

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為影響
之研究－以彰雲嘉四縣市專任人事人員為例

**The Influence of Organizational Justice, Organizational Learning and Professional
Commitment Among Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior-- Take
Full-Time Personnel Staffs in Changhua County, Yunlin County, Chiayi County and
Chiayi City as An Example**

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR: LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：羅云秀

GRADUATE STUDENT : YUN-HSIU LO

中 華 民 國 1 0 3 年 6 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為影響之研究—以彰雲嘉四縣市專任人事人員為例

研究生：羅云喬

經考試合格特此證明

口試委員：才楷芬

袁淑芬

褚麗娟

指導教授：褚麗娟

系主任：藍國忠

口試日期：中華民國 103 年 6 月 11 日

南華大學企業管理系管理科學碩士班

102 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為影響之研究—以彰雲嘉四縣市專任人事人員為例

研究生：羅云秀

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

本研究係以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為研究對象，探討組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為之關聯性，並以專業承諾作為中介變項來加以探討。本研究以統計軟體對調查結果進行分析，並檢驗線性結構模型之配適度。驗證結果顯示，整體模型配適度達檢定水準，表示本研究的理論模型可獲得支持；除了組織公平對服務導向組織公民行為的影響效果不顯著以外，組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為皆有正向顯著的影響；專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具完全中介效果；專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間則具部分中介效果。

關鍵詞：組織公平、組織學習、專業承諾、服務導向組織公民行為

Title of Thesis : The Influence of Organizational Justice, Organizational Learning and Professional Commitment among Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior-Take Full-time Personnel Staffs in Changhua County, Yunlin County, Chiayi County and Chiayi City as an Example

Department : Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2014

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Yun-Hsiu Lo

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

This study is based on four counties, Changhua County, Yunlin County, Chiayi County and Chiayi City Municipal Personnel and affiliated institutions for the study of full-time personnel staff to discuss organizational justice, organizational learning, professional commitment and service-oriented organizational citizenship behavior relevance and professional commitment as a mediator to be explored. In this study, statistical software to analyze the survey results and to test the model with a linear structure moderately.

Validation results show that the overall pattern with moderate level of certification, which means that the theoretical model of this research available to support; addition to organizational justice for service-oriented organizational citizenship behavior beyond the effect is not significant, organizational learning, professional commitment to service-oriented organizational citizenship behavior showed positive the significant impact; professional commitment in organizational justice between the service-oriented organizational citizenship behavior with a fully mediating

effect, and professional commitment in organizational learning between the service-oriented organizational citizenship behavior with a partial mediating effect.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Learning, Professional Commitment, Service-oriented Organizational Citizenship Behavior



目錄

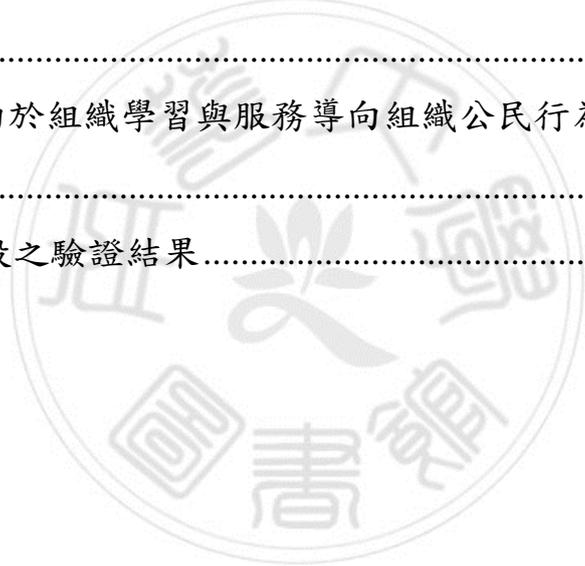
中文摘要.....	i
Abstract	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	4
1.4 研究範圍與限制.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 組織公平.....	7
2.2 組織學習.....	11
2.3 專業承諾.....	17
2.4 服務導向組織公民行為.....	21
2.5 相關實證研究.....	25
第三章 研究方法.....	28
3.1 研究架構.....	28
3.2 研究假設.....	29
3.3 研究變項之操作型定義.....	29
3.4 問卷發放與研究對象.....	31
3.5 資料分析方法.....	47
第四章 實證結果與分析.....	53

4.1 樣本結構之敘述性分析.....	53
4.2 驗證性因素分析.....	55
4.3 整體模型配適標準.....	58
4.4 SEM 測量模型.....	60
4.5 研究假設之檢定.....	61
4.6 路徑分析.....	62
4.7 中介效果之驗證.....	64
第五章 結論建議.....	77
5.1 結論.....	77
5.2 建議.....	81
參考文獻.....	84
一、中文部份.....	84
二、英文部分.....	92
附錄.....	104

表目錄

表 2.1 國內外研究者對組織公平之定義.....	8
表 2.2 國內外研究者對組織學習之定義.....	14
表 2.3 國內外研究者對專業承諾之定義.....	18
表 2.4 國內外研究者對服務導向組織公民行為之定義.....	22
表 3.1 組織公平量表項目分析結果摘要表.....	34
表 3.2 組織公平量表之因素分析結果摘要表.....	36
表 3.3 組織公平量表之信度分析結果摘要表.....	38
表 3.4 組織學習量表項目分析結果摘要表.....	39
表 3.5 組織學習量表之因素分析結果摘要表.....	40
表 3.6 組織學習量表之信度分析結果摘要表.....	41
表 3.7 專業承諾量表項目分析結果摘要表.....	42
表 3.8 專業承諾量表之因素分析結果摘要表.....	43
表 3.9 專業承諾量表之信度分析結果摘要表.....	44
表 3.10 服務導向組織公民行為量表項目分析結果摘要表.....	45
表 3.11 服務導向組織公民行為量表之因素分析結果摘要表.....	46
表 3.12 服務導向組織公民行為量表之信度分析結果摘要表.....	47
表 4.1 敘述性統計表.....	54
表 4.2 各變項及構面之驗證性因素分析.....	57
表 4.3 區別效度檢定表.....	58
表 4.4 本研究整體模型配適分析結果.....	59
表 4.5 路徑關係檢定表.....	62
表 4.6 路徑分析彙整表.....	64
表 4.7 專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析.....	66

表 4.8 專業認同於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析	67
表 4.9 專業投入於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析	68
表 4.10 留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析...	70
表 4.11 專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析...	72
表 4.12 專業認同於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析...	73
表 4.13 專業投入於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析...	74
表 4.14 留業傾向於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析...	76
表 5.1 研究假設之驗證結果	80



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 3.1 研究架構.....	28
圖 4.1 SEM 測量模型.....	60



第一章 緒論

本章主要針對本研究之背景與動機、目的及範圍等加以說明，共分為四節，第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程，第四節為研究範圍與限制，分別說明如下：

1.1 研究背景與動機

管理學大師Drucker (2001)曾強調：「人才是組織最大的資產」，公部門若落實策略性人力資源管理措施，人才資產並善加運用，將可發揮組織解決問題之功能，進而提升組織核心競爭能力，如何讓人力資源發揮最大的效用，是管理機關相當重要的議題。

組織學習真正的實現，在於組織所有成員的認知、組織的運作方式、結構分工等各方面，都要有利於組織不斷自我突破改善，從過去的經驗中發展新的可能。組織之永續發展有其使命及存續目的，組織在面對經營內、外環境變遷之際，如何瞭解員工對公平的主觀認知的產生，進而加以預防，以使員工深感公平，樂意留任組織並奉獻其專業，進而提升個人組織學習能力、專業承諾度及服務導向組織公民行為之產生，為本研究的動機之一。

人事行政總處於民國102年5月修正公布人事工作新願景為「優質人事服務、卓越公務人力、共創廉能政府」，如何讓每位專任人事人員心中，均能對其專業的目標與信念認同，並願意全力投入人事業務的專業工作，同時表達出繼續留任專業的態度。在組織內，人事單位與員工的關係最為直接密切，因此對於人事人員組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為影響因素作深入探討，將有助於人事人員專業

知能之強化，角色轉變之調適及提升組織認同，並且能減少人事人員離職，相對減少組織訓練、培育成本，使其發揮應有的功能，進而協助達成組織目標。

Senge (1990)於第五項修練一書提出學習型組織的理論，他指出組織未來競爭優勢的來源是組織所擁有的知識，以及組織能夠較其它競爭對手擁有更快速學習的能力。在知識傳遞快速的世代，組織學習是能培養出持續競爭力最好的方法。因此，身處於知識與技術倍增的時代，學習已成為企業追求卓越表現與創造利潤的關鍵要素，在競爭如此激烈以及快速變遷的環境下，組織是否能夠持續地學習將會是其成功或失敗的關鍵。李炎宗、林弘昌(民 98)指出，讓成員瞭解組織學習的重要性及落實成為工作的一部份，並將學習風氣發展成為機關的一項文化，是推動組織學習成功的重要關鍵因素。本研究係以「人」為服務對象之專任人事人員為研究對象，根據上述研究動機，探討組織公平與組織學習是否會透過專業承諾中介效果，進一步影響服務導向組織公民行為，為本研究的探討主軸，以提供給決策者於制定制度時，可以用對的方法做對的事，並藉由多鼓勵經驗之傳承、分享以提高行政的效能及效率。

組織若存在不公平，成員擔心自己權益受到影響，通常都會武裝自己而吝於知識分享，妨害組織學習的推展。如何讓專任人事人員認知組織是公平的，進而願意提升組織學習，是什麼因素可讓專任人事人員認真且熱衷的提升個人專業承諾度及服務導向組織公民行為之表現；不同的組織公平是否有其影響性？組織學習之影響為何？專業承諾是否產生？上述因素對服務導向組織公民行為有何影響？皆為值得探討的議題。因此，本研究以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市專任人事人員為調查對象，分析組織公平、組織學習及專業承諾對服務導向組

織公民行為之影響情形，並探討專業承諾是否在組織公平與服務導向組織公民行為、組織學習與服務導向組織公民行為間產生中介效果。

1.2 研究目的

本研究以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為調查對象，施以問卷抽測，探討組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為之影響，並分析專業承諾是否具有中介效果。茲將研究目的彙整如下：

1. 探討專任人事人員組織公平對組織學習、專業承諾及服務導向組織公民行為之影響情形。
2. 探討組織學習對專業承諾及服務導向組織公民行為之影響情形。
3. 探討專業承諾對服務導向組織公民行為之影響情形。
4. 檢驗專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果。
5. 檢驗專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果。

1.3 研究流程

本研究的流程如下：首先，確立研究之主題及方向，進而蒐集閱讀相關文獻及資料，繼以擬訂研究架構及研究變數，並確定研究方法及研究假設，透過文獻探討選用適當之量表，且考量研究對象後審慎設計問卷，為確保問卷之可靠性與有效性，問卷先做前測，經前測結果分析後，與指導教授討論確定之問卷內容，再寄發正式問卷予受測對象填寫；問卷回收後將所得之資料彙整，進行統計分析與驗證；最後，提出本研究之結論與建議。茲將本研究過程繪製成研究流程圖，如圖 1.1 所示。

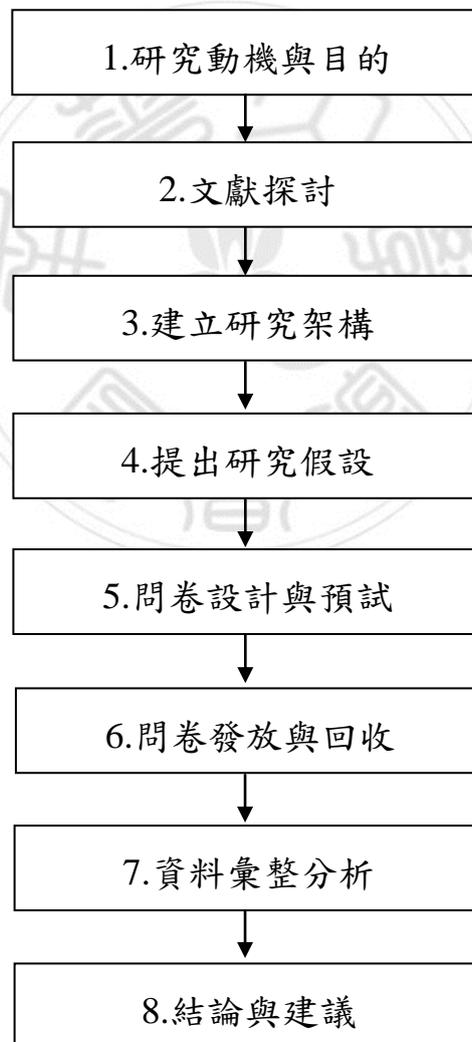


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍與限制

本研究主要探討專任人事人員在組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為之現況與相互關聯性。茲將研究範圍和研究限制說明如下：

1.4.1 研究範圍

本研究的範圍從研究對象、研究變項及內容等方面加以說明。

1. 研究對象

本研究是以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為研究對象，除了處長以外，包含副處長、科長、專員、主任、科員、課員、助理員、辦事員、書記等進行普查。

2. 研究變項及內容

本研究變項包含「組織公平」、「組織學習」、「專業承諾」及「服務導向組織公民行為」四個變項。本研究的研究內容是以文獻探討與問卷調查所收集之資料為主，瞭解專任人事人員「組織公平」、「組織學習」、「專業承諾」及「服務導向組織公民行為」關係之現況，並針對研究結果提出結論與建議。

1.4.2 研究限制

本研究的限制從研究樣本、研究變項及研究方法三方面加以說明。

1. 研究樣本的限制

本研究的調查僅限於彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員，故而未能適用於私人機構及其他大專院校專任人事人員對組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向

組織公民行為關係之現況，加上城鄉差距與直轄市官等職務列等較高、人事機構設置等因素，本研究結果亦難以推論至台灣其他地區，若欲擴大推論到其他地區，則需擴大普查範圍，再深入做更嚴謹的研究。

2. 研究變項的限制

本研究受限於時間、人力、物力、經費及其他等因素，僅著重於專任人事人員組織公平、組織學習、專業承諾及服務導向組織公民行為關係之探討。然而，影響專任人事人員投入組織學習及提升專業承諾的因素極多，本研究因考慮時間、人力及受試者當下的答題意願，致無法涵蓋所有的變項而做全面性研究，僅以組織公平及組織學習做為自變項，專業承諾為中介變項，服務導向組織公民行為為依變項，其他因素則未列入，故於推論時應審慎為宜。

3. 研究方法的限制

本研究採用文獻分析與問卷調查的方式進行資料蒐集，由專任人事人員自行填答，無法兼採觀察、訪談等研究方法(受限於時間、人力、物力、經費等因素)，且問卷題目涉及機關組織公平等敏感問題，專任人事人員是否均據實填答，實非研究者所能掌握，此為本研究方法之限制。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討彰雲嘉等四縣市專任人事人員在組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為之關聯性，為利於分析及建立研究架構，本章先進行相關文獻探討。本章共分為五節，第一節：組織公平；第二節：組織學習；第三節：專業承諾；第四節：服務導向組織公民行為；第五節：相關實證研究。

2.1 組織公平

最早的公平理論(Equity Theory)乃由Adams (1965)提出，他認為導致激勵效果的工作成功與工作投入為相對之關係，而非絕對的關係。近年來，學者在組織公民行為之相關研究時，則開始強調組織公平之重要性(Konovsky & Pugh, 1994)。依據Adams的觀點，員工除了關心自己的工作付出會得到多少報酬之外，也會以自己的付出與所得和別人互相比較，若比值相等則表示公平，但當比值不相等時，則表示不公平(陳怡昌、李承陽、羅敏文，民 96)。

2.1.1 組織公平的定義

組織公平(Organizational Justice)常見的翻譯有「組織公平」、「組織公正」、「組織正義」等，大多數研究採用「組織公平」一詞。Jeremy, Gillentine and Barry (2004)認為，組織公平是組織中的個人或團體對於組織資源分配主觀認定是否公平的知覺，以及他們對該認知所引發的後續反應與行為。故組織公平是組織成員於組織中所受的待遇及尊重程度，以及自身的價值觀及角色定位所產生對公平的感受程度。有關組織公平

的定義，國內、國外學者所持定義各有不同，以下是本研究針對組織公平定義所作歸納整理，如表 2.1 所示。

表 2.1 國內外研究者對組織公平之定義

研究者	年代	定義
吳文昌	民 95	組織公平是員工在組織決策過程、績效評估、上司與員工決策過程的互動、與決定各種獎懲措施上，員工主觀的認知是否為公平。
黃德信	民 97	組織公平是組織成員對組織獎懲措施、績效評估、決策過程及與主管互動關係的主觀知覺。
許淑慧	民 98	組織內成員談論組織資源分配結果是否適當，以及管理階層為了使分配適當，所運用的決策過程是否公平。
李志遠	民 99	成員對組織決策結果與分配公平性的知覺，以及對組織制訂決策過程中公平性的認知，並對組織決策或程序執行過程中，成員對於人際互動品質的知覺感受。
戴有德	民 99	組織內的員工對於組織的主觀認知，包含了組織在做出一些決策，如同獎勵或懲處的過程必須使用一定的標準、詢問員工的意見並且能解釋清楚決策的原因，另外薪資的給予能否符合員工對本身工作投入有著對等回報。
劉和楨	民 100	護理人員對醫院組織所感受到的公平程度，即投入與報酬是否成正比、決策過程是否有透明化，明確讓護理人員了解或參與決策過程以及決策過程中是否與護理人員溝通等。
林揚貴	民 101	組織公平就是組織或單位內人們對與個人利益有關的組織制度、政策和措施的公平感受。
Niehoff & Moorman	1993	員工對不同工作結果所感受到的公平程度，包括員工的薪資水準、工作分配、工作負荷與工作責任等。
Robbins	2001	對分配正義的定義，即是指員工覺得分配所得酬償的量及方式是否公平的程度。
Jeremy, Gillentine & Barry	2004	組織公平是組織中的個人或團體對於組織資源分配主觀認定是否公平的知覺，以及他們對該認知所引發的後續反應與行為。
Shah, Waqas & Saleem	2012	員工對於組織決策的過程使用機制公平與否之認知。

資料來源：本研究整理。

綜合上述的學者的闡述，本研究將組織公平定義為：專任人事人員對組織決策管理制度、分配資源報酬方式、互動溝通方式、決定任何獎懲決策時，所依據的標準或評估方式等，決策結果是否公平的知覺程度。

2.1.2 組織公平的分類

組織公平的理論約從 1960 年代開始發展，Homans (1961)當時以社會交換理論(Social Exchange Theory)的觀點來探討分配公平，他認為人際間的互動過程中，雙方皆會參與交換有價值的資源，同時在彼此覺得交換關係具吸引力時，才會與對方互動，即當認知交換的利益大於交換的成本時，成員會持續從事此行為。其後，Adams (1965)以 Homans 社會心理學觀點為基礎發展出公平理論(Equity Theory)，認為每一個人會對於自己與他人的投入和彼此所得到的報酬結果做比較，依此比較結果而產生公平與否的認知，此即為分配公平(Distributive Justice)的概念。組織公平理論的研究發展至今已發展為分配公平、程序公平(Procedural Justice)、與互動公平(Interactional Justice)三種基礎概念(Bies & Moag, 1986; Niehoff & Moorman, 1993; Farh, Earley & Lin, 1997; 林鈺琴，民 85；黃德信，民 97；周筱茜，民 101；林楊貴，民 101)，茲將此三種概念意涵介紹如下：

1. 分配公平

分配公平是組織公平最早發展的概念，強調員工對組織決策的結果及內容(薪酬分配、工作量、責任承擔)是否公平的認知，是對結果公平性的探討(Folger & Konovsky, 1989)。分配公平為對分配結果公平性的認知(Cohen & Spector, 2001)。Homans (1961)提出社會交換理論，是最早提倡分配公平的社會心理學者，社會交換理論的主要意涵是認為人與人之間的社會互動，會理性地計算得失而進行資源交換，即個人所付出的成本或代價，與所獲得的報酬利益應是相等的；付出越多，報酬也應越多，

包括具體的物品或是抽象的聲望、喜愛、協助、讚賞等(蔡文輝，民 78；馬康莊、陳信木，民 84)。分配公平也可理解為人們在社會交往的過程中，會將自己投入一報酬比率與參考對象進行比較，若發現其參考對象的投入一報酬比率不同，則會產生不公平的感覺，進而改變其行為(鄭仁偉、黎士群，民 90)。

2. 程序公平

程序公平知覺是根據用來制定分配決策的過程(Folger & Greenberg, 1985)，換言之，程序公平就是使用在決定產出的過程的公平性。Thibaut and Walker (1975)以研究法庭爭議處理所遇到之反應，而提出程序公平理論(Procedural Justice Theory)，他們認為個人對組織的反應，會因組織資源分配是否適當而定，如果認為程序不適當則會產生負面反應，反之則會有正面的反應；且程序公正影響了大量與工作有關的態度和行為。Cropanzano and Greenberg (1997)和 Folger and Cropanzano (1998)在研究中證實對於不公平的決策過程，會產生不同的負面影響，如較高的離職意圖、較低工作績效、較低的組織承諾及較低的組織公民行為。

3. 互動公平

互動公平是學者 Bies and Moag (1986)最早提出的觀念，認為組織在決策制定的過程中，主管對員工的人際互動溝通方式，以及是否考慮員工的意見及權利，會影響員工關於公平的感受和認知，此即為互動公平。互動公平是指在決策程序進行當中所受到的人際待遇，員工覺得其需求是否被考量，以及是否提供決策的充分說明等。根據互動公平，也就意指人們對他們在組織程序的執行中，所接收到的人際對待品質是敏感的(Bies & Moag, 1986)。

Niehoff and Moorman (1993)認為互動公平主要是員工在組織完成決策前是否被公平的對待，及組織是否向員工解釋制定決策的程序，即員工在正式程式制訂或解釋過程中，是否受到公平的對待。Kreitner and Kinicki (2004)則認為互動公平是指在整個事件結束後，個人是否感受到公平待遇的感受。Martinez, Peiro, Romos and Moliner (2006)認為互動公平是指人與人之間互動的公平。Viswesvaran and Ones (2002)亦認為互動公平強調溝通政策、當員工對工作不滿時，是否有適當的申訴管道可反應，員工配置不當時，是否有適當的調整或補償措施。也有學者認為，程序公平與互動公平彼此具有高度的相關性，因此可以個別衡量，也可以結合在一起(Skarlicki & Latham, 1997)。莊文賢(民 96)則強調，追求組織公正不應只重視結果與程序的公正，互動公正更是確保組織公正重要的一環。

綜上所述，本研究認為分配公平是專任人事人員對組織管理決策、結果與分配公平性的知覺；程序公平是專任人事人員對組織制訂決策過程中公平性的認知；互動公平是專任人事人員對於組織決策或程序執行過程中公平性的認知。因此，對於組織公平的衡量，本研究採用 Niehoff and Moorman (1993)所提出的三構面：分配公平、程序公平及互動公平，藉以測量專任人事人員對於組織公平之知覺情形。

2.2 組織學習

組織學習(Organizational Learning)是組織成員需要持續不斷的學習，才能妥善處理組織中發生的問題(Simom, 1963)。組織全體成員共同學習，將有助於組織效能的提升。有許多學者提出組織學習是組織採取有效的行動，透過一個過程讓組織內的個人經由學習以改善其技能，讓個人的行為更符合組織的預期，以調整與發展組織之效能；並經由個人

學習成效的累積，建立一個連結個人學習與組織學習的架構(Shrivastava, 1983; Levitt & March, 1988; Stata, 1989; Senge, 1990; Kim, 1993; Dodgeson, 1993; Garvin, 1993; Argyris & Schon, 1996; Guns, 1998); 另有學者認為組織學習和知識的擴張主要是透過人際間的互動，藉由改變資訊被處理的方式，以求能反應及獲取新的資訊(Huber, 1991)。

2.2.1 組織學習的定義

Garvin (1993)表示，一個具有組織學習能力的學習型組織，熟悉於創造、蒐集與傳遞知識，並藉由知識來修正組織行為，並將組織的新知與見解付諸行動加以反應。Bartezzaghi, Corso and Verganti (1997) 則指出，組織的行為必須發生改變，組織學習才算是正式完成。Senge (1998)認為，組織學習是組織成員持續不間斷的提升自身能力，以達成組織理想目標。Sinkula, Baker and Noordewier (1997)指出，組織學習是個人將知識傳遞給組織的過程，使組織中的其他成員能加以利用。Huber (1991)以行為觀點出發探究組織學習，發現組織必須經由獲取、傳遞、解析等資訊處理行動來使得組織的潛在行為得以改變，即為組織學習。Duncan and Weiss (1979)則認為組織學習是一種過程，透過這一個過程可以發展組織行動及成果間關係的知識，並了解環境對此的影響。

Senge (1990)在第五項修鍊中，強調學習型組織應建立共同願景，並提到個人學習為組織學習的基礎，只有透過良好的個人學習，組織才能學習，他更強調學習型組織是可能的，因為每個人都是天生的學習者，學習是人類的天性，因為組織成員有了共同的願景，才能凝聚組織的共識，追求組織的目標與發展。Marks, Louis and Printy (2000)認為，組織學習是用組織中個別成員的知識來解決團體問題，領導組織價值觀、信念及常模的改變，然後發展成組織獨特的學習文化。所以組織學習確認及

改正問題，從過去經驗中學習，並將所學到新知識，用於組織層級、改變組織等層次的學習。在知識急速成長及環境變遷如此迅速的時代，組織學習已為社會各界所重視，不僅是因為組織學習本身的重要性，也是因為組織學習將會是企業未來決勝的關鍵。

Snyder and Cummings (1998)則認為，組織學習是由個體在組織中學習出發，進而影響或促成組織的學習。Klimecki and Lassleben (1998)認為組織學習是指在面對新的環境若欲成功生存，便需從資料處理過程中得到知識的改變與累積，並找出新的處理方法。Lukas and Bell (2000)認為組織學習是創新及研發活動的程序。魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝、陳嘉彌(民 92)表示組織學習是為了達成共同的目標，透過正式設計或非正式設計所進行的團隊學習過程，在學習過程中，團隊成員對學習目標有承諾，並且能定期衡量並修正這些目標的價值，持續發展更有效率與效能的方法，以達成目標。廖述賢、陳海鳴、樂意嵐(民 97)亦指出，組織學習為組織成員彼此信任地互動，透過分享見解、知識和心智模式來學習，使組織得以過去的經驗來維持或改進績效的內部學習能力或過程，並將此經驗有制度的內化於整個組織之中，因此組織學習乃是經由個人、團隊，進而達到整體組織的學習。Lipshitz, Friedman and Popper (2007)表示，組織應透過組織學習所產生的新觀念及策略，主動去面對環境的衝擊，而不是處於被動狀態。有關組織學習的定義，國內、國外學者所持定義各有不同，以下是本研究針對組織學習定義所作歸納整理，如表2.2所示。

表 2.2 國內外研究者對組織學習之定義

研究者	年代	定義
吳明烈	民 96	組織學習是聯盟夥伴彼此向對方學習，並且能夠進行標竿學習與跨組織學習進而擴散及創新知識是以提升彼此的競爭優勢。
曾信超、黃先鋒、李昀真	民 96	組織學習是組織成員面對內外環境的刺激，在內部資訊處理及經驗累積過程中，創造、獲得、並傳遞新知，再根據此新知改變組織成員的作為。
林麗娟	民 97	組織學習是一個過程並與知識的獲取有關。為了使學習得到更好的結果，組織需要具備學習傾向或是致力學習的態度和吸收與整合的能力。
陳湘雲	民 98	透過持續性且有效的個人學習、團隊學習與整體組織的學習，進而解決組織所面臨的問題並提升組織創新與應變能力，以促進組織成員與整體組織的發展。
蔡宇喬	民 98	組織學習是組織在面對困境時，組織成員間互相創造、獲得並傳遞新知。
蔡志明	民 99	組織學習係藉由提昇組織的整體學習能力，使得組織能夠彈性分配並有效運用資源，進而發揮現有實踐能力的槓桿效果，並創造出新的實踐能力，以隨時迎接內外部的挑戰。
戴銘甫	民 100	組織學習是指組織為了實現其發展目標、提高核心競爭力而圍繞著資訊和知識技能所採取的各種行動；組織學習是組織不斷努力改變來因應環境持續變化的過程。
褚麗絹、許淑鴻、黃三郎	民 101	組織學習係透過學習型組織的五項修練方式，從個人學習層面擴展到整體組織的全面性學習。
Sinkula, Baker & Noordewier	1997	組織學習是當組織成員扮演一個組織的學習代理人，其回應組織內外環境的的變化，並且將他們探究的結果以個人意像或共享圖像的方式鑲嵌於組織當中。
Beer	2005	組織學習是藉由個人對知識的增加與瞭解，予以轉化並鑲對於組織知識庫或運轉在組織改善活動、創新的一種程序。
Collinson, Cook & Conley	2006	組織學習是在深思熟慮的態度中持續進行學習，伴隨著內部實施變革的觀點，以達到促進與支持組織目標之目的。
Schilling & Kluge	2009	組織學習是一種組織管制的集體學習過程，也是一種集體信息獲取，傳播和儲存的過程。

資料來源：本研究整理。

綜合上述學者的闡述，本研究將組織學習定義為：組織學習是組織內部藉由個人學習來帶動組織間的學習，進行標竿學習與跨組織學習進而擴散及創新知識，以提升彼此的競爭優勢，且持續不斷學習以因應內外環境變化的過程。

2.2.2 組織學習之相關研究

Senge (1990)指出，在全球激烈的競爭下，組織未來唯一持久的競爭優勢就是比競爭者具有更快的學習能力。Garvin (1993)將組織學習視為一個過程，此過程隨著時間顯現，並且和知識的吸收及改善績效有關。它發生在當組織成員扮演一個組織的學習代理人，其回應組織內外環境的變化，並且將他們探究的結果以個人意象或共享圖像的方式鑲嵌於組織當中。Stata (1989)指出，組織學習是產生管理創新的主要程序，並進一步提出，個人和組織學習的速度將成為唯一可維持的競爭優勢的觀點。Fulmer (1994)也提出類似的看法，認為處在激烈變動的環境下，組織學習已成為組織創造績效必要條件。組織學習是一個持續的過程而非結果，其目的為使組織吸收及發展組織內部、外部的知識，並透過學習的方式協助組織成員創造新知識、分享經驗及持續改善工作績效。Sinkula et al. (1997)亦指出，學習導向是一套組織的價值，其影響了企業創造和使用知識的傾向。

梁家祐、李元墩、毛蕙蓉(民 97)的研究結果發現：(1)台灣服務業組織學習對員工執行力有顯著正向相關，亦即當組織愈有系統地塑造學習導向的環境，則愈能引發成員之執行力，進而提升企業整體之競爭力；(2)當企業視學習為改善績效的重要核心價值，且學習能力亦為塑造企業競爭優勢之關鍵要素時，員工會願意學習，發展可達成任務中所需關鍵能力；(3)當領導者與部屬分享企業未來的願景，且其願景在各層級及部門

中均能被了解與認同時，能促使員工對公司的目標及發展負有使命感，進而自發性地追求工作上自我能力的提升。劉興郁、張瑀彤、張家溱、王鈺婷、盧玉容、黃曼亦、胡雍正(民 97)研究指出，組織學習關鍵因素與組織學習成效其有顯著性，一個有效的學習團隊，必須要讓學習成果量化，並且有一個公正公平的評定標準，才能夠提升團隊中的組織學習成效。陳錦麗、曾豐榮(民 97)研究指出，為保持員工工作品質，組織學習已成為各企業體積極塑造的組織文化。李炎宗、林弘昌(民 98)則指出，讓成員瞭解組織學習的重要性及落實成為工作的一部份，並將學習風氣發展成為機關的一項文化，是推動組織學習成功的重要關鍵因素。杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰(民 98)研究指出，組織學習內容著重在(1)服務機關能瞭解同仁的業務需要，並安排訓練課程或推薦同仁參加訓練；(2)機關積極獎勵對於創新提案建議者；(3)積極鼓勵協助員工學習；及(4)同事間會彼此分享知識與工作心得等。

綜合上述文獻，本研究參考Sinkula, Baker and Noordewier (1997)論述，從市場資訊流程(Market Information Processing)活動的觀點，發展出對學習的承諾(Commitment to Learning)、分享願景(Shared Vision)及開放心智(Open-mindedness)等三個構面來描述與衡量組織學習，並將組織學習定義為：組織內部藉由個人學習來帶動組織內與組織間的學習，進行標竿學習與跨組織學習，進而擴散及創新知識，以提升彼此的競爭優勢，且持續不斷學習因應內外環境變化的過程。

2.3 專業承諾

專業承諾(Professional Commitment)之發展主要是根源於組織承諾，首先是由社會學家Becker (1960)以交換理論(Side-bet Theory)論述，就是當個體對某專業的投注力愈多則愈不容易輕易的放棄，相對也就能夠持續堅守於該專業領域，因此其定義幾乎皆來自於組織承諾的修正。換言之，一般認為專業承諾源自於組織承諾，與職業承諾和生涯承諾是相同的概念，只是學者因研究對象之差異而有不同的用詞而已(Kibeom, Carswell & Allen, 2000)。也有學者認為由工作中的價值性與所獲得的酬償，是主要決定個人專業承諾的關鍵所在，若干研究也證實此論點(O'Reilly & Chatman, 1986; Katz & John, 1977; 盧美秀、林秋芬，民 89)。

2.3.1 專業承諾的定義

Mowday, Steers and Porter (1979)從組織承諾中，引申出專業承諾乃個人對某特定專業認同與投入的程度，並表現對專業目標與價值能堅定地信仰與接受、願意為專業付出更多的心力、渴望繼續成為專業的一分子等三方面。Aryee and Tan (1992)認為，專業承諾代表個人認同在特定工作領域的相關工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。Troman (2008)研究指出，以小學教師而言，資深教師對於教師的專業承諾較高，同時也具有較強烈的服務倫理，而年資較淺的教師則想要透過創新與改變來表達他們對於專業的需求。王靜琳、蔡來蔭、呂桂雲(民 100)認為，專業承諾可視為一種動態而持續性的自我意識，個體經由信念所產生的主觀態度與行為堅信專業的價值性，以強化投入對專業的動機與忠誠之表現。高瑞新(民 100)則認為，專業承諾代表員工對其專業的情感、全力投入專業工作的意願，以及續留專業的傾向。有關專業承諾的

定義，國內、國外學者所持定義各有不同，以下是本研究針對專業承諾定義所作歸納整理，如表2.3所示。

表 2.3 國內外研究者對專業承諾之定義

研究者	年代	定義
李進明	民 92	專業承諾為對其所從事專業之工作目標與價值有所認同，進而願意付出更多的心力投入其專業領域，並且渴望繼續其所從事之專業裡，成為專業的一份子。
賴燕美	民 96	專業承諾為一種經由信念而產生的態度，包含對專業的認同、全力投入專業工作角色、抱持專業的忠誠與關心，且願意繼續在這一行業工作的心理傾向。
丁鳳珠	民 97	教師專業承諾是指教師認同教育專業的理念，不斷參與專業成長，充實教育知能，以提升教育成效為目標，建立專業自主的形象，並將教育工作視為終身志業，願意為教育犧牲奉獻，全心投入，以期能自我實現的價值觀與行為。
高瑞新	民 100	個體對於其專業之認同、投入及留業意願等因素的重視程度。專業承諾代表個體對其專業所產生之正向評價與認同，願意對本身之專業全力付出努力及持續進修，以及願意繼續從事該專業工作意願之認知程度。
周瑋軒	民 100	專業承諾為個人對其所從事專業之工作目標與價值有所認同，進而願意付出更多的心力投入其專業領域，並且渴望繼續留在其所從事之專業裡，成為專業的一份子。
趙梓晴、 王宏彰	民 101	教師專業承諾是指教師認同教育專業的理念，積極投入專業成長，建立專業自主的形象，並將教育工作視為終身志業，願意為教育付出奉獻，以期達成自我實現的價值觀與行為。
Aryee & Tan	1992	專業承諾是一種情感性的概念，其代表個人認同在特定工作領域的一連串相關的工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。
Greenfield, Norman & Wier	2008	專業承諾在組織脈絡中是影響員工行為的重要因素，並有益於組織的正向行為。
Smith & Hall	2008	專業承諾是個體對其專業的一種情感，是價值觀信仰與專業目標的確認，出自於個體對其專業的依附。

資料來源：本研究整理。

綜合上述學者的闡述，本研究將專業承諾定義為：專任人事人員對其專業價值的認同，並樂意投入更多心力為專業付出，進而增加續留專業領域的傾向。

2.3.2 專業承諾之相關研究

Greenfield, Norman and Wier (2008)研究指出，專業承諾在組織脈絡中是影響員工行為的重要因素，並有益於組織的正向行為。且具有專業承諾的人，會相信並接受其專業的目標，以及願意為了專業的利益盡最大的心力。身為一個專任人事人員信仰其專業的價值，並願意為其專業利益盡心盡力的重要性；尤其是專業承諾具有利他主義的色彩，同時具有專業性質的服務特性，更是發展專任人事人員服務導向組織公民行為之重要來源。Wallace (1995)實證研究發現，專業人員在工作上必然同時受到組織承諾與專業承諾的影響，專業承諾與組織承諾有適度的正向關係。

Mowday, Porter and Steers (1982)認為，組織承諾分為：(1)價值承諾(Value Commitment)：非常信任與接受組織的目標及價值；(2)努力承諾(Effort Commitment)：願意為追求組織的利益而付出更多的努力；(3)留任承諾(Retention Commitment)：渴望持續成為組織的一份子。林鈺琴、凌欣慧(民 93)認為專業承諾包含以下三構面：(1)情感性專業承諾：係指員工情感上依附、認同並投入專業的程度；(2)持續性專業承諾：係指員工基於轉業的困難而留在目前的職業的程度；(3)規範性專業承諾：係指員工認為對專業的忠誠是一種義務的程度。Aranya, Pollock and Amernic (1981)根據Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974)的理論，從態度及結構方面著手探討專業承諾，將組織承諾、專業組織衝突、酬償的滿足三種因素歸納為影響專業承諾因素，並以組織階層做為干擾因素。該研究

以2,590位會計人員作為對象，結果發現不論任何階層的會計人員，組織承諾對專業承諾都是最有預測力的，專業組織衝突對專業承諾具有反效果，另外酬償的滿足對專業承諾具有正面影響。

Taylor (1988)認為，專業承諾是社會化歷程之預期結果，而社會化歷程受到專業化歷程的影響，同時社會人口變項及人格變項，也會影響到社會化及專業化之歷程，以及承諾之發展。社會化程序的因素包括：(1)預期；(2)專業教育；(3)組織社會化等三種。此外，社會化的程序和結果深受職業或工作上的專業化過程所影響。在以往各項的研究中顯示，除了應該包括態度面與行為面兩部份外，更進一步指出專業承諾應可分為三個層面與六種因素來探討，其中三個層面是：(1)專業角色；(2)專業關係；(3)專業規章或規範，而六種因素則為：(1)認同；(2)積極投入；(3)忠誠歸屬；(4)專業角色的內化；(5)專業關係；(6)規章(受道德承諾上的影響很大)。

Aranya and Ferris (1984)指出，專業承諾應包括態度及行為意向兩個層面：(1)態度(Attitudes)：乃指專業的認同、專業工作角色的投入以及專業的熱誠與忠心；(2)行為意向(Behavioral Intentions)：乃指為專業而付出心力的意願，以及渴望或願意繼續留在專業領域裡。Meyer, Allen and Smith (1993)則認為專業承諾有以下三構面：(1)情感性專業承諾：指員工情感上依附、認同並投入專業的程度；(2)持續性專業承諾：指員工基於轉業的困難而留在目前的職業的程度；(3)規範性專業承諾：指員工認為對專業的忠誠是一種義務的程度。Dee, Henkin and Singleton (2006)與Hulpia, Devos and Van Keer (2010)研究都指出，教師專業承諾的高低，是影響教育成敗的關鍵因素，教師對教育工作的認同及投入程度，除了影響教師工作表現外，更是提升教育品質的關鍵。

綜合上述文獻，本研究參考Aranya et al. (1981)發展出之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面來描述與衡量專業承諾。

2.4 服務導向組織公民行為

組織公民行為(Organizational Citizenship Behaviors, OCB)概念源自Bateman and Organ (1983)研究，該研究將組織公民行為定義為未有正式的工作說明書，但為組織所需要的行為。近年來，組織公民行為的研究逐漸朝向更具體、更深入的應用方向拓展，其延伸為針對服務性行業中與顧客接觸之服務人員彼此間及與顧客間之層面者，即為服務導向公民行為(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997)。

2.4.1 服務導向組織公民行為的定義

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 (Hongan, Hong & Bush, 1984; Cran, 1994)，即是針對與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠等態度，以滿足顧客所需之組織公民行為。Schneider and Bowen (1993)指出，基於「服務」此商品屬無形且無法捉摸等特性，顧客對於服務品質的評價，大多取決於服務傳遞與提供的過程，故第一線服務人員的服務表現，對服務品質與行銷效果會產生一定程度的影響(Schneider, 1990)。組織成員對組織忠誠，主動參與活動，且提供完美的服務傳遞，並對提升服務品質有所貢獻 (Tsai & Su, 2011)。員工若在角色內之工作盡忠職守，亦在角色外的工作上主動協助顧客，可使顧客獲得較高的滿意程度並提高顧客對服務品質的知覺，所以對服務業而言，除了重視員工之組織公民行為外，服務導向組織公民行為尤其重要(楊豐華、張喻雯，

民 97)。另依Hongan, Hong and Bush (1984)之研究，認為服務導向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，是一種有幫助、深思熟慮、周延和合作性的特性。由於服務導向是員工能力、學習意願、動機和態度的結合，故服務導向組織公民行為不僅能夠有效的建立組織與顧客間的溝通橋樑，亦象徵組織對顧客的重視程度(汪美玲、鄭雯憶，民 96)。服務導向組織公民行為被認為是提升服務品質及顧客滿意的重要因素(Tang & Tang, 2012)。有關服務導向組織公民行為的定義，國內、國外學者所持定義各有不同，以下是本研究針對服務導向組織公民行為的定義所作歸納整理，如表2.4所示。

表 2.4 國內外研究者對服務導向組織公民行為之定義

研究者	年代	定義
姜承孝	民 94	服務人員在服務傳遞的過程中對組織內其他成員及外部顧客所表現出富有服務意識及熱忱、有助於滿足內、外部顧客需求及提升組織服務績效的角色外正面行為表現之總稱。
汪美伶、鄭雯憶	民 96	服務導向係指服務人員透過熱誠和有禮貌的態度，以提供優質的服務滿足顧客需求的一種主動積極的服務行為。
楊豐華、張喻雯	民 97	服務導向組織公民行為，係指一服務組織的正式酬勞制度未直接明顯認可，但整體而言，有益於組織運作之效率與效能的各種自發性行為。
林宜真	民 98	員工對組織有忠誠行為，並遵從服務準則與規範的行為，能夠主動自發的參與服務品質提升與意見的分享。
吳肇展	民 98	服務導向組織公民行為是組織公民行為的延伸，是針對與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱忱等態度，以滿足顧客所需之行為，也是一種顧客導向的行為。
高瑞新	民 100	服務人員提供服務時，以一種具服務導向的服務態度滿足顧客之所需，並進而在代表組織、服務主動性與服務傳遞等方面表現出與組織有關的行為。

表 2.4 國內外研究者對服務導向組織公民行為之定義(續)

研究者	年代	定義
范惟翔、藍俊雄 張瑞鉉、姜承孝	民 100	在服務傳遞的過程中對組織內其他成員及外部顧客所表現出富有服務意識及熱忱、有助於滿足內、外部顧客需求及提升組織服務績效的角色外正面行為表現之總稱。
Bettencourt, Gwinner & Meuter	2001	服務導向公民行為是組織公民行為的延伸，是針對與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠等態度，以滿足顧客所需之組織公民行為，也是一種顧客導向(Customer-oriented)的行為。
Tsai & Su	2011	組織成員對組織忠誠，主動參與活動，且提供完美的服務傳遞。它對提升服務品質有所貢獻，並達成組織績效。

資料來源：本研究整理。

綜合上述學者的闡述，本研究將服務導向公民行為定義為：專任人事人員在服務傳遞的過程中，對組織內其他成員所表現出富有服務意識及熱忱、禮貌，有助於滿足組織員工需求，及提升組織服務績效的角色外組織公民行為表現。

2.4.2 服務導向組織公民行為的分類

本研究對服務導向組織公民行為常被研究者所提及的構面整理如下：

1. Van Dyne, Graham and Dienesch之服務導向組織公民行為三構面

Van Dyne et. al. (1994)基於服務人員在職務上的三種角色，提出一個新的服務導向組織公民行為型態，並將之區分為忠誠(Loyalty)、服務傳遞(Service Delivery)，以及參與(Participation)三個構面。茲將其具體意涵說明如下：(1)忠誠：Borman and Motowidlo (1993)所提出的忠誠(Allegiance)概念為此一構面的基礎，此一忠誠構面係透過提升公民的興趣和對外形

象的表現來達成；(2)服務傳遞：Van Dyne et al. (1994)將員工在提供服務時對角色表現的認真態度，視為組織公民行為中的一項重要內涵；(3)參與：Moorman (1991)所提出的員工參與概念，並參酌Podsakoff and MacKenzie (1989)所提出之公民道德形成此一構面。

2. Bettencourt, Gwinner and Meuter之服務導向組織公民行為三構面

Bettencourt et. al. (2001)參酌Van Dyne et. al. (1994)所提出之服務導向組織公民行為之忠誠、服務傳遞和參與三型態，以及西方傳統社會科學中，對於公民之權利與義務的政治哲學觀點，針對顧客接觸人員對於組織運作之執行，以及與顧客直接互動之角色特性(超越自我的角色)，建構出忠誠、服務傳遞，以及參與之服務導向組織公民行為構面，其具體意涵說明如下：(1)忠誠：指員工不僅提供組織產品和服務，更表現出是組織的擁護者的行為，據以提升組織形象；(2)服務傳遞：指服務人員在提供服務的過程中表現出認真、負責、有禮貌的態度，其服務行為直接影響顧客的消費意圖與滿意度。(3)參與：指服務人員在組織和同仁間對服務傳遞提出改善建議之主動行為。

近年來服務導向組織公民行為是備受重視的研究議題(Webber & Klimoski, 2004; Payne & Webber, 2006; Wang, 2009; Tsai & Su, 2011; 汪美伶，民 98；張德儀、李欣怡，民 97)，在預測顧客所知覺的服務品質與滿意度上，也比一般的組織公民行為更具解釋力(Wang, 2009)。

綜合上述文獻，本研究參考Bettencourt et al. (2001)發展出之忠誠、服務傳遞及參與等三個構面來描述與衡量服務導向組織公民行為。

2.5 相關實證研究

Keegan and Turner (2001)認為，管理者應透過授權、分權的方式，提升員工對組織的承諾，讓員工自動自發學習。在授權的組織中，內部溝通會更加頻繁，員工會產生自發性責任感去學習，這種方法可以使員工瞭解到，組織學習是在組織中每個成員的責任，同時也是一種承諾。Boyle (2002)也指出，企業為學習型組織是較能夠授權給員工，並且會提升員工組織承諾。Herbiniak and Alutto (1972)則是採交換和交易的觀點，認為組織承諾為個人和組織間交易的結構現象，對組織來說是對員工的長期性投資，可獲得員工的組織承諾。且組織學習為組織具有長期發展特徵，員工經由交換的心態可藉組織學習行為獲得內心所求。Kibeom, Carswell and Allen (2000)認為專業承諾與組織承諾之差異，只是學者因研究對象之差異而有不同的用詞而已。故本研究推論，員工組織學習行為累積愈多，則愈能正向提升員工專業承諾。

Mulholland, Zdrahal, Domingue, Hatala and Bernardi (2001)認為，組織學習是組織成員藉由其工作背景與經驗逐漸學習的過程，可表現在工作實務與同事間之合作上。而其中表現在與同事間之合作上則代表了組織承諾中，亦即可能包含情感性、持續性或規範性的承諾。過去的研究指出，組織學習對組織承諾具有正向預測力或解釋力，此表示組織學習對提升組織承諾具有正面效果(曾信超、黃先鋒、李昀真，民 96；吳靜瑜，民 99)。組織公平與專業承諾有顯著相關(蔡竹秋，民 94；孫美珠，民 97；陳美惠，民 98)。組織公平中的分配公平層面對於專業承諾專業認同、工作投入、留業意願、研究進修、專業關係與專業承諾整體上具有預測力(孫美珠，民 97；陳美惠，民 98)。

然而，大部分的研究都著重在探討組織公平性認知與組織承諾兩者之間的關係(Hui & Rupp, 2005; Lavelle, Rupp & Brockner, 2007; Olkkonen & Lipponen, 2006)，較少有研究去探討關於組織公平、組織學習與專業承諾三者之間的關係。本研究認為組織公平與組織學習兩者皆會正向影響專業承諾，組織若能在獎酬分配制定公平準則，則會直接正面影響專業承諾，也會透過標竿學習與跨組織學習，提升專任人事人員的專業承諾表現。

Chen and Kao (2012)對警察大學學生研究結果發現，警大學生於專業承諾對服務導向組織公民行為具正向影響，在專業承諾部分發現，學生願意為警察專業付出更多的努力，並關心警察工作的未來發展。此外，學生對其專業的目標與信念均能認同，並願意全力投入警察的專業工作，同時表達出繼續留任專業的態度。另在服務導向組織公民行為部分發現，學生認為在未來的警察工作中，於進行服務傳遞時，會展現可靠、負責與有禮貌的態度；並在提供民眾服務時，表現出自己是警察組織的擁護者，同時積極的提升組織形象，主動的維護組織權益。

楊濱燦、謝庭華(民 92)，吳政達(民 94)，吳政達、湯家偉、羅清水(民 96)，田議中(民 97)，林慶、沈超紅(民 101)等研究結果發現，組織公平對組織公民行為具有正向影響效果。Tang and Tang (2012)研究發現，公平氣候、服務氣候對旅館員工的服務導向組織公民行為具正向影響；公平氣候於高績效人力資源方案及服務導向組織公民行為之間具中介效果；服務氣候於高績效人力資源方案及服務導向組織公民行為之間亦具中介效果。

探討上述之研究可知，組織公平會影響組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為，組織學習亦會影響專業承諾與服務導向組織公民行

為。員工是組織的重要資源，不管是對組織公平的認知程度或是組織學習的議題，是讓專任人事人員的專業承諾提升，其最終目的都是要提升服務導向組織公民行為表現。因此，本研究希望瞭解專任人事人員組織公平、組織學習及專業承諾各變項對服務導向組織公民行為的影響程度，透過實證研究與分析，作為人事管理機關制定策略之參考。



第三章 研究方法

本章依前二章內容擬定研究方法，共分為五節，第一節：研究架構，第二節：研究假設，第三節：研究變項之操作型定義，第四節：問卷發放與研究對象，及第五節：資料分析方法，作為本研究之進行方法。

3.1 研究架構

本研究目的在探討組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為等之相關性。依本研究的動機及目的，經由相關文獻探討及分析，繪成研究架構，其中以「組織公平」及「組織學習」為自變項，「專業承諾」為中介變項，而「服務導向組織公民行為」為依變項，探討組織公平對專任人事人員的組織學習認同程度、專業承諾度與服務導向組織公民行為之影響，並且探討專業承諾的中介角色，分別在專任人事人員的組織公平對服務導向組織公民行為、組織學習對服務導向組織公民行為關係中的影響歷程，如圖3.1所示。

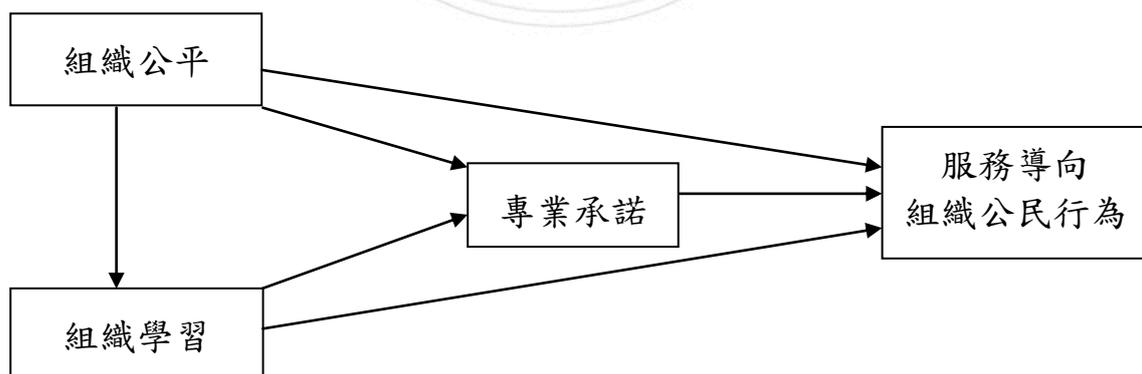


圖3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

此節根據本研究架構及文獻資料探討，提出檢驗之研究假設，本研究之假設如下：

- H1：組織公平對組織學習有顯著的正向影響。
- H2：組織公平對專業承諾有顯著的正向影響。
- H3：組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響。
- H4：組織學習對專業承諾有顯著的正向影響。
- H5：組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響。
- H6：專業承諾對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響。
- H7：專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具有中介效果。
- H8：專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間具有中介效果。

3.3 研究變項之操作型定義

本研究針對前述研究架構中各研究變項進行操作型定義。茲將各研究變項之操作型定義分述如下：

3.3.1 組織公平之操作型定義

本研究參考Niehoff and Moorman (1993)的論點，將組織公平定義為：專任人事人員對組織決策管理制度、分配資源報酬方式、互動溝通方式、決定任何獎懲決策時，所依據的標準或評估方式等，決策結果是否公平的知覺程度。量表引用學者Niehoff and Moorman (1993)所建構的組織公平量表為基礎修訂而成，組織公平包含三構面：分配公平、程序公平及互動公平。

1. 分配公平：專任人事人員對組織管理決策、結果與分配公平性的知覺。
2. 程序公平：專任人事人員對組織制訂決策過程中公平性的認知。
3. 互動公平：專任人事人員對於組織決策或程序執行過程中公平性的認知。

3.3.2 組織學習之操作型定義

本研究參考Sinkula et al. (1997)的論點，將組織學習定義為：組織學習是組織內部藉由個人學習來帶動組織間的學習，進行標竿學習與跨組織學習進而擴散及創新知識，以提升彼此的競爭優勢，且持續不斷學習以因應內外環境變化的過程。量表引用學者Sinkula et al. (1997)所建構的組織學習量表為基礎修訂而成，組織學習包含三構面：學習的承諾、分享願景及開放心智。

1. 學習的承諾：人事機構的管理者將學習視為組織最主要的基本價值。
2. 分享願景：人事機構的管理者會將組織未來發展的願景與同仁互相分享，以提升彼此的競爭優勢。
3. 開放心智：組織不能受限於僅以自己熟悉的方式去思考，願意進行標竿學習與能超越成規創意思考。

3.3.3 專業承諾之操作型定義

本研究參考Aranya et al. (1981)的論點，將專業承諾定義為：專任人事人員對其專業價值的認同，並樂意投入更多心力為專業付出，進而增加續留專業領域的傾向。量表引用學者Aranya et al. (1981)所建構的專業承諾量表為基礎修訂而成，專業承諾包含三構面：專業認同、專業投入及留業傾向。

1. 專業認同：專任人事人員有堅定的信仰及認同專業的目標與價值。
2. 專業投入：專任人事人員樂意為專業付出更多心力及學習。
3. 留業傾向：專任人事人員渴望繼續成為該專業領域的一份子。

3.3.4 服務導向組織公民行為之操作型定義

本研究參考Van Dyne et al. (1994)及Bettencourt et al. (2001)的論點，將服務導向公民行為定義為：專任人事人員在服務傳遞的過程中對，組織內其他成員所表現出富有服務意識及熱忱、禮貌，有助於滿足成員需求，及提升組織服務績效的角色外組織公民行為表現。量表引用學者Bettencourt et al. (2001)所建構的服務導向組織公民行為量表為基礎修訂而成，服務導向組織公民行為包含三構面：忠誠、服務傳遞及參與。

1. 忠誠：專任人事人員提供同仁服務，表現出是組織的擁護者的行為，據以提升組織形象。
2. 服務傳遞：專任人事人員在提供服務的過程中，表現出認真、負責、有禮貌的態度。
3. 參與：專任人事人員在組織和同仁間對服務傳遞提出改善建議之主動行為。

3.4 問卷發放與研究對象

本研究採用之問卷內容係參考相關文獻之量表，並與論文指導教授討論，為避免題意模糊不清，受測者不了解問卷之內容，在正式施測之前，針對雲林縣政府人事處及所屬人事機構之專任人事人員進行前測，於民國 102 年 12 月 10 日發放 60 份問卷，回收 60 問卷，有效問卷 60 份，用以瞭解問卷設計之可靠性，並藉由前測結果分析問卷題項是否有刪減之必要性，以提高各變項及構面之信效度，有利後續之分析。本研究問

卷量表計分方式採用 Likert 七點尺度衡量法為基準，由受訪者從「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「沒意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」等七個選項中勾選，計分方式由 7、6、5、4、3、2、1 分依序計分，反向題則反向計分，分數愈高代表受試者於各題項感受程度愈高，分數愈低則反之。

本研究於前測問卷回收後，針對有效問卷進行項目分析(Project Analysis)、因素分析(Factor Analysis)、信度分析(Reliability Analysis)，經分析發現部分題項未達顯著標準予以刪除，最後修訂製成正式問卷。正式問卷發放則以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為對象進行問卷普查，於民國102年12月中旬商請彰化縣、嘉義縣及嘉義市政府人事處同仁協助發放問卷，經以現有員額469人(彰化縣206人、雲林縣118人、嘉義縣104人、嘉義市41人)為調查數發放問卷，實際回收共計417份，回收率為88.91%，其中有效問卷共計394份，有效問卷回收率為84.01%。

人事機構及人事人員員額設置係依據「行政院所屬各級人事機構設置標準表」規定設置，地方行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數30人以上者，得設人事處(室)或人事管理員。以102學年度雲林縣公立國小為例，共有30所國小設置專任人事機構，編制表編列人事室主任1人(主管職務)，官等為薦任第6職等至第7職等(薦任)。由上述說明可知，雲林縣國小人事機構設置之專任人事人員，均以主管職務及薦任官等為主。

3.4.1 組織公平量表

本研究之組織公平量表，係引用 Niehoff and Moorman (1993)所建構的組織公平量表為基礎修訂而成，分為「分配公平」、「程序公平」與「互動公平」等三個構面，共計 20 題。本研究針對量表題項進行項目分析、因素分析及信度分析，以確認正式施測的問卷題項。

1. 項目分析

本問卷之預試之項目分析採用決斷值(Critical Ratio, CR 值)、相關分析(Correlation Analysis)及刪題後信度(Reliability after Projects Deleted)來了解題目之一致性和鑑別度，並作為是否刪題之依據。

決斷值(CR 值)之檢定，方法為先計算所有受試者在預試分量表得分之總和，再選取總和之得分前 27% 為高分組，得分後 27% 為低分組，進行高低分組在各題項得分平均數之獨立樣本 T 檢定，所得 T 值之絕對值愈高代表題目之鑑別度愈好(王保進，民 95)。決斷值(CR 值)達顯著水準者($p < 0.05$)予以保留(吳明隆，民 89)。

相關分析為計算各題與該構面總分的積差相關值，代表該題項得分與此構面總分間的一致程度。一般選擇題目的標準是項目與總分的相關至少 0.30 以上，且達顯著水準者 ($p < 0.05$)方可採用(邱皓政，民 97)。

刪題後信度為剔除某題項後，量表的信度係數。輔助判斷刪除與否的邏輯為：將各題項「項目刪除後之 Cronbach's α 值」欄位內的值和原量表比較，若該欄位值大於分量表信度，則刪除該題(陳寬裕、王正華，民 100)。

組織公平量表經項目分析後，各題之相關值皆達 0.4 以上，且 CR 值皆達顯著水準，因此所有題項均保留以進行因素分析，如表 3.1 所示。

表 3.1 組織公平量表項目分析結果摘要表

題項	CR 值	與總分相關	刪題後信度	分量表信度	是否刪題
分配公平 1	-6.458 ^{***}	0.922 ^{***}	0.933		--
分配公平 2	-7.845 ^{***}	0.834 ^{***}	0.948		--
分配公平 3	-7.797 ^{***}	0.900 ^{***}	0.937	0.953	--
分配公平 4	-7.973 ^{***}	0.818 ^{***}	0.950		--
分配公平 5	-6.279 ^{***}	0.877 ^{***}	0.941		--
程序公平 1	-6.644 ^{***}	0.813 ^{***}	0.940		--
程序公平 2	-9.436 ^{***}	0.897 ^{***}	0.928		--
程序公平 3	-8.148 ^{***}	0.831 ^{***}	0.936		--
程序公平 4	-9.418 ^{***}	0.870 ^{***}	0.932	0.946	--
程序公平 5	-8.183 ^{***}	0.816 ^{***}	0.938		--
程序公平 6	-5.344 ^{***}	0.802 ^{***}	0.940		--
互動公平 1	-8.446 ^{***}	0.876 ^{***}	0.972		--
互動公平 2	-9.770 ^{***}	0.916 ^{***}	0.970		--
互動公平 3	-8.128 ^{***}	0.879 ^{***}	0.972		--
互動公平 4	-8.049 ^{***}	0.859 ^{***}	0.973		--
互動公平 5	-12.247 ^{***}	0.918 ^{***}	0.970		--
互動公平 6	-9.717 ^{***}	0.917 ^{***}	0.970	0.975	--
互動公平 7	-7.924 ^{***}	0.884 ^{***}	0.972		--
互動公平 8	-7.742 ^{***}	0.885 ^{***}	0.972		--
互動公平 9	-6.395 ^{***}	0.863 ^{***}	0.973		--

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 因素分析

本研究先進行KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適當性檢定及Bartlett的球形檢定與共同性指數之檢驗，以判斷是否適合進行因素分析。學者Kaiser (1974)提出，當KMO 值小於0.5時，較不適宜進行因素分析；當KMO 值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。組織公平量表之KMO 值為0.914；且Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為1653.383，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。

本研究之因素分析是以主成分分析法(Principal Component Analysis)萃取特徵值大於1的因素，再以最大變異法(Varimax Method)進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，以獲得轉軸後之因素負荷量，根據Hair, Anderson, Tatham and Black (1998)及吳萬益(民 100)研究指出，因素負荷量0.50以上可視為非常重要的變項，故本研究以0.50作為各因素的選取標準。而累積解釋變異量主要是說明因素分析所萃取的因素，能夠解釋整體變項的能力。組織公平量表共計20題，先將因素負荷量低於0.5之題項刪除，再進行因素分析後萃取出3個因素，分別命名為「程序公平」、「互動公平」及「分配公平」，其累積解釋變異量為84.646%，具有良好之建構效度，如表3.2所示。

表 3.2 組織公平量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素 負荷量	特徵值	解釋變 異量	累積解釋 變異量
程序公平	我的人事主管在決策前，會確認所屬同仁的不同意見。	0.826	6.328	31.639	31.639
	我的人事主管不會帶著偏見作決策。	0.783			
	當制訂與我工作有關決策時，人事主管會顧慮我的處境。	0.782			
	我可以對人事主管的決策，提出異議或申訴。	0.726			
	當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以尊重的方式對待我。	0.721			
	當制訂與我工作有關決策時，人事主管會考慮到我個人的需求。	0.712			
	我的人事主管會先蒐集正確且完整的資訊後才下決策。	0.701			
互動公平	我要求解釋某項決策時，人事主管會說明決策過程並提供更多資訊。	0.676	5.684	28.419	60.059
	我的人事主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策。	0.877			
	在制訂與我工作相關決策時，人事主管會解釋其內容，讓我能理解決策的過程。	0.867			
	制訂與我工作相關的決策時，人事主管會提出正當的理由。	0.806			
	當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以真誠的方式對待我。	0.742			
	在制訂與我工作有關決策時，人事主管會與我討論決策背後的意涵。	0.668			
	當制訂與我工作有關決策時，人事主管會關心我應有的權利。	0.608			
人事主管制訂的工作決策，都能適用於所有受到影響的同仁。	0.590				

表 3.2 組織公平量表之因素分析結果摘要表(續)

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
分配公平	我的工作排程是公平的。	0.909			
	我認為我的薪資水準是公平的。	0.889			
	我的工作負荷量是公平的。	0.881	4.917	24.587	84.646
	我所承擔的職責是公平的。	0.834			
	我獲得的獎勵是公平的。	0.814			
KMO 值			0.914		
近似卡方分配			1653.383		
自由度			190		
顯著性			0.000***		

資料來源：本研究整理

3. 信度分析

信度用以瞭解各量表的可信程度，也就是量表的一致性或穩定性。本研究係以 Cronbach's α 值進行問卷信度之量測， α 值大於 0.7 者為高信度，表示該量表的內部一致性和同質性相當良好(吳明隆，民 98；榮泰生，民 98)。分析結果得知，總量表的 Cronbach's α 係數為 0.974，各構面的 Cronbach's α 係數值如下：程序公平 0.969、互動公平 0.966、分配公平 0.953。由於各構面的內部一致性係數均達 0.7 以上，表示量表具有良好的信度，詳如表 3.3 所示。

表 3.3 組織公平量表之信度分析結果摘要表

變項	構面	構面信度	量表信度
組織公平	程序公平	0.969	0.974
	互動公平	0.966	
	分配公平	0.953	

資料來源：本研究整理

3.4.2 組織學習量表

本研究之組織學習量表，係引用 Sinkula et al. (1997)所建構的組織學習量表為基礎修訂而成，分為「學習的承諾」、「分享願景」與「開放心智」等三個構面，共計 18 題。本研究針對量表題項進行項目分析、因素分析及信度分析，以確認正式施測的問卷題項。

1. 項目分析

組織學習量表經項目分析後，發現「學習的承諾 5」、「學習的承諾 6」、「開放心智 2」及「開放心智 5」刪題後可使量表的信度提升，故刪除此 4 題，其餘題項保留以進行因素分析，如表 3.4 所示。

2. 因素分析

組織學習量表之 KMO 值為 0.876；且 Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為 530.267，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。刪題後之組織認同量表共計 14 題，因素分析發現各題項之因素負荷量均高於 0.5，未達刪題標準，萃取出 3 個因素，命名為「開放心智」、「學習的承諾」及「分享願景」，累積解釋變異量為 69.664%，具有良好之建構效度，如表 3.5 所示。

表 3.4 組織學習量表項目分析結果摘要表

題項	CR 值	與總分相關	刪題後信度	分量表信度	是否刪題
學習的承諾 1	-4.775 ^{***}	0.657 ^{***}	0.603	0.704	--
學習的承諾 2	-5.427 ^{***}	0.762 ^{***}	0.574		--
學習的承諾 3	-5.223 ^{***}	0.708 ^{***}	0.595		--
學習的承諾 4	-3.472 [*]	0.658 ^{***}	0.609		--
學習的承諾 5	-2.507 [*]	0.044	0.851		刪題
學習的承諾 6	-2.894 [*]	0.271	0.714		刪題
分享願景 1	-7.473 ^{***}	0.732 ^{***}	0.788	0.833	--
分享願景 2	-8.51 ^{***}	0.750 ^{***}	0.784		--
分享願景 3	-5.579 ^{***}	0.594 ^{***}	0.808		--
分享願景 4	-4.564 ^{***}	0.592 ^{***}	0.808		--
分享願景 5	-4.440 ^{***}	0.605 ^{***}	0.806		--
分享願景 6	-6.114 ^{***}	0.528 ^{***}	0.846		--
開放心智 1	-3.787 ^{**}	0.287 [*]	0.528	0.565	--
開放心智 2	-0.985	-0.013	0.662		刪題
開放心智 3	-7.667 ^{***}	0.650 ^{***}	0.378		--
開放心智 4	-5.472 ^{***}	0.607 ^{***}	0.411		--
開放心智 5	-2.871	0.087	0.664		刪題
開放心智 6	-7.927 ^{***}	0.574 ^{***}	0.415		--

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 3.5 組織學習量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素 負荷量	特徵值	解釋變 異量	累積解釋 變異量
開放 心智	人事單位高度重視原創性的想法。	0.826	3.852	27.512	27.512
	我們人事團隊極度重視視野的拓展。	0.783			
	我們不怕批判地反映我們原先共創的運作模式。	0.782			
	所有人都致力於人事單位的目標。	0.726			
	高層領導堅信要與所屬人事機構共享願景。	0.721			
	同仁視自己為擬定人事單位方針的一員。	0.712			
學習的 承諾	學習是改善的關鍵，是人事單位的基本價值觀之一。	0.875	3.615	25.820	53.332
	在人事單位，組織學習被視為是保證組織生存的關鍵。	0.850			
	人事單位普遍認為，同仁的學習是一種投資而不是費用。	0.783			
	人事主管認同我們人事單位的學習能力是競爭優勢的關鍵。	0.681			
	人事主管鼓勵大家“不要局限在一個框框內思考”。	0.611			
分享 願景	我們整個人事單位沒有一個明確的願景。	0.909	2.287	16.332	69.664
	我們很清楚人事單位的定位及未來發展方向。	0.651			
	人事單位有達成願景的共識。	0.637			
KMO 值			0.876		
近似卡方分配			530.267		
自由度			91		
顯著性			0.000***		

資料來源：本研究整理

3. 信度分析

組織學習量表之分析結果得知，總量表的 Cronbach's α 係數為 0.918，內部一致性係數達 0.7 以上，表示量表具有良好的信度，詳如表 3.6 所示。

表 3.6 組織學習量表之信度分析結果摘要表

變項	構面	構面信度	量表信度
組織學習	開放心智	0.876	0.918
	學習的承諾	0.899	
	分享願景	0.760	

資料來源：本研究整理

3.4.3 專業承諾量表

本研究之專業承諾量表，係引用 Aranya et al. (1981)所建構的專業承諾量表為基礎修訂而成，分為「專業認同」、「專業投入」與「留業傾向」等三個構面，共計 15 題。本研究針對量表題項進行項目分析、因素分析及信度分析，以確認正式施測的問卷題項。

1. 項目分析

專業承諾量表經項目分析後，發現「專業投入 3」及「專業投入 6」刪題後可使量表的信度提升，故刪除此 2 題，其餘題項保留以進行因素分析，如表 3.7 所示。

表 3.7 專業承諾量表項目分析結果摘要表

題項	CR 值	與總分相關	刪題後信度	分量表信度	是否刪題
專業認同 1	-8.621***	0.627***	0.817	0.843	--
專業認同 2	-10.148***	0.725***	0.796		--
專業認同 3	-7.555***	0.497**	0.842		--
專業認同 4	-3.528*	0.557***	0.830		--
專業認同 5	-6.894***	0.602***	0.821		--
專業認同 6	-8.520***	0.810***	0.786		--
專業投入 1	-7.584***	0.590***	0.532	0.632	--
專業投入 2	-8.468***	0.668***	0.493		--
專業投入 3	-1.029	0.068	0.715		刪題
專業投入 4	-6.915***	0.588***	0.502		--
專業投入 5	-7.745***	0.419**	0.570		--
專業投入 6	-5.146***	0.184	0.688		刪題
留業傾向 1	-5.232***	0.547***	0.734	0.758	--
留業傾向 2	-8.764***	0.719***	0.561		--
留業傾向 3	-8.747***	0.597***	0.743		--

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 因素分析

組織學習量表之KMO值為0.869；且Bartlett球形檢定結果，其近似卡方分配值為464.752，達顯著水準，表示其適合進行因素分析。刪題後之專業承諾量表共計13題，因素分析發現各題項之因素負荷量均高於0.5，未達刪題標準，萃取出3個因素，命名為「專業認同」、「專業投入」及

「留業傾向」，累積解釋變異量為68.895%，具有良好之建構效度，如表3.8所示。

表 3.8 專業承諾量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
專業認同	我發現我的人生價值觀與工作價值觀很相似。	0.830	3.491	26.855	26.855
	我都跟朋友說在這人事單位服務很棒。	0.789			
	我會很驕傲地告訴別人，我在人事單位服務。	0.772			
	我很慶幸自己能在眾多的工作中，選擇目前的人事工作。	0.663			
	身為人事一份子，會激發我以最佳的方法做事。	0.661			
	我發現我的人生價值觀與工作價值觀很相似。	0.830			
留業傾向	我從事專任人事人員是錯誤的決定。	0.867	3.615	25.820	53.332
	對我來說，成為專任人事人員是正確的。	0.751			
	我對這行業的忠誠度很低。	0.680			
	我很關心人事工作的未來發展。	0.649			
	我願意付出更多的努力，以使自己的專業更精進。	0.552			
專業投入	我的人事工作能獲得穩定的薪酬。	0.909	2.287	16.332	69.664
	我會與其他人事單位同仁保持連繫，以使專業交流。	0.651			
	為了在人事領域中工作，我願意接受任何類型的工作派遣。	0.637			
KMO 值			0.876		
近似卡方分配			530.267		
自由度			91		
顯著性			0.000***		

資料來源：本研究整理

3. 信度分析

專業承諾量表之分析結果得知，總量表的 Cronbach's α 係數為 0.914，各構面的 Cronbach's α 係數值如下：專業認同 0.904、留業傾向 0.833、專業投入 0.651。除專業投入 0.651 外，其餘構面的內部一致性係數均達 0.7 以上，表示量表具有良好的信度，詳如表 3.9 所示。

表 3.9 專業承諾量表之信度分析結果摘要表

變項	構面	構面信度	量表信度
專業承諾	專業認同	0.904	0.914
	留業傾向	0.833	
	專業投入	0.651	

資料來源：本研究整理

3.4.4 服務導向組織公民行為量表

本研究之服務導向組織公民行為量表，係引用 Bettencourt et al. (2001) 所建構的服務導向組織公民行為量表為基礎修定而成，分為「忠誠」、「服務傳遞」與「參與」等三個構面，共計 16 題。本研究針對量表題項進行項目分析、因素分析及信度分析，以確認正式施測的問卷題項。

1. 項目分析

服務導向組織公民行為量表經項目分析後，發現「忠誠 1」、「參與 5」刪題後可使量表的信度提升，故刪除此 2 題，其餘題項保留以進行因素分析，如表 3.10 所示。

2. 因素分析

服務導向組織公民行為量表之 KMO 值為 0.877；且 Bartlett 球形檢定結果，其近似卡方分配值為 982.311，達顯著水準，表示其適合進行因素分

析。刪題後之服務導向組織公民行為量表共計14題，因素分析發現各題項之因素負荷量均高於0.5，未達刪題標準，萃取出3個因素，命名為「忠誠」、「服務傳遞」及「參與」，累積解釋變異量為83.887%，具有良好之建構效度，如表3.11所示。

表 3.10 服務導向組織公民行為量表項目分析結果摘要表

題項	CR 值	與總分相關	刪題後信度	分量表信度	是否刪題
忠誠 1	-6.901***	0.699***	0.932		刪題
忠誠 2	-8.014***	0.804***	0.905		--
忠誠 3	-7.821***	0.784***	0.909	0.923	--
忠誠 4	-12.302***	0.913***	0.884		--
忠誠 5	-12.302***	0.843***	0.898		--
服務傳遞 1	-12.454***	0.803***	0.923		--
服務傳遞 2	-12.369***	0.795***	0.924		--
服務傳遞 3	-8.711***	0.854***	0.916		--
服務傳遞 4	-9.356***	0.854***	0.916	0.934	--
服務傳遞 5	-8.747***	0.734***	0.931		--
服務傳遞 6	-8.179***	0.814***	0.922		--
參與 1	-5.981***	0.797***	0.869		--
參與 2	-8.893***	0.794***	0.860		--
參與 3	-7.262***	0.834***	0.851	0.894	--
參與 4	-5.468***	0.753***	0.868		--
參與 5	-6.656***	0.566***	0.951		刪題

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 3.11 服務導向組織公民行為量表之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
忠誠	我會鼓勵機關同仁善用人事單位資源。	0.854	4.552	32.514	32.514
	我會主動對外宣揚我們人事單位的優點。	0.840			
	我會主動提供人事業務服務給機關同仁。	0.794			
	我會仔細遵守人事服務準則和相關規定。	0.788			
	我會努力為我們人事單位塑造優良的信譽。	0.777			
	我認真盡職的遵守人事服務準則，以提升服務品質。	0.745			
服務傳遞	在任何情況下，我都會對機關同仁保持禮貌與尊重的態度。	0.863	3.787	27.047	59.561
	工作時，我會儘可能不出錯。	0.765			
	我會及時幫機關同仁解決問題或滿足其需求。	0.697			
	我對工作總是抱著正面的態度。	0.577			
參與	對於服務機關同仁的問題，我經常提出一些有創意的解決方法。	0.863	3.406	24.326	83.887
	我會提出具建設性的建議，以提昇服務品質。	0.789			
	我會和人事同仁分享自己對服務機關同仁的溝通、推廣的方法和技巧。	0.692			
	為了提升服務品質，我會鼓勵同儕提出他們的想法和建議。	0.689			
KMO 值			0.877		
近似卡方分配			982.311		
自由度			91		
顯著性			0.000***		

資料來源：本研究整理

3. 信度分析

服務導向組織公民行為量表之分析結果得知，總量表的 Cronbach's α 係數為 0.959，各構面的 Cronbach's α 係數值如下：忠誠 0.953、服務傳遞 0.929、參與 0.915。各構面的內部一致性係數均達 0.7 以上，表示量表具有良好的信度，詳如表 3.12 所示。

表 3.12 服務導向組織公民行為量表之信度分析結果摘要表

變項	構面	構面信度	量表信度
服務導向 組織公民行為	參與	0.953	0.959
	服務傳遞	0.929	
	忠誠	0.915	

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析方法

本研究以 SPSS 統計軟體進行樣本結構之描述性分析，即以次數分配 (Frequency Distribution) 瞭解樣本的分佈情形，並採用結構方程模式統計軟體 AMOS，以驗證性因素分析進行問卷個別構面信度、變項組合信度及平均變異抽取量之建構效度分析，再依本研究觀念性架構所建立之各觀察測量變項，進行研究假設之檢定分析。

根據 Anderson and Gerbing (1988) 及 Williams and Hazer (1986) 等學者的建議，進行結構方程模式分析時應分兩階段法：

1. 先針對各研究構面及其衡量題項進行分析，瞭解個別構面之信度、收斂效度及區別效度。
2. 再將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，然後運用線性結構關係發展模式加以分析，以驗證研究中的各項假設檢定。分析測量模式主要可分為四個步驟：

(1) 敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)係將專任人事人員基本資料，有關性別、年齡、教育程度、機關類型、官等、人事服務年資、職務及服務縣市，運用 SPSS 統計軟體進行分析，針對研究各構面進行次數分配與百分比分析，有助樣本資料結構之瞭解，即樣本呈現在各構面變項間分佈之情形。

(2) 驗證性因素分析

驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)是對潛在變數(Latent Variable)與觀察變數(Manifest Variable)間的關係做出合理的假設，並對假設進行統計檢驗之統計方法。在本研究中，以衡量模型進行模型的適合度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度(Convergent Validity)和區別效度(Discriminant Validity)。收斂效度和區別效度合稱建構效度(Construct Validity)，是衡量模型內在品質重要指標。收斂效度可測試以一個變數發展出的多題問項，最後是否會收斂於一個構面中。收斂效度必須同時滿足下列準則：

- A. 題項的因素負荷量必須超過0.5，且於 t 檢定時顯著。
- B. 組合信度必須大0.6 (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988)。組合信度或稱建構信度，為潛在構面的信度指標，衡量潛在變數之指標項目一致性，信度愈高，表示指標項目一致性愈高。一般學者建議個別潛在變數的組合信度宜大於0.6 (Bagozzi & Yi, 1988)。
- C. 每個潛在變數的平均變異抽取量必須大於0.5 (Fornell & Larcker, 1981)。若潛在變數之平均變異抽取量愈高，則表示潛在變數有愈高的收斂效度。

區別效度的檢定：若一個測量模型具有區別效度，其潛在變數的關係程度必須大於其他潛在變數間的關係程度，因此利用潛在變數間的相關矩陣加以檢定，潛在變數的平均變異抽取量平方根必須大於其他潛在變數之相關係數的平方。區別效度是指對兩個不同的構面進行測量，若此兩個構面經相關分析後，其相關程度很低，則表示兩個構面具有區別效度(Churchill, 1979; Anderson & Gerbing, 1988)。

(3) 結構模型分析

運用AMOS統計軟體建立結構方程模型(Structural Equation Model, SEM)，結構方程模型是一種以迴歸為基礎的多變量統計技術，進行研究變項之關聯性分析，以衡量變項之間的相互因果關係與方向性，並驗證本研究前述之各項假設。SEM完整模型(Full Model)包含測量模型(Measurement Model)與結構模型(Structure Model)，由於潛在變數是無法直接測量，必須藉由觀察變數間接推測得知，而測量模型主要辨識用來說明潛在變數與觀察變數之間的關係，其分為兩個方程式來描述，一個方程式說明潛在應變數與觀察應變數之間的關係，另一個方程式則是說明潛在自變數與觀察自變數之間的關係。其目的在探討潛在變數與潛在變數之間的路徑關係。

(4) 檢驗模型配適度

測量模型(Measurement Model)必須由蒐集的資料驗證其配適度。評鑑模型優劣與否，是驗證性因素分析的重要內容。配適度衡量有許多類型，Hairs, Anderson, Tatham and Black (1995)將其分為三種類型：絕對配適檢定(Absolute Fit Measures)、增量配適檢定(Incremental Fit Measures)及精簡配適檢定(Parsimonious Fit Measures)等。茲將此三種類型分述如下：

A. 絕對配適度指標

絕對配適度指標是用來確認整體模型可以預測共變項或相關矩陣的程度，衡量指標如卡方值(χ^2)、殘差均方根(RMR)、近似誤差平方根(RMSEA)、配適度指標(GFI)、調整後的配適度指標(AGFI)，茲將衡量指標說明如下：

- (A) χ^2 值：卡方值(χ^2)愈小，表示整體模型之因果路徑圖與實際資料愈適配；一個不顯著($p>0.05$)的卡方值，則表示模型之因果路徑圖模型與實際資料相適配。Hair et al. (1998)認為以 χ^2 (Chi-square)檢定會因樣本數過大而低估檢定力，因而改以 χ^2/df 值為模型配適度 (Goodness of Fit)的主要評估指標。學者 Bagozzi and Yi (1988)則認為，卡方值與自由度之比值宜介於 1~5 之間，最好是小於 3；另 Schumacker and Lomax (1996)則認為卡方值與自由度之比值小於 5 即可接受該模型之研究。
- (B) 殘差均方根 (Root Mean Square Residual, RMR)：是測量殘差的均方根，RMR是種衡量誤差的指標，反映的是殘差之大小，愈小的RMR值表示模型的適配度愈佳，最好是低於0.025；不過，SRMR會受樣本數影響，樣本數很大時，其值也會很大，因此僅供參考使用，其值在 0.05以下是可以接受的適配模型。
- (C) 近似誤差平方根 (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) 或稱平均概似平方誤根係數：通常被視為是最重要適配指標訊息，數值愈大，代表模型愈不理想；數值愈小，代表模型契合度愈理想。RMSEA < 0.05時，表示模型配適度佳；RMSEA > 0.1時，表示模型配適度差；0.05 < RMSEA < 0.08時，表示模型配適度良好，0.08 < RMSEA < 0.1，表示模型處灰色、模糊地帶，不滿意可接受。

(D) 配適度指標 (Goodness of Fit Index, GFI)：是假設模型共變異數可以解釋觀察資料共變異數的程度，GFI指標亦是計算理論與觀察資料共變結構中之變異與共變量，GFI值愈接近1，表示模型配適度愈佳，而理想的GFI值應大於0.9，表示模型徑路圖與實際資料有良好的適配度。本研究以GFI做為檢研量表是否具有建構效度之標準。

(E) 調整後的配適度指標 (Adjust Goodness of Fit Index, AGFI)：將GFI指標以模型自由度及其相對的變數個數比值，所得較為穩定的AGFI指標，數值介於0至1之間。其值愈小，表示模型的契合度愈差；其值須大於0.9，表示模型徑路圖與實際資料有良好的適配度。

B. 增量配適度指標

使用此種指標的基準線模型(Baseline Model)，是假設所有觀察變項間彼此相互獨立，完全沒有相關(變項間的共變數假設為0)。衡量指標如規範配適度指標(NFI)、相對配適度指標(RFI)、比較配適度指標(CFI)，茲將衡量指標說明如下：

(A) 規範配適度指標 (Normed Fit Index, NFI)：以虛無模型(Null Model)作基準所推導出的指標，為基準配適度指標，即比較了假設模型與獨立模型之卡方值差異；NFI值會介於0與1之間，NFI值愈大，表示模型與資料的配適度愈佳。

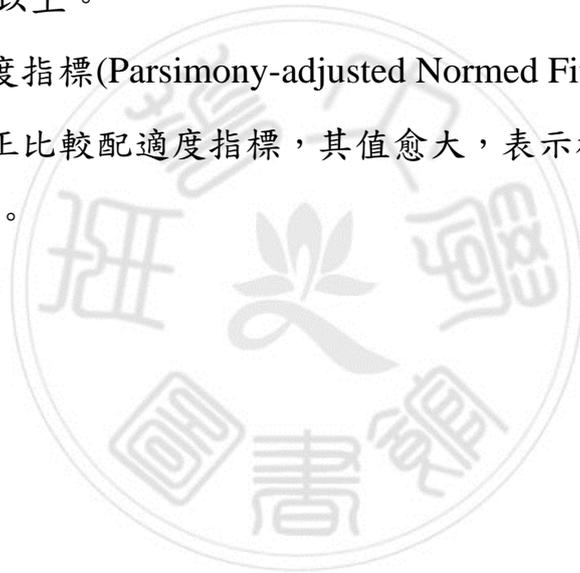
(B) 相對配適度指標 (Relative Fit Index, RFI)：RFI的值在0與1之間，當資料完全配適模型時，RFI=1，通常採RFI>0.9為門檻值。

(C) 比較配適度指標 (Comparative Fit Index, CFI)：反應了預設模型與無任何共變關係之獨立模型的差異程度，也考慮到預設模型與中央卡方分配的離散性，CFI值在0與1之間，當資料完全配適模型時，CFI=1，通常採CFI>0.9為門檻值。

C. 精簡配適度指標

本研究整體理論模型的精簡配適度指標包含簡要的基準適合指標與簡要的適合度指標，此二種指標考慮了模型當中估計參數的多寡，可以用來反應SEM假設模型的簡約程度 (Degree of Parsimony)。衡量指標如簡要的基準適合指標(PGFI)、簡要的適合度指標(PNFI)，茲將衡量指標說明如下：

- (A) 簡要的基準適合指標(Parsimony Goodness of Fit Index, PGFI)：數值介於0至1之間。其值愈接近1，表示模型適配度愈佳(模型愈簡約)，判別標準為0.5以上。
- (B) 簡要的適合度指標(Parsimony-adjusted Normed Fit Index, PNFI)：即指精簡性已修正比較配適度指標，其值愈大，表示模型愈簡約，判別標準為0.5以上。



第四章 實證結果與分析

本章針對專任人事人員之組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為之知覺情形進行調查，並將有效樣本資料輸入 SPSS 及 AMOS for Windows 版統計軟體中，使用適當的統計方法進行資料分析，並針對分析結果加以解釋與討論，以驗證第三章之研究架構與假設。

4.1 樣本結構之敘述性分析

本研究回收有效問卷共 394 份，為瞭解本研究樣本結構，茲將回收樣本之基本資料分佈情形統計如表 4.1 所示。

1. 性別：男性佔 151 人(38.3%)，女性亦佔 243 人(61.7%)，以女性居多。
2. 年齡：26-35 歲佔 93 人(23.6%)，36-45 歲佔 148 人(37.6%)，46-55 歲佔 140 人(35.5%)，56 歲以上佔 13 人(3.3%)，以 36-45 歲者居多。
3. 教育程度：高中職畢業佔 3 人(0.8%)，專科畢業佔 69 人(17.5%)，大學畢業佔 249 人(63.2%)，研究所畢業佔 73 人(18.5%)，以大學畢業者居多。
4. 機關類型：服務於行政機關佔 202 人(51.3%)，服務於學校佔 192 人(48.7%)，以服務於行政機關者居多。
5. 官等：擔任委任職務佔 46 人(11.7%)，擔任薦任職務佔 348 人(88.3%)，以擔任薦任職務者居多。
6. 人事服務年資：5 年以下佔 142 人(36.0%)，6-10 年佔 79 人(20.1%)，11-15 年佔 66 人(16.8%)，16-20 年佔 57 人(14.5%)，21 年以上佔 50 人(12.7%)，以 5 年以下者居多。
7. 職務：擔任主管職務佔 245 人(62.2%)，擔任非主管職務佔 149 人

(37.8%)，以擔任主管職務者居多。

8. 服務縣市：嘉義縣佔 89 人(22.6%)，嘉義市佔 39 人(9.9%)，雲林縣佔 116 人(29.4%)，彰化縣佔 150 人(38.1%)，以服務彰化縣者居多。

綜上所述，本研究採用之樣本結構與母體類似，適合作為本研究之實證分析。

表 4.1 敘述性統計表

個人變項	類別	人數	百分比(%)
性別	(1)男	151	38.3
	(2)女	243	61.7
年齡	(1)26-35歲	93	23.6
	(2)36-45歲	148	37.6
	(3)46-55歲	140	35.5
	(4)56歲以上	13	3.3
教育程度	(1)高中職	3	0.8
	(2)專科	69	17.5
	(3)大學	249	63.2
	(4)研究所以上	73	18.5
機關類型	(1)行政機關	202	51.3
	(2)學校	192	48.7
官等	(1)委任	46	11.7
	(2)薦任	348	88.3
人事服務年資	(1)5年以下	142	36.0
	(2)6-10年	79	20.1
	(3)11-15年	66	16.8
	(4)16-20年	57	14.5
	(5)20年以上	50	12.7
職務	(1)主管	245	62.2
	(2)非主管	149	37.8
服務縣市	(1)嘉義縣	89	22.6
	(2)嘉義市	39	9.9
	(3)雲林縣	116	29.4
	(4)彰化縣	150	38.1

資料來源：本研究整理。

4.2 驗證性因素分析

為了檢驗研究對象認知的組織公平、組織學習、專業承諾及服務導向組織公民行為是否為不同的潛在構念，並確認觀察變數能否精確的衡量潛在變數，本研究以驗證性因素分析進行衡量，本文的研究模型包含 4 個潛在變數與 12 個觀察變數，其中 4 個潛在變數分別為組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為，分析結果如表 4.2 所示。

在檢驗程序方面，本研究參考 Bagozzi and Yi (1988) 之研究，驗證觀察變數之因素負荷量是否高於 0.5。其檢驗結果分別如下：(1) 組織公平的分配公平、程序公平及互動公平等 3 個構面因素負荷量分別為：0.642、0.944、0.936，此結果顯示，專任人事人員若要提昇組織公平認知程度，則須重視程序公平及互動公平等為主要的關鍵因素；(2) 組織學習的學習的承諾、分享願景及開放心智等 3 個構面因素負荷量分別為：0.834、0.890、0.830，此結果顯示，專任人事人員若要提昇組織學習程度，則三者皆為重要因素，其中以分享願景之提昇程度為最主要關鍵因素；(3) 專業承諾的專業認同、專業投入及留業傾向等 3 個構面因素負荷量分別為：0.887、0.904、0.833，此結果顯示，專任人事人員若要提昇專業承諾程度，則三者皆為重要因素，其中以提昇專業投入的程度為最主要關鍵因素；(4) 服務導向組織公民行為的忠誠、服務傳遞及參與等 3 個構面因素負荷量分別為：0.982、0.766、0.634，此結果顯示，專任人事人員若要提昇服務導向組織公民行為的程度，以忠誠最為重要，其次為服務傳遞。其各構面之標準因素負荷量均大於 0.5 以上，t 值亦均達顯著水準 $P < 0.001$ ，顯示具有很高的建構效度。

另依據 Hair et al. (1998) 的建議值，若個別變項信度的因素負荷量達 0.5 以上，且達統計顯著水準 ($t > 1.96$, $P \leq 0.05$)，則符合理想的模型內部

適配度。其檢驗結果如下：(1)組織公平的分配公平、程序公平及互動公平等 3 個構面之個別變項信度分別為：0.412、0.891、0.876；(2)組織學習的學習的承諾、分享願景及開放心智等 3 個構面之個別變項信度分別為：0.696、0.792、0.688；(3)專業承諾的專業認同、專業投入及留業傾向等 3 個構面之個別變項信度分別為：0.787、0.817、0.693；(4)服務導向組織公民行為的忠誠、服務傳遞及參與等 3 個構面之個別變項信度分別為：0.965、0.587、0.402，除了「分配公平」及「參與」的個別變項信度低於 0.5 外，其餘個別變項信度值都大於 0.5 以上，表示模型的內在品質檢定良好。

組織公平、組織學習、專業承諾及服務導向組織公民行為之組合信度分別為 0.886、0.888、0.907、0.844，均大於 0.6 以上，表示指標的內部一致性均為可接受。收斂效度係確定每個衡量的變數是否收斂於所欲衡量的潛在變數，以平均變異抽取量 (Average Variances Extracted, AVE) 計算各觀察變數對該潛在變數的平均解釋能力，依據 Fornell and Larcker (1981)之研究，如果平均變異抽取量達到 0.5 以上，即具有收斂效度。本研究之各研究變項平均變異抽取量分別為 0.726、0.726、0.766、0.651，均大於 0.5 以上，因此具有收斂效度。

表 4.2 各變項及構面之驗證性因素分析

變項		標準因素 負荷量	個別變項 信度	組合 信度	平均變異 抽取量	AVE 的 平方根
組織公平	A1 分配公平	0.642 ^{***}	0.412	0.886	0.726	0.852
	A2 程序公平	0.944 ^{***}	0.891			
	A3 互動公平	0.936 ^{***}	0.876			
組織學習	B1 學習的承諾	0.834 ^{***}	0.696	0.888	0.726	0.852
	B2 分享願景	0.890 ^{***}	0.792			
	B3 開放心智	0.830 ^{***}	0.688			
專業承諾	C1 專業認同	0.887 ^{***}	0.787	0.907	0.766	0.875
	C2 專業投入	0.904 ^{***}	0.817			
	C3 留業傾向	0.833 ^{***}	0.693			
服務導向組織 公民行為	D1 忠誠	0.982 ^{***}	0.965	0.844	0.651	0.807
	D2 服務傳遞	0.766 ^{***}	0.587			
	D3 參與	0.634 ^{***}	0.402			

註：***表 $p < 0.001$ ，**表 $p < 0.01$ ，*表 $p < 0.05$

資料來源：本研究整理

檢驗區別效度為每一研究變項的 AVE 平方根值，應超過它與所有與其他研究變項間相關值。組織公平、組織學習、專業承諾及服務導向組織公民行為之 AVE 平方根值分別為 0.852、0.852、0.875、0.807，均大於各研究變項間的相關係數。此分析結果顯示，各研究變項 AVE 平方根皆滿足判斷準則，顯示量表具有區別效度。因此，再次證明測量模型的內在品質頗佳。檢驗結果如表 4.3 所示。

綜合上述統計檢定指標分析的結果，顯示測量模型有良好的信度、收斂效度和區別效度，即測量模型的內在品質頗佳。

表 4.3 區別效度檢定表

構面	相關係數			
	組織公平	組織學習	專業承諾	服務導向 組織公民行為
組織公平	0.852			
組織學習	0.496	0.852		
專業承諾	0.423	0.672	0.875	
服務導向 組織公民行為	0.331	0.588	0.764	0.807

註：對角線之值為 AVE 平方根，應大於非對角線之值相關係數的平方。

資料來源：本研究整理

4.3 整體模型配適標準

模型適配度主要是在評量模型與觀察資料的適配程度，可說是模型的外在品質。本研究除了採納學者 Hu and Bentler (1995)、Mueller (1996) 及 Wan (2002) 建議之指標，包含卡方檢定、CFI、GFI、RMR 及 RMSEA 外，另外在增加 AGFI、NFI 等指標作為整體模型之驗證，應更能展現其配適之理想性(Hair et al., 1998)。

整體衡量模型之外在品質指標評鑑結果顯示，其中 χ^2 值 124.044、df 值 45、 χ^2/df 值 2.757、GFI 值為 0.951、AGFI 值為 0.915、RMR 值為 0.037、RMSEA 值為 0.067、CFI 值為 0.981、NFI 值為 0.970，均達 GFI、AGFI、CFI、NFI 值大於 0.9 以上，RMR 值小於 0.05、RMSEA 值小於 0.08、 χ^2/df 值小於 3 的標準，顯示結構衡量模型之配適度為可接受水準。模型外在品質分析結果，如表 4.4 所示。

表 4.4 本研究整體模型配適分析結果

配適度指標	檢定結果 數據	適配 標準	建議來源	適配 判斷
絕對配適度指標				
χ^2	124.044	-	-	-
df	45	-	-	-
χ^2/df	2.757	<3	Bagozzi and Yi (1988)	符合
RMR	0.037	<0.05	Hair et al.(1998)	符合
RMSEA	0.067	<0.08	Browne and Cudeck (1993)	符合
GFI	0.951	>0.9	Bagozzi and Yi (1988)	符合
AGFI	0.915	>0.9	Bagozzi and Yi (1988)	符合
增量配適度指標				
NFI	0.970	>0.9	Hair et al. (1998)	符合
RFI	0.956	>0.9	Bagozzi and Yi (1988)	符合
CFI	0.981	>0.9	Browne and Cudeck (1993)	符合
精簡配適度指標				
PGFI	0.549	>0.5	Hair et al. (1998)	符合
PNFI	0.661	>0.5	Hair et al. (1998)	符合

資料來源：本研究整理

4.4 SEM 測量模型

在模型分析方面，本研究採用 AMOS 統計軟體進行結構方程式模型之分析，模型內在結構配適度主要在評量模型內估計參數的顯著程度、各指標及潛在變項的信度等，乃是分析模型之內在品質。評估模型的適合度之前，必須先行檢定各項變項與構面的信度與效度，在收斂效度方面，Hair et al. (1998)提出必須考量個別項目信度、潛在變項組成信度與潛在變項的平均變異萃取等三項指標，若此三項指標均符合標準，即表示具有收斂效度，本研究之測量模型彙整如圖 4.1 所示。

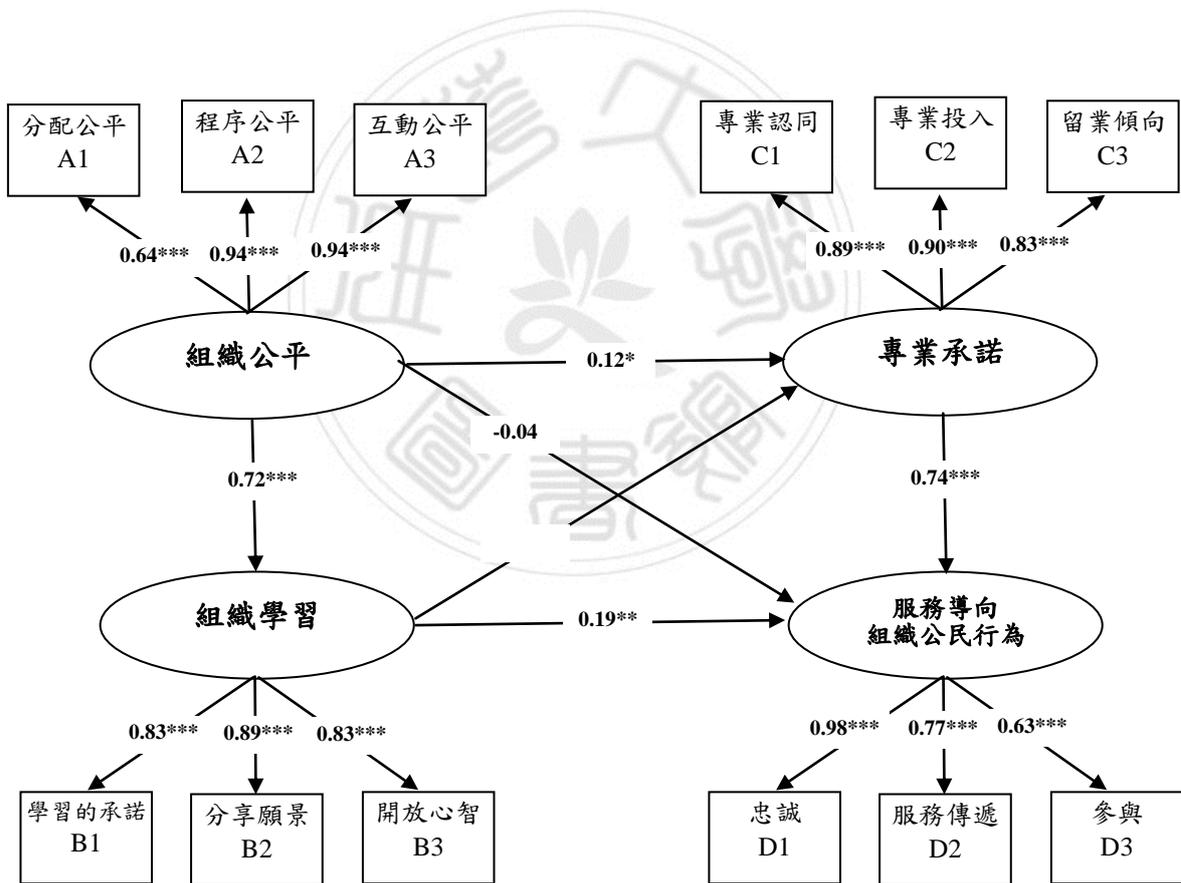


圖 4.1 SEM 測量模型

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 研究假設之檢定

在模型內在品質達理想水準及模型配適度皆符合所建議的標準之後，針對研究假設H1~H6進行檢驗。

本研究假設之檢定結果假設結果如下：

1. H1：組織公平至組織學習之路徑係數為0.72*** ($P < 0.001$)達顯著水準，顯示專任人事人員的組織公平對組織學習程度具有顯著的正向影響，因此H1獲得支持。
2. H2：組織公平至專業承諾之路徑係數為0.12* ($P < 0.05$)達顯著水準，顯示專任人事人員的組織公平對專業承諾程度具有顯著的正向影響，因此H2獲得支持。
3. H3：組織公平至服務導向組織公民行為之路徑係數為-0.04 ($P = 0.408$)未達顯著水準，顯示專任人事人員組織公平對服務導向組織公民行為，未具顯著的正向影響，因此H3未獲得支持。
4. H4：組織學習至專業承諾之路徑係數為0.74*** ($P < 0.001$)達顯著水準，顯示組織學習對專任人事人員的專業承諾程度具有顯著的正向影響，因此H4獲得支持。
5. H5：組織學習至服務導向組織公民行為之路徑係數為0.19** ($P < 0.01$)達顯著水準，顯示組織學習對專任人事人員的服務導向組織公民行為的展現程度具有顯著的正向影響，因此H5獲得支持。
6. H6：專業承諾至服務導向組織公民行為之路徑係數為0.74*** ($P < 0.001$)達顯著水準，顯示專任人事人員的專業承諾程度對其服務導向組織公民行為的展現程度具有顯著的正向影響，因此H6獲得支持。

本研究假設之檢定結果除假設三(H3)：「組織公平」對「服務導向組織公民行為」有正向影響之假設未獲得支持外，其他假設皆成立，路

徑關係檢定如表4.5所示。

表 4.5 路徑關係檢定表

結構關係	路徑係數	P值	對應假設	檢定結果
組織公平→組織學習	0.72	***	H1	獲得支持
組織公平→專業承諾	0.12	*	H2	獲得支持
組織公平→服務導向組織公民行為	-0.04	0.408	H3	未得支持
組織學習→專業承諾	0.74	***	H4	獲得支持
組織學習→服務導向組織公民行為	0.19	**	H5	獲得支持
專業承諾→服務導向組織公民行為	0.74	***	H6	獲得支持

註：*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6 路徑分析

為瞭解各變項之因果關係，本研究採取路徑分析(Path Analysis)以探究各變項與服務導向組織公民行為的因果關係。本研究在潛在變數的影響效果分析，可區分成直接效果、間接效果及整體效果三個方面，而整體效果等於直接效果加上間接效果(林震岩，民95)，其中直接效果已在上述假設驗證中加以說明。在表4.6中，說明直接效果、間接效果與整體效果方面之結果。

1. 假設一(H1)：組織公平對組織學習的直接效果路徑值為0.72*** (P<0.001)達顯著水準。
2. 假設二(H2)：組織公平對專業承諾的直接效果路徑值為0.12* (P<0.05)達顯著水準，另由組織公平→組織學習→專業承諾之間接效果路徑值為 0.53*** (0.72×0.74=0.53)，整體效果路徑值為 0.65***

($0.12+0.53=0.65$) 達顯著水準，表示當專任人事人員組織公平認知越高，其專業承諾亦會越高。

3. 假設三(H3)：組織公平對服務導向組織公民行為的直接效果路徑為 -0.04 ($P<0.408$)未達顯著水準，直接影響不顯著，但另可透過組織學習與專業承諾之三條間接效果路徑影響其服務導向組織公民行為，(1) 組織公平→組織學習→服務導向組織公民行為，其間接效果路徑值為 0.14^{**} ($0.72\times 0.19=0.14$)；(2) 組織公平→專業承諾→服務導向組織公民行為，其間接效果路徑值為 0.09^* ($0.12\times 0.74=0.09$)；(3) 組織公平→組織學習→專業承諾→服務導向組織公民行為，其間接效果路徑值為 0.39^{***} ($0.72\times 0.74\times 0.74=0.39$)，整體效果路徑值為 0.62^{***} ($0.14+0.09+0.39=0.62$)達顯著水準，表示組織公平透過組織學習中介變項影響專任人事人員的服務導向組織公民行為之間接效果達顯著；組織公平透過專業承諾中介變項影響專任人事人員的服務導向組織公民行為之間接效果亦達顯著；其路徑分析結果與中介分析結果一致，具有中介效果。因此，本研究組織公平對服務導向組織公民行為的影響，同時具有三條間接影響效果形成整體影響效果，但未具有直接影響效果。
4. 假設四(H4)：組織學習對專業承諾的直接效果路徑值為 0.74^{***} ($P<0.001$)達顯著水準。
5. 假設五(H5)：組織學習對服務導向組織公民行為的直接效果路徑值為 0.19^{**} ($P<0.01$)達顯著水準，另由組織學習→專業承諾→服務導向組織公民行為之間接效果路徑值為 0.55^{***} ($0.74\times 0.74=0.55$)，整體效果路徑值為 0.74^{***} ($0.19+0.55=0.74$) 達顯著水準，表示當專任人事人員組織學習認知越高，其服務導向組織公民行為表現亦會越高。

6. 假設六(H6)：專業承諾對服務導向組織公民行為的直接效果路徑值為 0.74*** (P<0.001)達顯著水準。

本研究實證顯示，組織公平透過專業承諾能提高服務導向組織公民行為，組織學習透過專業承諾亦能提高服務導向組織公民行為，由此可知，專業承諾的重要性；本研究路徑分析彙整如表 4.6 所示。

表 4.6 路徑分析彙整表

假設	潛在自變數	潛在依變數	直接效果	間接效果	整體效果
H1	組織公平	組織學習	0.72***	--	0.72***
H2	組織公平	專業承諾	0.12*	0.72×0.74=0.53	0.65***
H3	組織公平	服務導向組織公民行為	-0.04	0.72×0.19=0.1368 0.12×0.74=0.0888 0.72×0.74×0.74=0.39	0.62***
H4	組織學習	專業承諾	0.74***	--	0.74***
H5	組織學習	服務導向組織公民行為	0.19**	0.74×0.74=0.55	0.74***
H6	專業承諾	服務導向組織公民行為	0.74***	--	0.74***

註：*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.7 中介效果之驗證

根據 Baron and Kenny (1986)的論點，中介效果的檢驗方法包括三個步驟：第一步驟，自變項對中介變項之迴歸分析，但不包括依變項；第二步驟，自變項對依變項之迴歸分析，中介變項對依變項之迴歸分析；第三步驟，自變項與中介變項同時對依變項之迴歸分析。當上述條件均成立時，將會符合以下情況：(一)自變項必定會影響中介變項；(二)自變

項一定會影響依變項；(三)中介變項必定影響依變項；(四)自變項加入中介變項後對於依變項之影響性，會小於單獨對依變項之影響性；(五)假若中介變項加入後僅使自變項與依變項之間的關係顯著性降低或迴歸係數 β 值之絕對值降低，則為部分中介 (Partial Mediation)；若自變項與依變項之間原本顯著的關係轉為不顯著，則為完全中介 (Full Mediation)。

4.7.1 專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究針對專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.7 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織公平對專業承諾之迴歸係數 $\beta=0.612^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.373，表示組織公平對專業承諾有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織公平對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.449^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.200，表示組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業承諾對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.751^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.564，表示專業承諾對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織公平與專業承諾對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 -0.017 及 0.762^{***} ($P<0.001$)，其 F 值 253.824^{***} 達顯著水準；組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織公平與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業承諾的加入而減弱且呈現不顯著 ($-0.017 < 0.612^{***}$)，所以本研究之專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具有完全中介效果，即組織公平需透過專業承諾對服務導向組織公民行為產生影響，因此，本研究假設 H7 成立。

表 4.7 專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業承諾	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織公平	0.612***	0.449***	--	-0.017
專業承諾	--	--	0.751***	0.762***
R ² 值	0.374	0.202	0.565	0.565
調整後 R ² 值	0.373	0.200	0.564	0.563
F 值	234.416***	99.070***	508.578***	253.824***

註：*表p<0.05，**表p<0.01，***表p<0.001

資料來源：本研究整理

本研究假設 H7 專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具有完全中介效果，故本研究另針對專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面，分別驗證於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果，檢定結果如下：

1. 專業認同於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究專業認同於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.8 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織公平對專業認同之迴歸係數 $\beta=0.591^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.384，表示組織公平對專業認同有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織公平對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.449^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.200，表示組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業認同對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.718^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.514，表示專業認同

對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織公平與專業認同對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.038 及 0.695*** ($P < 0.001$)，其 F 值 208.562*** 達顯著水準；組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織公平與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業認同的加入而減弱且呈現不顯著 ($0.038 < 0.591$ ***)，所以本研究之專業認同於組織公平與服務導向組織公民行為間具有完全中介效果，即組織公平需透過專業認同對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.8 專業認同於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業認同	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織公平	0.591***	0.449***	--	0.038
專業認同	--	--	0.718***	0.695***
R ² 值	0.350	0.202	0.515	0.515
調整後 R ² 值	0.384	0.200	0.514	0.514
F 值	210.697***	99.070***	416.616***	208.562***

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 專業投入於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究專業投入於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.9 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織公平對專業投入之迴歸係數 $\beta = 0.570$ *** ($P < 0.001$)，調整後 R² 值為 0.323，表示組織公平對專業投入有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織公平對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.449^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.200，表示組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業投入對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.720^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.517，表示專業投入對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織公平與專業投入對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.057 及 0.687^{***} ($P<0.001$)，其 F 值 212.003^{***} 達顯著水準；組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織公平與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業投入的加入而減弱且呈現不顯著 ($0.057 < 0.570^{***}$)，所以本研究之專業投入於組織公平與服務導向組織公民行為間具有完全中介效果，即組織公平需透過專業投入對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.9 專業投入於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業投入	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織公平	0.570^{***}	0.449^{***}	--	0.057
專業投入	--	--	0.720^{***}	0.687^{***}
R^2 值	0.325	0.202	0.518	0.520
調整後 R^2 值	0.323	0.200	0.517	0.518
F 值	188.829^{***}	99.070^{***}	421.314^{***}	212.003^{***}

註：*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$ ，***表 $p<0.001$

資料來源：本研究整理

3. 留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.10 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織公平對留業傾向之迴歸係數 $\beta=0.499^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.247，表示組織公平對留業傾向有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織公平對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.449^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.200，表示組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；留業傾向對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.605^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.365，表示留業傾向對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織公平與專業投入對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.196***及 0.507***，其 F 值 127.781***達顯著水準；組織公平對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織公平與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項留業傾向的加入而減弱但仍呈現顯著($0.196^{***} < 0.499^{***}$)，所以本研究之留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織公平除了直接對服務導向組織公民行為產生影響，亦會透過留業傾向對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.10 留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	留業傾向	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織公平	0.499 ^{***}	0.449 ^{***}	--	0.196 ^{***}
留業傾向	--	--	0.605 ^{***}	0.507 ^{***}
R ² 值	0.249	0.202	0.366	0.395
調整後 R ² 值	0.247	0.200	0.365	0.392
F 值	129.673 ^{***}	99.070 ^{***}	226.642 ^{***}	127.781 ^{***}

註：*表p<0.05，**表p<0.01，***表p<0.001

資料來源：本研究整理

本研究除了檢驗專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果，亦檢驗專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面的中介效果。分析結果顯示，不論是專業承諾變項，抑或其構面專業認同及專業投入，皆於組織公平與服務導向組織公民行為間具有完全中介效果，即組織公平雖然會直接影響專任人事人員服務導向組織公民行為表現，但是透過專業承諾之專業認同及專業投入的中介影響，可能完全取代組織公平對服務導向組織公民行為的影響。然而，留業傾向於組織公平與服務導向組織公民行為間僅具部分中介效果，即組織公平除了直接對服務導向組織公民行為產生影響，亦會透過專業承諾之留業傾向的中介影響，可能部分取代組織公平對服務導向組織公民行為的影響。綜上所述，專業承諾之專業認同及專業投入的完全中介影響更勝於留業傾向的部分中介影響。此結果表示，專任人事人員對專業承諾知覺程度愈高，將愈有助於提升組織公平對服務導向組織公民行為之影響，更加說明，專業承諾在組織公平與服務導向組織公民行為間扮演著相當重要的

中介效果。

4.7.2 專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究針對專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.11 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織學習對專業承諾之迴歸係數 $\beta=0.752^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.564，表示組織學習對專業承諾有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織學習對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.676^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.456，表示組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業承諾對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.751^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.564，表示專業承諾對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織學習與專業承諾對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.256^{***} 及 0.559^{***} ，其 F 值 285.207^{***} 達顯著水準；組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織學習與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業承諾的加入而減弱但仍呈現顯著 ($0.256^{***}<0.752^{***}$)，所以本研究之專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織學習除了直接對服務導向組織公民行為有所影響，亦會透過專業承諾對服務導向組織公民行為產生影響，本研究假設 H8 成立。

表 4.11 專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業承諾	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織學習	0.752***	0.676***	--	0.256***
專業承諾	--	--	0.751***	0.559***
R ² 值	0.565	0.458	0.565	0.593
調整後 R ² 值	0.564	0.456	0.564	0.591
F 值	509.290***	330.591***	508.578***	285.207***

註：*表p<0.05，**表p<0.01，***表p<0.001

資料來源：本研究整理

本研究假設 H8 專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，故本研究另針對專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面，分別驗證於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果，檢定結果如下：

1. 專業認同於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究專業認同於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.12 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織學習對專業認同之迴歸係數 $\beta=0.728^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.529，表示組織學習對專業認同有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織學習對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.676^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.456，表示組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業認同對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.718^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R² 值為 0.514，表示專業認同對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織學習與專業認同對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.327*** 及 0.480***，其 F 值 254.382*** 達顯著水準；組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織學習與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業認同的加入而減弱但仍呈現顯著(0.327*** < 0.728***)，所以本研究之專業認同於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織學習除了直接對服務導向組織公民行為有所影響，亦會透過專業認同對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.12 專業認同於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業認同	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織學習	0.728***	0.676***	--	0.327***
專業認同	--	--	0.718***	0.480***
R ² 值	0.531	0.458	0.515	0.565
調整後 R ² 值	0.529	0.456	0.514	0.563
F 值	443.125***	330.591***	416.616***	254.382***

註：*表p<0.05，**表p<0.01，***表p<0.001

資料來源：本研究整理

2. 專業投入於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究專業投入於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.13 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織學習對專業投入之迴歸係數 $\beta=0.697$ *** (P<0.001)，調整後 R² 值為 0.485，表示組織學習對專業投入有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織學習對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.676^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.456，表示組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；專業投入對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.720^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.517，表示專業投入對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織學習與專業投入對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.340^{***} 及 0.483^{***} ，其 F 值 267.087^{***} 達顯著水準；組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織學習與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項專業投入的加入而減弱但仍呈現顯著 ($0.340^{***}<0.697^{***}$)，所以本研究之專業投入於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織學習需透過專業投入對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.13 專業投入於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	專業投入	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織學習	0.697^{***}	0.676^{***}	--	0.340^{***}
專業投入	--	--	0.720^{***}	0.483^{***}
R^2 值	0.486	0.458	0.518	0.577
調整後 R^2 值	0.485	0.456	0.517	0.575
F 值	370.522^{***}	330.591^{***}	421.314^{***}	267.087^{***}

註：*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$ ，***表 $p<0.001$

資料來源：本研究整理

3. 留業傾向於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究留業傾向於組織學習與服務導向組織公民行為間是否存在中介效果之檢驗，如表 4.14 所示。

模式 1 分析結果顯示，組織學習對留業傾向之迴歸係數 $\beta=0.613^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.375，表示組織學習對留業傾向有顯著的正向影響。

模式 2 分析結果顯示，組織學習對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.676^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.456，表示組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響；留業傾向對服務導向組織公民行為之迴歸係數 $\beta=0.605^{***}$ ($P<0.001$)，調整後 R^2 值為 0.365，表示留業傾向對服務導向組織公民行為亦有顯著的正向影響。

模式 3 分析結果顯示，組織學習與留業傾向對服務導向組織公民行為迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為 0.489***及 0.305***，其 F 值 208.087***達顯著水準；組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響，自變項組織學習與依變項服務導向組織公民行為之關係，會因為中介變項留業傾向的加入而減弱但仍呈現顯著($0.489^{***}<0.613^{***}$)，所以本研究之留業傾向於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織學習除了直接對服務導向組織公民行為產生影響，亦會透過留業傾向對服務導向組織公民行為產生影響。

表 4.14 留業傾向於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果分析

自變數 \ 依變數	模式 1	模式 2		模式 3
	留業傾向	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為	服務導向 組織公民行為
組織學習	0.613 ^{***}	0.676 ^{***}	--	0.489 ^{***}
留業傾向	--	--	0.605 ^{***}	0.305 ^{***}
R ² 值	0.376	0.458	0.366	0.516
調整後 R ² 值	0.375	0.456	0.365	0.513
F 值	236.539 ^{***}	330.591 ^{***}	226.642 ^{***}	208.087 ^{***}

註：*表p<0.05，**表p<0.01，***表p<0.001

資料來源：本研究整理

本研究除了檢驗專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果，亦檢驗專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面的中介效果。分析結果顯示，不論是專業承諾變項，抑或其構面專業認同、專業投入及留業傾向，皆於組織學習與服務導向組織公民行為間具有部分中介效果，即組織學習雖然會直接影響專任人事人員服務導向組織公民行為表現，但是透過專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向的中介影響，可能部分取代組織學習對服務導向組織公民行為的影響。此結果表示，專任人事人員對專業承諾知覺程度愈高，將愈有助於提升組織學習對服務導向組織公民行為之影響，更加說明，專業承諾在組織學習與服務導向組織公民行為間扮演著相當重要的中介效果。

第五章 結論建議

本章將本研究的統計分析結果加以整理，對實證結果做成結論，以說明彰雲嘉等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員知覺組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為之影響，並進一步提出建議，希望對人事主管機關有所助益，亦提供後續研究者參考。

5.1 結論

本研究以彰雲嘉等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為例，採用線性結構模式證實組織公平、組織學習、專業承諾、服務導向組織公民行為等研究變數之間的因果關係，且進一步判斷架構整體模式的配適度。在模式中的8條路徑假設中，有7條達顯著水準；由分析結果可推估出本次模式是一個整體配適度佳的測量模式；另外，本研結果顯示除了組織公平對服務導向組織公民行為的影響效果不顯著以外，組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為皆有正向顯著的影響；專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具完全中介效果；專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間則具部分中介效果，驗證結果彙整如表5.1 所示。

1. 組織公平對組織學習之影響情形

研究結果顯示，整體組織公平對組織學習有顯著的正向影響。此結果說明，當專任人事人員組織公平認知程度越高，對於組織學習的認同度也相對較高。

2. 組織公平對專業承諾之影響情形

研究結果顯示，整體組織公平對專業承諾有顯著的正向影響。此結果說明，當專任人事人員對組織公平認知程度越高，對於專業承諾度表現也愈佳。

3. 組織公平對服務導向組織公民行為之影響情形

研究結果顯示，整體組織公平對服務導向組織公民行為未有顯著的正向影響，僅具有間接影響效果。此結果說明，專任人事人員組織公平與服務導向組織公民行為是無顯著直接影響效果，可能原因為受訪者對於組織內部的公平認知預期程度很高，但是在服務導向組織公民行為方面卻未能達到如預期效果，故在組織公平的認知程度較低，造成無顯著影響的效果。本研究另從直接效果、間接效果及整體效果路徑分析驗證結果顯示，專任人事人員組織公平對服務導向組織公民行為直接效果路徑未達顯著效果，卻可透過組織學習與專業承諾之三條間接效果路徑影響其服務導向組織公民行為。因此，本研究組織公平對服務導向組織公民行為同時具有三條間接正向影響效果，但未具有直接影響效果。此驗證結果為本研究的重要發現，亦是人事管理機關必須特別深入瞭解之處。

4. 組織學習對專業承諾之影響情形

研究結果顯示，組織學習對專業承諾有顯著的正向影響。此結果說明，當專任人事人員組織學習能力愈高時，將有助於提升專任人事人員專業承諾的表現。

5. 組織學習對服務導向組織公民行為之影響情形

研究結果顯示，組織學習對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響。此結果說明，當專任人事人員組織學習能力愈高時，將有助於提升專任人事人員服務導向組織公民行為的表現。

6. 專業承諾對服務導向組織公民行為之影響情形

研究結果顯示，專業承諾對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響。此結果說明，當專任人事人員專業承諾度提升時，願意為了專業的利益盡最大的心力，以及對於提供成員最佳的利益具有義務感，則其服務導向組織公民行為表現也愈高。

7. 專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為之中介效果

專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為間具完全中介效果，亦即組織公平會透過專業承諾的中介效果，而對服務導向組織公民行為產生正向影響。本研究亦驗證專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面於組織公平與服務導向組織公民行為之間是否具有中介效果，研究發現專任人事人員之專業認同及專業投入在組織公平與服務導向組織公民行為之間分別具有完全中介效果，然而，留業傾向構面於組織公平與服務導向組織公民行為間僅具部分中介效果，即組織公平除了直接對服務導向組織公民行為產生影響，亦可透過專業認同及專業投入的中介影響，可能完全取代組織公平對服務導向組織公民行為的影響；而留業傾向可能部分取代組織公平對服務導向組織公民行為的影響。綜合上述得知，專業認同及專業投入的完全中介影響，更勝於留業傾向的部分中介影響。

8. 專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為之中介效果

專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為間存在部分中介效果，亦即組織學習會透過專業承諾的中介效果，而對服務導向組織公民行為產生正向影響。本研究另驗證專業承諾之專業認同、專業投入及留業傾向等三個構面於組織學習與服務導向組織公民行為之間是否具有中介效果，研究發現專任人事人員之專業認同、專業投入及留業傾向等三

個構面在組織學習與服務導向組織公民行為之間具有部分中介效果，即組織學習除了直接對服務導向組織公民行為產生影響，亦可分別透過專業認同、專業投入及留業傾向的中介影響，可能部分取代組織學習對服務導向組織公民行為的影響。綜合上述得知，加強專任人事人員對其專業工作目標與信念認同，並願意全力投入人事業務的專業領域，進而表達出繼續留任專業的態度，將可展現更多有利於組織的服務導向組織公民行為。

表 5.1 研究假設之驗證結果

研究假設內容	驗證結果
H1：組織公平對組織學習呈現正向顯著影響。	成立
H2：組織公平對專業承諾呈現正向顯著影響。	成立
H3：組織公平對服務導向組織公民行為呈現正向顯著影響。	不成立
H4：組織學習對專業承諾呈現正向顯著影響。	成立
H5：組織學習對服務導向組織公民行為呈現正向顯著影響。	成立
H6：專業承諾對服務導向組織公民行為呈現正向顯著影響。	成立
H7：專業承諾於組織公平與服務導向組織公民行為具有中介效果呈現正向顯著影響。	成立 (完全中介)
H8：專業承諾於組織學習與服務導向組織公民行為具有中介效果呈現正向顯著影響。	成立 (部分中介)

資料來源：本研究整理。

5.2 建議

本節依據研究結論，針對目前專任人事人員組織公平、組織學習、專業承諾對服務導向組織公民行為之影響情形，提出建議供人事主管機關擬定政策及縣市政府人事處策略規劃之參考。

5.2.1 給機關的建議

1. 擬定公正、具體合理之管理制度

依據本研究結果顯示，專任人事人員知覺組織公平對於組織學習與專業承諾均有極顯著影響。換言之，組織公平知覺越高的人，其組織學習與專業承諾也會越高。故管理階層對組織公平不僅是分配結果的公平，在分配的過程、分配的決策及人員的互動上都要做的更細膩與透明化，在實務上應要注重對資源、工作量分配及管理規則、績效評比的公平性，並且加強溝通與互動的管道、才能有助於專業人事人員的組織學習能力，進一步提升個人專業承諾的認同。

2. 透過甄審實務機制，選擇具有高度承諾與學習能力的人事人員

依據本研究結果顯示，就專任人事人員而言，提升組織學習能力，以及增強專任人事人員專業承諾的專業認同、專業投入及留業傾向，皆能夠有效提升服務導向組織公民行為之表現。專任人事人員對於專業承諾的認知愈強，則愈傾向具備服務的意識與熱忱，並將此類的行為視為是一共同的價值觀與理所當然的作為。在組織公平或其他策略、制度的推行上，高專業承諾的專任人事人員其抗拒阻力相對於他人而言較小，並能形成相輔相成的作用。

因此，人事主管可藉由甄審實務機制選擇工作價值觀適當的人員，透過晤談或測驗(人事法規、公文製作、人格特質、打字等)的方式，挑選

具有高度專業承諾與學習能力之人員。因為，高度專業承諾者較具有人事工作的認同感與使命感；而高度社會化的人事人員，更能符合成員各項的需求。因此，進行人事人員甄選工作的時候，可透過口試觀察應徵人員是否具有人事背景的專業知識，如法規知識、熱忱度與溝通學習能力；並可從應徵者的儀容與裝扮，以及平常關心人事業務相關時事的程度加以判斷。另一方面，組織應該鼓勵員工持續不斷地進行學習，並透過學習來凝聚組織的文化，精進專任人事人員本身的專業能力、強化資訊教育訓練及增加組織間的溝通與交流，持續學習新知並將新知運用於日常工作上，則有助於提高組織整體的學習氣氛，並提升專任人事人員對顧客的瞭解與組織管理的熟稔。

3. 激勵專任人事人員信守專業承諾

依據本研究結果顯示，建立良好的組織公平制度及決策，以及提昇專任人事人員對其專業價值的認同，並樂意投入更多心力為專業付出，進而增加續留專業領域的傾向，皆能夠有效提昇專任人事人員在服務傳遞的過程中對，組織內其他同仁表現出富有服務意識、熱忱及禮貌，將有助於滿足組織內同仁需求，及提升組織服務績效的角色外組織公民行為表現。

成員對於人事服務品質之要求卻愈來愈多，如何讓專任人事人員運用有限的資源，來提高成員之滿意度，則需激勵專任人事人員信守專業承諾，並在自己專業領域不斷精進，唯有高專業承諾的專任人事人員，以人事工作為榮、重視同僚情誼、較不會輕易離開他們的專業、恪遵人事法規，才會無怨無悔的奉獻心力。公務機關是現今最大的服務業，重視員工素質以長期保有競爭優勢，並知人善任與適才適所，是公務機關維持競爭優勢歷久不衰的管理策略。正如管理大師 Drucker (2001)所言，

組織必須吸引人才、留住員工，給予他們表揚、獎賞與激勵，同時也要提供服務，讓員工感到滿意。

4. 精進人事人員之專業能力，落實服務導向組織公民行為

依據本研究結果顯示，專任人事人員於專業承諾與務導向組織公民行為有極顯著影響。換言之，專任人事人員除了要在自己專業領域不斷精進，並有服務熱誠之外，更要運用溝通協調之技巧，在組織目標與成員需求間扮演聯繫、溝通協調的角色，擔負起提供各項以成員為導向的服務，成為首長及主管的最佳幫手、人事政策推動者、員工間的協調者及輔導者。

5.2.2 給後續研究的建議

本研究因時間與資源的限制，問卷發放對象以彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等四縣市政府人事處及所屬人事機構專任人事人員為對象，因此本研究之結果與推論，僅及於彰雲嘉等四縣市人事人員。建議後續研究可於各縣市發放問卷，並增加教育部所屬機關學校及財團法人設立之私立大專院校為對象，擴大範圍，比較不同縣市、不同階段專任人事人員之間的變項研究。

在研究方法上，本研究僅以問卷調查法來進行研究，建議在未來的研究者能輔以質性研究，實地觀察、訪談等方法，讓研究內容更為廣泛，了解專任人事人員心理層面的感受，以及外在需求是什麼，使研究結果更有參考價值。

參考文獻

一、中文部份

1. 王靜琳、蔡來蔭、呂桂雲(民 94)，專業承諾之概念分析，護理雜誌，第 52 卷第 5 期，71-77 頁。
2. 王進保(民 95)，英文視窗版 SPSS 與行為科學研究(第三版)，台北：心理。
3. 丁鳳珠(民 97)，國小校長魅力領導與教師專業承諾關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。
4. 王蕾(民 97)，學校組織公平與教師組織公民行為的關係分析，中國臨床心理學雜誌，第 16 卷第 4 期，378-380 頁。
5. 田議中(民 97)，屏東縣國小教師的組織公平知覺與組織公民行為之關係—以專業承諾為中介之衡量，臺東大學進修部暑期學校行政碩士班論文，臺東市。
6. 朱貴英(民 98)，人格特質、組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究—以北縣國小教師為例，中華大學行政管理學系碩士論文，新竹市。
7. 江若嵐(民 94)，國際觀光旅館成員組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究，銘傳大學觀光研究所碩士論文，臺北市。
8. 吳明隆(民 89)，SPSS 統計應用實務，台北：松崗。
9. 吳清山(民 94)，組織學習的重要理念與實施策略，大中至正，第 5 期，13-19 頁。
10. 吳政達(民 94)，心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究：以臺灣地區國民中小學學校組織為例，行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號：NSC94-2413-H-004-009)。

11. 吳文昌(民 95)，公部門員工中對組織公平、組織公民行為與組織績效間關係之研究—以南部議會為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。
12. 吳政達、湯家偉、羅清水(民 96)，心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證：以台北地區國民中學學校組織為例，教育政策論壇，第 10 卷第 1 期，133-159 頁。
13. 吳明烈(民 96)，組織學習的發展省思與趨勢，公部門推動組織學習之回顧與前瞻研討會論文集，第 1-20 頁。
14. 吳明隆(民 98)，SPSS 操作與運用：問卷統計分析實務，臺北：五南。
15. 吳肇展(民 98)，護理人員知覺組織支持與服務導向組織公民行為關係之研究—以組織承諾為中介變項，經營管理論叢 2009 第三屆管理與決策學術研討會特刊，141-155 頁。
16. 吳靜瑜(民 99)，公務人員使用網路與組織學習對組織承諾影響之研究，國立政治大學行政管理碩士論文，臺北市。
17. 李進明(民 92)，工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究—以國軍憲兵幹部為例，南華大學管理研究所碩士論文，嘉義縣。
18. 李炎宗、林弘昌(民 98)，行政機關推動組織學習之研究—以臺北市政府人事處為例，T&D 飛訊，第 79 期，1-18 頁。
19. 李志遠(民 99)，組織之公平、信任、及知覺支持對工作滿意度的影響，國立台灣科技大學管理研究所碩士論文，臺北市。
20. 汪美伶、鄭雯憶(民 96)，組織支持與服務導向 OCB—服務氣候之干擾角色，人力資源管理學報，第 7 卷第 4 期，71-93 頁。
21. 汪美伶(民 98)，組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響，東吳經濟商學學報，第 64 期，57-92 頁。

22. 杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰(民 98)，領導行為、組織學習與組織認同關係之研究，管理實務與理論研究，第 3 卷第 1 期，45-67 頁。
23. 周筱茜(民 101)，組織公平、職場友誼對工作績效之影響—以面板業為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，嘉義縣。
24. 林鈺琴(民 85)，組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點，管理科學學報，第 13 卷第 3 期，391-415 頁。
25. 林鈺琴、凌欣慧(民 93)，生涯階段、專業承諾、組織承諾對組織退卻行為與公民行為的影響，管理研究學報，第 4 卷第 2 期，271-310 頁。
26. 林震岩(民 95)，多變量分析：SPSS 的操作與運用，臺北：智勝文化。
27. 林宜真(民 98)，內部行銷、心理賦能對服務導向組織公民行為與工作投入的影響，國立臺灣海洋航運管理學系碩士論文，基隆市。
28. 林麗娟(民 98)，公部門組織變革認知與知識分享之關連性探討—以組織學習和組織承諾為中介變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，高雄市。
29. 林慶、沈超紅(民 101)，組織公平、組織認同感與組織公民行為關係的實證研究，財務與金融，第 136 期，71-78 頁。
30. 林楊貴(民 101)，賦權、組織公平對工作滿意度影響之研究—以職涯不確定性為調節變項，國立台灣科技大學企業管理系碩士班碩士論文，臺北市。
31. 邱麗蓉(民 92)，組織公平與組織公民行為關係之研究—以苗栗縣國民小學為例，淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，臺北縣。
32. 邱皓政(民 97)，量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析(第三版)，台北：五南。
33. 范惟翔、藍俊雄、張瑞鉉、姜承孝(民 100)，內部行銷與服務氣候對

- 互動品質影響關係之研究－服務導向公民行為的中介模式，中華管理評論國際學報，第 14 卷第 1 期，1-27 頁。
34. 孫美珠(民 97)，國民小學組織公平、專業承諾與教師效能關係之研究，臺東大學進修部教育行政碩士班碩士論文，臺東市。
35. 馬康莊、陳信木譯(民 87)，George Ritzer 著(1995)，社會學理論(上下冊)，台北：巨流。
36. 翁良杰、賴蕙筑、李怡靜(民 99)，過猶不及之失：主管與部屬間交換關係與服務導向組織公民行為間曲線關係之研究，人力資源管理學報，第 10 卷第 1 期，29-52 頁。
37. 高瑞新(民 100)，工作價值觀與服務導向組織公民行為之研究－以警專學生為例探討心理契約與專業承諾之中介效果，國立中央大學企業管理研究所博士論文，桃園縣。
38. 曹建文(民 91)，組織學習理論的模式及其重要論辯議題之探討，研習論壇月刊，第 16 期，36-44 頁。
39. 郭維哲、方聰安(民 95)，學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究－以信任及承諾為中介變項，教育經營與管理研究集刊，第 2 期，145-179 頁。
40. 梁家祐、李元墩、毛蕙蓉(民 97)，台灣服務業組織學習與員工執行力關係之研究，遠東學報，第 25 卷第 4 期，557-577 頁。
41. 黃蕙宸(民 96)，員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討－以東森得易購為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文，臺北市。
42. 黃德信(民 97)，國民小學教師知覺的組織公平、工作滿意與組織公民行為的關係：以關係需求為干擾變項，國立臺南大學教管所教育行政

- 碩士班碩士論文，臺南市。
43. 陳秀玲譯(民 90)，Peter Drucker 著(2001)，克拉克精選：個人篇，臺北：天下文化。
 44. 陳端容(民 90)，醫師對組織升遷制度公平性認知與組織承諾之相關性研究，行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號：NSC89-2416-H-002-089)。
 45. 陳怡昌、李承陽、羅敏文(民 96)，組織公平、工作價值觀與組織公民行為之關係研究，國立虎尾科技大學學報，第 26 卷第 1 期，67-80 頁。
 46. 陳慧穎(民 96)，校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究—以南部四縣市公立國小為例，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，臺南市。
 47. 陳國雄、顏瑞美(民 96)，直銷商角色壓力、工作滿足、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究，直銷管理評論，第 1 卷第 1 期，137-159 頁。
 48. 陳錦麗、曾榮豐(民 97)，績效管理、組織認同與組織學習關係之研究—以國立大學公務人員為例，屏東教育大學學報—教育類，第 31 期，129-156 頁。
 49. 陳韻如(民 98)，國民小學領導者部屬交換、組織公平與組織公民行為關係之研究，大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文，彰化縣。
 50. 陳美惠(民 98)，桃園縣國民小學組織公平與教師專業承諾之研究，國立臺北教育大學，教育政策與管理研究所碩士論文，臺北市。
 51. 陳美華、許銘珊、蔡明達(民 98)，連鎖飯店倫理氣候、組織承諾與組織公民行為之實證研究，觀光旅遊研究學刊，第 4 卷第 2 期，55-68

頁。

52. 陳春希、李旭梅、鄭晉昌、魏裕興(民 98)，工作身份、角色衝突與組織承諾對組織公民行為影響之探究—以臺灣高速鐵路 BOT 計畫案為例，輔仁管理評論，第 16 卷第 1 期，1-18 頁。
53. 陳寬裕、王正華(民 100)，論文統計分析實務：SPSS 與 AMOS 的運用，台北：五南。
54. 張信瑞(民 93)，探討薪酬公平、工作滿意度、組織學習、組織承諾、組織公民行為與組織績效關係之研究—以台南市國際觀光旅館員工為例，國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士論文，嘉義市。
55. 曾信超、黃先鋒、李昀真(民 96)，領導型態與組織績效關聯性研究—以組織學習與組織承諾為中介變項，管理科學研究，第 4 卷第 2 期，57-100 頁。
56. 楊國德(民 91)，知識社會與組織學習，成人教育，第 65 期，10-18 頁。
57. 褚麗絹、許淑鴻、黃三郎(民 101)，企業社會責任、組織創新對組織績效影響之研究—以組織學習為中介變項，管理科學研究，第 9 卷第 1 期，69-82 頁。
58. 楊濱燦、謝庭華(民 92)，工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究，文大商管學報，第 8 期，39-54 頁。
59. 趙梓晴、王宏彰(民 101)，高雄縣市國小初任校長競值領導角色與教師專業承諾關係之研究，屏東教育大學學報—教育類，第 38 期，257-300 頁。
60. 蔡文輝(民 78)，社會學理論，臺北：三民。
61. 蔡明達、洪順慶(民 91)，組織學習與市場導向理論之比較與探討，中華管理評論，第 5 卷第 5 期，53-72 頁。

62. 蔡秋月、黃良志、葉淑娟(民 92)，護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究，秀傳醫學雜誌，第 4 卷第 1 期，35-45 頁。
63. 蔡竹秋(民 94)，高職校長領導型態、組織公平與教師專業承諾關係之研究，彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，彰化市。
64. 蔡啟通(民 96)，互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果，管理學報，第 24 卷第 3 期，253-276 頁。
65. 蔡惠嬌、黃立琪、劉淑娟、王小喬、李采娟、林綽娟(民 96)，護理人員專業承諾與工作滿意度之探討，中台灣醫誌，第 12 卷第 2 期，100-108 頁。
66. 蔡宇喬(民 98)，錯誤管理文化對組織績效的影響—以組織學習為中介變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
67. 廖述賢、陳海鳴、樂蕙嵐(民 97)，組織文化、知識取得、組織學習與組織創新之關聯性研究，第 12 屆科際整合管理研討會論文集，東吳大學，466-487 頁。
68. 榮泰生(民 98)，SPSS 與研究方法，臺北：五南圖書。
69. 劉興郁、張瑀彤、張家溱、王鈺婷、盧玉容、黃曼亦、胡雍正(民 97)，組織學習關鍵績效指標之研究—以某化工產業為例，第六屆管理學術研討會論文集，488-495 頁。
70. 歐陽彥慧、鄭駿豪(民 100)，探討影響保險從業人員之組織及個人公民行為：以組織承諾為中介效果，經營管理論叢 2011 第四屆管理與決策學術研討會特刊，143-161 頁。
71. 賴明政(民 93)，企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究，企業管理學報，第 60 期，31-59 頁。

72. 賴燕美(民 95)，探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義縣。
73. 盧美秀、林秋芬(民 89)，各級護理學校應屆畢業生之工作價值及其對專業承諾的影響，台灣醫學，第 4 卷第 2 期，115-126 頁。
74. 盧偉斯(民 91)，論行政機關知識管理的策略與行動：組織學習的觀點，公共行政學報，第 7 期，22-24 頁。
75. 戴銘甫(民 100)，組織學習與組織創新對組織績效之影響—以台灣電腦教育服務業之人員為例，致理技術學院企業管理系暨服務業經營管理研究所碩士論文，臺北市。
76. 魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝、陳嘉彌(民 92)，驅動學校組織學習的因素分析，教育研究集刊，第 49 卷第 2 期，153-189 頁。
77. 魏麗香(民 100)，護理人員離職傾向、專業承諾及組織公民行為相關因素探討，義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，高雄市。
78. 蘇獻宗(民 91)，國小排球教練組織承諾與專業承諾現況及其相關組織研究，國立臺灣體育學院體育研究所碩士論文，臺中市。
79. 戴有德(民 99)，國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究，島嶼觀光研究，第 3 卷第 4 期，26-50 頁。
80. 嚴秀茹、林育理、戴淑賢(民 93)，服務氣候對服務導向公民行為之影響歷程探討—心理授權與角色界定之中介模式，管理評論，第 23 卷第 1 期，25-48 頁。

二、英文部分

1. Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, pp.422-436.
2. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, pp.267-299.
3. Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach, Psychological Bulletin, Vol.103, No.3, pp.411-423.
4. Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. (1981), An Examination of Professional Commitment in Public Accounting, Accounting Organizations and Society, Vol.6, No.4, pp.271-280.
5. Aranya, N. & Ferris, K. R. (1984), A Reexamination of Accountants Organizational Professional Conflict, The Accounting Review, Vol.54, No.1, pp.1-15.
6. Argyris, C. & Schon, D. A. (1996), Organizational Learning-Theory, Method & Practice, Addison-Wesley, NY.
7. Aryee, S. & Tan, K. (1992), Antecedents and Outcomes of Career Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.40, pp.288-305.
8. Bagozzi, R. P. & Yi, T. (1998), On the Evaluation of Structure Equations, Academic of Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.76-74.
9. Baron, R. M. & Kenney, D. A. (1986), The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp.1173-1182.
10. Bartezzaghi, E., Corso, M. & Verganti, R. (1997), Continuous Improvement and Inter-project Learning in New Product Development, International Journal of Technology Management, Vol.14, No.1,

pp.116-138.

11. Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol.26, pp.587-595.
12. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. & Meuter, M. L. (2001), A Comparison of Attitude Personality and Knowledge Predictors of Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.1, pp.29-41.
13. Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W. & Smith, R. K. (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, Journal of Services Marketing, Vol.17, No.4/5, pp.357-378.
14. Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), Interactional Justice: Communication Criteris for Fairness, Research on Negotiation in Organizations, Vol.1, No.1, pp.43-55.
15. Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, Social Justice Research, Vol.1, pp.199-218.
16. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt, W. C., Borman & Associates (Eds.), Personnel Selection in Organization, pp.71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
17. Boyle, E. (2002), A Critical Appraisal of the Performance of Royal Dutch Shell as a Learning Organization in the 1990s, Learning Organization, Vol.9, No.1, pp.6-18.
18. Cayla, D. (2008), Organizational Learning: A Process between Equilibrium and Evolution, Journal of Economic Issue, Vol.42, No.2, pp.553-559.
19. Chen, C. H. & Kao, R. H. (2012), Work Values and Service-oriented

- Organizational Citizenship Behavior: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College, Social Indicators Research, Vol.107, No.1, pp.149-169.
20. Churchill, Gilbert A. Jr. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, Journal of Marketing Research, Vol.16 (February), pp.64-73.
 21. Collinson, V., Cook, T. F. & Conley, S. (2006), Organizational Learning in Schools and School Systems: Improving Learning, Teaching, and Leading, Theory into Practice, Vol.45, No.2, pp.107-116.
 22. Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997), Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, pp.317-372, New York: Wiley.
 23. Dee, J. R., Henkin, A. B. & Singleton, C. A. (2006), Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures, Urban Education, No.41, pp.603-627.
 24. Dimitriades, Z. S. (2007), The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey, Employee Relations, Vol.29, No.5, pp.469-491.
 25. Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Someliteratures, Organization Studies, Vol.14, No.3, pp. 375-394.
 26. Duncan, R. & Weiss, A. (1979), Organizational Learning: Implications for Organizational Design, In Staw, B. & Cummings, L. (Eds.), Research In Organization Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, pp.75-123.
 27. Elias, R. (2008), Auditing Students' Professional Commitment and

- Anticipatory Socialization and Their Relationship to Whistle Blowing, Managerial Auditing Journal, Vol.23, No.3, pp.283-294.
28. Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004), Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, No.1, pp.81-94.
 29. Folger, R. & Greenberg, J. (1985), Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems, in K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.3, Greenwich, CT: JAI Press, pp.141-183.
 30. Folger, R. & Cropanzano, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, Thousand Oaks, CA: Sage.
 31. Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, Academy of Management Journal, Vol.32, pp.115-130.
 32. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50.
 33. Fulmer, R. M. (1994), A Model for Changing the Way Organizations Learn, Planning Review, Vol.122, No.3, pp.20-24.
 34. Garvin, D. A. (1993), Building a Learning Organization, Harvard Business Review, Vol.71, Vol.4, pp.78-91.
 35. Gautam, T., Van, D. R., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. J. (2005), Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal, Asia Journal of Social Psychology, Vol.8, No.3, pp.305-314.
 36. González, J. B. & Garazo, T. G. (2006), Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction

- and Citizenship Behaviour, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.1, pp.23-50.
37. Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, pp.9-12.
38. Greenberg, J. (1988), Equity and Workplace Status: A Field Experiment, Journal of Applied Psychology, Vol.73, pp.606-613.
39. Greenberg, J. (1990), Employee Theft as a Reaction to under Payment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, Journal of Applied Psychology, Vol.75, pp.561-568.
40. Greenfield, A. C., Norman, C. S. & Wier, B. (2008), The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior, Journal of Business Ethics, Vol.83, No.3, pp.419-434.
41. Gregory, M. & Ricky, W. G. (1998), Organizational Behavior, NY: Houghton Mifflin Company.
42. Guns, B. (1998), The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies, Journal of Knowledge Management, Vol.1, No.4, pp.315-319.
43. Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995), Multivariate Data Analysis: with Readings, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
44. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), Multivariate Data Analysis, 5th ed., New York: Macmillan.
45. Hall, M., Smith, D. & Langfield-Smith, K. (2005), Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional and Opportunities for Future Research, Behavioral Research in Accounting, Vol.17, No.1, pp.89-109.

46. Hongan, J., Hogan, R. & Busch, C. M. (1984), How to Measure Service Orientation, Journal of Applied Psychology, Vol.69, No.1, pp.167-173.
47. Homans, G. (1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, New York: Harcourt Brace & World.
48. Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, Organization Science, Vol.2, No.1, pp. 88-115.
49. Hui, L. & Rupp, D. E. (2005), The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework, Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.2, pp.242-256.
50. Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2010), The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach, The Journal of Educational Research, No.103, pp.40-52.
51. Jeremy, S. J., Gillentine, J. A. & Barry, P. H. (2004), The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting, International Sports Journal, Vol.8, No.1, pp.139-153.
52. Jones, M. L. (2001), Sustainable Organizational Capacity Building: Is Organizational Learning a Key? The International Journal of Human Resource Management, Vol.12, No.1, pp.91-98.
53. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol.39, No.1, pp.31-36.
54. Karakus, M. & Aslan, B. (2009), Teachers' Commitment Focuses: A Three-dimensional View, The Journal of Management Development, Vol.28, No.5, pp.425-438.
55. Katz, R. & John, V. M. (1977), The Loci of Work Satisfaction: Job, Interaction, and Policy, Human Relations, Vol.30, No.5, pp.469-486.

56. Keegan, A. & Turner, J. R. (2001), Quantity Versus Quality in Project-based Learning Practices, Management Learning, Vol.32, No.1, pp.77-98.
57. Kibeom, L., Carswell, J. J. & Allen, N. J. (2000), A Meta-analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables, Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.5, pp.799-811.
58. Klimecki, R. & Lassleben, H. (1998), Models of Organizational Learning: Indications from an Empirical Study, Management Learning, Vol.29, No.4, pp.405-430.
59. Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007), Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model, Journal of Management, Vol.33, No.6, pp.841-866.
60. Lee, K., Carswell, J. & Allen, N. (2000), A Meta-analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables, Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.5, pp.799-811.
61. Levitt, B & March, J. G. (1988), Organizational learning, In W. R. Scott, & J. F. Short (Eds.), Annual Review of Sociology, No.14, pp.319-340, Palo Alto, CA: Annual.
62. Lipshitz, R., Friedman, V. & Popper, M. (2007), Demystifying Organizational Learning, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
63. López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2005), Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, The Learning Organization, Vol.12, No.3, pp.227-245.
64. Lukas, B. A. & Bell, S. J. (2000), Strategic Market Position and R&D Capability in Global Manufacturing Industries: Implications for Organizational Learning and Organizational Memory, Industrial

Marketing Management, Vol.29, No.6, pp.565-574.

65. Marks, H., Louis, K. S. & Printy, S. (2000), The Capacity for Organizational Learning: Implications for Pedagogical Quality and Student Achievement, Understanding Schools as Intelligent Systems, Stamford: JAI Press, pp.239-266.
66. Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J. & Moliner, C. (2006), Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice¹, Journal of Applied Social Psychology, Vol.36, No.1, pp.100-119.
67. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993), Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol.78, No.4, pp.538-551.
68. Moorman, R. H. (1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.6, pp.845-855.
69. Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. & Bernardi, A. (2001), A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning, International Journal of Human Computer Studies, Vol.55, No.3, pp.337-367.
70. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol.36, pp. 527-556.
71. Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006), Relationships between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes, Organizational Behavior and Human

- Decision Processes, Vol.100, No.2, pp.202-215.
72. O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.3, pp.492-499.
73. Organ, D. W. (1988), A Restatement of the Satisfaction-performance Hypothesis, Journal of Management, Vol.14, No.4, pp.547-557.
74. Organ, D. W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, Research in Organizational Behavior, Vol.12, No.1, pp.43-72.
75. Payne, S. C. & Webber, S. S. (2006), Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol.91, No.2, pp.365-378.
76. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1989), A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior, Unpublished Manuscript, Indiana University, Bloomington.
77. Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.2, pp.262-270.
78. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), Organizational Learning, Management Learning, Vol.31, No.2, pp.181-196.
79. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.4, pp.603-609.

80. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981), Professional Turnover: The Case for Nurses, Iowa: Iowa State University Press.
81. Schilling, J. & Kluge, A. (2009), Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research, International Journal of Management Reviews, Vol.11, No.3, pp.337-360.
82. Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996), A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
83. Senge, P. M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday.
84. Senge, P. M. (1998), Sharing Knowledge, Executive Excellence, Vol.15, No.6, pp.11-12.
85. Shah, S. A., Waqas, M. & Saleem, R. (2012), Organizational Justice and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust in Supervisor, International Journal of Human Sciences, Vol.9, No.1, pp.672-721.
86. Shrivastava, P. (1983), A Typology of Organizational Learning, Journal of Management Studies, Vol.20, No.1, pp.7-28.
87. Simon, H. A. (1963), Birth of the Organization: The Economic Cooperation Administrator, Public Administration Review, Vol.13, pp.1227-1236.
88. Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997), A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.25, No.4, pp.305-319.
89. Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol.68, No.4, pp.653-663.
90. Smith, D. & Hall, M. (2008), An Empirical Examination of A Three-component Model of Professional Commitment among Public

- Accountants, Behavioral Research in Accounting, Vol.20, No.1, pp.75-92.
91. Snyder, W. M. & Cummings, T. G. (1998), Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses, Human Relations, Vol.51, No.7, pp.873-895.
 92. Stata, R. (1989), Organizational Learning-The Key to Management Innovation, Sloan Management Review, Vol.30, No.3, pp.63-74.
 93. Tang, T. W. & Tang, Y. Y. (2012), Promoting Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotel: The Role High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates, International Journal of Hospitality Management, Vol.31, No.3, pp.885-895.
 94. Taylor, L. E. (1988), Professional Commitment: The Influence of the Process Socialization and Professionalization and Selected Socio-demographic Factors in Canadian Social Work, Personnel Psychology, Vol.41, No.1, pp.34-49.
 95. Taylor, S. L. & Cosenza, R. M. (1997), Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover, Supervision, Vol.58, No.12, pp.3-5.
 96. Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975), Procedural Justice: A Psychological Analysis, New York: Hillsdale, N.J.
 97. Troman, G. (2008), Primary Teacher Identity, Commitment and Career in Performative School Cultures, British Educational Research Journal, Vol.34, No.5, pp.619-633.
 98. Tsai, C. Y. & Su, C. S. (2011), Leadership, Job Satisfaction and Service-oriented Organizational Citizenship Behavior in Flight Attendants, African Journal of Business Management, Vol.5, No.5, pp.1915-1926.
 99. Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003),

The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-role and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, Vol.29, pp.187-206.

100. Wallace, J. E. (1995), Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol.40, pp.228-255.
101. Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Re-analysis using Latent Variable Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, Vol.72, No.1, pp.21-31.
102. Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Refinement, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.37, pp.765-802.
103. Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2002), Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors, Journal of Business Ethics, Vol.38, No.3, pp.193-203.

附錄

一、前測問卷

敬愛的人事先進您好：

非常感謝您撥冗填寫此問卷，這是一份學術性研究問卷，主要目的在探討專任人事人員對組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為關係之研究，此問卷非常需要您的支持與協助，研究結果僅供學術研究用，希望借重您的經驗及知識以提供寶貴的意見作答，絕不對外公開，敬請安心填答，再次誠摯地謝謝您的協助與合作。

敬祝 事事順心！身體健康！

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：羅云秀 敬上

第一部分：組織公平

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常 不同意	不 同意	稍 微 不 同意	普 通	稍 微 同 意	同 意	非常 同意
01.我的工作排程是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
02.我認為我的薪資水準是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
03.我的工作負荷量是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
04.我獲得的獎勵是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
05.我所承擔的職責是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
06.我的人事主管不會帶著偏見作決策。	1	2	3	4	5	6	7
07.我的人事主管在決策前，會確認所屬同仁的不同意見。	1	2	3	4	5	6	7
08.我的人事主管會先蒐集正確且完整的資訊後才下決策。	1	2	3	4	5	6	7
09.我要求解釋某項決策時，人事主管會說明決策過程並提供更多資訊。	1	2	3	4	5	6	7
10.人事主管制訂的工作決策，都能適用於所有受到影響的同仁。	1	2	3	4	5	6	7
11.我可以對人事主管的決策，提出異議或申訴。	1	2	3	4	5	6	7
12.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會顧慮我的處境。	1	2	3	4	5	6	7

13.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以尊重的方式對待我。	1	2	3	4	5	6	7
14.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會考慮到我個人的需求。	1	2	3	4	5	6	7
15.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以真誠的方式對待我。	1	2	3	4	5	6	7
16.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會關心我應有的權利。	1	2	3	4	5	6	7
17.在制訂與我工作有關決策時，人事主管會與我討論決策背後的意涵。	1	2	3	4	5	6	7
18.制訂與我工作相關的決策時，人事主管會提出正當的理由。	1	2	3	4	5	6	7
19.在制訂與我工作相關決策時，人事主管會解釋其內容，讓我能理解決策的過程。	1	2	3	4	5	6	7
20.我的人事主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策。	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：組織學習

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.人事主管認同我們人事單位的學習能力是競爭優勢的關鍵。	1	2	3	4	5	6	7
02.學習是改善的關鍵，是人事單位的基本價值觀之一。	1	2	3	4	5	6	7
03.人事單位普遍認為，同仁的學習是一種投資而不是費用。	1	2	3	4	5	6	7
04.在人事單位，組織學習被視為是保證組織生存的關鍵。	1	2	3	4	5	6	7
05.我們的人事文化未把組織學習列為重點工作。	1	2	3	4	5	6	7
06.我們認為，一旦停止學習就會危及我們的未來。	1	2	3	4	5	6	7
07.我們很清楚人事單位的定位及未來發展方向。	1	2	3	4	5	6	7
08.人事單位有達成願景的共識。	1	2	3	4	5	6	7
09.所有人都致力於人事單位的目標。	1	2	3	4	5	6	7
10.同仁視自己為擬定人事單位方針的一員。	1	2	3	4	5	6	7
11.高層領導堅信要與所屬人事機構共享願景。	1	2	3	4	5	6	7
12.我們整個人事單位沒有一個明確的願景。	1	2	3	4	5	6	7
13.我們不怕批判地反映我們原先共創的運作模式。	1	2	3	4	5	6	7
14.人事主管不希望自己的“世界觀”被質疑。	1	2	3	4	5	6	7
15.我們人事團隊極度重視視野的拓展。	1	2	3	4	5	6	7

16.人事主管鼓勵大家“不要局限在一個框框內思考”。	1	2	3	4	5	6	7
17.強調不斷創新，不是我們人事單位文化的一部分。	1	2	3	4	5	6	7
18.人事單位高度重視原創性的想法。	1	2	3	4	5	6	7

第三部分：專業承諾

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.我願意付出更多的努力，以使自己的專業更精進。	1	2	3	4	5	6	7
02.我都跟朋友說在這人事單位服務很棒。	1	2	3	4	5	6	7
03.我對這行業的忠誠度很低。	1	2	3	4	5	6	7
04.為了在人事領域中工作，我願意接受任何類型的工作派遣。	1	2	3	4	5	6	7
05.我發現我的人生價值觀與工作價值觀很相似。	1	2	3	4	5	6	7
06.我會很驕傲地告訴別人，我在人事單位服務。	1	2	3	4	5	6	7
07.我會與其他人事單位同仁保持連繫，以使專業交流。	1	2	3	4	5	6	7
08.身為人事一份子，會激發我以最佳的方法做事。	1	2	3	4	5	6	7
09.即使有新的工作機會，我不會從事其他領域的工作。	1	2	3	4	5	6	7
10.我很慶幸自己能在眾多的工作中，選擇目前的人事工作。	1	2	3	4	5	6	7
11.我的人事工作能獲得穩定的薪酬。	1	2	3	4	5	6	7
12.我經常很難認同人事單位內的重大政策。	1	2	3	4	5	6	7
13.我很關心人事工作的未來發展。	1	2	3	4	5	6	7
14.對我來說，成為專任人事人員是正確的。	1	2	3	4	5	6	7
15.我從事專任人事人員是錯誤的決定。	1	2	3	4	5	6	7

第四部分：服務導向組織公民行為

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.我會告訴外人，這裡是一個理想的服務單位。	1	2	3	4	5	6	7
02.我會主動對外宣揚我們人事單位的優點。	1	2	3	4	5	6	7
03.我會努力為我們人事單位塑造優良的信譽。	1	2	3	4	5	6	7

04.我會鼓勵機關同仁善用人事單位資源。	1	2	3	4	5	6	7
05.我會主動提供人事業務服務給機關同仁。	1	2	3	4	5	6	7
06.我會仔細遵守人事服務準則和相關規定。	1	2	3	4	5	6	7
07.我認真盡職的遵守人事服務準則，以提升服務品質。	1	2	3	4	5	6	7
08.我會及時幫機關同仁解決問題或滿足其需求。	1	2	3	4	5	6	7
09.工作時，我會儘可能不出錯。	1	2	3	4	5	6	7
10.我對工作總是抱著正面的態度。	1	2	3	4	5	6	7
11.在任何情況下，我都會對機關同仁保持禮貌與尊重的態度。	1	2	3	4	5	6	7
12.為了提升服務品質，我會鼓勵同儕提出他們的想法和建議。	1	2	3	4	5	6	7
13.我會和人事同仁分享自己對服務機關同仁的溝通、推廣的方法和技巧。	1	2	3	4	5	6	7
14.我會提出具建設性的建議，以提昇服務品質。	1	2	3	4	5	6	7
15.對於服務機關同仁的問題，我經常提出一些有創意的解決方法。	1	2	3	4	5	6	7
16.我會將人事手冊帶回家研讀，以了解業務內容。	1	2	3	4	5	6	7

第五部份：基本資料

本問卷所有資料內容僅供學術之用，絕不對外公開，敬請放心填寫。

- 1.您的性別：(1)男 (2)女
- 2.您的年齡：
 - (1)25歲以下 (2)26-35歲 (3)36-45歲 (4)46-55歲
 - (5)56歲以上
- 3.您的教育程度：
 - (1)高中(職)含以下 (2)專科 (3)大學 (4)研究所及以上
- 4.您所屬機關的類型：(1)行政機關 (2)學校
- 5.您的官等：(1)委任 (2)薦任 (3)簡任
- 6.您擔任專任人事人員的服務年資：
 - (1)5年以下 (2)6-10年 (3)11-15年 (4)16-20年
 - (5)21年以上
- 7.您擔任的職務類別：(1)主管 (2)非主管
- 8.您服務的縣市：
 - (1)嘉義縣 (2)嘉義市 (3)雲林縣 (4)彰化縣

**本問卷到此結束，煩請您再次檢查是否有遺漏之處，
非常感謝您的寶貴意見，祝您事事順心、萬事如意！！**

二、正式問卷

敬愛的人事先進您好：

非常感謝您撥冗填寫此問卷，這是一份學術性研究問卷，主要目的在探討專任人事人員對組織公平、組織學習、專業承諾與服務導向組織公民行為關係之研究，此問卷非常需要您的支持與協助，研究結果僅供學術研究用，希望借重您的經驗及知識以提供寶貴的意見作答，絕不對外公開，敬請安心填答，再次誠摯地謝謝您的協助與合作。

敬祝 事事順心！身體健康！

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：羅云秀 敬上

第一部分：組織公平

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.我的工作排程是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
02.我認為我的薪資水準是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
03.我的工作負荷量是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
04.我獲得的獎勵是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
05.我所承擔的職責是公平的。	1	2	3	4	5	6	7
06.我的人事主管不會帶著偏見作決策。	1	2	3	4	5	6	7
07.我的人事主管在決策前，會確認所屬同仁的不同意見。	1	2	3	4	5	6	7
08.我的人事主管會先蒐集正確且完整的資訊後才下決策。	1	2	3	4	5	6	7
09.我要求解釋某項決策時，人事主管會說明決策過程並提供更多資訊。	1	2	3	4	5	6	7
10.人事主管制訂的工作決策，都能適用於所有受到影響的同仁。	1	2	3	4	5	6	7
11.我可以對人事主管的決策，提出異議或申訴。	1	2	3	4	5	6	7
12.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會顧慮我的處境。	1	2	3	4	5	6	7
13.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以尊重的方式對待我。	1	2	3	4	5	6	7

14.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會考慮到我個人的需求。	1	2	3	4	5	6	7
15.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會以真誠的方式對待我。	1	2	3	4	5	6	7
16.當制訂與我工作有關決策時，人事主管會關心我應有的權利。	1	2	3	4	5	6	7
17.在制訂與我工作有關決策時，人事主管會與我討論決策背後的意涵。	1	2	3	4	5	6	7
18.制訂與我工作相關的決策時，人事主管會提出正當的理由。	1	2	3	4	5	6	7
19.在制訂與我工作相關決策時，人事主管會解釋其內容，讓我能理解決策的過程。	1	2	3	4	5	6	7
20.我的人事主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策。	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：組織學習

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.人事主管認同我們人事單位的學習能力是競爭優勢的關鍵。	1	2	3	4	5	6	7
02.學習是改善的關鍵，是人事單位的基本價值觀之一。	1	2	3	4	5	6	7
03.人事單位普遍認為，同仁的學習是一種投資而不是費用。	1	2	3	4	5	6	7
04.在人事單位，組織學習被視為是保證組織生存的關鍵。	1	2	3	4	5	6	7
05.我們很清楚人事單位的定位及未來發展方向。	1	2	3	4	5	6	7
06.人事單位有達成願景的共識。	1	2	3	4	5	6	7
07.所有人都致力於人事單位的目標。	1	2	3	4	5	6	7
08.同仁視自己為擬定人事單位方針的一員。	1	2	3	4	5	6	7
09.高層領導堅信要與所屬人事機構共享願景。	1	2	3	4	5	6	7
10.我們整個人事單位沒有一個明確的願景。	1	2	3	4	5	6	7
11.我們不怕批判地反映我們原先共創的運作模式。	1	2	3	4	5	6	7
12.我們人事團隊極度重視視野的拓展。	1	2	3	4	5	6	7
13.人事主管鼓勵大家“不要局限在一個框框內思考”。	1	2	3	4	5	6	7
14.人事單位高度重視原創性的想法。	1	2	3	4	5	6	7

第三部分：專業承諾

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.我願意付出更多的努力，以使自己的專業更精進。	1	2	3	4	5	6	7
02.我都跟朋友說在這人事單位服務很棒。	1	2	3	4	5	6	7
03.我對這行業的忠誠度很低。	1	2	3	4	5	6	7
04.為了在人事領域中工作，我願意接受任何類型的工作派遣。	1	2	3	4	5	6	7
05.我發現我的人生價值觀與工作價值觀很相似。	1	2	3	4	5	6	7
06.我會很驕傲地告訴別人，我在人事單位服務。	1	2	3	4	5	6	7
07.我會與其他人事單位同仁保持連繫，以使專業交流。	1	2	3	4	5	6	7
08.身為人事一份子，會激發我以最佳的方法做事。	1	2	3	4	5	6	7
09.我很慶幸自己能在眾多的工作中，選擇目前的人事工作。	1	2	3	4	5	6	7
10.我的人事工作能獲得穩定的薪酬。	1	2	3	4	5	6	7
11.我很關心人事工作的未來發展。	1	2	3	4	5	6	7
12.對我來說，成為專任人事人員是正確的。	1	2	3	4	5	6	7
13.我從事專任人事人員是錯誤的決定。	1	2	3	4	5	6	7

第四部分：服務導向組織公民行為

※請您依據下列的敘述，將適合的答案在右邊的數字上圈選出來。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
01.我會主動對外宣揚我們人事單位的優點。	1	2	3	4	5	6	7
02.我會努力為我們人事單位塑造優良的信譽。	1	2	3	4	5	6	7
03.我會鼓勵機關同仁善用人事單位資源。	1	2	3	4	5	6	7
04.我會主動提供人事業務服務給機關同仁。	1	2	3	4	5	6	7
05.我會仔細遵守人事服務準則和相關規定。	1	2	3	4	5	6	7
06.我認真盡職的遵守人事服務準則，以提升服務品質。	1	2	3	4	5	6	7
07.我會及時幫機關同仁解決問題或滿足其需求。	1	2	3	4	5	6	7
08.工作時，我會儘可能不出錯。	1	2	3	4	5	6	7

09.我對工作總是抱著正面的態度。	1	2	3	4	5	6	7
10.在任何情況下，我都會對機關同仁保持禮貌與尊重的態度。	1	2	3	4	5	6	7
11.為了提升服務品質，我會鼓勵同儕提出他們的想法和建議。	1	2	3	4	5	6	7
12.我會和人事同仁分享自己對服務機關同仁的溝通、推廣的方法和技巧。	1	2	3	4	5	6	7
13.我會提出具建設性的建議，以提昇服務品質。	1	2	3	4	5	6	7
14.對於服務機關同仁的問題，我經常提出一些有創意的解決方法。	1	2	3	4	5	6	7

第五部份：基本資料

本問卷所有資料內容僅供學術之用，絕不對外公開，敬請放心填寫。

1.您的性別：

(1)男 (2)女

2.您的年齡：

(1)25歲以下 (2)26-35歲 (3)36-45歲 (4)46-55歲

(5)56歲以上

3.您的教育程度：

(1)高中(職)含以下 (2)專科 (3)大學 (4)研究所及以上

4.您所屬機關的類型：

(1)行政機關 (2)學校

5.您的官等：

(1)委任 (2)薦任 (3)簡任

6.您擔任專任人事人員的服務年資：

(1)5年以下 (2)6-10年 (3)11-15年 (4)16-20年

(5)21年以上

7.您擔任的職務類別：

(1)主管 (2)非主管

8.您服務的縣市：

(1)嘉義縣 (2)嘉義市 (3)雲林縣 (4)彰化縣

**本問卷到此結束，煩請您再次檢查是否有遺漏之處，
非常感謝您的寶貴意見，祝您事事順心、萬事如意！！**