

# 組織公民行為、組織承諾與組織公平 關係之研究：結合統合分析與結構方 程模式

陳殷哲・黃靖恒\*

(收稿日期：111 年 02 月 08 日；第一次修正：111 年 04 月 06 日；  
第二次修正：111 年 07 月 13 日；第三次修正：111 年 09 月 13 日；  
接受刊登：111 年 09 月 20 日)

## 摘要

組織公民行為、組織承諾與組織公平關係對於組織具有正向效益，增加組織績效與提升員工表現。本研究目的在於結合統合分析與結構方程模式研究方法驗證組織公民行為、組織承諾與組織公平間之理論結構模式。研究方法第一階段以統合分析法確立兩兩變項間相關性之 3 x 3 相關係數矩陣，第二階段以結構方程模式驗證本研究所提出之理論模式適配度。資料分析顯示研究樣本調和平均數為 5020，兩兩變項間之同質性檢定皆達顯著，組織公民行為與組織承諾間效果值為 0.620，組織公民行為與組織公平效果值為 0.500，組織公平和組織承諾之效果值為 0.604，均為高度正相關。整體適配度達指標標準，以拔靴法驗證組織公平中介效果，95%信賴區間未包含 0，且在組織公民行為對組織承諾之總效果值為直接效果與間接效果之總和(0.071)，顯示組織公平在組織公民行為與組織承諾間具有中介效果，表示本研究所建立之理論模式成立。最後，依據研究結果歸納實證研究討論及提供管理實務建議。

關鍵詞彙：組織公民行為、組織承諾、組織公平、統合分析、結構方程模式

## 壹·緒論

### 一、研究背景與動機

組織成員的行為對組織而言有很大的影響力，好的行為可以促使組織進步，得到良好的績效；而不好的行為，會讓組織整體承受負面的影響。在組織中，成員對於組織所做出的非工作規範內且對組織有益的行為被稱作「組織公民行為」。組織公民行為被視為是脈絡績效的一部份，與任務績效具有關聯性

---

\* 作者簡介：陳殷哲，清華大學教育心理與諮商學系教授（通訊作者）；黃靖恒，清華大學教育心理與諮商學系研究生。

(Miao et al., 2018)，若是組織成員願意在組織中展現出公民行為，即能提升組織效益以及讓組織成員有較佳的工作表現(Tagliabue, Sigurjonsdottir & Sandaker, 2020)。在現今社會中，員工越來越重視公平的概念，當企業中實施公平的流程，而組織成員感知組織之公平對待時，不僅可以降低成本，還可以讓員工滿意(Joel Brockner, 2006)。組織公平對於組織成員而言相當重要，無論是在制度的設計上、分配的結果中抑或是互動的平等，都需要讓員工感受到平等，才能使他們願意持續為組織付出。回顧過往的研究，最常和組織公民行為一起被探討的是組織承諾和組織公平。組織承諾和組織公民行為間兩者間擁有些共通性，被視為是員工的效能指標之一(姜定宇、鄭伯壘, 2003)。過往研究中認為兩者間有正相關(吳啟綏、廖述賢、胡大謙、羅文彬, 2011; 周炯豪, 2018)，當組織公民行為的展現程度越多時，則表示該組織成員的組織承諾程度越高，越願意為組織付出額外的貢獻。因此，若是組織希望能夠提升員工在組織中之公民行為，則可以藉由提升組織承諾的方式來達成。而組織公平和組織公民行為之間，被視為有正向關係(卓正欽、劉振緯, 2015)。組織公平在過去許多研究中多作為前置變項(顏昌華、林英顏、黃文平、鄧秀玉, 2011)，探討組織公平會對組織成員造成那些工作表現及工作態度上的改變，但少有研究將組織公平作為中介變項。

此外，員工的行為不僅影響組織效益，同時使組織成員對組織產生情感的連結，當組織成員展現出組織公民行為時，將影響主管對於員工在公平上的對待，使得主管對其有較佳的印象，因而會讓組織對於該名成員在人際關係上有較公平的待遇。在現今工作環境中，員工日益重視公平的概念，當企業中實施公平的流程，而組織成員知覺組織公平對待時，不僅可以降低成本，同時也可提升員工的工作滿意度，並進一步加強員工展現組織公平行為之意願(吳萱家, 2016)。組織公平對於組織成員而言相當重要，影響到員工之工作態度、員工對於此份工作的滿意程度，並有助於提升員工對於組織的承諾程度，而能更願意付出努力為組織增加效益(徐聯恩、司徒達賢、吳靜吉, 1988; 陳雅玲, 2018)。

關於組織公民行為、組織公平及組織承諾相關的統合分析，在台灣有高家斌與蘇玲慧(2013)針對國中教師進行組織公民行為的後設分析，以基本變項：性別、年齡、教育程度及地區來探討組織公民行為的關係；黃淑娟(2011)則是針對教師組織公民行為之前置變項進行統合分析研究。而在組織公民行為及組織承諾的部分，黃淑娟(2012)針對教師進行組織承諾及組織公民行為的後設分析，結果顯示教師組織承諾及教師組織公民行為間有顯著相關。由上述可知，目前大部分針對教育領域之教師作為研究對象之組織公民行為與組織承諾之

統合分析，較缺少其他行業別之組織分析，也尚未出現組織公平及組織承諾個別的統合分析研究以及組織公民行為、組織公平及組織承諾三者間的統合分析。本研究針對台灣地區組織成員進行探討，由於倘若加入國外之研究結果，可能會有文化差異導致結果多樣化的情形，因此本研究僅針對台灣地區，期望能增加類推性，利用統合分析之方式，收集在台灣期刊及學術論文中和組織公民行為、組織承諾及組織公平之研究，探討三者之相關性，期望能得出清晰之結果，統合性地解釋在台灣組織公民行為、組織承諾與組織公平之研究情形，並提出理論模式，以結構方程模式進行驗證。統合分析結合結構方程模式(MASEM)之研究方法主要運用統合分析及結構方程模式，在管理領域中，目前使用此兩者研究方法之研究甚少。統合分析結合結構方程模式之研究方法可以用來補足統合分析及結構方程模式兩者個別的限制，在統合分析中無法進行多變量分析的缺點，以及結構方程模式並無法對相同研究進行重複驗證的功能，在此兩種方法的結合之下，就得以補足(Bergh et al., 2016)。MASEM 可以用來驗證過去有所疑慮的研究結果，藉由統合過往的相關研究，擷取研究變項間之相關數據，以利得出一個較為清晰的結論，預期此結論能類推於大多數的情況，作為實務應用及未來研究發展之參照。

回顧過往組織公民行為、組織承諾及組織公平間多以問卷調查法進行資料收集，且在台灣已累積豐富的實徵研究，過往的研究成果對於未來的研究具有重要的參考價值。本研究以統合分析結合結構方程模式之新興研究方法，探討組織公民行為、組織公平和組織承諾之關係，以統合分析進行資料數據收集初步分析，接續以結構方程模式提出理論模式以驗證，為組織公民行為、組織公平與組織承諾間的關係做出更明確的解釋。

## 貳·文獻探討

### 一、組織公民行為和組織承諾間之關係

組織公民行為最早的定義由 Organ(1988)所提出，他認為組織公民行為指的是員工自發性的去做超越自己工作中所被規定的職責，並且此行為能促進組織有效地運作。後續的許多研究者也多數引用此定義，衍生出來的定義也大多和 Organ(1988)所提出的相似。而組織承諾最早可以源自於 1960 年代，Gouldner(1960)將對組織整體的承諾分為整合(cosmopolitan integration)及組織注入(organizational introjection)的概念，整合是指個體覺得自己是組織中的一

份子，並且在不同層次上歸屬於組織；而注入則是個體根據組織的價值觀及規範，來描繪出理想的自我形象，像是性格及行為。回顧組織公民行為與組織承諾之相關研究，諸多研究文獻皆指出組織承諾與組織公民行為之組織層面（例如生產力、效率、降低成本、客戶滿意度與營業額）與個人層面（例如，員工離職意向、實際離職率和缺勤率）間具有顯著正相關的關係（王方宜，2019；周炯豪，2018；陳姿燕，2019；謝為任，2021；Podsakoff et al., 2009；Nielsen et al., 2009），而在李憶萱、蕭嬋與陳詳衡(2011)研究中，以中國大陸台商公司作為研究對象，結果顯示，組織公民行為會正向影響組織承諾，當組織成員越願意為組織付出，會做出越多的組織公民行為，而亦表示該組織成員對組織有較高的承諾感。Hasani、Boroujerdi 與 Sheikhesmaeili(2013)以伊朗工作者作為研究對象，結果亦顯示組織公民行為和組織承諾間有顯著正相關，個體對於組織的承諾程度，會體現出更多對組織的奉獻投入及忠誠心。

而組織公民行為和組織承諾間的關係，許多研究中皆使用社會交換理論的觀點來解釋（李筱婷、郭俊良、吳珮琪、朱財義，2012），也就是個體會藉由某些行動來交換他所需要的報酬，報酬可以分為外在報酬及內在報酬及混合性報酬。外在報酬較偏向於實體的形式，像是金錢、產品、福利等等，而內在報酬則是較偏為無形的模式，像是信任感、尊重、感謝之情等等，而混合性報酬則是兩者間的混合。而組織公民行為和組織承諾間的關係也是如此，互相承諾是社會交換關係中其中一環（卓正欽、劉振緯，2015），當組織成員願意對組織付出越多時，就是希望能從組織中得到自己所渴望的獎酬，組織和成員的關係中即是如此，希望能獲得理想的報酬，才會對組織付出更多本份工作外的行為，而這些行為可以提升組織整體績效及氛圍。因此根據上述因果關係，本研究推論：

假說 1：組織公民行為與組織承諾間有正向關係。

## 二、組織公民行為和組織公平間之關係

組織公平由公平的概念延伸而來，組織公平泛指在組織中的管理制度對組織成員而言有公平性。在組織中，無論是徵選招募、薪酬、績效，在制度的設計上，都需要符合公平性的設計，根據 Adams(1965)公平理論，若是組織成員感到公平，則願意維持產出，甚至付出更多，也因此組織公平的概念會受到重視，而分配公平的概念也可以說是從此而來。組織公民行為與組織公平的關係無論是在國外或是國內都有許多相關研究，也是時常被探討的兩個主題，過往

組織公民行為與組織公平間的研究，認為組織公平和組織公民行為間有正向關聯性（那玉琪，2016；卓正欽、劉振緯，2015）。亦有研究認為組織公民行為為組織公平的預測因子，在陳詳衡(2012)的研究中探討組織公平和組織公民行為的關係，發現組織公民行為會部分正向影響組織公平，組織公民行為中之順從行為，會影響到分配、程序及互動公平，但是利他行為對組織公平三構面的影響卻不顯著。相似的研究結果也同樣出現於涂惠貞(2019)的研究中：其研究結果顯示組織公平將正向影響員工的朝向個人的組織公民行為(OCBI)，但對於朝向組織的組織公民行為(OCBO)則無顯著的預測力。在 Cohen-Charash 與 Spector(2001)組織公平的統合分析研究中，也發現組織公民行為和組織公平之間的正向關係，並認為當組織成員展現出組織公民行為時，可以影響到組織和主管對於員工在公平上的對待，像是當員工有意願從事組織公民行為時，可能會讓組織對於該名成員在人際關係上有較公平的待遇。

而根據社會交換理論的論點來檢視組織公民行為和組織公平間的關係，當組織成員從事組織公民行為時，為組織付出額外的貢獻，基於交換的觀點，組織也應該給予成員相對等的報酬，因此就有可能在組織中讓成員感受到公平，在組織中程序的規劃、分配的結果及人際的互動中，讓員工可以明確地感受到付出的所能得到的收穫。綜上所述，本研究提出以下推論：

假說 2：組織公民行為與組織公平間有正向關係。

### 三、組織公平和組織承諾間之關係

在台灣期刊中，對於組織公平與組織承諾的研究結果有其一致性，如林松村(2021)便曾指出組織公平與組織承諾之間具有正相關，且多篇研究也同樣指出組織公平對於組織承諾具有顯著的正向影響力(周育嬋，2020；陳雅玲，2018；蕭慕華，2017)。而進一步回顧過往研究時，則可發現有些研究中會將組織公平細分，以組織公平的其一構面來探討對於組織承諾的影響。在蔡啟通(2007)的研究中，將組織公平中的互動正義是否會透過角色壓力的中介，而影響組織承諾及組織公民行為，結果顯示當員工感受到互動正義中主管對員工的關係越不會因為特權而有不公平的行為時，則越容易表現出組織承諾及組織公民行為。而在許多相關研究中，都顯示出薪酬公平對於組織承諾有相當正向的影響力，當員工感受到組織在薪酬的分配及程序決定上越公平時，則越願意提高對於組織的承諾。像是洪麗雯(2005)以醫師作為研究對象的研究中也發現，薪酬公平會影響到薪酬滿意，而薪酬滿意也會進一步影響到組織承諾。綜上所述可以得

知，薪酬公平屬於組織公平中的分配公平之一，組織承諾感會因為組織中的分配公平與否而產生影響。在國外研究中，在 Colquitt、Conlon、Wesson、Porte 與 Ng(2001)對組織公平的統合分析研究中也發現組織承諾和組織公平之間有著正向相關，尤其是分配公平和程序公平對於組織承諾有強烈的正向關聯。

在組織公平和組織承諾的相關研究中，最常可以被用以解釋兩者間的理論為公平理論及社會交換理論。在公平理論的觀點中，當組織成員感知到組織內越公平時，越願意為組織付出更多抑或是維持產出；而社會交換理論的觀點也是如此，在 Aryee、Budhwar 與 Chen(2002)的研究中以社會交換理論來解釋，發現組織公平中的三個面向分配公平、程序公平及互動公平會經由組織信任的中介而影響到組織承諾的程度。當成員知覺到組織對員工的付出，也會相對應的付出貢獻，亦即組織公平對待組織成員時，而員工亦感受到公平時，會基於交換的概念，做出對組織有益之行為或展現出較佳的工作態度。根據以上研究，本研究推論：

假說 3：組織公平與組織承諾間有正向關係。

#### 四、組織公民行為、組織公平及組織承諾間之關係

組織公民行為、組織公平與組織承諾的相關研究在多年前就經常被探討，在台灣的相關研究中，蔡啟通(2007)針對互動公平探討和組織承諾和組織公民行為的關係；卓正欽與劉振緯(2015)以情感性組織承諾作為中介以檢視組織公平和組織公民行為間之關聯性，而鄧哲偉(2021)建構「員工組織公民行為影響因素分析模型」的研究中，也同樣指出了組織承諾、組織公平對員工組織公民行為的顯著影響力。在組織公民行為的相關研究中，發現組織公民行為和工作績效有相關性(MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993)，當員工願意執行工作範疇之外且對組織有益的行為時，在工作上的效率和效能會較高，而在組織的績效評價上，也意味著當組織意識到該位員工對組織付出而外的貢獻時，基於公平原則，會給予較高的績效評價，以獎勵付出。而組織公民行為也被認為能夠提高社會資本，在 Bolino、Turnley 與 Bloodgood(2002)的研究中發現，當員工從事組織公民行為時，可以產生社會資本，在人際關係的互動、組織的配置上會更加緊密，此為組織公平中的人際公平及互動公平；而也能達到共享資訊，也就是資訊公平；而在關係層面上，則有信任和認同的產生。由上述研究中可了解到組織公民行為在組織中的影響力，可以提升組織中公平績效制度、人際互動及資訊公平的展現，亦能提升信任及認同的態度。

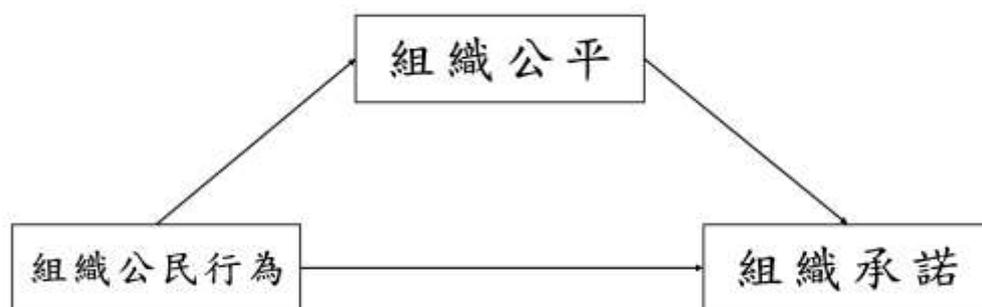
在 Kernan 與 Hanges(2002)的研究中探討組織公平的前因後果，發現員工投入、受害者扶助、實施和溝通質量是讓組織成員產生組織公平的原因，而組織承諾、工作滿意、離職傾向及信任是組織公平會影響的結果。員工投入亦即員工願意付出心力投入工作當中，當員工越投入，組織能確實感知到員工的投入時，即可能在組織中導入公平的制度及機制，以獎勵員工或是讓員工維持動機，而若是員工確實感受到組織的公平對待時，對於組織的承諾感則會提升。陳怡綾(2009)研究發現觀光飯店的組織公平性分別對員工的組織公民行為與組織承諾產生顯著性影響，意味組織公平對於組織公民行為與組織承諾關係間也極為密切。黃季元(2011)以軍事組織志願役及義務役的軍官、士官、士兵為研究樣本，也提出組織公平對成員的組織承諾及組織公民行為有正向的影響。而在組織承諾的部分，Steers(1977)針對組織承諾的前因進行探討，發現個人特質、工作特性及工作經驗三者會影響組織承諾的程度，工作特性包含自主性、完整性、回饋程度、人際、變化性；而工作經驗則是知覺個人的重要性、群體對組織的態度及期望得到滿足的程度（白崇亮，1986），心理賦權亦具有影響組織承諾的效果(Fragkos et al., 2020)。由上述可知，組織成員對於組織的承諾程度會因為組織的回饋程度而有正向影響，也就是當組織給予相對應的回饋結果時，像是平等的制度下的分配結果，以及組織中的人際結構互動（徐聯恩、司徒達賢、吳靜吉，1988），就會願意給予組織承諾。透過上述說明，本研究做下述推論：

假說 4：組織公平在組織公民行為與組織承諾間中介效果。

## 參·研究方法

### 一、研究架構

依據本研究之研究目的及文獻探討，提出下圖之研究架構，如圖一所示。



圖一 研究架構

## 二、文獻範圍

本研究以統合分析的方式來進行樣本及數據的收集，並非以量化研究問卷方式收集資料，而是由過往相關研究文章中之研究樣本及數據做為資料採集，於「臺灣碩博士論文知識加值系統」、「華藝線上圖書館」、「Google Scholar」上廣泛收集與研究中以「組織公民行為」、「組織承諾」與「組織公平」作為關鍵字之研究，於研究中須包含三個研究變項，及兩兩相關之相關係數。在 2022 年 9 月 12 日前之研究中，以「組織公民行為」作為關鍵字之期刊有 233 篇、碩博士論文有 1853 篇；「組織公平」有期刊 51 篇、碩博士論文 448 篇；「組織承諾」的部分則有期刊 467 篇、碩博士論文 4269 篇。

為確保研究之品質與代表性，在研究樣本選擇上遵循以下五點：

1. 採用以「問卷」進行資料收集的研究作為研究樣本，質性研究之文獻則不予以使用。
2. 研究文章之問卷施測研究對象為在台灣組織中服務之成員。
3. 使用能取得電子全文及相關係數之研究文章，若無法取得，則不予以採用。
4. 使用研究期刊及論文為 2020 年 10 月 30 日前之文章。
5. 研究結果差異過大、樣本採集不符合標準、問卷回收率過低等論文皆捨棄，不予使用。

本研究首先收集在 2022 年 6 月 30 日前，以組織公民行為、組織承諾與組織公平做為關鍵字且得以取得電子全文之研究，共 5 篇學術期刊及 35 篇碩

博士論文，從中將未包含組織公平之研究、未包含兩兩相關之研究以及質性研究予以捨棄。最終，在選用之樣本中，期刊研究有 5 篇，碩博士論文有 28 篇，共 33 篇。

### 三、資料分析

本研究以 Microsoft Excel 製作變項編碼登錄表，表單包含基本資料與變項內容及數據兩大項。基本資料：文章題目、作者、出版年份、期刊論文類別分類、研究方法、研究對象；變項內容及數據：自變項、依變項與中介變項間之相關係數、有效樣本數、顯著程度。

本研究主要以用統合分析進行資料收集及分析，再使用結構方程模式驗證模式適配度。因此，在資料分析上分為兩個階段，兩階段的研究程序如下：

第一階段：以整合分析收集研究變項之相關文獻及研究樣本及數據

本階段主要參考黃寶園及林世華(2007)以 Hunter & Schmidt(2014)和 Rosenthal(1991)兩種不同的技術來探討變項間的相關性，以及取得統合分析中的相關矩陣。

第二階段：以結構方程模式來模式適配度的驗證

本階段使用結構方程模式，利用第一階段所取得數據資料及相關係數矩陣進行適配度的考驗，會使用到徑路分析、驗證性因素分析及結構方程模式。若檢驗結果發現模是不適配，則進行模式修正；若是結果適配，則代表本研究所提出之模式成立。

## 肆· 研究結果

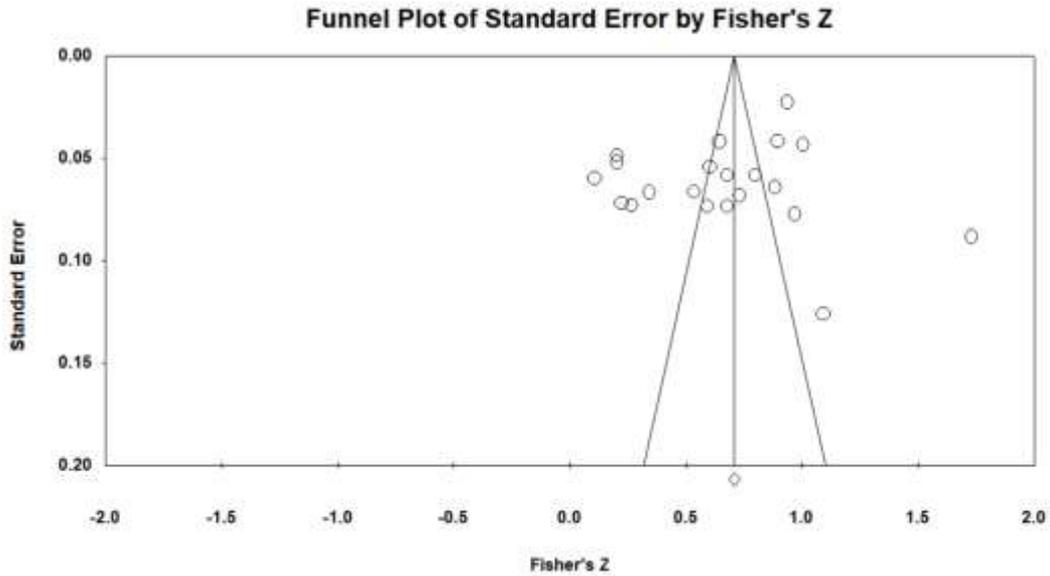
### 一、組織公民行為與組織承諾間的關係

組織公民行為與組織承諾間的關係探討，本研究依據文獻篩選後，投入 21 筆研究樣本，如附錄表一。首先，於表一之同質性檢定中，Q 值為 760.880，達顯著水準( $p < 0.001$ )，表示拒絕同質性的虛無假設，顯示本研究為異質性，故以隨機效果量作為解釋。另外，I<sup>2</sup> 值為 97.371，顯示異質性比例為高度異質程度，故本研究具高解釋異質量，所得平均值得以解釋 97.371% 之變異。而採用隨機效果量作為解釋，組織公民行為與組織承諾之效果值為 0.585，為中度相

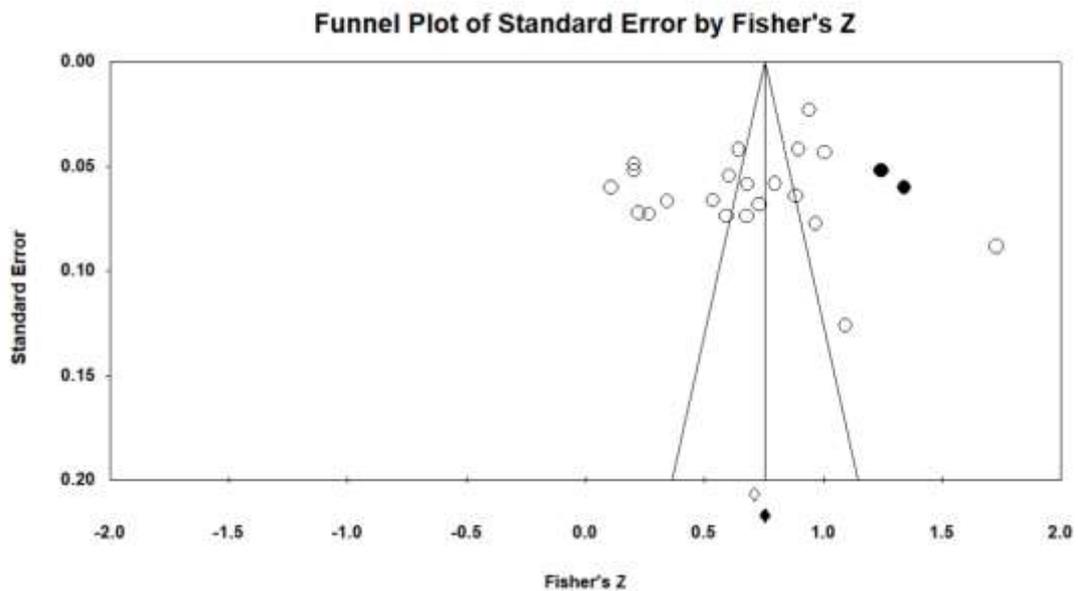
關，其 95% 信賴區間介於 0.482 到 0.671 間，將估計值所得之效果量轉換成 Z 值為 9.133，達顯著水準( $p < 0.001$ )。分析結果顯示組織公民行為與組織承諾具有正向相關。本研究於出版偏差分析中，亦以失敗安全數來進行檢視，組織公民行為與組織承諾之出版偏差需 16180 篇才能推翻結果，且容忍區間( $5N+10$ ，N 為統合分析研究中之所有樣本數) 為 115 篇，Rosenthal(1991)提出，當失敗安全數大於容忍區間時，表示未達顯著性、未出版及未尋獲之研究並不會影響到統合分析之結果，由此可知，本研究不違反出版偏差錯誤。

由於在分析數據中，包含碩博士論文及期刊，因此須檢視篩選樣本是否會因已發表學術期刊而造成效果值高估。在出版偏差分析中，先以漏斗圖檢視，圖二所呈現的是組織公民行為和組織承諾間之漏斗圖，由漏斗圖中可見 21 筆研究文章落在漏斗的兩側，且大致呈現左右對稱的形式，表示並無出版偏差的情形。接著依據 Begg 與 Mazumdar(1994)所建議之等級相關考驗(rank correlation)進行判斷是否出現出版偏差，其概念由漏斗圖衍生，用來分析效果量與標準誤的相關是否達顯著水準，並藉此了解是否存在不對稱的現象。在此組織公民行為與組織承諾研究中，其效果量與標準誤之間的相關未達顯著水準( $p > 0.05$ )，結果顯示 21 筆研究報告亦無出版偏誤。

綜合上述出版偏誤考驗結果雖無出版偏誤現象，但為避免任何會影響本研究判斷結果，仍用 Duval 與 Tweedie(2000)之修補術(Trim and Fill)進行確認。修補術用來模擬推算該研究是否會出現偏誤，亦即預防不對稱的另一側有潛在的遺漏研究，導致分析結果不能完整反映真實狀況的現象。若發生偏誤時可透過該模型確認需要增加多少筆研究才能消除缺失的狀況，另外亦可推算出修正後加權平均效果量為何。經修補後之整體分析結果(如圖三)，平均數左側不需修補，但平均數右側需再修補 2 筆模擬研究，隨機效果量由原本的 0.585 變成 0.620(95% CI=0.521~0.702)，其強度維持中度效果。



圖二 組織公民行為與組織承諾分析之漏斗圖



圖三 修補術後組織公民行為與組織承諾分析之漏斗圖

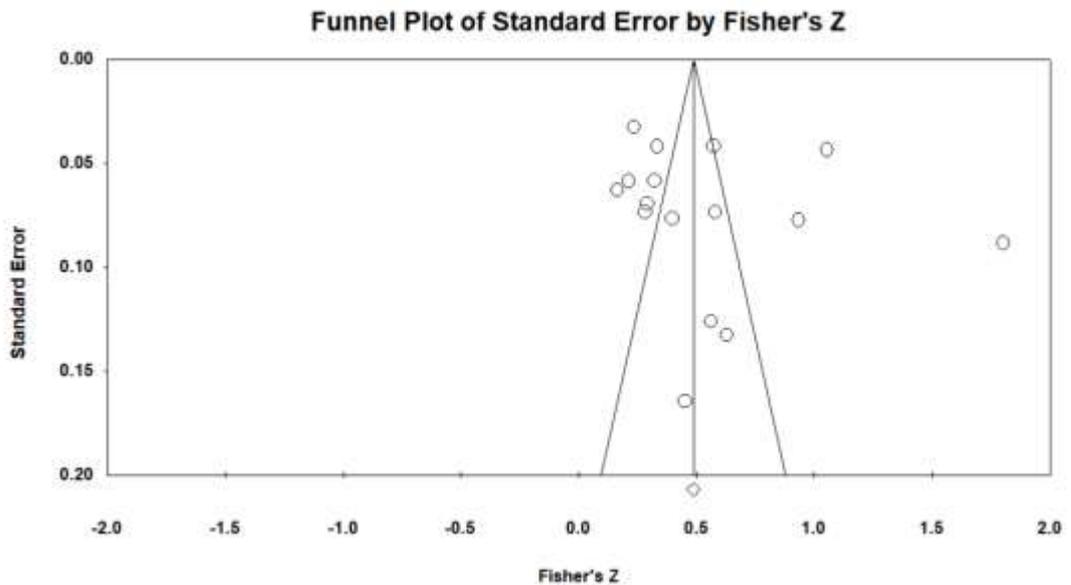
## 二、組織公民行為與組織公平間的關係

在組織公民行為與組織公平間的關係的探討中，本研究投入 16 筆研究樣本，資料來源如附錄表一所示。於同質性檢定中，Q 值為 577.527，且達顯著水準( $p < 0.001$ )，表示拒絕同質性的虛無假設，顯示本研究為異質性，故以隨機效果量作為解釋。另外，I<sup>2</sup> 值為 97.403，顯示異質性比例為高度異質程度，故

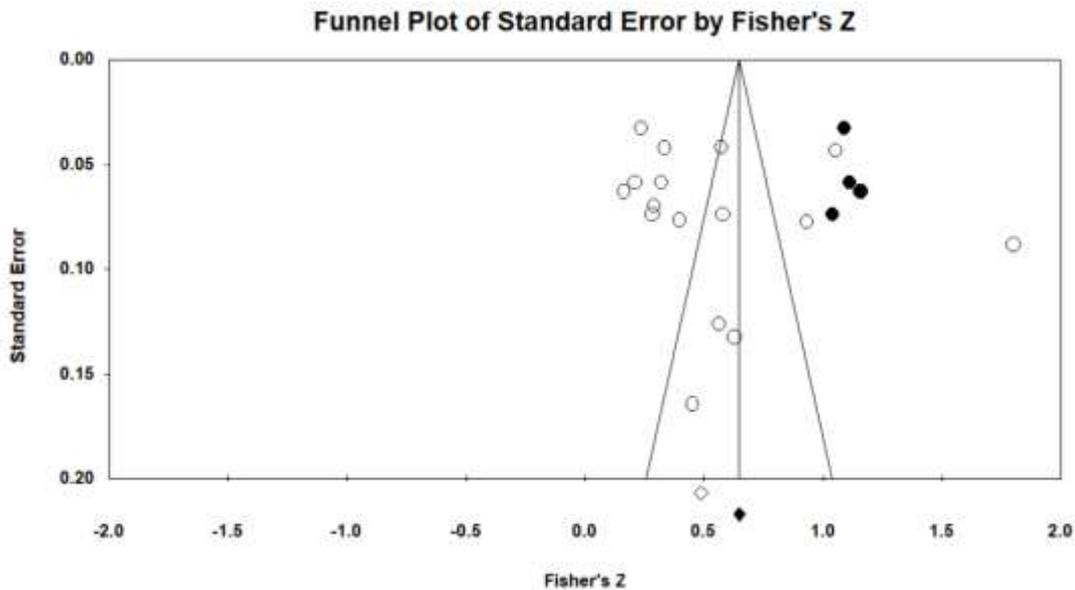
本研究具高度異質程度，所得平均值能解釋 97.403% 之變異，同質性檢定結果於表一所示。

組織公民行為與組織公平之統合分析摘要表如表一所示，以隨機效果來解釋，兩者間之效果值為 0.500，其 95% 信賴區間介於 0.349 到 0.626 間，表示為中度相關，而將估計值所得之效果量轉換成 Z 值為 5.827，達顯著( $p < 0.001$ )，表示組織公民行為與組織公平具有正向相關。於出版偏差分析中，組織公民行為與組織公平之出版偏差需 4399 篇才能推翻結果，且以  $5N+10$  計算之容忍區間為 90 篇，本研究之失敗安全數大於容忍區間，即不違反出版偏差錯誤。

圖四所呈現的是組織公民行為和組織公平之漏斗圖，在漏斗圖中 16 筆研究文章均落於漏斗的兩側，在呈現上大致偏左，若圖形偏左或偏右，則需以 plot observations and imputed 檢視(Cooper, 2010)，但以圖四 plot observations and imputed 之漏斗圖檢視後，發現並無出版偏差的情形。進一步依據 Begg 與 Mazumdar(1994)所建議之等級相關考驗(rank correlation)中，其效果量與標準誤之間的相關未達顯著水準( $p > 0.05$ )，結果顯示 16 筆研究報告亦無出版偏誤。再經修補術後之整體分析結果，顯示平均數左側不需再修補，但平均數右側需增補 4 筆模擬研究(如圖五)，隨機效果量由原本的 0.500 增加至 0.579 (95% CI=0.442~0.690)，其強度維持中度效果。



圖四 組織公民行為與組織公平分析之漏斗圖



圖五 修補術後組織公民行為與組織公平分析之漏斗圖

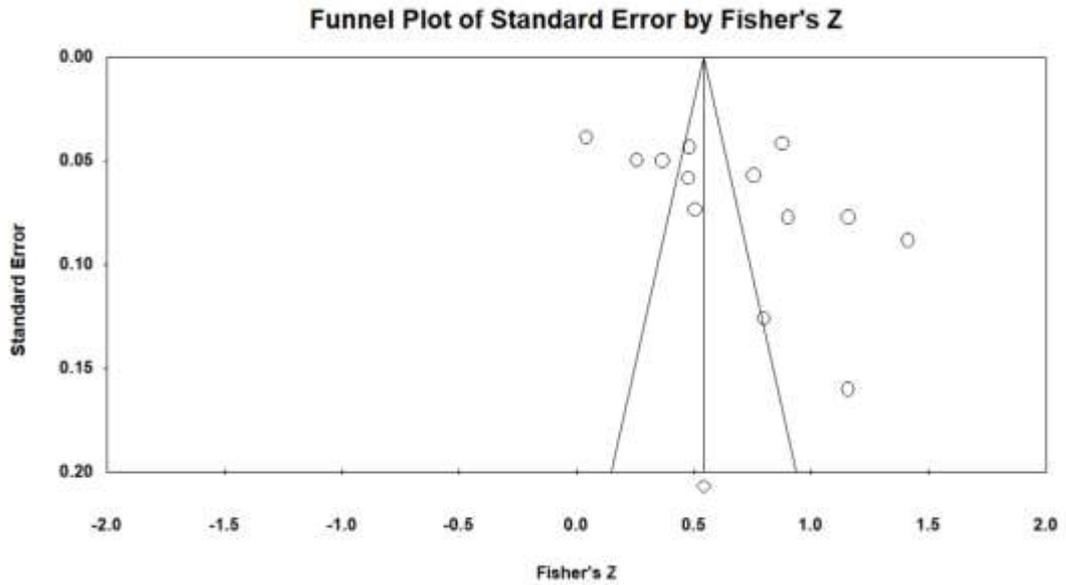
### 三、組織公平與組織承諾間的關係

組織公平與組織承諾間的關係研究中，投入 13 筆研究樣本，資料來源如附錄表一。在同質性檢定中， $Q$  值為 494.133，且達顯著水準( $p < 0.001$ )，表示拒絕同質性的虛無假設，顯示本研究為異質性，故以隨機效果量作為解釋。 $I^2$  值為 97.572，顯示異質性比例為高度異質程度，所得平均值能解釋 97.572% 之變異，如表一。

以隨機效果量作為解釋，組織公平與組織承諾之效果值為 0.604，其 95% 信賴區間介於 0.456 到 0.719 間，為高度相關，將估計值所得之效果量轉換成  $Z$  值為 6.631，達顯著( $p < 0.001$ )，於表一所示。綜上所述，表示組織公平與組織承諾間具有正向相關，於出版偏差分析中，組織公平與組織承諾之出版偏差需 4396 篇才能推翻結果，且  $5N+10$  之容忍區間為 75 篇，失敗安全數大於容忍區間，表示本研究不違反出版偏差錯誤。

先以漏斗圖檢視出版偏差的部分，圖六為組織公平和組承諾之漏斗圖，在漏斗圖中 13 筆研究文章均落於漏斗的兩側，且在呈現上大致屬於左右對稱的形式，顯示沒有出版偏差之情形。進一步依據 Begg 與 Mazumdar(1994)所建議之等級相關考驗(rank correlation)中，其效果量與標準誤之間的相關未達顯著水準( $p > 0.05$ )，結果顯示 13 筆研究報告亦無出版偏誤。再經修補術修補後之整

體分析結果，顯示平均數左右兩側分別需增補 0 筆研究，表示目前 13 筆研究原本就不存在出版偏誤問題，所以不需額外增加研究數量調整誤差。



圖六 組織公平與組織承諾分析之漏斗圖

表一 組織公民行為、組織承諾、組織公平、組織公平間統合分析摘要表  
(隨機效果)

變項	Q 值	$I^2$	論文 總樣		加權		95%		Z 值	出版偏差分析		
			數	本	平均相關	標準	信賴區間	下限		上限	N	Fail
			K	N	r	誤						Safe N
組織公民行為與組織承諾	959.875***	97.371	21	7628	0.620	0.068	0.521	0.702	9.133***	21	16180	115
組織公民行為與組織公平	1038.430***	97.403	16	4683	0.579	0.099	0.442	0.690	5.827***	16	4399	90
組織承諾與組織公平	494.133***	97.572	13	3953	0.604	0.091	0.456	0.719	6.631***	13	4396	75

\*\*\* $p < 0.001$

#### 四、組織公民行為、組織承諾與組織公平間之理論驗證

本小節分為四個部分加以說明，第一部分以前三個小節之研究結果，針對理論驗證之相關矩陣、調和平均數及信度進行說明。第二部分則是對本研究所提出之理論模式，進行適配度的考驗及分析。第三部分是以拔靴法之方式檢視組織公平在組織承諾及組織公民行為間之中介效果。最後，第四部分，對於本研究所提出之假說及理論模式進行總結。

## (一) 各變項間的相關矩陣、調和平均數及信度

經過前面之統合分析，完成本研究針對組織公民行為、組織承諾與組織公平三者之相關矩陣，如表二所示。作為結構方程模式中模式驗證時之相關係數矩陣。

依據表二所整理出組織公民行為、組織承諾與組織公平三者間之相關研究中，兩兩相關研究之樣本數。為了不使樣本數大小影響研究結果，本研究將兩兩變項之樣本數以調和平均數之方式進行換算，以 Microsoft Excel 之 HARMEAN 函數計算出調和平均數為 5020，以此作為於結構方程模式中模式驗證時之樣本數。

依據本研究所篩選出之研究文章中，針對有提供變項信度之研究進行信度登錄，計算出各變項之平均信度、殘差值及平均信度開根號之數值，將信度納為 SEM 模型中進行計算。各變項信度之數值呈現如表二。

表二 各變項之相關矩陣、樣本數與信度摘要

變項	組織公民行為	組織承諾	組織公平
組織公民行為	1.000		
組織承諾	(7628) 0.620	1.000	
組織公平	(4683) 0.579	(3953) 0.604	1.000
平均信度	0.883	0.912	0.906
殘差值	0.117	0.088	0.094
平均信度開根號	0.940	0.955	0.952

( )為樣本數

## (二) 組織公民行為、組織承諾與組織公平間之理論驗證

經過前面之統合分析，完成本研究針對組織公民行為、組織承諾與組織公平三者之相關矩陣，如表二所示。作為結構方程模式中模式驗證時之相關係數矩陣。

本研究採用 SPSS AMOS 26.0 版統計軟體進行模式適配度驗證，以最大概似估計法進行參數估計，首先以基本合適指標來檢視是否有異常之結果，或是違反不良參數估計值的情形發生，接著，再以各模式適配度指標來檢視本研究提出之理論模式。

## 1. 基本合適標準

在基本合適標準的部分係依據 Bagozzi 與 Yi(1988)所提出之建議，須達到以下幾項標準，才能顯示研究理論模式符合基本標準：

1. 誤差變異數不能出現負數。
2. 誤差變異數須達顯著水準。
3. 參數統計量之相關係數絕對值不能太接近 1。
4. 因素負荷量不低於 0.5 或高於 0.95。
5. 標準誤之數值不能太大。

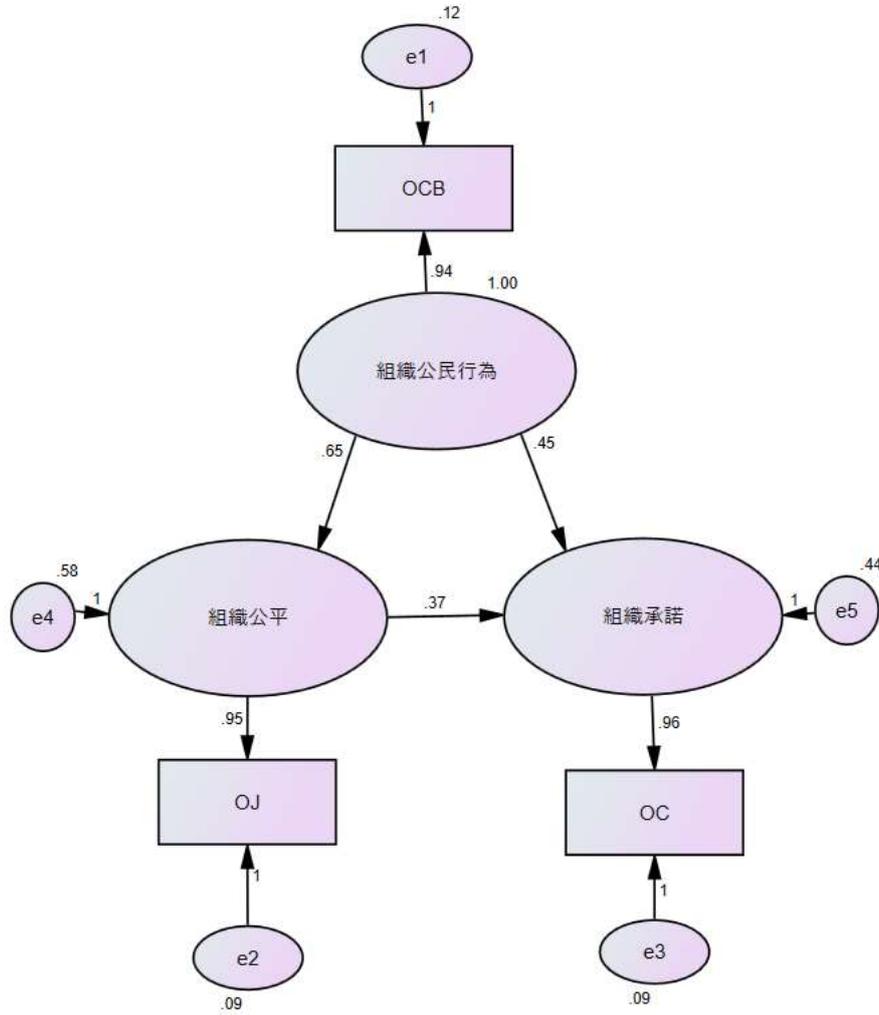
由圖七可以得知，參數估計樣本中組織公民行為對組織承諾、組織公民行為對組織公平、組織公平對組織承諾之參數估計值小於 1，且 p 值皆達顯著水準，表示參數估計值未有異常結果，符合基本合適標準之一。而在因素負荷量的部分，組織公平和組織承諾兩者之負荷量分別為 0.952 與 0.955，超過 Bagozzi 與 Yi(1988)所提出之不得大於 0.95 之標準，但組織公民行為之因素負荷量為 0.940，在標準範圍之內。在參數估計表中，誤差項估計值皆為正數，標準誤之數值介於 0.012 到 0.023 間，數值不高，即表示本模式之參數並未違反不良參數估計值之指標，模式品質佳。綜上所述，本研究在基本合適標準上，誤差變異數未有負數，且皆達顯著水準，且標準誤之數值不高，除因素負荷量有兩個大於 0.95 外，其他皆符合標準，表示本理論模式尚可接受。

## 2. 整體模式適配度分析

在絕對適配度指標上，卡方值小於 3，表示達適配標準，由於卡方值易受樣本數大小而有所影響，容易造成模式之不適配的情形產生，雖作為適配度指標的計算基礎，但鮮少被採用。而在其他絕對適配指標中，GFI(Goodness of Fit Index)值為 1，大於適配條件之 0.9，達適配標準，通常也被認為越接近 1 時，其適配程度越理想。RMR(Root Mean Square Residual)與 SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)兩者皆為 0，分別小於 0.05 及 0.08，達適配標準，SRMR 被認為，當其值等於 0 時，表示為完美適配。

而在增量適配指標的部分，NFI(Normed-Fit Index)、IFI(Incremental Fit Index)與 CFI(Comparative Fit Index)，三者數值皆為 1，皆大於適配條件 0.09，表示本研究之模型達適配標準。在精簡適配指標之部分，PNFI(Parsimonious Normed Fit Index)值為 0，未大於 0.05，未達標準，AIC(Akaike Information Criterion)、BIC(Bayesian Information Criterion)及 ECVI(Expected Cross-

Validation Index)於競爭模型中較常被使用到，於本模型中不適用。綜上結果，在本模式驗證中，在絕對適配指標及增量適配指標中，各適配指標中幾乎皆達適配標準，只有少數未能達標準，顯示出本研究所提出之理論模型適配度尚可，可進行後續討論及建議。



圖七 本研究理論模式之徑路圖與其標準化參數估計值

### 3. 模式內在適配度

首先在信度之部分，如表三，三個潛在變項之個別信度皆達 0.5 以上，組成信度亦達標準 0.6 以上，而在平均變異抽取量也達到 0.5 以上，顯示本研究之模式內在適配度達標準，有良好的內在適配。檢視其標準化殘差，所有數值皆為 0.000，小於 1.96，表示模式內在適配度達標準，有良好的內在適配。

表三 信度摘要表

潛在變項	個別信度	組成信度	平均變異抽取量
組織公民行為	0.883	0.884	0.884
組織承諾	0.912	0.912	0.912
組織公平	0.906	0.906	0.906

### (三) 組織公平在組織公民行為與組織承諾間之中介效果

學者林鈺琴與彭台光(2012)指出小樣本於中介檢測時，建議應透過拔靴法加以驗證，此法不需要相關檢定參數的估計公式，同時也不需考慮常態分配假定的違背與否，本研究納入分析之量化實徵研究為 33 篇，故本研究以拔靴法進行中介效果之驗證，以重複執行 1000 次，並設定為 95% 之區間，結果信賴區間皆未包含 0，且 p 值皆達顯著水準，表示中介效果存在，顯示組織公平在組織公民行為與組織承諾間有中介效果。

表四 中介效果拔靴法驗證

參數	方法	估計值	下限	上限	p 值
OCB→OJ→OC	誤差修正百分比拔靴法	0.009	0.005	0.140	0.001
	百分比拔靴法	0.009	0.005	0.140	.002

而表五為本研究組織公民行為對組織承諾之總效果、直接效果及間接效果之報表，在總效果中，三個效果直接達顯著水準，且組織公民行為之效果值為 0.096 和直接效果值相等，而組織公民和組織承諾間之總效果值為 0.094，也和直接效果值相等，與本研究之假說相符，組織公民行為與組織公平間無間接效果，而組織公平和組織承諾間亦無間接效果。而本研究之組織公民行為對組織承諾之總效果值為 0.071，等於直接效果及間接效果之總和(0.062+0.009)，表示組織公民行為會透過組織公平而影響組織承諾，表示組織公平在組織公民行為及組織承諾間存在著中介效果，也顯示本研究之假設四成立。

表五 本研究理論模式之報表

		組織公民行為	組織公平
總效果值	組織公平	0.096**	0.000
	組織承諾	0.071**	0.094**
直接效果值	組織公平	0.096**	0.000
	組織承諾	0.062**	0.094**
間接效果值	組織公平	0.000	0.000
	組織承諾	0.009**	0.000

\*\* $p < 0.01$

## 伍·討論與建議

### 一、研究結果討論

#### (一) 組織公民行為和組織承諾間之關係

在本研究中顯示，組織公民行為和組織承諾間有正向相關，效果量為 0.585，若考量出版偏誤之影響並予以模擬修正，其效果量將提高至 0.620，為中度相關；而 Z 值為 9.133，達顯著水準。統合分析以台灣之碩博士論文與期刊做為研究樣本，再次驗證組織公民行為與組織承諾間之正向關係。表示當員工從事越多組織公民行為時，對於組織承諾的程度就會跟著提高。本研究之結果與過往研究大致相符，組織公民行為和組織承諾間相關性的研究已累積多年，在多數研究中皆顯示兩者有正向關聯性，本研究只針對台灣的樣本進行檢驗，但在結果上不只是和過往台灣研究相符（李憶萱、蕭嬋、陳詳衡，2011），在國外研究中也顯示兩者間有正向關係（Hasani, Boroujerdi, & Sheikhesmaeili, 2013）。因此，本研究結果和國內外研究結果相符，證實在台灣的組織中，組織成員之組織公民行為之展現與組織承諾間之正向相關性，在以往國內與國外的研究中多以單一組織或單一行業別對此兩者間之關係進行探討，但本研究針對台灣組織中的各成員，不限產業與行業別，讓本研究之結果可以類推至所有台灣組織中。

#### (二) 組織公民行為和組織公平間之關係

在本研究中顯示，組織公民行為和組織公平間有正向相關，效果量為 0.500，若考量出版偏誤之影響並予以模擬修正，其效果量將提高至 0.579，為中度相關；而 Z 值為 5.827，達顯著水準。本研究中再次驗證組織公民行為和組織公平間之正向相關性，並以統合分析之研究方法，根據過往台灣碩博士論文及期刊之研究結果，發現當員工從事越多組織公民行為時，當組織有所感知並給予公平之因應方式，就會讓員工對於組織公平的感知程度提高。過往研究認為組織公民行為和組織公平間有正向相關（卓正欽、劉振緯，2015）。而在國外研究中，Moorman(1991)之研究結果亦發現兩者間之正向關係，雖在各研究中皆是以不同的產業及組織別作為研究對象，但是在結果上皆呈現一致。綜上所述，本研究所得出之研究結果和過往國內外研究相呼應，組織公民行為和組織公平間有顯著正相關，再一次證實兩者間之關聯性，以台灣的各組織成員為研究對象來檢視組織公民行為和組織公平的關係，此結果可類推之所有組織中。

### (三) 組織公平和組織承諾間之關係

在本研究中顯示，組織承諾和組織公平間有正向相關，效果量為 0.604，為中度相關，而 Z 值為 6.631，達顯著水準。而本研究中根據過往碩博士論文與期刊之研究結果，再次驗證組織公民行為和組織公平間之正向相關性，且兩者間為高度正相關，表示當員工感受到組織越公平時，對於組織承諾的程度就會跟著提升。在過去研究中，大多認為組織公平和組織承諾之間有正向關係(蔡啟通，2007)。而本研究結果也和國外的研究相符(Colquitt, Conlon, Wesson, Porte, & Ng, 2001)，再一次證實當組織內部可以讓員工感到公平時，會增加員工組織承諾的程度，而本研究結果亦可運用於各組織中做為參考依據。

### (四) 組織公民行為、組織公平和組織承諾間之關係

本研究針對組織公民行為、組織承諾及組織公平，三者間之關係提出理論模式，認為在組織公民行為和組織承諾間，組織公平會有中介的效果。亦即組織公民行為會透過組織公平的中介效果而影響組織承諾，也就是說當員工執行組織公民行為時，組織若在此時，能讓員工感受到公平的待遇，就能增加員工對於組織的承諾程度。而在本研究之結果中，在模式適配度的指標上，幾乎皆達適配標準。而在組織公平之中介效果的部分，以拔靴法之方式進行驗證，結果顯示在 95% 之信賴區間未包含 0，且在直接效果之公民行為對組織承諾之總效果值為直接效果及間接效果之總和，表示中介效果之成立。本研究結果也再次證實過往研究，當員工從事組織公民行為時，能增加在人際關係上互動與組織的配置的緊密程度，而增加組織內部的公平性，且員工投入組織中的程度，是能讓組織成員產生組織公平的原因之一(Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002; Kernan & Hanges, 2002)。組織成員對於組織的承諾程度會因為組織的回饋程度而有所影響，也就是當組織給予相對應的回饋結果時，像是平等的制度下的分配結果，以及組織中的人際結構互動，即會越增加組織承諾(徐聯恩、司徒達賢、吳靜吉，1988)。

## 二、研究建議

### (一) 管理實務建議

#### 1. 組織公民行為和組織承諾間之關係

組織公民行為和組織承諾間有正向顯著關係，當組織成員從事組織公民行為時，會增加其對組織承諾的程度，員工有較多的組織承諾感時，會願意留

在組織中，也會增加對於組織的貢獻。因此，在實務上組織應該要在招募或訓練時，讓員工可以增加對組織的價值上的認同，讓員工產生較高的承諾感。在招募時，可以透過面試時的觀察，挑選在各方面和組織價值有所契合的員工，當組織能錄用認同公司價值的員工，員工在進公司後，較有可能對組織付出較多承諾感，付出較多表現。而在訓練時，可以透過課程或說明，讓員工清楚知道組織所傳遞的價值。當員工感受到組織有在各方面讓成員感受到自己是組織中的一員時，此時所產生的認同感，就會讓員工願意做出工作範疇外的行為來回饋組織。

## 2. 組織公民行為和組織公平間之關係

組織公民行為和組織公平間有正向顯著關係，當員工感受到組織在各方面都能被公平對待時，就會越願意為組織付出額外的貢獻，而組織也相當樂見員工為組織所做出的公民行為。因此，在組織實務上，應要能確實讓員工有公平的感知，無論是在政策、分配及程序上的制定，都要讓員工感受到自己有被重視。組織可以透過定期發放滿意度問卷，了解員工對於現階段組織內各方面之感知，讓主管和員工可以面對面對談，員工現身說明、提供組織改善意見，藉此才能讓員工也有參與其中的感覺，而組織也須適時調整符合員工需求之相關政策及規範，以增加員工對於組織之公平感知。組織成員若是感知到組織願意接受員工的想法，努力讓一切符合公平公正的原則時，就會基於交換的理論，付出在日常工作範圍內所謂被規定的公民行為，而雖然無法在獎酬制度上得到鼓勵，卻也是一種因為認同組織的公平對待，而展現的回饋行為。

## 3. 組織公平和組織承諾間之關係

組織公平和組織承諾間有正向顯著關係，當員工感受到組織在各方面都能展現公平時，就會對組織產生較高的承諾感。因此，在組織中，在考績或是日常的制度設計上，應該要能確實讓員工感受到公平公正，組織可以透過提供公平的薪資、獎勵誘因及公開透明的升遷管道，鼓勵員工對組織所付出的貢獻，也應該適時了解員工的想法來調整政策，像是定期舉辦座談會，或是請福委會協助反映員工意見，以及定期發送電子報明確傳遞組織政策之執行程序與推動過程，讓組織成員可以體認到組織在各方面皆有為員工著想，基於社會交換的理論，當員工感受到組織對員工的公平公正，才會願意信任且認同組織，認為組織會依據努力給予回饋，才會願意在各方面認同組織並為其付出，倘若員工心甘情願地為組織付出努力，不僅可以增加個人績效，也能增加組織效能。

#### 4. 組織公民行為、組織公平和組織承諾間之關係

組織公民行為對於組織而言有正向的影響，在本研究中再次驗證組織公民行為對組織承諾和組織公平之間有正向關係，且皆為高度正向關係，表示當員工從事組織公民行為時，若是組織能夠感受到員工的付出，並給予相對應的公平感知，就能增加員工的組織承諾，而當員工對於組織承諾的程度越高時，也越會對組織付出較多貢獻。因此讓員工有較強烈之意願去從事組織公民行為，是每個組織皆樂見，所以若是在組織中，員工可以透過組織公民行為後，可以感受到組織對此所展現出的公平，即會產生組織承諾感，為組織持續付出努力。未來在實務管理上，組織可以藉由員工之表現加以制定公平機制，在組織中的各方面都做到公平正義的顯現，在組織中若是能有公平制度的體現、符合員工付出的結果分配以及在人際關係及資訊傳播上的公正與完整，像是提供公正的績效制度、晉升管道，當員工表現出較多公民行為時，若是此時，組織也提供各項機制及結果分配都是員工可以感受到公平性的情況下，就會越容易對組織產生承諾感。當員工可以感受到較多在組織中的公平感知時，越有可能對組織產生較多的情感，展現出較佳的工作態度，為組織付出更多貢獻。

### (二) 未來研究建議

#### 1. 深入探討各變項之構面

組織公民行為、組織承諾及組織公平三者在過往的研究成果中，分別可以被劃分為不同的衡量構面，組織公民行為就時常被劃分為堅守本分行為、人際利他行為及組織公益行為；組織承諾則是常被分為價值承諾、努力承諾及留職承諾；組織公平則是程序公平、分配公平及互動公平。未來在 MASEM 的研究中，可將研究變項劃分為不同構面之理論模式，探討各變項構面和構面間之相關性及理論模式之驗證，加入各變項之不同內涵進行探究，提供較細部的解釋。

#### 2. 增加研究樣本之豐富度

在樣本來源上，本研究僅以國內碩博士論文及期刊作為研究樣本，或許未來可以將國科會專題研究也一併納入討論，延伸至不同來源之研究，收集更完整之資料量。此外，在研究中，文化差異一直是在研究中很常見的問題，不同的民俗風情會在研究上產生不同的結果，因此，未來也能嘗試將國外之研究結果加入統合分析中進行探討，亦能進一步比較文化差異對研究之影響程度，現今是全球化的時代，加深對於不同的文化的理解，也能對未來學術及實務上提出更多見解。

### 3. 探討其他潛在變項

本研究中只將組織公民行為、組織承諾及組織公平做理論模式之研究變項，但此三個研究變項在國內外所累積的研究量相當豐富，在未來的研究方向上，可以本研究為基礎增加其他潛在變項。不只是單一的個人層次變項，亦可將組織層次之變項納入探討，以完整之架構來驗證在組織中組織公民行為、組織承諾及組織公平的影響歷程，為組織公民行為、組織承諾及組織公平之研究推進。

### 4. 增加質性研究之驗證

本研究中以統合分析來收集研究數據，再以量化的研究方式進行分析，再研究的選擇上，只針對研究方法以問卷收集之研究進行探討。在未來研究中，建議可以加上質性研究的方式，像是訪談或是觀察法，亦可廣泛收集過往相關質性研究結果進行文本分析，作為量化分析之輔助，藉由增加不同的研究方法來進行探討及驗證，以增加研究之可信度及後續發展。

## 三、研究限制

以統合分析作為研究方法之限制在於為數眾多的研究中，同樣的研究變項，在不同的研究中有不同的衡量方式，所使用之問卷題項不同，無相同的標準存在，而每個研究在進行所選用之研究對象、衡量標準、問卷不盡相同，本研究未考量各研究在問卷使用及衡量上的差異。此外，在每個研究中問卷填答上，有些是以主管或同事來評分，有些則是自陳式問卷，本研究未針對自評或他評進行分類，可能會有主客觀不分的情形。最後，本研究樣本選擇並未針對特定行業別或組織型態進行實徵研究篩選，而以所有相關之研究對象皆納入研究中，因此在研究上可能潛在代表性的議題。

## 參考文獻

※加註\*之文章為本研究統合分析之文獻

\*王方宜，「運動志工之組織承諾與組織公民行為之探討 -以內部行銷為調節變項」，國立臺灣師範大學體育學系研究所碩士論文，2019 年。

\*王韋方，「臺北市公立幼兒園教保員工作價值觀、組織公平與組織公民行為之研究」，中華大學行政管理研究所碩士論文，2017 年。

- \*王淪瑄，「薪酬公平、獎酬公平、工作投入、組織承諾及組織公民行為之關聯性研究」，中華大學企業管理學系研究所碩士論文，2011年。
- 白崇亮，「組織承諾研究：理論與實證」。《管理評論》，第5卷第2期，1986年6月，頁30-51。
- \*那玉琪，「公部門組織公平、組織信任及組織公民行為關係之探討-以高雄市政府工務局新建工程處為例」，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，2016年。
- 何飛鵬，「【何飛鵬專欄】不得比照、比較、援例辦理」，經理人月刊，2010年，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/2679>
- \*吳萱家，「公立幼兒園教保服務人員組織公平與組織公民行為之相關探討-以工作滿意度為中介變項」，國立東華大學教育行政與管理學系研究所碩士論文，2016年。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬，「組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例」，《人力資源管理學報》，第11卷1期，2011年3月，頁77-101。
- \*吳羿盈，「世代差異對組織承諾、組織公民行為之影響—以公營事業民營化公司為例」，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士班碩士論文，2018年。
- 李筱婷、郭俊良、吳珮琪、朱財義，「探究臺灣船員與外籍船員工作態度對離職傾向之影響」，《航運季刊》，第21卷3期，2012年9月，頁71-95。
- 李憶萱、蕭輝、陳詳衡，「工作滿足、組織承諾、組織公民行為與離職傾向之關係探討—以某中國大陸臺商個案公司為例」，《政大勞動學報》，第27卷，2011年12月，頁1-40。
- \*周炯豪，「不動產經紀人心理賦權、組織承諾、組織認同與組織公民行為之研究」，南臺科技大學企業管理系碩士班碩士論文，2018年。
- \*周育輝，「組織公平與自我效能及組織承諾對工作滿意度之相關研究」，國立雲林科技大學工業工程與管理系研究所碩士論文，2020年。
- \*卓正欽、劉振緯，「組織公平與組織公民行為：情感型組織承諾的中介角色」，《明新學報》，第41卷1期，2015年2月，頁121-134。
- \*林欣美、張乃文、王綺絃，「後新冠肺炎（COVID-19）時代，郵輪產業美容美體 SPA 館主管不同之轉換型領導，對人格特質與組織承諾對其調節效果研究」，《運動休閒管理學報》，第18卷1期，2021年6月，頁1-31。
- \*林松村，「組織公平、組織承諾對組織績效之關係研究-以中部地區工具機從業人員為例」，嶺東科技大學企業管理系碩士班碩士論文，2021年。
- \*林明賢，「國防後勤組織變革後成員工作壓力、組織承諾與工作滿意度相關性之研究—以南部某國軍單位為例」，義守大學管理碩博士班博士論文，2017年。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，《管理評論》，第13卷2期，1994年7月，頁87-107。
- 林鈺琴、彭台光，「組織研究的中介檢測：緣起、爭議、研究設計和分析」，《管理學報》，第29卷4期，2012年8月，頁333-354。

- 姜定宇、鄭伯璦，「組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻」，*應用心理研究*，第 19 卷，2003 年 9 月。頁 175-209。
- 洪麗雯，「總額預算、薪資公平與薪資滿足對醫師工作態度之相關性影響與探討」，*人力資源管理學報*，第 5 卷 1 期，2005 年 3 月，頁 135-161。
- \*涂惠貞，「組織公平對組織公民行為之影響-以角色定義幅度為中介效果」，國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文，2019 年。
- 徐聯恩、司徒達賢、吳靜吉，「組織內人際結構之研究」，*管理評論*，第 7 卷，1988 年 7 月，頁 199-216。
- 高家斌、蘇玲慧，「國民中小學教師組織公民行為研究之後設分析」，*教育理論與實踐學刊*，第 27 卷，2013 年 6 月，頁 73-107。
- \*高雅萍，「國小代理教師人格特質、職場友誼、組織公平與組織公民行為之關係研究」，國立中山大學教育研究所碩士論文，2016 年。
- \*張軻涵，「內部行銷與組織公民行為之關係研究：探討情感性承諾與組織公平之角色」，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文，2013 年。
- \*陳怡綾，「觀光飯店的組織公平對組織承諾及組織公民行為的影響之研究」，國立臺灣體育大學休閒運動管理研究所碩士論文，2009 年。
- \*陳姿燕，「新北市國小教師職場精神力與組織公民行為之研究：以組織承諾為調節變項」，臺北市立大學人文藝術學院國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士學位班碩士論文，2019 年。
- \*陳國清，「組織公正、組織承諾與組織公民行為之影響」，佛光大學管理學系研究所碩士論文，2012 年。
- 陳詳衡，「組織公平與組織公民行為關係之探討」，*桃園創新學報*，第 32 卷，2012 年 12 月，頁 327-340。
- \*陳雅玲，「組織公平、組織承諾、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以高科技產業為例」，龍華科技大學企業管理系碩士班碩士論文，2018 年。
- \*彭桂芳，「臺北市國民中學教師組織公平知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究」，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，2009 年。
- \*彭淑惠，「中華郵政公司員工組織公平、組織承諾對其組織公民行為之影響—以薪酬滿意為調節變項」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，2013 年。
- \*游秀杏，「非營利組織之志工與員工對組織承諾之行為比較：以慈濟基金會為例」，國立東華大學企業管理學系研究所碩士論文，2010 年。
- \*黃秀華，「高公局中工處非典型人力運用之研究」，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，2017 年。
- \*黃季元，「組織公平、組織承諾與組織公民行為影響之研究—以全志願役型態之軍事組織為例」，中華大學行政管理學系碩士班碩士論文，2011 年。

- 黃淑娟，「教師組織公民行為前置變項之後設分析」，國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，2011年。
- 黃淑娟，「教師組織承諾與教師組織公民行為關係之後設分析」，*學校行政*，第78卷，2012年3月，頁79-95。
- 黃寶園、林世華，「人格特質與社會支持對壓力反應歷程影響之研究：結合統合分析與結構方程模式二計量方法」，*教育心理學報*，第39卷2期，2007年12月，頁263-294。
- \*楊濱燦，「團隊成員間之衝突、組織支持認知與組織公民行為之關係研究—以台灣地區百貨公司銷售服務人員為例」，*亞太管理評論*，第3卷第2期，1998年12月，頁165-196。
- \*劉鈞慈，「程序公平、組織承諾、信任與組織公民行為關係之研究—以我國產物保險產業為例」，銘傳大學管理科學研究所碩士論文，2000年。
- \*鄧哲偉，「組織聲譽、企業社會責任、組織承諾、組織公平對組織公民行為影響之研究」，*國立虎尾科技大學學報*，第36卷1期，2021年9月，頁63-72。
- \*蔡英仁，「國小教師工作滿意、組織承諾與組織公民行為之相關研究」，國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，2016年。
- \*蔡啟通，「互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果」，*管理學報*，第24卷3期，2007年6月，頁253-276。
- \*譚松青，「經濟部水利署組織再造之探討：組織公平、承諾與效能的觀點」，中華大學行政管理學系研究所碩士論文，2021年。
- \*謝為任，「轉型領導、組織承諾、主管支持對員工組織公民行為影響之研究—分配公平的調節式中介效果」，國立雲林科技大學技術及職業教育研究所博士班博士論文，2021年。
- \*蕭慕華，「倫理領導對組織公平與組織承諾的影響—個人工作適配、個人組織適配的調節效果」，大同大學事業經營學系(所)碩士論文，2017年。
- 顏昌華、林英顏、黃文平、鄧秀玉，「組織公平、工作安全感與職場友誼關係之研究—正職勞工與派遣勞工之探討」，*人力資源管理學報*，第11卷2期，2011年6月，頁47-69。
- Adams, J. S., "Inequity in social exchange", *In Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 1965, pp. 267-299.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X., "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 23(3), 2002, pp.267-285.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y., "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16(1), 1988, pp.74-94.
- Begg, C. B., & Mazumdar, M., "Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias", *Biometrics*, Vol. 50(4), 1994, pp.1088-1101.
- Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Su, P., ... & Joo, H., "Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and

- an empirical illustration via the strategic leadership - performance relationship”, *Strategic Management Journal*, Vol. 37(3), 2016, pp.477-497.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M., “Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 27(4), 2002, pp.505-522.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E., “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86(2), 2001, pp.278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y., “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), 2001, pp.425-445.
- Cooper, H., *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach*, 4.ed., Sage publications, 2010.
- Duval, S., & Tweedie, R., “Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis”, *Biometrics*, Vol.56(2), 2000, pp.455-463.
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C., “Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 76(4), 2020, pp.939-962.
- Gouldner, H. P. “Dimensions of organizational commitment” *Administrative Science Quarterly*, Mar 1960, pp.468-490.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeili, S., “The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment”, *Global Business Perspectives*, Vol.1(4), 2013, pp.452-470.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L., *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*, 3.ed., Sage, 2014.
- Joel B., “Why It's So Hard to Be Fair”, *Harvard Business Review*, 2016, <https://hbr.org/2006/03/why-its-so-hard-to-be-fair>
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J., “Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87(5), 2002, pp.916-928.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R., “The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance”, *Journal of Marketing*, Vol.57(1), 1993, pp.70-80.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S., “A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior”, *Journal of World Business*, Vol.53(4), 2018, 463-474.
- Moorman, R. H., “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76(6), 1991, pp.845-855.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M., Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research”, *Small Group Research*, Vol.40(5), 2009 pp.555-577.
- Organ, D. W., “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome”, Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D, “Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94(1), 2009, pp.122.

Rosenthal, R., *Meta-analytic procedures for social research*, Rev. ed., Sage Publications, Inc, 1991.

Steers, R. M. “Antecedents and outcomes of organizational commitment” *Administrative Science Quarterly*., Mar 1977, pp.46-56.

Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I, “The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: A systematic review and meta-analysis”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.29(6), 2020, pp.841-861.

## 附錄一 組織公民行為與組織承諾資料來源一覽表

項目	類型	作者	年代	研究對象	樣本數	相關係數
組織公民行為與組織承諾	碩博	黃秀華	2017	高公局中工處外勞處人力招攬人員	66	0.798
	碩博	彭淑惠	2013	中華郵政員工	294	0.591
	碩博	陳國清	2012	台灣製造業與服務業員工	578	0.714
	碩博	黃季元	2011	全志願役組成之軍事組織	131	0.939
	碩博	王渝瑄	2011	高科技公司員工	280	0.107
	碩博	林明賢	2017	公務人員	187	0.532
	碩博	游秀杏	2010	慈濟基金會志工	187	0.59
	碩博	游秀杏	2010	慈濟基金會員工	191	0.26
	碩博	陳怡綾	2009	台中市觀光飯店服務人員	170	0.748
	碩博	彭桂芳	2009	台北市國中教師	569	0.568
	期刊	蔡啟通	2007	台灣民營企業員工	339	0.54
	碩博	劉鈞慈	2000	產險公司員工	195	0.22
	碩博	謝為任	2021	臺北市、新北市、基隆市、桃園市四縣市 80 個稅務機關公務員，以及 104 家民營企業員工	1899	0.735
	碩博	陳姿燕	2019	新北市國小教師	422	0.2
	碩博	王方宜	2019	中華民國大專體育總會校園媒體志工、學校體育志工及教育部體育署 i 運動大使志工團	371	0.2
	碩博	吳羿盈	2018	具勞動基準法保障且有中鋼公司正式員工身分	297	0.663
	碩博	周炯豪	2018	馬來西亞不動產經紀人	230	0.49
	碩博	蔡英仁	2016	雲林縣、嘉義縣與嘉義市之公立國民小學教師	246	0.709
	期刊	鄧哲偉	2021	台灣所有上市企業之基層人員	531	0.764
	期刊	林欣美 張乃文 王綺絃	2021	美容美體 SPA 館之主管	218	0.624

組織 公民行為 與組織承諾	碩博	黃秀華	2017	高公局中工處外勞處人力招攬人員	66	0.51
	期刊	卓正欽 劉振緯	2015	農會員工	939	0.23
	碩博	張軻涵	2013	傳統製造業、科技業、服務業之員工	293	0.208
	碩博	彭淑惠	2013	中華郵政員工	294	0.311
	碩博	陳國清	2012	台灣製造業與服務業員工	578	0.518
	碩博	黃季元	2011	全志願役組成之軍事組織	131	0.947
	碩博	林明賢	2017	公務人員	187	0.275
	碩博	陳怡綾	2009	台中市觀光飯店服務人員	170	0.732
	碩博	彭桂芳	2009	台北市國中教師	569	0.322
	碩博	涂惠貞	2019	屏東地區三所私立大專校院的行政人員	173	0.379
	碩博	王韋方	2017	臺北市公立幼兒園教保員	209	0.283
	碩博	高雅萍	2016	台南市 104 學年度國小代理教師	256	0.209
	碩博	吳萱家	2016	幼教師	60	0.557
	碩博	那玉琪	2016	高雄市政府工務局新建工程處全體員工	187	0.522
	期刊	鄧哲偉	2021	台灣所有上市企業之基層人員	531	0.764
組織 公民行為 與組織承諾	碩博	黃秀華	2017	高公局中工處外勞處人力招攬人員	66	0.663
	碩博	彭淑惠	2013	中華郵政員工	294	0.444
	碩博	陳國清	2012	台灣製造業與服務業	578	0.705
	碩博	黃季元	2011	全志願役組成之軍事組織	131	0.888
	碩博	林明賢	2017	公務人員	187	0.467
	碩博	陳怡綾	2009	台中市觀光飯店服務人員	170	0.821
	期刊	楊濱燦	1998	百貨公司銷售人員	671	0.043
	碩博	林松村	2021	國內中部地區私人營利企業工具機從業人員中的全體正職員工	308	0.639
	碩博	譚松青	2021	水利署內現任職員	42	0.824
	碩博	周育嬋	2020	臺大雲林分院員工	400	0.352
	碩博	陳雅玲	2018	高科技產業從業人員	405	0.253
	碩博	蕭慕華	2017	T 公司的台灣在職員工	170	0.718
期刊	鄧哲偉	2021	台灣所有上市企業之基層人員	531	0.447	

# Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, and Organizational Justice: A Study Integrating Meta-analysis and Structural Equation Modeling

YIN-CHE CHEN, JING-HENG HUANG \*

## ABSTRACT

Organizational citizenship behavior, organizational commitment, and organizational justice exert a positive effect on organizations, improving their performance and employee productivity. In this study, meta-analysis and structural equation modeling were applied to verify organizational citizenship behavior, organizational commitment, and organizational justice from theoretical and structural perspectives. This study consisted of two stages. In the first stage, meta-analysis was employed to establish a 3 x 3 correlation matrix for the correlation between pairs of variables, whereas in the second stage, structural equation modeling was performed to verify the fit of the proposed theoretical model. Data analysis revealed a harmonic mean of 2726, and the homogeneity of pairs of variables all attained statistical significance, with organizational citizenship behavior and organizational commitment attaining an effect size of 0.606; that of organizational citizenship behavior and organizational justice was 0.522; and that of organizational commitment and organizational justice was 0.635. All variables were highly correlated. Bootstrapping was performed to test the mediating effect of organizational justice. The 95% confidence interval did not include 0, and the total effect size of organizational citizenship behavior on organizational commitment was the sum of the direct effect and indirect effect, suggesting that organizational justice mediated the relationship between organizational citizenship behavior and organizational commitment. Therefore, the proposed theoretical model was supported. Finally, empirical evidence and practical suggestions are presented based on the findings of this study.

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational commitment, and organizational justice, meta-analysis, structural equation modeling

---

\* Yin-Che Chen, Professor, National Tsing Hua University, Department of Educational Psychology and Counseling, Corresponding author. Jing-Heng Huang, Graduate Student, National Tsing Hua University, Department of Educational Psychology and Counseling.