

「信任是基礎，知識是力量」 —以台灣國際觀光旅館為例

TRUST IS THE FOUNDATION, KNOWLEDGE IS THE POWER - EXAMPLES OF INTERNATIONAL TOURIST HOTELS IN TAIWAN

許順旺

天主教輔仁大學餐旅管理研究所教授

鄭姍姍*

天主教輔仁大學餐旅管理研究所助理教授

張姮燕

義守大學餐旅管理學系助理教授

Shun-Wang Hsu

*Professor, Graduate Institute of Restaurant Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University*

Shan-Shan Cheng

*Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University*

Heidi H. Chang

*Assistant Professor, Department of Hospitality Management,
I-Shou University*

摘要

本研究以台灣國際觀光旅館員工為研究對象，探討員工組織信任、組織公民行為與知識分享之關聯性。資料收集採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為國際觀光旅館工作滿六個月以上之員工，並請其直線主管以 1 比 5 配對方式協助填答員工之組

*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-3777

E-mail：078584@mail.fju.edu.tw

織公民行為。問卷發放主管及員工各 700 份，回收有效配對問卷 537 份。研究結果顯示組織信任對組織公民行為及知識分享行為有顯著的正向影響；組織公民行為對知識分享（分享意願及分享行為）有顯著的正向影響；組織公民行為對組織信任與知識分享（分享意願及分享行為）產生中介效果。希冀本研究結果讓國際觀光旅館了解組織信任重要性，並為提升組織內公民行為與知識傳播的依據，以提高營收與績效。

關鍵字：組織信任、組織公民行為、知識分享、國際觀光旅館

ABSTRACT

This study targeted at employees of international tourist hotels in Taiwan while aimed to explore the relationship among organization trust, organization citizenship behavior, and knowledge sharing. Research samples were full-time employees and managers who have worked more than six months in the international tourist hotels in Taiwan. Questionnaire surveys with convenience sampling were adopted for data collection. Using sample matching method, direct managers were invited to evaluate organization citizenship behavior of their subordinate employees. There were 700 questionnaires sent to managers and employees respectively while a total of 537 valid matching questionnaires were received. Research results indicated that (1) organization trust had a positive impact on organization citizenship behavior and knowledge sharing behavior; (2) organizational citizenship behavior had a positive impact on knowledge sharing; (3) organizational citizenship behavior had a mediated effect on the relationship between organization trust and knowledge sharing. This study provides international tourist hotels with the understanding toward importance of organizational trust and its effect as the enhancement of organizational citizenship behavior and knowledge sharing, which would consequently lead to higher organization performance.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, Knowledge Sharing, International Tourist Hotel

壹、緒論

近十年來，台灣產業面臨不同的轉變，隨著經濟多元化發展，許多企業紛紛朝向全球化佈局，而此發展趨勢已從一、二級產業，逐漸移轉至三級的服務業。其中備受關注的，又以提供旅客住宿、飲食、社交、會議場地、健康、娛樂、購物等多方面功能之旅館業為觀光產業中最關鍵性的一環。旅館業的服務品質、客房數量、經營管理等層面對觀光產業發展影響至鉅（林廣易、談心怡、林茂榮，2012）。根據交通部觀光局統計顯示，近十年來，國際及國內觀光人數都有明顯上升，來台旅客已從 2005 年的 337.8 萬人次到 2017 年的 1,000 萬人次（交通部觀光局，2018）。台灣正因國際觀光客以及國人境內旅遊的發展潛能與願景，近年來不斷增加旅館數量，目前台灣境內國際觀光旅館總數 80 間，而正在興建中的國際觀光旅館達 20 間，總計畫投資金額達 438 億台幣（台灣旅宿網，2018）。從國際知名連鎖旅館業與餐飲業相繼至台灣設點的趨勢，不僅可看出國際觀光旅館的價值、重要性及未來發展潛力，更見台灣觀光餐旅產業已走向國際化與全面化的服務（許順旺、蘇紅文、黃鉅勝，2012）。因此本研究將以台灣國際觀光旅館為主要研究對象，藉此探討國際觀光旅館員工的組織特性，探討如何從組織層面提升旅館經營績效。

飯店業是以人為主的產業，而信任又是人與人相處、人際關係間的基礎，組織與員工間在工作環境的互動關係是否成功，有賴於雙方之間有無相互信任的基礎（林鈺琴，2004）。從個人角度來看，組織信任關係到對團隊及工作環境的整體氛圍及安全感；從人際關係角度來看，組織信任是在組織內互動和引導人際關係的基石；從組織管理角度來看，組織信任會影響上下層級的關係與績效（Mishra & Morrissey, 1990；Daley & Vasu, 1998；Yilmaz & Altinkurt, 2012）。而主導人際互動的形態分為經濟交換（economic exchange）與社會交換（social exchange）兩種；前者基於算計（calculated basis）的交際關係（transaction），後者則是以信任（trust）為基礎所衍生的交換行為（Blau, 1964）。此社會交換理論（Social Exchange Theory）係指個體間的關係與群體間的關係、競爭之間的衝突與合作、組織成員之間的聯繫與親密依賴關係等（Blau, 1964），而正因信任是形塑組織關係品質的重要因素，透過信任建立組織成員彼此間的良好關係，有益於知識分享行為的產生（林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005），知識性資產的社會交換更是基於組織成員間的信任而促使彼此分享知識（Cheng & Li, 2001）。據此，本研究以此社會交換理論為立論基礎，以組織中的信任為自變項，進一步探討其與組織公民行為與知識分享間的關係。

有別於過去，在知識經濟的時代中，知識就是力量，組織之競爭優勢是來自於組織不斷產生及應用新知識，以適應快速變遷之內外在環境（阮翊峰，2009）。由於餐旅產業最重要的因子即為員工，欲提升員工的工作效率及專業知識，倚靠一般的教育訓練往往較費時，若員工能進行知識分享，不但能使其加速熟悉工作範疇，也能創造更佳的效益。Hendriks（1999）指出，施行知識管理的最重要因素是「知識分享」，而知識分享也是衡量組織知識管理與組織學習績效的重要指標。知識是被視為有價值性的無形資產，會因個體的利益考量、價值觀、教育程度等而影響是否願意傳授、分享與提供（Hollander & Offerman, 1990；Lin, 2008；Wasko & Faraj, 2000）。多元化且競爭激烈的旅館產業中若能將員工視如己出，創造出優質的環境，便能進而讓員工更加信任組織，促使員工有自發性且正向的行為，也就是所謂的組織公民行為。因此，本研究問題之一在探討員工對組織的信任如何影響其主動展現自發性的組織公民行為。Cropanzano, Rupp, and Byrne（2003）提到在人際關係相互信任的前提下，組織能給予關懷幫助，才能驅動員工行使正向之行為，也就是組織成員能主動提供並分享知識的公民行為。因此瞭解是否能透過取得組織成員彼此信任進而產生公民行為，並促使員工主動願意貢獻其知識並付出分享行動，為本研究之問題。

國際觀光旅館若要維持競爭優勢，必須讓員工對組織更加信任，以提升員工的公民行為，進而促進員工知識分享。知識被視為有價值性的無形資產，會因個體的利益考量、價值觀、教育程度等而影響員工是否願意傳授、分享與提供（Wasko & Faraj, 2000；Lin, 2007）。而國際觀光旅館對員工個人經驗累積的知識更需注重；若能將服務經驗訴諸於文字或形式來進行分享，其知識便不會隨員工離職而消失，且新進員工也能透過知識學習快速提供顧客相同的服務品質（許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀，2016；劉清華，2002）。由於服務業是提供無形資產，許多經驗與創新，都必須從員工寶貴的知識與經驗中擷取，所以知識分享在服務業之永續經營有著重要的地位，而旅館業提供無形的服務，故相當重視員工個人經驗所累積而來的知識，才能在應變能力上有一定程度的表現（許順旺、嚴雯聖、黃韶顏、林鈺琪，2017）。把知識管理當作管理變革的關鍵，就是透過有效機制促進員工的知識分享，以達到組織知識資本增值與組織績效提高的目的（許順旺等人，2017）。本研究透過國際觀光旅館各部門員工，探究員工知識分享程度是否會受到員工對於組織信任及其實行組織公民行為程度影響，從單獨個體細節加以組織整合為團體部門，進而延展到整體飯店，豐富本研究的整體性，並經由研究推導獲知員工知識分享表現確實對組織營運上有加分效果。實證結果不僅期能在理論概念上有所貢獻，也希冀能提供給國際觀光旅館在管理政策及人員招募、訓練、留才策略參考之用，並進一步提出具體組織策略以創造國際觀光旅館經營較大效益。

貳、文獻探討與回顧

一、組織信任

社會學以不同的觀點探討人類行為，社會交換理論 (Social Exchange Theory, SET) 主要說明社會中每個個體是最大利益追求者 (Blau, 1964)。個體之間從事互動行為，乃是付出者並非以當前的利益為主要考量，而是預期受方會以某種形式進行回報 (Blau, 1964)。因此根據 Blau (1964) 所提出的社會交換理論觀點，組織信任為組織以關懷的方式及態度對待部屬，部屬則會以互惠的形式對組織進行回饋；相反地，若部屬認為組織失信於己，部屬即會減少對組織的信任程度。邱漢誠 (2013) 認為信任的環境是一個願意讓成員透過互動進而交換資訊的組織中，一個重要的機制，也是社會性交換的重要組成部分。Albrecht and Travaglione (2003) 認為組織信任係指組織成員滿懷期望，相信上層管理者的表現將會符合成員的最大利益，且組織成員自發性去依賴和信任管理者。Laschinger and Finegan (2005) 採整合模式指出信任為員工願意正直地且達成組織承諾的信念，而 Yilmaz and Altinkurt (2012) 發現員工對於組織的信任是員工最重要的需求之一，其根據組織內的個人或團體，直接或間接塑造。簡而言之，信任被認為是一種組織成員相互依賴的關係，而組織信任是員工對組織具有信心和支持情感的展現。在人才市場廣泛且多元的情形下，若能使關鍵的員工和組織、主管與同儕互相產生信任，不但能留下優秀人才外，也進而提升員工對組織產生的直接績效。本研究將組織信任定義為員工對團隊、管理者及同事的一種整體信賴知覺，組織成員相信其付出與努力後，組織或管理者會給予對等的回饋。

二、組織公民行為

組織公民行為研究最早起源於 Barnard (1938) 所提出的「合作系統」概念，認為組織由每個組織成員願意合作及共同努力所形成的團體，個體自願性付出越多，組織的職權體系越能健全並穩定。Katz and Kahn (1978) 認為此「創新或自發的行為」，是指組織成員的主動性利他行為，因其超越組織賦予的角色規範，因此早期被通稱為「角色外行為 (extra-role behavior)」，以與組織工作說明書或其他正式規範的「角色內行為 (in-role behavior)」有所區隔。Bateman and Organ (1983) 將員工自發性展現與組織正式規範無關的利社會行為定名為「組織公民行為」。Organ (1988) 將組織公民行為概念具體說明為組織中的個人排除內在動機或為獲得讚賞之目的，亦排除組織契約關係而自動自發為組織奉獻超出角色規範之外的行為；組織公民行為主要由利他行為 (altruism)、認真負責 (conscientiousness)、運動家精神 (sportsmanship)、謙恭有禮

(*courtesy*)、公民道德 (*civic virtue*) 等五個原素構成。學者認為組織公民行為是員工於工作契約約定外，在不考慮獎懲狀況下，自發性地從事利於組織的個人行為 (許順旺、林笠倫、張姮燕, 2010)，而此正是一種積極的員工自願行為 (Yen, Li, & Niehoff, 2008)，也是組織成員展現超越組織預期的最低角色要求 (Naqshbandi & Kaur, 2011)。組織公民行為是一個能帶領組織邁向成功及永續的關鍵因素，雖說展現出公民行為未必能受到主管獎賞或鼓勵，但組織仍需要這股力量，因正面的組織公民行為能帶給組織效能上的成長並快速達成目標，進而促進公司的成功 (Salami, 2010)。本研究將組織公民行為定義為員工於職責規範以外，不考慮組織獎懲系統的狀況下，所自發性從事利於組織的個人行為。

三、組織信任與組織公民行為之關聯性探討

Costigan, Ilter, and Berman (1998) 以組織信任觀點來看組織如何對待員工，發現組織成員會在組織中產生一種信念，藉以了解組織對自己的重視與關心程度，當組織成員對自己的付出與組織的回饋達到平衡點時，會進而滿意組織的種種政策與制度。組織成員感受到組織重視其貢獻且關心其福利時，常產生信任的心理，進而展現自發性行動以幫助組織成長 (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990)。Singh and Srivastava (2009) 探討製造業和服務業中、低層管理人員的研究指出，組織信任對組織公民行為有顯著的影響；Chiaburu and Marinova (2006) 針對大型商業公司生產線及行政工作人員的研究結果則顯示上司領導和員工信任呈現正相關，並增強員工組織公民行為。針對飯店從業人員的研究也發現員工對組織的信任會正向影響員工對組織的組織公民行為，意即組織信任對組織公民行為有增強作用 (劉慶洲、黃建榮, 2007)。根據以上所述，發現組織信任已成為提升員工行使組織公民行為至更高水平的驅動力，也顯現出組織信任與組織公民行為間的正向關係。因此本研究提出以下假說：

假說 1：員工之組織信任與組織公民行為之間有顯著的正向影響。

四、知識分享

知識分享是一種過程亦是一種行為，Nonaka and Takeuchi (1995) 認為知識分享是一種內隱知識與外顯知識之間的互動，而不同知識交流的結果便產生知識間的創新。在競爭環境下，組織競爭優勢與存活關鍵來自不斷的開發創新知識並且有效進行知識管理，同時將新知識在組織中分享出去，才能達到團隊共同的工作目標 (Gagné, 2009；Park, Ribiere, & Schulte, 2004；Wolfe & Loraas, 2008)。姜定宇、林沛樺 (2013) 證實知識分享是組織競爭優勢的重要影響因素，並認為知識分享意願存在與否及分享意願高低皆會改變知識分享的表現與結果。Liu and Phillips (2011) 認為知識分享是一

種人與人社會化互動的行為，也是知識提供者與知識分享者進行知識、技術轉移的程序。因此組織應透過在內部建立一套透明清楚的分享機制，讓組織成員有意願和其他成員分享自己認為重要的資訊，進而有助於組織內部的知識分享行為（Kale, Singh, & Perlmutter, 2000）。本研究將知識分享定義為員工透過不同溝通媒介與管道，將個人所知曉的知識傳達給組織團隊中其他同儕，同時亦收集其他同儕的知識之一種交換行為。並參考 Bock and Kim（2002）二位學者的觀點，將知識分享分為「知識分享行為」以及「知識分享意願」兩大衡量構面。

五、組織公民行為與知識分享之關聯性探討

就 Blau（1964）社會交換理論觀點來看，若組織成員間感受他人組織公民行為或展現對自己有利的行為時，會基於回報的心理義務或歸還有價值的行為給他人，而知識分享正是知識持有方自願性的將知識轉譯成他人可了解、汲取和使用的過程（Ipe, 2003）。Barrett, Cappelman, Shoib, and Walsham（2004）指出組織公民行為能有效的預測知識分享意願，所以要提升知識分享的意願，必須要建立員工組織公民行為。國內外學者實證研究結果顯示組織公民行為的五個構面皆對知識分享行為有正向且顯著的影響（例 Lin, 2008；Murugesan & Natarajan, 2011）。Teh and Yong（2011）更指出組織公民行為會透過知識分享意願影響知識分享行為。根據以上所述，發現當組織中展現了組織公民行為後對於知識的分享、交流的行為意願也因此提升，也顯現出組織公民行為與知識分享間的正向關係。因此本研究提出以下假說：

假說 2：員工之組織公民行為與知識分享之間有顯著的正向影響。

假說 2-1：員工之組織公民行為與知識分享意願之間有顯著的正向影響。

假說 2-2：員工之組織公民行為與知識分享行為之間有顯著的正向影響。

六、組織信任與知識分享之關聯性探討

Davenport and Prusak（1998）指出知識分享機制主要在於社會交換，這種交換強調的是信任的重要；人們在組織中交換知識，全看知識需求者值不值得信賴，以信任為基礎來預期對方的作法，意即組織中個人因信任而願意進行知識分享。國內外學者實證發現組織的信任與知識分享呈現正向顯著相關性（Han, Chiang, & Yang, 2009；Chen, Lin, & Yen, 2014），且組織信任較高的成員，也具較高意願持續分享知識（Hashim & Tan, 2015）。成員對組織信任之程度會直接影響其分享知識的意願外（林麗雪、葉靜雯, 2012），研究也發現人際間的信任對知識貢獻與知識收集行為兩種知識分享行為，皆具有顯著正向關聯（Chen & Hung, 2010）。組織中以信任為基礎的社會關係，會使

組織成員把知識當作組織所持有的社會資產 (social capital)，且組織信任也影響同事間的知識分享行為跟表現 (Casimir, Lee, & Loon, 2012)。根據以上所述，發現當人與人之間有了信任後對於知識的分享、交流也因而提升，也顯現出組織信任與知識分享間的正向關係。簡言之，組織成員對組織有越多的信任感其知識分享行為及意願也會越高。因此本研究提出以下假說：

假說 3：員工之組織信任與知識分享之間有顯著的正向影響。

假說 3-1：員工之組織信任與知識分享意願之間有顯著的正向影響。

假說 3-2：員工之組織信任與知識分享行為之間有顯著的正向影響。

七、組織公民行為對組織信任與知識分享之中介效果探討

Cropanzano, Rupp, and Byrne (2003) 認為人際互動的重要因子包含信任，只有人際關係間有信任的前提下，組織成員才能真正感知組織給予的幫助及關懷，進而驅動員工行使正向行為。Wasko and Teigland (2004) 發現具有強大鼓勵形式企業文化的組織中，組織公民行為可以取代薪酬獎勵來影響知識分享活動。Wah, Loh, Menkhoff, and Evers (2005) 提到組織公民行為可能被視為社交或關係到個人傾向於和其他人的相處與關聯，個體會因為上述的關係影響到是否對他人產生自願性知識上的幫助，也就是知識分享的意願。Lee and Ahn (2007) 研究結果指出，較高的就業保障、信任、關懷或組織公民行為會增加知識分享。Mogotsi, Boon, and Fletcher (2011) 研究除指出組織公民行為與知識分享行為呈顯著正相關外，也說明知識分享行為確實為一種組織公民行為的力量。由以上國內外學者的研究結果，可得知組織信任為與組織公民行為間的關係、組織公民行為與知識分享之間的關係。本研究由此推論，當員工對組織的信任程度越高時，則愈會展現出較佳的組織公民行為，進而提升對知識的分享程度，故本研究提出以下假說：

假說 4：員工之組織公民行為會對組織信任與知識分享之間產生中介效果。

假說 4-1：員工之組織公民行為會對組織信任與知識分享意願之間產生中介效果。

假說 4-2：員工之組織公民行為會對組織信任與知識分享行為之間產生中介效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究是以組織信任為預測變項，組織公民行為為中介變項並驗證是否具有中介效果，知識分享為（分享意願與分享行為）結果變項，來探討三者之間彼此是否有顯著影響。其研究架構如圖 1 所示。

二、研究對象與抽樣方法

本研究係以台灣地區 72 間國際觀光旅館員工為受測對象，並採用便利抽樣（convenience sampling）方式進行。因考量員工對組織信任的知覺程度，受測對象設為工作滿六個月以上之飯店正式員工，且為避免組織公民行為評估過程因員工自評所產生之偏誤影響資料分析，因此另委請其直線主管協助填答員工之組織公民行為表現。每位直線主管分別選取 3 至 5 位員工填答其組織公民行為表現狀況，若主管或員工任一方填答不完全，即視為無效樣本，一併剔除該配對樣本。本研究總計有 51 家飯店參與，各分佈於台灣北、中、南、花東及風景區共五區，共計發出主管及員工問卷各 700 份，回收有效配對問卷 537 份，問卷回收率達 77%。問卷發放地區、家數及回收有效配對問卷如表 1 所示。

三、研究工具

本研究所使用之問卷為半結構式問卷，其中量表之工具是以國內外期刊之現成量表或論文等相關文獻加以修訂而成，受測者以「非常不同意」至「非常同意」六點量表填答。組織信任量表參考 Cheng and Li (2001) 所編制之量表，由主管信任、同事信任及組織信任三個主要構面構成，例題如「主管給予的承諾都會達成」、「我相信本飯店不會做出傷害員工的事」等，共計 9 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.91。組織公民行為量表根據 Williams and Anderson (1991) 所編制修訂之題項，由堅守本分、人際利他、組織利益三個構面構成，題項由直屬主管評核，例題如「該員工會達成工作所要求的績效標準」、「該員工會自發性地協助忙不過來的同事」等，共計 19 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.93。知識分享量表係根據 Fong and Wu (2007) 所編制修訂之量表修改設計成適合餐旅產業題項，分為知識分享意願及知識分享行為兩個構面，Cronbach's α 值分別為：0.92 及 0.90，例題如「我願意嘗試以更有效率的方式來分享我的知識」、「我看到同事有問題的時候，會提出建議幫忙解決」等，共計 17 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.93。

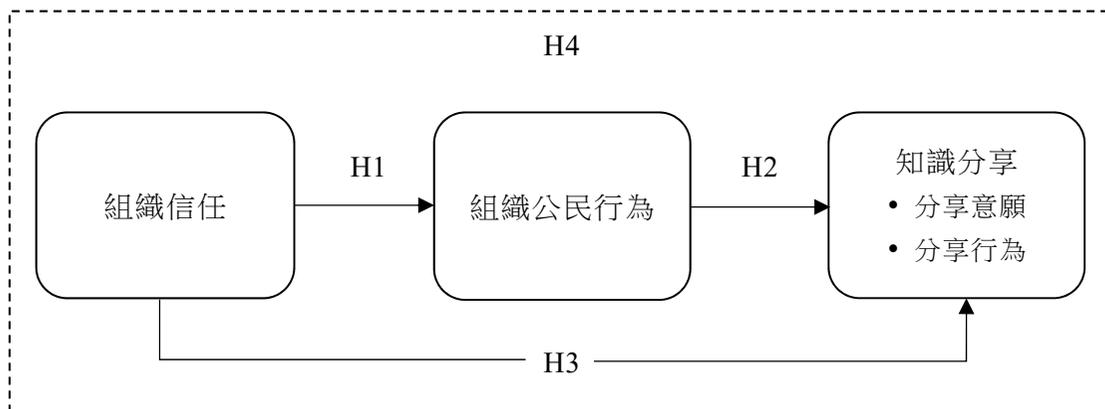


圖 1 研究架構圖

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區及家數	發放家數	發放數量		回收有效配對數量	
		主管	員工	主管	員工
北部地區 (32)	24	340	340	263	263
台中地區 (6)	4	60	60	54	54
南部地區 (14)	10	140	140	108	108
花東地區 (6)	4	60	60	41	41
風景區 (14)	9	100	100	71	71
合計 (72)	51	700	700	537	537

本研究之研究工具是引用過去文獻並已發展成熟之量表，並以 537 位受測者的反應評分經過最大概似法 (maximum likelihood estimation)，以直接斜交轉軸方式經過資料統計進行信、效度分析，在區別效度部分，整體 KMO 值為 0.880，顯示因素分析的適合性屬於良好；Bartlett’s 球形檢驗值 3465.866，df=45 達顯著水準 (p < .001)，如表 2 所示，表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用 (邱皓政, 2006)。本研究經由因素分析後取得之因素負荷量進行收斂效度分析，將 537 位受測者之反應評分，以主成份分析法經由最大變異轉軸方式提取因素進行因素分析，而本研究各量表之因素負荷量皆大於 0.5，具有效度。

表 2 各研究構面間區別效度之檢測

構面	子構面	因素負荷量 (區別效度)	特徵值	解釋變異量 (%)
組織公民行為	堅守本分	0.846	2.944	79.781
	人際利他	0.903		
	組織利益	0.855		
知識分享	知識分享意願	0.918	1.959	85.942
	知識分享行為	0.918		
組織信任	主管信任	0.862	2.743	74.425
	同事信任	0.851		
	組織信任	0.849		

註：1. KMO = 0.880；2. Bartlett's 球形檢驗值為 3465.866，df=45，p<0.001

肆、研究分析結果

一、樣本描述性分析

樣本在性別分部方面，男性佔 34.5%，女性佔 65.55%；受測者年齡以 19-25 歲 (36.7%) 為最多數，其次是 26-32 歲 (36.3%)；在婚姻方面，未婚者佔 76.9%，已婚者佔 22.2%；教育程度以技術學院、大學學歷佔 56.6% 為最高，其次為高中 (職) 佔 20.5%；平均月薪方以 20,001~30,000 元為最多數 (48.4%)，其次是 30,001~40,000 元 (25%)；任職飯店年資方面則以未滿 2 年 (42.6%) 為最多數，其次為 2-6 年 (40%)；餐旅業服務總年資以 2-6 年為最多數 (40.6%)，其次為未滿 2 年 (27.2%)；任職部門比例最高者為餐飲部門外場 (35.6%)，其次是客房部門 (34.4%)；職級則以基層員工佔最多數 (62.4%)，其次為領班 (18.6%)。受測員工之個人背景變相彙整如表 3 所示。

二、各變項之相關分析

本研究經由皮爾森相關分析，將各研究變項之相關分析結果統整如表 4 所示。組織信任與組織公民行為呈現顯著的正相關 ($r = 0.597, p < 0.001$)；組織公民行為與知識分享呈現顯著的正相關 ($r = 0.739, p < 0.001$)，其子構面知識分享意願 ($r = 0.682, p < 0.001$)、知識分享行為 ($r = 0.715, p < 0.001$) 分別與組織公民行為呈現顯著的正相關；組織信任與知識分享呈現顯著的正相關 ($r = 0.478, p < 0.001$)；而知識分享之子構面知識分享意願 ($r = 0.422, p < 0.001$) 及知識分享行為 ($r = 0.485, p < 0.001$) 呈現顯著的正相關。

表 3 國際觀光旅館各部門受測員工之個人背景變項 (n=537)

個人背景變項		人數	百分比 (%)	個人背景變項		人數	百分比 (%)	
性別	男	185	34.5%	教育程度	國中(含以下)	12	2.2%	
	女	352	65.5%		高中(職)	110	20.5%	
年齡	18歲以下	29	5.4%		專科	72	13.4%	
	19-25歲	197	36.7%		技術學院、大學	304	56.6%	
	26-32歲	195	36.3%		研究所以上	39	7.3%	
	33-39歲	68	12.7%		平均月薪	20,000元以下	77	14.3%
	40-50歲	36	6.7%			20,001~30,000元	260	48.4%
	51歲以上	12	2.2%			30,001~40,000元	134	25.0%
婚姻狀況	已婚	119	22.2%			40,001~50,000元	45	8.4%
	未婚	413	76.9%			50,001~70,000元	21	3.9%
	其他	5	0.9%	任職飯店年資	未滿2年	229	42.6%	
任職部門	餐飲部門-廚房	55	10.2%		2-6年(2年以上,未滿6年)	215	40.0%	
	餐飲部門-外場	191	35.6%		6-10年(6年以上,未滿10年)	63	11.7%	
	客務部門	185	34.4%		10-20年(10年以上,未滿20年)	22	4.1%	
	行銷業務(含公關)	41	7.6%		20年以上	8	1.5%	
	管理部門	65	12.1%		餐旅業服務年資	未滿2年	146	27.2%
職級	基層員工	335	62.4%	2-6年(2年以上,未滿6年)		218	40.6%	
	領班(組長)	100	18.6%	6-10年(6年以上,未滿10年)		91	16.9%	
	主任(副主任)、總領班	45	8.4%	10-20年(10年以上,未滿20年)		66	12.3%	
	副理(副主廚)	39	7.3%	20年以上		16	3.0%	
	經理(主廚)	12	2.2%					
	協理、總監、行政主廚(含以上)	6	1.1%					

表 4 研究變項之相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.組織信任	4.886	0.678	(0.901)				
2.組織公民行為	4.995	0.482	0.597***	(0.908)			
3.知識分享	5.057	0.522	0.478***	0.739***	(0.944)		
4.知識分享意願	5.108	0.550	0.422***	0.682***	0.950***	(0.923)	
5.知識分享行為	4.999	0.555	0.485***	0.715***	0.937***	0.781***	(0.891)

註：1.N = 537；two-tailed test；2. ***p < 0.001；3.括號內為信度。

三、研究變項之模式建立與驗證

本研究利用 Amos 22.0 建立結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM)，包含組織信任、組織公民行為與知識分享三者間的關係，並檢定變數路徑是否達顯著水準，以驗證本研究假設。主要分為兩個步驟進行驗證，第一步驟為整體模式之配適度驗證，必須在合理的範圍下，接著進行第二步驟為研究變項間的因果關係驗證，包含有組織信任、組織公民行為與知識分享間的直接效果，並驗證組織公民行為為是否會對組織信任與知識分享產生中介效果，最後再依據驗證結果，做出相關討論與釐清。

(一)模式之配適度檢定

在評鑑模式配適度之前，理論模式是否與觀察資料配適，本研究係根據 Bagozzi and Yi (1988) 提出之三項是適配度評估標準加以衡量並參酌 Joreskog and Sorbom (1996) 重要相關統計指標，檢查違犯估計 (offending estimates) 來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍 (吳明隆、涂金堂，2014)。本研究整體模式其配適度為： $\chi^2/df = 4.669$ 、RMR = .017、RMSEA = .083、GFI = .965、AGFI = .925、NFI = .962、CFI = .969、IFI = .970。由於理想適配度指標， χ^2/df 宜介於 1 至 3 之間，RMR 宜小於 .05，RMSEA 宜小於 .01，GFI、AGFI、NFI、CFI 及 IFI 宜大於 .90 (吳明隆、涂金堂，2014)。因此，整體而言，本模式配適度可被接受。

(二)控制共同方法變異 (CMV)

由於共同方法變異多發生在單一問卷相同一群受測者，本研究為降低共同方法變異之影響，因此本研究之組織信任及知識分享之問卷填答對象為在飯店工作滿六個月之員工，而組織公民行為問卷則請其直線主管協助填答，同份問卷由不同受測者進行填答，以降低共同方法變異對研究結果之影響。本研究再依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 之建議，進行 Harman 單一因子測驗，將問卷有效題項分數輸入，共同執行因素分析，在未轉軸情形下單一分子對整體得變異解釋度為 39.928%。

證明整體問卷題項非由單一因子解釋，因此本研究未有共同方法變異之疑慮。

(三)組織信任對組織公民行為與知識分享之影響效果分析

完成模式配適度檢定後，即可檢視變項間之因果關係，本研究模型（一）與模型（二）是依據假說 1 至假說 4 建構而成，而主構面之子假說部分，為避免問項題數不對等及可能造成卡方值過高的情況，本研究將模型（一）為潛在變項的組織信任、組織公民行為與知識分享，利用觀察變項平均數總和特性表示於模型（二），故模型（一）是依據假說 1、2、3 與 4 建構而成，模型（二）則是依據假說 2-1、2-2 與 3-1、3-2 所建構。模型（一）與模型（二）之結果彙整如表 5，由表 5 可知，組織信任與組織公民行為的路徑係數達顯著水準（ $\gamma=0.487$, $p<0.001$ ），員工對組織的信任對於其組織公民行為有顯著的正向影響，因此，假說 1 獲得支持；組織公民行為與知識分享的路徑係數達顯著水準（ $\gamma=1.125$, $p<0.001$ ），顯示員工的組織公民行為對於其在組織中的知識分享有顯著的正向影響，因此，假說 2 獲得支持。此外，組織公民行為與知識分享意願及分享行為的路徑係數亦達顯著水準（ $\gamma=0.681$, $p<0.001$ ； $\gamma=0.711$, $p<0.001$ ），顯示員工的組織公民行為對於其在組織中的知識分享意願及分享行為皆有顯著正向影響，因此，假說 2-1 及 2-2 獲得支持；組織信任與知識分享的路徑係數未達顯著水準（ $\gamma=-1.109$, $p>0.05$ ），顯示員工對組織的信任與其知識分享有負向影響，但未達顯著水準，因此，假說 3 未獲得支持。此外，組織信任對知識分享意願未達顯著水準（ $\gamma=0.047$, $p>0.05$ ），因此，假說 3-1 未獲得的支持；另外組織信任與知識分享行為的路徑係數達顯著水準（ $\gamma=0.087$, $p<0.01$ ），顯示員工對組織的信任與其知識分享行為有顯著正向影響，因此，假說 3-2 獲得支持。

(四)組織公民行為對組織信任與知識分享之中介效果分析

榮泰生（2007）對中介效果加以解釋，當直接效果大於間接效果，則中介變數並無發揮作用；假若間接效果大於直接效果，則中介變數具有影響力，顯示該中介效果是存在的。另外，中介效果可藉由自變項對中介變項之直接效果與中介變項對依變項之直接效果相乘而得知。由表 6 可知，組織信任與知識分享之直接效果為-0.109，透過組織公民行為後，兩者的間接效果為 0.548【參考圖 2 模型（一）】，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說 4 獲得支持。此外，在知識分享子構面部分，組織信任與知識分享意願之直接效果為 0.047，透過組織公民行為後，兩者的間接效果為 0.333【參考圖 3 模型（二）】，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說 4-1 獲得支持。組織信任與知識分享行為之直接效果為 0.087，透過組織公民行為後，兩者的間接效果為 0.348【參考圖 3 模型（二）】，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說 4-2 獲得支持。

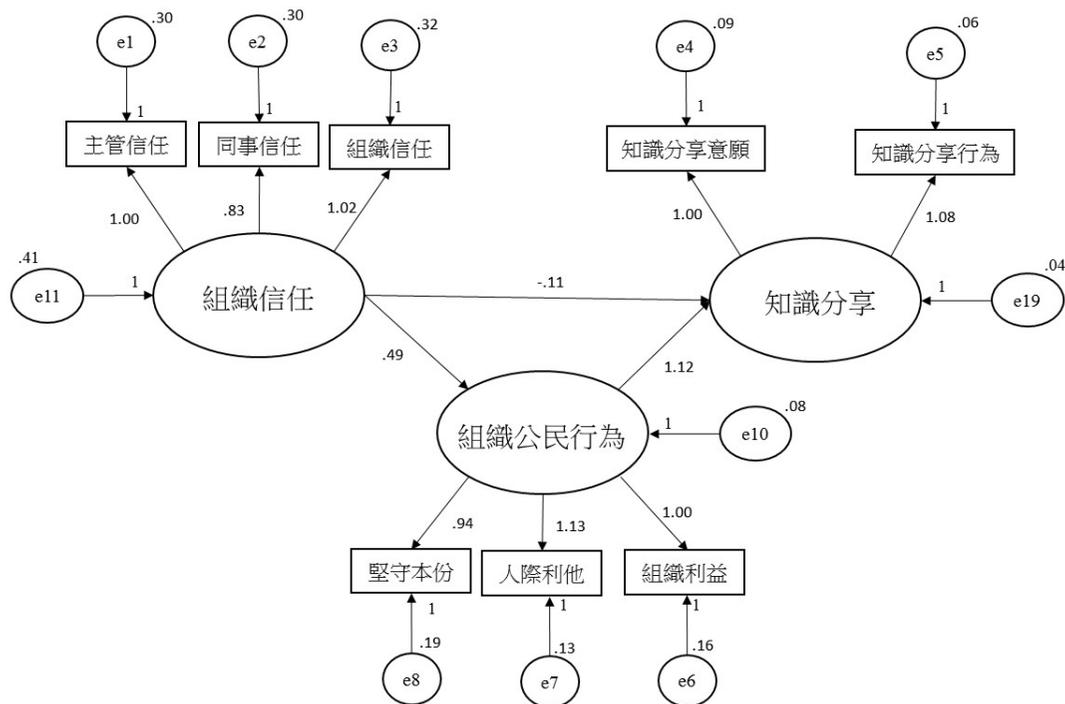


圖 2 模型 (一) 組織信任、組織公民行為與知識分享之因果關係路徑圖 (SEM)

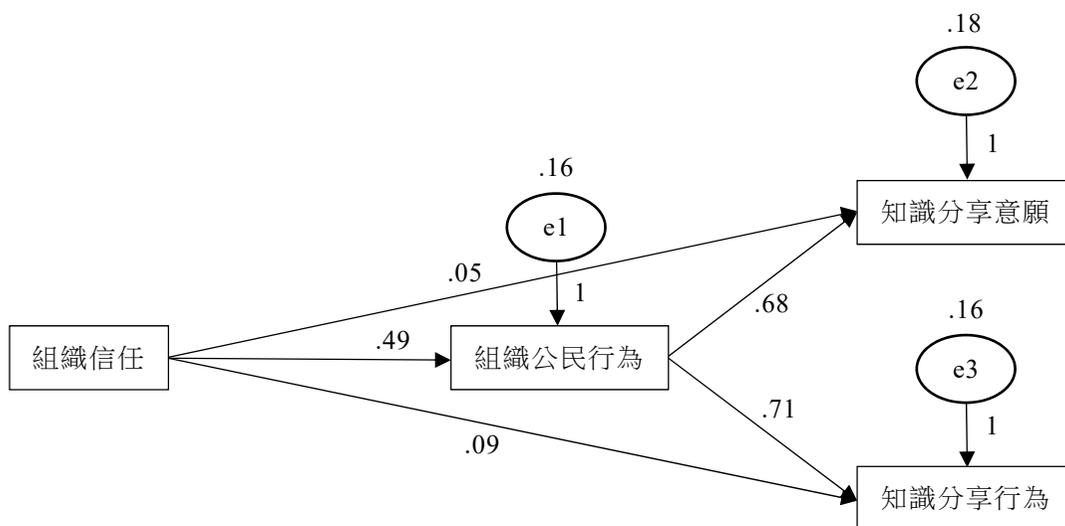


圖 3 模型 (二) 觀察變數間之因果關係路徑圖 (SEM)

表 5 組織信任、組織公民行為與知識分享之路徑係數

假說	路徑	估計值	檢定結果
H1	組織信任→組織公民行為	0.487***	成立
H2	組織公民行為→知識分享	1.125***	成立
H2-1	組織公民行為→分享意願	0.681***	成立
H2-2	組織公民行為→分享行為	0.711***	成立
H3	組織信任→知識分享	-0.109	不成立
H3-1	組織信任→分享意願	0.047	不成立
H3-2	組織信任→分享行為	0.087**	成立

表 6 組織公民行為對組織信任與知識分享之中介效果

假說	路徑	直接效果	間接效果	有無中介效果存在
H4	組織信任→知識分享 (組織公民行為)	-0.109	0.548	有 (間接效果 > 直接效果)
H4-1	組織信任→分享意願 (組織公民行為)	0.047	0.333	有 (間接效果 > 直接效果)
H4-2	組織信任→分享行為 (組織公民行為)	0.087	0.348	有 (間接效果 > 直接效果)

伍、結論與建議

一、結論與管理意涵

(一)組織信任對組織公民行為之直接效果

實證結果顯示員工對於組織的信任對組織公民行為有顯著正向影響，亦即員工對飯店組織信任程度越高，會促進飯店員工組織公民行為的表現。此結果與 Bai, Li, and Xi (2012) 以 357 名中國員工的研究結果相互呼應，當員工對高層管理團隊及主管具有信任時，則組織公民行為的表現將會加強。因此，本研究結果建議管理者應關注員工對組織的向心力，並適時改善組織缺失，提供優良工作場域，以增加組織信任。透過員工增加信任後，自發性展現其組織公民行為，即能強化組織效益。

(二)組織公民行為對知識分享之直接效果

實證結果顯示員工之組織公民行為對其知識分享有顯著正向影響，亦即員工之組織公民行為表現越好，則員工的知識分享會越多，此結果呼應 Murugesan and Natarajan (2011)、Teh and Yong (2011)、駱俊賢 (2014) 等國內外學者之研究，當公司內有好的組織公民行為表現，員工分享知識的意願會有所提升，進而從事知識分享行為。此研究結果可運用在飯店服務業管理上，畢竟在知識經濟時代，「知識」已然成為飯店組織最大資產且不容易被競爭對手模仿，知識分享亦是最快速的學習方法之一，不論是組織中基層員工亦或是管理階層，學習都並非單向發展，而自由意志下的分享意願會因為組織公民行為的產生，進而促使員工自發性的傳遞所擁有的知識。因此可透過鼓勵員工主動正向的行為，先將知識與想法分享出來，才能進一步激盪新的想法或產物，而組織公民行為恰好是能誘發員工分享其知識之關鍵因素之一。當飯店員工的知識分享意向強烈時，其會主動執行知識分享行為，再配合飯店內擁有較高程度的組織公民行為、亦即成員之間皆有利他的氛圍存在，員工彼此便會較有實際的知識分享行為出現。

(三)組織信任對知識分享之直接效果

本研究結果顯示員工之組織信任與知識分享有負向影響，但未達顯著標準；員工之組織信任與知識分享意願有正向影響，也未達顯著標準；但員工之組織信任與知識分享行為有顯著的正面影響，而此結果與先前文獻統整不符。本研究認為可能原因是多數問卷樣本採自於年資淺的基層員工，造成年資淺的員工佔 82.6% (6 年以內)，而資深員工則佔 17.4% (6 年以上)，在樣本分佈上比率不平均。一般而言。組織中年資淺的員工對組織的信任感尚未建立，且年資淺的基層員工常認為知識是個人的權力來源，而非組織或社會資產，因此較不願意分享專業知識，以保護自身利益。受到年資影響而缺乏組織信任的員工，常認為分享知識後，其工作訣竅可能被模仿，對個人在組織社會中權力或地位會受到威脅，雖然在團體中仍彼此存在著信任，但一般人的行為皆會保護自己的利益為出發點，在可能損及自身利益情況下減少知識分享與知識分享意願。

研究發現員工之組織信任與知識分享行為卻有顯著的正面影響，亦即員工對組織信任程度越高，則員工的知識分享行為會越高。此結果與 Chen and Hung (2010) 以台灣兩個虛擬社群會員之研究結果一致，認為人際間的信任對知識貢獻與知識收集行為兩種知識分享行為，皆具有顯著正向關聯。此研究發現可運用在管理上，包括提供善意的工作環境，以助於員工分享所擁有的知識，因為當員工感覺組織以善意的出發點在看待員工時，員工會分享對自己而言如同命脈的知識資源，因此，飯店員工信任組織、主管及同事等等，會增加知識分享的行為。

(四)組織公民行為對組織信任與知識分享之中介效果

實證結果顯示員工之組織公民行為會對於組織信任與知識分享之間產生中介效果，亦即員工所產生的組織信任會透過組織公民行為來影響員工的知識分享。此研究結果印證 Altuntas and Bakal (2010) 對組織信任及組織公民行為呈正相關的發現，以及 Wasko and Teigland (2004) 指出組織公民行為會正向影響知識分享，且良好公民行為是知識分享動機的說法。因此，飯店組織應促使組織公民行為的產生，因為當員工對於組織內部主管、員工與團隊間充分信任時，員工會常能展現除自己本身工作規範外且利於組織之主動性行為，並透過此行為之產生，員工會主動的分享工作上的知識與技巧給與其他工作同仁，藉此提升組織整體營運效率。

在知識分享意願部分，實證結果顯示員工之組織公民行為會對於組織信任與知識分享意願之間產生中介效果，亦即員工所產生的組織信任會透過組織公民行為來影響員工的知識分享意願。此研究結果印證了 Keyi (2004) 的研究，研究發現信任在組織中是一個相當重要的影響因素，因為透過對於組織的信任可以降低組織內部的交易成本，提高員工對主管的接受程度，進而促使組織間成員的積極互動，使員工產生組織公民行為；同時也印證了 Lin (2008) 學者之研究，研究發現利他行為、公民道德、運動家精神、認真盡責、殷勤有禮都呈現顯著正向影響知識分享意願。在管理實務上，組織因此應給予員工全面的支持，使員工對於組織充分的信任，當員工的信任程度提高，員工所展現出的組織公民行為也會增加，並能藉此提高員工在工作時分享經驗、技能、知識的行為意願。

在知識分享行為部分，實證結果則顯示員工之組織公民行為會對於組織信任與知識分享行為之間產生中介效果，亦即員工所產生的組織信任會透過組織公民行為來影響員工的知識分享行為。此研究結果印證了陳春希、高瑞新 (2010) 的研究，研究發現組織信任對服務導向組織公民行為具有顯著的正向影響；以及 Lee and Ahn (2007) 等學者之研究，研究結果指出，較高的就業保障、信任、關懷或組織公民行為會增加知識分享行為。在管理運用上，應建利以信任為基礎的勞資雙方關係，以激勵員工展露組織公民行為。因為當組織與各人具有信任的前提下，便能促使員工因信任而做出許多自發性行為的發生，進而使組織內成員有分享知識的行為，除能使成員個體有成就感外，更對組織有較佳的績效表現產生。

二、研究限制與建議

本研究限制在於問卷的認知情況無法掌控及未能將所有的題項全部涵蓋完整。本研究針對員工知識分享的展現係使用整體式評量法，無法得知員工是否因為經驗、教育訓

練等因素影響其分享程度。且發放問卷時，研究者並無逐題解說，僅以受測者主觀意識作答，無法完全跳脫受測者客觀條件上的限制，在無法完全得知受測者是否出於自願性及完整了解題意下，可能影響研究結果的真實性，此為本研究限制之一。其次本量表之設計係以國內外文獻理論為主要依據，並力求題項之完整性，為使受測對象能完成填答，必須斟酌題項文字及題數之適中，因此對於某些題項必須有所取捨，而未能將所有的題項全部涵蓋完整，此為本研究限制之二；另外本研究以國際觀光旅館各部門之員工為研究對象，問卷發放採便利抽樣，未能針對全台各地區國際觀光旅館總數，按照其規模大小來分配發放，可能導致樣本群體的偏誤，此為本研究限制之三。

此外，本研究量表除了組織公民行為為直屬主管評核員工配對分析外，其餘組織信任與知識分享之量表均為自陳量表，可能會產生同源偏差。因此，建議研究者未來可在自陳量表外，輔以多元評量方式，來獲取更客觀的分析資料，並藉由多元的評量方式來解決受測者以自我評估方式的不客觀，而造成符合社會期待性的答題偏誤。

三、研究貢獻與結語

(一)建立良好的工作環境

研究結果顯示員工之組織信任對於組織公民行為有正向的影響。因此，組織必須建立一個良好工作環境的氛圍以及優良的規劃與制度，並能於互動的過程中建立起對組織與員工間的互信，讓員工對組織具有忠誠度，建立其對組織內部之信心，員工之組織公民行為才較易展現。

(二)讓員工了解其工作與享受工作

研究結果發現國員工之組織公民行為會正向的影響知識分享。因此，組織應讓員工了解其工作、享受工作，其對工作的投入與效率也會因此增加，對組織更加信任，自然而然也會自發性的貢獻自己額外的心力，去達成飯店之目標與從事對組織內部有益的行為，也將使成員彼此的知識分享得以提升。

(三)組織公民行為的中介效果

本研究結果發現員工之組織公民行為會對組織信任與知識分享產生中介效果，亦即國際觀光旅館員工所產生的組織信任會透過組織公民行為來影響員工的知識分享，此發現有助於未來研究者之推論及發展。當組織成員對其組織充滿信任及信心時，主管也會因此培訓較有忠誠度的員工，當員工對公司有歸屬感時，便願意主動為組織做出貢獻（組織公民行為），且會主動的分享其工作上的知識與技巧給與其他工作同仁，藉此提升組織整體營運效率，並成為一個良性的循環。

(四)營造組織信任氛圍並建立知識分享環境

觀光餐旅服務業在面對全球化及國際競爭的環境之下，國內之國際觀光旅館為加強整體競爭力，必須增加整體員工對組織的信任程度，加深員工對組織的依戀，除了供給員工更好的工作環境與福利以獲得員工展現更多的組織公民行為外，更應該依照員工及組織的需求，提供一個完整且合適的教育訓練以及知識分享氛圍的環境。

(五)組織公民行為能誘發員工分享其知識的關鍵因素

本研究針對較少探討知識分享的餐旅產業，認為餐旅產業研究多專注於績效、顧客滿意度等外在變項，但在這知識經濟時代及知識經濟的襲擊之下，知識儼然成為企業最大的資產，唯獨促使員工先將其知識與想法分享出來，才有機會激盪出新的想法或產物，而組織公民行為恰好是能誘發員工分享其知識的關鍵因素之一；組織要做好全面化的知識管理，並且鼓勵組織內成員分享既有知識、技能或經驗，將既有資源發揮作最大的價值，做好組織管理知識分享將可促使企業獲得持續競爭優勢。藉此研究，對社會交換理論運用在餐飲服務業之知識分享行為有更進一步的認識。

致謝

本文獲科技部補助（計劃編號：MOST 103-2410-H-030-067），特此致謝。

參考文獻

一、中文部分

1. 台灣旅宿網(2018)，遊客統計資料，擷取日期：June 10, 2018，擷取自：<https://taiwanstay.net.tw/TouristStatistics>。
2. 交通部觀光局(2018)，觀光統計，擷取日期：June 10, 2018，擷取自：<http://admin.taiwan.net.tw/index.aspx>。
3. 吳明隆、涂金堂(2014)，SPSS 與統計應用分析，台北：五南出版。
4. 阮翊峰(2009)，組織創新觀點運用於學校經營策略之探究，學校行政，61，96-116。

5. 林麗雪、葉靜雯(2012)，組織信任、知識分享與智慧資本之關聯性－以高科技產業為例，中華管理評論國際學報，15(3)，1-25。
6. 林鈺琴(2004)，休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析，中華管理學報，5(1)，91-112。
7. 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)，社會交換理論觀點下組織支持，組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點，人力資源管理學報，5(1)，77-110。
8. 林廣易、談心怡、林茂榮(2012)，旅遊消費行為研究－以花蓮縣五星級觀光旅館為例，商業現代化學刊，6(3)，211-242。
9. 邱皓政(2006)，量化研究與統計分析，台北：五南出版。
10. 邱漢誠(2013)，獎酬誘因、成員信任與知識分享之關聯－部門做為調節效果，人力資源管理學報，13(2)，21-43。
11. 姜定宇、林沛樺(2013)，知識分享做為一種建立關係的途徑：知識分享中預期關係改善的角色，人力資源管理學報，13(1)，61-79。
12. 許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀(2016)，員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任，組織公民行為與知識分享關係之研究，人力資源管理學報，16(3)，29-59。
13. 許順旺、蘇紅文、黃鉅勝(2012)，國際觀光旅館主管魅力型領導，員工組織公民行為與服務品質之相關研究－以組織文化為干擾變項，商管科技季刊，13(4)，397-425。
14. 許順旺、林笠倫、張姮燕(2010)，國際線空服員對轉換型領導，服務氣候與服務導向公民行為之研究：以內、外控人格特質為干擾變項，人力資源管理學報，10(1)，53-77。
15. 許順旺、嚴雯聖、黃韶顏、林鈺琪(2017)，旅館對員工之激勵能增進創新績效嗎？知識分享的中介效果及人格特質的調節效果，商管科技季刊，18(3)，281-313。
16. 陳春希、高瑞新(2010)，警專學生的工作價值觀與服務導向組織公民行為－組織信任的中介效果，當代教育研究季刊，18(4)，211-255。
17. 蔡泰生(2007)，AMOS 與研究方法 Analysis of Moment Structures，台北：五南出版。

18. 劉清華(2002), 台中市國際觀光旅館業員工知識分享意願之研究, 未發表碩士論文, 朝陽科技大學, 台中, 台灣。
19. 劉慶洲、黃建榮(2007), 台灣旅館業心理契約違反、組織信任與組織公民行為之關係, 高應科大人文社會科學學報, 4, 275-308。
20. 駱俊賢(2014), 餐飲服務人員知識分享與組織公民行為之效果, 管理實務與理論研究, 8(2), 91-104。

二、英文部分

1. Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003) Trust in public-sector senior management. International Journal of Human Resource Management, 14(1), 76-92.
2. Altuntas, S., & Bakal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. Journal of Nursing Scholarship, 42(2), 186-194.
3. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 76-94.
4. Bai, Y., Li, P. P., & Xi, Y. (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 213-237.
5. Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
6. Barrett, M., Cappelman, S., Shoib, G., & Walsham, G. (2004). Learning in knowledge communities: Managing technology and context. European Management Journal, 22(1), 1-11.
7. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
8. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. NY: Wiley press.
9. Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. Information Resources Management Journal, 15(2), 14-21.

10. Casimir, G., Lee, K., & Loon, M., (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. Journal of Knowledge Management, 16(5), 740-753.
11. Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. Information & Management, 47(4), 226-236.
12. Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. Information & Management, 51(5), 568-578.
13. Cheng, J. W., & Li, S. C. (2001). The relationships of organization justice, trust and knowledge sharing behaviors. Journal of Human Resource Management, 1(2), 69-93.
14. Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. Leadership & Organization Development Journal, 27(3), 168-182.
15. Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. Journal of Managerial Issues, 10(3), 303-317.
16. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 88(1), 160-169.
17. Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina: The pivotal role of administrators and political leaders. Administration & Society, 30(1), 62-84.
18. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. NY: Harvard Business School Press.
19. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. Journal of Applied Psychology, 75(1), 51-60.
20. Fong, L. G., & Wu, C. P. (2007). The research of the relationships among employee job satisfaction, knowledge sharing and organization innovation capability. Journal of Technology Management, 12(4), 1-34.

21. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management, 48(4), 571-589.
22. Han, T. S., Chiang, H. H., & Yang, T. C. (2009). High commitment HRM, perceived organizational support, trust, and knowledge sharing: A multiple-level analysis. Management Review, 28(1), 25-44.
23. Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. International Journal of Information Management, 35(2), 145-151.
24. Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The Influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and Process Management, 6(2), 91-100.
25. Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. American Psychologist, 45(2), 179-189.
26. Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. Human Resource Development Review, 2(4), 337-359.
27. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996). LISREL 8: User's Reference Guide. Chicago: Scientific Software International Press.
28. Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. Strategic Management Journal, 21(3), 217-237.
29. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
30. Keyi, M. (2004). New research trends and future directions of organizational trust. Journal of Psychological Science, 27(3), 750-752.
31. Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. Nursing Economic, 23(1), 6-13.
32. Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. European Journal of Operational Research, 180(2), 938-956.

33. Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. Personnel Review, 36(3), 457-475.
34. Lin, C. P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. Journal of Business Psychology, 22(3), 241-250.
35. Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. International Journal of Information Management, 31(1), 44-52.
36. Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. Public Personnel Management, 19(4), 443-486.
37. Mogotsi, I. C., Boon, J. A., & Fletcher, L. (2011). Modelling the relationships between knowledge sharing, organisational citizenship, job satisfaction and organizational commitment among school teachers in Botswana. African Journal of Library, Archives & Information Science, 21(1), 41-59.
38. Murugesan, R., & Natarajan, T. (2011). Knowledge sharing and organizational citizenship behavior. Knowledge and Process Management, 18(4), 278-284.
39. Naqshbandi, M. M., & Kaur, S. (2011). A study of organizational citizenship behaviours, organizational structures and open innovation. International Journal of Business and Social Sciences, 2(6), 182-193.
40. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Cambridge: Oxford University Press.
41. Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
42. Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. D. Jr. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. Journal of Knowledge Management, 8(3), 106-117.
43. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

44. Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. Social Behavior and Personality: An International Journal, 38(1), 75-86.
45. Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. Psychological Studies, 54(1), 65-76.
46. Teh, P. L., & Yong, C. C. (2011). Knowledge sharing in is personnel: Organizational behavior's perspective. Journal of Computer Information Systems, 51(4), 11-21.
47. Wah, C. Y., Loh, B., Menkhoff, T., & Evers, H. D. (2005). Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations - A Social Capital Approach. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. HI: Big Island Press.
48. Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. Journal of Strategic Information Systems, 9(2-3), 155-173.
49. Wasko, M. M., & Teigland, R. (2004). Public goods or virtual commons? Applying theories of public goods, social dilemmas, and collective action to electronic networks of practice. Journal of Information Technology Theory and Application, 6(1), 25-41.
50. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17(3), 601-617.
51. Wolfe, C., & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person. Journal of Information Systems, 22(2), 53-76.
52. Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information and Management, 45(6), 394-402.
53. Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(1), 12-24.

107年06月18日收稿

107年06月28日初審

107年08月15日複審

107年08月29日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 許順旺
Name Shun-Wang Hsu
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所教授
Department Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Jhongjheng Rd., Sinjhuang Dist., New Taipei City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail 036997@mail.fju.edu.tw
專長 餐飲企劃及管理、宴會管理、餐飲成本控制
Speciality Catering Planning and Management, Banquet Management, Cost Control in Food & Beverage

姓名 鄭姍姍
Name Shan-Shan Cheng
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所助理教授
Department Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Jhongjheng Rd., Sinjhuang Dist., New Taipei City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail 078584@mail.fju.edu.tw
專長 旅館經營管理、消費者線上訂房行為、餐旅行銷
Speciality Lodging Operation Management, Consumer Behavior Online Reservation Behavior, Marketing in Hospitality

姓名	張姮燕
Name	Heidi H. Chang
服務單位	義守大學餐旅管理學系助理教授
Department	Assistant Professor, Department of Hospitality Management, I-Shou University
聯絡地址	高雄市大樹區學城路一段 1 號
Address	No.1, Sec.1, Syuecheng Rd., Dashu Dist., Kaohsiung City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail	heidichang@isu.edu.tw
專長	餐飲管理、旅館管理、組織行為與組織理論、人力資源管理、情緒管理、品牌管理、餐飲備置與服務、觀光管理、研究方法
Speciality	Restaurant Management, Hotel Management, Organizational Behavior and Theory, Human Resource Management, Emotional Management, Branding, Food Service Operation and Service, Tourism Management, Methodology