วยความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความสำนึกในหน้าที่ คือการปฏิบัติที่เหนือไปจากข้อกำหนดขั้นต่ำเกี่ยวกับกฎระเบียบนโยบายต่างๆ เช่น การตรงต่อเวลา ความมีระเบียบ การใส่ใจในทรัพย์สินขององค์กร เป็นต้น จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรเหตุที่มีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการศึกษาของ Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro (1990) ได้ศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กขนาดใหญ่จำนวน 109 คน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับ Bell and Menguc (2002) ที่

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อการรับรู้ในคุณภาพการให้บริการของลูกค้า พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ศึกษาจากพนักงานขาย ทางตอนเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 276 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ในโมเดลเชิงสาเหตุ ตลอดจน Chen, Aryee and Lee (2005) ทดสอบความเป็นตัวแปรกลางของโมเดลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจากพนักงานชั่วคราวจำนวน 217 คน ที่ทำงานในมหาวิทยาลัย พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวที่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีลักษณะเป็นตัวแปรเหตุ สอดคล้องกับผลการศึกษา Ferres, Connell and Travaglione (2005) ; Piercy...et al. (2006) ; Kaufman, Stamper and Tesluk (2001) ; Moideenkutty...et al. (2006)

#### 8. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากองค์กร Turnley และคณะ (Turnley...et al. 2003) มีงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ดังเช่นการวิเคราะห์งานวิจัยของ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่ระบุการเพิ่มขึ้นของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน และจากการศึกษาของ Eisenberger และคณะ (Eisenberger...et al. 2002) ศึกษาเชิงทฤษฎีพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรผ่านความรู้สึกในการตอบแทนจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่และลดพฤติกรรมด้านลบของพนักงาน และยังมีการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์เส้นทางในโมเดลเชิงสาเหตุ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของพนักงาน และมีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายระดับต่างๆ ขององค์กร กับผลการดำเนินงานของพนักงาน

ด้วย รวมทั้งการศึกษาของ Howes และคณะ (Howes... et al. 2000) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน การศึกษาของ Lynch, Eisenberger and Armeli (1999) ศึกษาพนักงานหลายองค์กร ในอเมริกาเหนือ ที่เข้าร่วมประชุม พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Eisenberger และคณะ (Eisenberger... et al. 2001) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความรู้สึกของการตอบแทน พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนก็จะมีความรู้สึกต้องตอบแทนและจะเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และลดพฤติกรรมในด้านลบด้วย ตลอดจนการศึกษาของ Stamper and Johlke (2003) ศึกษาความสัมพันธ์ของความเครียดจากความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนในองค์กร กับทัศนคติต่องานและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีลักษณะเป็นตัวแปรกลางจากการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงสรุปได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

### 9. ข้อมูลกองบังคับการตำรวจภูธรภาค 3 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2548 ได้กำหนดหน่วยงานปฏิบัติการระดับพื้นที่ออกเป็น 10 กองบัญชาการ ได้แก่ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และตำรวจภูธรภาค 1-9 ตำรวจภูธรภาค 1-9 มีอำนาจหน้าที่ในเขตอำนาจรับผิดชอบ หรือเขตพื้นที่การปกครองเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของตำรวจภูธรภาค และหน่วยงานในสังกัดการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานตำรวจ หรือหน่วยงาน

อื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในเขตรับผิดชอบ การควบคุม ตรวจสอบ และนำหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงาน และบริหารงานบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ การดำเนินการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย การบริการประชาชน การรักษาความมั่นคงภายใน การบรรเทาสาธารณภัย การจราจร การสรรหาบุคคลมารับราชการ การค้นคว้าหาความรู้ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

ตำรวจภูธรภาค 3 รับผิดชอบ 8 จังหวัด ได้แก่ จ.นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ ยโสธร อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ โดยมีที่ตั้งตำรวจภูธรภาค 3 อยู่ที่ อ.เมือง จ.นครราชสีมา

ในแต่ละตำรวจภูธรภาค จะมีการแบ่งส่วนราชการเป็น กองบังคับการอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณ ช่วยอำนวยการ งานเลขานุการของตำรวจภูธรภาค จัดระบบงานและบริหารงานบุคคล งานการเงิน การบัญชี การงบประมาณ งานพัสดุ อาคารสถานที่ งานพลาธิการ งานส่งกำลังบำรุง งานยานพาหนะ งานสื่อสาร การจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ งานวิจัย งานประเมินผล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานกฎหมาย และวินัย งานฝึกอบรม งานชุมชนสัมพันธ์ วิเทศสัมพันธ์ งานสวัสดิภาพเด็ก เยาวชน และสตรี รวมทั้งปฏิบัติงานสนับสนุนหรือปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 1 งาน และ 5 ฝ่ายดังนี้

1. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ฝ่ายอำนวยการ 1 (ธุรการและกำลังพล) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณ งานเลขานุการ งานบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ งานศึกษาอบรม และงานสรรหาของตำรวจ ภูธรภาค
3. ฝ่ายอำนวยการ 2 (ยุทธศาสตร์) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ งานงบประมาณ งานวิจัยและประเมินผล งานการข่าว

4. ฝ่ายอำนวยการ 3 (ส่งกำลังบำรุง) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงิน และบัญชี งานพลธิการ งานพัสดุ งานส่งกำลังบำรุง งานยานพาหนะ งานสื่อสาร

5. ฝ่ายอำนวยการ 4 (กฎหมายและวินัย) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานคดีและวินัย การรับคำร้องเรียน ข้าราชการตำรวจว่ากระทำความผิดวินัย การพัฒนาตรวจสอบ กลั่นกรอง วิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะ ข้อพิจารณาเกี่ยวกับงานด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง สำนักงานการสอบสวนคดีอาญาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตำรวจภูธรภาค

6. ฝ่ายอำนวยการ 5 (ชุมชนและมวลชนสัมพันธ์) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ งานวิเทศสัมพันธ์

**สมมติฐานการวิจัย**

**Hypothesis 1** ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

**Hypothesis 2** ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

**Hypothesis 3** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**Hypothesis 4** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงาน

ตามบทบาทหน้าที่

**Hypothesis 5** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

**Hypothesis 6a** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**Hypothesis 6b** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมด้านกระบวนการและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**Hypothesis 7a** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และผลการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่

**Hypothesis 7b** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมด้านกระบวนการและผลการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่

**ระเบียบวิธีการวิจัย**

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**ประชากร**

ประชากรของการศึกษาเป็นตำรวจชั้นประทวนที่สังกัดกองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 3 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีจำนวน 163 คน ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

หน่วยงาน	จำนวนเจ้าหน้าที่ประทวน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายอำนวยการ 1	31	20
ฝ่ายอำนวยการ 2	34	20
ฝ่ายอำนวยการ 3	38	20
ฝ่ายอำนวยการ 4	30	20
ฝ่ายอำนวยการ 5	30	20
รวม	163	100

การสำรวจครั้งนี้ ไม่สำรวจงานเทคโนโลยี เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่สำรวจปฏิบัติงานเพียง 3 นาย และได้มอบหมายให้ทั้งหมดมาปฏิบัติงาน และขึ้นกับการบังคับบัญชาาร่วมกันกับ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ดำรงภูธรภาค 3 ซึ่งเป็นหน่วยงานแยกต่างหากจาก กองบังคับการอำนวยการ

### กลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจาก ตาราง (ศิริชัย กาญจนวาสี 2547) ฝ่ายอำนวยการละ 20 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100 คน จำนวนตอบกลับทั้งหมด 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของจำนวนตอบกลับแบบสอบถาม จะต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar and Day 2001)

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65.2 อายุ 38 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.9 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.8 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.6 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 79.3 รายได้ที่ได้รับอยู่ในระหว่าง 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 47.8 และส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสังกัดฝ่ายกฎหมายและวินัย คิดเป็นร้อยละ 22.8

## 2. การวัดตัวแปร

การวัดตัวแปรที่ศึกษา ใช้แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า Likert-scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับ 1 เท่ากับเห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง ระดับ 5 เท่ากับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีการวัดตัวแปรดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 2** ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIS)	0.63
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRO)	0.63
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)	0.73
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)	0.91
ผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ (INR)	0.85

ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive justice) เป็นการประเมินการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลลัพธ์ หรือการจัดสรรทรัพยากร ที่ได้รับจากองค์กร จำนวน 5 ข้อ ปรับจากแบบสอบถามของ Niehoff and Moorman (1993) จำนวน 5 ข้อ

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) เป็นการประเมินการรับรู้ของความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นกรวัดทางด้านกรรับรู้ของกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการตัดสินใจในการกำหนดและจัดสรรผลลัพธ์ จำนวน 6 ข้อ ปรับจากแบบสอบถามของ Moorman (1991) จำนวน 6 ข้อ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) วัดโดยปรับจากแบบสอบถามของ Eisenberger และคณะ (Eisenberger... et al. 2001) จำนวน 9 ข้อ

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) วัดโดยปรับจากแบบสอบถามของ Coleman and Borman (2000) จำนวน 18 ข้อ

ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (In-Role Performance) วัดโดยปรับจากแบบสอบถามของ Turnley และคณะ (Turnley...et al. 2003) จำนวน 5 ข้อ

## 3. วิธีการ

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม แต่ละด้าน ด้วยค่า Cronbach alphas ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 – 0.91 (Hair... et al. 2006) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

สำหรับการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และ

การทดสอบความเป็นตัวแปรกลาง ซึ่งมีสมการที่ใช้ในการทดสอบตามสมมติฐานดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{Equation 1: POS} &= \beta_{01} + \beta_1 \text{DIS} + \varepsilon \\ \text{Equation 2: POS} &= \beta_{02} + \beta_1 \text{PRO} + \varepsilon \\ \text{Equation 3: OCB} &= \beta_{03} + \beta_1 \text{POS} + \varepsilon \\ \text{Equation 4: INR} &= \beta_{04} + \beta_1 \text{POS} + \varepsilon \\ \text{Equation 5: INR} &= \beta_{05} + \beta_1 \text{OCB} + \varepsilon \\ \text{Equation 6a: OCB} &= \beta_{06} + \beta_1 \text{POS} + \beta_2 \text{DIS} + \varepsilon \\ \text{Equation 6b: OCB} &= \beta_{07} + \beta_1 \text{POS} + \beta_2 \text{PRO} + \varepsilon \\ \text{Equation 7a: INR} &= \beta_{08} + \beta_1 \text{POS} + \beta_2 \text{DIS} + \varepsilon \\ \text{Equation 7b: INR} &= \beta_{10} + \beta_1 \text{POS} + \beta_2 \text{PRO} + \varepsilon \end{aligned}$$

จากสมการทดสอบสมมติฐาน แสดงรายละเอียดของแต่ละตัวแปรดังนี้

DIS = Distributive Justice	(ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์)
PRO = Procedural Justice	(ความยุติธรรมด้านกระบวนการ)
POS = Perceived Organizational Support	(การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร)
OCB = Organizational Citizenship Behavior	(พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร)
INT = In-role Performance	(ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่งนำเสนอด้านความสัมพันธ์ และส่วนที่สองนำ

เสนอเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 3 และตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	DIS	PRO	POS	OCB	INR
ค่าเฉลี่ย (Mean)	2.87	2.72	2.76	3.51	3.37
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.64	0.52	0.53	0.63	0.68
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIS)	-				
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRO)	0.62**				
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)	0.66**	0.64**			
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)	0.39**	0.24*	0.30**		
ผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ (INR)	0.16	0.18	0.19	0.62**	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความสัมพันธ์ ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มี

ความสัมพันธ์กันแต่มีเพียงตัวแปร ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ยกเว้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย / ตัวแปรตาม									
	1 POS	2 POS	3 OCB	4 INR	5 INR	6a OCB	6b OCB	7a INR	7b INR	
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIS)	0.54***					0.33*		0.75		
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRO)		0.65***					0.95		0.14	
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)			0.36*	0.24		0.09	0.29	0.18	0.14	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)					0.67***					
Adjusted R <sup>2</sup>	0.43	0.41	0.08	0.23	0.38	0.14	0.70	0.14	0.02	
F	69.33***	61.96***	8.87*	2.98	51.91***	8.13**	4.37*	1.59	1.71	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

ตารางที่ 4 เป็นผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.54$ ,  $p<0.001$ ) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 43 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

สมการที่ 2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.65$ ,  $p<0.001$ ) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 41 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมการที่ 3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.36$ ,  $p<0.05$ ) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 8 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมการที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.24$ ,  $p>0.05$ ) จากผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

สมการที่ 5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.67$ ,  $p<0.001$ ) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 38 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

สมการที่ 6a เมื่อมีการควบคุมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรกลาง ผลปรากฏว่าความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ( $\beta=0.33$ ,  $p<0.05$ ) ขณะเดียวกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.09$ ,  $p>0.05$ ) แสดงว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีลักษณะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6a

สมการที่ 6b เมื่อมีการควบคุมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรกลาง ผลปรากฏว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ( $\beta=0.95, p>0.05$ ) ขณะเดียวกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.29, p>0.05$ ) แสดงว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีลักษณะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6b

สมการที่ 7a และ 7b จากผลการวิจัยในสมการที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงไม่มีลักษณะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ทั้งสองสมการ เมื่อมีการควบคุมตัวแปรกลางแล้ว ทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรกลางจึงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 7a และสมมติฐานที่ 7b

### อภิปราย

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของการวิจัยที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ Loi, Hang-yue and Foley (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในความยุติธรรมด้านผลลัพธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรกลาง พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร เป็นต้น และความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hochwarter และคณะ (Hochwarter...et al.

2003) ที่ศึกษากับหัวหน้างานและลูกน้อง พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการศึกษาของ Moorman, Blakely and Niehoff (1998) ที่ศึกษากับหัวหน้างานและลูกน้องในโรงพยาบาลทหาร พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น รวมทั้งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro (1990) ได้ศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กขนาดใหญ่ พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับ Bell และ Menguc (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อการรับรู้ในคุณภาพการให้บริการของลูกค้า พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่า เมื่อข้าราชการตำรวจชั้นประทวน รับรู้ถึงความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ ที่เกิดจากการปฏิบัติขององค์กร อยู่ในระดับสูง ก็จะทำให้เกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรในระดับสูงด้วย และจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทน ทำให้บุคคลต้องแสดงการตอบแทนด้วยความรู้สึกและการกระทำ ดังนั้น จึงทำให้มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร และจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัย และสนับสนุนการศึกษาของ Piercy และคณะ (Piercy... et al. 2006) ที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายพฤติกรรมที่แสดงออกในผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ถึงแม้ว่าจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ก็ตาม แต่ในการ

ศึกษาครั้งนี้พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จึงเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้วยเช่นเดียวกัน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับตำรวจชั้นประทวน สังกัดกองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 3 สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นหน่วยงานราชการ จึงมีวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ดังนั้นการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามระบบการบังคับบัญชาของลักษณะความเป็นหน่วยงานราชการ รวมทั้งการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่นั้นเกิดจากความสำนึกในหน้าที่ของตำรวจ ที่มีลักษณะความเป็นผู้มีอุดมการณ์สูงเมื่อเปรียบเทียบกับงานในสาขาอาชีพด้านอื่น รวมทั้งจากความเป็นระบบราชการ จึงมีระบบการบริหารงานตามลำดับชั้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และดังนั้นจึงไม่มีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพัทธ์ระหว่างการรับรู้ในความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

## ประโยชน์

### 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต (Theoretical Contributions and Future Direction for Research)

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีสองประการได้แก่ ประการแรก ลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ให้เห็นปัจจัยสำคัญที่มาก่อนได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และความยุติธรรมด้านกระบวนการ และปัจจัยที่เป็นผลของการรับรู้การ

สนับสนุนขององค์กรในลักษณะของการแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งการศึกษาปัจจัยทั้งสองเปรียบเทียบกัน ทำให้เห็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายกัน แต่สามารถแยกออกจากกันได้ ประการที่สอง เป็นประโยชน์ทางทฤษฎีในการศึกษาเพื่อสร้างความชัดเจนในลักษณะขององค์กร ที่มีการบริหารในระบบราชการ และกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะงานอาชีพที่เฉพาะเจาะจง มีความแตกต่างจากงานอาชีพอื่น สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่แตกต่างกัน หรืออาจศึกษาตัวแปรที่เป็นผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่เป็นกระบวนการทางความคิด และจิตใจของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือการมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ดีขึ้น โดยตัวแปรส่งผ่านดังกล่าว ที่น่าสนใจ อาจเป็นตัวแปรด้านความไว้วางใจต่อองค์กร หรือต่อหัวหน้างาน หรือความรู้สึกแห่งการตอบแทน เป็นต้น

### 2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในด้านความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยทำให้องค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรจัดให้อย่างยุติธรรมแล้ว ให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้อง หรือหากองค์กรพิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่เกิดความยุติธรรม ก็สามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ให้เกิดความยุติธรรมขึ้น สร้างการรับรู้ในการสนับสนุนที่องค์กรมีให้กับพนักงาน นอกจากนั้นยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการทำความเข้าใจสภาพขององค์กร และพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และการจูงใจพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ และประโยชน์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป

## สรุป

จากการศึกษา ปัจจัยสาเหตุได้แก่ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยผล ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ โดยผ่านตัวแปรกลาง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรกลาง พบว่า การรับรู้การสนับสนุน

จากองค์กรเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทั้งสองด้านกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่มีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทั้งสองด้านกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณ พ.ต.ท. ดร.เกษมศานต์ โชตินาครพันธุ์ ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจภูธรภาค 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้

## เอกสารอ้างอิง

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Aaker, D. A., Kumar, V. and Day, G. S. (2001). **Marketing research**. New York: John Wiley and Sons.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R. W. (2003). The Role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management** 29 (1) : 99-118.
- Bell, S. J. and Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. **Journal of Retailing** 78 (2) : 131-146.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology** 63 (6) : 597-606.
- Chen, Z. X., Aryee, S. and Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. **Journal of Vocational Behavior** 66 (3) : 457-470.
- Coleman, V. I. and Borman, W. C. (2000). Investigation the underlying structure of the citizenship performance domain. **Human Resource Management Review** 10 : 25-44.
- Eisenberger, R. ; Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology** 75 (1) : 51-59.
- Eisenberger, R. ... et al. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology** 71 (3) : 500-507.
- Eisenberger, R. ... et al. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology** 86 (1) : 42-51.
- Eisenberger, R. ...et al. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology** 87 (3) : 565-573.
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2005). The effect of future redeployment on organizational trust. **Strategic Change** 14 (2) : 77-91.
- George, J. and Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intention: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. **Journal of Applied Psychology** 81 : 318-325.
- Hair, J. F. ... et al. (2006). **Multivariate data analysis**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education International.
- Hochwarter, W. A. ... et al. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior** 63 (3) : 438-456.
- Howes, J. C. ... et al. (2000). Who is supporting whom?: quality team effectiveness and perceived organizational support. **Journal of Quality Management** 5 (2) : 207-223.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L. and Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? **Journal of Managerial** 13 (4) : 436-452.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 79 : 101-120.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. **Journal of Applied Psychology** 84 (4) : 467-483.

- Moideenkutty, U. ... et al. (2006). Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India. **International Journal of Commerce & Management** 16 (1) : 15-28.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology** (76) : 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. and Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? **Academy of Management Journal** 41(3) : 351-357.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal** 36 : 527-556.
- Piercy, N. F. ... et al. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. **Academy of Marketing Science Journal** 34 (2) : 244-262.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology** 86 (5) : 825-836.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology** 87 (4) : 698-714.
- Stamper, C. L. and Johlke, M. C. (2003). The Impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. **Journal of Management** 29 (4) : 569-588.
- Turnley, W. H. ... et al. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management** 29 (2) : 187-206.