

第一章 緒論

本研究旨在探討大學校院體育行政組織中成員組織公平、知覺組織支持、組織信任等感受對於成員組織公民行為的影響，並探究變項間之關係，最後並建構大學校院體育行政組織成員公民行為的影響因素模式。本章共分成五節，分別探討：一、問題背景；二、研究目的；三、研究問題；四、研究範圍與限制；五、名詞釋義。

第一節 問題背景

過去以來，組織成員的工作態度與行為表現，甚至如何提升組織效能與生產力，一直是管理學界關注的主題（林鈺琴，1996；陳啟東，2005；許道然，2002a；鄭耀男，2004）。眾所周知，過去組織為了確保員工得以確實發揮工作績效，往往明定許多工作說明與角色任務規定，使其瞭解工作目標與內容，再藉由組織的酬賞制度來確保員工工作績效能符合組織績效。但誠如Organ (1988a) 所言，任何組織系統的設計不可能完美無缺，若僅依靠成員的角色內行為，將很難有效達成組織目標，故有必要仰賴成員發揮角色外的行為，以補組織規範與工作任務派遣上之不足，並促進組織目標之達成。此概念正可呼應Katz (1964) 在「組織行為的動機基礎」一文中所曾提到的合作概念，及Katz 與 Kahn (1978) 所提出「超越角色內要求的主動創新行為」的論點。

誠然，這種在組織行為中，屬於組織成員自願展現，非工作契約所規定的角色外行為，不但對組織績效而言極具有正面意義，同時還具有潤滑組織社會運作機能。其後，這種概念漸漸發展成熟，而由Bateman 和 Organ (1983) 首先提出，稱之為「組織公民行為」(organizational citizenship behavior, OCB)。Smith, Organ, 與 Near (1983) 更指出，組織公民行為雖具隱約、難以測量的特性，並容易被忽略，但當組織面臨不可預知的偶發情

況時，其確能有效發揮協助組織彈性應變的機能。且其在研究中指出，由於組織公民行為的自發性特質，因此如何誘使組織成員樂於展現對組織有利之行為，自應成為學者與實務工作者所關切。故當1988年Organ的經典著作《組織公民行為》(Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome)問世後，此議題更受到學術界的重視，相關研究亦是成長快速。尤其在組織行為學領域、人力資源管理領域，更成為備受注目的研究主題。是以，角色外行為對組織行為學領域來說，是一個重要且新興的課題。

組織公民行為議題在組織行為領域，或人力資源管理研究上，雖日益受到矚目，並確實使組織研究產生不少的洞察與反省 (Organ & Ryan, 1995);然可惜的是，學校教育組織領域一直忽略它的存在與貢獻 (郭維哲、方聰安, 2005; DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; DiPaola & Hoy, 2005; Jurewicz, 2004)。根據相關文獻指出，國內外對此議題研究之領域，仍以民間企業組織為主。以國內為例，最早關注組織公民行為議題者，應屬林淑姬 (1992) 之研究；惟其研究係以民間組織為對象。至於，就體育運動相關領域而言，目前亦僅發現一篇屬於健身俱樂部管理型態與組織公民行為之研究 (呂宜蓁, 2004)。顯見體育運動相關領域對此議題之陌生，及相關研究仍相當不足。故以研究趨勢而言，本研究除可彌補體育運動領域對此議題瞭解之不足外，更可藉此了解目前大學校院體育行政組織成員公民行為現況，及作為後續研究的基礎，此乃研究必要性之一。

Kreitner 與 Kinicki (2001)曾指出，組織若欲在面對外在環境的快速變動時，正確且及時的調整、精進與應變，則必需重視組織成員的團隊精神，工作態度、與績效等，因為這些皆對組織經營成效有決定性影響，且上述各面向皆與組織公民行為息息相關。亦即，倘若組織內部成員皆能超越組織規劃的藍圖以及正式角色內的工作陳述，而有更多的自發性利組織行為的展現，就能確保組織體系的健全 (Werner, 1994)；且就目前大學校院體

育行政組織所面臨外界環境之挑戰而言，大學校院體育行政組織內之體育行政工作者若亦能掌握變革之契機與時代脈動，將永續經營及主動積極的理念落實於組織中，多方表現自動、創新作為，相信對體育行政單位的正面形象會有所提升，亦將有助服務品質，進而提升體育行政單位整體效能（鄭志富，2001）。爰此，如何激發組織成員願意發揮主動性與創造性，並藉由一般企業創新變革的思維，以爭取成員們的認同，再造組織更高目標，讓大學校院體育行政組織在學校行政體系中永續發展，確實需要體育行政單位領導者用心經營與思考。是以，探究大學校院體育行政組織成員表現主動積極之組織公民行為等相關影響因素，以作為體育行政單位經營者參考，便顯得有其價值與意義。

由於影響組織公民行為之因素頗多，而根據學者在對組織公民行為前置因素探討時指出，組織公民行為確會受員工所處之工作環境因素（例如組織文化、領導、公平知覺、信任感等），及個人人格特質（性格、性情）等因素所影響（Organ, 1990; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Smith, Organ, & Near, 1983）。過去研究者亦嘗試著從理論模式之建立，以期對組織公民行為表現能有系統的說明。例如：Moorman (1991)、Netmeyer, Boles, Mckee, 與 McMurrian (1997)、Konovsky 與 Pugh (1994) 及國內學者林鈺琴 (1996)、陳啟東 (2005)、許道然 (2002a)、黃家齊 (2000, 2002a)、鄭耀男 (2002, 2004) 等。惟上述模式的建立，隨著不同前因變項的探討及統計技術的發展，實有再行驗證的必要。且由於國外相關研究在不同國情或文化系絡 (context) 影響下，未必能適合國內情境；再者，過往研究係以民間企業組織居多，較少以學校組織為研究對象；並因研究對象之不同，其結論亦不見得能通體適用，故就研究對象之特性，實有必要透過實證研究加以探討。

誠如前段所述，影響組織公民行為的個人因素略可分為態度面因素與

人格特質因素兩大類（古志文，1999；林鈺琴，1996，2007；Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000）。一般來說，員工的個性或人格特質是不易改變的，管理者若硬要從此著手，進而使其表現出組織公民行為，無異是緣木求魚，且是違反人性的作法。因此，過去研究組織公民行為影響因素者，多依循社會交換理論觀點之基礎，從員工的工作認知與態度上來探討。基本上，個體行為的表現通常會受到態度認知上的影響。回顧過去實證研究結果中，關於態度或認知面的因素，如工作滿意、組織承諾、組織公平、組織信任、知覺組織支持等都被認為是影響組織公民行為表現之重要變項。因此，本研究亦以社會交換理論觀點，希冀瞭解除了可能是他本身個人特質如此之外，在影響大學校院體育行政組織成員願意展現出組織公民行為的原因上，究竟何種態度或認知因素更能讓他覺得應該如此（ought to be）（以社會交換理論或回報規範為推論基礎）。以期透過相關變項之間關係的釐清，能幫助大學校院體育行政管理了解成員的工作認知、態度和組織公民行為表現之相關性，並有效激發組織成員之公民行為表現，提昇學校體育行政組織效能與行政品質。此乃本研究必要性之二。

另外，根據 Deluga (1994)、Organ 與 Konovsky (1989) 在回顧組織公平與組織公民行為相關研究文獻時發現，過去的研究大多以直接效果模式加以分析，然對於組織公民行為研究發展已有漸漸走向中介效果模式的趨勢。其中，信任是最常被引以為促發組織公民行為的重要機制，例如林鈺琴 (1996, 2004)、黃家齊 (2002a)、Konovsky 與 Pugh (1994) 等學者，便是以信任為中介變項，探討信任在組織公平對組織公民行為的中介效果。根據 Zucker 認為：「信任是維持社會合作的重要因素，即使是在例行性和日常的互動中亦不可或缺。」(Zucker, 1986, 頁 57)。Daley 與 Vasu (1998) 亦指出：「信任是組織績效的潤滑劑。信任所產生正面且愉快的環

境氛圍，員工身處其中可獲鼓舞及產生合作關係，並使員工專心的工作。（頁 64）」因此，引發本研究亦擬以組織信任作為中介效果的動機。

基於上述，本研究從社會交換理論觀點出發，並以個人工作態度認知變項，作為探討組織公民行為表現的相關影響因素；同時，為改進過去對組織公民行為探究多採直接模式，本研究爰採中介模式探討在相關影響因素中的影響機制，進而建立大學校院體育行政組織成員公民行為影響因素之假設模式，期能經由模式的建構而有助於解釋組織公民行為的因果模式，以作為日後學術研究與實務運作上之參考。

第二節 研究目的

基於上節問題背景的陳述，本研究擬探討大學校院體育行政組織成員對於組織公平、組織支持、組織信任等變項之認知程度，預測它們對組織公民行為所產生之影響，並探析其徑路關係。具體言之，本研究的目的有下列四項：

- 一、探究目前台灣地區大學校院體育行政組織成員所知覺組織公平、組織支持、組織信任各方面的感受情形，及其在組織公民行為的表現情形。
- 二、比較不同個人背景變項對大學校院體育行政組織成員表現公民行為影響因素的認知差異。
- 三、根據文獻探討提出大學校院體育行政組織成員的組織公民行為影響因素模式，並對此一模式進行驗證分析。
- 四、針對影響大學校院體育行政組織成員表現公民行為的各相關因素提出建言，以供體育行政單位參考，俾使激發成員能提高其組織公民行為的表現，而有利於體育行政組織的效能。

第三節 研究問題

本研究根據研究目的，擬定研究問題如下：

- 一、目前台灣地區大學校院體育行政組織成員，其在組織公平、組織支持認知、組織信任以及組織公民行為的表現情形如何？
- 二、不同背景變項的大學校院體育行政組織成員在組織公平、組織支持認知、組織信任以及組織公民行為等方面感受的差異情形為何？
- 三、大學校院體育行政組織公民行為影響因素模式為何？

第四節 研究範圍與限制

本研究基於上述研究目的與問題，將研究範圍與限制界定說明如後：

一、研究範圍

本研究於民國96年9月25日至96年10月31日，以我國大學校院體育行政組織為對象，透過問卷調查方式針對其所屬成員（包括專任體育教師、行政職員（工）及專任運動教練等）進行研究問題之探討，以瞭解目前大學校院體育行政組織成員對組織公平、組織支持、組織信任與組織公民行為表現之現況內涵、比較不同背景變項之大學校院體育行政組織成員對組織公平、組織支持、組織信任與組織公民行為之認知差異，及建構大學校院體育行政組織公民行為影響因素模式為研究範圍。

二、研究限制

（一）研究架構設計之限制

本研究基於社會交換理論觀點，並考量研究架構之複雜性，在探討影響組織公民行為表現之相關因素時，僅就過去文獻提及且在社會交換理論範疇下之重要變項進行探討。另外，尚有許多影響組織公民行為之前因變

項，如主管與部屬交換關係、組織承諾、主管領導風格等，無法一一納為架構中一併分析討論，此乃研究限制之一。

(二) 實證資料蒐集之限制

本研究因人力、經費與時間等限制，難以從時間縱貫面進行所有變項資料之蒐集，故僅以時間橫斷面進行資料搜集與研究，因此，在因果推論上可能受到侷限，此為本研究限制之二。

(三) 問卷蒐集方面之限制

關於組織公民行為部分，過去研究指出為避免共同方法效應產生，有的採用配對方式以取得資料，然亦有由受試樣本自我填答完成者。本研究係因考量配對方式無法取得受試對象的充分配合，並影響所需研究的數量。因此，本研究僅以能力所及之調查設計方式，採用受試樣本自我填答完成方式，此乃研究限制之三。同時，由於問卷係屬自陳量表，基本上研究者無法控制受試者的反應，故僅能假設填答者在填寫時確能代表真正內心所欲反應之態度。此亦為本研究限制之四。

第五節 名詞釋義

一、大學校院體育行政組織

大學校院體育行政組織，乃在大學校院行政體系中負責體育教學、活動、場地器材（設施）管理，及一切全校體育行政相關業務規劃與執行的單位。其任務包括體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望等目標之達成。而因各校依學校組織章程所訂立之名稱不一，或為體育室、體育組、體育運動組、體育事務處、體育中心或體適能中心等。

二、組織公平 (organizational justice)

組織公平是員工主觀地認知組織在分配資源，決定各項獎懲措施及組

織執行決策程序過程時，是否具有公正性的問題。本研究根據國內學者林鈺琴（1996）、黃家齊（2002a）對此構念之見解，及採用Moorman（1991）、Niehoff 與 Moorman（1993）的分類方式，將組織公平分為分配公平、程序公平及互動公平等三個構面。其各構面定義說明如下：

（1）分配公平（distributive justice）

又稱為結果公平，即員工對其工作投入與所得獎懲之相對比較上，是否公平的知覺程度。

（2）程序公平（procedural justice）

員工對於組織在決定任何分配決策時，是否依據公平方式、原則的知覺感受程度。

（3）互動公平（interactional justice）

員工在組織決策程序進行前或過程中，個人所感受到的人際待遇是否被公平對待的知覺程度。例如是否有相互溝通，個人需求或意見是否被組織所考慮，組織是否體諒成員的立場，以及是否提供決策的充分說明...等。

本研究所稱之組織公平，係指組織成員在「組織公平量表」三個構面所得到的分數。得分愈高表示對服務單位組織公平感的知覺程度愈強；得分愈低則反之。

三、知覺組織支持（perceived organizational support, POS）

本研究對知覺組織支持的定義，主要參考 Eisenberger, Huntington, Hutchison, 與 Sowa (1986) 的定義，即員工知覺組織是否重視其貢獻，並關心他們福祉的感受程度。本研究所稱「知覺組織支持」，乃指受試者在「知覺組織支持量表」填答所得之分數為代表，得分愈高表示對服務單位知覺組織支持的程度愈強；得分愈低，則反之。

四、組織信任（organizational trust）

組織信任係組織成員對組織值得信賴的整體評估之知覺，它是一種多

重對象與多構面的構念。根據 Costigan, Ilter, 與 Berman (1998) 觀點，包括對主管的信任、對同事的信任，及對整體組織的信任。本研究所稱之組織信任，係指受試者在「組織信任量表」三個構面所得之分數。分數愈高表示對組織之信任感愈強；得分愈低則反之。

五、組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB)

組織公民行為乃指一種不在組織正式獎酬制度下，未經正式或必要約定條件下，出自員工自願性且屬無條件地所表現出來的行為。本研究根據 Williams 與 Anderson (1991) 的論點及 Coleman 與 Borman 觀點，將組織公民行為分為三種構面：利他人之組織公民行為 (OCB-I)、利組織之組織公民行為 (OCB-O)，以及對工作之投入與奉獻 (Job-task citizenship performance) (Coleman & Borman, 2000)。本研究所稱之組織公民行為，係指受試者在「組織公民行為量表」三個構面所得分數為代表，得分愈高表示組織公民行為表現程度越明顯，得分越低表示行為表現越不明顯。