

組織支持認知及領導者與部屬交換關係 對組織公民行為影響效果之研究

楊濱燦

中國文化大學企業管理學系副教授

摘要

本研究之主旨係針對組織支持認知及領導者與部屬交換關係二變項對組織公民行為之相對影響效果進行探討。透過台北市地區百貨公司銷售專櫃之銷售服務人員及其資深櫃長之 312 份配對問卷進行分析。研究結果顯示，組織支持認知及領導者與部屬交換關係二變項對於利於他人之公民行為皆具有單獨的解釋能力，且二者對於利於他人之公民行為亦皆具有影響效果存在。此外，在利於組織之公民行為的解釋上，組織支持認知變項對於利於組織之公民行為具有單獨的解釋能力，而領導者與部屬交換關係變項則沒有；且組織支持認知比起領導者與部屬交換關係而言，對於利於組織之公民行為具有較強的相對效果存在。

關鍵字：組織支持認知、領導者與部屬交換關係、組織公民行為

壹、研究問題與研究目的

Katz (1964) 指出，為了確保有效運作進而提升組織效能，組織所需要的員工工作行為有三種：加入並留任於組織之中、以可靠的方式達成其所任角色的要求事項、執行超越角色規範的創新及自發性行為；其中，Katz 並認為，包含著主動保護組織與資產、提出具建設性的改善建議、為應付額外工作所產生的自我訓練、營造有利於組織的氣候與環境、與同事協調合作的第三種工作行為，是組織生存與發展的關鍵因素，且組織的運作若僅僅只是依靠著前兩項員工行為的話，將會是個非常脆弱的社會系統 (Katz & Kahn, 1966)。這項觀點在近幾年來，已普遍獲得業界的重視與認同；例如，由於企業經營環境的不可預知性與日俱增，促使組織日益重視員工自主性創新行為的實現，以便因應突發的環境變動情勢 (Katz & Kahn, 1978)；又如，企業縮減與重整措施的盛行，使得企業逐漸強調主動協助同事、員工彼此合作、提出創新建議的角色外行為 (extra-role behavior) 之履行 (Tompson & Werner, 1997)。因而，超越工作說明書所規範的角色內行為 (in-role behavior) 以彌補工作角色定義之不足，並直接或間接促進組織目標達成的員工行為，便是決定一組織展現效率與效能的重要因素；Organ(1988)稱此類的員工工作行為為組織公民行為 (organizational citizenship behavior; OCB)。

在組織公民行為的學術研究領域上，已有許多學者致力於組織公民行為相關前因變項的發掘與探討 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)；且在諸多前因變項與組織公民行為關係的解釋上，社會交換理論 (social exchange theory) 則是常被研究者加以引用，用來對組織公民行為產生的背景理由提出解釋的重要

理論。社會交換理論認為，由於一種無形、未明定的互惠責任(unspecified obligations)的存在，當一方有益於另一方時，施惠一方將會期望受惠一方會在未來的某個時空裏回報予施惠者，且不論是以何種型式展現；然而，由於能力與資源限制的關係，員工在正式的績效表現上，往往難以突破，無法隨自由意願展現出既定之角色內工作行為，因此，自發性的組織公民行為便是員工可以任意表現並有益於其他成員的行為，進而可創造出彼此之間的交換關係。

而在員工的交換對象上，員工所任職的組織與代表組織的主管對員工而言，係是否能安然存在於組織中的關鍵利益對象，其對員工而言，分別形成了組織支持認知(perceived organizational support; POS)及領導者與部屬交換關係(leader-member exchange; LMX)兩種社會交換關係型式；此二種社會交換關係在對組織公民行為相關研究的討論上，存在著學術與實務上的潛在貢獻性。然而綜觀前人之研究後發現，雖然組織支持認知(Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Witt, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, & Liden, 1997; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001)及領導者與部屬交換關係(Wayne & Green, 1993; Deluga, 1994; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne et al., 1997; Hui & Law, 1999; Wech, 2002; Hofmann, Gerras, & Morgeson, 2003; Uhl-Bien & Maslyn, 2003)對於組織公民行為各自有著相當的關係性及影響性存在，但是組織支持認知、領導者與部屬交換關係影響組織公民行為的相對效果之問題，則尚未有相關研究涉及並獲得解答；亦即究竟員工在感受到何種交換關係時，較會引發其組織公民行為的展現？究竟何種社會交換關係型式對於組織公民行為何項構面具有較強之解釋能力與影響效果？應是值得深入探討的議題。基於以上之說明，本研究擬針對組織支持認知及領導者與部屬交換關係對組織公民行為之相對影響效果進行探討。

貳、文獻探討

一、組織支持認知、領導者與部屬交換關係與組織公民行為

組織支持認知係由 Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) 所發展出之構念，其代表了員工對於組織對其器重程度、關心其福利程度的看法，亦即員工認知到組織對其員工所展現出的承諾之高低程度而言。而領導者與部屬交換關係則是指一員工與其直屬主管間之交換關係品質；易言之，其代表了員工認知到其與主管之間相互信任、相互尊重與相互責任的高低程度(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975)。此二構念皆是植基於個別員工的感受及認知之上，係屬於員工的認知層面，且是明顯不同的兩個獨立構念，員工有其能力同時感受到其與主管及組織之間所各自發展出的不同交換關係品質(Wayne et al., 1997)。再者，此二變項皆是指員工的個人「感受」而言，即一個是對組織支持程度的感受，另一個則是指員工與主管之間交換關係的感受，二者皆是植基於員工個人的感受及認知之上，係屬於員工的認知層面。因而此二構念僅是員工對於其與組織及領導者之間交換關係的「看法」而已，並不代表原本「結構」及「行動者」之「事實」(reality)，亦即不代表組織的真實措施及主管的真實領導行為(Wayne et al., 1997)。

而在組織支持認知及領導者與部屬交換關係對組織公民行為相關性的探討上，依據社會交換理論之觀點(Blau, 1964)，一領導者與其每一位部屬之間會發展

出不同程度的交換關係，且此關係將會穩定地持續一段時間。在領導者與部屬之間所發展出的不同關係中，可再進一步分成高品質交換關係與低品質交換關係；被歸類為高品質交換關係的員工將會被領導者視為“圈內人”(in-group)，被歸類為低品質交換關係的員工將會被領導者視為“圈外人”(out-group)。一般說來，高品質的交換關係意謂著領導者將會給予員工高度的信任、高度的互動、高度的支持、高度的正式或非正式獎酬；而低品質的交換關係則意謂著領導者將會給予員工低度的信任、互動、支持、相對較少的正式或非正式獎酬(Wayne et al., 1997)。再者，依據組織角色理論(organizational role theory)來看，擔任角色發送者的領導者對於不同的員工有其既定存在的角色期望，且此焦點角色員工必須投報以領導者所需的角色行為。而除了對既定所需的工作，表現出更加努力的態度之外，組織公民行為的展現可使領導者將原本所需花費在此工作上的時間與精神移轉到其他所需處理的事項上，進一步使領導者受惠，因而受惠的領導者將逐漸視此員工為“圈內人”，而給予高度的信任、高度的互動、高度的支持、高度的正式或非正式獎酬、及較低度的監控與懷疑。此外，若組織對一員工表現出正向、有利行動的話，將有助於此員工與組織之間正向關係的建立，進而創造出此員工對組織互惠的責任，進一步表現出對組織的正面態度，並展現出正向、有利於組織之行為。因此，在感受到組織給予較高支持的情境下，員工為了對其組織表現出互惠的責任，甚至進一步尋求組織的支持以形成有利的工作條件時，便會展現出較多的公民行為。再者，在提供互惠的行為上，組織公民行為可視為此員工可供與組織交換的資源，且此類型的資源是此員工可輕易自由給予或收回的，因此便是一種理想典型的互惠行為。

在相關之研究方面，Eisenberger et al.(1990)、Witt (1991)、Shore & Wayne(1993)、Wayne et al.(1997)研究發現，組織支持認知與組織公民行為之間呈現顯著之正向關係，且組織支持認知對於組織公民行為具有相當之解釋能力。另外，Moorman et al. (1998)亦研究指出，組織支持認知與公民行為之人際協助(interpersonal helping)、勤奮(personal industry)、忠誠倡導(loyal boosterism)等構面，具有正向關係。Bettencourt et al. (2001)則發現，組織支持認知與忠誠構面、服務傳遞構面有著顯著的正向關係。而在領導者與部屬交換關係與組織公民行為之相關研究方面，Wayne & Green(1993)、Deluga(1994)、Settoon et al.(1996)、Wayne et al.(1997)、Hui & Law (1999)研究指出，領導者與部屬交換關係與組織公民行為二變項之間呈顯著的正向關係，且領導者與部屬交換關係亦為組織公民行為之影響因素。此外，Wech (2002)指出，領導者與部屬交換關係與利於他人之公民行為(OCBI)及利於組織之公民行為(OCBO)之間為正向關係。Hofmann, Gerras, & Morgeson (2003)認為，在高品質的領導者與部屬交換關係下，員工會形成較廣泛的安全型公民角色定義(safety citizenship role definition)，而進一步展現出較多的安全型公民行為(safety citizenship behavior)。而Uhl-Bien & Maslyn (2003)則研究發現，較高程度的領導者與部屬交換關係會進一步產生較多的組織公民利他行為。綜合以上之文獻可發現，領導者與部屬交換關係與組織支持認知經過多數實證研究支持，係為組織公民行為之顯著前因變項。然而，關於組織支持認知、領導者與部屬交換關係影響組織公民行為的相對效果之問題，則尚未有有關之研究進行探討。

二、控制變項與組織公民行為

另綜觀組織公民行為的影響因素中，工作滿意、組織承諾與組織公平變項對於員工組織公民行為的展現具有相當程度的影響力，且是最廣為討論與接受的影響因素。所謂工作滿意，係指員工個人對其工作所抱持的一般性態度而言（Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967）；組織承諾係指員工個人對於特定組織認同與投入的相對程度而言（Mowday, Steers, & Porter, 1979）；而組織公平，則是整體而言，員工對於組織用以決定各種相關措施之規定是否具有公平性的主觀認知程度而言（Tansky, 1993）。

（一）工作滿意與組織公民行為

在工作滿意方面，Bateman & Organ（1983）研究發現，整體工作滿意與組織公民行為之間呈現正向關係，工作滿意的各項構面：任務滿意、同事滿意、管理滿意、升遷滿意、薪酬滿意與組織公民行為之間亦呈顯著之正相關，且工作滿意對於組織公民行為具有解釋能力。Smith, Organ, & Near（1983）則指出，工作滿意對於組織公民行為之利他行為（altruism）構面具有解釋力。Organ & Konovsky（1989）研究發現，工作滿意之工作認知、薪酬認知、正向情感與組織公民行為之利他行為、服從行為（generalized compliance）間呈現著正向的關係；而薪酬認知則為利他行為與服從行為之顯著影響因素。Farh, Podsakoff, & Organ（1990）發現，管理滿意與利他行為具正向關係，任務滿意與利他行為、服從行為具正向關係。Moorman（1991）指出，工作滿意與盡職行為（conscientiousness）、公民道德（civic virtue）、運動家精神（sportsmanship）、事前知會（courtesy）之間呈正相關。Williams & Anderson（1991）發現，工作滿意之正向激勵、內在工作認知、外在工作認知與利於他人之公民行為及利於組織之公民行為間具有正向關係；而認知滿意對於利於他人之公民行為與利於組織之公民行為具有解釋力。Moorman（1993）研究認為，整體工作滿意與盡職行為、公民道德、運動家精神、事前知會間呈正相關，正向情感與公民道德、運動家精神呈正相關，內在工作滿意與公民道德呈正相關，外在工作滿意則與利他主義、盡職行為、運動家精神、事前知會之間呈正相關。Moorman, Niehoff, & Organ（1993）研究指出，工作滿意則與利他主義、公民道德、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正相關。Tansky（1993）指出，工作滿意與利他主義、公民道德、運動家精神、事前知會間呈正相關。Morrison（1994）則發現，工作滿意則與利他主義、盡職行為、運動家精神、涉入行為（involvement）、維持行為（keeping up）間呈正相關；工作滿意則對盡職行為與維持行為具解釋力。Munene（1995）則研究發現，整體性工作滿意與組織公民行為間為正向關係。Organ & Lingl（1995）指出，整體性工作滿意為利他行為之影響因素，同事滿意則對服從行為具有解釋力。Schnake, Cochran, & Dumler（1995）則認為，內在工作滿意與利他主義、盡職行為、公民道德、運動家精神、事前知會間呈正相關，外在工作滿意與利他主義、盡職行為、公民道德、運動家精神間呈正相關；而內在工作滿意則對利他主義、盡職行為、公民道德、事前知會具有解釋能力。Farh, Earley, & Lin（1997）認為，薪酬滿意與組織公民行為之利他主義、人際和諧（interpersonal harmony）、保護公司資源（protecting company resources）具有正向關係。Kidwell, Jr., Mossholder, & Bennett（1997）發現，整體性工作滿意與盡職行為、事前知會間呈正向相關。Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian（1997）則研究指出，整體性工作滿意與整體性組織公民行為間具有高度之正向關係，且整體性工作滿意對整體性組織公民行為具有解釋能力。Alotaibi

(2001)研究結果顯示,工作滿意與組織公民行為具有正向相關關係。Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)指出,工作滿意與組織公民行為之忠誠(loyalty)構面、服務傳遞(service delivery)構面、參與(participation)構面具有顯著的正向關係。

(二) 組織承諾與組織公民行為

在組織承諾與組織公民行為之相關研究方面,Moorman et al.(1993)研究指出,情感承諾與組織公民行為之利他主義、公民道德、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正相關,連續承諾亦與盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正向關係。Shore & Wayne(1993)則認為,情感承諾、連續承諾與利他行為、服從行為間具顯著關係,而連續承諾則對利他行為與服從行為具影響力。Morrison(1994)指出,情感承諾與利他主義、盡職行為、運動家精神、涉入行為、維持行為間呈正相關,規範承諾與利他主義、盡職行為、涉入行為、維持行為間呈正相關;且情感承諾為利他主義、盡職行為、涉入行為、維持行為之影響因素,規範承諾則為涉入行為之影響因素。Munene(1995)發現,整體性組織承諾與整體性組織公民行為間具有顯著之正向關係。Bolon(1997)則發現,情感承諾、規範承諾與利於他人之公民行為間呈正向關係,且情感承諾對於利於他人之公民行為具有顯著之解釋力。Tompson & Werner(1997)研究結果顯示,整體性組織承諾與人際協助、勤奮、個人主動、忠誠之間為正相關,且同時具有解釋能力。Farh et al. (1997)認為,組織承諾與組織公民行為之認同組織(identification with company)與人際和諧構面具有正向關係。而Kidwell, Jr. et al. (1997)則發現,整體性組織承諾與盡職行為間呈現正向之相關關係。Alotaibi (2001)研究結果顯示,組織承諾與組織公民行為具有正向相關關係。

(三) 組織公平與組織公民行為

在組織公平與組織公民行為間關係之研究方面,Moorman (1993)研究發現,分配公平與利他主義、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正向相關,正式程序公平與盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正向關係,互動公平則與利他主義、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正向相關;而其中互動公正則對利他主義、盡職行為、運動家精神、事前知會具有解釋能力。Bies, Martin, & Brockner (1993)則指出,結果公平、程序公平與整體性組織公民行為間具有顯著正向關係;而程序公平則為組織公民行為之影響因素。Moorman et al. (1993)研究指出,程序公正與利他主義、公民道德、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正相關,且其對於盡職行為、運動家精神、事前知會具有解釋能力。Niehoff & Moorman (1993)發現,分配公平、正式程序公平、互動公平則與利他主義、公民道德、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正相關;而其中正式程序公平對於盡職行為、運動家精神、事前知會具有解釋能力,互動公平則對運動家精神具有解釋力。Tansky (1993)認為,整體公平認知與利他主義、盡職行為間則為正向關係,且對於利他主義具有解釋能力。Konovsky & Pugh (1994)發現,程序公平、分配公平與整體性組織公民行為具正向關係。Aquino (1995)認為,程序公平、人際公平與利他行為、服從行為具顯著正向關係;而程序公平為利他行為之影響因素,人際公平則為服從行為之影響因素。Schnake et al. (1995)則指出,獎酬公平與公民道德間為正相關,且具有解釋力。Skarlicki & Latham (1996)發現,公平認知則與利於組織之公民行為間呈顯著正向關係。Farh et al. (1997)認為,分配公平與組織公民行為之利他主義、盡職行為、人際和諧、保護公司資源構面有著正向關係,程序公平與認同組織、人際和諧、保護公司資源構面有著正向關係,互動

公平則與認同組織、利他主義、盡職行為、人際和諧、保護公司資源構面有著正向關係。Netemeyer et al. (1997) 則研究指出，獎酬分配公平不僅與整體性組織公民行為具正向關係，且為顯著之影響因素。Skarlicki & Latham (1997) 則研究認為，公平認知不僅與利於組織之公民行為間呈顯著之正向關係，亦為顯著的影響因素。Pillai, Schriesheim, & Williams (1999) 發現，分配公平與公民行為具有顯著正相關。Alotaibi (2001) 研究結果顯示，分配公平、程序公平與組織公民行為具有正向相關關係。Ryan (2001) 則指出，程序公平與公民道德、運動家精神等組織公民行為構面為正相關。Williams, Pitre, & Zainuba (2002) 研究發現，分配公平、正式程序公平、互動公平與組織公民行為為展示意願呈現正向關係。

因而，基於上述之文獻彙整可知，工作滿意、組織承諾與組織公平，不論是從整體性的構念或是從個別構面因素來看，其與整體性的組織公民行為或組織公民行為的多項因素構面之間皆具有顯著的關係，甚至具有相當的解釋能力；因此，本研究便進一步將工作滿意、組織承諾與組織公平變項列入控制變項群中，以撤除其對組織公民行為之影響力，純化兩個自變項與因變項間關係之探討。此外，由於在前人文獻中，並未發現到控制變項之間及控制變項與自變項之間，對於因變項 OCBI 與 OCBO 存有交互影響效果 (interaction effect) 的相關研究，因此，在未獲文獻支持及未有合理邏輯性的狀況之下，本研究並未納入變項間之交互效果來進行討論。另外，在自變項「組織支持認知」及「領導者與部屬交換關係」間之交互效果對 OCBI 與 OCBO 之影響的分析上，其對 OCBI 之 β 值 = 0.088 未達顯著水準，對 OCBO 之 β 值 = 0.075 亦未達顯著水準，因而此交互效果亦未納入分析之中。

參、研究設計

一、研究樣本與資料蒐集

本研究之樣本來源係以位於台北市地區，屬於同一集團企業旗下之三間百貨公司內銷售專櫃人員為實證資料蒐集之對象。而選取此對象為研究樣本之原因有二：首先，前人研究顯示 (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993)，在評估銷售人員績效時，組織公民行為是銷售經理人所考量的重要因素之一，Podsakoff & MacKenzie (1994) 甚至指出，組織公民行為在銷售經理人對其員工績效的評估上便佔了整體解釋變異之 48%；而 MacKenzie et al. (1991) 亦認為，對於表現出組織公民行為的銷售人員，銷售經理人在績效評估的過程中會給予較高的評價，甚至進一步將表現出組織公民行為的員工歸類為「好的員工」，形成管理人員對其之印象。再者，就組織公民行為對銷售服務人員績效影響之觀點來看，Podsakoff & MacKenzie (1994) 研究指出，組織公民行為對於銷售單位的客觀衡量性績效，具有正向的顯著影響效果；且 George & Bettenhausen (1990) 亦發現，組織公民行為會進一步促進其他重要的銷售相關行為，如改善顧客服務行為的出現，而影響組織的表現。因此，本研究所選取的樣本對於組織公民行為知識領域的研究有其顯著的意義性與重要性，且由於研究樣本皆來自於台北市地區及屬於同一集團企業旗下的百貨公司，因此在設計上亦排除了因地區別、產業別及不同公司別所形成的影響。

此外，在研究樣本的特質方面，這些研究樣本分別從事男性服飾、女性服飾產品的銷售與服務工作，這些不同的工作性質都需要銷售人員之間彼此協調、資

訊交流、人際互動、及顧客導向行為的展現；再者，在人員的薪資結構方面，除了各自的基本底薪之外，另有由團隊的整體業績所計算而得的績效獎金，亦即每位銷售服務人員的薪資激勵效果有大部份決定於彼此共同努力成果。因此，此種工作環境便提供了銷售人員重視彼此之間組織公民行為發生的機會與意義。

而在問卷的發送方面，首先委託已於樣本百貨公司內設有銷售專櫃的四間廠商(一間從事男性服飾業務、三間從事女性服飾業務)之業務經理人，透過其銷售人員對其他公司的專櫃人員進行問卷之發送(專櫃之組成人數為2至3人不等，其中包含一位櫃長)。問卷共分為兩個部份，第一部份問卷內容包含領導者與部屬交換關係、組織支持認知、工作滿意、組織公平、組織承諾等量表之合併問卷，由接受調查之專櫃人員進行填答；第二部份問卷內容則為組織公民行為量表之內容部份，由每一銷售專櫃內之資深櫃長負責填答其他成員之組織公民行為表現。而採取兩種不同測量來源之原因，是為了避免因共同方法變異(common-method variance)效果所形成的：(1)虛偽相關(spurious correlations)、(2)真實關係之隱藏效果、(3)對自變項與因變項間關係形成的干擾(Bateman & Organ, 1983)。而且，一銷售服務性團隊在運作時，團隊成員是最能直接觀察及感受到其他成員工作行為表現的人員，因此，組織公民行為若由同事來填答的話，則較能反應出真實的行為表現情況。在發送問卷之前，研究人員特地對受委託人進行解說，內容包含有：(1)依各專櫃人數決定問卷份數、(2)對屬於同一專櫃之問卷加上辨識記號以利問卷配對工作之進行與資料蒐集後之彙整；此外，並致上感謝函及答謝品以做為致謝之意。而為了提高問卷之回收率，每份問卷之前均附有一段說明，描述本研究之目的並保證回收問卷之保密性及僅供學術研究使用之保證；除此之外，問卷中不詢問填答者之姓名、任職公司名稱，以提高問卷填答之意願。在問卷填答完畢之後，由各專櫃人員自行裝入附上之信封直接加以密封，交由受委託之銷售人員進行回卷之收回，並對尚未回卷者進行催收。在問卷回收方面，本研究共發出400份配對問卷，回收份數計340份，扣除填答不完全及無法配對之問卷，有效回收率則為78%(312份/400份)，三家百貨公司各有101、104、107份；而經整理後顯示，有效樣本皆回收自2人規模的312個銷售專櫃，為一位櫃長對一位專櫃人員配對，具有獨立樣本之特性。因此，在員工個人層級(individual-level)的分析基礎上，此312份樣本資料，應能調查出員工個人與組織及主管之間，員工對交換關係的主觀認知與感受，且應可具有有效大樣本的特質，可集合多數個別樣本對自變項與因變項之看法，對於員工個人所認知到的「組織支持認知」及「領導者與部屬交換關係」程度，對其組織公民行為展現之影響效果及相對影響效果來進行有效的研究。

二、測量工具

(一)組織公民行為

有關組織公民行為之衡量係採取Williams & Anderson (1991)所發展出之量表；量表內容衡量組織公民行為之兩個構面：利於他人之公民行為(7道題目)、利於組織之公民行為(6道題目)，以李克特七點尺度加以衡量之。所謂利於他人之公民行為係指在組織相關任務或問題上能主動協助他人而間接益於組織之行為而言；而利於組織之公民行為則是指非工作說明書所要求但一般而言有益於組織之盡職行為。在信度方面，本研究所測得之Cronbach α 值分別為0.84、0.88，顯示出良好之內部信度。

(二)工作滿意

在工作滿意的測量工具上，本研究採用由 Weiss, Dawis, et al.(1967)所發展之明尼蘇達短式滿意問卷(the short-form of the Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)，此量表之內容共包含 20 個題目，以李克特七點尺度加以衡量之。在應用此量表的前人研究中均顯示，此 20 個項目所組成的工作滿意度測量具有相當優良的心理測定(psychometric)特性(Tansky, 1993; Weiss et al., 1967)；而本研究整體樣本之重測信度值為 0.84，顯示出具有良好的內部信度。

(三)組織公平

在組織公平的測量方面，本研究採用 Tansky(1993)參考 Folger & Konovsky(1989)、Bies(1986)、與 Greenberg(1986)對於組織公平之看法而發展出的整體公平知覺(perceptions of overall fairness)量表；量表內容包含 3 個項目，用以衡量員工對組織公平之整體性看法，以李克特七點尺度加以衡量之。在信度方面，Tansky(1993)測得之 Cronbach α 值為 0.73，而本研究之整體樣本重測信度值則為 0.80，顯示出良好之內部信度。

(四)組織承諾

在組織承諾的測量工具方面，本研究採用 Mowday, et al.(1979)等人所編製的組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire; OCQ)，此量表之內容共包含 15 個題目，以李克特七點尺度加以衡量之。Allen & Meyer(1990)指出，組織承諾問卷在測量人員之組織承諾態度上已被廣泛採用，且具有良好的信度、效度等心理測定特性，如 Mowday et al.(1979)測得之 Cronbach α 值在各構面為 0.82 至 0.93，而本研究之整體重測信度值則為 0.84，具有良好之內部信度。

(五)領導者與部屬交換關係

在領導者與部屬交換關係之測量工具方面，本研究採用 Graen & Schieman(1978)所提出之領導者與部屬交換關係量表(LMX scale)，量表之內容共包含 4 個題目，以李克特七點尺度加以衡量員工與直屬主管間之交換關係。在信度方面，Graen & Schieman(1978)所測得之再測 Cronbach α 為 0.96，而在本研究中，整體樣本所得之重測信度值則為 0.91，具有良好之內部信度。

(六)組織支持認知

在組織支持認知之測量工具方面，本研究採用 Eisenberger et al.(1986)所發展之組織支持認知短式調查(the short form of the Survey of Perceived Organizational Support; SPOP)，量表之內容共包含 17 個題目，以李克特七點尺度加以衡量之。在信度方面，Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro(1990)所測得之 Cronbach α 信度值為 0.91，而在本研究中，整體樣本之重測信度值則為 0.92，顯示出具有良好之內部信度。

肆、分析結果

一、基本資料分析

在研究樣本之背景資料方面，在櫃員之性別分佈上，男性有 60 人，女性 252 位；其中有 78 位從事男性服飾產品的銷售與服務工作，有 234 位進行女性服飾產品的銷售與服務工作；在年齡方面，25 歲以下、25-30 (不含) 歲、30-35 (不含) 歲、35-40 (不含) 歲、40-45 歲者，分別有 148、114、26、14 及 10 位；於公司之年資方面，服務 1 年至 2 年(不含)者為 12 位，服務 2 年至 3 年(不含)者則有 40

位, 服務3年至4年(不含)者有73位, 服務4年至5年(不含)者有92位, 服務5年至6年(不含)者有35位, 服務6年至7年(不含)者有40位, 服務7年至8年(不含)者有8位, 服務8年至9年(不含)者有6位, 服務9年至10年(不含)者有6位。另外, 在櫃長之背景資料方面, 女性有312位; 其中有78位從事男性服飾產品的銷售與服務工作, 有234位進行女性服飾產品的銷售與服務工作; 在年齡方面, 25-29歲、30-34歲、35-39歲、40-45歲者, 分別有50、150、52及60位; 於公司之年資方面, 服務服務4年至5年(不含)者有64位, 服務5年至6年(不含)者有58位, 服務6年至7年(不含)者有80位, 服務7年至8年(不含)者有68位, 服務8年至9年(不含)者有20位, 服務9年至10年(不含)者有22位。

二、相關分析

表1顯示, 在控制變項中, 工作滿意、組織公平與利於他人之公民行為分別有著相關性存在 ($r=.294$ 、 $.178$), 而工作滿意又與利於組織之公民行為具有顯著的正向關係 ($r=.149$)。此外, 組織支持認知與利於他人之公民行為則有著顯著的正向關係存在 ($r=.356$), 與利於組織之公民行為具有顯著的正向關係 ($r=.186$)。而領導者與部屬交換關係則與利於他人之公民行為有著顯著的正向關係 ($r=.226$)、但未與利於組織之公民行為有著顯著的相關性。

表1 相關分析

	工作滿意	組織承諾	組織公平	組織支持 認知	領導者與部 屬交換關係	OCBI	OCBO
工作滿意	1.000						
組織承諾	.024 (.671)	1.000					
組織公平	.265** (.000)	.069 (.223)	1.000				
組織支持 認知	.243** (.000)	-.047 (.404)	.218** (.000)	1.000			
領導者與部 屬交換關係	.212** (.000)	-.022 (.701)	.245** (.000)	.220** (.000)	1.000		
OCBI	.294** (.000)	.064 (.260)	.178** (.002)	.356** (.002)	.226** (.000)	1.000	
OCBO	.149** (.000)	-.014 (.800)	.059 (.302)	.186** (.001)	.102 (.072)	.033 (.566)	1.000

註: *表 $p < .05$; **表 $p < .01$; $N=312$

三、多項式層級迴歸分析

在初步的相關分析之後, 為了檢測出屬於組織支持認知、領導者與部屬交換關係各自的增加效果 (incremental effects), 本研究採行多項式層級迴歸分析 (hierarchical multiple regression analysis) 來進行分析。首先, 在共線性 (collinearity)

的分析方面，工作滿意、組織承諾、組織公平、領導者與部屬交換關係、組織支持認知，對利於他人之公民行為與利於組織之公民行為進行迴歸分析之容忍度 (tolerance) 值分別為 0.879、0.990、0.871、0.895、0.891，皆相當大；變異數波動因素 (VIF) 值分別為 1.138、1.010、1.148、1.117、1.122，皆小於 10；條件指數 (CI) 值分別為 5.638、7.246、7.673、8.065、12.431，皆小於 30；因此，控制變項與自變項之間並未具有共線性存在，可視為各自獨立、未具共變關係的構念來進行迴歸分析。

而經由表 2 之分析結果可知，在事先控制住控制變項之後，組織支持認知對利於他人之公民行為的迴歸係數為 .294 ($p < .01$)，其對利於他人之公民行為具有顯著的正向影響結果；且組織支持認知對於利於他人之公民行為具有相當之解釋力 ($\Delta R^2 = .075$, $p < .01$)。此外，組織支持認知在控制變項及領導者與部屬交換關係之上，對於利於他人之公民行為具有顯著的解釋貢獻力 ($\Delta R^2 = .067$, $p < .01$)，此結果顯示出組織支持認知比起領導者與部屬交換關係，在利於他人之公民行為的解釋方面，具有較強的相對效果 (relative effects) 存在。反之，在事先控制住控制變項之後，領導者與部屬交換關係對利於他人之公民行為的迴歸係數為 .155 ($p < .01$)，其對利於他人之公民行為具有顯著的影響結果；且領導者與部屬交換關係對於利於他人之公民行為仍有相當之解釋力 ($\Delta R^2 = .021$, $p < .01$)。再者，領導者與部屬交換關係在控制變項及組織支持認知之上，對於利於他人之公民行為顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力 ($\Delta R^2 = .013$, $p < .05$)；因此，此結果顯示出領導者與部屬交換關係比起組織支持認知來說，在利於他人之公民行為的解釋方面，一樣具有邊際性的相對效果存在。因此，根據此二組相對效果的分析結果顯示，組織支持認知與領導者與部屬交換關係在對於利於他人之組織公民行為的解釋上，具有同等的重要性存在。

表 2 控制變項、組織支持認知、領導者與部屬交換關係對利於他人之公民行為之迴歸分析

因變項：利於他人之公民行為 (OCBI)					
	方程式 (1)	方程式 (2)	方程式 (3)	方程式 (4)	方程式 (5)
控制變項					
性別	-.105	-.029	-.041	-.038	-.048
年齡	-.310*	-.221	-.205	-.238	-.219
年資	.273	.149	.200	.195	.234
控制變項					
工作滿意		.259**	.197**	.232**	.179**
組織承諾		.039	.061	.046	.065
組織公平		.104	.058	.074	.036
自變項					
組織支持認知			.294**		.279**
領導者與部屬交換關係				.155**	.123*
F 值	2.085	6.405**	9.985**	6.676**	9.473**
R ²	.020	.112	.187	.133	.200
Adjusted R ²	.010	.094	.168	.113	.179
ΔR^2		.092**	.075**a.	.021**b.	.067**c. .013*d.

註：*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$ ；a.表方程式 (3) - 方程式 (2)；b.表方程式 (4) - 方程式 (2)；c.表方程式 (5) - 方程式 (4)；d.表方程式 (5) - 方程式 (3)；N=312

而經由表 3 之分析結果可知, 在事先控制住控制變項之後, 組織支持認知對利於組織之公民行為的迴歸係數為.153 ($p < .05$), 其對利於組織之公民行為具有顯著的影響結果; 且組織支持認知對於利於組織之公民行為仍有相當之解釋力 ($\Delta R^2 = .020, p < .05$)。此外, 組織支持認知在控制變項及領導者與部屬交換關係之上, 對於利於組織之公民行為具有顯著的解釋貢獻力 ($\Delta R^2 = .019, p < .05$), 此結果顯示出組織支持認知比起領導者與部屬交換關係, 在利於組織之公民行為的解釋方面, 具有較強的相對效果存在。反之, 在事先控制住控制變項之後, 領導者與部屬交換關係對利於組織之公民行為的迴歸係數為.068, 其對利於組織之公民行為未具有顯著的影響結果; 且領導者與部屬交換關係對於利於組織之公民行為仍未有相當之解釋力 ($\Delta R^2 = .004$)。再者, 領導者與部屬交換關係在控制變項及組織支持認知之上, 對於利於組織之公民行為仍未顯示出具有顯著的解釋貢獻力 ($\Delta R^2 = .002$), 因此, 此結果顯示出領導者與部屬交換關係比起組織支持認知來說, 在利於組織之公民行為的解釋方面, 不具有較強的相對效果存在。

表 3 控制變項、組織支持認知、領導者與部屬交換關係
對利於組織之公民行為之迴歸分析

因變項：利於他人之公民行為 (OCBO)						
	方程式 (1)	方程式 (2)	方程式 (3)	方程式 (4)	方程式 (5)	
控制變項						
性別	.064	.093	.087	.089	.084	
年齡	-.165	-.125	-.117	-.133	-.123	
年資	.080	.023	.049	.043	.063	
控制變項						
工作滿意		.146*	.114	.135*	.107	
組織承諾		-.013	-.002	-.010	.000	
組織公平		.029	.004	.015	-.005	
自變項						
組織支持認知			.153*		.147*	
領導者與部屬交換關係				.068	.051	
F 值	1.250	1.899	2.595*	1.814	2.359*	
R ²	.012	.036	.056	.040	.059	
Adjusted R ²	.002	.017	.035	.018	.034	
ΔR^2		.024	.020*a.	.004b.	.019*c.	.002d.

註：*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$ ；N=312；a.表方程式 (3) - 方程式 (2)；b.表方程式 (4) - 方程式 (2)；c.表方程式 (5) - 方程式 (4)；d.表方程式 (5) - 方程式 (3)

伍、結論與建議

一、結論

經過資料分析之後, 茲將分析結果彙整於表 4。研究結果發現, 在撤除控制變項 (性別、年齡、年資、工作滿意、組織承諾、組織公平) 之影響效果後, 組織支持認知變項對於利於他人之公民行為具有單獨的解釋能力, 而領導者與部屬交換關係變項對於利於他人之公民行為也有單獨的解釋力; 且組織支持認知及領導者與部屬交換關係在利於他人之公民行為的解釋上, 具有相同的重要性。此外, 在利於組織之公民行為的解釋上, 組織支持認知變項對於利於組織之公民行為具

有單獨的解釋能力，而領導者與部屬交換關係變項則沒有；且組織支持認知比起領導者與部屬交換關係而言，對於利於組織之公民行為具有較強的相對效果存在。

表 4 組織支持認知、領導者與部屬交換關係對組織公民行為之影響效果

	利於他人之公民行為 (OCBI)	利於組織之公民行為 (OCBO)
獨立影響效果		
組織支持認知	○	○
領導者與部屬交換關係	○	×
相對影響效果		
組織支持認知 >	○	○
領導者與部屬交換關係	○	○
領導者與部屬交換關係 >	○	×
組織支持認知	○	×

註：○代表成立，×代表不成立。

二、討論與建議

本研究之目的在檢測組織支持認知、領導者與部屬交換關係影響組織公民行為（利於他人之公民行為與利於組織之公民行為構面）的相對效果。而經由研究結果的展現，對於組織公民行為此一構念在學術研究的進展及實務方面的應用上，具有一定的意義與貢獻。亦即前人研究不是單就組織支持認知對組織公民行為所產生的影響進行探討，便就是針對領導者與部屬交換關係與組織公民行為間之關係進行研究，此僅能對經理人提供單一的社會交換策略效果之建議，而本研究同時針對兩種社會交換型態進行相對效果的討論，可使經理人在運用有關社會交換策略方面的知識時，能有一種新的方向與看法。再者，就知識的認識論（epistemology）而言，此項研究結果對於組織公民行為此一構念知識領域的擴展亦有著新的貢獻。

（一）討論

研究結果之一顯示，組織支持認知對於組織公民行為之利於他人之行為具有影響力，此結果與 Eisenberger et al. (1990); Witt (1991)、Shore & Wayne (1993)、Wayne et al. (1997); Moorman et al. (1998) 之研究結果相呼應；而組織支持認知對利於組織之行為具有影響力之結果則與 Eisenberger et al. (1990); Witt (1991)、Shore & Wayne (1993)、Wayne et al. (1997); Moorman et al. (1998)、Bettencourt et al. (2001) 之研究結果相呼應。這可能是因為若組織對一員工表現出正向、有利行動的話，將有助於此員工與組織之間正向關係的建立，因而創造出此員工對組織互惠的責任，進一步表現出對組織的正面態度，並展現出正向、有利於組織之行為。此外，在感受到組織給予較高支持的情境下，員工為了對其組織表現出互惠的責任，甚至尋求組織進一步的支持以形成有利的工作條件時，便會展現出較多的有利於他人（主管或同事）的行為，以進一步促使單位或團隊優良績效的呈現，進而獲取更高的組織支持。因此，員工若感受到組織的高度支持的話，便有可能分別或是同時表現出利於組織及利於他人之組織公民行為。

此外，另一項研究結果顯示，領導者與部屬交換關係對利於他人之公民行為也有單獨的解釋力，但是對於利於組織之公民行為卻沒有。此研究結果與 Settoon

et al. (1996)、Wayne et al. (1997)、Hui et al. (1999) 的研究結果相呼應，且與 Wayne & Green (1993) 的研究結果相同，亦即由於領導者與部屬交換關係係指部屬與其主管之間的互動品質感受，因此員工自然會針對直接交換對象—主管來進行互惠的回報，而表現出利於主管但不見得會利於組織的角色外公民行為。

再者，針對組織支持認知及領導者與部屬交換關係在利於他人之公民行為的解釋上，存在著相同重要性的研究結果顯示，員工不論是在感受到組織或是主管的高度互惠關係時，都會呈現出利於他人（主管、同事）的公民行為。這可能是因為高度的組織支持感受會形成員工內心的正向情緒及信任感（Wayne et al., 1997），而接著回報予組織所想要的工作態度或工作行為，其中，協助同事或主管解決問題，便是較易表現的回報方式。另一方面，員工在感受到高品質的領導者與部屬交換關係時，由於心理上有必要回饋的責任與義務，則也會促使員工直接回報予主管，表現出利於他人之公民行為。因此，由於存在著同等心理契約因素的原因（Settoon et al., 1996），對於利於他人的公民行為來說，員工若同時感受到組織支持認知及領導者與部屬交換關係時，便有可能有著相同的重要性。此外，由於高品質領導者與部屬交換關係對於員工所產生的互惠責任，僅僅只是直接針對主管而言，因此，員工若表現出像是保護公司資產、維護公司名聲、...等有利於組織的公民行為的話，員工會認為此種行為並不會對主管有著直接的效益與感受，此種行為並無法完成社會交換，員工便自然而然比較不會展現出利於組織的公民行為，而會較傾向於表現出利於他人（主管）的公民行為。職是之故，組織支持認知比起領導者與部屬交換關係而言，對於利於組織之公民行為便會具有較強的相對效果存在。

（二）管理實務上之建議

在管理實務的建議方面，本研究針對分析結果提出了以下之建議：

1. 本研究之研究結果顯示，組織支持認知會影響組織公民行為中，利於組織之公民行為構面、利於他人之公民行為構面的產生。因此，基於社會交換理論及互惠原則的看法，若組織對銷售人員表現出正向、有利行動的話，將有助於員工與組織之間正向關係的建立，創造出員工對組織互惠的責任，進一步表現出對組織正面的態度，並展現出正向、有利於組織之行為。此外，由於組織的高度支持可能會塑造出和諧、凝聚的銷售環境，因此便有機會促使那些在銷售類型工作上任職的員工，展現出同事間彼此協助或是協助經理人的組織公民行為，以進一步直接或間接提升組織效能。職是之故，一組織便可適當表達出對員工的高度承諾，進而使銷售人員盡力表現角色外行為。
2. 由於領導者與部屬交換關係在利於他人之公民行為的解釋上具有相當的重要性，因此，領導者可以給予銷售人員高度的信任、高度的互動、高度的支持、及高度的正式或非正式獎酬，以使得員工產生回饋互惠的感受，進而使員工表現出同事間彼此協助或是協助經理人的組織公民行為。
3. 相對於領導者與部屬交換關係來說，組織支持認知對於銷售人員的利於組織之公民行為有著較強的影響效果；因此，當銷售經理人若希望其員工能主動表現出像是保護組織與資產、提出具建設性的改善建議、為應付額外工作所形成的自我訓練、營造有利於組織的氣候與環境的行為時，便較可能可以先採行高度組織支持的方式，以獲得員工樂於交換的回應。

（三）後續研究之建議

在學術研究領域的相關後續研究建議方面，本研究提出了以下之建議：

1. 以縱斷面實地研究(longitudinal field studies)與控制性的實驗室實驗研究(controlled laboratory experiments)來加以證明組織支持認知、領導者與部屬交換關係與組織公民行為變項間的真實因果關係。
2. 在研究樣本方面，後續研究者可以其他行業的樣本，如同屬服務業或屬製造業的樣本來進行探討，以進一步確認組織支持認知、領導者與部屬交換關係與組織公民行為間之一般化(generalization)關係型態與影響關係型式。

三、研究限制

雖然本研究試圖以嚴謹的方式來檢視自變項組織支持認知、領導者與部屬交換關係與因變項組織公民行為各構面間之關係，但在研究結果的解釋與詮釋上仍受限於以下之研究限制：

1. 由於本研究係屬於橫斷面(cross-sectional)的關係性研究(correlational research)設計，且研究之焦點在檢視組織支持認知、領導者與部屬交換關係與組織公民行為間之關係程度；因此，自變項與因變項間之因果性(causality)便無法僅由本研究之結果加以建立。而為了便於研究之進行，除了相關性之討論外，本研究亦建立在特定的因果方向上，即視組織支持認知、領導者與部屬交換關係為自變項，組織公民行為為因變項。雖然此二變項之間也有可能存在著交互(reciprocal)關係，但此方向(組織公民行為為自變項，組織支持認知及領導者與部屬交換關係為因變項)並不在本研究之研究範圍中。因此，在組織支持認知、領導者與部屬交換關係與組織公民行為因果性的探討上，則有賴於後續的縱斷面實地研究與控制性的實驗室實驗研究來加以證實。
2. 本研究之研究樣本係屬於百貨公司內銷售專櫃之銷售人員，因此，本研究所發現的變項間關係在推論至其他類型行業的樣本時，是否有待修正，應俟進一步的研究來加以擴展。

參考文獻

- Alotaibi, A. G. 2001. Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 363-376.
- Allen, N. J., & J. P. Meyer, 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Aquino, K. 1995. Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8 (1): 21-33.
- Bateman, T. S., & D. W. Organ, 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & M. L. Meuter, 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 29-41.
- Bies, R. J. 1986. Identifying principles of interactional justice: The case of corporate recruiting. *Moving Beyond Equity Theory: New Directions in Research on Justice in Organizations*, ed., R. J. Bies, Academy of Management Best Papers Proceedings, Chicago, Illinois.

- Bies, R. L., Martin, C. L., & J. Brockner, 1993. Just laid off, but still a “good citizen?” only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3) : 227-238.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bolon, D. S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2) : 221-241.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & W. Haga, 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 : 46-78.
- Deluga, R. J. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (1) : 315-326.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & V. Davis-LaMastro, 1990. Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53 : 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & D. Sowa, 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 500-507.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & S. C. Lin, 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1) : 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & D. W. Organ, 1990. Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4) : 705-721.
- Folger, R., & M. A. Konovsky, 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1) : 157-164.
- George, J. M., & K. Bettenhausen, 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5) : 698-709.
- Graen, G. B., & J. Cashman, 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) , *Leadership Frontiers* (pp.143-166) . Kent, OH: Kent State Univ. Press.
- Graen, G. B., & W. Schiemann, 1978. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2) : 206-212.
- Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) : 340-342.
- Hofmann, D. A., Gerras, S. J., & F. P. Morgeson, 2003. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1) : 170-178 .
- Hui, C., & K. S. Law, 1999. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77 (1) : 3-21.
- Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (1) : 131-146.

- Katz, D., & R. L. Kahn, 1966. *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Katz, D., & R. L. Kahn, 1978. *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Kidwell, Jr., R. E., Mossholder, K. W., & N. Bennett, 1997. Cohesiveness and organizational citizenship Behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23 (6) : 775-793.
- Konovsky, M. A., & S. D. Pugh, 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3) : 656-669.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & R. Fetter, 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (1) : 123-150.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6) : 845-855.
- Moorman, R. H. 1993. The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46 (6) : 759-776.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & B. P. Niehoff, 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41 (3) : 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & D. W. Organ, 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3) : 209-225.
- Morrison, E. W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6) : 1543-1567.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & L. W. Porter, 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2) : 224-247.
- Munene, J. C. 1995. Not-on-seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44 (2) : 111-122.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & R. McMurrian, 1997. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61 (1) : 85-98.
- Niehoff, B. P., & R. H. Moorman, 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3) : 527-556.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A.: Lexington Books, 4.
- Organ, D. W., & M. Konovsky, 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1) : 157-164.
- Organ, D. W., & A. Lingl, 1995. Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3) : 339-350.

- Organ, D. W., & K. Ryan, 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 : 775-802.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & E. S. Williams, 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6) : 897-933.
- Podsakoff, P. M., & S. B. MacKenzie, 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (2) : 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & C. Hui, 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11 (1) : 1-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & D. G. Bachrach, 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3) : 513-563.
- Ryan, J. J. 2001. Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 233-244.
- Schnake, M., Cochran, D., & M. Dumler, 1995. Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2) : 209-221.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & R. C. Liden, 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3) : 219-227.
- Shore, L. M., & S. J. Wayne, 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5) : 774-780.
- Skarlicki, D. P., & G. P. Latham, 1996. Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2) : 161-169.
- Skarlicki, D. P., & G. P. Latham, 1997. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50 (1) : 617-633.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & J. P. Near, 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4) : 653-663.
- Tansky, J. W. 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3) : 195-207.
- Tompson, H. B., & J. M. Werner, 1997. The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4) : 583-601.
- Uhl-Bien, M., & J. M. Maslyn, 2003. Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29 (4) : 511-532.
- Wayne, S. J., & S. A. Green, 1993. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46 (12) : 1431-1440.

- Wayne, W. G., Shore, L. M., & R. C. Liden, 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1) : 82-111.
- Wech, B. A. 2002. Trust context : Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41 (3) : 353-340.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & L. H. Lofquist, 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Williams, L. J., & S. E. Anderson, 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3) : 601-617.
- Williams, S., Pitre, R., & M. Zainuba, 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment, *The Journal of Social Psychology*, 33-44.
- Witt, L. A. 1991. Exchange ideology as a moderator of job attitudes-Organizational citizenship behaviors relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (18) : 1490-1501.



The Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior

Bin-Tsann Yang

Associate Professor, Department of Business Administration
Chinese Culture University

ABSTRACT

The purpose of this present study was to examine the relative effects of perceived organizational support and leader-member exchange on organizational citizenship behavior. Three hundred and twelve matched data from salespeople and supervisors of department stores in Taipei was analyzed to explore the research problem. Results indicated that the effects of perceived organizational support and leader-member exchange on OCBI were significant. On the other hand, the effect of perceived organizational support on OCBO was significant, but the effect of leader-member exchange on OCBO was not. The relative effect of perceived organizational support was stronger than leader-member exchange on OCBI.

Keywords: Perceived organizational support, Leader-member exchange, Organizational citizenship behavior

國立中興大學 

National Chung Hsing University