

組織承諾、工作滿足與組織公民 行為之研究： 各種不同理論模式之比較

The Study on the Relationship among
Organizational Commitment, Job Satisfaction, and
Organizational Citizenship Behaviors: The
Examination of Different Theoretic Models

林鉅華 *Cheng-Chen Lin*

國立屏東科技大學

National Pingtung University of Science and Technology

摘要

組織公民行為在近年來已經成為組織行為研究的主流之一。依據目前的研究指出工作滿足與組織承諾為其重要的影響因素之一，但是由於學者基於不同的理論觀點，而對於組織承諾與工作滿足之間的關係有不一樣的看法，間接地造成三者之間的影響關係有不同的可能模式。在回顧相關研究後，本研究發現目前為止並無研究以實證的角度處理此一問題。因此經由對各種不同理論觀點的分析，本研究提出七種不同的替代模式，並以實證資料驗證各理論模式之正確性。透過分析結果，本研究發現組織承諾為工作滿足與組織公民行為之共同影響因素。此一結果支持本研究所提之共同因子模式。基於上述的結果，本研究就所得的結果分別對學術界及實務界提出相關之解釋與建議。

關鍵字：組織承諾、工作滿足、組織公民行為

Abstract

In recent years, the issue of organizational citizenship behaviors has received researchers' attention. However, because of different theoretic perspectives,

researchers propose different models to describe the relationship among these variables. After the analysis of LISREL, the present study finds organizational commitment is the common antecedent of job satisfaction and organizational citizenship behaviors. The result supports the common factor model proposing by this paper. Based on the above, this paper offers some suggestions to academic field and practices.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviors

壹、緒論

組織公民行為(organizational citizenship behaviors/OCBs)在近年來廣受注意，學者開始探求影響組織公民行為的種種因素 (Schwab & Cummings ,1970；Bateman & Organ , 1983；O'Reilly & Chatman , 1986；Schnake , 1991；Williams & Anderson ,1991；Van Dyne , Graham & Dienesch , 1994)。而在這些因素中，工作滿足與組織承諾可說是廣被研究者所注意的變數之一(Bateman & Organ , 1983；Smith , Organ & Near ,1983；Motowidlo , 1984；O'Reilly & Chatman , 1986；Williams & Anderson , 1991)。在相關的實證研究中，不論是工作滿足或組織承諾皆與組織公民行為有關(Bateman & Organ , 1983；O'Reilly & Chatman , 1986；Organ , 1988；Schnake , 1991)，顯示這二個變數對組織公民行為之形成的重要性。儘管有上述研究結論的支持，本研究經由文獻探討後發現，在組織承諾、工作滿足與組織公民行為研究領域仍有下述三個缺點。

首先，研究者對於工作滿足、組織承諾與組織公民行為的研究設計，仍大都傾向於個別式的討論(Williams & Anderson , 1991)；換言之，只單獨討論工作滿足與組織公民行為之間，或組織承諾與組織公民行為之間的關係，而甚少將二者同時至入分析架構中(cf. Williams & Anderson , 1991)，如此一來，吾人便不易了解二者對組織公民行為之相對貢獻。

其次，有關工作滿足與組織承諾二者間的影響路徑，一直存在著許多不同的看法，此點不但在實證上亟待進一步的驗證，就實務上而言，亦是一個極為重要的課題(Curry , Wakefield , Price & Mueller ,1986)。回顧現有的實證研究，雖然有少許的研究同時納二者進入組織公民行為之分析架構中，但卻只有考慮相互獨立的模式(Williams & Anderson , 1991)。因此，在組織承諾工作滿足之間

的關係尚未釐清之前，所得到的研究結論仍待進一步之驗證。

最後，在現有的研究中，研究者對於量表的信度與效度問題，並未清楚地加以驗證，即使有考量這一問題者亦大都是以探索性因素分析(exploratory factor analysis)加以檢視。嚴格來說，並未通過信度與效度的檢測(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994)。另一方面，就研究者所使用的變數而言，新的量表並未被納入研究架構之中(如組織承諾)(Meyer & Allen, 1987；Meyer, Allen & Smith, 1993)，因此，不論就量表的應用或心理計量特質的驗證來看，皆是值得進一步地加以探討。

貳、文獻探討

一、組織公民行為之定義及分類

Katz 及 Kahn(1978)認為在任何一個高績效的組織中，有三種行為是必須的，分別是 1. 員工樂意留在組織中工作，稱之為「維持行為」；2. 員工必須依照組織所規範的行為準則行事，稱之為「順從行為」；3. 最重要的是，員工必須能夠自動自發地為組織奉獻心力，稱之為「主動行為」。依據 Katz 及 Kahn(1978)的觀念，Bateman 及 Organ(1983)將第三種工作行為(即主動行為)命名為公民行為。他們認為公民行為是一種「未被組織正式地規範為工作說明書(job description)的要件，但卻被組織所需求者」。而在繼之研究中，Smith, Organ, 及 Near(1983)進一步解釋「組織公民行為」是一種「非組織所正式規定，也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來評定的行為」；也就是說，組織公民行為不能被組織中的激勵制度來加以強制，而純粹為員工主動表現出之自發性行為。

有關組織公民行為的分類方式，可以分為四種主要分類的方法。第一，是以單一構面來加以分析，例如在 Bateman 及 Organ(1983)的研究中統稱為組織公民行為。第二，將組織公民行為分為「一般順從」與「利他主義」之二構面模式，例如 Smith, Organ, 及 Near(1983)的研究。第三，依政治學的角度，區分為「運動家精神」、「利他主義」、「合作」、「自動自發」與「職業道德」等五構面模式，例如 Organ(1988)。最後，是以「角色內行為」、「朝向組織之公民行為」、「朝向個人的公民行為」的三構面分類方式，例如 Williams 及 Anderson(1991)。審視這四種分類方法，第一種單一構面的處理方式並未廣為研究者加以採行，只有在早期的研究中才可見及(Bateman & Organ, 1983；

Motowidlo , 1984)，而其餘三種方式較常見及於實證研究中。然而，由於五構面模式與二構面在意義上較為模糊(Schnake , 1991 ; Williams & Anderson ,1991)。因此，本研究仍採第四種分類方式，亦即將組織公民行為區分為：1.指員工份內所應擔負起之任務，稱之為「工作本份行為」；2.指非員工工作本份內的行為，但卻對組織有益之行為，稱之為「組織公益行為」；以及 3.指非員工工作本份份內行為，但是對其他同事有益之行為，稱之為「同事互助行為」。此一分類方法在實證上有其他分類方法的優點，例如研究者可針對角色外行為（組織公益行為與同事互助行為）與角色內行為（工作本份行為）相互比較，並且亦可進一步地驗證角色內行為與角色外行為是否為不同的構面。

二、工作滿足與組織公民行為之關係

有關工作滿足與組織公民行為之間的關係，就第一種意見而言，主要是認為工作滿足會導致工作績效。依據 Bateman 及 Organ(1983)的看法，具有高度滿足感的員工會展現奉獻心力於組織利益之相關行為。而依據 Riethlisberger 及 Dickson(1964)的看法亦指出，工作滿足會導致員工對組織有正面貢獻的工作行為。在實證上的證據方面，依據社會心理學家的研究指出(Isen , 1970 ; Krebs , 1970 ; Isen & Levin , 1972 ; Isen & Daubman , 1984)，當一個人處於正面性情緒狀態(positive affect)時（如高度之工作滿足），會有利他行為的產生。上述種種研究結果皆支持工作滿足會導致工作績效。此一結論，經由 Petty et. al.(1984)回顧所有工作滿足與績效之間的研究後指出，二者的確具有顯著的正向關係。

雖然上述之種種研究結論皆指出工作滿足與工作績效之間具有正向關係，但是依據 Vroom(1964)的分析，工作滿足與工作績效之間的關係只達 0.14 的相關程度。甚至，在後續的研究指出(Lawler & Porter , 1967)，二者之間的關係應該視組織是否有績效導向之薪資系統，而並無絕對的關係。同樣地，相對於 Petty et. al. (1984)的研究，Iaffaldano 及 Muchinsky(1985)回顧相關研究後指出，二者並無任何的關係存在。

在近年來，開始有研究者從工作績效的定義重新審視這些爭議，例如 Herman(1973)的研究結論指出，工作滿足與工作績效之間的確有關，但其中所謂的工作績效必需是指員工可控制的範圍內的相關工作行為。此點，在 Organ(1977)與 Fisher(1980)的研究中亦指出工作績效的概念必須在員工可控制的範圍之內，此點經由 Motowidl(1984)的實證研究結果證實上述說法。亦即，工作滿足會導致工作績效，但此一績效概念必須著於適當的定義之上(Organ,

1977; 1988)。Organ(1977)認為偏於數量面績效觀念的定義方式乃是導致工作滿足與工作績效關係有所爭議的主因。近年來，學者一直建議研究者應以行為面的觀點來描述工作績效，應是解決這一爭議的關鍵。此點在後續實證研究中亦得到普遍性的支持(Bateman & Organ, 1983; Motowidlo, 1984; Smith, Organ, & Near, 1983)。

三、組織承諾與組織公民行為之間的關係

早期的發展而言，組織承諾被視為一種「認同組織」的心理狀態，而經研究者不斷地拓組織承諾的概念，迄 1982 年，組織承諾的概念方被 Mowday 等人做一整合性的定義與測量，並稱之為組織承諾(Mowday, Porter & Steer, 1982)。

自 Mowday 等人提出組織承諾的定義與測量方法後，雖然有甚多的學者提出各種不同的替代方案，例如 O'Reilly 及 Chatman(1986)便重新提出「順從」(compliance)、「認同」(identification)及「內化」(internalization)等描述方式來定義組織承諾，但此一量表在信度與效度上卻缺乏足夠的支持證據；Meyer 及 Allen(1987)回顧相關文獻，發現既存的研究中，有關組織承諾的定義基礎，可從以下三個方面加以說明：1.因情感等心理因素所產生的附著現象(affective attachment)；2.因利益成本的認知認知(perceived cost) 所產生的附著現象；3.因義務規範(obligation)等道德因素所產生的附著現象。Meyer 及 Allen(1987)將上述三種現象分別命名為 1.情感性承諾(affective commitment)；2.持續性承諾(continuance commitment)；以及 3.規範性承諾(normative commitment)等三種。比較這三種不同的分類方式，由於 O'Reilly 及 Chatman(1986)的描述方法在信度與效度方面缺乏有利的證據，而 Porter 等人所發展的量表在近年來亦遭致批評，例如量表中的某些項目區分效度不足，而且 OCQ 所衡量之組織承諾與 Meyer 及 Allen(1987)所提出之情感性承諾意義相近。本研究基此以 Meyer 與 Allen 二人所發展的組織承諾觀念為理論發展依據。

而就組織公民行為與特定的組織承諾構面的關係而言，O'Reilly 及 Chatman(1986)經由實證的結果發現，持續性承諾（其稱之為順從），與組織公民行為並無關係。此點經由 Shore 及 Wayne(1993)實證支持上述說法。

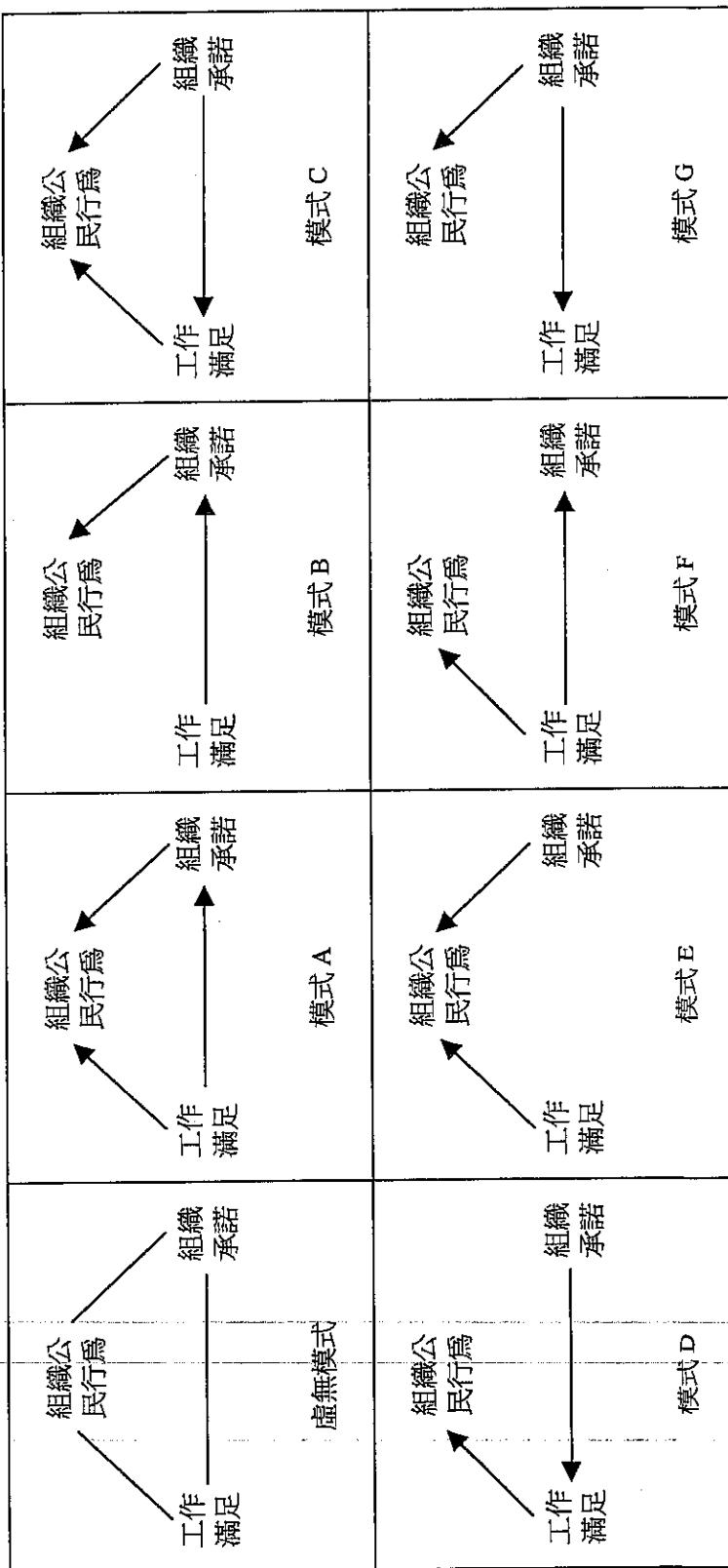
在情感性承諾方面，Steer (1977)發現其與員工主動到勤行為有顯著的正相關。同樣地，Angle 及 Perry(1981)實證結果發現二者的確產生正相關。在 O'Reilly 及 Chatman(1986)的研究中亦有類似的結果；但 Williams 及

Anderson(1991)的研究發現，情感性承諾與組織公民行為二者並無關係。在回顧上述兩份結論相左的研究後，Shore 及 Wayne(1993)認為基本上二者應存在顯著關係，但可能不是相當強烈，而實證結果亦是證明上述說法。

最後有關規範性承諾與組織公民行為之間的關係，在 O'Reilly 及 Chatman(1986)的研究中，內化的承諾概念（類似規範性承諾）影響員工的組織公民行為。而在 Pearce 及 Gregersen(1991)的研究中，作者指出高度責任感的員工會展現出組織公民行為的工作行為，由於責任感是構成規範性承諾的主要因素，因此，依其研究，吾人亦可推論出，規範性承諾對於組織公民行為有正向的影響力。此外，在 Van Dyne, Graham, 及 Dienesch(1994)的實證研究中，作者以「盟約」(covenantal relationship)的看法來分析組織公民行為與盟約的關係，實證結果指出，二者真正向的關係。由於 Van Dyne 等人的研究中，盟約的概念與規範性承諾意義類似，因此，如同本研究對於 Pearce 及 Gregersen(1991)的推論一般，規範性承諾與組織公民行為之間仍存在某程度的正向關係。

四、工作滿足與組織承諾之間的關係

就組織承諾與工作滿足之間的關係而言，雖然就一般性的看法而言，由於工作滿足所指的對象較為狹窄（如薪資、福利或工作環境）(Locke , 1976)，而組織承諾則是針對整體組織的認知(Mowday , Porter & Steer ,1982)。因此，研究者通常以工作滿足會影響組織承諾的方向加以討論，然而這種處理方式是否得當仍相當值得懷疑。但就現有的研究而言，鮮有研究針對此一問題加以深入探討與比較，由於在既存的研究中，存在著不同的結論，本研究針對此一問題加以討論如下，並據此發展工作滿足、組織承諾與組織公民行為之可能關係。



圖一 各種不同理論模式示意圖

(一)「工作滿足→組織承諾」模式

工作滿足會影響組織承諾可說是最廣為接受的看法(Mowday , Porter & Steer ,1982)。持此一觀點的學者指出，工作滿足的觀念傾向於微觀看法，而組織承諾則較偏向於宏觀的觀點(Farrell & Rusbult ,1981 ; Bluedorn ,1982 ; Williams & Hazer , 1986 ; Dossett & Suszko , 1990)。因此，工作滿足只是組織承諾的決定因素之一。在實證研究方面，Williams 及 Harzer(1986)與 Vandenberg 及 Scarpello (1990)等人的研究都支持上述說法。基於上述的討論，本研究推論工作滿足會影響組織承諾，基於工作滿足與組織公民行為之間的密切關係，進而導出「模式 A」與「模式 B」二個可能的理論模式（見圖一所示）。

(二)「組織承諾→工作滿足」模式

有學者認為組織承諾會影響工作滿足(Bateman & Strasser , 1983 ; Bateman & Strasser , 1984)，持此一論點者主要是以行為承諾理論與認知失調理論為主。簡言之，當員工對於組織的承諾性不高時，其會調整對組織內部事物的認知情形來減低此一失調的感受。因此，工作滿意等較特定的態度變數，便成為此一合理化過程的主要憑藉之一(Bateman & Strasser , 1983 ; Bateman & Strasser , 1984)。在實證研究方面，Bateman 及 Strasser(1984)與 Dossett 及 Suszko(1990)皆支持上述說法。基於上述，本研究推論出「模式 C」與「模式 D」二個可能的理論模式（見圖一所示）。

(三)「工作滿足與組織承諾無關」模式

最後的一種關係是為工作滿足與組織承諾之間並無存在任何關係。在以往的研究中所發現二者相關的原因在於二者具有共同的影響來源(Locke , 1976)，例如工作特性與角色特質(James & James , 1989)、人格特質(Spector , 1982)、正面及負面性情緒(Brief , Burke , George , Robinson & Webster , 1988)等。因此二者之間的相關其實是一種虛假相關的現象，而非二者之間具有因果關係的推論，據此本研究推論出「模式 E」的可能理論模式（見圖一所示）。

(四)共同因子模式

除上述三種主要類型的模式外，本研究發展「共同因子模式」(common factor model)。在既有的研究中，吾人所發現工作滿足、組織承諾與組織公民行為間的關係，可能是工作滿足或組織承諾為彼此及組織公民行為之共同影

響因子，據此，本研究推論出「模式 F」與「模式 G」二個可能的理論模式（見圖一所示）。

參、研究方法

一、分析樣本

本研究的研究對象取自於高雄地區之 15 家公營銀行櫃檯從業人員。就問卷寄發數量而言，共計寄發 1000 份問卷，回收 544 份，剔除無效問卷 35 份，有效問卷為 509 份。就樣本的分佈而言，就職於公營銀行為 214 人(41.2%)，就職於民營銀行者為 306 人(58.8%)。受訪員工中，男性員工佔 35.2%，女性員工佔 64.8%。在年齡分佈方面，25 歲以下者佔 22.3%，26 歲至 30 歲佔 31.2%，31 歲至 35 歲佔 21.6%，36 歲至 40 歲佔 11.3%，41 歲至 45 歲佔 8.3%，46 歲至 50 歲佔 4%，50 歲以上者佔 1.3%。就學歷而言，高中程度(含高職)者 39.4%，專科程度者佔 34.8%，大學程度者為 22.0%，研究所以上者為 3.8%。在婚姻方面，已婚者為 45.8%，未婚者為 54.2%。在服務年資方面，5 年(含 5 年)以下者為 59%，5 年以上至 10 年者為 17.9%，10 年以上至 15 年者 10.7%，15 年以上至 20 年者 9.4%，20 年以上者為 3%。

二、衡量

本研究量表的填答者分別為員工及其直屬主管，二者所填答之間卷合而為一份完整之問卷。員工填答部份為「組織承諾」、「工作滿足」與基本資料等。而有關組織公民行為部份則為該員工之直屬主管所填答。在每份問卷的填答中，員工部份除基本資料與相關量表外，研究者在不洩漏填答者姓名的承諾下，要求其填上自己姓名，並說此舉純為資料合併之用，絕不對填答者以外人員洩露。由於組織公民行為的填答方式亦有少數的研究是以員工自行填答的方式進行(O'Reilly & Chatman ,1986)。但由於自行填答的方式，易因「自我報導偏誤」(self-report bias)而使得資料的正確性降低(Schnake , 1991)，故本研究仍將採用主管評量方式進行組織公民行為的評量。因此，研究者請託該員工之直屬主管對該員工日常之工作行為表現(即組織公民行為部份)加以評量。此二份問卷合而為一份完整之問卷，以利進一步之分析。

(一)組織公民行為

關於組織公民行為的衡量，由於研究者對於組織公民行為的描述與區分並不一致(Steers , 1977)，因此本研究參考多份研究的量表加以設計(Churchill , 1979 ; Schwab , 1980)，主要是以 Smith, Organ, 及 Near(1983)、Williams 及 Anderson(1991)、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, 及 Fetter(1990)、Organ 及 Konovsky(1989)等人的量表修正而成。經由 Q-Sort 的結果，公益行為 8 題，本份行為 5 題，助人行為 4 題，共 17 題，alpha 係數分別為 0.82、0.80 及 0.70，各以 5 點李克特量表測之。

(二)組織承諾

在組織承諾的量表部份，本研究依據 Meyer, Allen, 及 Smith(1993)所發展之組織承諾量表量測之。持續性承諾方面是描述員工因利益計算結果而留在組織之傾向，此一變數以 6 題問題，分別為李克特 5 點量表描述之。情感性承諾部份則是詢問員工因情感性因素而停留於組織的傾向，亦以 6 個題目並分別以李克特 5 點量表描述之。在規範性承諾方面，則是描述員工因道德感或價值觀的因素而附著於組織之中，此一變數是以 6 個陳述加以描述，並以李克特 5 點量表的形式收集資料。各構面之 alpha 係數值依序為 0.92、0.85 及 0.72。

(三)工作滿足

有關工作滿足問卷，本研究以 MSQ 量表(Minnesota Satisfaction Question)測量之，分別測量受訪者對於組織、工作、領導者、同事、及薪資等構面的滿足程度。並分為內在滿足與外在滿足二個構面，各構面之 alpha 係數值分別為 0.77 及 0.80。

(四)其他個人資料

除上述資料，本研究收集有關填答者之個人資料及組織方面之資料，以利研究者瞭解樣本之分佈與來源。項目包含性別、教育程度、年齡、婚姻狀況、年資、就職銀行別等。

三、分析方法

首先，為了更清楚地瞭解衡量工具之信度與效度情形，除了使用 Cronbach alpha 係數外，本研究以個別的確認性因素分析(individual confirmatory factor analysis /ICFA)來檢驗各變數之因素結構(Anderson & Gerbing , 1988)。其次，再以變異萃取量整體性之確認性因素分析(overall confirmatory factor

analysis / OCFA) 檢驗變數之輻合效度 (convergent validity) 及區分效度 (discriminant validity)。有關變數之平均值、標準差、及相關係數等亦納入研究係數分析中。最後，再以共變結構分析 (covariance structure analysis) 來驗證不同理論架構的相對正確性 (Anderson & Gerbing, 1988; Jöreskog & Sörbom, 1989)。

肆、分析結果

一、基本統計描述

由表一可知，組織公益行為與同事互助行為有顯著正相關，但與工作本份行為無關；同樣地，同事互助行為與工作本份行為亦無關。在工作滿足方面，內在滿足與外在滿足有顯著之正相關。在組織承諾方面，由表一得知，三個組織承諾構面中，情感性承諾與規範性承諾有顯著的正相關，持續性承諾與規範性承諾亦有顯著的正相關，但情感性承諾與持續性承諾之間則無任何的相關。有關組織公益行為與工作滿足、組織承諾間的關係而言，組織公益行為與內在工作滿足及外在工作滿足有顯著之正相關；同時地，其亦與情感性承諾有顯著之正相關。在同事互助行為方面，與內在工作行為、外在工作滿足、情感性承諾與規範性承諾皆有顯著之正相關。最後，在工作本份行為方面，只有與情感性承諾有正相關。而在工作滿足與組織承諾方面，由表一中的結果顯示，二變數所含的構面之間彼此皆存在著顯著相關情形。

表一 描述性統計分析結果(N=509)

變 數	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.組織公益行為	3.44	.63	1.00							
2.同事互助行為	2.99	.55		.18**	1.00					
3.工作本分行為	3.44	.75		.04	-.08	1.00				
4.內在滿足	3.57	.76		.19**	.47***	.06	1.00			
5.外在滿足	3.28	.67		.13*	.53***	.05	.74***	1.00		
6.情感性承諾	3.44	.98		.25**	.23***	.25***	.37***	.35***	1.00	
*										
7.持續性承諾	3.40	.84		.03	.09	-.01	.14**	.18**	-.01	1.00
8.規範性承諾	3.03	.57		.03	.12*	.04	.28***	.31***	.13*	.33*** 1.00

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

二、信度與效度分析

(一)組織公民行為部份

在本研究中，有關組織公民行為的分類乃是採取三構面的分類方式（即工作本份行為、組織公益行為及同事互助行為），為驗證本研究所擇取之分類方法是否具有適當性，於此將本研究之分類模式與其他可能之分類模式做一比較。根據現有研究，本研究分別驗證單因子模式（模式 C1）、雙因子模式（模式 D1）、及三因子模式（模式 B1）。在單因子模式方面，主要是認為組織公民行為為單一構面之構念。而在雙因子模式方面，則分為一般順從與利他主義二構面。比較結果如表二所示，三個不同模式中，不論 GFI 或其他適合度判斷指標來看，皆是以三因子模式較佳。在細部路徑方面，由表三得知，雖然在總體變異萃取量低於 0.5 之水準，但其較三構面之間之相關係數之平方值為大，初步證明此量表具有可接受性之區分效度水準。另外三構面之相關係數亦顯著地小於 1，亦證明區分效度之效果甚佳。模式 B 中所假設之項目所對應的構面皆達顯著水準($3.73 \leq t \leq 23.72$)，初步證明量表具有輻合效度(見表三)。而在信度值方面，三構面之信度直接大於 0.7 之水準，因此本研究所使用的量表具有可接受之信度。

表二 組織公民行為之分類模式之驗證結果 #

模式	χ^2	df	χ^2_{diff}	df_{diff}	GFI	AGFI	RMSR	NFI	CFI	TLI
模式 A1	2664.89	136								
模式 B1	386.49	116	2278.4	20	0.92	0.90	0.065	0.85	0.89	0.87
模式 C1	1004.08	119	1660.81	17	0.78	0.72	0.098	0.62	0.65	0.60
模式 D1	846.60	119	1818.29	17	0.82	0.76	0.084	0.68	0.71	0.67

模式 A1 = 虛無模式、模式 B1 = 三因子模式、模式 C1 = 單因子模式、模式 D1 = 雙因子模式

(二)工作滿足部份

在工作滿足部份，本研究比較單因子模式與雙因子模式之相對優劣。由表四可知，雖然單因子模式（模式 B2）與雙因子模式（模式 C2）在適合度的檢定上皆甚為良好，但由於雙因子模式與單因子模式之間的 χ^2_{diff} 遠顯著水準($\chi^2_{diff}=29.80$ ， $p<0.01$)，因此，仍以雙因子之模式為較佳之分類架

構。

表三 組織公民行為之量表特性

構面與項目	負荷量	組合信度	變異萃取量	t 值
組織公益行為		.82	.39	
1.樂意協助公司提升形象	.81	.66		21.69
2.樂意參加公司任何會議	.88	.77		23.72
3.主動幫公司找出問題	.70	.49		18.23
4.主動提出建議	.55	.32		15.31
5.請教別人以完成工作	.51	.26		13.44
6.主動與同事合作以	.48	.23		11.95
7.注意自己的行爲舉止	.57	.32		14.52
8.主動瞭解公司所推動的決策	.36	.13		9.86
本分行為		.79	.27	
9.準時上下班	.66	.44		10.38
10.盡心於本份的工作	.68	.46		10.10
11.達到公司要求的標準	.51	.26		8.89
12.不與同事發生衝突	.24	.05		3.73
13.支持公司各項決策	.38	.14		6.34
同事互助行為		.80	.41	
14.主動幫助請假的同事	.74	.55		20.37
15.幫助在工作上有問題的同事	.68	.44		18.75
16.幫助在工作上負荷很重的同事	.70	.49		17.89
17.幫助新同事早一點進入狀況	.41	.17		11.96

(二)工作滿足部份

在工作滿足部份，本研究比較單因子模式與雙因子模式之相對優劣。由表四可知，雖然單因子模式（模式 B2）與雙因子模式（模式 C2）在適合度的檢定上皆甚為良好，但由於雙因子模式與單因子模式之間的 χ^2 diff 遠顯著水準(χ^2 diff=29.80, $p<0.01$)，因此，仍以雙因子之模式為較佳之分類架

構。

表四 工作滿足之分類模式比較結果 #

模式	χ^2	df	χ^2_{diff}	df_{diff}	GFI	AGFI	RMSR	NFI	CFI	TLI
模式 A2	2779.42	91								
模式 B2	348.14	77	2431.28	14	0.91	0.88	0.049	0.87	0.90	0.88
模式 C2	318.34	76	2461.08	15	0.92	0.89	0.046	0.89	0.91	0.89

模式 A2 = 虛無模式、模式 B2 = 單因子模式、模式 C2 = 雙因子模式

在輻合效度方面，由表五可知，模式 C2 所假設之項目與其所屬構面皆達顯著關係($8.10 \leq t \leq 19.70$)，證明本量表具有輻合效度。此外，在變異萃取量方面雖未達 0.5 之水準，但皆大於相關係數之平方值，因此，在區分效度上應為可接受，此外，有關二者之相關係數一顯著地異於 1，為區分效度提供另一佐證。最後，在信度方面，內在滿足與外再滿足之信度亦達 0.7 之水準。

表五 工作滿足之量表特性

構面與項目	負荷量	組合信度	變異萃取量	t 值
內在滿足			.77	.46
1.發揮工作能力的機會	.36	.13		8.10
2.有從事不同工作的機會	.76	.58		19.67
3.可以從工作中獲得成就感	.60	.36		13.29
4.可以用自己的方法來完成工作	.82	.67		20.57
5.有自主決策的自由	.82	.67		17.23
6.有獨立完成工作的機會	.50	.25		13.49
7.有出人頭地的機會	.50	.25		13.35
8.可以從工作中成長	.86	.74		19.70
外在滿足			.80	.38
9.工作穩定不會被革職	.31	.10		7.98
10.很滿意主管處理事情的態度	.82	.67		17.43
11.對主管的能力很有信心	.55	.31		14.63
12.常因工作表現受到讚賞	.42	.18		8.32
13.很滿意同事相處的情形	.78	.61		18.49

(三)組織承諾分面

由於 Meyer, Allen 及 Smith (1993)所發展的量表，原為 18 題，但經本研究施測後，發現其中有數題項產生雙重負荷的現象（情感性承諾部份 2 題，持續性承諾部份 2 題，規範性承諾 1 題），經分析其中文字性敘述，經與填答者討論後的結果，發現有語意模糊之缺點，因此將之去除。以作為構面分類的驗證基礎。在後續驗證中，本研究亦同時比較未簡化及簡化後模式之相關優劣。

由表六可知，未簡化前的三因子模式（模式 B3）表現均不佳，可知此一量表，就本研究所使用之樣本而言，並不適當。同樣地，即使經由簡化，單因子模式（模式 D3）亦表現不甚理想，唯有簡化後之三因子模式（模式 E3）較接近可接受之水準，是故本研究以此作進一步分析。

表六 組織承諾之分類模式比較結果 #

模式	χ^2	df	χ^2_{diff}	df_{diff}	GFI	AGFI	RMSR	NFI	CFI	TLI
模式 A3	4104.80	153								
模式 B3	1441.46	132	2663.34	21	0.72	0.63	0.24	0.65	0.67	0.61
模式 C3	2583.79	78								
模式 D3	1520.58	65	1063.21	13	0.64	0.49	0.25	0.41	0.42	0.30
模式 E3	404.12	62	2179.67	16	0.90	0.84	0.15	0.84	0.86	0.84

模式 A3 = 簡化前之虛無模式、模式 B3 = 簡化前之三因子模式、模式 C3 = 簡化後之虛無模式、模式 D3 = 簡化後之單因子模式、模式 E3 = 簡化後之三因子模式

由表七可知，三因子模式中每一題項之細部徑路皆達顯著水準($2.58 \leq t \leq 26.31$)，是故，在輻合效度的特性應為可接受。其次，三構面之變異萃取量亦皆達 0.5 之顯著水準，且彼此間之相關係數皆顯著地小於 1，足見本研究所使用之組織承諾量表具區分效度。而信度值亦皆高於 0.7。整體而言，不論在組織公民行為、組織承諾與工作滿足方面，除信度已達 Nunnally(1978)所設定之 0.7 的接受水準外，在區分效度與輻合效度分面的表現亦可接受。

表七 組織承諾之量表特性

構面與項目	負荷量	組合信度	變異萃取量	t 值
情感性承諾		.92	.60	
1.我非常樂意在這家公司度過一生	.30	.09		6.33
2.只要有其他公司願意雇用，我會馬上辭職 R*	1.05	.70		22.66
3.我並不覺得我是公司的一份子 R	1.21	.86		26.31
4.我並不覺得在這家公司有歸屬感 R	1.10	.75		23.69
持續性承諾		.85	.65	
5.我要謀取新工作很困難	.90	.81		17.45
6.如果現在辭職，我的生活將會一蹋糊塗	.80	.64		16.40
7.現在辭職不會產生任何損失 R	.95	.90		16.21
8.還待在這的原因是其他公司不能提供我同樣的條件	.16	.26		2.58
規範性承諾		.72	.52	
9.我不認為人一定得為公司賣命 R	.52	.27		10.29
10.跳槽並不是一件壞事 R	.77	.60		12.21
11.我認為人不可以隨意換工作，因為那是有失忠心	.81	.66		13.24
12.人們應該忠心地留在公司中	.59	.35		10.55
13.如果有其他更好的條件，也不可以輕易辭職	.85	.73		16.68

*R 為反向題

(三)不同模式之比較

本研究動機之一乃在於比較各種不同之理論模式，以觀察各種不同理論觀點的看法是否得到支持。如同文獻探討所述，本研究發展了 7 個主要的理論架構，透過 LISREL 之分析，結果如表八所示。

表八中，可以清楚地看出，各不同模式在不同的適合度檢定指數上有不同

的表現。就 GFI 及 AGFI 而言，模式 A、模式 G 表現較為良好($GFI > 0.9$)，而模式 C、模式 D、模式 E 與模式 F 則不分軒輊($GFI = 0.88$)。而就 RMSR 指數來看，則以模式 A 較為理想($RMSR = 0.084$)。就 NFI 及 CFI 來看，亦是以模式 A 與模式 G 較為理想，皆大於 0.9 的選擇點。因此，就初步的結果，是以模式 A 與模式 G 為較佳的模式。

表八 不同理論模式之比較結果 #

模式	χ^2	df	χ^2_{diff}	df_{diff}	GFI	AGFI	RMSR	NFI	CFI	TLI
模式 A	49.07	3	2493.47	25	0.98	0.76	0.08	0.98	0.98	0.82
模式 B	458.75	9	2083.79	19	0.85	0.40	0.26	0.82	0.82	0.44
模式 C	344.33	13	2198.21	15	0.88	0.60	0.11	0.86	0.87	0.71
模式 D	370.87	12	2171.67	16	0.88	0.64	0.13	0.85	0.86	0.66
模式 E	344.33	13	2198.21	15	0.88	0.66	0.11	0.86	0.87	0.71
模式 F	370.87	12	2171.67	16	0.88	0.64	0.13	0.85	0.86	0.66
模式 G	72.75	10	2469.79	18	0.97	0.88	0.17	0.97	0.98	0.92
虛無模式	2542.54	28								

模式代號見圖一所示

然而，依學者指出，GFI、AGFI、NFI 及 CFI 等適合度指數易因樣本數目的干擾而導致誤差。經由蒙地卡羅模擬，學者建議應以 TLI 及相關指數作為判斷基準較為適當。經由結果顯示，模式 G 之 TLI(0.92)遠高於模式 A 之 TLI(0.82)，故根據上述判斷準則，模式 G 乃為較適當之模式。

就模式 G 而言，可知組織承諾與組織公民行為間若產生顯著相關之情形，應為工作滿足為其二者之共同影響來源所致，而非組織承諾影響組織公民行為，本研究所發展之混淆模式 G 在此得到初步的驗證。由於整體模式的確立並不代表模式中每一徑路都有顯著效果，因此本研究進一步觀察每一細部之徑路係數，結果如表九所示。

在組織公民行為方面，就組織公益行為而言，三個組織承諾構面對其皆有影響，且為正向影響途徑。在工作本份行為方面，只有情感性承諾與其有正向

影響關係，其餘二者皆為負向影響。而在同事互助行為方面，情感性承諾與其無關，而持續性與規範性承諾則有正向影響。而在工作滿足方面，三個承諾變數接對內在滿足與外在滿足有所影響。

表九 模式 G 之影響徑路係數

自變數	依變數	徑路係數*	t 值**
情感性承諾	公益行為	0.22	2.65
	助人行為	-0.06	-0.77
	本分行為	0.64	5.65
	內在滿足	0.30	3.72
	外在滿足	0.18	2.18
持續性承諾	公益行為	0.83	12.10
	助人行為	0.66	10.77
	本分行為	-1.30	-3.01
	內在滿足	0.92	13.65
	外在滿足	1.06	14.90
規範性承諾	公益行為	0.27	9.12
	助人行為	0.37	11.49
	本分行為	-0.28	-2.57
	內在滿足	0.41	14.62
	外在滿足	0.49	17.12

*徑路係數為未標準化之數值

**顯著判斷水準，依 Joeskog & Sorbon(1989)之建議為 t 值 ≥ 2

伍、結論與建議

一、結果與討論

本研究經由各種的理論觀點發展不同的理論模式，並進一步驗證之。資就

研究所得的結果討論如下。

首先，就量表的運用而言，本研究發現將組織公民行為分為組織公益行為（對組織有益但並非組織所強制要求者）、同事互助行為（雖組織未強制要求，但卻主動協助同事的行為）與工作本份行為（即分內所應完成與履行之任務）的分類方式得到實證上的支持，此點不但更確切地證明 Bateman 及 Organ(1983) 與 Motowidlow(1984) 的單一構面處理方式不適當外，更呼應 Williams 及 Anderson (1991) 之看法。在 Williams 及 Anderson 的研究中，其批評傳統將組織公民行為分為一般順從與利他主義的作法並不適當，因為在既有的量表中 (Smith, Organ & Near 1983) 存在許多角色內行為，但卻被研究者劃分為角色外行為，此一處理往往會造成推論上的錯誤。經由確認性因素分析，本研究支持 Williams 及 Anderson(1991) 的看法。其次，有關組織承諾的量表方面，就目前而言，國內上少有研究者針對 Meyer 及 Allen (1987) 所提出之組織承諾之新概念加以驗證。本研究經由實證的結果發現，Meyer 及 Allen 所提之三構面的組織承諾概念的確得到支持。然而，較為遺憾者為原量表仍有些許之題項在效度與信度尚未臻理想。當本研究去除這些題項後，發現無論就信度或效度方面皆可改善，但是否代表此一簡化後之量表便可應用，仍待後續研究者進一步地驗證。

就理論的發展而言，本研究發現，組織承諾為工作滿足與組織公民行為之共同影響來源。此一結論表示出幾個重要的涵義。首先，就組織承諾與工作滿意的關係而言，依照本研究的結論，組織承諾會影響工作滿意，而此一結果，證實了認知失調學派的看法；換言之，當員工對組織感到向心力低時，其會傾向否定組織中各種舉措與環境，此乃造成組織承諾與工作滿足之間產生影響關係的可能原因。

其次，就組織承諾與組織公民行為之間的關係而言，本研究發現二者有顯著的關係存在。具體而言，在組織公益行為方面，本研究發現，不論就情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾，每一個承諾變項皆與其有正向之影響關係，此點，在前人的研究中則未見研究者加以討論。分析其原因所在，第一，就情感性承諾而言，員工會主動地協助組織，乃是基於對組織之情感因素，使得員工樂於及想要如此做。第二，在持續性承諾方面，由於此一承諾構面較偏向於功利性考量，雖然組織公益行為並未為組織所要求，但員工基於自身之利益，或許是二者之間正向關係的產生原因。第三，規範性承諾因為較偏向道德面，換言之，當員工規範性承諾甚高時，其將因此認定為組織犧牲奉獻乃是必要的，

因此，其與組織公益行為之間之正向影響乃是可預期者。

在同事互助行為方面，主要是指員工主動協助同事，以克服工作上或適應上的種種問題，由研究結果發現，除情感性承諾外，規範性與持續性承諾皆與其有關。在規範性承諾方面，或許是因為員工認為協助同事亦是其所應盡之責任之一，因為協助同事等於幫助組織獲取更大的效益。而在持續性承諾方面，由於本研究所擇取之樣本為銀行業，員工之工作場所乃固定在一固定的地方（如櫃檯），因此人際之間有較高的人際互動，因此，若員工基於自身之優越感的心理因素，可能經由協助同事來博取上司或同事之好感，這種心理動機因素或乃為其中原因，但仍有待進一步地驗證。

最後，就工作本份行為而言，本研究發現，情感性承諾與其有正向關係，此點與前人研究頗為一致。但在持續性承諾與規範性承諾方面，則較難以解釋。就規範性承諾而言，按常理規範性承諾與本份行為應為正向關係，但在本研究卻產生出相反結論，此點宜待進一步驗證。而在持續性承諾方面，本研究發現二者之間存在著負向影響關係，這點與前人研究完全相反。將在以下做更進一步的討論。

睽諸結論，本研究在所得結論中與前人研究最大的差異點在於持續性承諾對三個不同構面之組織公民行為之影響方向。由於現有研究中，尚未有實證研究探討持續性承諾與組織公民行為之關係，因此，就結論的比較上，則無從得知本研究結論之適當性。但就理論上來說，由於組織公益行為與同事互助行為皆不是組織獎懲的重點，而工作本份行為卻是績效評估的考量，按理說來應該是產生與本研究完全不同的結論，亦即持續性承諾與本份行為應為正向影響途徑，而與其他二項為負向影響或無關途徑。產生這一差異的原因，本研究推論，可能因產業之特性之故。由於銀行業之櫃檯人員在工作性質上較偏於責任制，而非工時制或業績制，因此，不論其在正常之工作時間或非工作時間（如加班），所從事之業務可能無法完全區分清楚。就主管人員的管理注意力來說，在非正常工作時間或離峰時間，銀行之櫃檯業務較不繁忙，因此相對而言，主管較有可能觀察到櫃檯人員之工作行為。在這種情況下，自利心或功利心較強的員工更有可能故意展現良好且主動的行為（如公益行為與助人行為），來博取主管之良好印象，而造成「逆選擇」的現象，此點或許為其中原因。

二、建議

雖然本研究力求在研究設計儘求完善，但仍有以下限制值得後續研究進一

步地加以探討。首先，在量表方面，本研究使用 Meyer 及 Allen 的量表時，仍然發現有一些缺失點，因此，後續研究者或可針對此一量表或其他相關版本的量表加以驗證，以進一步確認 Meyer 及 Allen 所發展的組織承諾觀念之適用性。

其次，有關模型之建立方面，由於本研究證明模式 G（即組織承諾為工作滿足與組織公民行為之共同影響因子）為較佳的模式，但不可否認的是，現實社會中甚多之因素乃是以相互影響的關係存在，即所謂的「回饋模型」，而本研究礙於橫斷面資料收集方式，未能針對此一模式作更深入的討論，因此，有關模式 G 所導出的結果，應只可視為暫時性結論(tentative conclusion)，後續研究者應可加以設計縱貫面的資料收集方式，經由「交格平行設計」(cross-lagged panel design)式之研究設計，以進一步了解三者之間的關係。

第三，雖然本研究已經考量到單一資料來源的偏誤，而防止共同方法來源的影響(variance of common method)，但在變數之間的關係方面，仍有一些因素未被本研究納入為控制變項，如任務因素、人格特質等，後續研究者或許可加入此二類變數，藉之以更加釐清三者之間相互關係。

就結論在實務上的涵義而言，本研究發現，組織承諾是影響工作滿足與組織公民行為之重要變數，因此，對企業界而言，當前最重要的課題是如何強化員工對組織的認同感。傳統上，改善員工工作行為與績效的方式通常是透過薪資、升遷、福利等工作滿足個別式的管理舉措，較少從整體組織面的認同及向心力著手。一般的看法咸認，只要員工對其工作具有高度滿意，自然而然在組織方面會產生認同感。此種說法，依照本研究的結論，是不正確的，吾人應先提高員工對組織的認同及向心力，在這種情況下，相關的管理舉措方較有可能得到員工的贊同與支持，這才是真正的解決之道。此點，可由現行員工雖然專業或工作等個別層次投入度甚高，但卻對組織的認同不高，造成跳槽及離職率高居不下的現象，而本研究所得到的結論，正可為企業界另一思考方向。

參考書目

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science*

Quarterly, 26, 1-14.

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1983). A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 68, 439-445.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 1986, 11, 710-725.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress. *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dossett, D. L., & Suszko, M. (1990). *Re-examining the causal direction of job satisfaction and organizational commitment*. Paper presented at the annual meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.
- Farrell, D., & Rusult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Fisher, C. D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 8, 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Herman, A. H. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude-job performance relationship? *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 208-224.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job Performance: A Metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

- Isen, A. M. (1970). Success, failure, attention, and reaction to others: The warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 294-301.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 384-388.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications (2nd ed.)*. Chicago: SPSSX.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Krebs, D. L. (1970). Altruism--An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73, 258-302.
- Lawler, E. E., III, & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Locke, E. A. (1976). Nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 1297-1394. Chicago: Rand McNally.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to condieration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27, 910-915.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steer, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychomtric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 3, 492-499.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier*

- syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-844.
- Petty, M. M., McGee, G. W., Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. (1964). *J. Management and the Worker*. New York: Wiley Science Editions.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 2, pp. 3-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Staw, B. M. (1983). Motivational research versus the art of faculty management. *The Review of Higher Education*, 6, 301-321.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

- Vroom, V. R. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley, Inc.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

