

# 基层公务员组织公民行为提升机制研究

## ——基于社会心理动因视角

翁清雄,刘勇,张增田

(中国科学技术大学管理学院,合肥 230026)

**摘要:** 从社会心理动因的视角,实证分析了组织公平和组织支持感对基层公务员组织公民行为的作用机制。以安徽省基层政府机关公务员为对象,收集了196份有效问卷,研究结果表明:基层政府的组织公平主要体现为程序公平和互动公平两个维度;组织公平、组织支持感对组织公民行为均有显著影响作用;组织支持感在组织公平与组织公民行为之间存在着中介作用。

**关键词:** 基层公务员;组织公民行为;社会心理;组织公平;组织支持感

中图分类号: F272.92; C936

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2014)11-0086-04

## The Mechanism of Improving Grass-roots Civil Servants' OCB

### ——A Social Psychological Perspective

WENG Qing-xiong, LIU Yong, ZHANG Zeng-tian

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026)

**Abstract:** The purpose of this paper was to reveal the mechanism by which organizational justice and perceived organizational support (POS) influenced grass-root civil servants' organizational citizenship behavior (OCB) in the social psychological perspective. Based on the analysis of 196 samples of grass-roots civil servants in Anhui province, the results show that the organizational justice of grass-roots government includes two dimensions (procedural justice, and interactive justice); both organizational justice and POS has positive effects on OCB; POS mediates the relationship between organizational justice and OCB.

**Key words:** grass-roots civil servant; OCB; social psychology; organizational justice; POS

在以往的文献中,关于公务员工作行为的研究更多侧重于职责内行为和任务绩效<sup>[1]</sup>,而对公务员表现出来的帮助他人、维护组织、富有进取心等角色外行为的研究较少<sup>[2]</sup>。实际上,基层公务员工作中除了要执行上级工作安排和完成本职业务工作外,大都需要面对广大群众,而服务群众的态和行为往往无法进行绩效考核,也难以用工作职责说明进行明确框定和规范。毋庸置疑,对于基层公务员队伍来说,仅仅完成上级赋予的各项工作任务是不够的,还需要主动地、有效地表现出超过职责要求的组织公民行为,更好地服务群众,提升公务员在人民群众心目中的形象。公务员与企业员工的最大区别是他们拥有一定的公共权力,而这些权力的行使会对他人产生重要影响,他们组织公民行为的产生可能与企业中员工存在不一样的规律。因此,本研究以基层公务员为研究对象,从社

会心理动因的视角,试图探究基层政府组织公平对组织公民行为的影响机制,并引入组织支持感这一中介变量,分析组织支持感是否在二者关系中起到中介作用。

#### 1 文献回顾与研究假设

本文以我国基层公务员为研究对象,检验和分析我国基层政府组织公平与组织公民行为的关系,并探索和验证组织支持感是否在二者之间存在中介效应。具体研究模型如图1所示。

##### 1.1 组织公平与基层公务员组织公民行为的关系

组织公民行为的产生,一方面来自于员工对工作本身的认同,他们将角色外的工作也视为自己的职责所在,认为虽然不是组织所要求的,但这种工作本身非常有价值。另一方面,它来源于其对组织回报的期待。很多员工认为,角色外的工作虽然难以被直接观察到,也不计入报酬

收稿日期: 2013-09-14

基金项目: 国家自然科学基金优秀青年科学基金项目(71422014);国家自然科学基金面上项目(71373251);安徽省自然科学基金青年项目(1308085QG125)

作者简介: 翁清雄(1981-),男,福建莆田人,博士、副教授,研究方向为组织与人力资源管理;刘勇(1988-),男,安徽肥西人,硕士研究生,研究方向为行政管理;张增田(1965-),男,安徽天长人,博士、副教授,研究方向为廉政建设。



图1 研究假设模型

范围,但在一个相对公平的环境中,有利于组织的公民行为最终可以得到组织的积极回应和相应回报。基层公务员队伍的直接服务对象是人民群众,不管是职责之内或者之外的工作,都是非常重要的。所以说,如果他们可以感知到自己的角色外行为最终能够得到组织的认可和肯定,将具有持续的角色外工作动力。相反,如果长期得不到组织的认可和肯定,这种角色外的工作往往难以坚持。Rego和Cunha的研究发现,组织公平能够有效地预测企业员工的组织公民行为<sup>[3]</sup>。基于以上分析,提出如下假设:

H1: 基层公务员的组织公平对组织公民行为存在显著影响。

### 1.2 基层公务员组织支持感与组织公民行为的关系

组织支持感作为一种主观认知和体验,指员工感受到的来自组织方面的支持和重视,是员工感受到的其个人贡献受到组织的重视程度以及组织对其个人幸福的关注程度。组织支持理论认为,当员工感受到组织在工作和生活提供了诸多支持时,员工会产生回报意愿,主动地考虑组织利益,表现出更多有利于组织的行为。Chiang和Hsieh验证了员工的组织支持感对组织公民行为有正向预测作用<sup>[4]</sup>。国内学者魏江茹基于中国背景对国内企业知识员工的组织支持感和组织公民行为进行研究,发现二者存在显著的正相关<sup>[5]</sup>。然而,这些研究主要局限于企业员工,研究结论是否适用于公共部门特别是基层公务员队伍还有待探索。因此,基于前人的已有研究,结合本研究的目的,提出如下假设:

H2: 基层公务员的组织支持感对组织公民行为存在显著影响。

### 1.3 组织公平与基层公务员组织支持感的关系

组织对员工的支持,最直接的体现在于相关资源的提供和分配,尤其是与员工发展直接相关的资源。当员工感受到组织在资源分配上存在不公平时,他就会认为组织对其不够重视,觉得组织对他的支持不够。Shore等在研究中也发现,组织资源的分配方式及其公平性直接影响到员工的组织支持感<sup>[6]</sup>,即分配公平对组织支持感具有显著的影响。也有研究发现,程序公平与组织支持感之间存在高度相关,员工越感觉到组织当中存在程序公平,就越容易产生组织支持感<sup>[7]</sup>。一项组织支持感的元分析发现,分配公平和程序公平均是组织支持感的重要前因变量<sup>[8]</sup>。另外,Loi等人通过对香港地区514名律师进行实证研究发现,程序公平与分配公平显著影响律师的组织支持感<sup>[9]</sup>。因此,提出如下假设:

H3: 基层公务员的组织公平对组织支持感存在显著影响。

### 1.4 组织支持感的中介作用

部分学者通过实证研究发现了组织支持感在组织公平与组织承诺或离职倾向之间存在着中介作用,如Nauermann等以147名失业员工为样本进行实证调查,研究他们在组织中对公平的感知及其与工作态度的关系,结果发现组织支持感在组织公平与组织承诺之间起到中介作用<sup>[10]</sup>。但目前的研究却很少关注组织支持感在组织公平与组织公民行为之间关系的作用,尤其是以公共部门员工为样本的研究几乎没有。员工在组织中受到公平对待与否,直接关系到其个人利益是否得到有效保护,影响到员工的组织支持感。感知到较强组织支持的员工可在道德和义务上会产生回报组织的积极倾向,从而产生组织公民行为。因此,本文认为,员工的组织公平通过组织支持感间接影响到组织公民行为,并提出如下研究假设:

H4: 基层公务员的组织支持感在组织公平与组织公民行为之间起中介作用。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

本文的研究对象主要为基层公务员,即政府机关中位于较低层级的公务员群体。在样本的选取时,主要以区县一级政府机关的科级以下公务员为对象,分别在安徽省合肥市、六安市、阜阳市以及黄山市四市各区、县的基层政府机关进行问卷调查。共发放问卷220份,回收有效问卷196份,有效回收率89.1%。在这196份调查对象中,从性别上看,男性占59.2%。从年龄上看,25岁及以下的占12.8%,26~35岁的占49.5%,36~50岁的占30.6%,51岁及以上的占7.1%。从学历上看,专科及以下占14.3%,大学本科占74.0%,硕士研究生及以上的占11.7%。

### 2.2 测量工具

本研究主要有3个变量需要进行测量,包括组织公平、组织支持感和组织公民行为。问卷采用李克特5级量表。组织公平的测量采纳了Walumbwa等所使用的量表<sup>[11]</sup>。组织支持感的测量采用了DeConinck在研究中所使用的量表<sup>[12]</sup>。组织公民行为的测量参考Singh等使用的量表,根据公务员的特点进行了词句的修订<sup>[13]</sup>。组织公民行为包括指向个人的公民行为(OCBI)和指向组织的公民行为(OCBO)两个维度。

### 2.3 信度与效度分析

研究中涉及的3个变量Cronbach's  $\alpha$ 系数均大于0.8,其中组织公平为0.926,组织支持感为0.893,组织公民行为为0.891,表明量表的信度内部一致性很高。

由于本研究对象为公务员群体,与前人的相关研究存在差异,为进一步观察测量量表的效度,本文采用探索性因子分析检验各变量的结构效度,得到的KMO值均大于0.8,且Bartlett球形度检验的Sig.值都是0.000,说明本问卷总体上达到了结构效度的要求。

在对组织公平进行因子分析时,结果只抽取了2个因子,且2个公因子的累积方差解释率达到67.82%,其中第一个因子F1包括了程序公平和分配公平两个维度的所有题项,第二个因子F2则为互动公平。验证性因子分析的结果也发现,双因素模型比三因素模型具有更好的拟合

度。这一结果与企业员工组织公平的三因素模型有所区别,可能是由于政府部门的组织结构与分配制度具有一定的特殊性,比如,公务员的薪酬福利分配、所获得的奖励和发展机会等主要取决于相关法律制度和组织程序。因此,公务员所感知到的程序公平与分配公平是相互渗透和重叠的,具有很强的相关性,可以合并为一个维度,在本研究中统一称为程序公平。

### 3 研究结果

#### 3.1 相关分析

各变量的均值、方差以及相关系数如表1所示。结果

表1 各变量均值、标准差与相关系数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.41	0.49							
2. 学历	1.97	0.51	0.01						
3. 工龄	2.98	1.55	-0.12	-0.38**					
4. 程序公平	3.46	0.86	-0.04	0.10	0.03				
5. 互动公平	3.15	0.93	-0.16*	-0.05	0.11	0.54**			
6. 组织支持感	3.73	0.78	-0.29**	0.07	0.07	0.53**	0.58**		
7. OCBI	4.17	0.68	-0.14*	0.02	0.21**	0.41**	0.54**	0.59**	
8. OCBO	4.07	0.74	-0.23**	0.04	0.15*	0.40**	0.52**	0.52**	0.64**

注: \*\*表示显著性水平为0.01, \*表示显著性水平为0.05

表2 组织公平对组织支持感的回归分析

变量	POS	
	基准模型	模型1
性别	-0.28***	-0.22***
学历	0.10	0.07
工龄	0.08	0.02
程序公平		0.31***
互动公平		0.38***
F值	6.78***	31.39***
R <sup>2</sup>	0.10	0.45
ΔR <sup>2</sup>		0.44

注: \*\*\*表示显著性水平为0.001, \*\*表示显著性水平为0.01, \*表示显著性水平为0.05

表3 组织公平、组织支持感对组织公民行为的回归分析

变量	OCBI				OCBO			
	基准模型	模型1	模型2	模型3	基准模型	模型1	模型2	模型3
性别	-0.11	0.05	-0.06	0.04	-0.21**	-0.08	-0.15	-0.10
学历	0.10	0.04	0.08	0.05	0.11	0.06	0.09	0.07
工龄	0.23**	0.19	0.19**	0.18	0.17*	0.13	0.16	0.11
程序公平			0.24**	0.10			0.17**	0.10
互动公平			0.29***	0.11			0.40***	0.30***
POS		0.59***		0.47***		0.48***		0.25***
F值	4.50	28.76	14.33	20.53	5.43	19.13	18.69	18.04
R <sup>2</sup>	0.07	0.38	0.27	0.40	0.08	0.29	0.33	0.36
ΔR <sup>2</sup>		0.36	0.25	0.38		0.27	0.31	0.34

注: \*\*\*表示显著性水平为0.001, \*\*表示显著性水平为0.01, \*表示显著性水平为0.05。所有模型的F检验显著性水平均达到0.001

显示,组织公民行为与组织公平和组织支持感之间都具有不同程度的显著正向相关。此外,在人口统计学变量中,性别与互动公平、组织支持、OCBI及OCBO存在负相关关系;学历与工龄存在负相关关系;工龄与OCBI及OCBO存在正相关关系。因此,下面在回归分析时,应把人口统计学变量作为控制变量。

#### 3.2 回归分析

为了实证研究基层政府组织公平对组织支持感(POS)和组织公民行为的影响,分别以组织支持感与组织公民行为为因变量,进行分步回归,结果如表2和表3所示。

##### 3.2.1 组织公平对POS的影响分析

在控制人口学变量后,组织公平对POS的回归结果如表2所示。组织公平的2个维度对组织支持感均有正向影响作用,互动公平影响作用较为显著,回归系数达到了0.38( $p < 0.001$ ),而程序公平的回归系数也达到了0.31( $p < 0.001$ )。因此,假设H3获得了支持。

##### 3.2.2 POS对OCB的影响分析

POS对组织公民行为(OCBI和OCBO)的回归结果如表3所示。POS对OCBI的回归系数达到了0.59( $p < 0.001$ ),判定系数R<sup>2</sup>为0.38,回归效果较好,ΔR<sup>2</sup>为0.36,表明进入回归方程变量能够解释OCBI 36%的变异。POS对OCBO的回归系数达到了0.48( $p < 0.001$ ),判定系数R<sup>2</sup>为0.29,回归效果较好,ΔR<sup>2</sup>为0.27,表明进入回归方程变量能够解释OCBO 27%的变异。因此,假设H2获得了支持。

### 3.2.3 组织公平对 OCB 的影响分析

以组织公平的2个维度为自变量,以OCBI和OCBO为因变量的多元回归方程如表3所示。组织公平的2个维度均对OCBI有显著的正向影响,互动公平对OCBI的影响作用最显著,回归系数达到了0.29( $p < 0.001$ )。程序公平对OCBI影响的回归系数也达到了0.24( $p < 0.01$ )。组织公平的两个维度均对OCBO有显著的正向影响,互动公平对OCBO的影响作用最显著,回归系数达到了0.40( $p < 0.001$ )。程序公平对OCBO的影响作用最弱,但回归系数也达到了0.17( $p < 0.01$ )。因此,假设H1获得了支持。

### 3.2.4 组织公平、POS对OCB的影响分析

为了检验POS在组织公平与OCBI中是否存在中介作用时,在模型3的自变量中加入POS。在对OCBI的回归方程中加入POS后,组织公平2个维度对OCBI的回归系数均不再显著,说明POS在组织公平与OCBI之间存在完全中介作用。在对OCBO的回归方程中加入POS后,程序公平的回归系数不再显著,而互动公平的回归系数显著性有所下降,但仍显著。这表明POS在程序公平感与OCBO之间存在完全中介作用,在互动公平与OCBO之间存在部分中介作用。因此,假设H4获得了支持。

## 4 讨论与结论

对于掌握着公共权力的基层公务员来说,他们的工作行为与人民群众的利益息息相关。如果他们能够履职尽责,在工作当中主动表现出组织公民行为,不仅能有效促进政府机关的和谐运转,也有利于提高政府机关的行政效率。本研究借鉴前人相关研究,从社会心理动因的视角,以组织公平为自变量、组织支持感为中介变量,构建一个基层公务员组织公民行为的影响因素模型,并实证检验了组织公平、组织支持感对基层公务员组织公民行为的影响机制。

本文主要从2个方面拓展了关于组织公平、组织支持感与组织公民行为的理论研究。第一,拓展了组织公民行为的研究领域。组织公民行为作为体现组织管理有效性的一个重要表现,在最近三十年来一直是学术界研究的热点,但研究的对象多为私营部门的员工,而对于公共部门则少有研究。本文通过实证研究发现了组织公平能够显著影响基层公务员的组织公民行为。第二,本研究深化了对组织公平维度划分和作用机制的理解。学术界对于组织公平的维度划分一直存在着争议,本文通过探索性因子分析和验证性因子分析发现基层公务员的程序公平与分配公平的相关性程度很高,二者可以很明显归结为一个因子。这一研究发现表明组织公平的维度划分在不同性质的组织中存在一定的差异。研究结果也表明,这2类公平不仅直接影响基层公务员组织公民行为的产生,同样也通过组织支持感,间接影响到基层公务员的组织公民行为。

本研究结论对基层公务员队伍的建设与管理具有以下几个方面的启示。一是要完善基层公务员管理制度,逐步形成良好的组织公平氛围。比如,在干部晋升上,要大力推行公开竞聘制度,真正做到透明、公开、公平、公正。二是在关乎基层公务员个人利益的重要决策时,要充分发

挥民主集中制,让大家畅所欲言,积极参与到相关决策中,切实保障基层公务员的参与权、决策权和知情权。三是要关注基层公务员的事业发展和生活幸福。要推行公务员队伍的职业生涯管理制度,指导和支撑基层公务员的职业发展,帮助他们解决个人发展上的困惑和困难。要帮助他们协调事业与家庭之间的关系,提升他们职业幸福感和生活幸福感。

### 参考文献:

- [1] 陈小平,肖鸣政. 公务员情绪智力与工作绩效关系及开发实证研究[J]. 中国行政管理, 2011(11): 49-52.
- [2] 李旭培,王桢,时勤. 组织认同对公务员组织公民行为的影响: 上级信任感的调节作用[J]. 软科学, 2011, 25(8): 82-85.
- [3] Rego A, Cunha M P. Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context[J]. Applied Psychology, 2010, 59(3): 404-430.
- [4] Chiang C F, Hsieh T S. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior[J]. International Journal of Hospitality Management, 2012, 31(1): 180-190.
- [5] 魏江茹. 高科技企业知识员工组织支持和组织公民行为的关系研究[J]. 软科学, 2010, 24(4): 109-111.
- [6] Shore L M, Shore T H. Perceived Organizational Support and Organizational Justice[A]. Corporate, R. S., Kacmer, K. M. Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace[C]. Westport, CT: Quorum, 1995, 149-164.
- [7] Moorman R H. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship[J]. Journal of Applied Psychology, 1991, 76(6): 845-855.
- [8] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(4): 698-714.
- [9] Loi R, Hang - Yue N, Foley S. Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, 79: 101-120.
- [10] Naumann S E, Bennett N, Bies R J, Martin C L. Laid off, but Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support[J]. International Journal of Conflict Management, 1998, 9(4): 356-368.
- [11] Walumbwa F O, Cropanzano R, Hartnell C A. Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(8): 1103-1126.
- [12] DeConinck J B. The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust[J]. Journal of Business Research, 2010, 63(12): 1349-1355.
- [13] Singh B, Winkel D E, Selvarajan T T. Managing Diversity at Work: Does Psychological Safety Hold the Key to Racial Differences in Employee Performance? [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2013, 86(2): 242-263.

(责任编辑:唐杰)