

## 壹、前言

Barnard於1938年在其著作《行政人員的功用》(*The Functions of the Executive*)中提到合作的概念，並指出個人自願與他人合作，為組織做出貢獻，對提升組織的效能有很大的重要性。而後，Katz於1964年指出提高組織運作效能的行為有三：一、組織的成員必須參與並留任在組織中。二、履行角色職務。三、員工必須主動執行及超越工作角色要求的自發性活動(引自Organ & Konovsky, 1989)。其中，第三種行為並非屬於角色規範及工作說明書所明定，稱為角色外行為，雖不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作，可提高組織的效能，Organ(1988)將此行為稱為組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)。

組織公民行為的概念自被提出後，相關研究累積迅速，其中超過半數更是在過去短短10年中所累積的(Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff, 2009)。組織公民行為近幾年在教育領域研究獲得了相當關注(Bogler & Somech, 2004, 2005; Chen & Carey, 2009; Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; DiPaola & Hoy, 2005; DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; DiPaola & Mendes da Costa Neves, 2009; Feather & Rauter, 2004; Ngunia, Slegersb, & Denessen, 2006; Oplatka, 2006, 2009; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014; Somech & Drach-Zahavy, 2000, 2004; Somech & Ron, 2007; Vigoda-Gadot, Beerli, Birman-Shemesh, & Somech, 2007; Zoghbi Manrique de Lara, 2008)，然而，該領域重要學者如Organ、Podsakoff與MacKenzie(2006)指出，儘管該領域針對組織公民行為前置因素之研究數量不少，但大部分的研究仍傾向植基於社會交換理論(leader-member exchange)。

在建立組織公民行為這個概念時，Bateman與Organ(1983)即指出組織公民行為的基礎主要有二：其一，為社會交換理論，即員工對組織社會互動的觀感；其二，則為個體的正面情感，即員工個人性格及性情。而後續學者在探討組織公民行為的前置變項時，大多也接受這種看法(如Moorman, 1991; Organ, 1990; Organ & Ryan, 1995)。在實證研究上，立基於社會交換理論的組織公民行為前置因素研究自組織公民行為概念提出後，即受到相當的重視與支持(如Bateman & Organ, 1983; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Konovsky & Organ, 1996; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Ryan, 1995; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter,

1990)。

另有部分組織行為學者以為，組織公民行為如同其他人類的行為一樣，勢必會受到個人人格或情緒特質的影響；但實證研究的發現卻未獲得普遍支持。根據 Organ 等人（2006）的文獻評述以及 Organ 與 Ryan（1995）和 Podsakoff、MacKenzie、Paine 與 Bachrach（2000）的後設分析，人格變項對於組織公民行為的預測力並不高，甚至根本沒有關係存在。即便如此，這些實證研究未曾終止後續學者對組織公民行為究竟是決定於內在人格與情緒狀態多一些，或是較受到個人的認知與判斷所影響的爭辯。例如，有研究者認為人格不見得真的未對組織公民行為產生影響。人格變項可能是對個人的舉止（manner）和動機（motive）有影響，而非組織公民行為本身（Organ & McFall, 2004）。換言之，人格變項與其說是直接影響了組織公民行為，倒不如說是透過了其他因素間接對組織公民行為產生了影響。此為研究動機一。

另一方面，有學者認為組織公民行為若單就情感性的方向去討論，會侷限了該領域的研究。例如，Penner、Midili 與 Kegelmeyer（1997）指出組織公民行為也可能是一種前攝（proactive）的行為，也就是說，人們會有意識地選擇從事組織公民行為，是因為這樣的行為能達成其特定需求或者滿足一個或更多的目的。此外，要瞭解此舉動的原因，我們必定要找出其背後的動機。上述 Penner 等人著重於動機和組織公民行為是基於人類行為的功能取向（functional approach），並著重於行為所帶來的功能和目的（Snyder, 1993）。這個取向假設大多數的人類行為是被個人的目標和需求所驅使。然而，該取向並不假設如果兩個人從事相同的行為時，他們擁有相同的動機。同時，也並不認為多數的行為背後只有一個動機，同樣的行為可能有多樣的動機。

實證研究指出，員工認為研究者所謂的 OCB，事實上會為他們帶來實質的好處（Kamdar, McAlister, & Turban, 2006; Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001），這些行為會間接或直接地提升主管對他們工作表現的評價（Haworth & Levy, 2001; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Schnake, 1991）。Schnake（1991）的實證研究指出，除非隱藏在公民行為下的動機被顯露出來，否則在某種情況下，印象管理行為將被錯誤地解釋為公民行為，同樣地，組織公民行為有時也被歸類為印象管理。因此，瞭解此動機在研究公民行為中是非常重要的。Bolino（1999）就曾經說過，組織公民行為的表現是絕對正向積極的，但其背後動機仍是關鍵，如果部屬是自發性地為組織奮鬥的好戰士，這將是組織最大的福氣；但如果部屬僅是表面性配合的