

外派回任人員信任關係與組織公民行為關係之研究 —以國軍外派回任人員為例

劉莉玲¹ 蔡美賢² 林詩偉³

¹ 大葉大學國際企業管理研究所

² 中國文化大學國際企業管理研究所博士候選人及北台灣科學技術學院國際貿易系講師

³ 大葉大學國際企業管理研究所

摘 要

組織公民行為已經成為組織行為學中之重要主題，本研究推論在組織當中，員工若能與組織、主管、同事間維持良好信任關係，應能自發性的為組織做更多貢獻，將會為組織長期帶來更高的績效。本研究的目的為針對國軍外派回任人員在不同階級(組織、主管與同事)之信任關係對組織公民行為影響的研究。

本研究，以目的取樣方法進行問卷之發放。共發放 450 份問卷，有效問卷 390 份。經由統計研究結果發現對國軍外派回任人員組織的信任與組織公民行為在迴歸係數中呈顯著的正向影響、國軍外派回任人員對主管的信任與組織公民行為在迴歸係數中呈顯著的正向影響、國軍外派回任人員對同事的信任與組織公民行為在迴歸係數中呈顯著的正向影響。國軍外派回任人員人口統計的各變數與組織公民行為之間的關係，以相關分析發現在國軍服務總年資、薪資、外派時的職位、學歷與國軍外派回任人員組織公民行為也是呈現正向關係。

關鍵字：組織公民行為(organizational citizenship behaviors)，信任關係(relationship of trust)，海外派遣(expatriate)

The Study for the Relationship between Trust and Organizational Citizenship Behavior to Military Repatriate

Li-Ling Liu¹ Tsai, Meei-Hsin² Shih-Wei Lin³

¹Graduate School of International Business Management, Da-Yeh University

²PhD Candidate, Graduate Institute of International Business Administration, Chinese Culture University
and Instructor, Department of International Trade, Northern Taiwan Institute Science Technology

³Graduate School of International Business Management, Da-Yeh University

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) became an important subject of organizational behavior. We suspected that if employees make contribution to the organization voluntarily, the more they contribute, the higher they will bring efficiently about to the organization in good trust relationship among organization, manager, and peers. The objective of this study is to investigate on OCB and trust for military repatriates. The findings of this study are that trust of military repatriates in different orders (organization, manager and peers) is a basic element of team coop-

eration to the adhesive of interpersonal relationship.

In this study, the questionnaires survey has been carried out by purposive sampling. A total of 450 questionnaires have been distributed and the number of effective questionnaires is 350. Through statistics analysis, we find that trust of organization positive effects positively to military repatriates' OCB, positive effects between trust of manager(s) and their OCB; and this is the same case between employees' trust in their peer(s) and their OCB.

From correlation analysis, we find there are positive relationship among seniority of revolutionary Army, salary, the position of the expatriate, educational background and military repatriates' OCB.

Key Words: organizational citizenship behaviors, relationship of trust, repatriate.

壹、緒 論

一、研究背景

當全球軍事競爭進入軍事革命與高採購產物對決時代之際，國防發展程度具有影響一國軍事實力的關鍵地位(王慶仁，1999)。然而，台灣自然資源貧乏，地窄人稠，與其他世界國家相比，有利條件不多(石建璋，1992)。多年來，我國憑藉著充分人力資源，妥善政府規劃，配合新技術研發，使我國在採購外派領域佔有頭角。因此舉凡技術的提升、合作、移轉、開發與創造，人才的培養便是相當重要的課題(石建璋，1992)。

國軍人員為增進專業本職學能，外派到其他武器先進國家接受專業訓練，已行之多年。然而，因近年來政府公務預算逐年減少、「精實案」及「精進案」的推行(張志煒，2006)、武器市場與戰爭形態的轉型，已使國內國防工業產生大幅變革(劉莉玲，劉自強，2007)。

依據國防部採購外派工業機構與法人團體從事研發產製維修辦法第2條：「國防武器裝備需求……，國內無法供應，須向國外採購時，應促成技術轉移及驗證，以發展國防工業。」，以及國防部組織法第12條規定：(國防部為促進對外軍事關係…得設駐外軍事機構或置工作人員。(。因此國防部在(工業合作作業規定(中，

要求在不影響軍品獲得前提下，凡國軍重大外購案總價款超過新台幣五億元以上者，目前均要求承商執行總價款百分之四十上下的合作額度，應用在合作生產、共同投資、技術移轉、合作研發、評鑑認證、人員培訓與國內採購等項目。據資料顯示，民國87年以前每年平均有100名外派人員，87年以後因為國防預算的緊縮，每年平均僅有30-40名員額接受專業技術外派任務；同時除支付本薪以外，每人每次外派平均成本約在50萬元左右(預估值)。外派人員的遴選，則須考量配合專案、專業需要以及軍官本身發展需要，依據基礎教育年(期)班、最高學歷、組織主次專長、整體編制盈缺狀況、「經營發展體系」鎖定發展必需的學經歷、編制職缺的任職標準規定、經營限制因素、本階停年、服役全年資、未來可服役年限、近三年考績、組織發展意願、體能狀況、年齡、或組織特別限制因素等條件，作為推薦外派的標準(劉莉玲，劉自強，2007)。

根據2002年Global Relocation Trends對全球181家多國籍企業調查，外派前具國際化經驗者佔30%(Peter and Denice, 2006)。多國籍企業在地主國四年雇用外派職員，所需成本約200萬美元，外派員工通常不滿意情形下，在返回不到1年時間即離開企業約20%至50%之間(Black et al., 1998)。

回任(repatriate)指「完成海外派遣任務，返回母國的程序」(Black and Stephens, 1989)。許多學者多主張回任對外派人員而言，是另一個重大的衝擊，其所面對的是母國總公司對於回任人員的態度及環境改變的影響，與外派時不同(Black, Gregersen, and Mendenhall, 1992)。Welch(1994)的研究顯示可知，多國籍企業的人力資源管理，除一般的人事管理功能外，外派人員回任問題也是重要的人力管理實務。Welch (1992)就提出外派人員回任的過程可以分為準備、重置、過渡、重新適應等4個階段。

依據回任人員的研究顯示，有各種的因素會影響外派人員回任後是否留在公司(Adler, 1981; Black et al., 1992)。這些因素包括：被安排在沒有挑戰性的工作上，缺乏自我表現的機會，缺乏職務自主權，缺乏回任規劃和輔導，缺乏組織與主管的支持與信任，升遷速度緩慢(Adler, 1981; Black et al., 1992)，組織承諾(Black et al., 1992)或者組織並不重視他們的經驗和知識，而且未適當善用他們的海外經驗來拓展國際事業(Dowling and Schler, 1990)，甚至有些回任人員覺得好像是「被忘了管理的人」，一旦回任人員對公司產生失望的態度，那麼，最後就會導致離職。因此Black et al. (1992)提出回任適應的程度將影響外派人員回任後的工作績效與留職意願。

而信任依照社會支持理論(social support theory)觀點，倘若員工在所屬之社會歷程中得到支持，便可提升員工對組織的信任，進而改善員工與系統相關團體的關係品質(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986)。因此當員工認為所處系統是關心且支持他們，並且是可信賴時，將會有良好的行為表現，即組織公民行為。尤其信任是完整組織系統之必要條件，沒有信任組織成員將為一己之私而損

及個人與組織長久之利益，進而影響組織績效(Argyris, 1964)，因此如何善加利用信任關係使外派回任人員充分發揮所長，完成績效已是管理學上重要之議題。

然，軍中法規雖有依據國軍人員出國業務作業規定總則第五條中，明文說明出國人員期滿按期返國服務者，其晉升將依「路海空軍軍官士官任官條例施行細則」，任職將視返國後由權責單位依據其所修專長及成績優予檢討派職，再出國者則需返國服務期滿二年後，得視需要准其再出國。但在國軍回任人員與非軍方回任人員同樣歷經準備、重置、過渡、與重新適應四個回任適應過程問題與回任安置問題，在實務執行上，似乎較無如非軍方多國籍企業人力資源上的相關輔助。因此，本研究動機在於深入瞭解國軍回任人員在所屬社會歷程得到的支持有別於非軍方時，其與組織成員間的信任關係之關係品質，將會如何。

二、研究目的

回顧相關研究及前人研究發現，顯示在組織心理學或組織行為上，組織公民行為和信任關係越來越受到重視，但信任與員工行為間的關係仍不清楚(Argyris, 1964)。如，史瑞祥(2004)指出當部屬會信任組織及領導者職位時，會明顯引發部屬消極態度，抑制角色內及公益於組織之行為。但 Liao, Chang, Cheng, and Kuo (2004)、Roger(2005)與林淑姬(1992)提出組織公民行為定義並未包涵於員工的基本工作要求中，但信任對組織目標有正面貢獻、避免負面行為，更有助於組織公民行為的產生。Dirks and Ferrin(2002)，Mayer and Gavin(2005)提出不同階層(對組織、對主管與對同儕間)的信任對於員工行為可能會有不同的影響。由以上文獻發現員工對不同階層(對組織、對主管與對同儕間)之信任關係對員工行為之影響可能呈現不一致的現象(Dirks and Ferrin, 2002;

Mayer and Gavin, 2005)。

因此，本研究之目的有二：(1)試著驗證釐清國軍外派回任人員在不同階層(對組織、對主管與對同儕間)之信任關係對組織公民行為之影響；(2)試著建立一套影響國軍外派回任人員組織公民行為之因果關係模式，提供實務界與學術界，應用與研究上的參考。

本研究主要由人力資源理論應用到外派回任人員時可能面臨的問題，亦即在相關理論與研究上，外派回任人員對組織、對主管與對同儕間之信任關係確實對其組織公民行為有相當的影響，也獲得實證上的支持。惟國軍以服從為天職，且特別重視信任管理的重要性，故不同種類的信任管理是否影響國軍外派回任的組織公民行為，並未有進一步之驗證與論述說明。因此，希望藉此研究找出國軍回任法令執行之可能問題，提供制度執行上的改進，以因應實際需要。此為本研究重點所在。

本研究範圍為我國國防部歷年曾外派至國外機構一年以上開缺軍職人員(含武官、軍售、受訓、駐廠、接機接艦、敦睦納編人員等)，回任至今一年內(12個月內)之人員為調查對象。研究限制為外派任務活動屬於短期，但其回任影響屬長期，本研究限於時間與資料的關係，無法做長期縱斷面的追蹤分析。也由於採用橫斷面的資料(cross-sectional data)，透過受測者得到各種變數間關係並進一步分析。因此，可能有共同方法上的變異發生(common method variance)。另外，由於透過立意取樣(purposive sampling)的過程，可能產生誤差現象，尤其在理論闡述時，可能無法擴大進行推論(generalization)(Sekaran, 1992)。

貳、文獻探討

一、外派回任

海外派遣(expatriate)是國際企業對於

全球人力配置十分重要且不可或缺的一環(李振嘉，2002)。公司外派人員的理由不外乎：地主國缺乏合適的管理人員及技術能力不足、為了培養公司幹部國際化經營的經驗、為了便利控制子公司、便利於與母公司溝通、保守產業機密等(Black and Stephens, 1989)。

外派人員就是母公司所挑選合適且可信任，而將其派遣到海外分公司擔任母子公司中間橋樑之人員(簡詩怡，2000；蘇永富，2001)。而回任(repatriate)則指「完成海外派遣任務，返回母國的程序」(Black and Stephens, 1989)。許多學者主張回任對外派人員是另一個重大的衝擊，主要為所面對的是母國總公司對於回任人員的態度、環境改變與外派時不同(Black, Gregersen, and Mendenhall, 1992)。因此，多國籍企業人力資源管理，除具一般人事管理功能外，外派人員回任問題亦是重要的人力管理實務(Welch, 1994)。有文獻指出許多因素會影響回任人員的留任(Adler, 1981; Black et al., 1992)，包括：被安排在沒有挑戰性的工作上、缺乏自我表現的機會、缺乏職務自主權、缺乏回任規劃和輔導、缺乏組織與主管的支持與信任、升遷速度緩慢(Adler, 1981; Black et al., 1992)、組織承諾(Black et al., 1992)或組織並不重視他們的經驗和知識，而且未適當善用他們的海外經驗來拓展國際事業(Dowling and Schler, 1990)，甚至有些回任人員覺得好像是「被忘了管理的人」，一旦回任人員對公司產生失望的態度，那麼，最後就會導致離職。

因此，Welch (1992)提出多國籍企業應重視且提供各項服務，以協助外派人員回任時須歷經的四個適應過程：

(一)準備(preparation)：包含對將來和關於新職位資訊收集的發展計畫。公司可以提供回任者在回任前思考的項目表或者為回任家庭轉移作徹底的準備。

(二)重置(physical relocation)：指出移動對個人的影響，儘管只是在國內，但需打斷與同事和朋友的聯繫，到下一個工作地點。大多數多國籍企業都會提供專業顧問以處理這種環境上的轉換。Forster(1997)即提出全面且人性化的協助回任人員回國後的重置問題，將有效減少因不確定性、壓力所引起的環境不適應。

(三)過渡(transition)：是指在必要時暫時性的解決，例如安排住所、學校和其他行政事務。部份公司在這個階段也聘請顧問人員來提供協助。

(四)重新適應(readjustment)：是指駐外人員回國後對不同文化的震撼和應付工作需求的處理。部份公司在回任人員外派期間即不斷充分告知組織的活動與變動情況，以利其回任時對組織的瞭解。

國軍自 1997 年起，開始執行「精實案」及「精進案」，快速且大幅的縮減組織層級，將傳統科層式組織精簡為扁平化、專業化的組織，並預期會提升戰力及效能。然面對人員大幅縮減、組織快速簡(整)併的衝擊，在工作項量不及同步檢討縮減情形下，是否因平均每人工作負荷明顯增加，而對員工心理與行為產生變化。軍中法規雖有依據九十一年七月十二日修正之國軍人員出國業務作業規定總則第五條第四款，明文說明出國人員進修(受訓)期滿按期返國服務者，其晉升將依「路海空軍軍官士官任官修例施行細則」，任職將視返國後由權責單位依據其所修專長及成績優予檢討派職，再出國者則需返國服務期滿二年後，得視需要准其再出國(國防部法規資料庫)。而在 95 年 6 月 30 日修正之路海空軍軍官士官任職條例施行細則中，明文說明國外進修(受訓)回國任職，應依所學專長派任適當職務，除因作戰及其他特殊情形，必須調任所學以外之

專長職務時，應由各司令部予以重分類後，報國防部核定，而國外留學四週以上者，管制一年，其後再依其服務成績行政經歷或職期調任(國防部法規資料庫)。然，軍中講求倫理及服從觀念甚重強調學長學弟制度，部份外派回任人員會因在這種體制下，回國報到後對自己的工作會有些期待。但若被安排在不是自己預期中的職務，而產生與組織、主管、或同儕間信任問題時，將會引發不同的心理感受，造成在服役年限一到，有可能即選擇退伍而投入社會的就業市場另起爐灶。因此，陳心田(1987)提出國軍為一相當典型的組織勞動市場，在不同人口結構狀態下，會因個人事業生涯發展認知不同，所展現的組織公民行為亦有別(陳心田，1987)。

本研究外派回任人員為國軍挑選合適的人員擔任外派至友邦國家服務或軍售、受訓...等之國軍人員。因此，本研究將採行 Cascio(1994)將派外人員定義為，被公司派往母國以外的地區工作，並有計畫回任的員工，他們同時也是母公司國籍的員工。

二、信任關係

信任乃是信任者不論在有無能力監督或控制對方的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況中主動地承擔風險(Mayer, Davis, and Schoorman, 1995)，亦即因為對別人的意圖或行為有正向的期待，願意承受傷害可能性的一種心理狀態(Burt et al., 1998)。然，信任基本條件有二：

(一)風險(risk)：意指決策者所知覺到的損失可能性。

(二)相互依賴性(interdependence)：指的是團體的利益必須要依賴他人才能得到，而且相互依賴的程度會影響到信任的程度。然而，當信任缺少情感與道德因素時，信任者就會面臨選擇投機的行為。因此信任必須透過理性的

預期來防止盲目的信賴，並且透過情感與道德來發展、維持相互信任的關係。

Berman et al. (1998) 認為組織信任可分為對同事與對上司的人際間信任，以及對組織的信任。在人際信任方面，Lewis and Weigert(1985)將人際信任分為信任意圖與信任行為。信任意圖可藉由強烈的信任目標(情感性信任)或信任的獎賞(認知性信任)而被激勵。當組織人員深信組織是真正關心他們的，並且認同組織的信仰與價值，那麼員工便會願意且自動自發的做一些事，故信任意圖乃是一種情感上的期待或是認知上的期待。而信任行為則是一種冒險行為或是一種出自於自願而冒險的行為(McAllister, 1995)，而且 Cook and Wall(1980)認為組織信任包含了對主管信任，以及對同事的信任。其中對主管的信任，意指員工信任主管的程度。員工上司的領導能力、處事明快與圓融、所做決策有利於組織、對員工誠信相待、以及考量員工工作上需求的程度；對同事的信任，則指員工信任同事的程度，即相信同事工作能力、工作言行一致、員工有工作困難時能得到同事的幫助，以及同事間公平互待的程度。

其次在組織信任方面，信任的關係不僅發生在人際之間，組織成員也會對組織整體產生信任感(institutional trust)，此乃一種非個人的信任(impersonal trust)(Jason et al., 1998)。通常員工對組織做完整體評估並認同組織的政策方針後，由於在不能監控組織的情況下，員工才會願意將自己暴露在容易被傷害的情況之中。不過 Pearce(1993)卻認為員工對組織的信任是經由比較是否公平之後得來的。但是若以社會化的角度來論組織信任，員工對組織的認同將導致對組織的信任(Kramer, 1999)。

綜觀上述信任乃是一種多型態的構

念。再者，黃怡姿(1999)認為員工對主管的信任與員工對組織的信任應有不同。主管雖為組織中的核心人物，而且與員工關係密切，但若以員工對某一特定對象的信任來推論對組織整體的信任會有失偏頗。在組織中，除了上下層有互動外，還有工作伙伴之間、工作團體之間的互動，因此倘若以員工與上司的互動來推論，可能會失去一些重要的訊息，因此將以員工為考量主體，將組織信任劃分(Hill, 1981)：

- (一)組織信任：員工相信組織所制定的政策方針是以不損及員工利益為考量，並且在認同組織的政策方針後，在不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況之中。
- (二)主管信任：員工信賴主管的領導能力，相信主管所做的決策是有助於組織的，而且對員工是以誠信相待，並考量到員工工作上需求。
- (三)同事信任：員工相信同事的工作能力，並且當同事有工作上的困難時，能得到同事間的幫助，而且彼此間相處也能公平互待。

信任關係乃從人際間的互動開始建立，而人際間的互動往往不僅要考慮眼前的利益，還需考慮時間因素(過去的經歷與未來的可能)，利益與時間因素加諸人際之間的複雜性。主導人際互動型態，可區分為經濟交換(Economic Exchange)與社會交換(Social Exchange)兩種主要形式。社會交換關係理論提供了信任理論的基礎，惟有透過社會交換才會產生個人的責任、感激與信任感(Blau, 1984)。組織中社會交換關係中的雙方，若想要繼續獲得利益，必須以實際行動來履行應負的義務，以證明其值得被信賴，因此在周期性與逐步擴大的特性下，產生組織信任(張文華, 2000)。

Hosmer(1995)指出信任是個人期望屬於人際間的互動，可以是經濟的交換，可

以是社會結構，也可以是道德操守。Madhok(1994)認為信任是一種互動，成員根據夥伴行為產生預期或期望，並根據此預期完成其所知覺的義務。

Cook and Wall(1980)將信任分為二個部份：信賴他人的意圖、他人的才能(capability)以及可靠程度(reliability)。Rempel et al.(1985)認為信任是藉由人際雙方滿意的互動過程而逐步形成的，並且可以在彼此的關係中累積信賴感。因此，信任包含可預測性(predictability)、可靠性(dependability)及信賴(faith)三種成份。一個人的行為是否具有可預測性，必須依據他過去的經驗加以判斷，若是過去的行為與現在一致，即具有可預測性；可靠性則與行為面無關，完全以被信任者的人格特質為考量，信賴則是一種心理層面的感受，即相信對方會以善意對待。而 Mayer et al.(1995)指出信任是由能力(ability)、善意(benevolence)、正直(integrity)等要素所組成。

在不同的學者提出之信任組成要素中，大致可分為行為預測、個人能力以及人格層面(道德、善意)三種。信任他人即表示願意承擔受傷害的風險，但是若完全沒有風險，也就沒有信任的必要(Mayer et al., 1995)。無疑問的，即使在完全信任對方的狀況下，仍然無法避免遭受背叛的威脅，因此，在預期可能產生損失的情況下，信任就更顯的重要(Mayer et al., 1995)。Cook and Wall(1980)依照同事以及主管二種不同的信任對象，組成人際信任的概念。

Roger and Mark(2005)指出不同的管理層級應會以多樣的方式影響員工集中注意力於完成工作的能力，一方面，與員工有直接接觸的經理人對於員工集中注意力的能力來說是很重要的，因為經理人的營運與策略決定對員工日常生活的影響至鉅。員工不管是花時間精力在試圖監視經

理人行為或憂慮經理人，都會分散員工完成工作的注意力。另一方面，一個組織的高階主管也會做出影響組織文化與成敗的決定，以及財務定位、懸而未決的策略舉措以及企業政策相關的決定。對於高層主管缺乏信任很可能讓員工花無謂的時間與心理能量去猜測他們的未來在公司的前景、裁員或公司本身的未來。相反地，對於高層主管的信任應可幫助員工得以專注於需要完成的工作，而不是憂慮像他們未來工作發展之類的問題(Roger and Mark, 2005)。

然而 Costigan, Ilter, and Berma (1998)等學者卻認為制度信任(Institutional trust)與管理階層本身的人格特性及行為沒有直接的關係，員工對於制度的信任程度，是與管理階層執行決策的成果、整體績效評估的公正性、工作保障程度、報酬制度的效率，以及員工是否具有發展個人專業才能的機會有關。

就理論觀點的分析而言，可由費孝通(1948)的差序格局概念加以說明。他認為人際交往模式有「自我中心主義」的特色，人們通常以自己為中心，把與自己相互交往的他人按親疏遠近分為幾個圓圈，愈與中心貼近的人愈親近，互動愈深層。亦即個體會依據不同的角色關係來界定彼此的互動條件與內容。例如，Graen(1976)發現與主管維持良好關係的員工，比較願意為主管付出更多的心力。大致而言，關係品質較佳的雙方，會有高度的信任、尊重、忠誠與互助。

其次就關係品質形成的原因而言，依照社會交換理論(social exchange theory)的觀點信任是形塑關係品質的重要因素(Blau, 1984)。人際交往體系的運作過程往往是奠基於相互回報的默契(Gouldner, 1960)，施者只能期望受者能履行回報的義務。如此一來，只有與所信任的人做深層性的交往，才能確保在人際交往中得以

滿足需求。因此，彼此間的信任便是人際交往的基石。透過信任建立彼此間良好的關係(Gouldner, 1960)。

三、組織公民行爲

在組織公民行爲領域中，員工在組織中的行爲表現，一直被受關注。因為員工的表現會直接影響組織的營運績效與目標之達成(Bateman and Organ, 1983)。組織公民行爲的理論基礎主要始自 Barnard (1938)的「合作意願」觀點，但是組織公民行爲之研究是在 1983 年 Organ 等學者揭示之後，引起愈來愈多學者致力於相關之實證探討。以下將對組織公民行爲的發展稍作陳述。

學者認為組織公民行爲在組織中並無正式之合約規定，亦不在一般賞罰標準的範圍裡，成員可以自行決定，在整體上組織公民行爲有助於組織功效的發揮(Bateman and Organ, 1983; Smith, Organ and Near, 1983)。Katz(1964)指出，員工對於組織的貢獻度可以用下列 3 種不同的行爲：實際參與並留任於組織中(即員工加入組織，且很少缺勤或離職)、構成角色內績效(即員工的工作符合組織所要求的機要標準，包括數量及質量的標準)、創新及自發性行爲(即員工主動執行超越工作角色要求，並對組織目標有貢獻的事項，包括與同事協調合作，保護組織系統，提出增進組織效能的建議，自我訓練以提高工作能力，營造對組織有利的外在環境等)。Bateman and Organ(1983)將上述的第三種工作行爲簡稱為「公民行爲」(Citizenship Behaviors)，說明它是組織所需要，卻未在正式工作說明書範圍中明定的行爲。

Smith et al. (1983)主張，如果組織成員只會單純地表現組織規範行爲，此一組織極可能成為一個非常脆弱的社會系統。因為每個工廠、辦公室或行政管理當局，每天都需要員工表現一系列的合作、幫

忙、建議與利他行爲；同時也需要員工表現出善意的態度。他們認為組織公民行爲在一個組織中並無正式的合約規定，也不在一般賞罰標準的範圍之內，成員可以自行決定，在整體上有利於組織功效的發揮。另一方面，Smith et al. (1983); Organ (1988)則將此個人與組織間之互動行爲正式定義為「組織公民行爲」(Organizational Citizenship Behaviors, OCB)。Brief and Motowidlo(1986)將個人與組織間之互動行爲應用在社會心理學上，而對其另作定義，稱為「社會贊同組織行爲」(Prosocial Organizational Behaviors)，意指組織成員會從事預期將有利於他人、群體或組織的行爲。其意義、構面與組織公民行爲互有差異，且定義較廣，然基本觀念大致相同。Organ(1990)指出組織公民行爲理應涵蓋不會去從事負面行爲活動的自制力，也極力贊同組織公民行爲不僅是非正式工作需求的員工表現，也是組織迫切需要的一種行爲。Graham(1991)則以更廣義的政治學角度，主張一切對組織有益的行爲都歸類成組織公民行爲，必須將員工的角色內及角色外的正面行爲均一併納入其範疇。Bolino(1999)提出的組織公民行爲和印象管理概念上有高度的重疊，且組織公民行爲可能作為達成個體印象管理目標的手段之一，組織行爲可能認為組織公民行爲將會促進達成「良好的組織公民」形象，並希望透過此行爲以得到一些好處，此類型將有意並試圖操縱他人對自己印象的行爲，社會學家稱之為印象管理。Finkelstein and Penner(2004)指出當個體展現組織公民行爲抑或是印象管理行爲，必須視其動機為何而論，因此動機扮演很重要的角色。

在組織公民行爲的分類行爲方面，Bateman and Organ (1983)將組織公民行爲構面分為利他行爲及一般性的順從行爲 2 個構面。Williamms and Anderson(1991)將

組織公民行為構面分為朝向個人的公民行為，以及朝向組織的公民行為。Graham (1991)將組織公民行為構面分為：順從、忠誠、參與等 3 個面構。McNeely and Meglino(1994)將組織公民行為分為角色內行為—堅守本份行為、朝向組織的組織公民行為—組織公益行為、朝向個人的組織公民行為—人際利他行為 3 構面。Organ 於 1988 年的後續研究中，提出具有代表性利他行為、盡職行為、運動員精神、事先知會、公民道德等 5 個構面。林淑姬 (1992)參考 Organ(1988)的問卷，自行發展出本土化組織公民行為的量表，其構面有認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實等 6 個構面。

四、回任後信任關係與組織公民行為的關聯性

回任人員面對外派期間組織之實質變化與回任後之升遷期許，都可能造成回任人員的負面情緒，唯有靠組織間的信任關係解釋與維繫外派期間之組織改變帶來之衝擊(Chi and Chen, 2007)。尤其台灣的文化價值有別於西方文明，以儒家倫理為核心(Elashmawi, 2000)，儒家強調對權威階級架構的整體忠誠價值關係的連結，包括家族、組織階級從屬與同儕朋友間的信任關係，此關係建立在互信互補之權利義務上，深深影響台灣生活與職場文化中(Hofstede, 1991)。

信任在人際關係中是相當重要的，信任可視為與他人接觸時的心理經驗(Das & Teng, 2004)。Sitkin and Roth (1993)提出信任為對他人、組織或利益團體表現之可能信念、態度和期望反應。

信任對員工行為表現具有直接效果(Rich, 1997; Robinson, 1996)。信任早已被認定可促進組織間的溝通與資訊分享(Reilly, 1978; Zand, 1972)，同時信任亦能降低組織衝突和促進資源交換(De Dreu, Giebels, and Van de Vliert, 1998; Tsai &

Ghoshal, 1998)。另外，信任可促進彼此合作與使員工專注工作(Korsgaard et al., 1995)，以及信任亦可降低不確定情況的風險(fryxell et al., 2004)。因此，具有高度信賴的組織，更可促進員工願意為工作付出更多以及在自願下展現更多的組織公民行為(Wong et al., 2005)。

就信任的產生歷程而言，依照社會支持理論(social support theory)的觀點，Eisenberger et al. (1986)認為，倘若員工在所屬的社會歷程中得到支持，便可提升員工對組織的信任，進而改善員工與系統相關團體的關係品質。因此當員工認為所處系統是關心且支持他們，並且是可信賴時，將會有良好的行為表現，即組織公民行為。

Liao et al., (2004)發現企業與員工間的關係經營的越好，則員工越傾向與同事分享知識與經驗。當團體成員間存在信任氣氛時，員工將更可能產生利他的行為(Cadenhead and Richman, 1996)及組織公民行為(Dirks and Ferrin, 2002)。另根據領導的垂直雙鏈論(vertical dyad theory)，領導者與部屬間若處於社會性或關係性的交換關係，不僅將引導員工願意在任務上盡更大的心力，或是嘗試以創新的作法工作，且更有意願擔負僱用契約規範以外的責任(Dansereau and Graen, 1975)。

Roger and Mark(2005)主張信任應會影響員工集中注意力於需要完成工作的能力，且此能力應與績效相關。意即信任既可能直接影響績效，也可能透過此研究未衡量的變數，如社會交換(Korsgaard et al., 2002)間接影響。社會交換論證的基本前提是，當管理階層或特定經理人正面對待員工，員工將希望延續並擴大此正面關係，並做出更大的貢獻作為社會交換的一部份。正如 Dirks and Ferrin(2002)所提，集中注意力的能力與社會交換均代表了信任如何影響績效的潛在互補方式，考慮到

信任可藉由這樣可替代的方式影響績效與組織公民行為。

史瑞祥(2004)指出信任對領導者權力與部屬態度間、及部屬態度與組織公民行為間之關係具部份干擾效果；部屬愈信任領導者，領導者更應加強個人權、減少職位權的使用，以抑制部屬的消極態度的產生，有利部屬組織公民行為的表現；部屬愈信任組織，領導者職位權的運用，會明顯的引發部屬消極抵抗的態度，抑制角色內行為、及組織公益行為的展現。

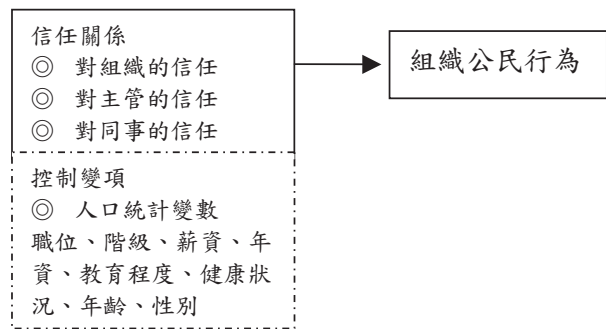
五、其他影響組織公民行為之因素

Organ(1990)認為性別、年齡、職位、不同的工作以及工作環境差異產生的變異都應被納入做為組織公民行為的預測變項研究。國內許多研究發現組織公民行為會因性別、年齡、教育程度及年資的不同而有顯著差異。如金必煌(2002)提出組織公民行為因性別的不同而有顯著差異，並發現女性較男性會展現其組織公民行為。卜啓鵬(1996)、Wagner and Rush(2000)、鄭耀男(2002)和李建慧(2003)提出組織公民行為因年齡的不同而有顯著差異。卜啓鵬、鄭耀男及李建慧的研究結果顯示年長的員工較容易產生組織公民行為。卜啓鵬(1996)提出組織公民行為因教育程度的不同而有顯著差異。卜啓鵬的研究結果顯示教育程度高者其組織公民行為越顯著。李建慧(2003)提出組織公民行為因年資的不同而有顯著差異。李建慧研究顯示年資在5年以下的員工其組織公民行為較資深者為高。

參、研究架構與假設

一、研究架構

本研究主要藉由控制人口統計變數後，進一步釐清國軍外派回任人員信任(對組織、對主管、對同事)關係對組織公民行為影響之程度。本文研究架構如圖1。



圖一 本研究架構

二、研究假設

透過彼此的信任和吸引，可以使個人得到所期望的報酬(Blau, 1984)，在社會交換理論的觀點下，回任人員以信任為基礎，預期對方會以回報的作法來做回饋的行為，而非只考慮短期的利益(Roger and Mark, 2005)。因此，國軍外派回任人員會因信任而願意進行組織公民行為交換未來對方回報的可能。惟有國軍外派回任人員對組織信任、對同事信任，才會降低不安全感，不致私藏知識。因此，綜合上述研究結果，本研究建立假設如下：
假設：國軍外派回任人員之信任關係對組織公民行為具有正向影響。

George及Jones(1998)在符號互動理論中，提出信任的發生主要是源自於人際間價值觀、態度、情緒及情感的互動，並且認為信任因素乃是影響人際團隊合作行為的驅動力。同時，Kim and Mauborgne(1998)也認為，信任能夠導致自願合作與對組織貢獻。McAllister(1995)研究中發現，當雙方信任關係持續成長時，資訊與經驗的傳遞量也會持續增加。因此，綜合上述研究結果，本研究建立假設為惟有國軍外派回任人員對組織信任、改善員工與系統相關團體之關係品質，當感覺組織系統是關心且支持他們並可信賴時，將引發良好的行為表現。

假設 1-1：國軍外派回任人員對組織的信任與組織公民行為具有正向影響。

當部屬和主管及同事有良好的交換關

係時，部屬基於報恩的情感，不但更願意努力工作，而且工作滿意、組織承諾、角色服從性及組織公民行為均較高(林行宜與戚樹誠，1993)，且人們在較熟悉與友善的團體中會比較願意主動幫助組織工作(Colquitt et al., 1997)。因此，綜合上述研究結果，本研究建立假設為當國軍外派回任人員對直屬主管的信任時，基於熟悉友善的情感，提昇工作滿意、組織承諾、角色服從性，進而引發組織公民行為。假設 1-2：國軍外派回任人員對直屬主管的信任與組織公民行為具有正向影響。

組織成員間的信任，會影響到組織新產品的研發、流程與產品的改善與知識的獲得，一旦人們產生無條件信任時，會自願幫助組織工作(George and Jones, 1998)。因此，綜合上述研究結果為當國軍外派回任人員對同事信任時，會降低不安全感而不致私藏彼此交換知識，一旦人們產生無條件信任時，會自然產生利他行為。

假設 1-3：國軍外派回任人員對同事的信任與組織公民行為具有正向影響。

肆、研究設計

一、研究方法

本研究採用目的抽樣(purposive sampling)。本研究列選國軍外派至國外機構一年以上開缺軍職人員，共計發出問卷發放 450 份，問卷回收 390 份，剔除其中因題目漏答、重複作答及勾選不合理等 40 份無效問卷，有效問卷 350 份，有效回收率為 78%。本研究就外派回任相關理論基礎與本研究之觀念架構，採用 causal-relationship method 探究人口統計變數(性別、婚姻、外派職位、外派階級、健康狀態、學歷、單位年資、國軍年資、薪資)與信任關係(對組織、對主管、與對同事)以及組織公民行為間的因果關係。在數量統計上，本研究首先利用 Person

與 point-biserial 方法，檢測各變數間之 zero-order 相關係數與關係。此外，應用複迴歸分析在控制人口統計變數後，探究信任關係三個構面(對組織、對主管、與對同事信任關係)對組織公民行為(人際利他與組織公益)產生之影響效果。

二、樣本描述

本研究用以探討受訪者職務、階級、役別、服務年資、教育程度、年齡及性別等基本資料。其樣本結構組成如表 1 所示。

三、變數操作性定義與衡量工具

(一)信任關係

衡量量表參考 Nyhan and Marlowe (1997), Costigan et al. (1998)以及 Cook and Wall(1980)及黎士群(1999)、王儀雯(2004)所發展的問卷修訂而成，同時將信任關係分為對組織的信任、對主管的信任與對同事的信任三個構面，採用 Likert 五點尺度衡量。組織信任問卷之題項，係採用 Nyhan and Marlowe(1997)引用 Costigan et al., (1998)文獻所發展的量表，並配合本研究樣本特性加以修訂，問卷題項合計 6 題。主管信任之問卷題項，係採用 Cook and Wall(1980)的量表修訂，題項合計 5 題。同事信任量表係根據 Cook and Wall(1980)的量表修訂，合計 6 個題項。信任關係之衡量量表，採用 Likert 五點尺度衡量。分數越高則代表員工知覺到的信任關係越高。經主成分分析刪除不合格問項後，其餘問項分為因素一(對同事的信任)等六題，因素解釋變異量為 28.971%，因素二(對主管的信任)共五題，因素解釋變異量為 27.421%，因素三(對組織的信任)共五題，因素解釋變異量為 21.139%。歸納結果如表 2。

(一)對組織的信任，員工對於組織的信任程度，亦即員工組織發展的信心以及知覺組織照顧員工的程度。對組織信任有 5 題，包含「我相信目前的工作是有保障

表 1 樣本描述

問 項	選 項	人 數	百 分 比
性別	女	67	19.23%
	男	283	80.77%
是否有婚姻	有	156	44.62%
	無	194	55.38%
外派時的職位	主管	11	3.08%
	副主管	15	3.46%
	參謀(含業務員)	241	68.85%
	操作員	83	23.85%
外派時的階級	士官或士官長	127	36.15%
	尉級軍官	130	37.31%
	校級軍官	92	25.38%
	將級	1	0.38%
回任至今時間長短	3個月內	242	
	6個月內	97	
	12個月內	11	
外派時的健康體能狀況	良好	296	84.62%
	尚可	54	14.62%
學歷	大學或大專畢	242	69.23%
	碩士	96	27.31%
	博士畢(戰院)	12	3.46%
在目前單位的年資	1至3年	135	38.46%
	4至5年	92	24.23%
	6年以上	123	35%
在國軍服務總年資	6年以下	137	39.23%
	7至12年	94	25.77%
	13至20年	85	23.08%
	21年以上	34	9.62%
薪資(新台幣)	30,000元以下	42	10.77%
	30,001元至35,000元	43	11.54%
	35,001元至40,000元	100	28.46%
	45,001元至50,000元	77	21.92%
	50,001元以上	88	25.00%

的；我相信目前的工作，可以獲得發展的機會；我相信單位會真心誠意的照顧官兵，考量官兵的需求；我相信公司單位會支持我，解決工作上遭遇的問題；我相信公司單位會以公平的態度對待我」($\alpha=0.9$)。

(二)對主管的信任，員工對於直屬主管的信任程度，包含信賴主管的領導能力、處事態度、決策訂定、對待員工與照顧員工需求的程度。對主管信任有 5 題，包含「我相信我的直屬主管會誠懇地考量官兵工作上的需求；我相信我的直屬主管不會壓榨官兵換取自身利益；我相信我的直屬主管會做出有利於單位的明智決策；我相信我的直屬主管會公平地對待

我；我相信直屬主管做事很有效率」($\alpha=0.922$)。

(三)對同事的信任，員工信任同事的程度，包含信賴同事工作能力、品德以及同事間互助的程度。對同事信任有 6 題，包含「我相信我的同事會盡力幫助我解決工作上的困難；我相信即使主管不在，大多數的同事依然認真工作；我相信當我需要幫助時，同事會伸出援手；我對同事們的工作能力充滿信心；我相信同事會跟我協調解決工作上的問題；我相信大部份的同事是言行合一的」($\alpha=0.915$)。

四、組織公民行為

組織公民行為採用 Smith et al. (1983)

表 2 信任關係變項之因素分析

題目	因素 1	因素 2	因素 3
對同事的信任			
我相信我的同事會盡力幫助我解決工作上的困難	0.812	0.219	0.216
我相信即使主管不在，大多數的同事依然認真工作	0.789	0.265	0.143
我相信當我需要幫助時，同事會伸出援手	0.778	0.271	0.194
我對同事們的工作能力充滿信心	0.778	0.203	0.241
我相信同事會跟我協調解決工作上的問題	0.741	0.215	0.229
我相信大部份的同事是言行合一的	0.736	0.272	0.285
對主管的信任			
我相信我的直屬主管會誠懇地考量官兵工作上的需求	0.216	0.85	0.246
我相信我的直屬主管不會壓榨官兵換取自身利益	0.235	0.843	0.164
我相信我的直屬主管會做出有利於單位的明智決策	0.308	0.806	0.183
我相信我的直屬主管會公平地對待我	0.332	0.746	0.275
我相信直屬主管做事很有效率	0.264	0.707	0.327
對組織的信任			
我相信目前的工作是有保障的	0.167	0.143	0.829
我相信目前的工作，可以獲得發展的機會	0.236	0.184	0.822
我相信單位會真心誠意的照顧官兵，考量官兵的需求	0.358	0.278	0.705
我相信公司單位會支持我，解決工作上遭遇的問題	0.32	0.461	0.676
我相信公司單位會以公平的態度對待我	0.236	0.515	0.666
Evigen value	1.067	1.247	1.091
Percent of variance explained	28.971%	27.421%	21.139%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.933		
Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square	3411.372		
Sig.	0.000		

以及 Williams and Anderson(1991)設計的工作說明量表及本研究設計彙整而成。其計分法採用 Likert 五點尺度量表來衡量，分數越高代表組織公民行為越高。經主成分分析刪除不合格問項後，分為因素一(人際利他公民行為)，因素解釋變異量為 33.281%，因素二(組織公益公民行為)，因素解釋變異量為 26.368%，歸納結果如表 3。

(一)組織公益行為：員工在工作上，能顧及組織利益的行為表現。組織公益有 4 題，包含「我會謹遵有關工作正式或非正式的教條與規則；我不花時間在無聊的對話上；我工作時不浪費時間在聊天上；我會固守且保護組織的財產」($\alpha=0.823$)。

(二)人際利他行為：員工在工作上，願意主動協調同事，主動關心同事的行為表現。人際利他有 12 題，包含「我會協助工作負擔重的同儕；當同事工作負擔重時我會協助；我願意花時間聆聽同事的問題並一起憂心；我會協助新同事早日適應環境；我會與同事一同分享興趣；我會協助主管完成任務；我會全力協助新進同仁；我會主動協助同儕；同事不在時的協助；我會與同仁共同分享資訊；當我無法完成工作前會事先告知；我會超過規範地時間參與工作」($\alpha=0.91$)。

伍、結果呈現與討論

一、相關分析

表 3 組織公民行為變項之因素分析

題目	因素 1	因素 2
我會協助工作負擔重的同儕	0.812	0.094
當同事工作負擔重時我會協助	0.737	0.194
我願意花時間聆聽同事的問題並一起憂心	0.722	0.293
我會協助新同事早日適應環境	0.722	0.262
人 我會與同事一同分享興趣	0.703	0.237
際 我會協助主管完成任務	0.701	0.214
利 我會全力協助新進同仁	0.681	0.424
他 我會主動協助同儕	0.677	0.415
同事不在時的協助	0.65	0.4
我會與同仁共同分享資訊	0.633	0.262
當我無法完成工作前會事先告知	0.596	0.302
我會超過規範地時間參與工作	0.554	0.39
組 我會謹遵有關工作正式或非正式的教條與規則	0.296	0.8
織 我不花時間在無聊的對話上	0.073	0.784
公 我工作時不浪費時間在聊天上	0.322	0.711
益 我會固守且保護組織的財產	0.426	0.688
Evigen value	8.418	
Percent of variance explained	33.281%	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.936	1.126
Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square	5327.846	26.368%
Sig.	0.000	

利用 Pearson 積差相關探討人口統計變數的性別、婚姻狀況、外派時的職位、外派時的階級、外派時的健康體能狀況、學歷、在目前單位的年資、在國軍服務總年資、薪資；信任關係的對組織的信任、對主管的信任、對同事的信任；組織公民行為的組織公益與利他、堅守本份的相關分析。

如表 4，得知其中對組織的信任與對主管的信任的相關係數($r=0.741$, $P<.05$)，表示組織的信任越高則對主管的信任也越高；對組織的信任與對同事的信任的相關係數($r=0.724$, $P<.05$)，表示組織的信任越高則對同事的信任也越高；對組織的信任與組織公益與利他的相關係數($r=0.414$)，表示組織的信任越高則組織公益與利他的行為也越高；對組織的信任與堅守本份的相關係數($r=0.380$, $P<.05$)，表示組織的信任越高則堅守本份的行為也越高。

對主管的信任與對同事的信任的相關係數($r=0.722$, $P<.05$)，表示主管的信任越高則對同事的信任也越高；對主管的信任

與組織公益與利他的相關係數($r=0.389$, $P<.05$)，表示主管的信任越高則組織公益與利他的行為也越高；對主管的信任與堅守本份的相關係數($r=0.358$, $P<.05$)，表示主管的信任越高則堅守本份的行為也越高。

對同事的信任與組織公益與利他的相關係數($r=0.545$, $P<.05$)，表示同事的信任越高則組織公益與利他的行為也越高；對同事的信任與堅守本份的相關係數($r=0.470$, $P<.05$)，表示同事的信任越高則堅守本份的行為也越高；組織公益與利他與堅守本份的相關係數($r=0.756$, $P<.05$)，表示組織公益與利他的行為越高則堅守本份的行為也越高。總信任關係與總組織公民行為的相關係數($r=0.514$, $P<.05$)，表示總信任的行為越高則總組織公民行為的行為也越高。

二、人口統計變數在組織公民行為上之差異

由表 5 可看出外派時的階級不同對於

表 4 Pearson 相關係數

變數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
性別	1															
婚姻狀況	-.024	1														
外派時職位	.019	.126*	1													
外派時階級	.261***	-.295**	-.362**	1												
外派時健康	-.017	.118*	.102	-.01	1											
學歷	-.123*	-.154**	-.459	.373**	-.02	1										
目前單位年資	.203**	-.158**	-.042	.287**	.045	.130*	1									
國軍年資	.167**	-.484**	-.211	.471**	.140**	.268**	.495**	1								
薪資	-.205**	-.275**	-.280	.317**	-.172**	.414**	.346**	.536**	1							
對組織信任	-.008	-.089	-.149**	-.120*	-.208**	-.185**	.03	.213**	.206**	1						
對主管信任	.043	-.053	-.118*	.221**	-.163**	.083	.064	.259**	.182**	.741**	1					
對同事信任	.093	-.106*	-.121*	.213**	-.196**	.113*	.003	.249**	.200**	.724**	.722**	1				
人際利他	.076	-.09	-.097	.217**	-.136*	.184*	.131*	.281**	.279**	.414**	.389**	.545**	1			
組織公益	.039	-.065	-.150**	.182**	-.121*	.201**	.135*	.302**	.296**	.380**	.358**	.470**	.756**	1		
信任關係	.051	-.093	-.143**	.206**	-.209**	.139**	.034	.266**	.217**	.900**	.901**	.913**	.503**	.449**	1	
組織公民行為	.07	-.088	-.116*	.218**	-.138**	.198**	.138**	.301**	.298**	.425**	.400**	.552**	.984**	.861**	.514**	1

表 5 外派回任人員人口統計變數與組織公民行為之差異分析

個 人 變 項		平均數	標準差	F值	P-value	事後比較
性別	女(1)	58.92	7.98	1.69	0.194	
	男(2)	57.04	9.98			
是否有婚姻	有(1)	58.36	10.94	2.71	0.101	
	無(2)	56.62	8.75			
外派時的職位	主管(1)	60.45	8.74	1.85	0.138	
	副主管(2)	57.66	13.45			
	參謀(含業務員)(3)	57.96	9.05			
	操作員(4)	55.56	10.59			
外派時的階級	士官(1)	54.86	9.94	2.61	0.00**	1>3
	士官長(2)	56.76	12.01			2>3
	少尉(3)	53.18	10.25			
	中尉(4)	57.06	7.85			
	上尉(5)	58.92	8.05			
	少校(6)	59.17	10.04			
	中校(7)	60.88	11.61			
	上校(8)	69.33	8.02			
	將級(9)	58.67	10.96			
外派時健康體 狀況	良好(1)	57.92	9.46	6.79	0.01*	1>2
	尚可(2)	54.31	10.49			
學歷	大學或大專畢(1)	57.00	10.08	5.23	0.00**	2>1
	碩士畢(2)	61.43	7.81			
	博士畢(戰院)(3)	63.00	1.73			
在目前單位的 年資	1至3年(1)	56.38	10.11	2.62	0.05	
	4至5年(2)	59.19	8.35			
	6年以上(3)	59.25	10.04			
在國軍服務總 年資	6年以下(1)	53.88	9.36	13.06	0.00**	2>1
	7至12年(2)	59.14	7.72			3>1
	13至20年(3)	60.05	11.23			4>1
	21年以上(4)	62.53	8.13			
薪資	30,000 元以下	49.84	9.98	11.83	0.00**	3>1 3>2
	30,001 元至 35,000 元	52.06	8.46			4>1 4>2
	35,001 元至 40,000 元	58.75	8.27			5>1 5>2
	45,001 元至 50,000 元	59.04	8.18			
	50,001 元以上	59.61	11.09			

註：**表 $P<0.01$; *表 $P<0.05$

組織公民行為有顯著差異($p<0.01$)。透過 Scheffe 檢定，可看出士官(平均數為 54.86)與士官長(平均數為 56.76)比少尉(平均數為 53.18)擁有較高的組織公民行為。外派時的健康體能狀況對於組織公民行為有顯著差異($p<0.05$)。透過平均數的差異，可看出健康狀況良好(平均數為 57.92)的人比尚可(平均數為 54.31)的人擁有較高的組織公民行為。學歷對於組織公民行為有顯著差異($p<0.01$)。透過 Scheffe 檢定，可看出學歷為碩士或 EMBA(平均數為 61.43)其在組織公民行為上高於學歷為大學或大專(平均數為 57.00)的受測者。受測者在國軍服務總年資在組織公民行為上有顯著差異($p<0.01$)。透過 Scheffe 檢定，可看出年資在 6 年以下(平均數為 53.88)的受測者，其在組織公民行為上低於年資超過 7 年(平均數為 59.14)的人。薪資對於組織公民行為有顯著的差異($p<0.01$)。透過 Scheffe 檢定，可看 30,000 元以下(平均數為 49.84)與 30,001 元至 35,000 元(平均數為 52.06)的人，其在組織公民行為上低於薪資 35,001 元至 40,000 元(平均數為 58.75)、45,001 元至 50,000 元(平均數為 59.04)、50,001 元以上(平均數為 59.61)的人。

三、信任關係對組織公民行為影響迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)

本研究人口統計變數的性別、婚姻狀況、外派時的職位、外派時的階級、外派時的健康體能狀況、學歷、在目前單位的年資、在國軍服務總年資、薪資為控制變項，信任關係的對組織的信任、對主管的信任、對同事的信任為自變項，以組織公民行為為依變項進行迴歸分析。

在迴歸模型中，首先加入對人口統計變數，為迴歸模型一，以了解控制變項對依變項之解釋能力及影響力；其次加入對組織的信任、對主管的信任、對同事的信任，形成迴歸模型二、三、四；最後加入

對整體信任關係，形成迴歸模型五。迴歸模型顯示如下：

模型一：組織公民行為 = f (人口統計變數)

模型二：組織公民行為 = f (人口統計變數、對組織的信任)

模型三：組織公民行為 = f (人口統計變數、對主管的信任)

模型四：組織公民行為 = f (人口統計變數、對同事的信任)

模型五：組織公民行為 = f (人口統計變數、信任關係)

迴歸模型一即首先放入人口統計變數。由表 6 可知，迴歸模型一的 F 值為 6.455($P<0.01^{**}$)，表示該模型在解釋及預測對組織公民行為的成效不錯。該模型的判定係數(R^2)有 14.6%，調整後的 R^2 也有 12.3%，表示該模型對組織公民行為變異量的解釋力有 14.6% 左右。由此可知，人口統計變數對組織公民行為之影響並不小。檢視模型可以發現在國軍服務總年資 ($\beta = 0.198$, $P<0.01$) 跟薪資 ($\beta = 0.192$, $P<0.01$) 越高，則對組織公民行為有正向的影響。

迴歸模型二中，除了考慮人口統計變數外，還加入對組織的信任變項。由表 4-16 可知，模型二的 F 值為 11.890($P<0.01$)，整個模型的判定係數(R^2)有 26%，調整後的 R^2 也有 23.8%，顯示該模型對組織公民行為變異量的解釋力有 26% 左右。檢視各變項對依變項的影響情況，即可發現薪資 ($\beta = 0.166$, $P<0.05$) 與對組織的信任 ($\beta = 0.356$, $P<0.01$) 對組織公民行為之影響是有正向的顯著水準。

迴歸模型三除了考慮人口統計變數外，還加入對主管的信任變項。由表 4-17 可知，模型三的 F 值為 10.704($P<0.01$)，整個模型的判定係數(R^2)有 24%，調整後的 R^2 也有 21.8%，顯示該模型對組織公民行為變異量的解釋力有

24%左右。檢視各變項對依變項的影響情況，即可發現薪資($\beta=0.175$, $P<0.01$)與對主管的信任($\beta=0.325$, $P<0.01$)對組織公民行為之影響是有正向的顯著水準。

迴歸模型四除了考慮人口統計變數外，還加入對同事的信任變項。由表4-18可知，模型三的F值為

19.034 ($P<0.01$)，整個模型的判定係數(R^2)有36%，調整後的 R^2 也有34.1%，顯示該模型對組織公民行為變異量的解釋力有36%左右。檢視各變項對依變項的影響情況，即可發現薪資($\beta=0.130$, $P<0.05$)與對同事的信任($\beta=0.495$, $P<0.01$)對組織公民行為之影響是有正向的顯著水準。

迴歸模型五除了考慮人口統計變數外，還加入整體信任關係變項。由表4-19可知，模型三的F值為

15.893($P<0.01$)，整個模型的判定係數(R^2)有31.9%，調整後的 R^2 也有29.9%，顯示該模型對組織公民行為變異量的解釋力有31.9%左右。檢視各變項對依變項的影響情況，即可發現薪資($\beta=0.150$, $P<0.05$)與整體信任關係($\beta=0.446$, $P<0.01$)對組織公民行為之影響是有正向的顯著水準。

陸、結 論

本研究主要是探討信任關係與組織公

表6 信任關係與組織公民行為之迴歸分析

	組織公民行為	組織公民行為	組織公民行為	組織公民行為	組織公民行為
	Model 1	Model2	Model3	Model4	Model 5
變 數	迴歸係數	迴歸係數	迴歸係數	迴歸係數	迴歸係數
人口統計變數					
性別	0.081	0.077	0.084	0.034	0.063
是否有婚姻	0.093	0.077	0.052	0.066	0.057
外派時的職位	0.043	0.051	0.048	0.035	0.047
外派時的階級	0.068	0.077	0.028	0.019	0.034
外派時健康體能	-0.086	-0.028	-0.046	-0.017	-0.016
學歷	0.090	0.047	0.102	0.083	0.075
目前單位年資	-0.057	-0.028	-0.028	0.033	0.003
國軍服務總年資	0.198**	0.133	0.112	0.093	0.090
薪資(新台幣)	0.192**	0.166*	0.175**	0.130*	0.150*
信任關係					
對組織的信任		0.356**			
對主管的信任			0.325**		
對同事的信任				0.495**	
信任關係					0.446**
R^2	0.146	0.260	0.240	0.360	0.319
ΔR^2	0.123	0.238	0.218	0.341	0.299
F值	6.455**	11.890**	10.704**	19.034**	15.893**

註：**表 $P<0.01$ *表 $P<0.05$

民行為之影響，並且納入人口統計變數當作控制變數，進一步探討信任關係對組織公民行為的影響。

本研究結果發現在人口統計變數與組織公民行為的關係方面，國軍服務總年資對組織公民行為有正向影響，即表示國軍外派回任人員若在國軍服務的年資越久，則可能因為他們在組織中待得比較久，對於組織的運作或是模式都有一定的經驗，相對的可能容易擁有較高的組織公民行為。顏士堯(2005)的研究中也發現，相較於年資較低的員工而言，年資較高的員工對組織的信任程度較高，且表現認同組織、協助同事及敬業守法行為的程度亦較高。此外，薪資、外派時的職位、學歷對組織公民行為也是呈現正向影響，表示若國軍外派回任人員的職位和學歷比較高，相對的他們所領取的薪資也越高。也可能因為本身的職位與學歷都是比較高，導致在組織中的經歷也比較多，所以在面對組織中活動也有較高的公民行為。

其次，本研究發現在組織信任關係對組織公民行為有顯著正向影響。此結果與 Liao et al., (2004)、Blau(1984)與吳貞誼(2001)的研究符合，他們發現當企業與員工之間擁有信任的關係，員工也將產生組織公民行為。信任是社會交換關係的基礎，會影響成員在交換過程的感受，同時員工會自動自發願意做一些事，正是因為深信組織真正關心他們，而且員工也認同組織的價值和信仰。此外，也發現員工與組織的契合程度越高，員工越會信任組織，則越容易表現出工作以外的組織公民行為；以及主管的信任對組織公民行為有顯著正向影響，此結果與 Dansereau and Graen(1975)、施珮君(2004)與徐楊順(2001)的研究符合，他們指出當領導者與部屬之間若處於社會性與關係性的交換關係，則員工會願意在工作上花更大的心力。對於領導的信任越高，則對於組織公

民行為的解釋力越好。此外，認為員工對主管的信任會影響知識分享的意願與組織公民行為的程度；最後，本研究發現同事的信任對組織公民行為有顯著正向影響，此結果與 Dirks and Ferrin(2002)的研究符合，當同事間擁有相互信任的氣息存在，員工可能會有不錯的組織公民行為。

本研究結果與其他學者(Welch,1994)探討非軍方之研究結果比較。發現在實務上，非軍方之外派人員回任時，大多數多國籍企業都會協助提供回任者相關回任發展計畫、提供專業顧問協助處理回任事物、盡量以人性化幫助回任人員回國後的重置問題，以減少回任之適應不確定性問題。然在軍方回任人員先依據組織發展之計畫派職規劃外派回任，並依據權責單位依其所修專長及成績優予檢討派職。尤其軍中講求倫理及服從觀念甚重，強調學長學弟制度，因此部份外派回任人員會因在這種體制下，回國到位後來，來自組織、自己、與同儕對回任工作的期待，若被安排在不是自己預期中的職務時，將會產生不同的心理感受而在服役年限一到，即可能選擇退伍而投入非軍方之社會就業市場，另起爐灶(陳心田，1987)。

本研究發現當國軍外派回任人員深信當組織會誠實對待、給予協助；會全心投入目前所從事的工作，且以全力投入工作作為肯定自我的方式，並會以終生從事目前工作為榮；並滿意目前與同事相處情形，與目前工作具發揮自己能力之機會及工作之穩定感。尤其軍人以服從為天職，學長學弟的倫理觀念濃厚，因此信任關係與組織公民行為都比較高，是與其他行業別有不同之處。此結果與 Liao et al.(2004)的研究結果相符，他發現企業與員工間的關係經營的越好，則員工越傾向與同事分享知識與經驗。當團體成員間存在信任氣氛時，員工將更可能產生利他的行為。

此外，國軍外派回任人員也相信同事

與主管具有相當的工作能力，能言行一致，而同事間都願意相互幫忙時；會把組織內的工作，看成是自己的工作，經常為工作掛心，堅守自己的工作崗位。此結果與 Dansereau and Graen(1975)的研究結果相符，領導者與部屬間若處於信任，不僅將引導員工願意在任務上盡更大的心力，且更有意願擔負僱用契約規範以外的責任。

柒、於國防管理之實務應用

雖然本研究主要的對象是針對國軍外派回任人員，但在管理實務上似乎都有類似之處。所以根據研究結果，可以針對員工在組織中的行為影響提供建議。依據社會交換理論中所提出的，了解人際間的互動行為是一種過程，而且社會交換的過程中由於互換的結果，雙方會產生感激、責任感及信任(Blau, 1984)。組織在內部應建立暢通良好的溝通管理，創造公開、公正的工作環境，例如設立意見交流的留言板及利用問卷等方式來了解員工的想法與意見，並鼓勵組織成員對既定之政策及規章提出建議，促使主管重視員工的意見，使員工有參與感和成就感，增加員工對主管的信賴感，進而建立彼此人際關係之和諧，故透過良好的溝通管道能讓主管與員工彼此互動，員工也因為能把意見表達出來而更加信任主管(陳心怡，2006)。合宜、適時的讚美、友情的信任、支持與關懷，也能提高員工從事組織公民行為的意願。當員工信任自己的主管時，會認為自己的努力，可換取主管對於考績、升遷、薪資及讚許等獎勵，而產生外在層面的工作滿足，此推論由分析結果獲得證實(Doris, 2003)。

捌、研究限制與後續研究建議

本研究在問卷資料取得上，採受測者

的自陳報告(self-report)，其所衍生的共同方法變異(common method variance)的問題，實為本研究之限制。

本研究所選取的樣本僅侷限國軍外派回任人員，無法完全顯示出該組織中大部份國軍人員的公民行為。

因軍種間擁有特殊的不同性，所以本身在服役的軍種，也很難去跟其他的軍種或是國軍人員接觸，故在發放問卷的對象，則會有發放的限制問題存在。

本研究在此探究外派回任人員對組織、對主管、對同事間信任關係對組織公民行為之關係。然外派回任後可能亦會對其工作滿意度、工作投入甚至離職跳槽的問題。似乎這些問題也是值得進一步研究的課題。

本研究人格特質方面，將開朗、外向、和諧互助、情緒穩重等觀念，其合成一個觀念性構面，可能產生人格背景因素對外派回任人員信任關係與組織公民行為上的相對誤差影響。所以，建議以後的研究可針對外派回任人格特質的構面進行進一步的深入探討。

本次研究針對國軍外派回任後組織公民行為的研究，以橫斷面資料研究信任關係對其整體行為的影響。因此，建議未來研究回任人員縱斷面資料之定性質化描述研究。這也助於瞭解組織如何長期應用外派回任人員之外派經驗，使其發揮最大績效。

玖、參考文獻

一、中文部份

Peter D., & Denice W., 2006。國際人力資源管理，(莊立民、廖曜生譯)，台北：蒼海書局，國際人力資源管理—以多國籍企業的觀點來探討人力資源的管理，第7版，頁212-213，(原文於2004年出版)。

卜啓鵬，1995。工作特性、管理型態及組

- 織氣候對組織公民行為關係之研究 - 以中資定期航運公司為例，國立海洋大學航運管理研究所之碩士論文。
- 王儀雯，2004。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究，國立國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 史瑞祥，2004。領導者權力、信任對部屬態度及組織公民行為影響—以南部地區海軍艦、陸官兵為例，私立義守大學管理研究所碩士論文。
- 石建璋，1992。國防科技人力資源與技術移轉之探討，國立清華大學工業工程研究所碩士論文。
- 吳貞誼，2001。個人—組織契合、組織信任與組織公民行為關係之研究—以航空客運公司為例，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 李建慧，2002。工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究 - 以國產實業建設股份有限公司為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 李振嘉，2002。台灣國際企業外派人力資源管理效能衡量模式之建構與實證研究，私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 林行宜，戚樹誠，1993。企業高階主管親信關係之研究，管理科學學報，11卷，2期，頁281-312。
- 林淑姬，1992。薪酬公平，程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 金必煌，2003。性別對員工福利系統滿意度之影響，交大管理學報，23(1)，1-26。
- 施珮君，2004。領導特質及行為與信任及組織公民行為間關係之研究—以遠東航空公司為例，私立義守大學管理研究所碩士論文。
- 徐楊順，2001。知識分享意願、組織公平與信任關係之研究，私立朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 國防法規資料庫，國防部。網址：<http://law.mnd.mil.tw>。
- 張文華，2000。基層行政人員組織信任之研究—以台北市區公所為研究對象，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 張志煒，2006。組織正義暨工作壓力對於工作滿意與組織公民行為關係之干擾效應，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 陳心田，1987。國軍人力結構的檢討與策進—控制策略模型之研究，國立國防管理學院資訊管理研究所碩士論文。
- 陳心怡，2006。組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響，亞太經濟管理評論，9卷，2期，頁23-42。
- 費孝通，1948。鄉土中國與鄉土重建，上海：觀察社。
- 黃怡姿，1999。員工之組織信任之形成與影響，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 劉莉玲，劉自強，2007。國軍採購人員組織福利因素、環境因素與周邊支持因素對外派適應性與外派績效影響之內部潛在因果關係研究，國防管理學報，28卷，2期，頁33-54。
- 鄭耀男，2002。國中小教師「個人與組織適配」，公教資訊，6卷，4期，頁21-34。
- 黎士群，1999。組織公平、信任與知識分享行為之關係—以 Unix 系統管理人員為例，私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 簡詩怡，2000。跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 顏士榮，2005。個人社會資本、組織信任與組織公民行為關係之研究—以心理

契約爲干擾變項，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

蘇永富，2001。轉換型領導、組織承諾與組織公民行爲關係之研究—以派外人員爲例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部份

- Adler, N. J., 1981. Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organizational Studies*, 6, 341-356.
- Argyris, C., 1964. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W., 1983. Job satisfaction and Good Soldier: the Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Berman, J., Costigon, R. D., & Ilter, S. S., 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Management Issues*, 10, 303-317.
- Black, J. S., & Stephens, G. K., Dec 1989. The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment. *Journal of Management*, 15, 4, 529-45.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E., 1992. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Stroh, L., 1998. Closing the gap: expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 111-124.
- Blau, P. M., 1984. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, and Sons.
- Bolino, M. C., 1999. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J., 1986. Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Burt, R. S., Camerer, C., Rousseau, S. B., & Sitkin, S. B., 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Cadenhead, A. C., & Richman, C. L., 1996. The Effects of Interpersonal Trust and Group Status on Prosocial and Aggressive Behaviors. *Social Behavior and Personality*, 24, 169-184.
- Cascio, W. F., 1994. *Managing Human Resources-Productivity Quality of Work Life, Profits* 2nd ed., McGraw-Hill Book Co: USA.
- Chi, shu-Cheng Steve, & Chen, Shu-Chen (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates, an empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28, 6, 474-88.
- Colquitt, J., Janz, B., & Noe, R., 1997. Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personal Psychology*, 32, 75-98.
- Cook & Wall, T., 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupation-*

- al Psychology, 53, 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berma, J. J., 1998. A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 5(3), 303-315.
- Dansereau, F., & Graen, G. A., 1975. Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Das, T. K. & Teng, B., 2004. The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19, 85-116.
- De Dreu, C. E., Giebels, E. & Van de Vliert, E., 1998. social motives and trust in integrative negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-23.
- Doris, Grinspun (2003). Part-time and casual nursing work: The perils of healthcare restructuring. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 8/9, 54-80.
- Dowling, P. J., & Schuler, R. S., 1990. International dimension of human resource management. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Driks, K. T., & Ferrin, D. L., 2002. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elashmawi, F., 2000. The many faces of Chinese business culture, *Global Diversity@Work-Global News*, available at: www.diversityatwork.com/news/mar00/news_asia1.html (accessed 3 February 2003).
- Finkelstein, M. A., & Penner, 2004. Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Forster, N., 1997. The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 414-433.
- Fryxell, g. E., dooley, R. S. & Li, W., 2004. The role of trustworthiness in maintaining employee commitment during restructuring in china. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 515-33.
- George, J., & Jones, G., 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 158-169.
- Gouldner, A. W., 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G., 1976. Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1204-1245.
- Graham, J. W., 1991. An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities of Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hill, D. B., 1981. Attitude Generalization and the measurement of trust in American leadership. *Political Behavior*, 3(3), 257-270.
- Hofstede, G. H., 1991. *Cultures and organizations: Software of the Minds*, McGraw-Hill, London and New York, NR.
- Hosmer, L. T., 1995. *Trust: The Connecting*

- Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Jason, J. B., Robert, D. C., & Selim, S. I., 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issue*, 10, 303-317.
- Katz, D., 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A., 1998. Procedural justice, strategic decision-making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M., 2002. Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87, 312-319.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J., 1995. Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kramer, P. M., 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lewis, J. D., & Weigert, A., 1985. Trust as a social reality. *Social Force*, 634, 967-985.
- Liao, S. H., Chang J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M., 2004. Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of a Taiwanese Finance and Securities Firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 24-34.
- Madhok, A., 1994. Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- Mayer R. C., & Gavin, M. B., 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 5, 874.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J., 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M., 1994. The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocially Organizational Behavior: An Examination of Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Nyhan, M., & Marlowe, H. A., 1997. Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Psychometric Properties*, 614-635.
- Organ, D. W., 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B., & Cummings, L. (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI press, 12, 43-72.
- Organ, D. W., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Pearce, J. L., 1993. Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on

- employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Reilly, Mary Ellen, 1978. A Case Study of Role Conflict: Roman Catholic Priests. *Human Relations*, 31, 1, 77-86.
- Rempel, J. K., Homes, J. G., & Zanna, M. P., 1985. Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Rich, G., 1997. The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction and performance of sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-28.
- Robinson, S., 1996. Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-99.
- Roger, C. M., & Mark, B. G., 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Sekaran, U., 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (2ed ed.), New York: John Wiley & Sons, INC.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L., 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust. *Organization science*, 4, 367-92.
- Smith, C. A., Orgon, D. W., & Near, J. P., 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tsai, w. & ghoshal, S., 1998. social capital and value creation: The role of intra-firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-76.
- Wagner, E. H., Wickizer T. M., Cheadle, A., Psaty, B. M., et al., 2000. The Kaiser Family Foundation Community Health Promotion Grants Program: Findings from an outcome evaluation. *Health Services Research*, 35, 3, 561-90.
- Welch, L. S., 1992. The use of alliances by small firms in achieving internationalization. *Scandinavian International Business Review*, 1, 2, 21-37.
- Welch, R., 1994. European works councils and their implications: The potential impact on employer practices and trade unions. *Employee Relations*, 16, 4, 48-61.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E., 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wong, Yui-Tim, Chi-Sum wong; Hang-Yue Ngo; Hon-Kwong Lui, 2005. different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises.
- Zand, D., 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-39.