

组织公民行为对工作绩效的影响研究
——基于知觉主管支持与人际公平的调节作用
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR ON JOB PERFORMANCE
—THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT
AND INTERPERSONAL JUSTICE

赵琳¹, 陈钦洲²

Lin Zhao¹, Ching-Chou Chen²

^{1,2}泰国博仁大学中文国际学院

^{1,2}Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: March 7, 2022 / Revised: August 18, 2022 / Accepted: August 25, 2022

摘要

员工被组织管理当局喜欢、鼓励的一些组织行为,也可能带来负面效应。特别是,员工的组织公民行为对于其工作绩效的负面影响,一直是组织管理学者关注的重要议题之一。本研究的目的主要聚焦于:探讨为何员工的组织公民行为会对于其工作绩效产生负向的影响。经过相关文献的梳理,本研究选择从客体关系理论的视角,提出一可以解释此现象的理论模型。研究样本采自办公室内勤工作的上班族群的 472 份有效问卷,并实行主管(填答工作绩效)与部属(填答组织公民行为、领导一部属交换关系、角色模糊、知觉主管支持以及人际公平)的配对问卷。经回归分析结果显示,理论模型的各项研究假设均得到支持,本研究结论表明的理论意义,是组织公民行为对工作绩效的负向影响,可以被理解是透过领导一部属交换关系及(或)角色模糊的影响所产生的,而在这个影响过程中,知觉主管支持是强化这一关系的因素,而人际公平则是弱化此关系的因素;本研究实务意义部分,则是管理者不宜过度强化员工的知觉主管支持,这会加深组织公民行为对工作绩效的负向影响,相反的,管理者应强化组织的人际公平,如此可以缓解组织公民行为对工作绩效的负向影响。

关键词: 组织公民行为 领导一部属交换关系 角色模糊 知觉主管支持 人际公平

Abstract

Some organizational behaviors by employees that are liked and encouraged by organizational managers may also bring about negative effects. In particular, the negative impact of employees' organizational citizenship behavior on their job performance has always been one of the important issues that organizational management scholars have paid attention to. The purpose of this study was to focus on exploring why employees' organizational citizenship behavior could have a negative impact on their job performance. After sorting out the relevant literature, this research chose to propose a theoretical model to explain this phenomenon from the perspective of the object-relations theory. The research sample was collected from 472 valid questionnaires completed by office workers who worked in offices, and implemented supervisors (responding to job performance) and their subordinates (responding to organizational citizenship behavior, leader-member exchange relationship, role ambiguity, perceived supervisor support, and interpersonal justice) for the paired questionnaire. The results of regression analysis showed that all the research hypotheses of the theoretical model were supported. The theoretical significance of the conclusion is that the negative impact of organizational citizenship behavior on job performance could be understood to be produced through the influence of leader-member exchange relationships and/or role ambiguity. In this process of influence, perceived supervisor support is a factor that strengthens the relationship, while interpersonal justice is a factor that weakens the relationship. The practical significance is that managers might not over-enhance employees' perceived supervisor support, which will deepen the negative impact of organizational citizenship behavior on job performance. On the contrary, managers might strengthen the organization's interpersonal justice, which can alleviate the negative impact of organizational citizenship behavior on job performance.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Leader-Member Exchange Relationship, Role Ambiguity, Perceived Supervisor Support, Interpersonal Justice

引言

研究背景

组织为完成工作目标, 建构出一个能有效运作的组织系统, 希望在制度上形成高度专业分工及紧密协调合作的模态。但组织所处的内外环境具有高度动态性, 组织工作团队的人力资源异质性逐步升高 (Tamunomiebi & Onah, 2019), 因此, 仅是按组织系统中所指示之工作角色内的职能运作, 已不敷使用 (Thau et al., 2004)。更加需要的是员工自发性提供角色外的相互协作努力, 以因应各种非计划内的突发状况。能主动助人的员工, 所表现出的组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior, OCB) 正是此背景下, 所产生受管理者赞赏的典型行为之一, 有利于组织绩效目标达成, 并逐渐成为组织或各级领导所鼓励的行为 (Ocampo et al., 2018)。

对于一般企业的在职员工，虽然日常工作内容大都有清楚划分，但在组织的工作上也常发生一些突发、工作界线不明确或是短期超过个别员工能够负荷的任务。在此时，虽然有些员工会无视于这些非份内职责的工作（也就是角色外工作），但组织中也有些员工会主动协助其他同事完成这些任务。因此本研究以此工作群体的成员做为探讨的对象，可以有效检验员工多做一些组织公民行为是否会影响其本身的工作绩效 (Job Performance, JP)，也就是，员工若是过多的从事角色外的组织公民行为，是否会因而耽误了自身角色内工作为影响其工作绩效的表现？为能深入探讨此一问题，过去已有许多研究证实，组织公民行为对于员工的工作绩效，存在有正向及负向的影响效果 (Atatsi et al., 2019)，本研究从一个较少被探讨的客体关系理论 (Object-Relations Theory) 视角，建构一个理论模型，藉以了解此一负向效果如何影响的机制或过程，可以让组织管理者更多的了解其形成的机理，进而寻求降低其负面的效应。

研究动机

由于组织公民行为一般被定义为是员工自发性、有利于组织绩效的非工作角色内的助人行为 (Hoffman et al., 2007)，因此，早期大部分的研究倾向于探讨如何才能促进员工表现出组织公民行为。根据 Ocampo et al. (2018) 评述，员工表现出组织公民行为，一般都能被组织或主管所欣赏，但随着对此议题的逐渐深入的探究，有些学者，例如，Bolino et al. (2013) 发现员工表现出组织公民行为，可能是出自于自利的动机，因为在领导面前展现组织公民行为，能获得领导的赞赏，或能得到职位或薪酬方面的提升；另一方面，有些领导发现许多员工都在表现组织公民行为时，逐渐将这种角色外行为视为工作的角色内行为 (Tubre & Collins, 2000)，当然，有些时候也可能是领导先形成这种看法，使得员工非自愿性的服从领导想法，而将组织公民行为当成角色内的工作。

员工是否选择表现组织公民行为，除了自身的意愿、动机之外，也可能受到来自工作特性的限制 (Marić et al., 2019)，也就是说，某些标准化程度较高、工作界线非常明确、员工自我可调配时间少的工作，可能缺乏展现组织公民行为的机会。因此，本研究选择国营和民营企业的在办公室工作之员工做为研究对象，由于工作之间的协作关系较紧密，显现可以展现组织公民行为的机会较多，可以更合适的检验组织公民行为的高低对于其工作绩效的影响过程 (Benuyenah, 2021)。

对于组织公民行为的负面动机及其所造成的负面效果，已有许多研究的探讨，但对于组织公民行为的负面效果是如何产生作用，则截至目前相对较少被关注 (Benuyenah, 2021)，因此，本研究想要探讨员工的组织公民行为是如何对于其工作绩效产生负向的影响过程，藉此研究来填补此一理论上的缺口。

研究目的

由于组织公民行为是非工作角色内的行为,本研究认为宜从人际关系的方向,探讨这项行为是如何影响工作绩效的过程,根据客体关系理论,客体关系是指一个人内在心理层次的人际关系型态模式,其主要看法在于认为人们最重视的目标,是为了和另一个人保持关系,而非仅仅是寻求满意 (Kohut & Ornstein, 2018)。在此理论基础之上,本研究认为员工之所以想要表现组织公民行为,主要在于人际关系的考虑,而组织中主要的人际关系,其一,是与主管或是领导的关系是否亲近,也就是领导一部属交换关系 (Leader-Member Exchange Relationship, LMX) 的高或低,其二,是员工在职场中的角色定位是否清楚,也就是角色模糊 (Role Ambiguity, RA) 的程度,因此,衍生出本研究对于组织公民行为是如何负向影响工作绩效过程的二项过程构念,即领导一部属交换关系与角色模糊。基此,根据理论观点延伸出本研究所要探讨的重点范围,藉此更深入了解员工表现组织公民行为之后,如何反馈到员工自身的工作绩效上 (Tagliabue et al., 2020),也才能探究出适合实务需要的意涵 (Hoffman et al., 2007)。即使是组织公民行为这么正面的行为,也可能潜存着一些负面的作用 (Bolino et al., 2013),特别是对员工的工作绩效的影响。因此,在贴近实务的组织公民行为内涵之下,本研究的主要研究目的,在于探究组织公民行为是如何负向影响工作绩效之过程。

文献综述

过去研究组织公民行为,大都假定它能为组织、工作团队或个人带来的正面效果,主要探讨来自于员工个人的特质、动机、价值观、信念或工作态度的影响 (Lam et al., 2016);或是探讨来自于工作场所的氛围、管理模式、领导型态的影响 (Chen et al., 2022);或是探讨来自于组织文化、策略目标的影响 (Mitonga-Monga, 2019)。另一研究流派,则是聚焦于组织公民行为带来的负面效果,这类型的研究强调员工表现组织公民行为的动机 (Bolino et al., 2013; Lennard & Van Dyne, 2018)。第三类研究,则是结合上述二种类型研究成果,开始整合正面与负面的效果 (Koopman et al., 2016)。本研究基于第二类的研究方向的延伸,探讨角色外的组织公民行为是如何对于员工角色内的工作绩效产生负面影响。

根据 Kohut 和 Ornstein (2018) 的主张,自我 (Self) 是指一个人形成动机的核心,以及做为提供人格展现是其主要目的。换言之,员工在组织中所展现的自我,可以被视为他在组织中行为的最根本动机,他如何看待他的同事或领导,以及他想要他的同事或领导如何看待他,是每一位员工存有自我的目的。因此,一个正常员工在自我的展现方面是有选择性的,可以是能够拥有独立感,或又能依附他人,亦可以自己为荣,同时也能将他人理想化 (Stadter & Jun, 2020)。延伸自我的自我客体 (Self-object),这指的是个体对于其他的人、事、物概念所形成的一种内在心理表征,这个概念是属于一种自我的延伸 (Kim et al., 2021)。因为自我有其需要,故需要透过

和环境的互动来发展出自己的某些特质 (Hoffman et al., 2007)。在职场中, 这种环境的互动, 主要体现在个人在同事或领导眼中的角色定位是否明确 (例如, 角色模糊的程度), 以及是否能得到领导的重视 (例如, 获得较高的领导一部属的交换关系), 而在工作环境中, 个人在工作中各项努力或行为 (Ndoja & Malekar, 2020), 所得到工作绩效的回馈 (Tagliabue et al., 2020), 也经常被用来当作自我的展现。

客体关系所强调的是人际关系, 这种人际关系会形塑出个体当前与他人之间的互动情形 (Stadter & Jun, 2020), 而这种互动关系可能是真实存在, 也有可能是个人的幻想 (Kim et al., 2021)。再者, 客体关系也能被视为存在一个人内在心理的人际关系形态的基模 (Schema)。客体与自我的概念是相对应的, 也就是说, 客体可以是一个被喜欢或讨厌的人、事、物, 甚或是不存在于实体的幻想。进一步而言, 客体也可再细分为内在客体和外在客体。外在客体是指真实存在的人或物, 而内在客体, 则是指与客体有关的影象, 像是一些记忆、想法, 感觉或幻想, 属于是一种心理表象 (Kohut & Ornstein, 2018)。虽然, 自我也是一种心理表象, 但所指的是着重在属于“自己”的想法, 感觉或幻想。

本研究认为, 员工表现组织公民行为, 符合客体关系理论所强调, 员工在组织中的人际关系, 而组织的人际关系, 主要表现在与领导的关系, 以及与同事之间的关系 (Bolino et al., 2013; Thau et al., 2004)。这些关系也体现在员工个人对领导一部属交换关系、角色模糊、知觉主管支持 (Perceived Supervisor Support, PSS)、人际公平 (Interpersonal Justice, IJ) 等方面 (Atatsi et al., 2019), 兹就这些重要因素在组织公民行为对工作绩效的影响过程, 分别扮演哪些角色, 论述如下。

员工表现组织公民行为对与领导关系的影响

虽然组织的工作均有明确的分工, 但个人的工作量可能有时量大、有时量小, 容易形成工作瓶颈 (Bottle Neck) 或怠忽 (Slack) 的现象; 也可能有一些突发状况, 是超出原有分工的作业, 致使有些工作没有被安排, 有些人则被闲置。根据客体关系理论的观点, 在此时, 那些主动展现组织公民行为的员工, 主要期望这一行为能被领导所肯定 (Van Dyne et al., 2008), 藉此提升与领导之间的互动关系, 另一方面, 领导为能多促进其他员工能表现出组织公民行为, 也愿意跟他们发展较为紧密的互动关系 (Thau et al., 2004)。综上所述, 本研究提出下列研究假设:

H1a: 组织公民行为会正向影响员工的领导一部属的交换关系。

员工表现组织公民行为对角色模糊的影响

每一位组织中所任职的员工, 都有其分内的工作, 也就是角色内的工作, 这些工作的工作量通常已经会让员工产生适度的负荷、压力, 而组织公民行为则属于角色外的工作。虽然组织系统设计的分工, 强调合作的功能 (Thau et al., 2004)。按客体关系理论的假定, 员工开始愿意自动的表现组织公民行为时, 他的领导或同事可能会逐渐认定某一些组织公民行为是该员工

的工作,这对于表现出组织公民行为的员工而言,可能会提升他在职场中角色模糊的压力,让他难以取舍,在工作中应该先考虑以提升自己工作绩效的任务为优先?抑或是多从事一些协助他人的组织公民行为?特别是当员工展现较多的组织公民行为,且在这两种工作负担同时发生需求时,且资源(时间、精力)有限的情况下,则该员工更容易产生更为严重的角色模糊的问题(Bolino et al., 2013)。综上所述,本研究提出下列研究假设:

H1b: 组织公民行为会正向影响员工的角色模糊。

员工的领导—部属的交换关系对其工作绩效的影响

采自客体关系理论的逻辑,员工与领导都重视他人与自己之间的互动关系,而且这种关系还可能会影响领导对自己工作表现的评价(Park et al., 2015)。对于那些与领导关系较不佳的员工,可能会担心工作表现因而被低估,易招致领导的严厉责难,甚或被辞退,因此,在工作上会表现得比较积极(Martin et al., 2016);相反的,与领导关系较佳的员工,则不会担心工作表现被领导评价降低,或可能会产生严重的不良后果,所以,在工作表现的积极程度相对较低(Park et al., 2015)。综上所述,本研究提出下列研究假设:

H2: 员工的领导—部属的交换关系会负向影响工作绩效。

员工的角色模糊对其工作绩效的影响

当员工在组织中包揽的角色内及角色外的工作愈多时,对于其个人在组织中的定位,将会愈加模糊(Gilboa et al., 2008),这也符合客体关系理论的概念,个人重视自己在工作互动群体中的人际关系,对定位愈清楚,人际互动的关系才容易提升。此外,组织对员工的绩效评核,通常以角色内工作为主,因此,当员工的角色愈模糊时,他投入于工作绩效的努力会相对降低(Tubre & Collins, 2000)。综上所述,本研究提出下列研究假设:

H3: 员工的角色模糊会负向影响工作绩效。

员工的知觉主管支持的调节作用

对于知觉主管支持程度较高的员工而言,让员工觉得已经取得主管的信任,特别是再多做一些角色外的组织公民行为时,主管对其个人在组织中的价值将会给予较高的评估(Thau et al., 2004),在双方都认为对方给予正面的相互反馈情况下,双方的关系自然容易发展得更为紧密(Bolino et al., 2013),这种人际正向互馈的关系,也是客体关系理论所强调的主要概念。

另一方面,对于知觉主管支持程度较高的员工,由于组织公民行为是主管所喜欢的角色外表现,由此可能让员工产生不确定性,是应该以角色外的行为为主,还是多专注于角色内工作的表现,这种矛盾的心态加剧扩大,使得组织公民行为对角色模糊的正向影响会愈强(Van Dyne et al., 2008)。

综上所述,本研究提出下列研究假设:

H4a: 知觉主管支持会正向调节组织公民行为对领导一部属的交换关系的影响。换言之, 员工的知觉主管支持程度愈高, 组织公民行为对领导一部属的交换关系的正向影响愈强。

H4b: 知觉主管支持会正向调节组织公民行为对角色模糊的影响。换言之, 员工的知觉主管支持程度愈高, 组织公民行为对角色模糊的正向影响愈强。

人际公平的调节作用

组织虽然是完成工作任务的单位, 但人际之间的互动质量, 将会影响团队合作的效能 (Thau et al., 2004), 而领导者所形塑的人际公平性, 特别有影响力 (Martin et al., 2016)。客体关系理论的观点之下, 人际公平较高的工作环境下, 意味着同事之间竞争的主要是取决于工作能力的展现 (Hadi et al., 2020), 至于与主管关系的优劣, 则对于其工作绩效的影响力, 即随之降低 (Atatsi et al., 2019)。相反的, 人际公平较低的工作环境下, 意味着同事之间竞争, 工作能力可能不是主要的考察重点, 而是取决于与主管关系的优劣 (Bolino et al., 2013), 因此, 领导一部属的交换关系对于其工作绩效的影响即随之提高 (Park et al., 2015)。

在组织中个人的绩效的完成, 通常需要与其他同事的协作 (Van Dyne et al., 2008), 在人际公平较高的工作环境下, 也就是由主管主导的人际关系处于较为平等的状态 (Hadi et al., 2020) 时, 同事之间相互帮忙, 即使有同事产生角色模糊, 则对工作绩效的负向影响, 相对于在人际公平较高的工作环境下, 此负面影响将会较弱 (Gilboa et al., 2008)。

综上所述, 本研究提出下列研究假设:

H5a: 人际公平会正向调节领导一部属的交换关系对工作绩效的影响。换言之, 员工觉得组织的人际公平程度愈高, 领导一部属的交换关系对工作绩效的负向影响愈弱。

H5b: 人际公平会正向调节角色模糊对工作绩效的影响。换言之, 员工觉得组织的人际公平程度愈高, 角色模糊对工作绩效的负向影响愈弱。

汇总上列各项研究假设, 绘制研究框架图, 如图 1 所示。

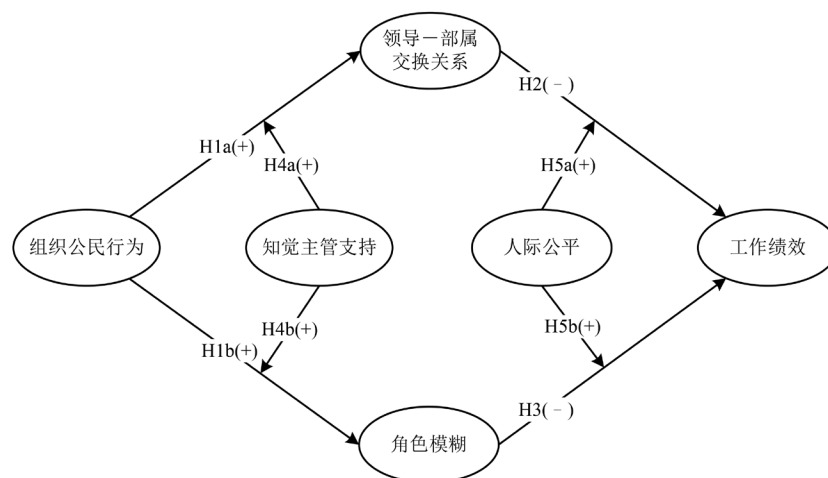


图 1 研究框架图

研究方法

研究对象与抽样方法

本研究的研究对象主要为国营和民营企业的在职员工，研究样本主要抽取自中国山东省济南市，基于这地方的国营和民营企业的在办公室工作之员工进行调查。由于国营和民营企业的员工在表现组织公民行为、领导一部属交换关系、角色模糊、知觉主管支持、人际公平等方面存在较大幅度上的差异，恰可反应本研究主要变量需要存在差异性的特性，因而特别选用国营和民营企业的员工做为研究的调查对象。

本研究以线上为主的方式进行问卷调查，收集回问卷数据之后进行无效问卷剔除处理，然后根据有效问卷数据进行统计分析。问卷总计收集回收 875 份，依序剔除：1) 填答时间未达 3 分钟（事前经找 10 位受访者测试，填答时间平均 3.15 分钟）168 份（剔除比例 19.20%），可能未能全数看清题意即填答，即视该问卷为无效，2) 问卷填答的所有题项均是同一答案者 92 份（剔除比例 10.51%），可能是未看清题意即填答，即视该问卷为无效，3) 年龄未满 20 岁者 65 份（剔除比例 7.43%），可能是实习或工读人员，不属于本研究探讨对象范围，即视该问卷为无效，4) 工作年资未满 1 年者 78 份（剔除比例 8.91%），可能属于是试用期人员，不属于本研究探讨对象的范围，即视该问卷为无效。最后得到的有效问卷 472 份（有效问卷比例 53.94%），在这其中，属于国企的员工 229 人（占有有效问卷比例 48.52%），属于民企的员工 243 人（占有有效问卷比例 51.48%）。

有一些对被解释变量可能产生影响、但非本研究主要探讨的因素，已在问卷调查中列入调查。例如，员工的性别或年龄可能会对领导一部属交换关系造成影响 (Lianidou, 2021)；员工的年龄、年资可能会对工作绩效造成影响 (Sturman, 2003)；常互动家族人数可能会对角色模糊及工作绩效造成影响 (Bolino & Turnley, 2005)。因此，伴随调查问卷，也请求受访者填答员工的性别、年龄、年资、职位、常互动家族人数等讯息，再于统计分析时列入控制变量。

测量

问卷各变量均采 Likert 的 5 点评估尺度，由非常不同意（记为 1 分）到非常同意（记为 5 分），各量表的操作型定义、参考文献来源及例题详述如后。

1. 组织公民行为

员工在组织中主动协助其他员工，完成对提升组织绩效有帮助的行为，这类行为被定义为组织公民行为。本研究采用 Van Dyne 和 LePine (1998) 所发展的 7 题项量表，选择 2 题范例题项供参考，如：“我会协助工作组的其他员工完成任务”，“我会协助工作组的其他员工了解工作内容”。

2. 领导一部属交换关系

由于领导者的时间、注意力等人际关系资源的有限性，无法与工作团体中的每位成员都建立相同的关系紧密程度，领导者与某些部属的关系会较为紧密，有些则属疏远。本研究采

用 Graen 和 Uhl-Bien (1995) 所发展的7题项量表, 选择 2 题范例题项供参考, 如: “我的主管有多么了解我的潜能”, “我的主管有多么了解我的工作问题或需要”。

3. 角色模糊

当员工对于一个给定的角色的期望或规定 (Prescription) 缺乏明确的理解和认识的程度, 可称之为角色模糊。本研究采用 Bowling et al. (2017) 所发展的 6 题项量表, 选择 2 题范例题项供参考, 如: “我不确定在工作上应该做什么”, “我一直都不清楚工作有需要哪些要求”。

4. 知觉主管支持

员工对于主管重视其贡献、关心其福祉的程度, 所展现出一种整体之的看法。本研究采用 Kuvaas 和 Dysvik (2010) 所发展的 4 题项量表, 选择 2 题范例题项供参考, 如: “我的主管很关注我的意见”, “我的主管很重视我的目标及价值”。

5. 人际公平

组织事务的处理过程中或决策时, 主管对待部属的方式, 包括尊重的态度、顾及尊严或有礼貌的程度, 愈能展现出这种对等互动的质量, 则显示人际公平愈高。本研究采用 Colquitt (2001) 所发展的 4 题项量表, 选择 2 题范例题项供参考, 如: “我的主管对我很有礼貌”, “我的主管很尊重我”。

6. 工作绩效

组织中的每一位员工所在职位, 均有设定目标的工作数量与质量, 若该员工完成符合工作要求的质与量, 可定义为工作绩效佳, 属于组织的角色内工作绩效。本研究采用 Welbourne et al. (1998) 所发展的 4 题项量表, 选择 2 题范例题项供参考, 如: “该员工完成的工作质量符合要求”, “该员工完成的工作量符合要求”。

问卷的编制过程

由于本研究测量的原始量表均来自英文文献, 在量表使用前均采用翻译一回译的方法进行处理, 在处理过程中曾找资深的研究专家讨论修改过 5 次, 以及查核相关文献引用英文量表后的翻译相比对, 经过文字的详细修改后, 得到最终的中文量表, 然后再将量表打印下来去办公室现场问不同部门的工作人员进行题项问答, 询问他们是否理解问卷中的题项, 从而判定是否可以有效的填答, 然后修改后由科研专家审查, 最后确定正式量表题项的版本, 再加上本研究选取的 5 个控制变量, 分别是性别、年龄、年资、职位、常互动家族人数等, 然后制成正式问卷进行线上发放。

研究结果

样本描述

研究样本的性别比例相近, 男性占 55.3%, 女性占 44.7%; 年龄以 25 岁以上 -30 岁以内, 这个区间段最多, 占 49.6%; 工作年资, 以 5-10 年最多, 占 47.2%; 职位方面, 以基层管理者最多, 占 30.5%; 常互动家族人数, 以 4 人以上最多, 占 39.4%。

信度与相关分析

整理各变量相关性如表 1 所示, 变量之间相关性无显着过高现象, 且平均值与标准偏差均在合理范围之内, 信度以显示一致性程度的 Cronbach's α 值评估, 各变量均在 0.83 以上, 显示量表的信度属于良好, 在可接受范围内。

表 1 相关与信度分析表

变量	平均值	标准差	组织公民行为	领导一部属交换关系	知觉主管支持	角色模糊	人际公平	工作绩效
组织公民行为	3.51	0.82	.89					
领导一部属交换关系	3.52	0.84	.26***	.91				
知觉主管支持	2.67	0.78	-.22***	-.24***	.83			
角色模糊	3.43	0.83	.19**	.19**	.26***	.88		
人际公平	3.57	0.89	.40***	.42***	.22***	.23***	.92	
工作绩效	2.41	0.90	-.30***	-.37***	.39***	-.39***	-.43***	.92

备注: *表示 $p < .05$, **表示 $p < .01$, ***表示 $p < .0001$; 对角线上为 Cronbach's α 值。

效度分析

本研究利用结构方程模型 (Structural Equation Modeling, SEM) 进行验证因子分析, 分别对量表的聚合效度与区别效度进行评估。研究框架中共计有 6 个主要变量, 进行 6 因子验证性因子分析, 分析结果所显示, 测量模型的各项拟合度指标 ($\chi^2 = 1849.44$, $df = 571$, $\chi^2/df = 3.24$, $RMSEA = 0.07$, $SRMR = 0.07$, $GFI = 0.81$, $AGFI = 0.78$, $NFI = 0.86$, $IFI = 0.90$, $CFI = 0.90$), 虽未能全部都符合最理想的数值标准, 但因模型估计量较多, 尚且均在合理、可接受之范围。

验证因子分析结果, 整理如表 2 所示。题项所对应的标准化估计值, 除一项略低 (JP \rightarrow JP3 是等于 0.58) 之外, 其他均大于 0.6。根据各变量的标准化估计值, 所计算得到的组合信度 (Composite Reliability, CR) 均大于 0.83, 平均萃取方差 (Average Variance Extracted, AVE) 也均大于 0.53, 以最小的 AVE 平方根计算值 (0.53 的平方根值为 0.73) 均大于表 1 中与各变量之间的相关系数。上述这些结果显示, 测量模型中的各因子及各因子之间, 具有较佳的聚合效度与区别效度。

表 2 组合信度与平均萃取变异量分析表

变量	题项	标准化估计值	组合信度 (CR)	平均萃取变异量 (AVE)
组织公民行为 (OCB)	OCB1	0.60	0.89	0.53
	OCB2	0.62		
	OCB3	0.71		
	OCB4	0.71		
	OCB5	0.79		
	OCB6	0.86		
	OCB7	0.76		
领导—部属交换关系 (LMX)	LMX1	0.62	0.91	0.60
	LMX2	0.92		
	LMX3	0.83		
	LMX4	0.70		
	LMX5	0.67		
	LMX6	0.82		
	LMX7	0.82		
角色模糊 (RA)	RA1	0.91	0.88	0.56
	RA2	0.82		
	RA3	0.68		
	RA4	0.78		
	RA5	0.59		
	RA6	0.66		
知觉主管支持 (PSS)	PSS1	0.82	0.83	0.56
	PSS2	0.79		
	PSS3	0.63		
	PSS4	0.73		
人际公平 (IJ)	IJ1	0.90	0.92	0.70
	IJ2	0.83		
	IJ3	0.79		
	IJ4	0.79		
	IJ5	0.87		
工作绩效 (JP)	JP1	0.89	0.93	0.77
	JP2	0.98		
	JP3	0.58		
	JP4	0.84		
	JP5	0.87		
	JP6	0.62		
	JP7	0.84		

备注：OCB1 至 OCB7 代表组织公民行为原始量表依序的题项编号；LMX1 至 LMX7 代表领导—部属交换关系原始量表依序的题项编号；RA1 至 RA6 代表角色模糊原始量表依序的题项编号；PSS1 至 PSS4 代表知觉主管支持原始量表依序的题项编号；IJ1 至 IJ5 代表人际公平原始量表依序的题项编号；JP1 至 JP7 代表工作绩效原始量表依序的题项编号；表中标准化估计值均达 $p < 0.001$ 。

回归分析

本研究利用层次回归 (Hierarchical Regression) 分析检验各项研究假设, 分析结果, 请参考如表 3 所示, 在以组织公民行为为自变量的分析模型部分, M2 的分析结果显示, 组织公民行为会正向影响员工的领导一部属的交换关系 ($\beta = .22, p < .001$), H1a 获得统计显著支持; 另外, 如 M5 的分析结果显示, 组织公民行为会正向影响员工的角色模糊 ($\beta = .14, p < .01$), H1b 获得统计显著支持。

表 3 组织公民行为自变量的统计回归分析结果表

被解释变量 解释变量 / 模型	领导一部属交换关系			角色模糊		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制变量						
性别	.08	.10*	.09*	.04	.05	.04
年龄	.04	.04	.03	-.04	-.04	-.05
年资	.05	.03	.05	.01	-.01	.00
职位	.12	.11	.10	-.14	-.14*	-.15*
常互动家族人数	-.11	-.10	-.09	.25**	.26***	.26***
自变量						
组织公民行为 (OCB)		.22***	.22***		.14**	.14***
知觉主管支持 (PSS)		-.19***	-.17***		-.24***	-.23***
调节变量						
OCB×PSS			.15***			.10*
R ²	.02	.12	.14	.03	.12	.13
ΔR ²		.10	.02		.09	.01
F	1.74	9.06***	9.68***	2.71*	8.86***	8.53***

备注 1: *表示 $p < .05$, **表示 $p < .01$, ***表示 $p < .001$; 表中出现的回归系数为标准化系数 β 值。

备注 2: 性别中 1 代表女, 2 代表男; 年龄中 1 代表 20 岁以上 -25 岁以内, 2 代表 25 岁以上 -30 岁以内, 3 代表 30 岁以上 -35 岁以内, 4 代表 35 岁以上 -40 岁以内; 年资中 1 代表 1 年以上 -2 年以内, 2 代表 2 年以上 -5 年以内, 3 代表 5 年以上 -10 年以内, 4 代表 10 年以上; 职位中 1 代表基层员工, 2 代表专业行政助理, 3 代表基层管理者, 4 代表中层管理者, 5 代表高层管理者; 常互动家族人数中 1 代表无, 2 代表 1 位, 3 代表 2 位, 4 代表 3 位, 5 代表 3 位以上。

在以知觉主管支持为调节变量的分析模型部分, M3 的分析结果显示, 知觉主管支持会正向调节组织公民行为对领导一部属的交换关系的影响 ($\beta = .15, p < .001$), H4a 获得统计显著支持。将调节效果绘制交互作用影响关系, 如图 2 所示, 当员工的知觉主管支持较低时, 组织公民行为对领导一部属的交换关系的正向影响较弱; 但当员工的知觉主管支持较高时, 组织公民行为对领导一部属的交换关系的正向影响则转强。

另外, 如 M6 的分析结果显示, 人际公平会正向调节角色模糊对工作绩效的影响 ($\beta = .10, p < .05$), H4a 获得统计显著支持。将调节效果绘制交互作用影响关系, 如图 3 所示, 当员工的知觉主管支持较低时, 组织公民行为对角色模糊的正向影响较弱; 但当员工的知觉主管支持较高时, 组织公民行为对角色模糊的正向影响则转强。

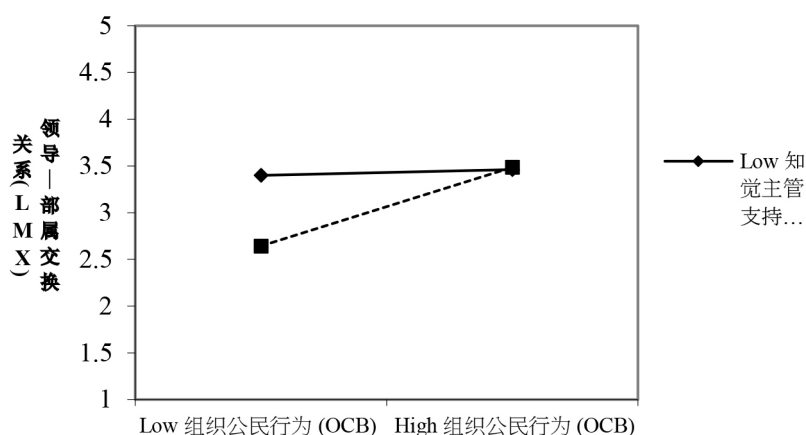


图 2 知觉主管支持调节组织公民行为对领导—部属的交换关系的影响图

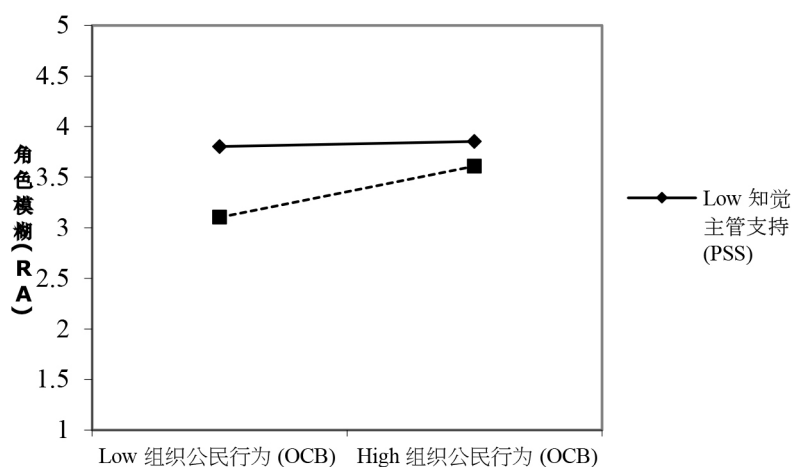


图 3 知觉主管支持调节组织公民行为对角色模糊的影响图

在以工作绩效为被解释变量的分析模型部分, 请参考如表 4 所示, M8 的分析结果显示, 员工的领导—部属的交换关系会负向影响工作绩效 ($\beta = -.23, p < .001$), H2 获得统计显著支持; 另外, M10 的分析结果显示, 员工的角色模糊会负向影响工作绩效 ($\beta = -.31, p < .001$), H3 获得统计显著支持。

在以人际公平为调节变量的分析模型部分, M9 的分析结果显示, 人际公平会正向调节领导—部属的交换关系对工作绩效的影响 ($\beta = .22, p < .001$), H5a 获得统计显著支持。将调节效果绘制交互作用影响关系, 如图 4 所示, 当员工的人际公平程度较低时, 领导—部属的交换关

系对工作绩效负向影响较强；但当员工的人际公平程度较高时，领导一部属的交换关系对工作绩效负向影响则转弱。

表 4 工作绩效为应变量的统计回归分析结果表

被解释变量 解释变量 / 模型	工作绩效				
	M7	M8	M9	M10	M11
控制变量					
性别	-.07	-.03	-.01	-.04	-.04
年龄	-.06	-.05	-.04	-.07	-.06
年资	-.05	-.02	-.01	-.03	-.01
职位	.06	.11	.13	.04	.03
常互动家族人数	-.03	-.06	-.07	.04	.04
自变量					
人际公平 (IJ)		-.33***	-.31***	-.36***	-.34***
领导一部属交换关系 (LMX)		-.23***	-.20***		
角色模糊 (RA)				-.31***	-.30***
调节变量					
IJ×LMX			.22***		
IJ×RA					.13**
R ²	.01	.24	.28	.29	.30
ΔR ²		.23	.04	.28	.01
F	1.31	20.79***	23.00***	26.43***	25.04***

备注 1：*表示 $p < .05$ ，**表示 $p < .01$ ，***表示 $p < .001$ ；表中出现的回归系数为标准化系数 β 值。

备注 2：性别 1 代表女，2 代表男；年龄 1 代表 20 岁以上 -25 岁以内，2 代表 25 岁以上 -30 岁以内，3 代表 30 岁以上 -35 岁以内，4 代表 35 岁以上 -40 岁以内；年资 1 代表 1 年以上 -2 年以内，2 代表 2 年以上 -5 年以内，3 代表 5 年以上 -10 年以内，4 代表 10 年以上；职位 1 代表基层员工，2 代表专业行政助理，3 代表基层管理者，4 代表中层管理者，5 代表高层管理者；常互动家族人数 1 代表无，2 代表1位，3 代表 2 位，4 代表 3 位，5 代表 3 位以上。

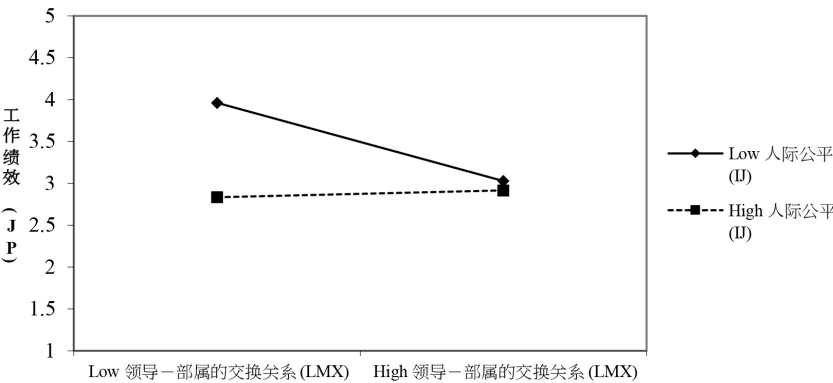


图 4 人际公平调节领导一部属的交换关系对工作绩效的影响图

接着, M11 的分析结果显示, 人际公平会正向调节角色模糊对工作绩效的影响 ($\beta = .13$, $p < .01$), H5b 获得统计显著支持。将调节效果绘制交互作用影响关系, 如图 5 所示, 当员工的人际公平程度较低时, 角色模糊对工作绩效负向影响较强; 但当员工的人际公平程度较高时, 角色模糊对工作绩效负向影响则转弱。

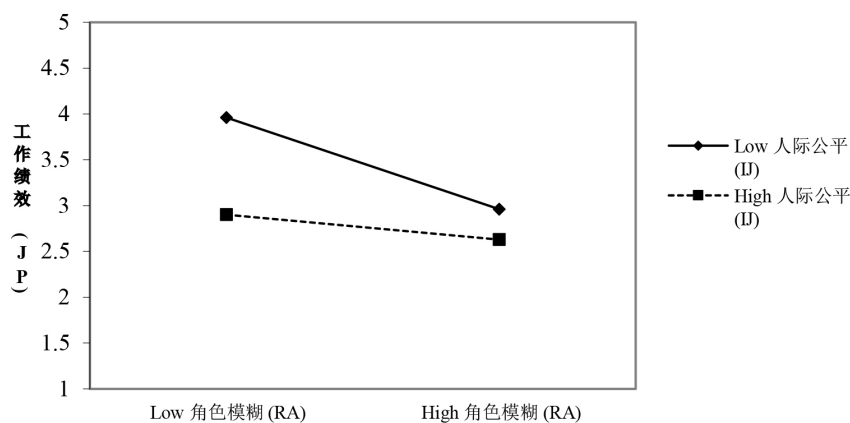


图 5 人际公平会正向调节角色模糊对工作绩效的影响图

综合上述分析结果, 绘制理论模型中的各项假设关系, 统计检定的数据支持状况, 整理如图 6 所示。分析结果表明, 所有研究假设均获得统计显著支持。

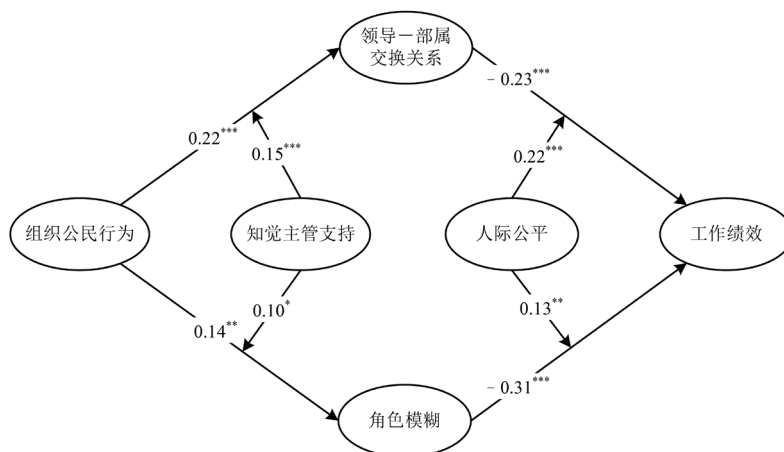


图 6 回归分析结果图

备注: *表示 $p < .05$, **表示 $p < .01$, ***表示 $p < .001$; 图中出现的回归系数为标准化系数 β 值。

讨论

根据统计检定理论模型中的各项研究假设关系, 获得下列主要的结论, 组织公民行为对工作绩效的负向影响过程, 可以被理解是透过领导一部属交换关系及(或)角色模糊的影响所产生的, 而在这个影响的过程中, 知觉主管支持是强化这一关系的因素, 而人际公平则是弱化此关系的因素。换言之, 表现组织公民行为的员工, 若是知觉主管支持的程度较高时, 组织公民行为对工作绩效的负向影响将随之提高; 而当组织的文化或管理阶层较强调人际公平时, 组织公民行为对工作绩效的负向影响也将被弱化。

有关组织公民行为对工作绩效的负向影响的这一议题, 已日益受到关注, 例如, Banwo 和 Du (2020) 就曾以外籍劳工为研究探讨的对象, 其主张与本研究相同的是, 主管支持也被认为是一个重要的影响因素。在 Atatsi et al. (2019) 的文献回顾中发现, 有关组织公民行为对工作绩效的负向影响的相关研究成果仍相当分歧, 目前尚未取得较为一致性的结论, 仍有待进一步的探讨, 而本文正选择从客体关系理论的视角, 补充这方面研究的结果。研究对象方面, 有关组织公民行为的探讨, 大都以民营企业为主, 但国营企业也逐渐受到关注, 例如 Geus et al. (2020) 的研究与探讨, 虽然在企业的所有权结构、管理型态方面存有差异, 但员工在组织中是否表现组织公民行为的心态及对工作绩效的影响是相近的, 本研究更同时纳入国营与民营企业, 扩大对此议题的研究范围与深度。

在研究的分析方法, 组织公民行为系员工个体的行为表现, 虽然本研究专注于对个人工作绩效层次的探讨, 但有些研究已开始拓展探讨一些群体或组织层次变量的影响 (Chen et al., 2022; Tuliao et al., 2020)。本文虽未分析与探讨不同的组织公民行为, 但深化组织公民行为的各种类型 (Arthaud-Day et al., 2012), 也是延伸此研究议题的方向之一。

有关组织公民行为对工作绩效的影响方面的研究, Chuang et al. (2019) 曾主张并获得验证支持, 帮助同事的组织公民行为有助于提升其创造性的绩效 (Creativity Performance), 该研究与本研究不同的是, 它将组织公民行为细化, 专注于探讨帮助同事的组织公民行为, 而工作绩效部分, 也只专注于探讨工作绩效之中的创造性的绩效。结合本研究的结果, 可能获得一假定, 不同类型的组织公民行为, 对于不同的工作绩效, 可能产生不同的影响。

1. 理论与管理意涵

有别于过去许多探讨组织公民行为的研究, 本研究从客体关系理论的观点, 建构并检验一个新提出的理论模型, 按 Hoffman et al. (2007) 的建议, 拓展概念的范围, 用以提出另外一个观点, 做为解释为何组织公民行为也可能会造成员工工作绩效的降低。虽然过去也有一些研究已经关注到组织公民行为的负面动机或影响 (Bolino et al., 2013), 但本研究针对员工工作绩效的负面效果的不同理论观点的探讨, 填补一些理论上的缺口。

在管理实务方面,本研究的结果可供管理者参考的部分,虽然组织公民行为在一般正常员工互助下,可对个人绩效彰显出正面效果 (Nadeak et al., 2021),但需要关注的是对于展现组织公民行为的员工,若是过度的令员工感到主管支持时,可能会造成本职工作绩效的降低,所幸,若能多注意人际公平的问题,则可以缓解这种负面的效果。再者,管理者也不宜过度强调员工必需展现组织公民行为,以免产生负面效应,造成员工本职工作绩效的降低。

2. 研究限制与未来研究建议

本研究选用的研究对象系针对办公室内勤的工作者,对于特殊工作群体,例如工作小组、外勤工作者,是否也能获得相同的研究结果,值得后续研究者再进行探讨。其次,有关变量的量表方面,虽然本文采用的是过去学者所开发,并曾被许多研究所采用的成熟量表,为避免影响研究的效度与信度,因而尽量保持原状,未能改动原量表的表达方式,但建议未来研究可采用近期相关研究发表的量表,在用语的表达方面可能会更能反应实况需要 (Podsakoff et al., 2013)。最后,组织公民行为所产生的负面效应,除了本研究探的工作绩效之外,是否会产生其他效果,例如,工作幸福感、同事妒忌、职场霸凌,或是更进一步探讨不同类型的组织公民行为对不同类型工作绩效的负面影响 (Benuyenah, 2021),后续研究者可考虑做进一步的深入探讨。

总结与建议

从客体关系理论的视角,能够很好的让我们理解组织公民行为对工作绩效的负向影响是如何产生与发展,探究这一个影响的过程中,具体可以被进一步分解是透过领导一部属交换关系及(或)角色模糊的影响所产生的,同时,这个影响过程中,知觉主管支持是强化这一关系的因素,而人际公平则是弱化此关系的因素。在理论方面,本研究仅挖掘出知觉主管支持及人际公平二个重要的调节这个负向影响关系的变量,建议未来学者可以再从其他理论的视角,深入的探究出其他重要的影响变量,丰富本研究议题的内涵;本研究的实务意义部分,则是建议管理者不宜过度强化员工的知觉主管支持,这会加深组织公民行为对工作绩效的负向影响,相反的,管理者应强化组织的人际公平,如此可以缓解组织公民行为对工作绩效的负向影响。

References

- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792-807.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329-351.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2020). When the good outweighs the bad: Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88-97.

- Benuyenah, V. (2021). Theorising an organisational citizenship behaviour model for managerial decision-making: From history to contemporary application. *Management Research Review*, 44(8), 1182-1198.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Chen, L., Guo, Y., Song, L. J., & Lyu, B. (2022). From errors to OCBs and creativity: A multilevel mediation mechanism of workplace gratitude. *Current Psychology*, 41(9), 6170-6184.
- Chuang, Y., Chiang, H., & Lin, A. (2019). Helping behaviors convert negative affect into job satisfaction and creative performance: The moderating role of work competence. *Personnel Review*, 48(6), 1530-1547.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., El Qadri, Z. M., & Prajogo, W. (2020). The influence of organizational justice and positive organizational behavior: Systematic review and call for future research. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(1), 67-84.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Kim, M. G., Byeon, B., & Kwon, D. S. (2021). Social TV user's object relations theory factors effects of interaction and viewing satisfaction on psychological well-being. *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(6), 243-261.
- Kohut, H., & Ornstein, P. (2018). *The search for the self: Selected writings of Heinz Kohut 1978-1981*. Routledge.

- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379-391.
- Lennard, A., & Van Dyne, L. (2018). Helping that hurts intended beneficiaries: A new perspective on the dark side of helping organizational citizenship behavior. In P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 169-184). Oxford Library of Psychology Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.37>
- Lianidou, T. (2021). The role of status and power inequalities in Leader-Member Exchange. *Leadership*, 17(6), 654-673.
- Marić, M., Hernaus, T., Vujčić, M. T., & Černe, M. (2019). Job characteristics and organizational citizenship behavior: A multisource study on the role of work engagement. *Društvena istraživanja*, 28(1), 25-45.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Mitonga-Monga, J. (2019). Examining organizational citizenship behavior as an outcome of an ethical work culture in a developing country. *Journal of Contemporary Management*, 16(1), 333-356.
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the links between coaching, OCB, and individual performance among MSME employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 65-80.
- Ndoja, K., & Malekar, S. (2020). Organizational citizenship behavior: A review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 11(2), 89-104.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862.
- Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660-680.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Welsh, D. T., & Mai, K. M. (2013). Surveying for “Artifacts”: The susceptibility of the OCB-Performance evaluation relationship to common rater, item, and measurement context effects. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 863-874.

- Stadter, M., & Jun, G. (2020). Shame East and West: Similarities, differences, culture, and self. *Psychoanalysis and Psychotherapy in China*, 3(1), 1-21.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609-640.
- Tagliabue, M. D., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861.
- Tamunomiebi, M. D., & Onah, G. O. (2019). Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 41-60.
- Thau, S., Bennett, R. J., Stahlberg, D., & Werner, J. M. (2004). Why should I be generous when I have valued and accessible alternatives? Alternative exchange partners and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 607-626.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Tuliao, K. V., Chen, C. W., & Wu, T. Y. (2020). Employees' perceived institutional importance, organizational norms, and organizational citizenship behavior: Insights from a multilevel assessment of the institutional anomie theory. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 624-643.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.



Name and Surname: Lin Zhao

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Dhurakij Pundit University

Field of Expertise: Organizational Theory and Strategy



Name and Surname: Ching-Chou Chen

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Dhurakij Pundit University

Field of Expertise: Organizational Behavior and Consumer Behavior