

# 工作疏離感在組織公民行為形成歷程的中介角色 - 以大高雄區域金融業從業人員為例

林鈺琴\* 陳威菴\*\*

\*屏東科技大學企業管理系

\*\*南亞科技公司

(收稿日期：90 年 9 月 13 日；第一次修正：91 年 1 月 31 日；

接受刊登日期：91 年 5 月 31 日)

## 摘要

依據學者研究指出，員工的工作疏離感往往是工作態度與工作行為之間的重要中介因素，本研究主要的目的乃是在驗證以上的看法。透過文獻探討，本研究假設工作滿足與組織承諾會降低工作疏離感，而工作疏離感則會抑止員工的組織公民行為。經由路徑分析的驗證，實證結果大致上與假設相符，證明工作滿足與組織承諾越高時，工作疏離感則越低；而工作疏離感越高，則員工的組織公民行為越低。細部而言，我們可以看出工作疏離感不但會使得員工不盡心於其所負責的工作，也會對同事之間的互助合作行為有負面的影響，甚至會棄公司整體的利益於不顧。因此，我們應正視有關員工在工作場所的疏離感現象，以防止不良的結果產生。針對上述結果，本研究分別針對學術界與實務界提出建議。

關鍵詞彙：組織承諾，工作滿足，工作疏離感，組織公民行為

## 壹 緒論

有關組織公民行為的研究源起，可溯及 Katz (1964) 的看法，他指出有三種員工的工作行為會影響到組織的績效，第一種行為是「到職行為」：即員工加入組織，且不缺勤及離職；第二種是「本分行為」：即員工完成工作規範所規定的職責；第三種是「自發行為」：即員工主動執行超越其工作角色的貢獻行為。學者對於前二種工作行為研究較多，而第三種的行為則較受忽視，相關研究也最少 (Organ, 1988)。但如 Katz (1964) 所言：「若組織缺乏第三種行為，那將是一個分崩離析的系統」。Organ (1988) 也指出：「任何組織系統的設計均不可能完美無缺，因此若只依靠員工的角色行為，難以有效地達到組織的目標；組織必須仰賴員工主動的執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義的不足，並促使組織目標的達成」。上述行為即為學者所稱之「組織公民行

為」(Organizational Citizenship Behaviors) 或「角色外行為」(Extra-Role Behavior)，這個觀念源起於 30 年代，但真正受到重視卻晚自 1983 年起 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)。組織公民行為的範圍包括對於組織整體運作成效有益的行為，如主動幫助新進員工適應工作環境、協助主管處理事務、參與對公司形象有益的事務等 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983；林鈺琴，1996；林淑姬，1992；翁英傑，1995)。而許多研究也證實，主管在評定屬下的工作績效時，除份內工作上的表現外，還包括組織公民行為 (Organ, 1988; Orr, Sackett & Mercer, 1989)，足見組織公民行為在人力資源管理上的重要性。

儘管到目前為止，關於組織公民行為的相關研究很多，學者分別從各種不同的角度切入，例如組織承諾與工作滿足等，但是有關工作疏離感在組織公民行為形成過程中的角色，目前仍沒有相關研究探討。以組織公民行為的影響機制而言，學者已經分別討論組織信任、組織公正等中介變項，對於工作疏離感則尚未見及於相關研究領域。由於工作疏離感對於工作行為的影響極大 (Kanungo, 1979; 1982)，而且受到組織承諾與工作滿足的影響極大。因此本研究擬針對工作疏離感在組織承諾與工作滿足對組織公民行為關係中的中介角色加以探討。此一研究結果應該可以補充這方面的研究進展。

就管理實務而言，經由本研究的探討，有助於吾人對於員工的工作行為與態度有更深入的瞭解。由於工作疏離感對組織管理有相當大的影響，因此本研究希望藉著對工作疏離感的研究，使企業了解它的重要性，並進而調整、改變其管理措施，以減少員工的工作疏離感，同時也可使組織減少因工作疏離感而帶來的不必要損失。

在學術研究方面，國外目前已有學者對工作疏離感進行研究，但目前國際在管理的學術領域中，並未發現有研究者將員工的工作疏離感當成一個重要的研究主題加以深入探討，尤其是在組織公民行為領域，完全沒有這方面的研究。因此，本研究之結論將提供學術界對此研究感興趣者參考。

## 貳 文獻探討

由於工作疏離感在本研究中是一主要的關鍵變數，因此在文獻探討的部份先行討論工作疏離感之定義與相關研究。其次討論有關工作滿足與組織承諾對工作疏離感的影響。第三，由於組織正式化與角色壓力是影響工作疏離感、組織承諾與工作滿足的重要變數，為更精確地分析其中影響關係，本研究在此

部分則針對組織正式化與角色壓力對組織承諾、工作滿足及工作疏離感的影響加以推論。最後，本文再討論各變數對組織公民行為的影響，並據此推論出相關假設。

## 一、工作疏離感之定義與相關研究

工作疏離感是相當重要的研究主題，因為疏離感會使得員工較不關心工作，對工作投入較少的精力 (Moch, 1980)。有關工作疏離感的研究，在 1980 年代以前，著重在工作疏離感與其前因變項間的關係 (Aiken & Hage, 1966; Blauner, 1964)。到了 1980 年代，學者開始透過中介模式加以分析，但大體而言仍侷限於相關前因變項對工作疏離感的影響 (Michael, Cron, Dubinsky & Joachimsthaler, 1988j; Organ & Greene, 1981; Podsakoff, Williams & Toder, 1986)。根據 Kanungo (1982) 的動機模式，工作的疏離感主要是員工的需求未能滿足，例如缺乏社會的融合、缺乏可資遵循之規範系統 (normlessness)、組織行事標準的崩潰、缺乏行為參考資訊 (標準)、工作簡化、缺乏責任感、無權威感 (powerlessness)、機械化、缺乏自由 (自主) 與控制 (責任感)、缺乏機會去利用潛力以及缺乏成就感等。因此，從上述動機模式的觀點可知，引致疏離感的成因除了組織結構性因素外，個人認知因素是極為重要的原因。而在諸多認知因素之中，本研究擷取組織承諾與工作滿足二因素為分析角度，以下乃為學者對於這二個因素與工作疏離感之間關係的看法。此外工作疏離感本身受到組織結構與工作角色的影響甚深，因此本研究亦將這二個變數納入研究中。

## 二、組織承諾、工作滿足對工作疏離感的影響

### (一)組織承諾對工作疏離感之影響

Morrow (1983) 指出組織承諾相關的概念及測量超過二十五種，各家說法不一，依照 Porter、Steers、Mowday 及 Boulian (1974) 的定義：「組織承諾是個人對組織的認同及投入的程度，其包含三個傾向：1.強烈信仰與接受組織的目標與價值；2.願意為組織利益而努力；3.希望成為組織中的一份子。」這個定義方式雖一直為學者所引用，但卻廣受學者的批評。Meyer 及 Allen 指出，組織承諾應有以下三種不同的類型：「因為基於情感而想要」、「因為基於利益而必須要」、「因為基於道德而應該要」(Allen & Meyer, 1990; 1993)，因此他們將組織承諾分成情感性承諾、持續性承諾與道德性承諾。關於這三個分類，就一般研究組織承諾的相關研究而言，較為學者所引用的是情感性承諾

與持續性承諾，關於道德性承諾則因為偏於人格性變數，較少為研究者納入認知性變數群，源於上述，本研究於此僅採集情感性與持續性承諾二者作為進一步分析。

而在工作疏離感與組織承諾的關係方面，O'Reilly 及 Chatman (1986) 指出，對組織有較高承諾的個體，可能在心理上較認同或投入其工作，因高度承諾代表著員工與組織間一種積極的關係，致使員工願意貢獻自己的心力去增進組織的利益，因此高度承諾感的員工往往有較少的工作疏離感，並能促進組織目標的達成。在 Morrow (1983)、Rabinowitz 及 Hall (1997; 1981) 的研究中發現組織承諾與工作疏離感的迴歸係數 $\beta$ 從-.30 到-.56。此外，Michael、Corn、Dubinsky 及 Joachimsthaler (1988) 發現，組織承諾對工作疏離感存在著負向的影響關係，即組織承諾越高的員工，工作疏離感往往較低。綜上所述，本研究擷取 Meyer 與 Allen (1996) 的觀點，依據情感性承諾與持續性承諾加以分析。故本研究假設，當員工的組織承諾越高時，工作疏離感會越低。

**假設 H1：當員工的組織承諾越低時，其工作疏離感則越高。**

## (二)工作滿足對工作疏離感之影響

在工作疏離感與工作滿足的關係方面，Kanungo (1982) 指出若是工作無法滿足員工的內在需求或在工作中缺乏自主或自我表達的機會時，就會產生工作疏離感。工作診斷模型也建議，員工感到工作是重要的、有價值的、值得做的，他會減低工作疏離感；當工作是無聊的、單調的、片段的、受控的或低自主的時候，工作疏離感則會增高 (Cotgrove, 1972)。由此可知，當員工對於工作不滿足時，則可能會產生工作疏離感。綜上所述，本研究假設員工的工作滿足越高，則工作疏離感越低。

**假設 H2：當員工的工作滿足越低時，其工作疏離感越高。**

## 三、組織正式化、角色壓力、對組織承諾、工作滿足與工作疏離感的影響

### (一)組織正式化與角色壓力對組織承諾的影響

Glaser (1964) 指出正式化提供員工一個認同組織的基礎，稱之為工具性動機 (institutional motivation)，主要的理由如下：首先，正式化可指明組織的目標，因此可以幫助員工做較明確的決策，並調適自己與組織目標間的差距

(Morris & Steers, 1980)；第二，明確的細部操作規則與程序可以增加員工對組織的依賴，而導致員工增加對組織的承諾 (Buchanan, 1974)。第三，正式化因素相對於個人因素對組織承諾有較大的解釋力 (Morris & Sherman, 1981；Morris & Steers, 1980)。實證方面，在 Podsakoff, Williams 及 Todor (1986) 的研究中發現正式化會正向地影響組織承諾，路徑係數為 0.60。綜上所述，本研究假設組織的正式化會正向的影響員工對組織的承諾，也就是組織的正式化程度越高，則員工對組織的承諾會越高。

**假設 H3：當組織正式化越高時，員工之組織承諾越高。**

角色壓力可分為角色混淆與角色衝突。角色混淆會導致員工角色與組織目標的無法連結，因而減少組織承諾；角色衝突會阻礙員工對組織認同和為組織利益努力的傾向，從而減少對組織的承諾 (Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990)。Jackson 及 Schuler (1985) 在實證中發現角色混淆、角色衝突與組織承諾間有負相關。此外，Michaels, Corn, Dubinsky 及 Joachimsthaler (1988) 也在研究中發現角色混淆對組織承諾有負向的影響效果，路徑係數為-0.45；角色衝突對組織承諾也有負向的影響效果，路徑係數為-0.23。綜上所述，本研究假定員工角色壓力中的角色衝突、角色混淆會負向的影響員工的組織承諾，即當員工的角色衝突或角色壓力越大時，員工對組織的承諾越低。

**假設 H4：當員工的角色壓力越高時，其組織承諾越低。**

## (二)組織正式化與角色壓力對工作滿足的影響

正式化是指組織運用規則和正式程序來指導員工的程度，在這種環境下，員工的自主性不高。當員工對組織的政策與工作執行的程序只有些許的控制力時 (Blauner, 1964)，或員工在一個集權式結構下工作時 (Pearlin, 1962)，會惡化工作滿足。因此由 Blauner (1964) 和 Pearlin (1962) 的觀點，本研究假設組織的正式化程度會負向的影響員工的工作滿足，也就是組織的正式化越高，員工的工作滿意感就會越低。

**假設 H5：當組織正式化的程度越高時，員工的工作滿足越低。**

角色壓力會導致個人的不適，也因此帶給組織相當的負面影響與員工低度的工作滿足，如 Miles (1976) 指出角色壓力會帶來身體的緊張、焦慮、無用感、低的工作滿足等。Kahn (1964) 也指出高度的角色衝突將導致低度的工作滿足、對組織低度的信心及高度的工作焦慮。由上可知，當員工存在這樣的壓

力時，在工作上可能會感到不滿足，並進而影響到工作上的表現。因此本研究推論角色壓力對員工的工作滿足有顯著的負向影響效果，即員工的角色衝突與角色混淆越高，則員工的工作滿足越低。

**假設 H6：當員工的角色壓力越高時，員工的工作滿足越低。**

### **(三)組織正式化與角色壓力對工作疏離感的影響**

許多的研究者認為組織正式化會影響員工的行為和態度 (Jauch, Osborn & Terpening, 1980; Klimoski & Hayes, 1980; Weiner & Vardi, 1980; Jackson & Schuler, 1985; Podsakoff, William & Todor, 1986; Kakabadse, 1987)。此外，大量的研究也顯示僵固的威權體系會導致高度的工作疏離感，即當員工對政策和工作的操作程序僅有些許的控制力或面對一個集權的結構時，會導致不滿意和疏離感 (Blauner, 1964; Pearlin, 1962)。可能的原因是因為在集權結構中，組織員工的溝通少，因此導致了工作同仁間的疏離感 (Aiken & Hage, 1966)；另一方面，當威權結構鬆化後，參與決策增加，與其他同仁、主管的溝通也會增加，員工也因而減少工作疏離感。當組織的規則和程序被詳細載明，員工只有些許的控制權去決定他們的工作範圍和實踐工作的程序，這將使他們失去工作興趣與產生工作疏離感 (Blauner, 1964)。Aiken & Hage (1966) 也指出當有嚴格的規則去統制工作時，或規則被僵固的推行時，工作疏離感是顯明的。綜上所述，本研究因此推論組織的正式化會導致員工的工作疏離感。

**假設 H7：當組織正式化程度越高時，員工的工作疏離感越高。**

Michaels, Corn, Dubinsky 及 Joachimsthaler (1988) 認為角色壓力會導致員工心理渙散、不舒服的感覺，進而產生疏離感。Brief, Schuler 及 Van Sell (1981) 的研究即顯示，角色混淆、角色衝突與沮喪、無用感、低工作投入及退卻 (withdrawal) 有關。在實證方面，Michaels, Corn, Dubinsky 及 Joachimsthaler (1988) 也發現，角色混淆對工作疏離感的影響係數為 0.20。基於上述理論與實證，本研究假定角色壓力會正向地影響員工的工作疏離感，即當員工的角色衝突與角色混淆越高，員工的工作疏離感越強烈。

**假設 H8：當員工的角色壓力越高時，其工作疏離感越高。**

## 四、組織公民行為與組織承諾、工作滿足、工作疏離感的關係

### (一)工作疏離感對組織公民行為的影響

Krembs (1970) 指出神經質 (neuroticism)、情緒不穩定 (emotional instability) 與利社會行為 (prosocial behaviors) 呈負相關。有神經質傾向的人, 本身焦慮高、且不關心他人問題或一般組織要求。而 Moch (1980) 也指出工作疏離感會使員工不關心工作、投入較少的精力於工作。基於神經質與情緒不穩定是構成工作疏離感的重要因素, 本研究推論工作疏離感會負向的影響組織公民行為, 也就是員工的工作疏離感越高, 則他們會較不願意表現出組織公民行為。

**假設 H9: 當員工的工作疏離感越高時, 其組織公民行為則越低。**

### (二)組織承諾對組織公民行為的影響

Scholl (1981) 曾論及組織承諾可用來預測員工在組織中的工作行為。Steer (1977) 指出員工對組織的情感性承諾與堅守本分行為有顯著的正相關。McFarlane 及 Sweeney (1992) 從實證中也發現情感性承諾與組織公民行為有顯著的相關。此外, O'Reilly 及 Chatman (1986) 也指出組織承諾會影響員工的組織公民行為。由上述研究結果, 本研究假設組織承諾越高, 則越會表現出組織公民行為。

**假設 H10: 當員工的組織承諾越高時, 其組織公民行為則越高。**

### (三)工作滿足對組織公民行為的影響

根據研究結果顯示 (Isen & Levin, 1971), 情緒狀態 (mood state) 會影響利社會行為。受試者受到先前挑戰性工作的成功, 得到額外利益的幸運, 或單純因冥想過去快樂的經驗等而產生正面情感, 很可能會有利他行為的表現。相反地, 負面的情緒 (挫折、沮喪、生氣等) 很少可能會產生利他行為。因此, 開始有學者提出工作滿足來代表一種持續性正面情緒狀態而對公民行為加以解釋。在實證方面, Bateman 及 Organ (1983) 發現工作滿足會正向的影響公民行為, 路徑係數為 0.41。Smith、Organ 及 Near (1983) 對 422 名銀行員工的調查發現, 工作滿足對利他主義有正向的影響 (路徑係數為 0.31); 工作滿足對一般順從也有正向的影響 (路徑係數為 0.21)。Witt (1991) 也指出工作滿足會

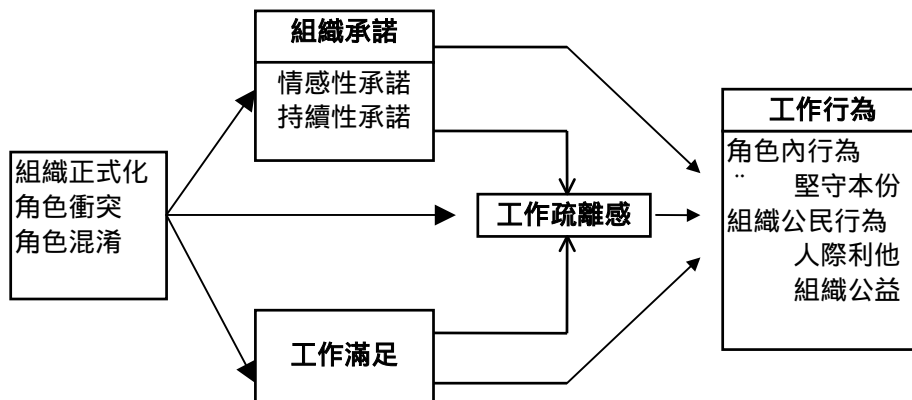
正向的影響組織公民行為（路徑係數為 0.25）。因此本研究假定員工的工作滿足會正向的影響員工組織公民行為，也就是員工的工作滿足越高，員工就越願意表現出組織公民行為。

**假設 H11：當員工的工作滿足越高時，其組織公民行為則越高。**

## 參 研究方法

### 一、研究架構與研究假設

根據前述文獻探討及本研究之研究目的，擬驗證以下研究假設，其間關係見圖一之研究架構所示。



圖一 本研究的研究架構圖

**假設 H1：當員工的組織承諾越低時，其工作疏離感則越高。**

**假設 H2：當員工的工作滿足越低時，其工作疏離感越高。**

**假設 H3：當組織正式化越高時，員工之組織承諾越高。**

**假設 H4：當員工的角色壓力越高時，其組織承諾越低。**

**假設 H5：當組織正式化的程度越高時，員工的工作滿足越低。**

**假設 H6：當員工的角色壓力越高時，其工作滿足則越低。**

**假設 H7：當組織正式化程度越高時，員工的工作疏離感越高。**

**假設 H8：當員工的角色壓力越高時，其工作疏離感越高。**



假設 H9：當員工的工作疏離感越高時，其組織公民行為則越低。

假設 H10：當員工的組織承諾越高時，其組織公民行為則越高。

假設 H11：當員工的工作滿足越高時，其組織公民行為則越高。

## 二、研究變項之操作性定義與衡量

### (一)組織正式化

在組織的正式化方面，本研究採用司徒達賢、李仁芳及吳思華 (1984) 對組織正式化的定義：組織正式化係以說明組織運用規則和正式程序來指導工作人員的程度。量表主要是參考林華星 (1993) 的正式化問卷。本量表內部一致性檢定的信度係數 Cronbach 值為 0.72。

### (二)角色壓力

角色壓力係採用 Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek 及 Rosenthal (1964) 對角色壓力的定義，是指個人由於無法兼顧各種角色期待所造成的壓力，可區分為角色衝突與角色混淆。本研究採用 Rizzo, House 及 Lirtzman (1970) 所發展出來的量表。在角色衝突方面共 12 題；角色混淆部份則為 10 題，內部一致性檢定的信度係數 Cronbach 值分別為 0.85 及 0.76。

### (三)組織承諾

在組織承諾的操作性定義方面本研究採用 Meyer 及 Allen (1986) 對組織承諾所下的定義。研究量表採用 Meyer, Allen 及 Smith (1993) 所發展出來的情感性承諾量表與持續性承諾量表，各 6 題。情感性承諾、持續性承諾內部一致性檢定的信度係數 Cronbach 值分別為 0.84 與 0.69。

### (四)工作滿足

工作滿足量表採用 Weiss, Dawis, Lofgnist 及 England (1967) 的明尼蘇達問卷的短題本為衡量的工具。共 20 題，本量表信度係數 Cronbach 值為 0.89。

### (五)工作疏離感

本研究對工作疏離感的定義綜合了 Kanungo (1979) 及 Moch (1980) 對疏離感的定義，認為工作疏離感是工作者個人一種不滿足的狀態，或對工作、職業的失望感，當工作無法滿足工作者的內在需求或工作者缺乏自我導向或自我

表達的機會時，就會產生之。量表採用 Shepard (1971) 的工作疏離感量表共 20 題，本量表內部一致性檢定的信度係數 Cronbach 值為 0.75。

### (六)組織公民行為

組織公民行為的是採用 William 及 Anderson (1991) 的定義，分為 1. 堅守本分：定義為「員工為完成角色內特定工作的行為表現」。2. 人際利他：定義為「員工在工作上，願意主動幫助他人，主動關心其他同事的行為表現」。3. 組織公益：定義為「員工為組織的利益努力而呈現出的行為」。量表採用 Williams 及 Anderson (1991) 的堅守本份量表、人際利他量表、組織公益量表。堅守本分、人際利他與組織公益量表的內部一致性檢定的信度係數 Cronbach 值分別為 0.64、0.82 與 0.65。

### (七)個人與機構特徵

在個人特徵方面，共有性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、年資等資料。機構屬性指該受測人員所服務的單位，本研究將之分為四組：民營銀行、公營銀行、信用合作社、及郵局儲匯部。

## 三、樣本來源及分析方法

本研究的抽樣對象為高雄市的金融櫃台從業人員，為取得一個較為全面性樣本分佈，並取得分析樣本之代表性，本研究分別針對民營銀行、公營銀行、信用合作社、及郵局儲匯部的櫃台從業人員加以施測。依照便利抽樣法，本研究分別就四種類型的金融業加以調查。本研究共發出 564 份問卷，回收 397 份，經剔除無效問卷 29 份後，有效問卷為 368 份，問卷有效回收率達 65%，回收樣本結構如表一所示，而回收樣本在個人特徵的分布狀況見表二所示。

本研究在回收問卷後，首先對問卷進行檢查與整理，將資料不完整或填答內容明顯矛盾的問題（即是無效問卷）予以去除，再對剩下來的問卷（即是有效問卷）進行編號、建檔，最後運用信度分析、描述性統計、Pearson 積差相關分析以及路徑分析對所得資料加以分析。

表一 樣本抽樣及回收狀況統計表 (N=368)

項目 分類	機構名稱	抽樣家數	抽樣份數	回收份數	有效份數	有效回收率
民營銀行	萬通銀行	1	9	6	6	.67
	高雄中小企銀行	5	36	30	26	.72
	上海國際商銀行	2	15	10	12	.80
	中國國際商銀行	2	15	10	9	.60
	世華銀行	2	15	8	8	.53
	遠東國際商銀行	1	6	3	3	.50
	富邦銀行	1	6	4	4	.67
	萬泰銀行	2	12	9	7	.58
	慶豐銀行	2	13	9	8	.62
	大眾銀行	1	5	4	4	.80
	玉山銀行	1	5	4	4	.80
	中興銀行	3	31	28	26	.84
	寶島銀行	1	6	4	4	.67
	安泰銀行	1	6	5	5	.83
合計		25	180	134	126	.70
公營銀行	第一銀行	4	36	20	18	.50
	台灣銀行	4	38	27	24	.63
	華南銀行	5	42	24	20	.48
	中小企銀行	2	20	7	7	.35
	高雄銀行	3	28	24	19	.68
	土地銀行	3	23	15	14	.61
	彰化銀行	5	40	28	26	.65
	交通銀行	1	9	7	7	.78
	台北銀行	1	6	2	2	.33
合計		28	242	154	137	.57
信用合作社	一信	2	18	14	14	.78
	二信	3	23	19	19	.83
	三信	5	42	34	33	.79
	五信	2	15	12	12	.80
	十信	2	10	5	5	.50
合計		14	108	84	83	.77
郵局儲匯部		8	34	25	22	.64
總計		75	564	397	368	.65

表二 樣本基本特性表 (N=368)

個人特徵	組別	樣本數	百分比%	總樣本數
性別	男	97	26.4%	N = 367 (缺失值 = 1)
	女	270	73.6%	
婚姻狀況	已婚	172	47.4%	N = 363 (缺失值 = 5)
	未婚	191	52.6%	
年齡	20 含歲以下	6	6%	N = 367 (缺失值 = 1)
	21-30 歲	172	46.9%	
	31-40 歲	142	38.7%	
	41-50 歲	34	9.3%	
	51 含以上	9	2.5%	
教育程度	高中職	107	29.2%	N = 367 (缺失值 = 1)
	專科	185	50.4%	
	大學	68	18.5%	
	研究所含以上	7	1.9%	
工作年資	1 年以內	23	6.3%	N = 366 (缺失值 = 2)
	1-2 年	49	4%	
	3-4 年	49	13.4%	
	5-9 年	135	36.9%	
	10-15 年	58	15.8%	
	16 年含以上	52	14.2%	
機構屬性	私立銀行	126	34.2%	N = 368
	公立銀行	137	37.2%	
	信用合作社	83	22.6%	
	郵局儲匯部	22	6.0%	

## 肆 分析結果

### 一、各變項的描述性統計分析

由表三可知，組織正式化平均分數為 3.45。在角色壓力方面，金融櫃台從業人員角色衝突與角色混淆分別為 2.93 與 2.40。在組織承諾方面，金融業櫃台從業人員對組織的情感性承諾與持續性承諾分別為 3.26 與 3.14。在工作

滿足方面，金融業櫃台從業人員平均得分為 3.60。在工作疏離感方面，金融櫃台從業人員平均得分為 3.02。在組織公民行為方面，金融業櫃台從業人員在堅守本分、人際利他、組織公益的得分分別為 4.15，4.17 與 3.53。

表三 各變數的平均數、標準差與全距表 (N=368)

變數		統計值		平均數	標準差	資料全距
自變數	組織正式化	正式化程度		3.45	1.09	4.00
	角色壓力	角色衝突		2.93	.85	4.00
		角色混淆		2.40	.73	4.00
中介變數	組織承諾	情感性承諾		3.26	.97	4.00
		持續性承諾		3.14	.82	4.00
	工作滿足			3.60	.72	3.90
	工作疏離感			3.02	.56	3.40
依變數	角色內行為	堅守本分		4.15	.56	3.29
	組織公民行為	人際利他		4.17	.61	3.71
		組織公益		3.53	.49	3.43

說明：各變數的分數最高 5 分，最低 1 分

## 二、相關分析

在此一部份變數的 Pearson 積差相關分析中，本研究發現正式化、角色壓力與組織承諾、工作滿足、工作疏離感都有顯著的相關。

表四 組織因素與角色壓力對承諾、滿足、疏離感及組織公民行為之相關 (N=368)

變數		組織承諾		工作滿足	工作疏離感
		情感性承諾	持續性承諾		
組織因素	正式化程度	.419***	-.125*	.470***	-.281***
角色壓力	角色衝突	-.433***	.290***	-.508***	.305***
	角色混淆	-.459***	.283***	-.686***	.547***

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01    \*\*\* P < 0.001

由表四可知，組織的正式化程度對情感性承諾、工作滿足都有顯著的正相關；與持續性承諾、工作疏離感有顯著的負相關，換言之，正式化程度越高，

員工對組織的情感性承諾將越高，工作滿足也越高。相反地，組織正式化程度越高，員工對組織的持續性承諾會越低，工作疏離感也會越少。角色衝突與持續性承諾、工作疏離感都有顯著的正相關；與情感性承諾、工作滿足有顯著的負相關，換言之，角色衝突越高，員工對組織的持續性承諾也越高，從工作得到的疏離感也越大；相反地，角色衝突越高，員工對組織會有較低的情感性承諾，此外其工作滿足也會越低。而角色混淆與持續性承諾、工作疏離感有顯著的正相關；與情感性承諾、工作滿足有顯著的負相關，換言之，員工的角色越混淆，員工對組織的持續性承諾也越高，從工作得到的疏離感也越大；此外，員工所認知到的角色越混淆，員工對組織會有較低的情感性承諾，其工作滿足也會越低。

由表五可知，在情感性承諾與組織公民行為的各構面相關分析中，本研究發現皆呈現出顯著的正相關，也就是情感性承諾越高，員工會較願堅守本分，並從事人際利他或組織公益的行為。由表五可知，在持續性承諾與組織公民行為的各構面相關分析中，本研究發現皆呈現出顯著的負相關，也就是持續性承諾越高，員工會較不願去堅守本分，與從事人際利他、組織公益行為。在工作滿足與組織公民行為的各構面相關分析中，本研究發現皆呈現顯著的正相關。也就是員工的工作滿足越高，則員工會越願意表現出堅守本分、人際利他及組織公益等對組織有益的行為。在工作疏離感與組織公民行為的各構面相關分析中，本研究發現皆呈現顯著的負相關。也就是員工工作疏離感的程度越高，則員工較不願意表現出堅守本分、人際利他及組織公益等對組織有益的行為。

表五 組織承諾、工作疏離感、工作滿足、角色內行為與組織公民行為之相關分析表 (N=368)

變數		變數	組織公民行為		
			角色內行為	人際利他	組織公益
組織承諾	情感性承諾	.211***	.270***	.304***	
	持續性承諾	-.227***	-.180***	-.340***	
工作疏離感		-.125*	-.219***	-.152**	
工作滿足		.206***	.337***	.229***	

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01    \*\*\* P < 0.001

由表六可知，在情感性承諾、持續性承諾、工作滿足、工作疏離感的各構面相關分析中，本研究發現情感性承諾除與持續性承諾、工作疏離感有顯著

的負相關存在外，其餘皆呈現顯著的正相關，也就是員工的情感性承諾越高，則員工的持續性承諾將越低，工作疏離感會越低；另一方面，當員工的情感性承諾越高，則員工的工作滿足會越高。此外，持續性承諾與工作滿足、工作疏離感的相關分析中，本研究發現皆呈現顯著的負相關，也就是員工的持續性承諾越高，則員工的工作疏離感、工作滿足也會隨之越低。而工作疏離感與工作滿足的相關分析中，本研究發現呈現顯著的負相關，也就是員工的工作疏離感越高，則員工的工作滿足越低。

表六 組織承諾、工作疏離感、工作滿足各構面間之相關分析表 (N=368)

變數		組織承諾		工作疏離感	工作滿足
		情感性承諾	持續性承諾		
組織承諾	情感性承諾		-.346***	-.402***	.600***
	持續性承諾	-.346***		-.339***	-.269***
工作疏離感		-.402***	-.339***		-.626***
工作滿足		.600***	-.269***	-.626***	

\* P<0.05    \*\* P<0.01    \*\*\* P<0.001

### 三、路徑分析

在本節中，主要的分析重點在本研究架構整體模式的驗證。茲將路徑分析的路徑係數、t 值繪於圖二及表七，變數之間的直接與間接影響效果彙總表見表八與表九。

表七 各變數間影響的路徑彙總表 (N=368)

自	到	路徑係數	t 值	顯著與否
正式化	情感性承諾	0.17	3.03	顯著
	持續性承諾	0.11	1.85	不顯著
	工作滿足	0.06	1.30	不顯著
	工作疏離感	0.18	5.87	顯著
角色衝突	情感性承諾	-0.23	-4.44	顯著
	持續性承諾	0.23	3.98	顯著
	工作滿足	-0.23	-5.36	顯著
	工作疏離感	0.07	2.18	顯著
角色混淆	情感性承諾	-0.26	-4.76	顯著
	持續性承諾	0.25	4.04	顯著
	工作滿足	-0.55	12.30	顯著
	工作疏離感	0.39	10.25	顯著

表七 各變數間影響的路徑彙總表 (N=368) (續)

自	到	路徑係數	t 值	顯著與否
情感性承諾	工作疏離感	-0.27	-9.21	顯著
	堅守本分	0.14	2.24	顯著
	人際利他	0.09	1.47	不顯著
	組織公益	0.09	1.52	不顯著
持續性承諾	工作疏離感	-0.66	-25.23	顯著
	堅守本分	-0.28	-3.30	顯著
	人際利他	-0.17	-2.03	顯著
	組織公益	-0.60	-7.40	顯著
工作滿足	工作疏離感	-0.48	-13.50	顯著
	堅守本分	-0.01	-0.04	不顯著
	人際利他	0.18	2.17	顯著
	組織公益	-0.22	-2.70	顯著
工作疏離感	堅守本分	-0.22	-2.10	顯著
	人際利他	-0.13	-1.29	顯著
	組織公益	-0.53	-5.39	顯著

\* |t| &gt; 2

表八 各變數間影響的總效果彙總表 (N=368)

從 到	正式化程度	角色衝突	角色混淆	情感性承諾	持續性承諾	工作滿足	疏離感
情感性承諾	.17*	-.23*	-.26*				
持續性承諾	.11	.23*	.25*				
工作滿足	.06	-.23*	-.55*				
疏離感	-.04	.08	.54*	-.27*	-.66*	-.48*	
堅守本分				.20*	-.14*	.10	-.22*
人際利他				.13*	.08	.25*	-.13*
組織公益				.23*	-.25*	.03	-.53*

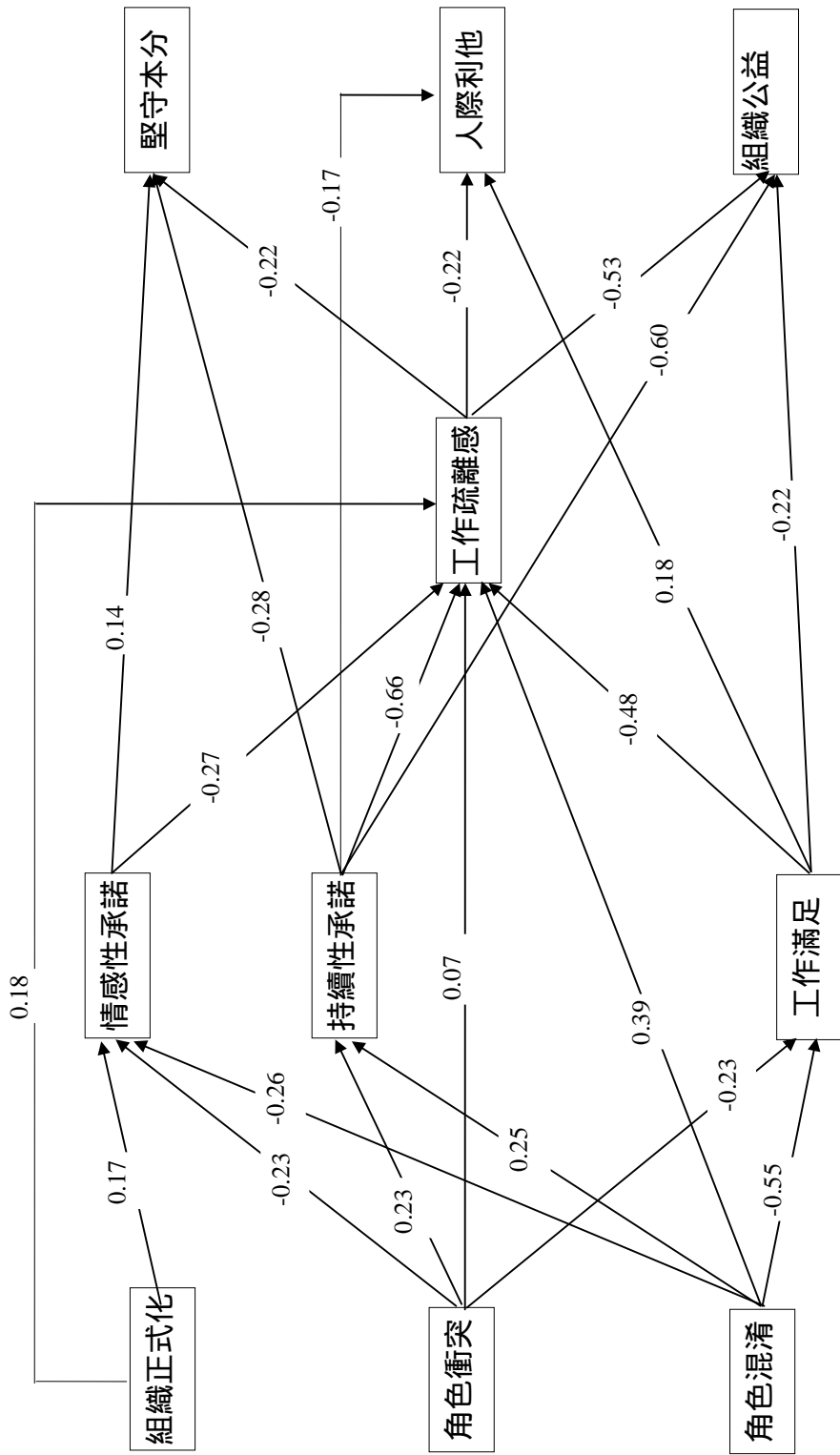
\* |t| &gt; 2

表九 各變數間影響的間接效果彙總表 (N=368)

從 到	情感性承諾	持續性承諾	工作滿足
堅守本分	.06*	.14*	.10*
人際利他	.04	.09	.06
組織公益	.14*	.35*	.25*

\* |t| &gt; 2





圖二 變數的影響路徑圖

## (一)組織公民行為的影響因素方面

本研究發現工作疏離感對堅守本分的影響為負，路徑係數為-0.22，也就是工作疏離感越高時，會導致員工忽略自己本份內的工作。情感性承諾對堅守本分有正向的影響效果（路徑係數為 0.14），也就是當員工在心理上、情感上認同組織或珍惜與組織間的關係時，會有助於本份工作的達成。持續性承諾對堅守本分有負向的影響效果（路徑係數為-0.28），也就是當員工會留在組織中是基於功利性的考量時（即離開組織找不到適當的工作或留在組織中是件無奈的事），對於本份內的工作自然較不盡心。

而工作疏離感對人際利他有顯著的負向影響（路徑係數為-0.22），也就是工作疏離感會使得員工不願意表現出協助同事的行為。持續性承諾對人際利他有顯著的影響效果（路徑係數為-0.17），也就是當員工若留在組織是基於功利性的考量（或離開組織找不到適當的工作、或留在組織中是件無奈的事），他因此而較不會主動的關心、或幫助同事的工作表現。工作滿足對人際利他有顯著的正面影響效果（路徑係數為 0.18），也就是員工從工作上得到的滿足越大時，較願意主動的去幫助同事。

工作疏離感對組織公益有顯著的負向影響效果（路徑係數為-0.53），也就是當員工的工作疏離感越重時，他越不會為組織的利益而努力。持續性承諾對組織公益有負向的影響效果（路徑係數為-0.60）。關於這點結論的產生，或許是因為持續性承諾高的員工留任於組織中本身便是一個不得不的選擇，因此對於組織的向心力自然便較低，對於組織公益的行為的表現也隨之降低。工作滿足對組織公益有顯著的負向影響效果（路徑係數為-0.22）。也就是員工從工作上得到的滿足越大，則他較不會為組織利益而努力。關於這點結論與預期不符，其中原因或許是因為本研究加入工作疏離感為工作滿足與組織公民行為之中介作用之故，關於這一個推論，本研究以表八的影響總效果仍為正面影響的結果來看，其中或許是其他本研究所未探討的因素所導致。

## (二)工作疏離感的影響因素方面

情感性承諾對工作疏離感有負向的影響效果（路徑係數為-0.27），也就是當員工在心理上、情感上認同組織，越珍惜與組織間關係時，他在工作上就越不容易感到疏離。持續性承諾對工作疏離感有負向的影響效果（路徑係數為-0.66）。員工的工作滿足對工作疏離感有負向的影響效果（路徑係數為-0.48）也就是工作滿足越高，工作疏離感會越低。本研究發現組織的正式化程度對工

作疏離感有正向的影響效果 (路徑係數為 0.18), 也就是組織的正式化程度越高, 則員工會感受到的工作疏離感越大。角色壓力的兩個構面對工作疏離感都有正向的影響效果 (路徑係數分別為角色衝突 0.07, 角色混淆 0.39)。

### (三)組織承諾與工作滿足的影響因素方面

本研究發現組織的正式化程度對情感性承諾的有正向的影響效果 (路徑係數為 0.17), 也就是組織的正式化程度越高, 員工在心理上、情感上會越認同組織, 越珍惜與組織間關係。角色衝突會負向的影響情感性承諾 (路徑係數為-0.23), 角色衝突會負向的影響情感性承諾 (路徑係數為-0.26)。角色衝突會正向的影響持續性承諾 (路徑係數為 0.23)。角色混淆會正向的影響持續性承諾 (路徑係數為 0.25)。

角色壓力的兩個構面都對員工的工作滿足有負向的影響效果。角色衝突會負向的影響員工的工作滿足 (路徑係數為-0.23), 而角色混淆會負向的影響員工的工作滿足 (路徑係數為-0.55)。

## 伍 討論與建議

### 一、結果與討論

表十 假設驗證結果彙總

假設	驗證結果
假設 H1: 當員工的組織承諾越低時對, 其工作疏離感則越高	支持
假設 H2: 當員工的工作滿足越低時, 其工作疏離感越高	支持
假設 H3: 當組織正式化越高時, 員工之組織承諾越高	支持
假設 H4: 當員工的角色壓力越高時, 其組織承諾越低。	部分支持
假設 H5: 當組織正式化的程度越高時, 員工的工作滿足越低	不支持
假設 H6: 當員工的角色壓力越高時, 其工作滿足則越低	支持
假設 H7: 當組織正式化程度越高時, 員工的工作疏離感越高	支持
假設 H8: 當員工的角色壓力越高時, 其工作疏離感越高	支持
假設 H9: 當員工的工作疏離感越高時, 其組織公民行為則越低	支持
假設 H10: 當員工的組織承諾越高時, 其組織公民行為則越高	部分支持
假設 H11: 當員工的工作滿足越高時, 其組織公民行為則越高	部分支持

經由路徑分析的驗證，本研究所得的結果大致上與假設相符（見表十所示），證明工作疏離感的確對組織公民工作行為有負面的作用。就研究所得的結果發現，我們可以看出工作疏離感不但會使得員工不盡心於其所負責的工作，也會對同事之間的互助合作有負面的影響，甚至會棄公司整體的利益於不顧。這個結果與本研究假設的方向完全一致。因此，我們應正視有關員工在工作場所的疏離感現象，以防止不良的情況產生。

就工作疏離感的中介角色而言，本研究發現雖然組織承諾與工作滿足對於組織公民行為有直接的影響路徑，但就工作疏離感的中介角色而言所有的變數皆會透過其而間接地影響組織公民行為，而且影響路徑與方向皆符合本研究之假設方向，就目前的結果來看，透過工作疏離感的中介作用的確有實證上的說明（見圖二所示），本研究提出之中介模式，在此得到驗證。此外，當員工的情感性承諾越高時，員工對於本分之內的任務也會較為盡心。而就人際利他方面，工作滿足越高，則越可能產生利他行為，這個結果與前人的研究頗為一致。但是，滿足度越高時，奉獻組織的組織公益行為卻會隨之減低，雖然前人研究中二者並無關係，但負向的影響途徑畢竟還是與經驗上的推論相反，關於此點在本研究之後再加以深入討論。最後，就持續性承諾方面，本研究發現持續性承諾越高，組織公民行為的三項構面皆隨之降低。

而就造成工作疏離感的原因，就本研究的實證資料來看，組織承諾與工作滿足這二個認知因素是值得加以注意的。我們發現低度組織承諾與低度工作滿足的員工較容易產生工作疏離感。其次，員工在工作角色上若有角色衝突以及角色混淆的感受時，疏離感亦會隨之升起。最後，正式化的組織制度亦是造成工作疏離感的原因所在。

然而，除了上述的研究結論，本研究發現二點研究結果與本研究的假設相反。首先是工作滿足對組織公益有顯著的負向影響。由工作滿足的影響效果來看，不論是直接或間接影響（透過工作疏離感），其對人際利他的確有正面的效果。但就組織公益而言，雖然間接效果（透過工作疏離感，分別是-.48，-.53）亦是為正者（.25），但其直接效果卻是負向（-.22）。因此本研究推測這結果可能是二者之間應該尚有另一個中介變數或情境變數（如組織公正、組織信任等因素）。

其次是有關持續性承諾的問題，我們發現角色衝突與角色混淆對持續性承諾有正向增強的作用，而且對於組織公民行為皆是負面的作用。本研究推論角色所引致的壓力應會反映在組織承諾的低落，關於此點，在情感性承諾的確有此現象。但在持續性承諾方面，我們卻看到當角色混淆與衝突越高時，員工

持續性承諾也隨之提高，就此一承諾的概念而言，其乃根著於利益或現實無奈的考量而留於組織，嚴格來說對公司是不好的。我們可由結果看出持續性承諾確實是對組織公民行為有害。因此，這一個發現除了可以讓我們再一次驗證組織承諾是有多重不同的概念之外，亦引發我們對於員工的組織承諾現象加以深究的必要。

根據前述的研究結果與文獻探討，此節將對組織公民行為學術領域與實務領域分別提出相關理論與政策涵義，分述如下：

## 二、理論上的學術涵義

如同本研究在前言及文獻探討中的說明，儘管組織公民行為的相關研究甚多，但終究只集中於少數幾個關鍵變數，如組織公正、承諾、與工作滿足等變數，但許多組織現象與員工態度變數仍未受到研究者的關照，這點對於拓展組織公民行為的研究之目的，其實是有所不足的。

以本研究所關照的工作疏離感而言，我們相信在未來的組織中，此種疏離現象應該會愈來愈明顯，但對於這種現象，卻是學者所一直沒有投入相當的研究焦距的所在。在這一個嘗試性的研究中，我們發現這一個變數的確是影響組織公民行為的關鍵變數。

## 三、實務上的政策涵義

### (一)健全組織內部管理制度並明示化

根據本研究的研究結果發現角色壓力越大，員工的工作滿足越低，並在情感上較不認同組織，減低對組織的忠誠，因此如何降低角色壓力即成為管理上的重要課題之一。為減低員工的角色壓力，依照 Johnston 等人 (1990) 的看法，本研究建議金融業在增進組織利益的前提下，應著手改進組織結構的制度，健全組織內部管理制度，並對組織活動規章化，將各種活動、執行人、進行的方法規定清楚。明確的權責劃分與制度化的系統，將對角色壓力的降低也相當大的助益。

### (二)建立參與性組織氣候

由研究結果得知，工作疏離感越高則他們越不願意表現出堅守本分、人際利他、組織公益等對組織有益的行為，也就是工作疏離感會阻礙員工的組織公民行為的呈現。因此在健全組織內部管理制度、對例行工作明示化的同時，

也應建立參與性的組織管理氣候 (Kanungo, 1982)，即是由員工主動參與自身工作相關活動的決策過程，可促使他了解工作目標，並藉之建立起同事之間相互溝通的管道，消弭彼此間的歧見，減少員工對工作的「無所適從」及工作的「無權威感」，進而減低員工的工作疏離感，增加利組織行為的呈現。

### (三) 建立組織與員工間的關係

本研究發現高度的情感性承諾可減低員工的工作疏離感，增加員工堅守本分行為表現的意願；工作滿足可以降低工作疏離感，使員工較樂於幫助同事。由此可知情感性承諾與工作滿足在某一程度上是相當有利於組織的，因此除了上述的「健全組織內部管理制度」、「建立參與性組織氣候」兩方面可以增進情感性承諾外，它還可藉由「關係的建立」來增進員工對組織的情感性承諾，如：(1)增加同事相處的機會：如由公司給予補助或獎勵，出面舉辦郊遊、體育活動比賽等機會，促進員工對公司的感情。(2)重視對員工的社會化：由於社會化的過程會影響到員工往後的工作態度，因此在公司應給予職前訓練、試用期，使員工儘早融入公司文化，認同公司。(3)對員工進行教育訓練：除了專業知識的訓練外，公司還可以開設人際相關的課程等，使員工得以學習好人際關係的處理，減少工作場所中的人際衝突，以降低疏離的感受。(4)公平的對待員工：此包括程序公正、結果公正等，讓員工相信公司是不會虧待他的，進而增加對公司的情感性承諾。(5)公司儘可能的給予員工所需的協助：此可使員工覺得公司對他有恩，而不願離開公司，而為公司貢獻心力。

### (四) 審慎的甄選新進人員與適當的工作設計

在增進員工對組織的感情性承諾方面及降低工作疏離感方面，公司還可以從甄選員工入手，以心理測驗、性向測驗等方式測驗公司相關工作應徵人員的工作價值觀，挑選較容易對組織投入感情、不容易有工作疏離感的員工，予以任用。除了上述幾點建議外，本研究在此根據 Kanungo (1982) 對工作疏離感的定義與其可能發生的情況，對工作疏離感的降低提供建議，說明如下：(1)良好的工作設計 (即使工作有變化性、完整性，或給予員工適當的自主權)。(2)適度的工作輪調。(3)提供適度的工作或工作結果相關的資訊回饋。

## 四、本研究限制所在與對後續研究的建議

在文獻上影響疏離感與組織公民行為的變項相當多，由於考慮預測變項的複雜性，本研究依所探討的文獻僅選取了幾個較重要的變項加以研究，因而

仍有相當多具影響力的變項，如工作特性、人格特質等未納入本研究架構中進行研究，因此在架構上的完整性，可能有稍嫌不足之處。由於目前國內外工作疏離感相關的研究不多，因此尚有相當多變數值得加以探討。如在個人特徵方面，可探討不同生涯階段的工作疏離感；在組織結構方面，除本研究探討的組織正式化外，尚可對組織的複雜化、專業化加以探討；在工作任務方面，可以工作特性模式對工作疏離感加以研究。工作疏離感是相當有趣的問題，且目前的研究又不多，相信從不同的角度切入工作疏離感的研究，將使工作疏離感研究更加完整。

在實證研究方法方面，本研究的研究設計，採用假定「認知」會影響「態度」，「態度」又會影響「行為」，因此在研究這些相關變數時，可能會有時間落差的問題存在。為避免此一「回溯性」的偏誤，造成推論的限制。因此後續研究者在研究相關主題時，不妨採取縱貫面的方法對之加以研究。此外就問卷收集方法上，由於本研究主要是以受訪者自我填答為收集策略，就研究方法上，難免有自我報導之共線性的問題，關於此點，本研究在研究結論上雖大致符合本研究之理論推測的方向，但就資料收集上仍應是以多重來源或加入檢測變數為較適當的作法，建議後續研究者可採取多方法多來源方式進行問卷資料之收集，以更精確地衡量相關變數之間的關係。

本研究以金融業為研究的對象，然金融業實可分為貨幣性單位與非貨幣性單位，在本研究中所取的樣本純屬貨幣性單位，在此建議後續研究者若擬以金融業為研究對象，可對金融業的非貨幣性單位加以研究。除了金融業外，後續研究者也可以擴及整個產業別，如製造業、服務業等。使各行業的工作疏離感相關研究成熟，也可擴大研究的推論。此外，除了可擴及產業別，還可外推至不同的行業別中，對不同的行業進行研究如石化業、電子業等，可研究比較結果的差異。

## 參考文獻

- 司徒達賢、李仁芳、吳思華，「企業概論」，台北：教育部，1984年。
- 林淑姬，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文，1992年。
- 林鈺琴，「組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點」，*管理科學學報*，第3期，13卷，1996年，頁391-415。
- 林華星，「工作特性、組織結構特性對績效考核影響之研究」，中山大學企業管理研究所碩士論文，1993年。

翁英傑，「銷售力控制系統、組織公民行為與銷售人員績效之關連性研究」，東吳大學企業管理研究所碩士論文，1995 年。

Aiken, M., & Hage, J., "Organizational alienation: A comparative analysis", *American Sociological Review*, (31), 1996, pp.497-507.

Allen, N. J., & Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment", *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1990, pp.1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P., "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, (29), 1993, pp.49-61.

Bateman, T. S., & Organ, D. W., "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship' ", *Academy of Management Journal*, (26), 1983, pp.587-595.

Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, (66), 1960, pp.32-42.

Blauner, R., "Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry", Chicago: University of Chicago Press, 1964.

Brief, A. P., Schuler, R. S. and Van Sell, "Managing Job Stress", Boston: Little, Brown and Company, 1981.

Buchanan, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, (19), 1974, pp.533-546.

Catgrove, S., "Alienation and Automation", *British Journal of Sociology*, (23), 1972, PP.437-451.

Glaser, B. G., "Organizational Scientists: Their Professional Careers", N.Y.: Bobbs-Merrill, 1964.

Isen, A. M., & Levin, P. F., "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness", *Journal of Personality and Social Psychology*, (21), 1971, pp.384-388.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., "A Meta Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Conflict in Work Settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (36), 1985, pp.16-78.

Jauch, L. R., Osborn, R. N., and Terpening, W. D., "Goal Congruence and Employee Orientation: The Substitution Effect", *Academy of Management Journal*, (23), 1980, pp.544-549.

Johnston, M. W., Parasurman, A., Futrell, C. M., and Black, W. C., "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organization Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, (27), 1990, pp.333-344.

Kahn, R., Wolfe, H., Quinn, J., Sonek, L., and Rosenthal, D., "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", N.Y., Wiley, 1964.

Kakabadse, A., "Organizational Alienation and Job Climate: A Comparative Study of Structural Conditions and Psychological Adjustment", *Small Group Behavior*, (17), 1987, pp.458-471.

Kanungo, R. N., "The Concepts of Alienation and Involvement Revisited", *Psychological Bulletin*, (86), 1979, pp.119-138.



- Kanungo, R. N., "Work Alienation: An Integrative Approach", N.Y.: Wiley, 1982.
- Katz, D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, (9), 1964, pp.131-133.
- Klimoski, R. J., and Hayes, N. J., "Leader Behavior and Subordinate Motivation", *Personnel Psychology*, (33), 1980, pp.543-555.
- Krebs, D. L., "Altruism: An Examination of the Concept and Review of the Literature", *Psychological Bulletin*, (73), 1970, pp.305-312.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J., "Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, (69), 1984, pp.372-378.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J., "Development and Consequences of Three Components of Commitment", Paper presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, B. C., 1986.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, (1), 1991, pp.61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A., "Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.538-551.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, (35), 1992, pp.626-637.
- Michaels, R. E., Corn, W. L., Dubinsky, A. J. and Joachimsthaler, E. A., "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, (25), 1988, pp.376-383.
- Mile, R. H., "A comparison of the Relative Impacts of Role Perception of Ambiguity and Conflict By Role", *Academy of Management Journal*, (19), 1976, pp.25-35.
- Moch, C. W., "Job Involvement, Internal Motivation, and Employees' Integration into Networks of Work Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, (25), 1980, pp.15-31.
- Morris, J. H. and Sherman, J. D., "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, (24), 1981, pp.512-526.
- Morris, J. H. and Steers, R. M., "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, (17), 1980, pp.50-57.
- Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, (8), 1980, pp.486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. and Steers, R. M., "Employee Organizational Linkages", NY: Academic Press, 1982.
- Nicholson, P. J., Jr. and Goh, S. C., "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environment", *Academy of Management Journal*, (26), 1983, pp.148-155.

- Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington", MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D. W. and Greene, C. N., "The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Approach", *Administrative Science Quarterly*, (26), 1981, pp.237-252.
- Orr, J. M., Sackett, P. R. and Mercer, M., "The Role of Prescribed and Nonprescribed Behavior in Estimating the Dollar Value of Performance", *Journal of Applied Psychology*, (74), 1989, pp.34-40.
- O'Reilly, C., III & Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, (71), 1986, pp.492-499.
- Pearlin, L., "Alienation from Work: A Study of Nurse Personnel", *American Sociological Review*, (27), 1962, pp.314-326.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D., "Effects on Organizational Formalization on Alienation among Professional and Nonprofessionals", *Academy of Management Journal*, (29), 1986, pp.820-831.
- Rabinowitz, S. and Hall, D. T., "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, (84), 1977, pp.265-288.
- Rabinowitz, S. and Hall, D. T., "Changing Correlations of Job Involvement in three Career Stages", *Journal Vocational Behavior*, (18), 1981, pp.138-144.
- Rizzo, J., R. House, and S. Lirtzman., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly* (June): 1970, pp.150-163.
- Scholl, R. W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating force", *Academy of Management Review*, (6), 1981, pp.589-599.
- Sheppard, B. and Belitsky, A, "The Job Hunt", Baltimore: Johns Hopkins Press, 1966.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., "Organization Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, (68), 1983, pp.653-663.
- Steer, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, (22), 1977, pp.46-56.
- Weiss, D. J., Dawis, R., Lofquist, L. H. England, G. W., "Instrumentation for the Theory of Work Adjustment (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXI)", University of Minnesota, Minneapolis, 1966.
- Wiener, Y. and Vardi, Y, "Relationships between Job, Organization, Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", *Organizational Behaviors and Human Performance*, (26), 1980, pp.81-96.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", *Journal of Management*, (17), 1991, pp.601-617.
- Witt, A., "Exchange Ideology as Moderator of Job Attitudes-organizational Citizenship Behaviors Relationship", *Journal of Social Psychology*, (21),1991, pp.490-1501

# The Mediating Role of Job Alienation in Organizational Citizenship Behavior of Employees of Banks in Kaohsiung

CHENG-CHEN LIN\*, WEI-CHUNG CHENG\*\*

*\*Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology*

*\*\*Nanya Technology Corp.*

## ABSTRACT

In the organizational setting, the cognition of job alienation will negatively influence the behaviors of employees. The main purpose of present study is placed on the relationships among organizational commitment, job satisfaction, job alienation, and organizational citizenship behaviors. We hypothesize low organizational commitment and low job satisfaction will cause job alienation, and job alienation will negatively influence employees' organizational citizenship behaviors that include in-role behaviors, helping and cooperative behaviors, and organization-contribution behaviors. Empirical results support the above hypotheses. Based on the importance of job alienation and organizational citizenship behaviors to an organization, some suggestions to academic fields and managers will be offered.

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, job alienation, organizational citizenship behaviors

