

大學圖書館員服務導向組織公民行為初探：  
由服務品質觀點探討

A Preliminary Study of Academic Librarians' Service-Oriented Organizational  
Citizenship Behaviors:  
From the Perspective of Library Service Quality

彭于萍

Yu-Ping Peng

崇右技術學院圖書館館長

Director of Library, Chung Yu Institute of Technology

銘傳大學管理研究所博士候選人

Doctoral Candidate, Graduate School of Management Science,

Ming Chuan University

E-mail : sunniapg@ms43.hinet.net, sunnia@cit.edu.tw

【摘要 Abstract】

本文從提升圖書館服務品質角度，運用文獻分析方法，闡述大學圖書館員服務導向組織公民行為理論意涵及重要性，並介紹其構面與相關研究，以及其管理意涵和具體推動作法，最後提出結論與建議，以作為圖書館管理實務及未來相關研究之參考。

From the perspective of improving the quality of library services, this article, through the analysis of related literatures, elucidates the theoretical value and significance of academic librarians' service-oriented organizational citizenship behaviors. The constitutive dimensions, relevant researches, value of management, and practical steps of implementation related to the concept are introduced. At the conclusion of this article, suggestions about the concept are proposed as references for future library management and research.

關鍵詞 Keyword

圖書館 圖書館員 服務導向組織公民行為 服務品質

Library ; Librarian ; Service-oriented organizational citizenship behaviors ; Service quality

## 壹、緒論

近年國內大專院校面臨從所未有的生存困境，受到少子化趨勢、補助經費減少、招生不足、評鑑及退場機制等種種因素威脅，各校之間競爭益趨激烈，較之以往更加重視提升學術水準表現，連帶地校內師生對支援教學研究的圖書館之需求亦與日俱增。綜觀中華民國91-94年圖書館年鑑歷年調查顯示，超過八成的大學圖書館館藏、服務項目及其業務量均持續成長。(國家圖書館編輯, 2002-2006)因此，在讀者需求與服務量均急速成長的情況之下，以提供讀者最佳資訊服務為首要目標的大學圖書館，其服務品質之維護與提升應視為經營管理之重要課題。

服務品質除了受到服務傳遞過程中所應用的各種設施，及服務有形結果的影響，主要係由員工與顧客之間的服務接觸互動所產生。(Gronroos, 1990)因此，第一線服務人員在服務接觸時所表現的專業能力、態度及服務行為，顯著影響顧客知覺服務品質。(Schneider & Bowen, 1985; Pfeffer, 1994)而服務業有一重要觀念—關鍵時刻(Moments of truth)，讀者與圖書館每一次接觸均是關鍵時刻，每一個關鍵時刻都會影響讀者對圖書館的看法，都是顧客評價服務品質的依據。(謝寶媛, 1998)圖書館內的有形資源(如設備、圖書)會影響實際服務過程，而無形的人員服務態度則會影響顧客心理上的服務過程。除館藏資源能直接地滿足顧客的需求外，服務過程的順暢將會強化顧客對服務品質的認知。(王居卿, 1997)另外，陳書梅(2006)在「圖書館讀者焦慮情緒探析」文中歸納多篇研究結果指出：館員是造成讀者在圖書館衍生焦慮情緒的來源之一，例如讀者覺得館員態度冷漠或忙於館務，而致使讀者不願尋求館員協助；或讀者因為詢問館員而在與館員溝通互動的過程中，產生不安或不舒服的經驗。因此，館員的人格特質、服務理念與態

度及專業知能等，更是直接影響到接受服務之圖書館讀者。讀者在與館員互動的過程當中，館員的態度親切與否，是否能提供圖書館讀者專業、即時與適切的服務，在在關係著讀者在圖書館中的情緒感受。由上述研究可知，圖書館員服務行為良窳對讀者認知的圖書館服務品質影響深遠，重要性可見一斑。

也許有人質疑在資訊網路快速發展的環境下，大學圖書館引進大量電子館藏，數位化服務內容不斷新增，透過網際網路使用圖書館服務的讀者大量增加，因此館員與讀者互動接觸機會亦相對以往減少，那麼館員服務行為對於圖書館服務品質的影響程度是否亦降低了呢？根據中華民國 95 年度圖書館年鑑資料顯示，雖然大專院校圖書館數位化資源占整體館藏比例愈來愈高，但到館人次平均成長 7.33%，並未因而縮減，意味館員與讀者互動接觸機會也比往年更多，館員服務行為良窳仍對圖書館服務品質有重大影響。另外，參考莊佩樺(2001)及余泰魁等(2003)探討網路環境圖書館服務品質之研究結果均顯示，即使是在網際網路環境中，大學圖書館邁向數位圖書館發展的同時，圖書館員服務行為仍是影響讀者知覺圖書館服務品質之重要因素。

圖書館員服務行為可細分為「角色內行為」及「角色外行為」，前者意指員工認為是其份內所當為之工作或組織所指定的工作，如編目館員執行編目業務；後者則為員工認定是其工作範圍以外的行為，如編目館員在中午休息時間經過流通櫃檯，瞧見流通館員因讀者過多而忙碌不堪，即主動上前協助。Katz(1964)提出，員工應具備三種有利組織績效的行為：(1)員工須進入並願意留在組織中；(2)員工須完成其職務規範的特定角色要求；(3)員工須從事超出角色規範的創新與自發性行為。前兩種行為是屬於「角色內行為」，第三種行為則屬於「角色外行為」。兩者孰輕孰重？學者們注意到兩者同

等重要。Organ (1988)指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，很難有效達成組織目標，所以必須仰賴員工主動表現出某些角色要求以外的行為，以彌補角色定義的不足並促進組織目標的達成。Smith, Organ, and Near (1983)將上述「角色外行為」命名為「組織公民行為」(Organizational citizenship behavior)，定義為一種超越於員工角色要求，而有利於組織的自發性員工行為。

近年「組織公民行為」議題極為熱門，相關研究數量成長迅速，最新發展趨勢之一即為研究對象逐漸轉向服務業及其員工，延伸出「服務導向組織公民行為」新議題。意即服務業員工對角色內工作善盡本份，同時在服務傳遞時能提供「額外的努力」、「額外的關懷」、「主動的服務」以「取悅」顧客，當員工以對顧客或組織所表現的自發性行為，來獲得顧客的滿意及正面的情緒回應，這種行為對於顧客滿意及組織績效表現將會有正面的幫助。(Bitner, Booms & Tetreault, 1990；Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997；Koys, 2001)目前國內外已有多項實證研究結果發現，當員工展現出「服務導向組織公民行為」時，會影響顧客認知之服務品質，可見其重要性。

綜上所述，現今大學圖書館重視「讀者服務」之發展趨勢已無庸置疑，圖書館員服務行為係影響讀者知覺服務品質之重要因素。即使在網際網路環境下，館員更必須展現更多「服務導向」組織公民行為，以提升圖書館服務品質。目前國內外「服務導向組織公民行為」研究文獻數量成長迅速，而 Bettencourt, Gwinner, and Meuter (2001)發表的首篇實證研究即以美國大學圖書館為非營利服務業研究對象，但觀諸圖書資訊學相關文獻，尚無探討相關議題之研究出現，因此，本文擬透過文獻分析方法，深入探討大學圖書館員服務導向組織公民行為理論意涵及重要性，並說明其構面、相關研究及

其理論及應用方式，最後提出結論與建議，以作為大學圖書館管理實務及未來相關研究之參考。並期冀圖書資訊學界積極從事此方面之實證研究，以建立我國大學圖書館員服務導向組織公民行為理論之整體概念。

## 貳、大學圖書館員服務導向組織公民行為之意涵

### 一、組織公民行為之意義

「組織公民行為」概念追溯到最早係由 Katz (1964) 所提出的理論衍生而來，他認為組織欲有效運作，員工必須表現出三種行為：(1)需參與且留任於組織中；(2)達成組織工作規範中所要求的績效水準；(3)主動執行創新與超越工作角色規範所要求的自發性行為。Katz and Kahn (1978)說明員工若做到上述行為，才能對組織有所貢獻。其中前兩種行為是屬於「角色內行為」(In-role behavior)，是員工份內該作的事。而第三種行為則屬於「角色外行為」(Extra-role behavior)，雖然不是組織要求員工一定要作的事，但若員工願意自動自發去做，對組織正常運作會有相當幫助。之後，Smith et al.(1983)將此角色外行為命名為「組織公民行為」(Organizational citizenship behavior，簡稱 OCB)。

Organ (1988)將組織公民行為定義為：「係員工自發性的行為，這些行為並非角色或工作所規範，意即並未受到工作契約所約束，且未被組織正式報酬制度所承認，但這些行為整體而言有利於組織績效。」然而，隨著組織公民行為持續地發展演變，Organ (1997)重新定義組織公民行為，不再將組織公民行為視為「絕對性」的角色外行為，而是「相對性」的角色外行為，意即相對於角色內績效，程度上較偏向角色外績效的行為。

本文歸納組織公民行為具備下列特性，定義如下：

### (一)組織公民行為是一種外顯的行為

組織公民行為不是隱藏在內心的一種態度，而是表現在外，可讓人直接觀察到的行為，例如熱心幫助同事處理工作事務、自願早到或加班、維持辦公環境整潔、主動參與組織公共事務等。

### (二)組織公民行為是一種自發性的行為，不受組織獎懲制度規範

組織公民行為不是由組織工作說明書所規範或工作契約規章所限制的行為，也不是因為組織或主管的強制要求而執行的行為，而是員工自發性的行為，員工有自主裁量權來決定自己做或不做，若員工沒有表現出此種行為，組織也不能對其懲罰。

### (三)組織公民行為是一種正面的利社會組織行為

Organ (1990)指出，利社會行為是一種對他人或社會有正面助益的行為，倘若發生在組織中，可增進組織整體績效，則可稱為「利社會組織行為」。利社會組織行為包含角色內與角色外行為，而組織公民行為則是一種能增進組織效能的角色外行為，對組織整體而言有正面的影響，強調對組織的正面意義。

## 二、大學圖書館員服務導向組織公民行為意義

「組織公民行為」研究發展迄今，大多數研究主題係針對某一類型的組織及職務，如製造業、服務業、業務員、醫護人員等，對其員工對組織或同事所表現出來的組織公民行為，進行廣泛性的探討。但Borman and Motowidlo (1993)指出，有些組織公民行為形式會因組織的特定形態而不同，例如服務性質的公司員工在與顧客交易和對外展現組織形象時，在某些方面有特別需求。故在實務應用

上，某一範疇特定的組織公民行為形態相對於通論的組織公民行為，格外具有價值。而Van Dyne, Graham and Dienesch (1994)及Podsakoff et al. (1997)研究均認為在服務性行業中，與顧客直接接觸的員工彼此之間所展現的組織公民行為，應延伸至顧客。因此，形成一種組織公民行為的新發展趨勢：研究對象鎖定為「服務業」員工，研究其組織公民行為，利他對象由組織內的組織、主管或同事，擴展至組織外的顧客，稱為「服務導向組織公民行為」(Service-oriented organizational citizenship behaviors)。此領域的研究已日漸受到重視，朝向更具體、更深入的應用方向拓展，綜言之，服務導向公民行為係組織公民行為研究的延伸。

Hogan, Hong and Busch (1984)定義「服務導向」(Service-oriented)代表一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客所需，這種行為稱為「服務導向」，是員工能力、學習意願、動機和態度的結合。在任何組織中，員工服務導向高低程度強烈影響員工與顧客服務互動品質，在服務業中更是如此，因此如何培養員工成為高服務導向員工，是服務業成功的重要因素。

Bettencourt et al. (2001)率先提出「服務導向組織公民行為」(Service-oriented OCB)的名詞，定義「服務導向組織公民行為」是組織公民行為的延伸，是指與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，以滿足顧客所需之組織公民行為。

探討「服務導向組織公民行為」概念是否適用於大學圖書館員，首須確認大學圖書館屬於服務業。Lovelock (1983)將服務業依「服務活動本質」分類，標準為服務接受者為人與所有物、服務行為本質為有形或無形，形成四種類別。其中，「施加服務於人的心靈」類別意指任何觸及人類心靈、可改變顧客態度及行為的活動，如資訊服務及教育。Kotler (1989)則將服務業分為營利及非營利，非營

利服務業係以服務為主要目的，而非獲取利潤，衡量標準在於組織是否提供大眾最佳服務。大學圖書館主要目的即為服務讀者，並以提供最佳資訊服務為目標，實務上並常舉辦利用教育指導讀者使用圖書館資訊資源，因此，圖書館可歸類為施加服務於人的心靈之非營利服務業，服務導向組織公民行為概念應適用於大學圖書館員，可定義「大學圖書館員服務導向組織公民行為」係指與讀者接觸之館員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，滿足讀者所需之組織公民行為。

### 三、大學圖書館員服務導向組織公民行為之重要性

#### (一)組織整體層面—大學圖書館員為非營利服務業之績效評估特性

不同的服務業類別有其不同的服務特徵存在，進而影響其組織之績效評估及人力資源管理策略。圖書館為非營利服務業，其績效評估及人力資源管理策略之特性顯示出大學圖書館員服務導向組織公民行為之重要性。

由於非營利組織以提供服務為目的，主要靠職工與志工運作，其績效優劣與否不在於財務帳面盈虧，而是組織是否滿足了被服務者的需求。司徒達賢(1996)在「我國非營利組織目標制定與績效評估之研究」一文中，指出職工與志工管理為其基本課題，顯示非營利組織人員服務行為是影響組織績效之重要因素。

而非營利組織組織績效衡量特性在於其管理並不是靠「利潤動機」驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導，故其績效不全能作計量評估。甚至非營利組織所提供的服務較具理想性，在評估服務績效時難以衡量，因此非營利組織組織的績效評估，應該就人員表現直接加以衡量。(Wolf, 1990；杜拉克，1994；Oster, 1995) 再者，近年由於以「量」

為主的傳統績效指標受到質疑，學者逐漸重視以「行為」或「質」的指標來補強傳統績效指標的不足，其中以組織公民行為最廣為學者討論。(Brief & Motowidlo, 1986；Williams & Anderson, 1991)綜上所述，無論就非營利組織績效衡量特性或營利性組織績效評估發展趨勢來說，非營利服務業績效衡量應重視「人員行為」指標，其中服務導向組織公民行為值得關注。

大學圖書館業務一向強調「服務導向」，以滿足讀者資訊需求為使命，要求館員、工讀生與義工都能用熱誠的態度提供資訊服務給讀者，此與「大學圖書館員服務導向組織公民行為」定義不謀而合，故若能瞭解館員是否具備服務導向組織公民行為，甚或由主管採取一些管理措施來培養館員展現這種行為，對圖書館組織績效應具有正面影響。

#### (二)組織個體層面—館員服務行為影響對讀者知覺圖書館服務品質

許多研究發現讀者知覺圖書館服務品質之衡量構面均包含「館員態度行為」項目，顯示館員服務行為對讀者知覺圖書館服務品質優劣之重要性不容小覷。更重要的是，影響圖書館服務品質的其他因素如館舍空間、館藏、設備等，在現今普遍預算緊縮的情況下，圖書館不易爭取、遑論改善，不過若由改善館員服務態度與行為著手，雖對提升圖書館服務品質也難收立竿見影的成效，但相對於其他因素，至少已算是圖書館短期可立即改善之處。因此，圖書館管理者若欲提升圖書館服務品質，則培養館員具備服務導向組織公民行為，不失為一項好策略。

「服務」係指由一方提供給另一方，本質是無形且不能擁有東西之任何活動或利益，提供可能和實體產品有關或無關。由於服務存在於服務提供者與顧客雙方接觸的過程，因此兩者之間的互動會影響服務結果。以圖書館服務而言，服務品質會因讀

者接觸的館員不同，而使讀者主觀認知產生不一樣的感受。藍素華(1999)指出許多讀者對圖書館的第一印象來自圖書館工作人員，讀者可能因為這些人的服務態度不佳，而拒絕上圖書館。故可知，館員服務行為對讀者知覺影響甚巨，亦影響讀者知覺圖書館服務品質。

服務品質概念最早由 Herson (1996)等導入圖書館界，定義圖書館服務品質包括三大領域：(1)資源：資源內容；(2)組織：服務環境與資源傳遞；(3)圖書館員：傳遞服務。而由許多探討圖書館服務品質影響因子之研究可知，圖書館員服務行為影響圖書館服務品質優劣之重要性。張保隆與謝寶煖(1996)以PZB (Parasuraman, Zeithaml and Berry)三位學者所提出十項服務品質構面為基礎，針對大學圖書館服務品質之評估進行實證研究，其中有八項與館員密切相關，如「反應性」是立即為讀者服務，馬上回電話給讀者；「禮貌」係指服務人員的儀表整潔、態度和善地詢問讀者所需；「接近性」表示服務時間方便利用，服務電話不會佔線或長時間等待等。

彭金堂(1997)探究圖書館服務品質滿意度衡量構面及影響服務品質之原因，其中「館員態度」分析項目即包含館員服務態度及專業能力等。李淑霞(1999)則曾調查行政院經建會圖書館讀者整體滿意度，衡量構面有一項為「館員服務態度滿意度」，與出納流通作業服務滿意度、圖書館服務方式及利用教育滿意度、參考諮詢服務滿意度，在在顯示讀者滿意度與館員服務行為之間息息相關。邱雅暖(2001)在「應用行動研究模式改善圖書館之服務品質」一文中，將圖書館服務品質概念分成六大構面，其中「館員專業性」一項，評估項目包括以下各點：

- (1) 館員專業性；
- (2) 館員態度親切有禮；
- (3) 館員值得信賴；

- (4) 館員主動熱忱地為讀者提供服務；
- (5) 館員迅速有效地處理讀者的問題與抱怨；
- (6) 館員具備專業知識而能夠回答讀者問題；
- (7) 館員熟悉館藏資源而協助讀者找到所需資源。

即使是在網際網路環境中，「館員服務態度與行為」仍是影響圖書館服務品質之重要因素。根據莊佩樺(2001)「我國大學圖書館自動化與網路化後資訊服務品質提升及相關問題之研究」論文研究結果顯示，我國大學圖書館藉由電腦網路等資訊科技提供的服務，品質提升受到相當程度之肯定；但經由館員提供的服務，服務品質提升度卻較低，原因包括：未能主動提供服務、處理讀者問題速度慢、館員態度不佳等，導致服務品質大打折扣；結論建議，館員乃大學圖書館服務品質提升之關鍵因素，實有必要加強館員的服務態度與專業訓練。另外，余泰魁等(2003)則於「網際網路環境中圖書館服務品質量表之建構與實證」一文說明，該研究經實證分析建構之圖書館服務品質量表，共有六項因素構面，「人員服務」為其首要因素。評估項目包括以下幾點：

- (1) 圖書館的工作人員是友善地(人員友善)；
- (2) 幫助我發現我所需的圖書(人員可靠性)；
- (3) 精於提供一般性資訊(人員資訊服務)；
- (4) 是易於親近地、和藹地、在我需要時可隨時找到圖書館員(人員可及性)；
- (5) 樂意協助我找出所需的檢索資源(人員勝任性)。

綜上可知，館員態度親切有禮、值得信賴，能主動熱忱地為讀者提供服務，並迅速有效地處理讀者的問題與抱怨，同時具備足夠的專業知識來回答讀者問題等，均是讀者判斷圖書館服務品質良窳的依據，此亦表示圖書館員服務行為確是影響圖書館服務品質的重要因素之一。而館員若具備上述服務態度與行為，亦顯示館員已具備一部分之服務導向

組織公民行為表現，若再培養其餘部分，則更有助於提升圖書館服務品質。

## 參、服務導向組織公民行為之構面—以圖書館服務情境為例

服務導向組織公民行為之構面發展最初緣起於 Van Dyne, Cummings and Parks (1995)及 Bettencourt et al. (2001)之研究，以下扼要介紹服務導向組織公民行為之三大構面意涵，另將說明在圖書館服務情境中，圖書館員所應表現之服務導向組織公民行為。

### 一、服務導向組織公民行為之構面

Van Dyne et al. (1995)將「組織公民行為理論」導入第一線服務人員角色的概念，定義出新變數「服務導向組織公民行為」，而 Bettencourt et al. (2001)則以此構面首次進行實證研究，並獲得良好結果。他們將服務導向組織公民行為區隔為三個構面：忠誠(Loyalty)、參與(Participation)、服務傳遞(Service delivery)。分述如下：

#### (一) 忠誠(Loyalty)

此指服務人員經由對外宣揚組織的優點與有利的形象，來表達對組織的忠誠之意。例如對外做一些對組織形象有利的事、主動對外推廣組織的服務或產品。由於 Schneider and Bowen (1985)提出第一線服務人員代表公司對外服務，可提升或減損組織的形象，Van Dyne et al. (1995)參考組織公民行為之 Moorman, Blakely and Neihoff (1998)所提的「忠誠擁護主義」，以及 Borman and Motowidlo (1993)所提出的忠誠定義—提升公民興趣和對外形象的表現，提出此一構面。

#### (二) 參與 (Participation)

意指服務人員主動或自願提供予組織或同事有關改善服務的建議，以使組織所提供的服務，能符合顧客不斷改變的需求。例如主動提出改善服務及與顧客溝通的建設性意見。由於第一線服務人員藉由提供顧客所需的資訊及對服務傳遞提出改善建議，可提供外部環境和內部作業間策略性的連結。(Schneider & Bowen, 1985; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) 唯有員工主動參與及投入，才可使公司有效了解顧客需求並知道服務傳遞過程需要改進的地方，所以員工的主動參與便成了員工組織公民行為的表現。Van Dyne et al. (1995)考慮「員工參與」(公民善的行為)，並參考 Podsakoff et al. (1997)所提之「公民道德」，提出此一構面。

#### (三) 服務傳遞(Service delivery)

這是說在對顧客的服務方面，表現出審慎盡責的態度與方法。例如能及時回應顧客的問題、有禮貌地對待顧客、對顧客服務時表現出積極盡責的態度。由於第一線服務人員在與顧客接觸時，因其行為直接影響到顧客，因此在服務傳遞的環境中表現出認真的態度非常重要。(George,1991) Van Dyne et al. (1995)參考組織公民行為之「勤勉審慎」(Conscientiousness) 即員工在提供服務時對角色表現的認真態度，提出此一構面。

### 二、以圖書館服務情境為例

值得一提的是，Bettencourt et al. (2001)研究係以大學圖書館人員作為非營利服務業研究對象，其假設獲得研究結果支持，證明服務導向組織公民行為適用於圖書館服務情境。現以此研究實證之服務導向組織公民行為三構面，說明圖書館員所應表現之服務導向組織公民行為意涵。

#### (一) 忠誠(Loyalty)

圖書館員所表現之「忠誠」服務導向組織公民行為是指經由對外宣揚圖書館優點與良好形象，反映館員對所服務圖書館的忠誠。例如在圖書館之外，能為所服務的圖書館向他人美言、積極宣傳圖書館提供的資源與服務等。例如 Howard (2004) 在“Tips For New Librarians”一文中指出，新進館員需推廣圖書館計劃，而與所有讀者維持良好關係有助於此一目標，並宣告讓圖書館成為一個人人想要來的舒適環境。實際作法包括：

1. 館員會告訴圖書館以外的人，圖書館是理想的工作場所。
2. 館員會主動向其他人宣揚圖書館的優點。
3. 館員會努力為圖書館塑造良好的信譽。
4. 館員會鼓吹朋友及家人使用圖書館的服務。
5. 館員會自動自發的宣傳促銷圖書館的服務。

## (二) 參與 (Participation)

圖書館員所表現之「參與」服務導向組織公民行為是指館員主動或自願提供館方或同事有關改善服務的建議，使該圖書館所提供的服務，能符合讀者不斷改變的需求。例如主動提供改善圖書館服務有建設性的建議、鼓勵同事提供改善圖書館服務品質的相關建議、經常提出有關推展服務及與讀者溝通的意見。Lisker (2005)指出，圖書館需要負責採購處理及維護館藏以及處理日常業務的館員們，提出大量豐富的構想。所以應創造一個工作環境，能鼓勵（而非要求）所有館員參與決策過程，貢獻他們的創意並應用在工作政策及程序上，激發他們作擅長的事。實際作法包含：

1. 為提升服務品質，館員會鼓勵工作夥伴提出改進服務的建議及想法。
2. 館員會與其他工作夥伴分享自己與讀者之間溝通的技巧及方法。
3. 館員會提出對改進服務具有建設性之意見。
4. 館員時常提出對讀者問題有關的創新解決

方法。

## (三) 服務傳遞 (Service delivery)

圖書館員所表現之「服務傳遞」服務導向組織公民行為是指館員在讀者服務過程中，表現出審慎盡責的態度與方法。例如主動提供讀者最佳的服務、及時回應並盡量滿足讀者的問題與需求，將服務訊息正確無誤的傳遞給讀者，避免不必要的誤會，不論在任何情況下，充分表現對讀者的禮貌與尊重。張保隆與謝寶煖(1996)在「大學圖書館服務品質評估之研究」一文中，說明應妥善設計服務傳遞系統，在服務傳遞過程中，對品質嚴加控制。王居卿 (1997)提出服務傳遞過程乃指讀者從進入圖書館開始一直到滿足其需求所經歷的一切過程。就圖書館而言，除館藏資源能直接地滿足讀者需求外，服務過程的順暢將會強化讀者對服務品質的認知，如服務人員溫和且明確的指引、服務人員態度溫和與有禮等，亦會使服務的過程大為順暢。總言之，圖書館內的有形資源如設備、圖書等會影響實際上服務的過程；而無形的人員服務態度則會影響讀者心理上的服務過程。具體作法包括：

1. 館員會非常仔細遵守顧客服務準則。
2. 館員會努力將圖書館服務介紹給讀者。
3. 對於讀者的要求及問題，館員會努力適時的解決。
4. 在服務過程中，館員會盡力不犯任何錯誤。
5. 不論任何情形下，館員都會以體貼及尊敬的態度對待讀者。

總之，館員服務導向組織公民行為意指館員對圖書館「忠誠」並積極「主動參與」圖書館有助於管理決策的活動，對讀者提供完善之「服務傳遞」過程等表現行為，這種行為有助於提升讀者知覺圖書館服務品質，以及提高圖書館組織績效。



## 肆、服務導向組織公民行為之相關實證研究

服務導向組織公民行為研究乃延伸組織公民行為研究而來，自 Van Dyne et al. (1995)及 Bettencourt et al. (2001)研究出現後，國內外探討服務導向組織公民行為之相關實證研究有如雨後春筍。以下概分為兩類加以說明：

### 一、服務導向組織公民行為之前因研究

服務導向組織公民行為之前因變項大多延續組織公民行為研究而來，可概分為「員工個人特質」、「工作任務特質」、「組織特質」、「領導者行為」四大類，有單純以一類作為前因者、有綜合幾類前因者，亦有以一類作為前因、另一類作為中介變項者，變化繁多。研究結果大多顯示「員工個人特質」、「工作任務特質」、「組織特質」、「領導者行為」四大類前因，對服務導向組織公民行為均有顯著正面影響，有利於組織運用管理技巧加以改善，進而培養員工產生服務導向組織公民行為。

Bettencourt et al. (2001)為首篇將服務導向組織公民行為應用於服務業實證之研究，研究目的在於調查不同類型的前因變項對於不同服務導向組織公民行為構面(忠誠、參與、服務傳遞)之解釋力，前因變項包括三大類：工作態度(工作滿足、知覺組織支持)、人格特質(服務導向、同理心)、服務顧客的知識(瞭解顧客特質的知識、瞭解與顧客互動策略的知識)。為求研究結果能概化應用於所有服務業，此研究在營利性與非營利服務業各找一個研究樣本，而大學圖書館員即為其非營利服務業代表樣本。與營利性服務業比較，非營利服務業研究對象(大學圖書館員)服務角色的複雜性低、專業性高，接觸顧客的廣博程度差異性較大。

調查對象為美國五所大學圖書館可接觸讀

者，隸屬於流通及政府出版品部門的正職及兼職人員，共有 299 位受訪者，有效回收率為 48%。其中，有 69%為女性、71%具大學以上學歷、超過 80%在圖書館資歷超過一年。

該研究採用階層迴歸方法分析，結果發現：對各項服務導向組織公民行為構面有良好預測力之前因變項均相同，不因營利性或非營利服務業而有所差異。而三種不同構面之服務導向組織公民行為可由不同的前因變項所預測。員工工作滿足、知覺組織支持之工作態度能有效預測忠誠公民行為；員工服務導向、同理心與瞭解顧客特質的知識能有效預測服務傳遞公民行為；員工對顧客特質與顧客互動策略的知識瞭解程度能有效預測參與公民行為。較特別的是，獨有在大學圖書館情境中，員工服務導向亦能有效預測參與公民行為，在營利性服務業研究則未獲支持。由此研究可知，大學圖書館員若能具備服務導向、同理心的人格特質，增進對顧客特質與顧客互動策略的知識瞭解程度，抱持工作滿足、知覺組織支持之工作態度，則易展現出服務導向組織公民行為。想達成此目標，單方面求諸館員並不合理，更有賴於圖書館組織環境及管理措施的完善配合。

國內前因研究則有十數篇，依變項類別及研究數量多寡來分，依序為：

1. 領導者行為 (汪昱，2004；蔡依璇，2005；黃安詳，2005)、
2. 服務氣候 (戴淑賢，2002；陳美伶，2005；游任國，2006)、
3. 內部行銷 (楊嘉琪，2005；李欣怡，2005；林忠家，2005)、
4. 組織公平 (梁凱雯，2002；郭松遠，2006)。

研究結果均顯示此類前因對服務導向組織公民行為具有顯著正向關係，產生顯著正向預測效果。意即若服務業組織環境或管理措施符合上述前因，則其員工較易產生服務導向組織公民行為。雖

說現有研究對象幾乎均為營利性服務業員工，僅有戴淑賢(2002)以大學院校專任職員為對象之研究，屬性與圖書館員較為近似，但整體而論，無論營利與否，相關研究結果仍有其參考價值。

## 二、服務導向組織公民行為之後果研究

服務導向組織公民行為之後果研究需將服務人員與其顧客調查統計資料進行配對分析，方可藉由顧客反應，例如顧客知覺服務品質、顧客自發行為、互動關係品質，來印證服務導向組織公民行為有助於提升服務品質之論點。由於此類研究方法難度較高，且較不易獲得實證結果支持，較之前因研究，後果研究數量明顯較少。故先引用早期國外相關主題研究作說明，再介紹國內兩篇研究提供參考。

Parasuraman et al. (1988)所提出之服務品質觀念性模式，其中之關懷性、確實性及反應性，都是透過顧客導向行為而提升整體服務品質。Schneider and Bowen (1985)說明顧客知覺服務品質與員工工作態度呈正相關，當服務人員展現正面服務的感情流露時，可引導提升服務品質的正面行為，例如改善對顧客的服務態度等。而George (1991)認為人員的正面情感流露、利他行為與客戶服務形成一個銷售組合配置，且各要素間具有相互關連性。而利他行為與客戶服務之間的關係，亦可證明組織公民行為與所知覺的服務品質具有相關性。

曾陳發(2004)研究發現，服務導向組織公民行為對服務品質之關懷性、產出標的、有形性、反應性、時效性等，有顯著關聯。游任國(2006)則指出忠誠式公民行為與反應性、確實性、關懷性呈現顯著正向關係，服務傳遞式公民行為與反應性呈現顯著正向關係，參與式公民行為與有形性、可靠性、確實性、關懷性呈現顯著正向關係。

總結來說，服務導向組織公民行為之前因變項對它大多有顯著影響，表示組織可藉由調整上述前

因，如讓工作自主性高、組織服務氣候佳等，讓員工表現服務導向組織公民行為程度提高。而當員工表現高度的服務導向組織公民行為時，顧客知覺服務品質亦隨之提升，甚至亦有研究顯示顧客自發行為及互動關係品質也可改善。因此，服務業組織及管理者如何讓員工展現服務導向組織公民行為，以提升組織服務品質，確具可行性及重要性，值得重視。

## 伍、圖書館服務導向組織公民行為的理論與應用

### 一、圖書館服務導向組織公民行為之管理意涵

「圖書館員服務導向組織公民行為」意指館員對圖書館「忠誠」並積極「主動參與」有助於管理決策的活動，對讀者提供完善之「服務傳遞」過程等表現行為，包含三個構面：

#### (一) 忠誠

經由對外宣揚圖書館優點與良好形象，反映館員對所服務圖書館的忠誠。例如在圖書館之外，能為所服務的圖書館向他人美言、積極宣傳圖書館提供的資源與服務等。

#### (二) 參與

館員主動或自願提供館方或同事有關改善服務的建議，使該圖書館所提供的服務，能符合讀者不斷改變的需求。例如主動提供改善圖書館服務有建設性的建議、鼓勵同事提供改善圖書館服務品質的相關建議、經常提出有關推展服務及與讀者溝通的意見。

#### (三) 服務傳遞

館員在讀者服務過程中，表現出審慎盡責的態

度與方法。例如主動提供讀者最佳的服務、及時回應並盡量滿足讀者的問題與需求，將服務訊息正確無誤的傳遞給讀者，避免不必要的誤會，不論在任何情況下，充分表現對讀者的禮貌與尊重。

## 二、培養館員服務導向組織公民行為之建議作法

當員工表現高度的服務導向組織公民行為時，研究顯示顧客知覺服務品質亦隨之提升。因此，組織如何運用管理技巧培養員工展現其服務導向組織公民行為，藉此提升組織服務品質，確具可行性及重要性，值得重視。諸多研究結果顯示，圖書館可藉由調整服務導向組織公民行為之前因變項，讓員工表現服務導向組織公民行為程度提高。現分由四種角度，提出數項建議作法：

### (一)員工個人特質

在甄選新進館員時，在專業能力資格符合之條件下，優先考慮具有服務導向及同理心人格特質之館員。而對已任職之館員可採取下列作法：

#### 1.提升館員對組織及領導者之公平知覺

公平知覺可分為分配公平及程序公平。分配公平強調的是員工對組織在資源分配結果上是否公平所產生之主觀知覺，主要包括對薪資分配、工作量及相對之責任分配是否公平的主觀認知，而程序公平是指員工知覺組織或主管的決策過程或結果是否公平。許多研究指出，若員工感到組織及領導者均能作到分配公平及程序公平，則他們會對組織產生認同感，願意從事對組織有利但組織沒有明文規定的行為。因此，若館員能感受到公平，易表現出服務導向組織公民行為。

#### 2.加強館員對組織及領導者之信任

信任是員工對組織或主管的一種認同機制，當員工覺得主管有能力，而組織的管理機制也很公平時，就會對組織產生信任感，進而認同組織及表現盡職負責的行為。而這種因公平正知覺所形成的信任感，乃是員工自動自發展現服務導向組織公民行為的必要條件。因此，若圖書館管理者能表現公平，有利於加強館員的信任而自然而然展現服務導向組織公民行為，以作為回饋組織的一種方式。

### (二)工作任務特質

員工的工作自主權愈大則愈容易對組織產生認同感，也就是說，員工若能自己決定所要完成的工作任務，則在心理認知上便會產生成就感及對自我價值的重視，如此一來員工對組織的認同感也會增加。而員工工作若與其他員工間具有高度互依性時，將會使員工對他人及自己的工作擁有責任感。因此，建議圖書館管理者可適度授權，使館員在提供服務時更有效率及彈性。而在規劃工作流程或專案時，考量工作互依性，增加館員互助合作的機會以產生服務綜效。

### (三)組織特質

#### 1.改善整體組織服務氣候

組織服務氣候除了影響顧客所感受到的服務品質之外，更能影響員工行為，因為環境可能透過無形的規範左右著處在其中的個體，因此當員工感受到某類行為受到參考團體的支持時，將會傾向於從事類似的工作。當這種服務氣候越強時，員工越有可能從事各項顧客服務相關活動，甚至當這些活動不見得是其工作範疇，例如，主動提出改善目前服務的點子，或者更慎重看待每一次服務遞送等屬於服務導向的公民行為。(嚴秀茹、林育理、戴淑賢，2004)故當館員感受到圖書館或其母機構重視整體組織服務氣候時，較常展現出服務導向組織公

民行爲。主管需營造良好融洽之組織氣候環境，如開會時強調服務品質之重要性，鼓勵館員表達意見並採納善言，並藉由定期評估與獎勵，時時提醒館員應具備良好的服務態度，應有助於其服務導向組織公民行爲之產生。

## 2. 加強館員知覺組織支持

知覺組織支持是指員工會產生一種組織是否重視他們的貢獻，並且關心他們福利的信念，來衡量組織對他們重視及關懷的程度。當員工知覺到組織支持時，會產生一種關心組織福利和幫助組織達成其目標的義務感，也會強化員工對組織的認同，進而提高自己的績效，以回饋組織。(Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)因此圖書館應塑造具有支持性的環境，如管理者表現對館員關懷、重視館員生涯規劃、妥善處理館員提出的意見、提供資源充份的環境(電腦及印表機)等，讓館員感受到來自於組織及主管的支持，有助於館員展現較高程度的服務導向組織公民行爲。

## 3. 加強組織內部行銷

內部行銷強調在將產品或服務行銷給外部顧客之前，應先將之行銷給員工，視員工爲內部顧客，運用行銷方法透過訓練、激勵及教育，將組織願景使命與目標推銷給員工，以提高員工對組織的認同與工作滿意，使組織成員都具有顧客導向，創造組織服務文化，俾能對顧客提供良好的服務，以帶來滿意的顧客，達成組織目標。(Gronroos, 1981)因此，圖書館管理者可加強內部會議，宣達組織服務理念，或舉辦較多與員工互動之活動，來提升員工對於組織的認同。

### (三) 領導者行爲

Burns (1978)發現領導有兩種主要類型：交易型領導與轉換型領導。交易型領導是指領導者運用

交易(交換特定有價值的事務，如考績)來影響部屬，而轉換型領導則是領導者運用信仰、需求與價值，轉換部屬的真心服從。Graham (1988)指出轉換型領導者最重要的效果應是在「角色外」的績效，而非「角色內」的績效。在相關研究中，兩種領導類型均有助於員工表現較高程度之服務導向組織公民行爲。因此，建議圖書館管理者可有效運用領導技巧激發館員，並訂定「服務績優獎勵辦法」，遴選當年服務績優的館員給予表揚。當館員表現服務導向組織公民行爲時，若能給予獎酬，館員會將提供優質服務及服務導向組織公民行爲，視爲其工作的一部份，而更有動機與衝勁表現出服務導向組織公民行爲。

## 陸、結論與建議

現今大學圖書館服務品質之維護與提升應爲經營管理之重要課題，影響因素包含館舍空間、館藏、設備、館員服務行爲等，許多因素限於預算等外部因素而使圖書館不易爭取、遑論改善，但改善內部館員服務行爲應爲短期立即可行之策略。在服務業中，第一線服務人員所扮演的角色主要在於傳遞服務以滿足顧客的需求，表現好壞均呈現在於與顧客間的互動關係，因此深深影響顧客對於服務品質的認知。因此若圖書館管理者能培養館員具備「服務導向組織公民行爲」，意即對角色內工作善盡本份，同時在服務傳遞時能提供額外的努力、額外的關懷、主動服務以取悅讀者，易獲得讀者滿意及正面的情緒回應，相信藉此可提升讀者知覺圖書館服務品質。

歸納上述章節討論，筆者認爲「圖書館員服務導向組織公民行爲」對外有助於提升圖書館服務品質和讀者滿意度，對內有利於提升圖書館組織績效及館員工作績效。理由如下：

### (一)對外提升圖書館服務品質和讀者滿意度

分析許多圖書館服務品質相關研究發現，讀者知覺圖書館服務品質衡量構面均包含「館員態度行為」項目，館員態度親切有禮、值得信賴，能主動熱忱地為讀者提供服務，並迅速有效地處理讀者的問題與抱怨，同時具備足夠的專業知識來回答讀者問題等，均是讀者判斷圖書館服務品質良窳的依據，亦表示館員服務行為確是影響圖書館服務品質的重要因素之一。因此，若館員對角色內工作盡忠職守，亦在角色外工作主動協助顧客，表現出高度的服務導向組織公民行為，可使讀者感到較高的滿意度。而蘇瑤華(2003)指出，其研究主要理論架構植基 PZB 服務品質缺口理論，認為圖書館服務品質強度來自服務傳遞過程前場表現及服務組織後場運作，結果發現使用者人口特質與圖書館服務品質構面均有顯著差異。因此，如何針對不同年齡、性別的使用者特質，提供差異性服務，可作為提昇服務滿意度的思考方向。

### (二)對內提升圖書館組織績效及館員工作績效

館員表現出高度的服務導向組織公民行為，除了提升讀者知覺服務品質之外，若管理者在評估館員工作績效時，將館員是否表現高度的服務導向組織公民行為納入考量，將有助於提升圖書館組織績效及館員工作績效。

Rosander (1980)提出服務品質五項構面，包含「人員績效」。圖書館面臨的環境越來越多變，對於館員績效衡量也不應僅重視角色內行為，角色外行為也該被視為績效衡量指標之一，若在衡量館員績效時將服務導向組織公民行為納入標準，則將補

足工作執掌內行為之不足，有助於達成組織績效。Hogan et al. (1984)認為服務品質績效不只是依賴技術性知識，它的評價應包括「非技術觀點」以外的服務行為。例如提供良好服務的參考服務館員需具備的不只是技術性技巧，亦應包含非技術觀點的社會性技巧，像是禮貌、關心、機智的對待讀者，了解讀者的需求，而且可以正確且愉快的溝通。因此，若能引導並向館員宣導服務導向組織公民行為重要性，並強調它與績效評估之間的連結關係，可促使館員表現出組織所期待與重視的服務導向組織公民行為，對於促進組織績效有一定效果。

為能因應讀者需求、資訊科技進步持續成長等衝擊，大學圖書館服務質量不斷推陳出新、持續改進，然而不管服務規劃再完善，館員的服務態度與行為才是服務成功之關鍵，若組織內部每一位服務人員均能以服務導向組織公民行為來落實讀者導向之服務文化，方能提升圖書館服務品質。但管理是一種科學也是一種藝術，管理者能否在鼓勵館員表現服務導向組織公民行為的同時，又不將它變成加在館員頭上的一道「緊箍咒」，而是讓館員發自內心自動自發地表現出來，將是對管理者之管理藝術一面的考驗。

對於未來研究，建議針對大學圖書館為非營利服務業之特性，進行館員服務導向組織公民行為之前因或後果實證研究，以提供更具體之研究結果。或更進一步與其他營利性服務業、其他類型圖書館(如公共圖書館、專門圖書館)，同時研究進行比較，探討異同之處，亦是值得研究之方向。

(收稿日期：2007年1月26日)

參考書目：

- 王居卿(1997)。提升圖書館服務品質之策略性作法：系統的觀點。圖書館管理學報，3，23-38。
- 司徒達賢(1996)。我國非營利組織目標制定與績效評估之研究。(國科會專題研究計畫報告，NSC85-2416-H004-019)。台北市：國立政治大學企業管理研究所。
- 余泰魁、王怡舜、惠龍(2003)。網際網路環境中圖書館服務品質量表之建構與實證。大學圖書館，7 (1)，96-118
- 杜拉克(Drucker, P. F.) (1994)。非營利機構的經營之道(余珮珊譯)。台北市：遠流。
- 李欣怡(2005)。探討台灣觀光旅館內部行銷、心理依附與服務導向組織公民行為關係之研究。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所，高雄市。
- 李淑霞(1999)。圖書館讀者整體滿意度之調查研究：以行政院經建會圖書館為例。書苑季刊，41，41-77。
- 汪 昱(2004)。旅館領導行為對服務導向組織公民行為的影響。未出版之碩士論文，世新大學觀光學系，台北市。
- 林忠家(2005)。內部行銷知覺、工作滿足與服務導向組織公民行為關係之研究：以壽險業為例。未出版之碩士論文，真理大學管理科學研究所，台北縣。
- 邱雅暖(2001)。應用行動研究模式改善圖書館之服務品質：以國立中正文化中心表演藝術圖書室為例。大學圖書館，5 (1)，116-143。
- 姜承孝(2005)。服務導向組織公民行為之組織層次前因與對互動品質影響之研究：以財政部國稅局為例。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義縣。
- 翁偉強(2005)。服務導向組織公民行為、關係品質與顧客自發行為之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。
- 國家圖書館編輯(2002-2006)。中華民國圖書館年鑑。台北市：國家圖書館。
- 張保隆、謝寶媛(1996)。大學圖書館服務品質評估之研究。中國圖書館學會會報，56，51-54。
- 梁凱雯(2002)。組織公平、工作自主性與互依性對觀光旅館餐飲服務員工組織公民行為之相關研究。未出版之碩士論文，世新大學觀光學系，台北市。
- 莊佩樺(2001)。館員國大學圖書館自動化與網路化後資訊服務品質提升及相關問題之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書資訊研究所，台北市。
- 郭松遠(2006)。組織公正、信任與服務導向組織公民行為之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。
- 陳思秀(2005)。服務導向組織公民行為、顧客信任與顧客自發行為之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。
- 陳美伶 (2005)。空中服務員之內外控人格特質、組織服務氣候與服務導向組織公民行為之關係研究：以本國航空公司為例。未出版之碩士論文，世新大學觀光研究所，台北市。
- 陳書梅(2006)。圖書館讀者焦慮情緒探析。大學圖書館，10 (1)，88-101。
- 陳淑媛(2004)。全員行銷認知、關係資本與服務導向組織公民行為之關係。未出版之碩士論文，東海大學

管理碩士學程，台中市。

- 彭金堂(1997)。圖書館讀者滿意度與館員認知度之服務品質研究。未出版之碩士論文，國立清華大學工業工程研究所，台北市。
- 曾陳發(2004)。服務導向組織公民行為與服務品質關聯性之探討：以臺灣電力公司為例。未出版之碩士論文，佛光人文社會學院管理學研究所，宜蘭縣。
- 游任國(2006)。服務氣候、服務導向組織公民行為與服務品質之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。
- 黃安詳(2005)。策略領導、組織服務氣候與服務導向組織公民行為關係模式之研究。未出版之碩士論文，長榮大學經營管理研究所，台南縣。
- 黃鴻明(2005)。知覺組織支持對服務導向組織公民行為之影響：以台灣家樂福為例。未出版之碩士論文，真理大學管理科學研究所，台北縣。
- 楊美華(1994)。大學圖書館理論與實務。台北市：五南。
- 楊嘉琪(2005)。內部行銷、員工信任與服務導向組織公民行為之研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。
- 蔡依璇(2005)。轉換型領導，組織承諾及心理授權對服務導向組織公民行為之影響：以醫療產業為例。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 鄭筑尹(2005)。服務業人力資源管理措施、服務品質與顧客績效間關係之研究。未出版之碩士論文，國立成功大學國際企業研究所，台南市。
- 戴淑賢(2002)。服務氣候與服務導向組織公民行為之關連性探討。未出版之碩士論文，元智大學管理研究所，桃園縣。
- 謝寶煖(1998)。從顧客觀點來談圖書館的績效評估。國立成功大學圖書館館刊，1，10-22。
- 藍素華(1999)。圖書館參考服務中讀者與館員衝突之探討。大學圖書館，3 (1)，116-137。
- 嚴秀茹、林育理、戴淑賢(2004)。服務氣候對服務導向組織公民行為之影響歷程探討：心理授權角色界定之中界模式。管理評論，23 (1)，25-48。
- 蘇瑤華(2003)。圖書館服務品質模式研究。未出版之碩士論文，義守大學工業工程管理學系，高雄縣。
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-1242.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behavior. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bettencourt, L.A., Meuter, M.L., Gwinner, K.P. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and

- unfavorable incidents. Journal of Marketing, 54, 71-84.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.). Personnel selection in organizations (PP.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11, 710-725.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. The Service Industries Journal, 14, 34-44.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. Journal of Applied Psychology, 6, 299-307.
- Graham, J. M. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga., H. P. Dachler, & C . A. Schriesheim (Eds.). Emerging leadership vistas. Lexington, M. A. :Lexingtonbooks.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing-theory and practice. In American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, 41-47.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. Journal of Business Research, 20, 3-11.
- Hernon, P. & Altman, E. (1996). Service quality in academic libraries. Norwood, N.J. :Ablex.
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. Journal of Applied Psychology, 69 (1), 167-173.
- Howard, S. (2004). Tips for new librarians. Library Media Connection, November/December, 17.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Journal of Management, 14, 547-557.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kotler, P. (1989). Principles of marketing. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. Personnel Psychology, 54(1), 101-115.
- Lisker, P. (2005). Upwelling: Getting those great ideas from the bottom up. Public Libraries, 44(6), 314-316.
- Lovelock, C. C. (1983). Classifying service to gain strategic marketing insights. Journal of Marketing, 47, 9-20.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 41 (3), 351-357.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. Journal of Management, 14, 547-557.



- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organizational Behavior, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human Performance, 10, 85-97.
- Oster, S.M. (1995). Strategic management for nonprofit organization. Oxford : Oxford University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.
- Podsakoff, P, Ahearne, M. M. & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82, 262-270.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86 (5), 825-836.
- Rosander, A. C. (1980) .Service industry QC-IS the challenge being met. Quality Progress, 13 (9), 34-35.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70, 423-433.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83 (2) , 150-163.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). Research In Organizational Behavior, 17,. 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 37 (4), 765-802.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behaviors. Journal of Management, 17, 601-617.
- Wolf, T. (1990). Managing a nonprofit organization. New York: Prentice Hall Press.