

# 休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析

林鉅夢

國立屏東科技大學企業管理系 屏東縣內埔鄉學府路一號  
Tel: 08-7703202ext7687 Fax: 08-7740367  
E-mail: timothy@mail.npust.edu.tw

## 摘要

本研究針對休閒旅館業之從業人員為分析對象，探討組織公正、組織信任與組織公民行為之間的關係。基於社會交換理論的觀點，本研究以組織信任為中介變項，分析信任因素對組織公正與組織公民行為的中介作用。分析結果發現，組信任因素的確扮演著重要的中介角色。基於此一研究發現，本研究分別就學術面與實務面提出相關建議。

**關鍵詞：**組織公正、組織信任、組織公民行為、社會交換理論

## The Relationships among Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors Based on the Perspective of Social Exchange Theory

Cheng-Chen Lin

Department of Business Administration  
National Pingtung University of Science and Technology

## Abstract

The present study explores the relationships among organizational justice, organizational trust, and organizational citizenship behaviors based on the sample of the employees of hotel industries. From the perspective of social exchange theory, this study analysis the mediating role of organizational trusts in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. The result suggests there is significant mediating effect existed. Based on the findings, some suggestions will be offered for managerial practices and academic field.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behaviors, Social Exchange Theory.



## 一、緒論

人力資源是企業成功發展的關鍵因素。就組織內部的管理實務而言，員工與組織之間互動關係是否成功端視於雙方之間有無互惠互信的基礎，員工希望組織能提供公平合理的待遇與尊重；而組織則希望員工工作效率或工作品質的提高。這雙方的目標，有賴於組織與員工皆在信任的基礎上方有可能實現。而依據社會交換理論的觀點[6]，員工是否對組織充滿信任，是其中關鍵所在，而依據學者的研究，組織公正是造成組織信任的重要因素，而組織公民行為又是組織信任的重要後果變項，這些關切點正好是組織公正、組織信任與組織公民行為三者之間的關係，此乃本研究之所以進行的學術動機。

就產業面的特性而言，為因應經濟迅速發展、產業快速變革，政府在民國八十七年起，公營機構與部分的民營機構已開始實施週休二日，這讓人民有更多的時間來從事休閒活動，在這趨勢下，參與付費型的休閒活動已成為全民的趨勢，雖讓休閒旅館業者有更多的商機，但卻也使得競爭態勢更為激烈。由於休閒旅館業除了在硬體設施上必須加強與改善外，基於其亦屬於服務業的一環，員工的行為表現也是重要因素之一，因此如何強化員工的工作行為，是休閒旅館業人力資源管理極重要的一環。此乃本研究實務面的動機所在。

因此不論就實務面與學術面的角度，本研究皆有其重要性。本研究以休閒旅館業為主要的研究對象，分析休閒旅館業從業基層人員之組織公正認知、組織信任、及組織公民行為之間的關係，期望經由系統性、全面性的整合，研究結果除了可以對休閒旅館業者有參考性質的助益之外，亦可對有關組織內部人力資源管理理論有所貢獻。源於上述，本研究希望達成之具體目的，主要可以分為以下二項：

1. 探討休閒旅館從業人員的基本特質在組織公民行為、組織公正與組織信任的差異。
2. 探討互動公正、程序公正與分配公正等三個組織公正構面對組織公民行為的效果，並以組織信任關係為中介變項，以瞭解其對組織公正與組織公民行為間的中介影響效果。

## 二、文獻探討

於文獻探討部分，本研究首先分別就組織公正的三個不同構面之意義加以回顧；其次接續討論組織信任的意義，並提出本研究在組織信任變數上的分類，第三部分則針對組織公民行為理論加以回顧；最後經由相關理論與實證研究，本研究提出相關研究假設。

### 2.1 組織公正的意義及概念

所謂組織公正(Organizational Justice)是員工對組織內部管理實務與相關決策知覺的結果[13]。一般而言，目前學者已經將組織公正分為分配公正(Distributive Justice)、程序公正(Procedure Justice)與互動公正(Interactional Justice)等三種類型。資分述如下：

在公正的領域中，發展最早的概念是分配公正。Folger 及 Greenberg(1985)

對分配公正的定義是指組織的資源分配上符合公正的程度，以及員工對於分配結果的反應，它所強調的是結果與內容。Adam(1965)所發展出來的公平理論(Equity Theory)最主要的論點是：員工會以投入—結果比率與其他人的投入—結果比率加以比較，如果比較之後他們認為自己的比率和別人的不同，則存在不公平的狀態，然後會試圖去改正。根據公平理論，在員工面對不公平的狀態時，可能會有下列五種反應：(1)扭曲自己或他人的投入或是結果、(2)採取某種行為誘使他人改變其投入或結果、(3)採取某種行為以改變自己的投入或結果、(4)選擇不同的比較參考標的、(5)離職。

奠基於 Thibaut 及 Walker(1975)的理論，Folger 及 Greenberg(1985)分別從「程序控制」(Process Control)與「決策控制」(Decision Control)二個層面來定義程序公正，他們認為所謂的程序公正是組織成員知覺決策過程是否公正的程度，所強調的是程序與過程。在 Thibaut 及 Walker(1975)的研究中顯示，在程序階段具有程序控制權的一方對於最後的結果會覺得比較公正，而那些沒有程序控制權者則比較不會覺得公正。由於有越來越多的研究開始將注意力轉移到程序面的公正概念[10, 20]，因此有關公正方面的研究已經開始從分配公正轉向程序公正。

自分配公正與程序公正的概念提出之後，Bies and Moag(1986)提出決策程序進行中的人際互動與溝通層面，這種公正的形式稱為互動公正。所謂的互動公正是指員工知覺組織在做決策前是否充分溝通，參考員工的意見，考慮到人員的立場之程度。依據研究結果指出，程序公正的認知會受到以下因素的影響：

1. 人際互動：例如 Bies(1986)發現，誠實、禮貌、適時的回饋以及尊重他人權利等人際互動方式對於人員知覺公平有明顯的影響。
2. 決策溝通：例如 Tyler and Bies(1990)發現若主事者對於決策過程予以適當的解釋，適當地考慮他人的意見與觀點，可以增加人員對於公正的認知。

## 2.2 組織信任的意義與概念

組織信任是多層次的概念[18]，它存在於員工對上司、員工對組織、員工對同事之間，所以組織信任是包含著員工之間、員工與主管、員工與組織等構面。組織中人際之間的互動，往往不是僅僅考慮到眼前的利益。在未考量時間因素與人際之間互動的複雜性時，傳統研究往往是以「貢獻—利益」(Contribution-Inducement)的觀念加以分析組織內的行為。然而依據 Blau(1964)的看法，主導人際互動的型態可以分為二種主要型式，即「社會交換」(Social Exchange)與「經濟交換」(Economic Exchange)。依據 Blau 的說法，社會交換關係的型式，乃是付出者並非是以眼前所得的利益為主要考量，而是以預期受方會以回報的作法來回饋[11]。而社會交換不同於經濟交換之處，乃在於經濟交換乃是基於「算計」(Calculated Basis)的交易(Transcation)關係，而社會交換卻是以信任(Trust)為基礎[14]。

由上述之說明可知，社會交換之基礎在於信任的概念。亦即當雙方具有信任基礎時，有關「先付出後報償」的行為或決策較有可能產生[6, 27]。由於學者普遍認為信任是一種多構面的構念，但就目前有關信任的研究中，大抵是以對領導者的信任做為研究的重點[8, 26]，且將上司信任與企業信任視為同樣的觀念。此舉往往會忽略其他的信任構面。因為對於上司的信任是屬於人際間的信任，而對企業的信任屬於非人際且無特定對象的信任現象。目前為止，睽諸研究是以上司

與部屬之間的信任關係最多，其次是同事之件的信任關係，在員工對組織的信任關係方面則較少見，相關的研究也較少。因此本研究亦加入了對企業與同事的信任，以期更深入地瞭解企業信任、領導信任、與同事信任與其他變數的關係。

## 2.3 組織公民行為意義與分類

Barnard(1938)認為組織成員相互合作的行為是組織所必要的，且應該是非組織下的產物。認為有些事情並不是光靠正式組織就可以完成的，尤其是在霍桑研究之後，更是發現非正式組織是合作的主要來源。彙總這些觀念，Katz(1964)認為組織欲有效地運作，必須仰賴三種的行為要件：1、員工必須參與並留任於組織中。2、員工須達成組織給與角色中的任務。3、員工須做一些創新且自動自發的角色外活動與工作。第一類與第二類行為屬於員工角色內的行為，而第三類行為則是角色外行為，也是組織最容易忽略的重要部分。Organ(1988)將組織公民行為定義為：「組織正式制度並未明確的承認與規定，但整體而言，有助於組織績效的提昇，而通常未包含於員工的基本工作任務要求中或工作說明書中」。在組織公民行為的研究中，雖然學者對於此類工作行為的定義與名稱並不全完一致，但唯一的共通點是，研究者皆認為此類的行為與組織效能間有極大的正相關。

在組織公民行為的分類方面，Bateman and Organ(1983)以單一構面來描述組織公民行為。Smith、Organ 及 Near(1983)將組織公民行為分為利他行為(Altruism)與一般順從(General Compliance)二個構面。Podsakoff 及 Mackenzie(1994)則將組織公民行為構面分為利他行為、順從行為、運動家精神、公民道德(civic virtue)與禮貌(Courtesy)等。而 Graham(1986)則分為遵從(Obedience)、忠誠(Loyalty)、參與(Participation)等。Van Dyne, Graham and Dienesch(1994)則分為忠誠、遵從、社會性參與(Social Participation)、擁護性參與(Advocacy Participation)及功能性參與(Functional Participation)。

在參考上述學者的文獻後，可看出各學者對於組織公民行為的構面分類不一，但就目前實證的結果而言，可以分為四種分類方法：首先是以單一構面來加以分析，例如在 Bateman and Organ(1983)的研究中統稱為組織公民行為。其次，將其分為「利他行為」與「順從行為」之二構面模式，例如 Smith, Organ and Near(1983)的研究。第三，依政治學的角度，將其區分為「運動家精神」、「利他行為」、「合作」、「自動自發」、「職業道德」等五構面模式。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。除了第一種單一構面的處理方式外，其餘三種方式皆有實證上支持，且有甚多的研究證明這些分類方式具有可信的信度與效度。然而，由於五構面模式[12]與二構面模式[30]在意義上較為模糊，而且量表的穩定上亦遭致學者的質疑。是故，本研究以三構面念的分類方式，將組織公民行為分為本分行為、利他行為與奉公行為。

## 2.4 命題發展

### 2.4.1 組織公正與組織公民行為之關係

組織公正一直被認為可以用來解釋許多與組織行為結果有關的變項[13]，Organ (1988, 1990)引用 Adams(1965)與 Blau(1964)的理論指出，當員工面臨不公平的狀況時，組織公民行為可能是員工回應不公平的最好方法，因為公民行為是一種員工自行決定要不要去做的行為，它不在組織角色要求的範圍之內，員工可

以減少公民行為的出現以舒緩他內心的不公平狀態，這也不會影響他個人績效且較安全的作法。經由實證，Moorman(1991)發現若員工相信自己是被公平的對待，他們對於工作、工作結果與對主管都會表現出較正面的態度。這種說法所表達的是員工一種回報的心理，因為當員工知覺到其產出的衡量是很公正，或是知覺到組織在做決策的過程是公平的，基於回報心理，員工可能會作出一些超過角色內行為的事，以報答組織。

而就組織公正與組織公民行為之間的關係而言，二者有極大的關連性[28]。在實證研究方面，在目前研究中，已經有諸多實證證實組織公正與組織公民行為之間具有顯著的關係。Niehoff and Moorman(1993)發現組織公正的程序公正對於組織公民行為有顯著的正向影響。在 Farh *et al.*(1990)的研究中，其認為領導者是否公平會影響組織公民行為中之利他行為，實證結果支持上述說法，在後續之組織公民行為研究中，開始有研究針對組織公正之細部構面加以探討，如 Moorman(1991)引用 Greenberg(1990)的觀點加以實證，發現程序公正中之互動公正的確與組織公民行為有關。Scholl, Cooper and McKenna(1987)分析員工對薪資公平性的認知與組織公民行為之間的關係，經由對 161 間財務機構員工的調查，他們發現二者之間存在正向的影響關係( $r=.41$ ,  $p<0.01$ )。另外，Organ and Konovsky(1989)則針對 369 個醫院的員工加以調查，結果發現公平性認知對組織公民行為有較高的預測力。而 Lind and Earley(1991); Farh, Podsakoff and Organ(1990); Moorman, Organ and Niehoff(1992)亦指出二者有正相關存在。由於既有研究大都針對分配公正與程序公正的討論，較缺乏同時探討三種不同組織公正構面的影響情形[21]。為求得一個更完整的瞭解，本研究將驗證以下假設：

假設 1：組織公正(分配公正、程序公正、互動公正)對組織公民行為(本分行為、奉公行為、利他行為)有正向的影響關係

#### 2.4.2 組織信任與組織公民行為之關係

儘管上述的研究支持著組織公正與組織公民行為之間的關係，研究者所採的研究策略仍是以直接影響模式為分析的主要作法。但是依據 Blau(1964)的社會交換理論，組織公正性會引發員工的信任感，因此在信任的前提下，員工較易從事於對組織有益的工作行為。而組織公民行為往往不是組織會立即加獎賞的行為，因此其牽涉到某程度的未來交易性。基此，更需在信任的基礎下方有可能實現[16]。因此，本研究將社會交換理論的觀點進一步發展成以下之假設。

前述及當組織與員工雙方具有信任基礎時，有關「先付出後報償」的行為或決策較有可能產生[6, 27]。就組織公民行為的概念而言，組織信任的基礎正是催化此一行為的主因之一[26]。由於組織公民行為所強調的是非基於及時性的獎賞或懲罰，因此唯有在組織信任的基礎下，員工相信在其付出努力之後，組織或管理者才會有對等的付出與回饋，因此提高了員工從事組織公民行為的意願[8]。

假設 2：當員工對組織的信任感(企業信任、領導信任、同事信任)越高時，越有可能從事組織公民行為(本分行為、奉公行為、利他行為)。

#### 2.4.3 組織公正與組織信任之關係

雖然，造成信任的因素甚多，但學者在這方面的實證研究卻不多見[16]。迄今，常為研究者所探討的主要因素之一乃是組織公正因素[10, 17]。Pearce(1993)證實組織信任是透過公正感受而得，若有不公正的感受，會使得員工較不信任組

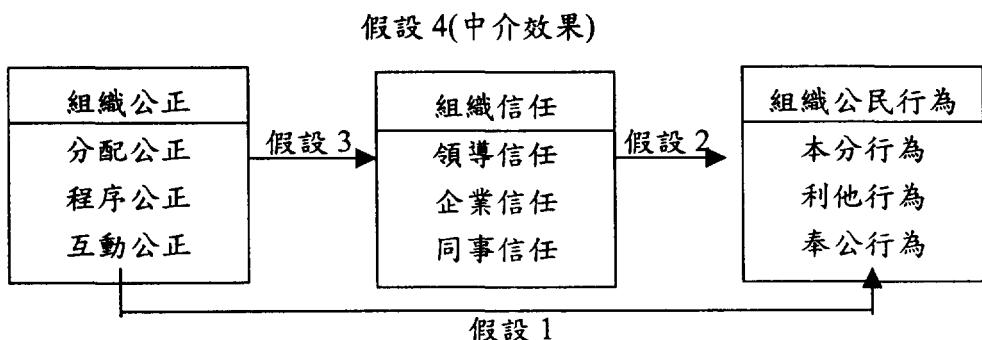
織。就其中的生成機制而言，信任關係是透過員工和組織之間的互動經驗所形成的，而互動經驗內容，也就是組織的薪資福利、教育訓練、生涯發展等人力資源管理實務。當員工對組織人力資源管理執行的公正認知越高，對於組織的信任程度也會提高。員工也會透過對組織人力資源管理政策的預期和實際執行的情形相比較，若有不公正的情形存在時，員工對於組織的信任程度會明顯的下降。因此就此二者之間的關係而言，當組織公正的評價越高時，代表著組織重視員工基本的權利與貢獻，員工因而對組織較易有信任感，因此本研究導出以下假設。

**假設 3：**當員工對組織公正(分配公正、程序公正、互動公正)的評價越高時，員工對組織的信任(企業信任、領導信任、同事信任)亦越高。

### 三、研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究在探討組織公正、組織信任、及組織公民行為三者之間的關係。組織公正分為程序公正、分配公正與互動公正；組織信任主要討論三個部分，分別是領導信任、同事信任、及企業信任；而組織公民行為則是以本份行為、利他行為、和奉公行為三個角度來深入研究。接下來，我們會針對在不同的個人特性下，如：年齡、性別、教育程度和婚姻，對組織公正、組織信任、及組織公民行為間的影響，圖 1 表示其中之關係。



圖一 研究架構

#### 3.2 研究假設

此處根據文獻探討與研究架構，提出以下的假設，以待進一步的驗證：

**假設 1.**組織公正(分配公正、程序公正、互動公正)對組織公民行為(本份行為、奉公行為、利他行為)有正向的影響關係

1-1. 分配公正對組織公民行為有顯著影響。

1-2. 程序公正對組織公民行為有顯著影響。

1-3. 互動公正對組織公民行為有顯著影響。

**假設 2.**當員工對組織的信任感(企業信任、領導信任、同事信任)越高時，越有可能

從事組織公民行為(本分行為、奉公行為、利他行為)。

- 2-1.領導信任對組織公民行為有顯著影響。
- 2-2.同事信任對組織公民行為有顯著影響。
- 2-3.企業信任對組織公民行為有顯著影響。

假設 3.當員工對組織公正(分配公正、程序公正、互動公正)的評價越高時，員工對組織的信任(企業信任、領導信任、同事信任)亦越高。

- 3-1.分配公正對組織信任有顯著影響。
- 3-2.程序公正對組織信任有顯著影響。
- 3-3.互動公正對組織信任有顯著影響。

假設 4.組織信任(企業信任、領導信任、同事信任)對組織公正(分配公正、程序公正、互動公正)與組織公民行為(本分行為、奉公行為、利他行為)的關係有顯著的中介影響效果。

- 4-1.企業信任對組織公正與組織公民行為之關係有顯著中介影響效果。
- 4-2.領導信任對組織公正與組織公民行為間關係有顯著中介影響效果。
- 4-3.同事信任對組織公正與組織公民行為間關係有顯著中介影響效果。

### 3.3 樣本來源及分佈

本研究以屏東地區之休閒旅館從業員工為抽樣來源，調查時間為 2000 年 7 月至該年 9 月，採人員親訪的方式進行問卷調查，共計調查 500 人次，有效樣本為 385 人。全部樣本中，男性和女性之比例分別為 44.9% 和 49.4%，而已婚和未婚之比例分別為 36.1% 和 53.8%，可知全體樣本中以女性及未婚者居多。在年齡方面分為 20 歲以下、21~30 歲、31~40 歲、41 歲~50 歲、51 歲~60 歲及 60 歲以上六個族群，樣本的年齡幾乎集中在 21~30 歲，佔了 46.2%；其次為 21~30 歲，其平均數為 16.6%，而年齡在 60 歲以上的樣本，幾乎是少之又少，只佔了 0.8% 而已。在教育程度方面，分為國中以下、高中職、專科、大學及碩士(含以上)，樣本的教育程度多集中於高中職，佔了 37.9%；其次為專科，佔了 24.2%；而教育程度在碩士(含以上)的員工幾乎為少數族群，只佔了 1%。

### 3.4 研究變項的定義與衡量

本部分將針對研究架構中的各個變數之操作型定義作一介紹，並將各變的衡量方式階述如下：

#### 3.4.1 變項之定義

組織公正依照 Greenberg(1990)與 Niehoff 及 Moorman(1993)的整理主要可分為分配公正、程序公正與互動公正三種，分述如下。

1. 分配公正：操作型定義主要是採用 Folger 及 Greenberg(1985)的定義，意指組織的資源分配、配置上符合公正的程度，以及員工對於這些結果的反應。主要衡量項目包括員工對「工作進度的要求」、「薪資」、「工作量」、「所需負的責任」

等公平與否的認知。

2. 程序公正：有關程序公正主要是採用 Folger 及 Greenberg(1985)的定義，主要是指員工知覺決策過程是否公正的程度，強調的是程序與過程。
3. 互動公正：有關互動公正，本研究主要是採取 Bies 及 Moag(1986)的定義，主要是指員工知覺組織在做決策前是否與組織成員溝通，參考人員的意見，考慮到人員立場的程度。

就目前的文獻，有關組織信任的定義雖然很多，但卻未有一致性的看法。本研究將組織信任劃分為同事信任、企業信任與領導信任三者。在同事信任方面，是指員工之間的信任關係，認為同事會在自己困難時主動協助的可能性，以及同事惠顧及自己權益的程度；在企業信任方面，是指員工相信組織會主動顧及員工的權益，以及對公司的發展具有信心的程度；在領導信任方面，是指員工與主管之間的組織信任關係，員工對主管管理及專業能力的信心，對主管為員工權益據理力爭的可能性。

對於員工的組織公民行為，基於完整性及簡易性的考量下，本研究主要參考 Smith 等人(1983)所提出的組織公民行為構面，並將 Smith 等人原先的本份行為、合作行為和貢獻行為三個組織公民行為構面做了些微的修改，以對於員工所表現的組織公民行為進行衡量，其構面如下：

1. 本份行為：指員工在其工作角色上，會主動的超越組織的基本要求標準，如出勤、事先知會等，主要是指員工對其工作上的盡職行為。
2. 利他行為：指員工會在工作要求之外主動的幫助特定他人之行為。
3. 奉公行為：指員工彼此間相互的合作，共同完成組織所賦予之任務的行為。

### 3.4.2 衡量工具

本研究給予量表五種不同程度之評分，依序為：非常不同意（1分）；不同意（2分）；沒意見（3分）；同意（4分）；非常同意（5分）。

在組織公正量表方面，本研究所使用的組織公正量表主要是參考 Niehoff 及 Moorman (1993) 的組織公正量表編制修正而成，量表主要分為三個構面，分別為分配公正、程序公正與互動公正三種。(1)分配公正方面：原始量表共有 5 題，Alpha 係數為 0.85，主要是在衡量員工對於其工作進度、薪資水準、工作量、獎賞、須負的責任與所感受到的公正程度。(2)程序公正方面：本原始量表共有 6 題，Alpha 係數為 0.79，主要是在衡量組織或是主管在制定決策時，是否以不偏頗的態度來訂定，同時是否會收集完整的資訊後再做決策等，換句話說，就是衡量決策的過程是否符合公正的程度。(3)互動公正方面：互動公正的原始量表共有 9 題，Alpha 係數為 0.92，主要是在衡量員工對於組織或主管在作決策前是否有體諒員工的處境，並且向員工解釋決策背後的含義，或是以真誠的心與員工溝通、參考員工的意見等。

在組織信任量表方面，主要是參考 Cook and Wall(1980)及 Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter(1990)為主，測量員工對於同僚、管理者和企業的信任程度；在問卷內容方面，共計 13 題，分為同事信任、領導信任、企業信任，其 Alpha 係數分別為 0.83、0.73、0.84。

在組織公民行為量表方面，組織公民行為量表主要是以 Smith, Organ and

Near(1983)；Williams and Anderson(1991)；Podsakff, MacKenzie, Moorman and Fetter(1990)；Organ and Konovsky(1989)等人的量表修正而成。由於研究者對於組織公民行為的描述與區分並不一致[28, 34]，因此本研究採多量表來源的作法，藉之以區分出三種不同構面的組織公民行為，以期分析的完整性。本份行為、奉公行為、利他行為之 Alpha 係數分別為 0.78、0.88、0.89。

## 四、分析結果

本研究首先對樣本基本資料及分佈狀況做描述性統計分析。其次使用相關分析來了解各變數之間的關係。接續利用差異分析來檢視在不同個人特徵之下，各變數是否有差異現象存在。最後則用迴歸分析觀察各變數間的影響關係。

### 4.1 描述性分析

本部分針對樣本基本資料及整體樣本在各變數上之平均數、標準差做一整體性的描述性分析。樣本數共為 385 人，其結果彙總於表 1。

### 4.2 相關分析

#### 4.2.1 年齡、教育程度與組織公正、組織信任與組織公民行為之相關分析

經由相關分析，本研究用以瞭解受訪者的年齡、教育程度、分配公正、程序公正、互動公正、企業信任、領導信任、同事信任、本份行為、奉公行為與利他行為各變數之間的相關程度，結果如表 2 所示。根據表 2，我們可清楚得知年齡因素除了與分配公正呈顯著正相關外，與其他變數間為未有顯著的相關；而教育程度則與互動公正及利他行為呈顯著正相關。

#### 4.2.2 組織公正、組織信任與組織公民行為之相關分析

經由相關分析，各變數之間的相關見表 3 所示。根據表 3，在組織公正與組織信任的關係方面，可得知分配公正與企業信任、領導信任及同事信任均呈顯著正相關；程序公正與企業信任、領導信任及同事信任呈顯著正相關；互動公正與企業信任、領導信任及同事信任亦呈顯著正相關。在組織公正與組織公民行為的關係方面，分配公正與本份行為、奉公行為及利他行為均呈顯著正相關；程序公正與本份行為、奉公行為及利他行為呈顯著正相關；互動公正與本份行為、奉公行為及利他行為亦呈顯著正相關。在組織公正與組織公民行為的關係方面，企業信任與本份行為、奉公行為及利他行為均呈顯著正相關；領導信任與本份行為、奉公行為及利他行為呈顯著正相關；同事信任與本份行為、奉公行為及利他行為亦呈顯著正相關。

### 4.3 差異性分析

本部分將以變異數分析，探討在個人特徵下，不同群組間在公正變項、組織信任變項及公民行為變項下，是否有顯著的差異存在。若群組間存在顯著的差異，再進行 Scheffe 事後多重比較法以解兩兩群組間的差異情形。

#### 4.3.1 不同個人因素對組織公正各構面之差異分析

表 4 顯示不同性別對組織公正各構面之差異分析結果。研究結果顯示：員工



對組織公正之認知在分配公正構面上，會因其性別的不同而有顯著之差異。經比較其平均值後發現，男性對分配公正的認知顯著高於女性。會出現此差異的情形可能是因為不管在任何行業中，男性還是扮演著主導的角色，即使工作的同事，男性的薪資還是較女性員工高，原因可能是大部分的女性工作是服務性與後勤性質的工作，例如，餐廳的服務生、採購部的採購代表，由於這些員工的工作，並沒有艱深的技術，可替代性高，所以薪資就較低，但工作量並不亞於男性員工的份量，因此，才會使得女性員工對於組織分配滿意度較男性員工低。

表 1 全部樣本之描述性統計分佈

統計數值 變數	平均數	標準差	最大值	最小值
分配公正	3.05	0.79	5.00	1.00
程序公正	3.22	0.70	5.00	1.00
互動公正	3.21	0.73	5.00	1.00
領導信任	3.13	0.48	5.00	1.00
企業信任	3.12	0.82	5.00	1.00
同事信任	3.41	0.72	5.00	1.00
奉公行為	3.32	0.62	5.00	1.00
本份行為	3.45	0.58	5.00	1.00
利他行為	3.41	0.62	5.00	1.04

表 2 個人變數與組織公正、組織信任與組織公民行為之相關係數

變數 變數	組織公正			組織信任			組織公民行為		
	分配 公正	程序 公正	互動 公正	企業 信任	領導 信任	同事 信任	本份 行為	奉公 行為	利他 行為
年齡	.159**	.078	.018	.091	.087	.089	.057	.079	-.021
教育程度	.048	.066	.111*	.039	-.014	.09	.095	.07	.138*

註：\*: P&lt;0.05 \*\*: P&lt;0.01 \*\*\*: P&lt;0.001

樣本數：385 份

表 3 組織公正與組織信任之相關係數

	分配公正	程序公正	互動公正	企業信任	領導信任	同事信任	本份行為	奉公行為	利他行為
分配公正	1.000								
程序公正	.650***	1.000							
互動公正	.533***	.679***	1.000						
企業信任	.448***	.450***	.521***	1.000					
領導信任	.342***	.428***	.587***	.392***	1.000				
同事信任	.449***	.452***	.501***	.488***	.353***	1.000			
本份行為	.439***	.416***	.401***	.461***	.314***	.534***	1.000		
奉公行為	.462***	.455***	.533***	.589***	.350***	.54***	.577***	1.000	
利他行為	.137***	.194***	.21***	.152***	.182***	.399***	.827***	.553***	1.000

註：\*: P&lt;0.05 \*\*: P&lt;0.01 \*\*\*: P&lt;0.001

樣本數：385 份

此外，在程序公正構面上，也會因其性別的不同而有顯著之差異。經比較其平均值後發現，男性對程序公正的認知顯著高於女性。在旅館業中，會造成這種現象可能是因為組織於管理過程中，或是績效評估的標準上較對男性員工有利。再者，男性的個性上較大而化之，對於組織的制度執行，較能接受與認同，所以男性的程序公正滿意度較女性員工的滿意度高。

已婚與未婚對組織公正各構面之差異結果顯示，員工對組織公正之認知在分配公正構面上，會因結婚與否而有顯著之差異。經比較其平均值後發現，未婚者

對分配公正的認知顯著高於已婚者。會出現此差異的情形可能是因為未婚者於生活上可以說是“一人溫飽，全家就飽”，組織的資源分配上，例如，薪資、津貼這一方面，就比較容易滿足未婚者經濟上的需求。反觀已婚者則較未婚者更渴望擁有安定的工作、穩定的收入，才可以確保整個家庭的支出，因此已婚者會更加注重組織分配上多寡是否與自己的付出成正比，但往往會因為已婚者的支出遠大於未婚者，使得已婚者較易產生不滿意以及不滿足組織的分配，而覺得組織分配不公正。員工對組織公正之認知在程序公正構面上，也會因結婚與否而有顯著之差異。經比較其平均值後發現，未婚者對程序公正的認知顯著高於已婚者。會出現此差異的原因可能在於已婚者除了照顧自己之外亦身負照顧他人的責任，身上所背負的包袱較重，使得已婚者較未婚者更沉穩、負責，也希望可以得到組織的認同，以證明自己的能力，但是在組織制度尚未建構完善之前，難免會有疏落，此時，已婚者就會比未婚者更不能容忍此情形的出現，而覺得組織程序不公正。

不同年齡層對組織公正各構面之差異分析結果顯示員工對組織公正之認知在分配公正構面上，會因其年齡層的不同而有顯著之差異。經多重比較後發現，年齡層在 41~50 的員工對分配公正的認知明顯高於 21~30 與 31~40 的員工。這顯著出年齡層在 41~50 的員工，對於組織的資源分配、配置上是否公正的程度，以及對於這些分配結果的反應明顯高於 21~30 與 31~40 的員工。會顯示出此差異的因素可能在於年齡在 41~50 歲層級的員工在生涯發展的階段中屬生涯中期。在此一階段中，員工的晉升希望大為減少，而他們所在意的事即為工作中所得到的結果與所付出投入的比率或與有類似工作的其他人加以比較，來肯定自我的成就。

#### 4.3.2 不同個人因素對組織信任各構面之差異分析

依據表 5，已婚與未婚對組織信任各構面之差異分析結果。研究結果顯示，員工對組織信任之認知在企業信任與領導信任等二構面上，都會因結婚與否而有顯著之差異。經比較其平均值後發現，未婚者對企業信任與領導信任的認知都顯著高於已婚者。會出現此差異的原因可能在於未婚者無家計負擔，並相信企業與領導者不會虧待他們，個人與企業運作上，比較不會產生角色衝突，對於企業與領導者所賦予的任務，未婚者不需考量到其他人，接受與完成任務的可能性較高，故受到企業與領導者的賞識與重用，而未婚者也較易認同，接納企業的觀念並且較具向心力。員工對組織信任之認知在同事信任構面上，不會因結婚與否而有顯著之差異。

教育程度對組織信任各構面之差異分析顯示員工對組織信任之認知在領導信任構面上，會因其教育程度的不同而有顯著之差異。經多重比較後發現，國中學歷的員工對主管組織信任的程度明顯高於高中職學歷的員工。這顯示出目前學歷在國中程度以下的員工，所擔任的職務多屬於性質簡易、單純的工作，例如房務、清潔員。該類的員工因學歷的不足而導致較認同傳統管理的觀念，認為部屬應聽從主管的領導，再加上本身不易轉換工作，為求工作穩定，所以對主管較為信任。反觀學歷為高中職的員工，相較於國中程度的員工較有自我的想法，並不會全然接受主管的領導，所以對主管的組織信任顯著低於學歷為國中程度以下的員工。員工對組織信任之認知在同事信任構面上，不會因其教育程度的不同而有顯著之差異。

#### 4.3.3 不同個人因素對組織公民行為各構面之差異分析

由表 6 可知，不同的個人變項在組織公民行為中之各構面並無顯著的不同，



顯示在本分行為、利行為與奉公行為方面，並不會因為性別、婚姻、年齡與教育程度的不同而有所差異。

表 4 不同個人因素對組織公正各構面之差異分析表

組織公正構面	性別	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
分配公正	男、女	4.968	0.026*	男>女
程序公正	男、女	4.283	0.039*	男>女
互動公正	男、女	1.033	0.310	
組織公正構面	婚姻	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
分配公正	已婚、未婚	12.839	0.000***	未婚>已婚
程序公正	已婚、未婚	7.522	0.006**	未婚>已婚
互動公正	已婚、未婚	0.874	0.351	
組織公正構面	年齡層	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
分配公正	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	3.850	0.002**	21~30<41~50 31~40<41~50
程序公正	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	1.003	0.416	
互動公正	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	1.000	0.418	
組織公正構面	教育程度	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
分配公正	國中以下、高中 職、專科、大學、 碩士以上	1.177	0.321	
程序公正	國中以下、高中 職、專科、大學、 碩士以上	2.043	0.088	
互動公正	國中以下、高中 職、專科、大學、 碩士以上	2.375	0.068	

註：<sup>\*</sup>P<0.05    <sup>\*\*</sup>P<0.01    <sup>\*\*\*</sup>P<0.001    樣本數：385 份



表 5 不同個人因素對組織信任各構面之差異分析表

組織信任構面	婚姻	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
企業信任	已婚 未婚	7.255	0.007**	未婚 > 已婚
領導信任	已婚 未婚	5.938	0.015*	未婚 > 已婚
同事信任	已婚 未婚	2.995	0.084	
組織信任構面	教育程度	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
企業信任	國中以下、高中職、專科、大學、碩士以上	1.512	0.332	
領導信任	國中以下、高中職、專科、大學、碩士以上	2.990	0.019*	國中以下 > 高中職
同事信任	國中以下、高中職、專科、大學、碩士以上	1.798	0.129	
組織信任構面	性別	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
企業信任	男、女	0.061	0.806	
領導信任	男、女	1.770	0.184	
同事信任	男、女	0.547	0.460	
組織信任構面	年齡層	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
企業信任	0~20、21~30、31~40、41~50 51~60、60 以上	2.014	0.076	
領導信任	0~20、21~30、31~40、41~50 51~60、60 以上	1.524	0.182	
同事信任	0~20、21~30、31~40、41~50 51~60、60 以上	0.985	0.427	

註：\*P&lt;0.05    \*\* P&lt;0.01    \*\*\* P&lt;0.001    樣本數：385 份



表 6 不同個人因素對組織信任各構面之差異分析表

組織公民行為	婚姻	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
本分行為	已婚 未婚	1.898	0.169	
利他行為	已婚 未婚	0.285	0.594	
奉公行為	已婚 未婚	2.159	0.143	
組織公民行為	教育程度	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
本分行為	國中以下、高中 職、專科、大 學、碩士以上	1.272	0.281	
利他行為	國中以下、高中 職、專科、大 學、碩士以上	1.816	0.125	
奉公行為	國中以下、高中 職、專科、大 學、碩士以上	0.941	0.440	
組織公民行為	性別	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
本分行為	男、女	0.524	0.470	
利他行為	男、女	0.039	0.843	
奉公行為	男、女	1.466	0.227	
組織公民行為	年齡層	Pr>F	顯著性	多重比較 (Scheffe)
本分行為	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	1.299	0.264	
利他行為	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	2.253	0.065	
奉公行為	0~20、21~30、 31~40、41~50 51~60、60 以上	1.631	0.151	

註：<sup>\*</sup>P<0.05    <sup>\*\*</sup>P<0.01    <sup>\*\*\*</sup>P<0.001    樣本數：385 份

## 4.4 迴歸分析結果

### 4.4.1 組織公正對組織信任之迴歸分析

由表 7 可知，組織公正中的分配公正、程序公正與互動公正，對於領導信任構面有顯著的影響，表達出組織公正中的互動公正，對於領導信任構面有正向的影響，即組織公正構面程度愈高，員工對於領導信任的程度愈高。表示主管和員工之間若有人際互動，且主管在執行決策前，先向員工溝通、參考並考慮員工的意見與立場，使得員工覺得被尊重與關心，因此主管較易得到員工的信任，在進行事務上，也易得到員工的支持與順從。組織公正中的分配公正、程序公正和互動公正，亦對於同事信任構面均有顯著的影響，表達出組織公正中的分配公

正、程序公正和互動公正，對於組織信任的同事信任構面有正向的影響，即組織公正中的分配公正、程序公正和互動公正構面程度愈高，員工對於同事間信任的程度愈高。這可能表示：倘若組織內，組織先去與員工溝通，了解員工對組織的期望，進而根據他們的期望，配合公司現有的資源，制定出最適於員工的公司制度，再加上組織若能有效且公平的去執行制度的話，將會讓每個員工覺得自己受到公平的待遇，就不會有嫉妒同事或與同事爭奪權力的情形產生，這樣子就會增強同事之間彼此工作上的情感，進而增加同事之間彼此的信任。最後，組織公正中的分配公正、程序公正和互動公正，對於組織信任中的企業信任構面都有顯著的影響，表達出組織公正中的分配公正、程序公正和互動公正構面程度愈高，員工對於企業信任的程度愈高。這可能表示：倘若組織內，組織先去與員工溝通，了解員工對組織的期望，進而根據他們的期望，配合公司現有的資源，制定出最適於員工的公司制度，再加上組織若能有效且公平的去執行制度的話，員工就會認為組織不會讓員工受到任何不公平的待遇，因此員工對組織的向心力就會增強，自然對組織信任的程度就會愈高。

#### 4.4.2 組織信任對組織公民行為

由表 8 可知，組織信任中的同事信任，對於組織公民行為的利他行為構面有顯著的影響。即組織信任中的同事信任構面程度愈高，員工產生利他行為的程度愈高。這可能表示如果員工之間彼此互相信任的程度愈高，將會使員工之間的信賴感愈高，愈可能獲得社會交換的友誼與互惠關係，因此同事之間為了要維持這種關係的存在，就會在工作要求之外會有主動幫助同事的情形產生。組織信任中的同事信任和企業信任，對於組織公民行為的奉公行為構面有顯著的影響，即組織信任中的同事信任和企業信任構面程度愈高，員工產生奉公行為的程度愈高。這可能表示一旦員工相信組織，信任組織內一起共同打拚的同事，將會增強員工對組織和同事間彼此的向心力，員工變得更相信組織的決策，更願意表達出與同事合作、支持和服從組織所賦予任務的意願。組織信任中的同事信任和企業信任，對於組織公民行為的本份行為構面有顯著的影響，即組織信任中的同事信任和企業信任構面程度愈高，員工產生本份行為的程度愈高。這可能表示：當員工對同事的信賴程度愈高，員工就愈容易透過彼此互相幫忙的過程中，獲得某些有利於提升工作品質的資訊；而且員工對企業信任愈高，就會要求自己必須有良好的表現，除了要求自己能夠達到組織內所要求的工作水準外，甚至會要求自己超越這個水準。

#### 4.4.3 組織公正對組織公民行為

如表 9 所示，組織公正各構面中，只有分配公正會影響到員工對本分行為的表現。組織公正中的互動公正與分配公正對於組織公民行為的奉公行為構面有顯著的影響，可見互動公正對於組織公民行為的奉公行為有正向的影響，表示組織在做決策前，能夠與組織成員進行溝通、參考人員的意見、考慮人員的立場，與員工保持良好的人際互動關係，使員工相信是受到公平對待，他們對於組織就會表現出較正面的態度，也就是說當員工知覺到組織在做決策的過程是公平的，基於回報的心理，員工可能會作出一些超過本份行為的事，以報答組織，因此員工會對組織的奉公行為會增加。此外組織公正之分配公正構面對利他行為有顯著的影響效果，顯示組織中的利他行為會受到分配公正的影響。



表 7 組織公正對組織信任之迴歸分析結果

依變數	領導信任	同事信任	企業信任
自變數	標準化係數	標準化係數	標準化係數
分配公正	0.099*	0.199**	0.274***
程序公正	0.163*	0.169*	0.264***
互動公正	0.52****	0.151*	0.180**
R <sup>2</sup>	0.51***	0.19***	0.38***

註：\*：P&lt;0.05 \*\*：P&lt;0.01 \*\*\*：P&lt;0.001 樣本數：385 份

表 8 組織信任對組織公民行為之迴歸分析結果

依變數	利他行為	奉公行為	本份行為
自變數	標準化係數	標準化係數	標準化係數
領導信任	-0.001	0.049	0.041
同事信任	0.314***	0.131*	0.112*
企業信任	0.041	0.142*	0.224***
R <sup>2</sup>	0.08***	0.06***	0.08***

註：\*：P&lt;0.05 \*\*：P&lt;0.01 \*\*\*：P&lt;0.001 樣本數：385 份

表 9 組織公正對組織公民行為之迴歸分析結果

依變數	利他行為	奉公行為	本份行為
自變數	標準化係數	標準化係數	標準化係數
分配公正	0.197**	0.132*	0.293***
程序公正	-0.077	-0.110	0.062
互動公正	0.058	0.203*	-0.043
R <sup>2</sup>	0.04**	0.05**	0.10***

註：\*：P&lt;0.05 \*\*：P&lt;0.01 \*\*\*：P&lt;0.001 樣本數：385 份

#### 4.4 中介模式的探討

為驗證組織信任於組織公正與組織公民行為中的中介角色，本研究以層級迴歸模式分析，結果如表 10 所示。由表 10 可知，在本分行為方面，未加入信任中介變項時，分配公正與互動公正對本分行為有顯著的影響效果，但當納入組織信任變項時，分配公正與互動公正之顯著性即消失，而同事信任則有顯著影響，足見同事信任對於分配及互動公正與組織公民行為間，有顯著的影響效果，資料上述結果繪於圖 2。在利他行為方面，三個公正變項皆無任何的影響，而只有中介變數同事信任對利他行為有顯著的影響效果，此一結果如圖 3 所示。最後，在奉公行為部份，如本分行為一般，分配公正與互動公正對奉公行為有顯著的影響效果，加入中介變項後，吾人發現，分配公正的效果消失，但互動公正的效果仍維持相當的顯著性，且企業信任與同事信任二者具有顯著之預測效果，茲將上述結論繪於圖 4。



表 10 層級迴歸分析表

	本分行為			利他行為			奉公行為		
	控制變數模式	自變數模式	中介變數模式	控制變數模式	自變數模式	中介變數模式	控制變數模式	自變數模式	中介變數模式
性別	-.022	-.004	-.033	.002	.008	-.004	-.042	-.022	-.066
年齡	.001	.023	-.031	-.047	-.005	-.060	.052	.074	.020
婚姻	-.085	.019	-.001	-.091	-.012	-.055	-.050	.044	.014
教育	.128	.049	.029	.134*	.090	.078	.112	.018	.032
年資	.054	.016	.021	.003	-.038	-.033	.020	-.008	-.008
分配公正			.277***	.133		.087	-.026		.267***
程序公正			.133	.068		.056	.007		.050
互動公正			.150*	-.039		.130	-.009		.351***
領導信任				.075			.055		-.034
企業信任				.181*			-.007		.299***
同事信任				.345***			.397***		.278***
F 值	1.572	11.49*** *	14.914**	1.308	2.677**	5.447***	1.273	18.178** *	20.839** *
R <sup>2</sup>	.025	.244	.375	.02	.069	.177	.021	.343	.463
Adj-R <sup>2</sup>	.009	.223	.349	.005	.043	.144	.004	.325	.441

註：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.101，樣本數=385

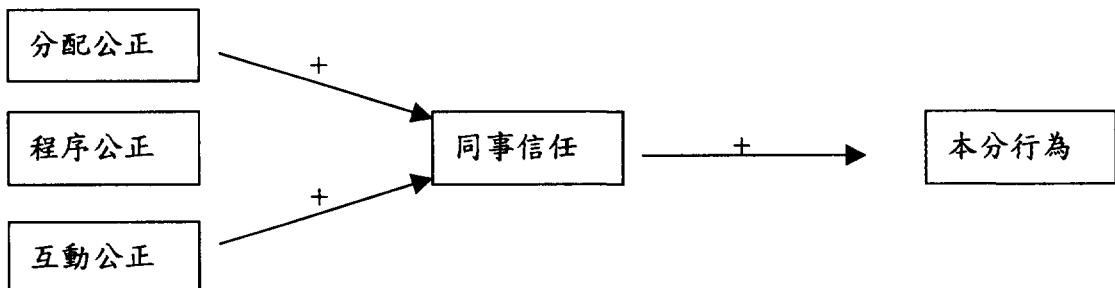


圖 2 本分行為之中介效果示意圖

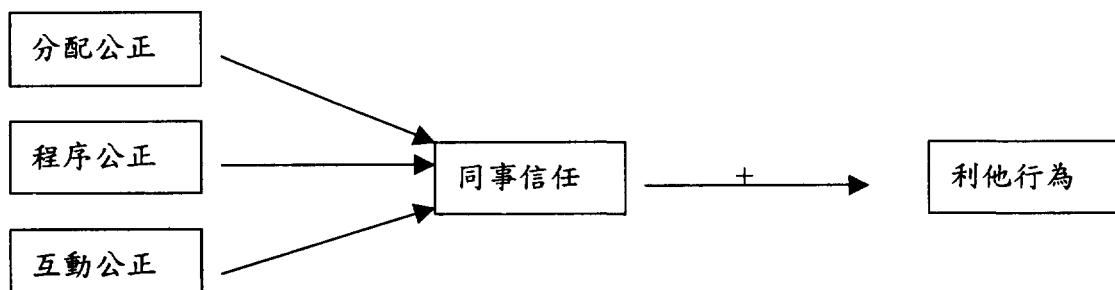


圖 3 利他行為之中介效果示意圖



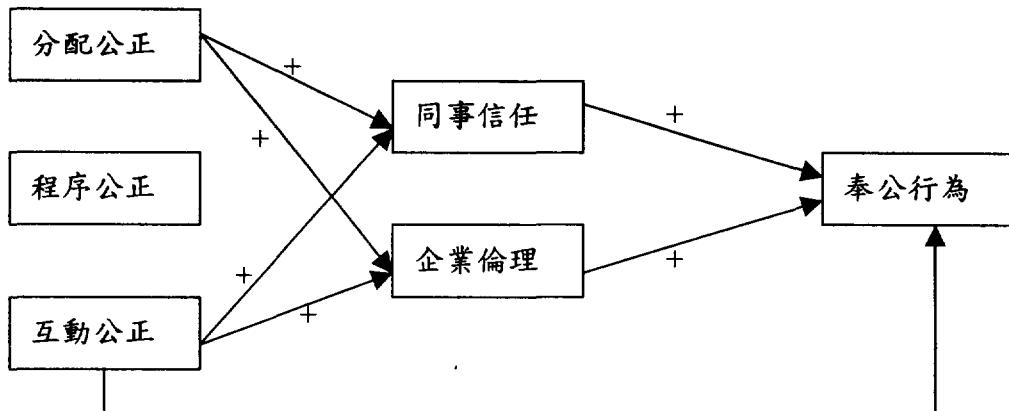


圖 4 奉公行為之中介效果示意圖

## 五、結論與建議

本研究經由上述分析結果得知，不同之受訪者之個人因素在組織公正及組織信任上有所差異，同時三變數之間亦有顯著相關存在。就細部之影響徑路而言，變數之間亦存在著顯著的影響關係。以中介效果而言，本研究發現同事信任與企業信任對於組織公正與組織公民行為之間亦有顯著的中介影響效果，茲將上述驗證結果，彙總於表 11 所示。

本研究經由實證分析發現，不同人口統計變項在組織公正與組織信任之間，的確產生了差異的效果，此結論與既有之實證研究有相似的結果。在組織公正與組織信任領域中，一直有個人因素與態度因素二大影響因素的論證，本研究之分析結果，正可提供個人因素影響組織公正與組織信任等相關變數之證據。

其次，就變數之間的影響關係而言，本研究發現，就雙變數之影響路程而言，組織公正對組織信任、組織公正對組織公民行為、組織信任對組織公民行為之間，都有顯著的影響效果，本研究的結果正可提供另外一個支持的佐證。

最後，就整體架構理論而言，本研究發現，組組織信任的確於組織公正與組織公民行為之間扮演著中介效果的角色，由社會交換理論而言，信任是人際之間互動之基礎，唯有信任存在，主動付出的行為才有可能產生，此一理論於本研究得到證實。

本研究針對所欲研究的目的，已得到上述的實證結果，其結果雖大部分符合原先的假設，但仍有一些結果是與過去的研究不盡相同的，因此，本研究提出以下建議以供未來後續研究及實務運用的參考。

### 5.1 對後續研究的建議

#### 5.1.1 研究對象方面

本研究係針對台灣地區休閒旅館業從業員工，此一結論是否可適用於其他產業，仍是有待證實。進行研究調查，因此建議後續研究者，可將研究對象擴及其他業的工作者，以擴大研究的推論範圍。

#### 5.1.2 引入其他變項方面



由於影響組織公民行為之影響變數，除了組織公正與組織信任之外，尚有組織承諾與工作滿意等相關因素，由於本研究在資料收集方面的限制，無法針對所有的變數納入分析，建議後續研究者或許可以將其他相關變數納入分析，以強化推論基礎。

### 5.1.3 資料收集方面

本研究係以問卷法進行資料的收集，然而在工作行為的研究上，問卷填答法可能並不是一個最適當的方式，而是在種種人力、環境限制考量上，所採取的折衷方式，因此建議後續研究，若環境因素許可，對工作行為的衡量，可藉由觀察法以取得所需的資料。此外，本研究是採單一來源的資料收集方式，即以自我報導方式測量，恐無法避免因膨脹效果而產生偏誤，因此建議後續研究可採多方來源的資料收集方式，如：主管評估、同事互評、顧客評估等，以使所收集到的資料更加的真實且客觀。

### 5.1.4 研究設計方面

本研究是採橫斷面的研究方法，因此本研究建議後續研究可採縱斷面的研究方式，以進一步了解變項間真正的因果關係。

### 5.1.5 量表設計方面

本研究所採的量表係自國外發展的量表編譯而來。雖然此量表已經國外許多學者驗證具良好的信度及效度，但編譯後，所可能存在的語意差距，雖經本研究證實其內部一致性頗高，但本研究卻無充分證據顯示量表的效度。因此，後續研究可針對此些量表進行效度的檢測，或針對本國國情發展本土化的量表，以確實得到適用的量表。

表 11 假設驗證結果彙總

假設	驗證結果
1-1. 分配公正對組織公民行為有顯著影響。	成立
1-2. 程序公正對組織公民行為有顯著影響。	不成立
1-3. 互動公正對組織公民行為有顯著影響。	部分成立
2-1. 領導信任對組織公民行為有顯著影響。	不成立
2-2. 同事信任對組織公民行為有顯著影響。	成立
2-3. 企業信任對組織公民行為有顯著影響。	部分成立
3-1. 分配公正對組織信任有顯著影響。	成立
3-2. 程序公正對組織信任有顯著影響。	成立
3-3. 互動公正對組織信任有顯著影響。	成立
4-1. 企業信任對組織公正與組織公民行為之關係有顯著的中介影響效果。	部分成立
4-2. 領導信任對組織公正與組織公民行為間關係有顯著的中介影響效果。	不成立
4-3. 同事信任對組織公正與組織公民行為間關係有顯著的中介影響效果。	部分成立



## 致謝

本文蒙國科會 NSC89-2416-H-020-008 之補助，特此感謝謝蕭淑月、涂正龍、張孟惠等人協助本研究實證資料之收集

## 參考文獻

1. Adams, J.S., "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz et., 267-299, Academic Press, New York(1965).
2. Barnard, C.I., *The Functions of The Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press(1938).
3. Bateman, T.S. and D.W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 587-595(1983).
4. Bies, R.J., "Identifying Principles of Interactional Justice: The Case of Corporate Recruiting," *Moving Beyond Equity Theory: New Directions in Research on Justice in Organizations*, Symposium Conducted at the Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.(1986).
5. Bies, R.J. and J.S. Moag, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55(1986).
6. Blau. P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Wilcy, New York(1964).
7. Cook, J. and T. Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52(1980).
8. Deluga, R.J. "The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior," *Military Psychology*, 7, 1-16(1995).
9. Fahr, J., Podsakoff, P.M. and D.W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of Management*, 16, 705-722(1990).
10. Folger, R. and J. Greenberg, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1(1), 141-183(1985).
11. Gouldner, A.W., "The Norm of Reciprocity," *American Sociological Review*, 25, 165-167(1960).
12. Graham, J.W., "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay," *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52(1986).
13. Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, 16, 399-432(1990).
14. Holmes, J.G., "The Exchange Process in Close Relationships: Microbehavior and Macromotives," *The Justice Motive in Social Behavior*, 261-284(1981).
15. Katz, D., "The Motivation Basis of Organization Behavior," *Behavior Science*, 9, 131-133(1964).
16. Konovsky, M.A. and S.D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange,"

- Academy of Management Journal*, 37, 656-669(1994).
17. Lind, E.A. and T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York(1988).
18. Mishra, A.K., "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust," *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287(1996).
19. Moorman, R.H., "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-55(1991).
20. Moorman, R.H., Niehoff, B.P. and D.W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6, 209-225(1993).
21. Niehoff, B.P. and R.H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556(1993).
22. Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA(1988).
23. Organ, D.W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," *Research in Organizational Behavior*, 12, 44-72(1990).
24. Organ, D.W. and M. Konovsky, "Cognition vs. Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164, (1989).
25. Podsakoff, P.M. and S.B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363(1994).
26. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 107-142(1990).
27. Rousseau, D.M., and J.M. Parks, "The Contracts of Individuals and Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43(1993).
28. Schenke, M., "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, 44, 735-759(1991).
29. Scholl, R.W., Cooper, R.A. and J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, 40, 113-124(1987).
30. Smith, C.A., Organ, D.W. and J.P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663(1983).
31. Thibaut, J., and L. Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, NJ, Hillsdale(1975).
32. Tyler, T. and R.J. Bies, "Interpersonal Aspects of Procedural Justice," *Applied Social Psychology in Business Settings*, 77-98, Erlbaum, NJ, Hillsdale(1990).
33. Van Dyne, L., Graham, J.W. and R.M. Dienesch, "Organizational Citizenship

Behavior: Construct redefinition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, 37, 765-802(1994).

34. Williams L.J. and S.E. Anderson, "An Alternative Approach to Method Effects by Using Latent-Variable Models: Applications in Organizational Behavior Research," *Journal of Applied Psychol*, 79, 323-331(1994).

