

護理人員知覺組織支持與服務導向組織公民行為關係之研究 — 以組織承諾為中介變項

The Study on the Relationship between Perceived Organizational Support and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Nurses — Organizational Commitment as a Mediator

吳肇展¹

摘 要

本研究以大台北地區醫院之護理人員為對象，探討護理人員知覺組織支持、組織承諾及服務導向組織公民行為間之關係，檢視組織承諾在知覺組織支持與服務導向組織公民行為之間的中介效果。研究結果發現，護理人員知覺組織支持對組織承諾有顯著的正向影響，組織承諾對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，組織承諾在知覺組織支持與服務導向組織公民行為之間具有顯著的中介效果，意即醫療機構可藉由知覺組織支持，提升護理人員組織承諾，進而增加護理人員服務導向組織公民行為。最後，根據研究結果提出結論與建議。

關鍵詞：護理人員、服務導向組織公民行為、知覺組織支持、組織承諾

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationship among perceived organizational support, organizational commitment, and service-oriented organizational citizenship behavior of nurses in the area of Taipei. In other words, it is to examine the median effect of organizational commitment between perceived organizational support and service-oriented organizational citizenship behavior. Empirical results indicate that perceived organizational support of nurses is significantly positive related to organizational commitment of nurses. Organizational commitment of nurses is significantly positive related to service-oriented organizational citizenship behavior of nurses. That is, there is a significant median effect of organizational commitment between perceived organizational support and service-oriented organizational citizenship behavior. It means that the manager of hospital can use perceived organizational support to raise organizational commitment and further to promote service-oriented organizational citizenship behavior of nurses. Some implications and suggestions will be offered for the manager of hospital based on the empirical results.

Keywords : Nurses, Service-oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

¹逢甲大學合作經濟學系助理教授



1. 緒論

護理人員在醫療組織人力中一直佔有極高的比例，根據衛生署的統計，護理人員人數約佔醫療組織人力的百分之四十到六十。而隨著時代的進步、人民生活品質的提高，民眾對醫療品質的訴求也日漸增加，護理人員在醫療過程中地位也越來越顯著，醫院工作的臨床護理人員，在醫生、病患及家屬間扮演重要的橋樑，是病患第一線照護需求者，也是醫療組織中和病人相處最久、為數最多的成員。

為了讓第一線護理人員的服務使病患感到滿意，僅靠工作職掌內的行為是不夠的，更需要護理人員表現更多的主動服務行為。而組織公民行為基本上是指組織中的個人，表現出超越角色標準以外的行為，它是不求組織給予獎賞，仍然能自動自發、利他助人，關心組織績效的行為 (Organ, 1988)。由於服務業這幾年日益擴展，學者發展出以組織公民行為為基礎，進一步提出在服務業情境中的組織公民行為，即服務導向組織公民行為 (Bettencourt et al., 2001)，指服務人員所應表現出盡責、熱誠之組織公民行為。面對競爭激烈的市場環境，組織著重顧客關係管理之餘，組織內部提供的管理因素亦是決定競爭力的重要因子。因此，護理人員在服務中能否表現服務導向組織公民行為，對於該醫院的服務品質與求診病患的滿意度，有著重要的影響。

Deluga (1994) 認為，組織公民行為強調唯有在信任的基礎中，員工相信在其付出努力後，組織或管理者會有對等的回饋，才能從而提高員工組織公民行為的意願。Bateman & Organ (1983) 提出員工會主動幫助同事，主要是基於協助上司所致。就社會交換理論的觀點，在信任因素與組織公民行為之間的關係中，員工認為上司有義或有信於他時，最佳回報上司的途徑是協助有困難的員工，使得上司在管理工作上較為順利。

由上述推論，組織可以藉由知覺組織支持來增進組織承諾而提升服務導向組織公民行為。Sheldon (1971) 將組織承諾定義為使個人與組織連結一致的態度或傾向，是一個員工對組織的認同與參與的表徵。而 Eisenberger et al. (1986) 認為員工會對組織形成整體性的信念，用來衡量組織對員工支持及忠誠的程度，而組織對待員工的方式，如稱讚、表揚，或其他像加薪、升遷、工作豐富化等獎酬方式，會使員工期望組織將在員工生病、犯錯或有卓越績效表現時善待自己，也期待組織願意支付公平薪資和賦予工作意義與趣味。

因此，本研究欲針對醫院所給予護理人員的知覺組織支持，是否會經由提升護理人員組織承諾進而增加其服務導向組織公民行為進行研究，並檢視組織承諾在知覺組織支持與服務導向組織公民行為間之中介效果。本研究之研究目的具體列述如下：

- (1) 探討知覺組織支持與組織承諾之間的關係。
- (2) 探討組織承諾與服務導向組織公民行為之間的關係。
- (3) 探討知覺組織支持是否透過組織承諾的中介作用，進而影響服務導向組織公民行為。



2. 文獻探討

本章共分為五個部分，依次為組織公民行為、服務導向組織公民行為、知覺組織支持與組織承諾之意涵，以及知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為的關係等，並據此推論出研究假設。

2.1 組織公民行為之意涵

組織公民行為這個概念最早為 Katz (1964) 所提出，其認為組織欲有效運作，員工必須表現出三種行為，其一為需參與且留任組織中，其二為達成組織工作規範中所要求的績效水準，其三為必須主動執行創新與超越工作角色規範所要求的自發性行為。前兩種行為是屬於員工角色內 (in-role) 所應從事的行為，第三種行為則屬於非角色要求的行為。之後，Smith et al. (1983) 將此角色外行為 (extra-role behavior) 命名為「組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, 簡稱 OCB)」。

Organ (1988) 將組織公民行為定義為：「員工自發的行為，這些行為並非角色或工作所規範，意即並未受到工作契約所約束，且未被組織正式報酬制度所承認，但這些行為為整體而言有利於組織績效」，此定義認為組織公民行為是一種屬於角色外績效的行為。此外，Robinson & Morrison (1995) 從心理契約 (Psychological Contracts) 的角度指出「組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為」。然而，隨著組織公民行為研究的發展，Organ (1997) 重新定義組織公民行為，不再將其視為「絕對性」的角色外行為，而是「相對性」的角色外行為，意即相對於角色內績效，程度上較偏向角色外績效的行為。

2.2 服務導向組織公民行為之意涵

服務導向 (Service-Oriented) 代表一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客所需 (Cran, 1994)。Bettencourt et al. (2001) 在其發表於 *Journal of Applied Psychology* 的研究中，率先提出服務導向組織公民行為的概念，服務導向組織公民行為 (Service-Oriented OCB) 是組織公民行為的延伸，是指與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，以滿足顧客所需之組織公民行為。其分為三個構面，包括忠誠 (Loyalty)、服務傳遞 (Service Delivery) 及參與 (Participation)：

- (1) 忠誠：是指服務人員經由對外宣揚組織的優點與有利的形象，來表達對組織的忠誠之意。例如對外做一些對組織形象有利的事、主動對外推廣組織的服務或產品。
- (2) 服務傳遞：是指在對顧客的服務方面，表現出審慎盡責的態度與方法。例如能及時回應顧客的問題、有禮貌地對待顧客、對顧客服務時表現出積極盡責的態度。
- (3) 參與：是指服務人員主動或自願提供予組織或同事有關改善服務的建議，以使組織所提供的服務，能符合顧客不斷改變的需求。例如主動提出改善服務及



與顧客溝通的建設性意見。

2.3 知覺組織支持之意涵

知覺組織支持一詞是由Eisenberger et al. (1986)所提出，他們是以社會交換理論，說明組織是否對員工的工作付出加以酬賞，並符合員工讚賞及肯定的需求，以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福利的程度。換句話說，員工本身會形成一種組織是否重視他們的貢獻、是否關心他們的福利之信念，這種信念即為知覺組織支持（Perceived Organizational Support，簡稱POS）。

員工之知覺組織支持會受到其所接受之組織待遇而影響，而其中所牽涉到的歸因歷程，與人們用以推論某些社會關係中他人之忠誠度者相同，也就是說，知覺組織支持會受組織讚賞及肯定員工之頻率、特殊性及表達時之真誠度而定，並且反過來會影響員工如何解讀組織各項措施背後所隱含之動機。面對現今經營環境的改變，在雇佣關係的轉變下，員工在感受到組織的支持下會對組織產生不同的回報程度。因此，Shore & Wayne (1993) 指出知覺組織支持的概念在組織行為中已凸顯出其重要性。

2.4 組織承諾之意涵

Porter et al. (1974)認為，組織承諾（Organizational Commitment）是員工對其組織認同與投入的程度。一個對組織有承諾感的員工較願意與組織同進退，並且會努力達成組織的目標（Mowday et al., 1982）。此外，Porter & Lawler(1968)亦認為組織承諾是指員工願意為組織多盡一份心力，並且有強烈的意願接受組織的價值觀與目標。

由此可知，對於組織承諾的定義，各學者之間的看法並不全然相同。然而，Meyer & Allen (1991)在回顧過去的許多文獻，發現過去研究對組織承諾的概念雖有許多不同的定義，但仍可歸納出三個不同的論點：對組織情感上的依附、有關離開組織成本的認知、及留在組織的義務。過去研究者對組織承諾的定義多採單一構面，但Meyer & Allen(1991)認為組織承諾並非為單一構面，而是多構面的概念。換言之，Meyer & Allen(1991)認為組織承諾係由三構面構成，並分別定義為：情感性承諾(Affective Commitment)、持續性承諾(Continuance Commitment)、及規範性承諾(Normative Commitment)：

- (1) 情感性承諾：是指員工在心理上獲情感上認同組織、珍惜與組織之間的關係。
- (2) 持續性承諾：是指員工基於功利性考量而願意繼續留在組織中。
- (3) 規範性承諾：是指員工堅信對組織忠誠是一種必要而需絕對遵守的價值觀。

Meyer & Allen (1991) 指出，有強烈的情感性承諾的員工之所以會留在組織中，是因為他們自己想要的；有強烈持續性承諾的員工之所以留在組織中，是因為他們必須要的；有強烈規範性承諾的員工之所以留在組織中，是因為他們覺得他們應該要。

2.5 知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為之關係探討

2.5.1 知覺組織支持與組織承諾之關係

員工心理認為自己受到組織良好的對待，其會願意表現出有利於組織的行為以作為交換。此種回報心理或交換意識，會影響到員工對組織的態度，並反應在工作態度或行



為上 (Shore & Tetrick, 1991)。

組織承諾可分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾等三種 (Meyer & Allen, 1991)。其中，知覺組織支持與情感性組織承諾經實證研究後發現，兩者呈現正相關 (Hutchison & Garstka, 1996; Settoon et al., 1996)。當員工知覺到組織支持時，會使員工對組織產生正向的情感依附，進而願意為組織付出心力 (Eisenberger et al., 1990)，亦即知覺組織支持對組織承諾會有正向的影響 (Shore & Wayne, 1993)。因此，本研究提出以下研究假設：

假設 1：知覺組織支持對組織承諾有正向影響。

2.5.2 組織承諾與服務導向組織公民行為之關係

就特定的組織承諾構面與組織公民行為的關係而言，在情感性承諾方面，Steer (1997) 發現其與員工主動到勤行為有顯著的正相關。在規範性承諾方面，O'Reilly & Chatman (1986) 的研究中，內化的承諾概念 (類似規範性承諾) 影響員工的組織公民行為。而在 Pearce & Gregersen (1991) 的研究中指出，高度責任感的員工會展現出組織公民行為，而責任感是構成規範性承諾的主要因素。因此，本研究提出以下研究假設：

假設 2：組織承諾對服務導向組織公民行為有正向影響。

假設 2-1：組織承諾對忠誠有正向影響

假設 2-2：組織承諾對服務傳遞有正向影響

假設 2-3：組織承諾對參與有正向影響

2.5.3 知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為之關係

Moorman et al. (1998) 以美國中西部的一所大型軍醫院的 405 位員工為樣本，實證結果支持員工的程序公正知覺會透過組織承諾的中介作用，來影響組織公民行為。另外，Shore & Wayne (1993) 從美國一家多國籍公司總部中抽取 383 位員工及 231 主管為樣本，探討員工知覺及態度因素對行為的影響，結果發現員工對組織支持的知覺愈高，員工愈會表現出組織公民行為。

Blau (1964) 認為在社會交換過程中，個人對其得到之服務、物品或社會贊同的價值是主觀認定的，並且互動雙方之間有許多未詳細說明的義務。此時，唯有雙方產生信任和承諾等態度，才有更一步的發展。根據此觀點，本研究認為當員工愈能感受到公司重視他們的付出、關心他們的福利以及感覺到公司確實在支持他們時，員工愈會產生回饋的心理，並且員工基於回饋心理，會更加地認同及信任組織，在工作行為上，亦有可能受組織承諾的影響進而表現出有利於組織的行為。因此，本研究提出以下研究假設：

假設 3：組織承諾為知覺組織支持與服務導向組織公民行為間之中介變項。知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對服務導向組織公民行為產生正向影響。

假設 3-1：組織承諾為知覺組織支持與忠誠間之中介變項。

假設 3-2：組織承諾為知覺組織支持與服務傳遞間之中介變項。

假設 3-3：組織承諾為知覺組織支持與參與間之中介變項。



3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究旨在探討醫院護理人員知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為之關係，亦即醫院提供的知覺組織支持，是否會經由護理人員對醫院的組織承諾，進而影響護理人員的服務導向組織公民行為。研究架構如下圖所示：

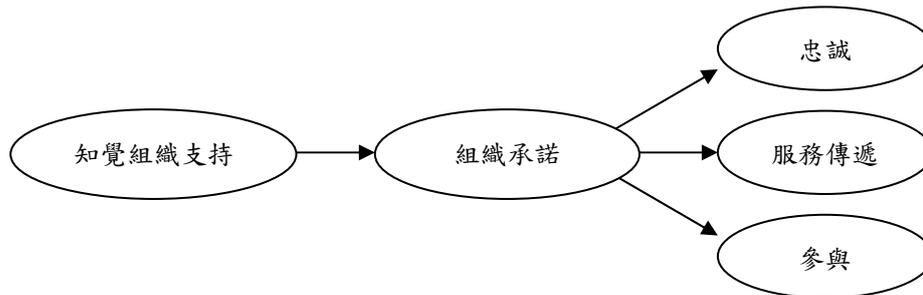


圖1 知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為關係之研究架構

3.2 研究範圍及研究對象

本研究採問卷調查法，針對大台北地區各級醫院之護理人員進行問卷調查，公營醫院與民營醫院均為研究範圍，抽樣對象為行政院衛生署基隆醫院、基隆市立醫院、仁祥醫院、國泰醫院、三軍總醫院等，以照顧住院病患之護理人員為主。

在問卷資料蒐集方面，本研究為提高受訪者填答問卷意願與問卷回收率，採用親訪與委託醫院內部員工發放方式。為提高問卷回收狀況，每份問卷開頭均附有一段說明，描述本研究之目的，並保證回收問卷僅供學術研究之用。受委託發放之問卷在填答完畢後，由受託人進行問卷之收回，並對尚未回卷者進行催收，對於問卷受訪者均致送答贈品以致謝。本研究共發放 320 份問卷，回收 301 份問卷，回收率為 94.06%，扣除填答不全等無效問卷 18 份，有效問卷為 283 份，以供作後續統計資料分析之用。各有效樣本資料描述性統計分析列表如下：

表 1 有效樣本背景資料統計表

個人特徵		人數	百分比
年齡	20 歲以下	11	3.9%
	21-30 歲	184	65.0%
	31-40 歲	70	24.7%
	41 歲以上	18	6.4%
婚姻狀況	未婚	163	57.6%
	已婚無小孩	43	15.2%
	已婚有小孩	77	27.2%
年資	1 年 (含) 以下	27	9.5%
	1-5 年 (含)	159	56.2%



個人特徵		人數	百分比
年資	6-10年(含)	60	21.2%
	11年以上	37	13.1%
職等	實習護士	11	3.9%
	N ₁ -N ₂ 護士	196	69.3%
	N ₃ -N ₄ 護士	55	19.4%
	正(副)護理長	21	7.4%
教育程度	高中職	11	3.9%
	專科	193	68.2%
	大學(含)以上	79	27.9%
服務醫院	公營	166	58.7%
	民營	117	41.3%
醫院種類	地區醫院	54	19.1%
	區域醫院	196	69.3%
	醫學中心	33	11.7%

3.3 量表設計

本研究之主要目的在探討護理人員知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為之間的關係，測量量表係根據相關文獻並配合研究目的及研究架構所發展。在知覺組織支持方面，係參考Eisenberger et al. (1986)所發展之量表，共有7題；在組織承諾方面，係參考Porter et al. (1974)所發展之量表，共有7題；在服務導向組織公民行為方面，係參考Bettencourt et al. (2001)所發展之量表，共有16題，並進一步將此三構念的量表內容與相關實務專家討論，以修正量表之用詞。本研究之量表總計有30題，採用Likert五點尺度進行測量，包括：1.非常不同意、2.不同意、3.普通、4.同意、5.非常同意。

3.4 效度與信度

效度是指測量量表能確實測出研究者所要測量之事物的程度。本研究衡量的構念包括知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為，而服務導向組織公民行為又包括忠誠、服務傳遞與參與等三項構面，故總共有五項構面，均使用修正自相關學者所提出的量表，故採用因素分析進行效度測量，驗證樣本資料是否能與量表構念符合，以達到建構效度之要求。本研究採用因素分析中之主成份分析法，選取特徵值大於1的因素構面，接著根據因素負荷量選取各因素構面之題項。經由分析結果發現，可萃取出五個因素構面，累積解釋變異量達75.039%，確認這五個因素的適當性，30題問項的因素負荷量均大於0.6。各因素構面及其對應的題項與原五個構面吻合，故保留原五構面名稱，詳如表2所示。因此，本研究之知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為量表均具有高度之建構效度。

在信度方面，本研究採用Cronbach α 信度係數來衡量各量表的一致性與穩定性程度。如表2所示，忠誠、服務傳遞、參與、知覺組織支持、組織承諾的 α 值分別為0.8901、



0.9040、0.9047、0.9591、0.9378，由此可知，知覺組織支持、組織承諾與服務導向組織公民行為量表均有十分良好之信度。

表 2 各量表因素負荷量與信度值

因素	問卷題項	因素負荷量	信度係數 α 值
忠誠	1.我會告訴他人(非醫院內同仁)本醫院是個工作的好地方	0.690	0.8901
	2.我會向他人(非醫院內同仁)談及本醫院的優點	0.769	
	3.我會做一些對本醫院名聲有利的事情	0.601	
	4.我會鼓勵親朋好友接受本醫院的治療	0.710	
	5.我會積極地推廣本醫院的醫療團隊	0.675	
服務傳遞	6.我會非常認真地遵循服務規則或辦法以提供服務	0.719	0.9040
	7.我會以審慎盡責的態度執行服務或提供服務	0.827	
	8.我會即時回應病患的需求與問題	0.832	
	9.我在服務病患時很少犯錯	0.715	
	10.我總是以積極正面的態度面對工作	0.723	
	11.不論在任何情況下，我總是格外有禮貌且尊重病患	0.733	
參與	12.我會鼓勵同事提供有關改善服務的構想與建議	0.673	0.9047
	13.我會提出許多有關與病患溝通的想法	0.732	
	14.我會提出對改善服務具有建設性的提議	0.800	
	15.我經常向同事提出自己解決病患問題獨到的方法	0.772	
	16.我會將與工作相關的資料帶回家中研讀	0.709	
知覺組織支持	1.我所服務的醫院重視我所付出的貢獻	0.757	0.9591
	2.我所服務的醫院會盡可能使我的工作變得有趣	0.806	
	3.我所服務的醫院真正關心我的福利	0.818	
	4.我所服務的醫院會盡可能協助我展現工作實力	0.836	
	5.我所服務的醫院會關心我是否對工作感到滿意	0.826	
	6.我所服務的醫院在乎我所提供的意見	0.851	
	7.我所服務的醫院對我工作上所展現的成就感到驕傲	0.830	
組織承諾	1.我願意付出最大的努力以協助本醫院獲得成功	0.609	0.9378
	2.在工作上，本醫院的確鼓舞我獲得最佳績效	0.635	
	3.我會很自傲地告訴別人我是本醫院的一份子	0.690	
	4.我發現我個人的價值觀與本醫院的價值觀非常類似	0.701	
	5.我很慶幸當年即使有其他醫院，而我還是選擇本醫院服務	0.719	
	6.對我而言，本醫院可說是最好的一家	0.653	
	7.為了繼續在醫院服務，我願接受醫院指派給我的任何工作	0.691	

4. 資料分析與結果

本研究利用迴歸分析分別檢定知覺組織支持對組織承諾之影響、組織承諾對服務導向組織公民行為之影響，以及組織承諾作為知覺組織支持與服務導向組織公民行為之中介效果。結果如下：



4.1 知覺組織支持對組織承諾之影響

表3呈現知覺組織支持與組織承諾的迴歸分析，以知覺組織支持作為自變項，組織承諾作為因變項。在這迴歸模式中，設X為知覺組織支持，Y為組織承諾，迴歸方程式為 $Y=1.029+0.707X$ ，P值 <0.001 ，表示達到顯著水準。由此可知，知覺組織支持對組織承諾呈現顯著的正向影響，亦即護理人員經由感受到醫院所提供的正面知覺組織支持，會提升其對醫院的正面組織承諾，研究假設1得到支持。

表3 知覺組織支持對組織承諾之影響

因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
組織承諾	(常數)	1.029	9.474	0.000***
	組織支持	0.707	21.646	

註：* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

4.2 組織承諾對服務導向組織公民行為之影響

服務導向組織公民行為是組織公民行為的延伸，是針對與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱忱等態度，以滿足顧客所需之行為，也是一種顧客導向的行為。本研究根據以上的理論，分析結果如下：

4.2.1 忠誠

表4呈現組織承諾與忠誠的迴歸分析，以組織承諾作為自變項，忠誠為因變項。在這迴歸模式中，設X為組織承諾，Y為忠誠，迴歸方程式為 $Y=1.449+0.615X$ ，P值 <0.001 ，表示達到顯著水準。由此可知，組織承諾對忠誠呈現顯著的正向影響，亦即當醫院之護理人員對醫院抱持高度承諾，其忠誠度將會提高，研究假設2-1得到支持。

表4 組織承諾對忠誠之影響

因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
忠誠	(常數)	1.499	9.329	0.000***
	組織承諾	0.615	12.966	

註：* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

4.2.2 服務傳遞

表5呈現組織承諾與服務傳遞的迴歸分析，以組織承諾作為自變項，服務傳遞為因變項。在這迴歸模式中，設X為組織承諾，Y為服務傳遞，迴歸方程式為 $Y=2.971+0.282X$ ，P值 <0.001 ，表示達到顯著水準。由此可知，組織承諾對服務傳遞呈現顯著的正向影響，亦即當醫院之護理人員對醫院抱持高度承諾，其服務傳遞將會提高，研究假設2-2得到支持。

表5 組織承諾對服務傳遞之影響

因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
服務傳遞	(常數)	2.971	19.31	0.000***
	組織承諾	0.282	6.2	

註：* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$



4.2.3 參與

表6呈現組織承諾與參與的迴歸分析，以組織承諾作為自變項，參與為因變項。在這迴歸模式中，設X為組織承諾，Y為參與，迴歸方程式為 $Y=2.437+0.383X$ ，P值 <0.001 ，表示達到顯著水準。由此可知，組織承諾對參與呈現顯著的正向影響，亦即當醫院之護理人員對醫院抱持高度承諾，其參與度將會提高，研究假設2-3 得到支持。

表6 組織承諾對參與之影響

因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
參與	(常數)	2.437	14.807	0.000***
	組織承諾	0.383	7.873	

註：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

4.3 組織承諾作為知覺組織支持與服務導向組織公民行為之中介效果

依據Baron & Kenny (1986)，中介變項是否具有自變項與因變項間之中介效果，需要符合下列三項條件：

- (1)自變項與中介變項有顯著相關。
- (2)自變項與因變項有顯著相關。
- (3)當中介變項加入後，意即同時以自變項與中介變項來預測因變項時，自變項的迴歸係數會降低。

本研究之因變項為服務導向組織公民行為，由於其又細分為忠誠、服務傳遞與參與三個構面，故以下分別針對這三個因變項，檢定組織承諾的中介效果。

4.3.1 忠誠

此部份之自變項為知覺組織支持，中介變項為組織承諾，因變項為忠誠，表7呈現組織承諾作為知覺組織支持與忠誠之中介變項的迴歸分析。在模式1中，知覺組織支持與組織承諾有顯著相關 ($\beta=0.707$, $p<0.001$)。在模式2中，知覺組織支持與忠誠有顯著相關 ($\beta=0.572$, $p<0.001$)。在模式3中，當迴歸模式加入組織承諾後，知覺組織支持的係數由原先的0.572下降至0.364，也達顯著水準 ($p<0.001$)，故以上三個模式均符合條件規定。因此，組織承諾為知覺組織支持與忠誠之關係的中介變項，知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對忠誠產生正向影響，研究假設3-1得到支持。

表7 組織承諾作為知覺組織支持與忠誠之中介效果之迴歸分析

模式	因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
1	組織承諾	(常數)	1.029	9.747	0.000***
		知覺組織支持	0.707	21.646	0.000***
2	忠誠	(常數)	1.691	12.284	0.000***
		知覺組織支持	0.572	13.799	0.000***
3	忠誠	(常數)	1.389	9.015	0.000***
		知覺組織支持	0.364	5.524	0.000***
		組織承諾	0.293	3.978	0.000***

註：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$



4.3.2 服務傳遞

此部份之自變項為知覺組織支持，中介變項為組織承諾，因變項為服務傳遞。表8呈現組織承諾作為知覺組織支持與服務傳遞之中介變項的迴歸分析。在模式1中，知覺組織支持與組織承諾有顯著相關 ($\beta=0.707$, $p<0.001$)。在模式2中，知覺組織支持與服務傳遞有顯著相關 ($\beta=0.262$, $p<0.001$)。在模式3中，當迴歸模式加入組織承諾後，知覺組織支持的係數由原先的0.262下降至0.168，也達顯著水準 ($p<0.05$)，故以上三個模式均符合條件規定。因此，組織承諾為知覺組織支持與服務傳遞之關係的中介變項，知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對服務傳遞產生正向影響，研究假設3-2得到支持。

表8 組織承諾作為知覺組織支持與服務傳遞之中介效果之迴歸分析

模式	因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
1	組織承諾	(常數)	1.029	9.747	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.707	21.646	0.000 ^{***}
2	服務傳遞	(常數)	3.057	22.745	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.262	6.482	0.000 ^{***}
3	服務傳遞	(常數)	2.921	19.007	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.168	2.544	0.012 [*]
		組織承諾	0.134	1.815	0.071

註：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

4.3.3 參與

此部份之自變項為知覺組織支持，中介變項為組織承諾，因變項為參與。表9呈現組織承諾作為知覺組織支持與參與之中介變項的迴歸分析。在模式1中，知覺組織支持與組織承諾有顯著相關 ($\beta=0.707$, $p<0.001$)。在模式2中，知覺組織支持與參與有顯著相關 ($\beta=0.36$, $p<0.001$)。在模式3中，當迴歸模式加入組織承諾後，知覺組織支持的係數由原先的0.36下降至0.238，也達顯著水準 ($p<0.001$)，故以上三個模式均符合條件規定。因此，組織承諾為知覺組織支持與參與之關係的中介變項，知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對參與產生正向影響，研究假設3-3得到支持。

表9 組織承諾作為知覺組織支持與參與之中介效果之迴歸分析

模式	因變項	自變項	β 之估計值	t	顯著性
1	組織承諾	(常數)	1.029	9.747	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.707	21.646	0.000 ^{***}
2	參與	(常數)	2.543	17.808	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.360	8.373	0.000 ^{***}
3	參與	(常數)	2.365	14.522	0.000 ^{***}
		知覺組織支持	0.238	3.412	0.001 ^{***}
		組織承諾	0.273	2.214	0.028 [*]

註：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$



5. 結論與建議

5.1 結論

本研究旨在探討護理人員知覺組織支持，是否會經由提升組織承諾，進而增加服務導向組織公民行為，檢視組織承諾在知覺組織支持與服務導向組織公民行為關係間之中介效果。茲將結論分述如下：

5.1.1 知覺組織支持對組織承諾之影響

分析結果顯示，知覺組織支持對組織承諾有正面影響，研究假設1獲得支持。這也是印證學者Eisenberger et al.(1986)、Shore & Tetrick (1991) 等人的研究，當員工心理認為自己受到組織良好的對待，其會願意表現出有利於組織的行為以作為交換。此種回報心理或交換意識，會影響到員工對組織的態度，並反應在工作態度或行為上。因此醫院管理者應使護理人員感受到醫院重視他們的付出，並適時給予稱讚、表揚、加薪、升遷、工作豐富化等激勵措施及提供教育訓練機會，以提升知覺組織支持，進而增進護理人員對醫院的正面組織承諾。

5.1.2 組織承諾對服務導向組織公民行為之影響

分析結果顯示，組織承諾對服務導向組織公民行為有正面影響，研究假設2獲得支持。這也是印證學者O'Reilly & Chatman (1986) 的研究分析，內化的承諾概念影響員工的組織公民行為，以及Pearce & Gregersen (1991) 的研究觀點，組織承諾對於組織公民行為有正向的影響。而本研究又根據學者Bettencourt et al. (2001)的理論將服務導向組織公民行為分為忠誠、服務傳遞、參與三個構面，表示組織承諾對於忠誠、服務傳遞、參與等三個構面都有正面的影響，顯示組織承諾可以有效增進護理人員對外提升醫院形象、主動提供意見、盡責地對待病患...等。因此，醫院管理者應讓護理人員感受到組織關心他們的福利以及重視其付出，並感覺到醫院確實在支持他們，使其產生回饋的心理、認同及信任醫院，藉以提升組織承諾，相同地，服務導向組織公民行為也會提升，護理人員於工作行為的表現也會愈好。

5.1.3 組織承諾作為知覺組織支持與服務導向組織公民行為之中介效果

分析結果顯示，組織承諾為知覺組織支持與服務導向組織公民行為之中介變項，知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對服務導向組織公民行為產生影響。根據學者 Bettencourt et al. (2001)將服務導向組織公民行為分為忠誠、服務傳遞、參與三個構面，因此，本研究也將研究假設 3 依序分為 3-1、3-2、3-3，並均得到支持，這也印證學者 Wayne et al. (1997)、Schappe (1998) 的研究分析，並驗證組織承諾在知覺組織支持與忠誠、服務傳遞、參與之間的關鍵地位。

因此，醫院管理當局在重視護理人員的貢獻，並且關心他們福利的同時，也必須思考這些因素是否能提升護理人員對醫院抱持的承諾，以促使其展現更多的服務導向組織公民行為，進而提升護理人員的醫療服務品質。



5.2 建議

根據研究結果得知，知覺組織支持會影響組織承諾進而影響服務導向組織公民行為，亦即護理人員知覺組織支持，會經由提升組織承諾進而增進服務導向組織公民行為，組織承諾在知覺組織支持與服務導向組織公民行為之間具有顯著的中介效果。因此，本研究建議醫院可透過管理機制，提高護理人員對其的信任程度，進而鼓勵護理人員表現服務導向組織公民行為。

在管理制度設計與實施上，應稟持公平原則，大至考績評比、獎金發放、升遷順序，小至工作分派、輪值排班，均應做到公平、公正、公開。而溝通管道上，醫院應提供護理人員順暢的溝通管道，可透過內部集會或聯誼活動，鼓勵護理人員表達具有建設性的意見，並可藉此瞭解其想法，縮短其與醫院的距離，更可讓護理人員參與決策，提升其對醫院的認同感，增加對醫院的信任。另外，在護理人員福利上，醫院可以提供一些彈性福利計畫並對其家庭成員提供援助，如可增設自習室供小孩念書、子女教育補助、獎學金、急難救助金等。

此外，醫院更可以透過教育訓練，規劃護理人員的專業護理在職教育訓練課程或在職進修，可提升護理人員的競爭力和創造力，依各科別成立專科護理小組讀書會，培養臨床護理專業能力，並提供建構臨床醫護新知 e 化資料的創新空間，可促使新知交流並達一致性。總而言之，醫院可透過這些制度上的設計與操作，激勵護理人員表現組織公民行為，進而塑造院內服務導向組織公民行為之組織氣候。



參考文獻

1. 吳肇展 (2006), 「銀行從業人員服務導向組織公民行為之研究」, 服務業管理評論, 第二卷第二期, 115-138 頁。
2. 吳肇展、彭于萍 (2005), 「組織公民行為之研究：兼論服務導向公民行為」, 崇右學報, 第十一期, 71-90 頁。
3. Baron, R. M. & D. A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research," *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
4. Bateman, T. S. & D. W. Organ (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595.
5. Bettencourt, L. A., M. L. Meuter & K. P. Gwinner (2001), "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of Service-Oriented organizational citizenship behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.29-41.
6. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social life*, New York: John Wiley and Sons.
7. Cran, D. J. (1994), "Towards validation of the service orientation constructs," *The Service Industries Journal*, 14, pp.34-44.
8. Deluga, R. J. (1994), "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.315-326.
9. Eisenberger, R., P. Fasolo & V. Davis-LaMastro (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp.51-59.
10. Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa (1986), "perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.500-507.
11. Hutchison, S. & M. L. Garstka (1996), "Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback," *Journal of Applied Social Psychology*, 26, pp.1351-1366.
12. Katz, D. (1964), "Motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, 9, pp.131-146.
13. Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
14. Moorman, R. H., G. L. Blakely & B. P. Niehoff (1998), "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ?," *Academy of Management Journal*, 41(3), pp.351-357.
15. Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers (1982), *Employee organizational Linkages*, NY: Academic Press.



16. O'Reilly, C. & J. Chatman (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.492-499.
17. Organ, D. W. (1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome," *Lexington, MA: Lexington Books*.
18. Organ, D. W. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," *Human Performance*, 10, pp.85-97.
19. Pearce, J. L. & H. B. Gregersen (1991), "Task Interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.838-844.
20. Porter, L. W. & E. E. Lawler (1968), "Managerial attitudes and Performance," *Homewood, IL: Irwin*.
21. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
22. Robinson, S. L. & E. W. Morrison (1995), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.289-298.
23. Schappe, P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior," *The Journal of Psychology*, 13(3), pp.277-290.
24. Settoon, R. P., N. Bennett, & R. C. Liden (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227.
25. Sheldon, M. E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 110-142.
26. Shore, L. & S J. Wayne (1993), "Commitment and employee behavior comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), pp.774-780.
27. Shore, L. M. & L. E. Tetrick (1991), "A construct validity study of the survey of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 76(5), pp.637-643.
28. Smith, C. A., D. W. Organ & J. P. Near (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.653-663.
29. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.45-47.
30. Wayne, S. J., L. Shore & R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange a social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.82-111.

