

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為

工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例

THE STUDY ON THE RELATIONSHLP AMONG PERCEPTIONS OF ORGANIZ

ATIONAL POLITICS,ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL

SUBCULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT , ORGANIZATILNAL

POLITICAL BEHAVIOR, JOB INVOLVEMENT AND WORKER'S BEHAVIOR -

BASED ON TAINAN COUNTY PRIMARY LEVEL FARMER'S ASSOCIATION AS

EXAMPLE

指導教授：陳孟修 博士

PH.D. CHEN MENG-HIOU

研究生：林逸峰

GRADUATE STUDENT : LIN I-FENG

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究
—以台南縣基層農會為例

研究生：林 錦 峰

經考試合格特此證明

口試委員：林 哲 宏

褚 麗 娟

陳 孟 修

指導教授：陳 孟 修

所 長：陳 春 聲

口試日期：中華民國 九十三年 五月 二十六 日

南華大學管理科學研究所九十二學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為
工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例

研究生：林逸峰

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

當我國正式加入 WTO 後，對我國各項產業均產生影響，而隨著國民日常的飲食習慣改變及外國農畜產品的大量進口，我國農業產值比重亦隨之逐年下降；在金融市場方面，政府進行之金融改革亦引起金融業版圖一片合併經營的風潮，幾家經營不善之基層農漁會信用部及信用合作社均遭到強制性的接管，改由其他行庫接手經營；於零售服務業方面，大型的購物中心逐漸在零售市場搶攻佔版圖，各農會無不於營業區域內尋找各項有利商機，期能在本身業外轉型經營再創造新的經營榮景。但員工的工作行為卻常影響組織的營運，於現今顧客至上的情況更是如此，高度政治化的基層農會，其員工的工作行為與何變項具有關聯性，將是本研究之目的。

本研究依台南縣基層農會員工為對象，其計發出 1,260 份問卷，回收有效問卷 588 份，有效問卷回收率約為 47% 資料分析以敘述性統計分析、因素分析、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及集群分析法，並以 Spss for Window 統計軟體為分析工具。

本研究主要結果發現：

1. 台南縣基層農會員工的個人特徵（性別、婚姻、職稱、學歷、年齡、年資、職務及部門別）在組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入及工作行為等構面，部分有顯著差異，部

份則未達顯著差異。

2. 基層農會員工的組織政治知覺與本研究各變項間皆有顯著相關。
3. 基層農會員工的組織公平與本研究各變項間皆有顯著相關。
4. 基層農會員工的組織次文化與本研究各變項間皆有顯著相關。
5. 基層農會員工的組織承諾與本研究各變項間皆有顯著相關。
6. 基層農會員工的組織政治行為與本研究各變項間皆有顯著相關。
7. 基層農會員工的工作投入與本研究各變項間皆有顯著相關。
8. 基層農會員工的工作行為與本研究各變項間皆有顯著相關。
9. 台南縣基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入對工作行為有顯著影響。
10. 台南縣基層農會員工不同類型的組織次文化組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入、工作行為有顯著差異。

本研究依上述研究發現，分別對基層農會、主管機關及後續研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：農會、組織政治知覺、組織公平、組織承諾、組織政治行為。

Title of Thesis : The study on the relationship among perceptions of organizational politics, organizational justice, organizational subculture and organizational commitment , organizational political behavior, job involvement and worker's behavior—based on Tainan county primary level farmer's association as example

Name of Institute : Graduate Institute in Management Sciences, Nan Hua University

Graduate date : June 2004

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : LINI-FENG

Advisor : Ph.D. CHEN MENG-HIOU

Abstract

When Taiwan formal become a member of WTO that effect so much industry, alter for the citizens usually dietary habit and large number of agricultural product from foreign country, agricultural product is not worthy year by year. In financial market, government is progressing to reform financial market that to result in bank circle to merge, several primary level farmer's association and credit cooperative be take over. In retail market, shopping-mall and all-day business to hold most parts markets.

The Primary Level Farmer's Association search any advantage opportunity on area under theirs government, wish to create a new grand occasion. But the worker's behavior of employees will be to affect organizational achievement, in the height degree political Primary Level Farmer's Association, employees worker's behavior and which variable have related, is the purpose of this study.

Questionnaires are the main tool of subject research of Tainan County

Primary Level Farmer's Association are the main people of questionnaires, There were 588 employees belonging to Tainan County Primary Level Farmer's Association completed questionnaires out of a total of 1,260 potential respondents and the effective return rate is 47% .The data analysis employed in this study includes the Descriptive statistics, Factor analysis, Reliability analysis, through Spss for Windows.

The results of this study are as follows:

1. Most employees of different attributes (gender, marriage, job position, education, age, tenure, job titles and work department) have not significant differences in perception of Perceptions of Organizational, Organizational Justice, Organizational Subculture, Organizational Commitment, Organizational Political Behavior, Job Involvement, Worker's Behavior.
2. Perceptions of Organizational has significant negative correlation with all variable in this study.
3. Organizational Justice has significant positive correlation with all variable in this study.
4. Organizational Subculture has significant positive correlation with all variable in this study.
5. Organizational Commitment has significant positive correlation with all variable in this study.
6. Organizational Political Behavior has significant positive correlation with all variable in this study.
7. Job Involvement has significant positive correlation with all variable in this study.

8. Worker's Behavior has significant positive correlation with all variable in this study.

9.Perceptions of Organizational, Organizational Justice, Organizational Subculture, Organizational Commitment, Organizational Political Behavior, and Job Involvement has significant effect to Worker's Behavior.

10.Different type of Organizational Subculture have not significant differences in perception of Perceptions of Organizational, Organizational Justice, Organizational Subculture, Organizational Commitment, Organizational Political Behavior, Job Involvement, Worker's Behavior.

Suggestions based on the above conclusion are provided to Primary Level Farmer's Association, charge Organization, and future research.

Key Words : Farmer's Association, Perceptions of Organizational, Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Political Behavior

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	vi
表目錄.....	x
圖目錄.....	xiv
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究步驟及流程.....	4
1.5 研究限制.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 組織政治與組織政治的研究.....	6
2.1.1 組織政治的定義.....	6
2.1.2 組織政治知覺的研究.....	8
2.1.3 組織政治知覺模型.....	9
2.1.4 組織政治知覺量表使用及實証.....	15
2.2 組織公平.....	22
2.2.1 組織公平理論.....	23
2.2.2 組織公平的分類.....	24
2.2.3 組織公平的相關研究.....	34
2.3 組織次文化.....	37

2.3.1	次文化的意義	38
2.3.2	次文化與次團體	38
2.3.3	次文化的內涵	39
2.3.4	次文化的成因與發生處	40
2.4	組織承諾	41
2.4.1	組織承諾的定義	41
2.4.2	組織承諾的分類	44
2.4.3	組織承諾認同水準與影響	46
2.4.4	組織承諾之模型	48
2.5	組織政治行為	51
2.5.1	組織政治行為的定義	52
2.5.2	組織政治行為與管理行為	53
2.5.3	影響組織政治行為的因素	55
2.6	工作投入	56
2.6.1	工作投入的定義	57
2.6.2	工作投入的理論模式	59
2.7	工作行為	64
2.7.1	工作行為的意義	64
2.7.2	工作行為的理論	66
2.8	本研究探討方向及國內相關研究	69
2.8.1	研究架構的設計	69
2.8.2	研究變項的選擇	71
2.8.3	國內相關研究	72
第三章	研究方法	73

3.1 研究架構.....	73
3.2 研究假設.....	75
3.3 研究變項之操作型定義	77
3.4 研究對象與範圍	80
3.5 研究設計.....	80
3.6 資料分析與統計方法	92
第四章 研究結果實證分析及討論.....	94
4.1 樣本結構對各變項之描述性分析.....	94
4.1.1 有效樣本基本資料分析	94
4.2.2 研究變項之描述性分析.....	96
4.3 T 檢定與單因子變異數分析.....	100
4.3.1 T 檢定	100
4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way Anova)	104
4.4 相關分析.....	114
4.4.1 組織政治知覺與各構面之相關分析	114
4.4.2 組織公平與各構面之相關分析.....	119
4.4.3 組織次文化與各構面之相關分析.....	123
4.4.4 組織政治行為對各構面之相關分析	126
4.4.5 組織承諾與各構面之相關分析.....	127
4.4.6 工作行為與各構面之相關分析.....	129
4.5 迴歸分析.....	133
4.5.1 組織政治知覺對工作行為影響.....	133
4.5.2 組織公平對工作行為之影響.....	134
4.5.3 組織次文化對工作行為之影響.....	135

4.5.4 組織承諾對工作行為之影響.....	136
4.5.5 組織政治行為對工作行為之影響.....	137
4.5.6 工作投入對工作行為之影響.....	138
4.6 集群分析.....	139
第五章 結論與建議	151
5.1 結論.....	151
5.2 研究建議.....	166
參考文獻.....	172

表目錄

表 2.1 各學者對組織政治的定義	7
表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表	11
表 2.3 組織政治知覺與後果變項關係表	13
表 2.4 國內政治知覺使用量表	16
表 2.5 國外政治知覺使用量表	17
表 2.6 組織政治知覺實證研究	18
表 2.7 組織公平理論的分類與盛行的支配理論	23
表 2.8 組織公平的分類表	33
表 2.9 組織公平的國外相關實證研究彙整表	34
表 2.10 組織公平的國內相關實證研究彙整表	36
表 2.11 國內學者對「組織承諾」定義的彙整表	41
表 2.12 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表	43
表 2.13 組織承諾的分類	45
表 2.14 組織承諾高低程度的可能結果	47
表 2.15 組織承諾及其前因變項關係之研究	49
表 2.16 組織承諾及其後果變項關係之研究	51
表 2.17 組織政治行為的定義	52
表 2.18 政治行為的認定因人而異	54
表 2.19 工作投入的相關定義彙整表	58
表 2.20 組織公民行為之論點與構面	65
表 3.1 量表來源及相關構面	81
表 3.2 組織政治知覺因素分析及信度分析表	82

表 3.3 組織公平因素分析及信度分析表.....	83
表 3.4 組織次文化因素分析及信度分析表.....	85
表 3.5 組織承諾因素分析及信度分析表.....	86
表 3.6 組織政治行為因素分析及信度分析表.....	87
表 3.7 工作投入信度分析表.....	89
表 3.8 工作行為因素分析及信度分析表.....	90
表 3.9 本研究問卷反向題一覽表.....	91
表 4.1 有效樣本基本資料分析表 (N=588)	95
表 4.2 組織政治知覺之描述性分析.....	97
表 4.3 組織公平之描述性分析.....	97
表 4.4 組織次文化之描述性分析.....	98
表 4.5 組織承諾之描述性分析.....	98
表 4.6 組織政治行為之描述性分析.....	99
表 4.7 工作投入之描述性分析.....	99
表 4.8 工作行為之描述性分析.....	100
表 4.9 不同性別對各變項構面之差異分析表.....	101
表 4.10 不同職務對各變項構面之差異分析.....	103
表 4.11 不同婚姻狀況對各變項構面之差異分析表.....	105
表 4.12 不同職稱對各變項構面之差異分析表.....	107
表 4.13 不同學歷對各變項構面之差異分析表.....	109
表 4.14 不同年齡對各變項構面之差異分析.....	111
表 4.15 不同年資對各變項構面之差異性分析表.....	108
表 4.16 不同服務部門對各變項構面之差異性分析表.....	112
表 4.17 組織政治知覺與組織次文化之相關分析 (N=588)	115

表 4.18 組織政治知覺與組織公平認知之相關分析 (N=588)	116
表 4.19 組織政治知覺與組織承諾之相關分析 (N=588)	116
表 4.20 組織政治知覺與組織政治行為之相關分析 (N=588)	117
表 4.21 組織政治知覺與工作投入之相關分析 (N=588)	118
表 4.22 組織政治知覺與工作行為之相關分析 (N=588)	118
表 4.23 組織公平認知與組織次文化之相關分析 (N=588)	119
表 4.24 組織公平與組織承諾之相關分析 (N=588)	120
表 4.25 組織公平與組織政治行為之相關分析 (N=588)	121
表 4.26 組織公平與工作投入之相關分析 (N=588)	122
表 4.27 組織公平與工作行為之相關分析 (N=588)	122
表 4.28 組織次文化對組織承諾之相關分析 (N=588)	123
表 4.29 組織次文化對組織政治行為之相關分析 (N=588)	124
表 4.30 組織次文化對工作投入之相關分析 (N=588)	125
表 4.31 組織次文化對工作行為之相關分析 (N=588)	125
表 4.32 組織政治行為與組織承諾之相關分析 (n=588)	126
表 4.33 組織政治行為與工作投入之相關分析.....	127
表 4.34 組織承諾與工作投入之相關分析 (N=588)	128
表 4.35 組織承諾對工作行為之相關性分析 (N=588)	128
表 4.36 組織政治行為對工作行為之相關性分析 (N=588)	129
表 4.37 工作投入對工作行為之相關性分析.....	130
表 4.38 組織政治知覺、組織公平、組織文化對組織承諾，組織政治行為、 工作投入、工作行為之顯著程度關係彙整表	131
表 4.39 組織承諾、組織政治行為、工作投入對工作行為顯著程度關係彙整表	132
表 4.40 組織政治知覺、組織公平、組織政治行為組織次文化、組織承諾、	

工作投入顯著程度關係彙整表.....	132
表 4.41 組織政治知覺對工作行為之迴歸分析表	133
表 4.42 組織公平對工作行為之迴歸分析表.....	134
表 4.43 組織次文化對工作行為之迴歸分析表.....	135
表 4.44 組織承諾對工作行為之迴歸分析表.....	136
表 4.45 組織政治行為對工作行為之迴歸分析表	137
表 4.46 工作投入對工作行為之迴歸分析表.....	139
表 4.47 不同組織次文化對各變項構面之差異性分析表	140
表 4.48 分群後四集群成員基本個人特徵分析表	148
表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	151

圖目錄

圖 2.1 組織政治知覺模型	10
圖 2.2 組織承諾前因及後果模式	48
圖 2.3 組織承諾與其前因後果之關係	49
圖 2.4 影響政治行為的因素	55
圖 2.5 Kanungo 的動機理論模式	61
圖 2.6 Rabinowitz & Hall (1977) 綜合理論模式	63
圖 2.7 Steven P.Brown 工作投入的前因、相關及後果變項分類	63
圖 2.8 產生退卻行為的架構	67
圖 2.9 退卻行為連續帶	68
圖 2.10 基本的組織行為模式	70
圖 3.1 研究架構	73
圖 3.2 研究架構及相關子構面	74

第一章 緒論

1.1 研究背景

1899 年台灣第一個農會於三角湧（今台北縣三峽鎮）創立，全省各地的農民也紛紛籌組成立。於日據時期，台灣農會雖名為保障農民會員的權利不受地主的剝削及欺壓，但實則為日本殖民政府的附庸機構，相關人員均多由政府指派。台灣光復後漸次改為民選，相關業務亦隨之發展，不再侷限於日據時期日本殖民政府收購稻穀及配銷肥料為主之業務範圍。民國 39 年美國康乃爾大學已故鄉村社會學教授安德生博士（Dr.W.A.Anderson）應邀來台針對台灣農村，農會加以研究，提出諸多建議。台灣省政府於民國四十二年，在農復會（今農委會）協助下，依安德生博士之建議改組台灣的農會，使其成為純粹農民自有的農會。

百餘年來，台灣農會所扮演的角色，從日據時期單純為提供日本台灣農產品之政府工具，繼而於光復後成為政府委託事業之單位，到國民政府遷台成為安定農村重要的團體。同時在另一方面台灣農會在所謂台灣的經濟奇蹟中具有不可輕忽的重要地位。時至今日，台灣的農會除政府的委託代辦業務外，許多自營業務使其儼然成為一個中小型多角化的企業組織。其中包含信用業務、農業推廣業務、保險業務、供銷業務四大主體，而供銷業務又端視各農會轄區範圍有所迥異，除政府委託事業之外，部份農會設有農民購物中心、農民加油站、生鮮處理場、飼料廠，及農產品加工廠。近年來由於經濟景氣低迷，產業結構改變，及市場競爭等許多因素，農會主要營收來源的信用業務急速萎縮，使得其營運榮景不再。

民國 90 年 11 月 12 日我國於多年努力下正式通過世界貿易組織

(WTO)的入會審查，同時也正是我國農業進入一個開放的自由競爭市場。而農會除信用業務面臨強大的金融市場競爭，供銷業務也將因農產品市場的改變及相關的市場競爭逐漸喪失優勢，同時人口結構的改變也對農會經營的業務有所影響。而農會組織內部發生何種問題？面對市場的激烈競爭農會的員工採取何種作為來面對？農會的管理者提出炫麗的營運願景後，是否認真的檢視自己的組織？

1.2 研究動機

目前台灣農會採行三級組織，台灣省農會，縣(市)農會，鄉(鎮)農會，雖名為三級農會組織，卻無隸屬關係，三級農會間一般僅於業務上的配合。縱使台灣農會的會員人數近二百萬人，三百餘家農會卻仍無明顯凝聚力，肇因實為三級農會組織未能落實，予以整合各農會的資源。每一個基層農會在其組織區域內有著不同的競爭環境，但是與該區域的地方政治派系有著極深的淵源。地方派系勢力猖獗下的農會人事和業務，均時常在惡風的籠罩下(郭敏學，民 72)。致使各農會著眼本身的近利及沈迷於往昔景氣良好時的經營榮景。

依國家圖書館「全國博碩士論文摘要檢索系統」自民 45 年至 91 年的 265436 篇博碩士論文以農會為研究對象有 108 篇，早期傾向推廣業務之範疇，自 80 年後較集中於研究信用部的經營，而以組織行為領域對農會全體員工之相關研究較為少見。此為研究動機之一。

農會員工的聘用依照農會法第二十六條「農會總幹事以外之聘任職員，由總幹事就農會統一考試合格人員中聘任並指揮監督。前項聘任職員，應由中央或省(市)至管機關督導全國或省(市)農會統一考訓之。」現行方式為各級農會向省農會彙報出缺員額由省農會主辦統一考試，而各農會受理報考的資格及條件皆不盡相同，就單一方面各農會似可就其

實際需要來招考職員，但另一方面是否有因其他因素特意量身定做，便不得而知。故以此農會的職員於進入農會後，各項的升遷考核是否公平？如果地方派系的高度涉入或是農會本身派系衝突是否將影響職員的工作行為？此為研究動機之二。

依組織的角度，一般有三個因素是造成組織衰退的原因：(1) 組織的萎縮 (2) 脆弱性 (3) 環境的衰退或競爭 (Richard L.Daft, 1997)。而在組織面臨衰退時除需有一位得扭轉情勢的領導人外更需所有組織成員的投入，以目前農會而言諸多類似寡佔的優勢已在市場自由化消失，處處可見許多企業搶佔事業版圖，農會組織是否仍在頻繁的內鬥中消耗本身的資源？是否農會的員工仍各出奇招來謀取名利而放任本身的職務？抑或工作的熱忱早已退卻？此為研究動機之三。

1.3 研究目的

綜合研究背景與研究動機所述，本研究之目的為探討農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化對組織承諾、組織政治行為、工作投入及工作行為之關聯性。透過本研究主題探討不同性別、年齡、年資、職務、學歷在各變項間之差異情形。進一步而言，本研究希望藉此提供各農會在推展各項業務或是執行重大決策前另一層面的檢視。在組織內部問題叢生時任何冠冕堂皇的遠景都終究會被本身給破壞殆盡，同時組織將陷入一種惡性的選舉循環。

茲將本研究之目的整理如下：

1. 探討基層農會員工不同個人特徵在組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為的差異性。
2. 探討基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化，組織承諾、組織政治行為、工作投入及工作行為各變項間的相關性。

3.探討基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入對工作行為的影響。

4.探討基層農會員工不同類型的組織次文化於組織政治知覺組織公平、組織承諾、組織政治行為與工作投入與工作行為的差異性。

1.4 研究步驟及流程

本研究進行步驟如下：

1.確定研究主題

針對研究者個人工作背景及相關體認，依研究目的，對象及範圍評估研究主題之可行性，繼而確定研究方法，研擬研究計畫。

2.文獻探討

利用網路系統蒐集與研究主題相關之資料及相關文獻歸納整理，並與指導教授研討、修正，確定本研究主題之架構。

3.研究設計

根據已確定之研究架構，決定研究對象、變項及量表的選用並設計問卷內容，及資料分析方法。

4.問卷發放與回收

5.資料整理與分析

本研究以 SPSS/WINDOW 中文版程式進行電腦統計分析，整理各項統計結果。

7.結論與建議

1.5 研究限制

農會是一公益法人團體，各個基層農會均與地方政治派系有所淵源，僅有涉入程度高低之差別而已，本研究主題實已觸及農會組織中較為敏感之層面。同時受限於時間、人力及經費之故尚有下列研究限制：

- 1.本研究為方便抽樣僅針對台南縣的基層農會，其結果尚無法推論至全國基層農會。
- 2.受測者本身所服務的基層農會之政治環境可能導致受測者惟恐所填答資料暴露身份而有所顧忌，及對組織政治有迥異的認知，以為農會藉此來檢視成員整肅異己，故可能影響填答結果。

第二章 文獻探討

本研究為探討農會 (Farmer's Association) 員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化，組織承諾、組織政治行為，工作投入與工作行為間的相互影響關係。本章將就組織政治知覺、組織公平、組織次文化，組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為及相關變項的文獻作一整理，期以藉此建立本研究的基礎架構。

2.1 組織政治與組織政治的研究

2.1.1 組織政治的定義

愈來愈受研究者重視的組織政治範疇的研究。至目前仍尚未達到廣泛的共識；也缺乏一致性的定義，致無法瞭解其與組織相關概念的所有潛在關係，更限制組織政治領域對管理學界的貢獻李安民 (民 91)。組織政治永遠是影響職涯生活的重要因素 (Robert, 2001)。而 (Madison, 1980) 的調查報告中有 95% 的受訪者均認為組織政治對個人目標的達成是一種必要的手段。根據 Gandz & Murray (1980) 的調查顯示有超過一半的受訪者認為政治在組織中意謂著不公平、不合理與不健康的行為。但 Hirschman (1970) 則指出，有許多人相信：想成為一名好員工，成功的管理者或在組織中出頭 (Get Ahead)，政治行為是不可或缺的；他甚至認為當面對不同的衝突或所屬組織面臨傾倒危機時，政治行為是一項正當的防衛手段；而個人在組織中藉由控制資訊、政策，以達更有效率的目的，也被視為正當的方式。根據上述學者的研究組織政治是被認為是必要的，但不被認同的一種手段。(Ferris et al; 1989) 事實上，在組織中的政治行為，通常是高度隱密並且具象徵性 (Symbolic)，且因個人的主觀知覺有所不同。於此我們可知，相同的行為在不同的組織內發

生，可能具有不同的解釋。在對於有關「組織政治」的後果變項研究中雖有正負兩面的影響，但大部份仍將焦點置於其負面效果（Ferris & King, 1991）。如 Wilson（1995）將組織政治定義為：活動有害組織的效能或行動設計為個人獲取權力的目的。Robert（2001）則認為：組織政治包括一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益。由此可見各學者對於組織政治的定義及見解仍有迥異之處，表 2.1 為摘取較具代表性學者之定義。

表 2.1 各學者對組織政治的定義

項次	作者	定義內容
1	Mayes & Allen, 1977	一種影響力的管理，為了達到非組織認可的目標，或者使用非認可的手段，達到組織認可的目標
2	Wortman & Linsenmeier, 1977	個人為迎合上意所表現的策略
3	Thshman, 1977	在利益團體中使用權利以影響組織決策制定之行為
4	Mintzberg, 1983	個人或組織非正式且含有狹隘，分歧不和的行為；以技巧觀之，則為非法且不被正式管理當局認可接受的專門技術
5	Ferris, Fendor, Chachere, & Pandy, 1989	一種社會滿響力的過程，在此過程中，行為是經過策略的設計以極大化短期或長期的個人利益，此種利益有時與他人利益一致，但有時是犧牲其他人的利益而得來的
6	Pfeffer, 1992	組織政治活動的施行，是個藉由對權力及其他資源的取得、加強及使用，以便在不確定或是紛擾的環境中，獲得其想得到的產出結果
7	黃隆民，民 84	在狀況不明、意見不一致或資源稀少時，組織成員運用某些手段或策略，以爭取、提升或維持權力、地位及其他資源，或企圖影響組織中利害相關事務的分配情形，而得到其想要的結果，但此種行為有時會及其他成員的利益
8	林月珠，民 83	由個人或團體所採取的，有影響企圖的活動，以便於衝突的情境中，維護自己的利益（包括既得的或未得而欲得的），其雖是可察覺的，但常是隱藏的，若適當使用可以強化影響政策的權力
9	Wilson, 1995	活動有害組織的效能或行動設計為個人獲取權力的目的
10	Cropanzano et al., 1995	從事者企圖運用社會影響，直接從中獲得報償及幫助晉升並保護其自身利益的一種行為
11	Robert, 2001	一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益

資料來源：李衍新（民 92），員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

根據上述文獻的回顧，似乎並無任一定義被廣泛的接受及認同，每一個文獻中隱含著不同的背景概念。

2.1.2 組織政治知覺的研究

人是一種主觀的動物，依據本身的成長環境，及所受的教育加上特有的生活文化及累積演化的價值觀對各項事物的認知有著不一的解讀。由心理學觀點看來，張春興（民 82）指出，刺激、個體、反應三者是心理學上的基本變項；由於環境的變化形成刺激，刺激影響到個體，個體表現出反應，集反應而作行為。而個體對於刺激的感受到反應的表現，必經過生理與心理的兩種歷程。生理歷程得到的經驗為感覺（Sensation），心理歷程得到的經驗為知覺。Rubbins（1990）將知覺定義為「一種程序，人們經由此一程序，將感官上的印象加以組織解釋，使外在環境變得富有意義。」Greenberg & Baron（2000）認為知覺就是「人們選擇，組織及解釋資訊的歷程。」Kreitner & Kinicki（2001）則指出「知覺是解釋及認識週遭環境的認知過程。」

而組織政治知覺（Perceptions of Organizational Politics）代表的是受測者於其本身所處的組織中其環境的政治化程度，此觀點係源於 Lewin（1936）提出的「個人反應是基於對事實的知覺，而非事實本身。」Newberger & Devos（1988）指出，一個人的行為受到對於所處環境中的知覺由認知的影響，往往勝於其實際存在的，尤其一個人對於組織政治行為的反應，受到「知覺」的影響更甚如此。Grandz & Murray（1980）則認為主觀的經驗來詮釋組織政治比客觀的描述更適合，因為組織成員對事實的知覺會影響行為。依此可見，組織政治知覺係為組織成員依其主觀的經驗對組織政治的真實情況之知覺予以的反應。Ferris & Kacmar（1992）對組織政治知覺定義為：個人、群體及組織各自致力於追求自

我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗，亦就是對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的政治知覺，成員根據自己的認知，發展自我在工作環境中的政治行為。

自 1989 年開始，Ferris, Kacmar 及其研究同仁所提出的報告即已陸續將焦點置於「員工對組織政治的主知覺 (Subjective Perception) 上」，不同以往集中於「政治行為」或影響策略運用方面。所以事實上，政治知覺研究的重心不像政治行為研究，企圖去瞭解實際政治的運作過程，而是藉由對事實所顯現的莖幹 (Stem) 加以探討，所以更容易定義，解釋及運用於經驗資料的測量 (Vigoda, 2000)。

從上述文獻探討結果，由生理上的活動歷程進而到知覺的心理歷程，在此一轉換中，客觀的環境資料及資訊經過主觀選擇及組合產生了知覺，故此本研究將組織政治知覺定義為：「組織成員面對組織中的政治活動，經由個人主觀篩選組合的認知歷程加以解釋，同時依其經驗及價值觀予以反應。」

2.1.3 組織政治知覺模型

組織政治知覺的相關研究與其他組織範疇的研究相比，組織政治知覺的起步較晚。目前廣被各學者採用的組織政治知覺模型 (Model of Organizational Politics Perception) 係為 Ferris et al (1989) 研究組織政治知覺所建立的，如圖 2.1。在該模型的架構中，組織政治知覺的前因變項分別為：組織因素、工作環境因素、個人因素。後果變項則為工作投入，工作焦慮，工作滿足、撤離組織。而組織因素分別為：工作自主性、技能多樣性、回饋性、升遷機會、與他人互動、同事、上司。個人因素為：年齡、性別和馬基維尼主義 (Machiavel Lianism) 與自我監控 (Self-Monitoring)。干擾變項為：知覺控制與瞭解二項。

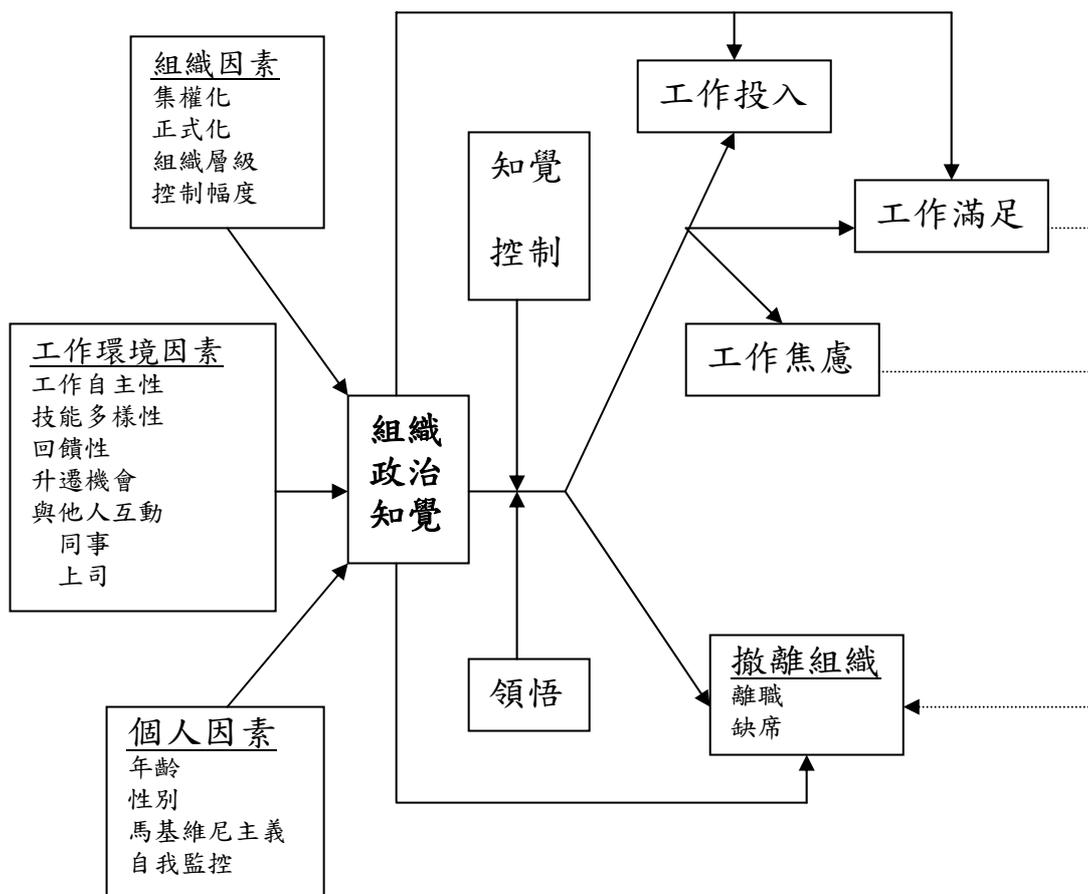


圖 2.1 組織政治知覺模型

資料來源：Ferris, G. R., G. S., & Fandt, P. M., 1989, Politics in Organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), Impression management in the organization: 159. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Kacmar & Baron (1999) 曾將有關組織政治知覺研究的前因及後果變項間之關係作一系統整理。由吳孝慈 (民 89) 譯成中文，李安民 (民 90) 參考原文獻的迴歸分析之 β 值 (影響力) 同時增列部份研究結果供後續研究者使用。茲將組織政治知覺之前因變項與後果變項列如表 2.2 及表 2.3。

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表

前因變項	研 究 者	研 究 結 果
年齡	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris,Ferris,Galang,et al. (1996)	不顯著
	Ferris,Ferris,Galang,et al. (1996)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	正相關
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris,Frink,Gilmore,Kacmar (1994)	負相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
教育程度	Anderson (1994)	不顯著
	Parker et al. (1995)	正相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著
	Vigoda (2000)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
性別	Drory (1993)	不顯著
	Ferris,Frink,Bhawuk et al. (1996)	負相關
	Ferris, Frink,Galang,et al. (1996)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	不顯著
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris,Frink,Gilmore,Kacmar (1994)	不顯著
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著
	Vigoda (2000)	正相關 (女性)
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
種族	Ferris,Frink,Bhawuk et al. (1996)	正相關 (白人)
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
年資	Anderson (1994)	不顯著
	Dubrin (1988)	負相關
	Ferris,Frink,Bhawuk et al. (1996)	正相關
	Ferris, Frink,Galang,et al. (1996)	正相關
	Ferris & Kacmar (1992)	負相關
	Ferris,Frink,Gilmore,Kacmar (1994)	負相關
Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著	
馬其維尼主義	Biberman (1985)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	正相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001) *	正相關*
權力需求	Kirchmeyer (1990)	女性正相關，男性不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
自我監控	Ferris & Kacmar (1992)	不顯著
	Kirchmeyer (2000)	正相關

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表 (續)

前因變項	研 究 者	研 究 結 果
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
內外控人格	Biberman (1985)	不顯著
	Kirchmeyer (2000)	男性正相關, 女性不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	外控正相關、內控負相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001) *	外控正相關*
環境不確定	Anderson (1994)	正相關
	Parker et al. (1995)	負相關
參與決策	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	負相關
工作自主性	Anderson (1994)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Zanti et al. (1991)	不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001) *	負相關*
回饋性	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
合作性	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
技能多樣性	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
升遷機會	Ferris, Frink,Galang,et al. (1996)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
與上司的關係	Ferris & Kacmar (1992,study2)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
集權化	Fedor et al. (1998)	正相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	正相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	正相關
正式化	Fedor et al. (1998)	負相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001) *	負相關*
組織層級 (是否擔任主管)	Drory (1993)	正相關
	DuBrin (1988)	負相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	正相關
	Ferris & Kacmar (1992)	正相關

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表 (續)

前因變項	研 究 者	研 究 結 果
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar. (1994)	正相關
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	負相關
控制幅度	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992, study1)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992, study2)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著

資料來源：1. 李安民 (民 91)，組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2. 陳安滢 (民 92)，政治知覺對組織負面影響的干擾因素—以工作滿足為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

3. Kacmar K.M., Baron R.A., 1999, Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.17, pp.1-39.,.

表 2.3 組織政治知覺與後果變項關係表

後因變項	研 究 者	研 究 結 果
離職傾向	Anderson (1994)	正相關
	Cropanzano et al. (1997, study1)	正相關
	Cropanzano et al. (1997, study2)	正相關
	Maslyn, Fedor (1998) (組織層次)	正相關
	Maslyn, Fedor (1998) (工作團體層次)	正相關
	Kacmar, Bozeman, Carlson (1999)	正相關
	Harrell-Cook, Ferris (1999) 部屬樣本	不顯著
	Harrell-Cook, Ferris (1999) 主管樣本	不顯著
	Randall, Cropanzano et. (1999)	正相關
	Hochwarter, Perrewe, Ferris (1999)	正相關
	Valle, Perrewe (2000)	正相關
Poon (2003) *	正相關*	
工作焦慮	Anderson (1994)	正相關
	Cropanzano et al. (1997, study2)	正相關
	Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996)	正相關
	Ferris, Frink, Galang et al. (1996)	正相關
	Kacmar, Bozeman, Carlson (1999)	正相關
	Hochwarter, Perrewe, Ferris (1999)	正相關
	Valle, Perrewe (2000)	正相關
工作投入	Biberman (1985)	不顯著
	Cropanzano et al. (1997, study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997, study2)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992, study1)	正相關
工作滿足	Anderson (1994)	負相關
	Biberman (1985)	不顯著
	Cropanzano et al. (1997, study1)	負相關

表 2.3 組織政治知覺與後果變項關係表 (續)

後因變項	研 究 者	研 究 結 果
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	負相關
	Nye & Witt (1993)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 部屬樣本	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 主管樣本	負相關
	Randall,Cropanzano et. (1999)	負相關
	Hochwarter,Perrewe,Ferris (1999)	負相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	負相關
	Vigoda (2000)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
	Valle,Witt (2000) *	負相關*
	組織公民 行為	Cropanzano et al. (1997,study-compliance)
Cropanzano et al. (1997,study2-altruism)		不顯著
Randall et al. (in press,individual)		類相關
Randall et al. (in press,individual)		負相關
Maslyn,Fedor (1998) (組織層次)		不顯著
Maslyn,Fedor (1998) (工作團體層次)		不顯著
Randall,Cropanzano et. (1999)		負相關
Vigoda (2000)		負相關
組織承諾	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
	Drory (1993)	不顯著
	Nye & Witt (1993)	負相關
	Wilson (1995)	負相關
	Witt (1998)	負相關
	Maslyn,Fedor (1998) (組織層次)	負相關
	Maslyn,Fedor (1998) (工作團體層次)	負相關
	Randall,Cropanzano et. (1999) (情感性)	負相關
	Randall,Cropanzano et. (1999) (利益考量)	不顯著
Vigoda (2000)	負相關	
組織支持	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
	Nye & Witt (1993)	負相關
對上司滿意 度	Drory (1993)	負相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) (部屬樣本)	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) (主管樣本)	

資料來源：1.李安民(民 91)，組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.陳安滢(民 92)，政治知覺對組織負面影響的干擾因素—以工作滿足為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

3.Kacmar K.M.,Baron R.A, Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vo1.17,pp.1-39.,1999.

2.1.4 組織政治知覺量表使用及實証

一、組織政治知覺量表使用

現今研究組織政治知覺領域所使用的量表、題目、與測量構面皆因研究目的、受測者、及研究人員其本身主觀認知而有所不同。1991 年 Kacmar & Ferris 等學者以理論推演、蒐集相關資料及測試結果，首先發展出測量心理特質的組織政治知覺量表（Perceptions of Organizational Scale, POPS）31 題的量表，主要用來評估受測者對其組織政治化程度的觀點，繼而藉此使管理人員更加瞭解員工的知覺及對組織環境的政治行為之應對方式。目前諸多學者經歷長期研究不斷的發展出有關政治知覺的量表。本研究經參考文獻後將國內、外的學者研究使用之量表、構面及信度做一整理，如表 2.4、2.5 而本研究所使用之量表，則使用蘇明琪（民 83）所翻譯之 31 題量表。

表 2.4 國內政治知覺使用量表

項次	年度	作者	使用量表	研究構面	Cronbach's α
1	民 83	蘇明琪	1992, 31 題翻譯	三構面	0.76
2	民 85	陳黃煌	蘇明琪, 31 題 (部份修改)	三構面	0.69~0.81
3	民 86	薛秀貞	蘇明琪, 31 題	三構面	0.91
4	民 88	胡其安	蘇明琪, 31 題	三構面	0.93
5	民 88	鐘嘉慧	蘇明琪, 31 題	三構面	0.61~0.81
6	民 90	吳孝慈	蘇明琪, 31 題, 修改成 32 題	三構面	0.87
7	民 91	李安民	Kacmar, Carlson, 15 題	四構面	0.87
8	民 91	陳序維	蘇明琪, 31 題	三構面	0.87
9	民 92	蘇麗美*	Kacmar, Carlson, 15 題 (李安民譯)	三構面	0.91
10	民 92	陳順泰*	Kacmar & Carlson, (1997) 15 題 Ferris & Kacmar (1992) 11 題	三構面	0.88
11	民 92	李衍新*	Ferris & Kacmar (1992) 31 題	四構面	0.66~0.85
12	民 92	劉超平*	Kacmar & Carlson (1997) 15 題 Ferris & Kacmar (1992) 11 題	四構面	0.77~0.83
13	民 92	楊思祺*	Kacmar & Carlson (1997) 15 題 Ferris & Kacmar (1992) 31 題	三構面	0.90
14	民 92	朱建平*	Kacmar & Carlson (1997) 15 題 Ferris & Kacmar (1992) 31 題	三構面	0.87
15	民 92	陳安滢*	Kacmar & Carlson (1997) 15 題	三構面	0.89

資料來源：1.部份引自李安民（民 91），組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2. 部份本研究整理。

表 2.5 國外政治知覺使用量表

項次	年度	作者	使用量表	研究構面	Cronbach's α
1	1995	Zhou,j. & Ferris,G.R.	1992,9 題	三構面	0.69~0.81
2	1996	Gilmore,D.C.,Ferris,G.R.,Dulebohn,J.H.,Harrell-Cook,G	1992,31 題	單構面	0.91
3	1996	Ferris,G.R.,Frink,D.D.,Galang,M.C.,Zhou,J.,Kacmar,K.M.	1992,40 題	三構面	0.93
4	1996	Ferris,G.R.,Frink,D.D.,Bhawuk,D.P.S.,Zhou,J.,Gilmore,D.C.	1991,40 題	單構面	0.61~0.81
5	1997	Kacmar,K.M.,Carlson,D.S. 建構新量表	1991,12 題 1997,15 題	三構面 三構面	0.87 未報告
6	1997	Cropanzano,R.,Howes,J.C.,Grandey,A.A.,Toth P.	1991,12 題	單構面	0.91 (全職) 0.79 (兼差)
7	1997	Valle,M.	1991,12 題	單構面	0.88
8	1998	Witt,L.A.	1991,12 題 選 4 題	單構面	0.70~0.75
9	1998	Maslyn,J.M.,Fedor,D.B.	1992,31 題 改選 7 題	兩構面	0.75~0.76
10	1999	Kacmar,K.M.,Bozeman,D.P.,Carlson,D.S.,Anthony,W.P.	1991,12 題	單構面	0.88
11	1999	Randall,M.L.,Cropanzano,R.,Bormann,C.A.,Andrej,B.	1991,12 題	單構面	0.87
12	1999	Harrell-Cook,G.,Ferris,G.R.,Dulebohn,J.H.	1992,31 題	單構面	0.91 (部屬) 0.77 (主管)
13	1999	Hochwarter,W.A.,Perrewe,P.L.,Ferris,G.R.,Guericio,R.	1991,12 題 1997,15 題	單構面 單構面	0.76 0.86
14	2000	Witt,L.A.,Andrews,M.C.,Kacmar,K.M.	1991,12 題	單構面	0.93
15	2000	Vigoda,E.	1991,12 題	單構面	0.77
16	2000	Valle,M.,Perrewe,P.L.	1991,12 題	單構面	0.88
17	2000	Hochwarter,W.A.,Witt,L.A.,Kacmar,K.M.	1991,12 題 選 4 題	單構面	0.71
18	2000	Vigoda,E.	1991,12 題	單構面	0.77
19	2001	Andrews,M.C.,Kacmar,K.M.	1997,15 題	單構面	0.87
20	2001	Valle,M.,Witt,L.A.	1991,12 題	單構面	0.90
21	2002	Witt,L.A.,Patti,A.L.	1991,12 題 選 14 題	單構面	0.67~0.70

資料來源：李安民（民 91），組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、組織政治知覺實證研究

關於組織政治知覺的實證部究，經整理相關研究文獻後彙整如表

2.6。

表 2.6 組織政治知覺實證研究

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
Kacmar, K.M. & Ferris, G.R.	1991	1. SHRM n=282 2. 中型醫院醫療專業人員 n=105 3. 西南大學非學術人員 n=822	Study 1 & 2 發展 POPS 問卷，縮減因子定義構面。
Ferris, G.R. & Kacmar, K.M.	1992	三個不同單位 n=264	Study 1 驗證組織知覺模型，單一組織政治知覺構面與工作滿足、工作技能多樣化、工作自主性、回饋性、年齡、年資、升遷機會等呈現負相關。而與工作投入、管理者地位等呈現正相關。與年齡及控制幅度沒有相關。
Ferris, G.R. & Kacmar, K.M.	1992	護士及其上司 n=95	Study 2 1. 驗證組織政治知覺模型，分別探討單一組織政治知覺構面及三個構面，分別與上司的關係、組織正式化、工作團體凝聚力、控制幅度、升遷機會、自我監控、年齡七個變項的相關情形。 2. 組織政治知覺（單一構面）與與上司的關係、工作團體凝聚力、升遷機會等呈現負相關。而與年齡呈正相關，其餘二項沒有相關。 3. 三個政治知覺構面，分別為： （1）上司行為政治知覺與上司的關係呈顯著負相關。 （2）同事和小團體行為政治知覺與組織正式化、工作團體凝聚力呈顯著負相關。 （3）組織政策及實務政治知覺與升遷機會呈顯著負相關。
Nye, L.G. & Witt, L.A.	1993	政府文官 n=1297	1. 使用 POPS 問卷 12 題，因素分析企圖得到 Kacmar & Ferris 三個構面，結果認為單一構面較為適合。 2. 員工所謂看到的「政治行為」是由於感到工作環境的機會不公平。 3. 組織政治知覺與組織支持的知覺、機會公平、工作滿足、組織承諾均呈負相關。
Drory, A.	1993	N=200	1. 政治氣候知覺（Perceived Political Climate）。 2. 員工所謂看到的「政治行為」是由於感到工作環境的機會不公平。 3. 組織政治知覺與組織支持的知覺、機會公平、工作滿足、組織承諾均呈負相關。
蘇明琪	民 83	12 家企業	1. 採用 POPS 問卷 31 題，未採因素分析，將題目簡單加總以 Kacmar

表 2.6 組織政治知覺實證研究 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
		n=304	<p>& Ferris 三個構面命名。</p> <p>2. 組織政治知覺與組織承諾、價值承諾、努力承諾、留職承諾，均呈顯著負相關。</p> <p>3. 職務越高、資歷越深，組織政治知覺與組織承諾負相關越為顯著。</p>
黃隆民	民 84	台中師院暑期 進修國小現職 老師 n=810	<p>1. 自行建構量表「國小教師知覺政治行為問卷」。</p> <p>2. 發現政治行為在我國小組織中確是普遍存在之事實，但政治行為與行政管理技巧及人際交往技巧則有互相重疊之處。</p> <p>3. 基本上不同背景的國小教師在知覺政治行為發生的頻率方面有差異的情形較多，但對政治行為認同的程度則大致上差不多。</p> <p>4. 未婚、年輕的資歷淺的國小老師的眼中，看到較多的政治行為。未婚、年輕的國小老師較不能接受政治行為。</p>
Zhou, J. & Ferris, G.R.	1995	n=822	<p>1. POPS9 題，三個構面： (1) 佔優勢的團體 (Dominant Group) (2) 報償實務 (Reward Practice) (3) 同事的行為 (Coworker Behavior)</p> <p>2. 佔優勢的團體與薪資的滿足，有顯著負相關。</p> <p>3. 報償實務與上司滿足有顯著負相關。</p> <p>4. 同事的行為與同事滿足有顯著負相關。</p>
Gilmore, D.C. & Ferris, G.R.	1996	護士及其上司 n=95	<p>1. 干擾變項—與上司的年資 (Tenure Working for Supervisor, TWS)</p> <p>2. TWS 低，組織政治知覺高，出席率低。</p> <p>3. TWS 高，組織政治知覺高，與出席率相關不顯著。</p>
Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J. & Howard, J.I.	1996	西南部大學非 學術研究人員 822 位	<p>1. 驗證組織政治模型。</p> <p>2. 使用 POPS40 題量表，分數簡單加總單一構面。</p> <p>3. 認為政治行為是工作環境中，壓力潛在來源。</p> <p>4. 干擾變項；知覺控制及領悟。</p> <p>5. 男性組織政治知覺顯著較高。</p> <p>6. 年資深者組織政治知覺顯著較高，可以採複迴歸則年齡高者組織政治知覺高。</p>
陳黃煌	民 85	製造業、服務業 員工 n=365	<p>1. 驗證組織政治模型。</p> <p>2. 組織政治知覺與正式化、集權化有顯著相關，以政策與實務之政治知覺與正式化相關最大。</p> <p>3. 組織政治知覺與工作自主性、技能變化性、工作回饋性有顯著負相關；以政策與實務之政治知覺與工作自主性相關性最大。</p> <p>4. 組織政治知覺與組織承諾構面有顯著的負相關，價值承諾與上司政治行為知覺的相關性最大。</p>
Ferris, G.R., Frink, D.D., Bhawuk, D.P.S., Zhou, J., & Gilmore, D.C.	1996	白人男性 100 白人女性 334 少數種族者 80	<p>1. 主題放在性別、種族歧視。</p> <p>2. 樣本分成白人男性、白人女性、少數種族者。</p> <p>3. 白人男性為組織政治圈內人，白人女人及少數民族者為圈外人。</p> <p>4. 採用 POPS 問卷 40 題，三個構面： (1) 上司行為政治知覺 (2) 同事行為政治知覺 (3) 政策與實務政治知覺</p> <p>5. 驗證白人男性對於政治的「領悟」，具有顯著干擾效果，也就是</p>

表 2.6 組織政治知覺實證研究 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
			<p>組織政治與工作焦慮、工作滿足，會因為「領悟」而降低工作焦慮的正相關程度、減少工作滿足的負相關程度。</p> <p>6.白人女性則與研究假設不同，發現「領悟」在政策與實務政治知覺與工作焦慮，有干擾效果。認為以「事業為中心」女性，願意犧牲家庭，所以將得到不同於一般女性的待遇，比少數種族者更像圈內人。</p> <p>7.發現白人女性在同事行為政治知覺與工作焦慮、工作滿足關係上，「領悟」具有顯著干擾效果。認為女性重視與同僚的人真關係。</p>
Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A.A., & Toth, P.	1997	專職人員 n=69	<p>Study1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.採用 POPS 量表。 2.組織承諾採用 Meyer & Alien 情感性承諾量表。 3.組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈負相關，與離職傾向呈正相關，與組織公民行為的兩個構面一順從、利他主義則呈不顯著。
Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A.A., & Toth, P.	1997	兼職人員 n=185	<p>Study2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈負相關。 2.組織政治知覺與離職傾向、心理上撤離行為、工作壓力、身體壓力、一般疲勞與擔心、崩潰 (Burnout) 呈正相關。
胡其安	民 88	台北地區中華電信、三商銀等 n=137	<ol style="list-style-type: none"> 1.採用 31 題 POPS 量表，採用「上司與其促成之政治行為」、「同僚間之政治行為」、「組織政策與實務差距」三構面，未做因素分析將各項簡單加總。 2.政治知覺高，則組織承諾低。 3.員工對組織信任程度與組織承諾呈正相關。
Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P.	1999	政府行政單位 n=786 電氣公司 n=469	<ol style="list-style-type: none"> 1.採用 POPS12 題量表，單一組織政治知覺構面。 2.干擾變項：領悟。 3.在第二階段以「領悟」干擾，組織政治知覺只有與工作滿足有顯著相關，與離職、工作焦慮無關。 4.在第三階段以「領悟」干擾，組織政治知覺只有自我報告個人績效 (Self Reported Individual Performance)，有顯著相關，知覺高—領悟高—個人績效高，與 Ferris et al. (1989) 呼應，知覺高—有機會去行動增加結果。
Hochwarter, W.A., Kacmar, K.M., & Witt, L.A.	2000	4 個組織 n=813	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織政治知覺與工作績效有顯著負相關。 2.組織政治知覺與「認真負責」變項有顯著負相關。 3.組織政治知覺與性別、教育程度正相關，可是不顯著。 4.組織政治知覺與年資、年齡負相關，可是不顯著。
Vigoda, E.	2000	以色列 2 個地方自治市 n=411	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織政治知覺與正式績效—任務行為 (In-role Behavior) 及非正式績效—組織公民行為 (兩個構面)，均有負相關。 2.暗示政治行為，如同寂靜無聲的敵人 (Silent Enemy)，對公部門的破壞性大於私人組織。
吳孝慈	民 90	台灣某大學 n=313	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人變項與組織政治知覺之關係。 2.組織政治知覺與組織承諾呈負相關。

表 2.6 組織政治知覺實證研究 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
			<p>3.非主管的上司行為政治知覺與價值承諾為正相關。</p> <p>4.女性、非主管、非編制人員的一般行為政治知覺與努力承諾為正相關。</p>
陳序維	民 91	台灣某公營銀行 n=485	<p>1.組織政治知覺與組織公平呈負相關。</p> <p>2.組織政治知覺與組織承諾呈負相關。</p> <p>3.組織公平為組織政治知覺與組織承諾之中介變項。</p>
蘇麗美	民 92	台灣民營金融機構一般服務業 高科技及傳統產業四大類 15 家 n=803	<p>1.「上司與同事行為」的知覺對組織承諾構面有顯著相關(成立)</p> <p>2.「保持沉默靜待好處」的知覺對組織承諾構面有顯著相關(不成立)</p> <p>3.「政策與實務差距」的知覺對組織承諾構面有顯著相關(部分成立)</p> <p>4.「上司與同事行為」的知覺對工作績效構面有顯著相關(不成立)</p> <p>5.「保持沉默靜待好處」的知覺對工作績效構面有顯著相關(不成立)</p> <p>6.「政策與實務差距」的知覺對工作績效構面有顯著相關(成立)</p> <p>7.不同的組織政治知覺釋型對情感性承諾有顯著差異(成立)</p> <p>8.不同的組織政治知覺類型對規範性承諾有顯著差異(成立)</p> <p>9.不同的組織政治知覺類型對持續性承諾有顯著差異(成立)</p> <p>10.不同的組織政治知覺類型對任務績效有顯著差異(成立)</p> <p>11.不同的組織政治知覺類型對脈絡績效有顯著差異(成立)</p> <p>12.不同的組織政治知覺釋型及各類型中組織易治知覺構面,對於組織承諾與工作績效有不同相關程度(成立)</p>
陳順泰	民 92	政府公務人員 一個軍事機關 二個行政機關 一個公營事業單位 二所公立學校 n=387	<p>1.分群後組織政治知覺構面在不同的個人變項上,有部分顯著差異。</p> <p>2.在不同的組織政治知覺類型中,組織成員之工作投入高低不同。</p> <p>3.在不同的組織政治知覺類型中,組織成員承受之工作壓力程度不同。</p> <p>4.分群前組織政治知覺構面對工作投入之影響,以「政策與實務之差距」為主要影響因素。</p>
李衍新	民 92	台灣電力公司 台南區營業處 n=331	<p>1.台電台南區處員工的個人特徵(性別、年齡、年資、婚姻、教育程度、職務層級、宗教信仰及部門)在組織政治知覺、組織承諾及組織公民行為等構面上,除少部分具顯著差異外,大都不具顯著差異。</p> <p>2.台電台南區處員工的組織政治知覺與組織承諾間呈顯著負相關。</p> <p>3.台電台南區處員工的組織政治知覺與組織公民行為間呈顯著負相關。</p> <p>4.台電台南區處員工的組織承諾與組織公民行為間呈顯著正相關。</p> <p>5.台電台南區處員工的組織政治知覺、組織承諾對組織公民行為有顯著影響。</p>
劉超平	民 92	中國商銀 高雄第三信用合作社 台新商銀	<p>1.研究結果發現員工的年齡、工作年資、教育程度、組織正式化及工作職級、技能多樣性、工作自主性、工作回饋性、與上司關係、與同事關係,均與組織政治知覺呈現負相關。</p> <p>2.組織集權化與組織政治知覺呈現正相關。</p>

表 2.6 組織政治知覺實證研究（續）

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
		海軍戰鬥系統 工廠 中華電信 n=430	3.具有馬基維利、A 型以及外控人格傾向的員工，有較高的政治知覺。
楊思祺	民 92	醫院、學校、服務業、製造業金融業…… n=973	1.本研究所提出的前因變項對組織政治知覺經 Person 相關分析後，除了年齡與年資外與其他的變數均為顯著相關。 2.在組織政治知覺經因素分析後抽出三個因素構面，故組織政治知覺為多構面。 3.本研究依組織政治知覺三構面的特質將構本分為五集群，並以類型做為控制變項。研究結果顯示，進行類型的控制後，前因變數對組織政治知覺的影響力具有差異性。
朱建平	民 92	軍方、公、私立醫院、政府機關公營服務業……九大類 28 個機關 n=1482	1.性別與離職傾向無關。 2.年齡愈高者離職傾向愈低。 3.大專以上教育程度者的離職傾向較大專以下教育程度者高。 4.未婚者的離職傾向較已婚者高。 5.工作年資愈高者離職傾向愈低。 6.中高階主管的離職傾向較其他職級者低。 7.成員的組織政治知覺程度愈高則離職傾向愈高。 8.成員的組織政治知覺程度愈高則工作滿足愈低。 9.工作滿足對組織政治知覺與離職傾向間之關係具有部分中介效果。
陳安滢	民 92	軍方、公、私立醫院、政府機關……九大類 230 個機關 n=1653	1.政治知覺的三個分構面及總構面對於工作滿足均有負向影響。 2.瞭解程度越高，越可舒緩一般政治行為對外在滿足的負向影響。 3.控制程度越高，除可降低一般政治行為對於內、外在滿足的負向影響之外，亦可舒緩保持沉默靜待好處對外在滿足的負向影響。 4.控制也可降低政治知覺對一般滿足的負向影響，顯示控制的確為一相當重要的干擾因素。

資料來源：1.部份引自李衍新（民 92），員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究——以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

2. 部份本研究整理。

2.2 組織公平

「組織公平（Organizational Justice）的理論基礎，係為管理學上的公平理論。」是由 Adams 於 1956 年所提出的，其假設之基礎為員工對於結果與投入之間關係的知覺。而所謂的組織公平理論（Organizational Justice Theories）就是員工在其工作上受到公平的對待，並可用以描述與

解釋工作環境的公正，Greenberg (1987a)。早期學者將組織公平的重心置於探討分配公平上，如 Homans (1961)、Adams (1965)。

2.2.1 組織公平理論

Greenberg (1987b) 即遂漸將目標移至程序公平的研究，而且前程序公平亦為組織公平理論的研究重心，同時也嘗試以反應－預應構面，及程序－內容構面將各學者所提出之組織公平理論加以分類、歸納列出各種的支配理論如表 2.7。

表 2.7 組織公平理論的分類與盛行的支配理論

內容－程序構面 反應－預應構面	內容 (Content)	程序 (Process)
反應 (Reactive)	平等理論 (Equity theory) (Adams, 1965)	程序公平理論 (Procedural justice theory) (Thibaut & Walker, 1975)
預感 (Proactive)	公平判斷理論 (Leventhal, 1980)	分配偏好理論 (Allocation preference theory) (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

資料來源：Greenberg (1987b) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, pp.10.

一、反應－預應構面 (Reactive-Proactive)

在此構面，著重於矯正不公平的狀態，努力達到公平的狀態。公平的反應理論 (Reactive Theories) 在於當個體認為不公平的狀態後會嘗試去逃避或撤離的行為，檢驗組織成員對不公平之反應。而預應構面 (Proactive Theories) 則是創造公平的狀態，促進公平的行為。

二、程序－內容構面 (Process-Content)

在本構面的相關理論上，程序公平的理論著重於組織決策的執行過程及制定的公平性。至於內容理論則重視分配結果是否公平。

2.2.2 組織公平的分類

Greenberg 的分類中，以程序－內容構面得到多數學者的支持認同。此構面的觀念將組織公平區分為分配公平（Distributive Justice）及程序公平（Procedure Justice）。

一、分配公平（Distributive Justice）

在傳統組織公平的研究均著重於分配的公平性，也就是組織所得到的分配公平（Bier Hoff et al, 1986）。同時不公平會帶來組織負面的影響，如降低工作績效（Greenberg, 1988；Pfeffer & Langton, 1993），降低工作的品質（Cow herd & Levine, 1992），減少與他人合作（Pfeffer & Langton, 1993），產生偷竊行為（Greenberg, 1990a）及感到壓力。所以組織成員會依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺（Dailey & Kirk 1992）。也可將分配公平性視為由決策制定而形成結果之公平知覺。

分配公平性的觀念包含公平理論（Equity Theory），及相對剝奪理論（Relative Deprivation Theory），均為源自社會交換理論（Social Exchange Theory；Blau 1964；Adams 1965）與結果分配公平性法則。

1. 公平理論（Adams, 1965）

公平理論為 Adams（1965）所提，理論中指出員工的績效增加或降低，來自其對獲得結果的公平認知。它包含有四個成份：（1）工作投入（2）工作所得（3）參考人物（4）公平-不公平。員工會將自己工作的投入及產出之值選擇參考對象（Referent）來加以比較，如果與參考對象比值相當，則感公平而覺得滿意；若比值不相同，則為不公平，同時產生若干不滿的情緒甚而憤怒，同時也可能投射在工作態度之上。而參考對象是公平理論中極為重要之變數。下列四種是員工選擇參考對象時可能的路徑：

(1) 組織內自比 (Self-Inside)

在同一組織內，員工將目前的工作與以往所擔任之工作相互比較。

(2) 組織外自比 (Self-Outside)

員工將目前的工作與以往自己於其他組織中的工作相互比較。

(3) 組織內他比 (Other-Inside)

於同一組織內，以自己目前的工作和他人目前的工作相互比較。

(4) 組織外他比 (Other-Outside)

從自己目前的工作與其他組織中他人現在的工作相比。

當員工認知到組織對其不公平時，將造成個人之間的緊張，同時產生消除緊張的動機。而為恢復心理上對公平的知覺降低緊張的程度，員工可能有下列六種反應：

(1) 改變自己的付出 (Inputs)

減少對工作的專注，不再賣力於工作上，或儘可能以合法的藉口抗拒組織的額外要求。

(2) 改變自己的報償 (Out-comes)

例如，在按件計酬的工作薪給，員工將產量提高而不在意品質、減少工序或者刻意延長工時增加加班費收入。

(3) 扭曲對自我的認知

刻意強調自我的努力，而不去涉入本身的缺陷。

(4) 扭曲對他人的認知

以自我的高標準來檢視他人的最為弱勢的環節。

(5) 改變參考對象

例如，當與 A 比較時是不公平的，但退而求其次與 B 比較，使降低緊張的程度，而恢復公平的知覺。

(6) 離開目前的工作

當員工面對不公平的待遇時，即離職求去。

由上可知，若要增加員工的工作績效，則必須增加員工對公平的認知，避免員工對組織的公平性有過大的壓力。公平理論提供極佳的指標來解釋員工可能以所得的報酬來決定他們是否滿意及工作表現。若報酬與付出相當則有正面效果，若與付出不相當則將引起不滿意的感受，並且會降低表現 (Schermehorn, 1996)。

2. 相對剝奪理論 (Martin, 1981; Crosby, 1984)

相對剝奪理論是主張人們以自己得到的報酬與參考對象做比較，若低於自己應得時即產生被剝奪的感覺，而感到不公平 (Martin, 1981; Crosby, 1984)。而 Runciman (1966) 指出個人式的剝奪 (Individual Egoistic Deprivation) 與團體式的剝奪 (Groupbased Fraternal Deprivation)，此二者的差異在於個人式的剝奪是來自人與人之間的比較，團體式的剝奪則強調一直存在於團體間的不平等，如年紀、性別、種族，宗教。Martin (1993) 指出來自團體式剝奪的研究顯示，處於不利地位的團體成員，特別是那些不認同自己處於低地位的狀態，會與高地位的團體相互比較，而產出團體間的不公平，出現不滿足的情緒。

3. 結果分配公平性法則

於研究組織公平性中，以 Leventhal (1976; 1980) 所提出的公平判斷模式 (Justice Judgment Model) 指出人們會運用許多不

同功能的分配原則，藉以配合不同的狀況來追求公平的分配決策。Leventhal (1976) 提出三個主要的分配原則來決定結果的公平性 (Outcome justice)：

(1) 貢獻法則 (Contributions Rule)

分配的決策依據貢獻度的大小為指標，目的於著重達成高績效或高產量的目標

(2) 需求法則 (Need Rule)

依個人適當的需求，目的為促進個人的福利

(3) 均等法則 (Equality Rule)

不論投入程度，以平均分配為主，欲達成社會的和諧 Lerner

(1982) 則提出四個公平分配的原則：

(1) 競爭 (Competition)

依照績效比較的結果 (Performance Outcome) 來分配

(2) 平等 (Parity)

依據平均來分配

(3) 公平 (Equity)

依照貢獻比例分配

(4) 馬克思公平 (Marxian Justice)

依需求原則分配，不予考量貢獻多寡

二、程序公平

程序公平性著重的是制定分配決策的過程，而非目的。Folger 與 Cropanzano (1998) 定義程序公平，著眼在於決策過程中所使用的方法、策略是否公平。於實證研究中證實不公平的決策過程，會產生不同的負面影響，如高度離職傾向，低的績效，低度的組織承諾和組織公民行為

(Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998)。

Greenberg (1987) 指出 Thibaut 與 Walker (1975) 的程序公平理論是反應—過程主要探討的理論。Thibaut 與 Walker 的理論包涵兩個類型的決策輸入 (Decision Input)，一為過程控制 (Process Control) 和決策控制 (Decision Control)。

過程控制是在處理爭議的程序中，以個人的能力去控制對於自己有利的證據呈現，即為舉證過程。決策控制為以個人的能力在爭議的程序中，對結果的決定，表達自己的觀點，即是對實際決定的控制。另外 Tyler、Boeckmann、Smith 與 Huo (1997) 則指出 Thibaut 與 Walker 的程序公平理論，可適用法制 (Legal) 的情境或非法制 (Nonlegal) 的情境中。

Leventh et al. (1980) 等人認為於評估結果分配的程序本身是否公平時，提出七項程序規範要素 (Procedural Elements) 以檢驗程序公平性。

(1) 選擇代理人 (Selection of Agents)

規範由何人負責來制定分配決策的程序。

(2) 訂定基本法則 (Setting Ground Rules)

制定並告知獎賞接受者基礎的資源與報酬分配法則。

(3) 蒐集資訊 (Gathering Information)

蒐集關於符合接受獎勵者資訊的過程。

(4) 決策結構 (Decision Structure)

定義決策過程的結構及明確規範分配決策過程之程序。

(5) 訴願 (Appeals)

讓不滿的成員對決策有所尋求救濟的程序及補償。

(6) 預防措施 (Safeguards)

建立預防系統監督分配者之分配及獎賞接受者的行為，維護程序執行，避免破壞制度之行為

(7) 改變的機制 (Change Mechanisms)

依實際情況，授權改變體制及程序不當之處。

依據上述程序的規範要素，Leventhal 等人提出六項程序法則 (Procedural Rule) 以評鑑程序的公平性 (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)。

(1) 一致性法則 (Consistency Rule)

同一程序於不同的時間與決策影響關係人應有一致性。

(2) 代表性法則 (Representativeness Rule)

分配程序應適用於所有受該決策影響關係人之利益，應包涵所有層級及次級團體。

(3) 正確性法則 (Accuracy Rule)

在決策品質中強調程序過程中所採用的資訊正確性

(4) 避免偏見法則 (Bias Suppression Rule)

於程序中，決策者需秉持第三者容觀公正的態度，排除私利與成見，同時廣納所有不同的觀點及意見做出公正的決策。

(5) 可修正性法則 (Correctability Rule)

決策程序需具有對不公平或不適用的程序做修正的機制

(6) 道德性法則 (Ethicality Rule)

程序本身需足以符合受影響的關係人所能接受之一般性社會的通德標準。換言之即為是以符合社會普通的道德標準。

依據 Greenberg (1987c) 的研究，如違反上述六項程序法則，員工將產生不滿的狀況。另於 Greenberg & Tyler (1987) 於研究有關績效

考核和程序公平時則認為有五項決定程序是否公平的準則，分述如下：

- (1) 主管能接受員工的意見
- (2) 雙向溝通的面談式績效考核方式。
- (3) 員工得有機會申訴或具有要求改變考核的能力。
- (4) 主管熟悉被考核員工工作內容。
- (5) 考核標準一致性的運用。

據此，「一致性」於許多分配公平中被公認為最重要的決定性因素 (Greenberg, 1987c)。Barrett-Howard & Tyler (1986) 亦發現，於不同情況和社會關係中，「一致性」最具決定性。但 Leventhalet al, (1980) 則認為不同情況下的社會關係，被認為最重要的公平決定因素可能不一樣。而組織公平理論不同於內容理論，公平理論強調的是決策過程的公平性，而內容理論則強調來自對結果分配的決策公平性。

同時程序公平對團隊績效亦有其極重要的影響，如執执行程序公平，將使團隊成員自發性的合作，於策略執行上更加有效率。於制定團隊的策略決策，使用程序公平，對於團隊績效將有正向的影響 (Kim & Mauborgne, 1998)。

Bies & Maag (1986) 及 Tyler & Bies (1989) 認為程序公平認知仍受到決策者對人際處理及適當解釋正式決策程序兩項重要因素影響。因此 Lind & Tyler (1988) 說明為何提供個人對決策表達意見的程序，比那些對決策不表達意見的程序較為公正，便將程序公平分類為個人利益模式 (Self-Interest Model) 和團體價值模式 (Group-Value Model)，同時並指出：程序公平性是在交換關係的品質上，檢驗制定決策的程序影響。

茲將個人利益模式及團體價值模式介紹如下：

(1) 個人利益模式

Lind & Tyler (1988) 強調程序的工具性觀點 (Instrumental Perspective) 的個人利益模式，個人為追求控制過程，是因為關心本身可否獲得最有利的結果，藉意見表達的機會提高公平性，此時程序即被視為是獲得個人公平有利結果的工具。而事實上個人相要影響程序，部份是基於相信控制過程中會產生對其有利的結果 (Greenberg & Folger, 1983; Greenberg, 1996b)。

(2) 團體價值模式

此模式是來自團體認同模式 (Brewer & Kramer, 1986)，後由 Lind & Tyler (1988) 引申用以解釋過程控制中的價值陳述 (Value-expressive) 的影響。Lind & Tyler (1988) 也強調團體認同 (Group Identity) 和團體程序 (Group Procedures) 是管理團體功能的兩個因素。成員在團體中若有參與的機會，能在程序中被允許表達意見與看法即可產生公平的認知，縱使表達意見，並不能產生有利的結果，但因知覺程序的公平，亦可提高團體成員自我的地位。同時個人希望團體與管理者能重視個人的尊榮，而感受到有人格尊嚴與以禮相待 (Tyler, 1989)。

此外 Lind & Tyler (1992) 發展了團體的關係模式 (Relation Model of Authority in Groups) 是對團體價值模式一種修正，有三種關係會影響程序公平的判斷：信任 (Trust)，中立 (Neutrality) 和地位 (Standing)。依據這三種關係的陳述，個人可判斷是否被公平的對待。

三、互動公平 (Interactional Justice)

互動公平的概念是 Bies 和 Moag 於 1986 年提出的。他們認為之前的學者研究忽視了人際關係中互動的重要。個人與環境互動的感受將影響對公平性的認和。所以為增進對公平的了解，必須將互動公平及程序兩個概念分別予以討論。同時 Bies 和 Moag 也認為酬償分配可視為一連串的事件，起由程序導致人際互動與決策制定，續而得到公平的酬償分配。

Folger 與 Cropanzano 於 1998 年則認為決策過程含由 Leventhal 的六項公平法則組成的正式結構，和由決策者與接受者所形成的非正式互動，這種非正式互動將可說明互動公平互動公平包含兩個成份，一是人際之間的感受度 (Interpersonal Sensitivity) 以及解釋說明 (Explanations)。Greenberg(1990a) 提出程序公平包括兩項成份，一是正式的過程 (Formal Process) 二是互動公平 (Interactional Justice)。同時也指出互動公平包含兩個構面，分別是資訊的公平 (Informational Justice) 及人際間的公平 (Interpersonal Justice) (Greenberg, 1993a)。Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001) 則以分配公平，程序公平，資訊公平及人際公平四個公平構面進行後設分析。

綜合上述文獻，本研究將組織公平定義為「組織成員於組織中所受到的待遇及尊重程度，以自身的價值觀及角色定位所產生對公平的感受程度。」

有關組織公平的理論研究各學者均提出不同的理論觀點，綜合上述各理論將之整理如表 2.8。

表 2.8 組織公平的分類表

分配公平 (Distributive Justice)	反應－內容理論 (Reactive Content Theories)	平等理論 (Equity Theory) (Adams,1965 ; Walster,Berscheid, & Walster,1973 ; Walster, & Berscheid,1978) 相對剝奪理論 (Relative Deprivation Theory) (Crosby,1984 ; Martin,1980)
	預應－內容理論 (Proactive Content Theories)	公平判斷模式 (Justice Judgment Model) Leventhal (1976,1980) 公平動機理論 (Justice Motive Theory) Lerner (1977,Lerner & Whitehead,1980)
程序公平 (Procedural Justice)	反應－過程理論 (Reactive Process Theories)	程序公平理論 (Procedural Justice Theory) (Thibaut & Walter,1975)
	預應－過程理論 (Proactive Process Theories)	分配偏好理論 (Allocation Preference Theory) (Leventhal,Karuzza, & Fry,1980)
互動公平 (Interactional Justice)	Greenberg (1990a) 從程序公平抽出兩個成分： 正式的過程 (formal process) 互動公平 (interactional justice)	
	Greenberg (1993a) 提出互動公平的兩個構面： 資訊的公平 (informational justice) 人際之間的公平 (interpersonal justice)	
	Folger & Cropanzano (1998)： 解釋說明 (Explanations) (Bies & Shapiro, 1988 ; Shapiro, 1991:Shapiro & Barry, 1994) 人際之間的公平 (Interpersonal sensitivity) (Greenberg, 1993)	
關係取向的公平 (Relational Approaches to Justice)	個人利益模式 (Self-Interest Model) (Lind & Tyler, 1988)	
	團體價值模式 (Group-Value Model) (Lind & Tyler, 1988)	
	團體關係模式 (Relational Model of Authority in Groups) (Tyler & Lind, 1992)	
結果(分配公平) × 過程(程序與互動公平) Outcome (Distributive Justice) × Process (Procedural & Interactional Justice)	參考認知理論 (Referent Cognitions Theory) (Folger,1987) 修正的參考認知理論 (Folger,1993)	
各種公平的概念與理論的整合 (Integrative of Various Justice Concepts & Theories)	公平理論 (Fairness Theory) (Folger & Cropanzano, 1998)	

資料來源：邱麗蓉 (民 91)，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，私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。

2.2.3 組織公平的相關研究

現階段國內外與組織公平的相關研究中，以組織公平為自變項探討者居多，尤以程序公平為主，依變項多為工作滿意，組織承諾，組織信任與組織公民行為進行相關性及預測力的探討。經邱麗蓉（民 91）整理後，將組織公平的相關研究臚列如表 2.9 及表 2.10。

表 2.9 組織公平的國外相關實證研究彙整表

年代	研究者	論文題目	研究內容與結果
1991	Konovsky & Cropanzano	員工對公平的覺知可以預測員工的態度以及工作績效。	程序公平與工作績效有正向的關係。
1996	Yoon	韓國員工的公平和工作滿足：工作導向的程序公平與地位顯著性的探討。	韓國的員工在程序公平與工作滿足的相關大於分配公平與工作滿足的關係。
1996	Hui & Tan	在中國的工作環境所表現的員工動機和態度。	獲得更高層級的程序公平，會等同於受到更多尊重的社會公平，也就是個人價值的提高。
1996	Settoon, Bennett & Liden	在組織中的社會交易理論：知覺組織支持、領導者與成員交換以及員工的回報心理。	管理者對待員工越公平，員工會以更高的工作績效來回饋。
1997	Sweeney & McFarlin	過程及結果：性別的差異所造成評估公平的差異。	樣本取自聯邦政府員工，研究發現女性在程序公平與工作滿足及組織的結果上相關程度大於男生，女生認為能參與決策是重要的。而男性則重視分配公平與工作滿足及組織結果的相關。 在美國，女性在程序公平性對工作結果的影響大於分配結果。在香港，女性對程序公平對工作結果的影響大於分配結果。在香港，女性對程序公平性及分配公平性並不會影響對工作結果的預測。
1998	Pearce, Bigley & Branyiczki	現代主義的程序公平：企業以及組織心理學的情境。	美國和立陶宛兩國的員工的組織公平（程序公平）與組織承諾、同事間的信任者皆有相關。
1999	Cropanzano & Prehar	使用社會交換理論從互動公平來區分程序公平。	程序公平會影響員工對管理上的信任。
1999	Pillai, Scandura & Williams	領導與組織公平：文化的相似及差異性研究。	在澳洲、哥倫比亞、印度以及美國等國家，研究發現程序公平與分配公平對工作滿足有顯著相同的影響。

表 2.9 組織公平的國外相關實證研究彙整表 (續)

年代	研究者	論文題目	研究內容與結果
2000	Fields, Pang & Chiu	分配公平和程序公平對員工的成果預測以香港為例。	香港（集體主義）與美國（個人主義）有文化上的差異，集體主義較追求和諧。 在美國，員工追求個人主義，認為分配公平對工作滿足、及留職意向較重要。
2000	Masterson, Lewis-McCleary, Goldman & Tayler	整合公平與社會交易理論：程序公平與在工作場合所受到的待遇的差異影響。	管理者對待員工越公平，員工會以更高的工作績效來回饋。
2001	Pillai, Williams & Tan	美國、印度、德國、香港關係程序公平和分配公平的調查。	1.在美國，分配公平與信任有關，而不是工作滿足與組織承諾。程序公平與信任、組織承諾及工作滿足三者都有關。 2.在印度，分配公平與信任、工作滿足、組織承諾三者都有關。程序公平只與信任有關。 3.在德國，分配公平與信任、工作滿足有關。程序公平與信任、組織承諾有關。 4.在香港，分配公平與信任、工作滿足有關。程序公平與組織承諾有關。
2002	Lam, Schaubroeck & Aryee	組織公平與工作結果關係的跨文化比較研究。	樣本分別來自大型的多國籍銀行，香港及美國的銀行出納員各 203 名及 148 名。這兩個樣本在績效、工作滿足、分配公平及程序公平上並沒有顯著性的差異。 由這兩個樣本可出分配公平和程序公平皆與工作滿足以及績效有顯著的正向相關。
2002	Kwong & Leung	程序公平與有利結果的中介變項影響：信任關係的重要性。	當人們覺知到決策者越公平，對決策者將會感到信任，相信彼此之間的關係是安全的，較不易受到立即性所獲得的成果干擾，而能以正向的態度去回應成果的分配。
2002	Viswesvaran & Ones	檢視組織公平的構念一個工作態度與行為關係的後設評估。	1.文獻的蒐集來自 PsycINFO 資料庫，程序公平與組織承諾的相關大於分配公平與組織承諾的相關。 2.程序公平與工作滿足的相關，相較於分配公平與工作滿足的相關，兩者沒有多大的差異，推翻了分配公平與工作滿足的相關較程序公平與工作滿足的相關高的假設。 3.程序公平與組織公民行為的相關大於分配公平與組織公民行為的相關。 4.程序公平與生產量的相關大於分配公平與生產量的相關。 5.程序公平與組織承諾、組織公民行為、產量的相關高於分配公平，至於兩者與組織公平的相關則差不多。 6.程序公平在組織承諾、組織公民行為以及產量方面高於分配公平。至於與工作滿足相關上，程序公平與分配公平則相似。

資料來源：邱麗蓉（民 91），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，私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。

表 2.10 組織公平的國內相關實證研究彙整表

年份	研究者	論文題目	依變項	研究內容與結果
87	徐漢祥	分配公平性、程序公平性對工作滿意度與組織承諾之影響。	工作滿意	1.分配公平性、程序公平性與工作滿意度皆具有正相關。 2.分配公平性對工作滿意度的預測力比程序公平性高。 3.分配公平性與組織承諾具有正相關。 4.程序公平性與組織承諾具有正相關。
90	卓正欽	組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響—以會計事務所為探討對象。		1.程序公平對工作滿意度較分配公平有較強的預測力。 2.員工對程序公平的認知與工作滿意度有顯著正相關。
87	徐漢祥	分配公平性、程序公平性對工作滿意度與組織承諾之影響。	組織承諾	1.分配公平、程序公平與組織承諾具有正相關。 2.程序公平性對組織承諾的預測力比分配公平性高。
90	卓正欽	組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響—以會計事務所為探討對象。		1.程序公平性與組織承諾度有顯著微相關。 2.分配公平與組織承諾則無顯著相關。 3.程序公平較分配公平對員工的組織承諾有較強的預測力。
90	馬樹榮	組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度如覺的調節效果。		組織公平各構面認知愈佳，則對組織承諾各構面的認同程度愈佳。
90	董欣寧	個人屬性、組織公平與組織承諾關係之研究—以中華電信國際電信分公司為例。		組織公平與組織承諾有相關性的存在。
91	牟鍾福	國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究。		教師的學校正義及部門正義對組織承諾都沒有顯著直接的正面影響。
91	陳序維	組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究—以某公營銀行為例		組織公平對組織政治知覺與組織承諾之中介效果
87	黎士群	組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究—以 Unix 系統管理人員為例。	組織信任	程序公平與分配公平與組織信任皆有正向關係。
91	牟鍾福	國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究		學校正義對學校信任有顯著的直接影響，部門正義對部門信任也有顯著的直接影響。
85	袁國森	績效評估中之程序公平及分配公平認知對員工績效評估態度之影響—以中華電信某分公司為例。	績效	程序公平與員工對績效評估態度的相關性較低，分配公平與員工對績效評估態度的相關性較高。

表 2.10 組織公平的國內相關實證研究彙整表（續）

年份	研究者	論文題目	依變項	研究內容與結果
89	蕭美惠	多國籍企業母子公司之間程序公正性與子公司績效關係之研究—以在台子公司為例。		1.多國籍企業母子公司之間的程序公正性的確會影響到子公司的績效表現。 2.各項構面的影響力會因為情境的不同而有消長的情況產生。
90	徐揚順	知識分享意願，組織公平與信任關係之研究	知識分享意願	信任關係為組織公平對知識分享意願影響之中介變項。
92	邱麗蓉	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	組織公民行為	1.多數苗栗地區教師以互動公平知覺程序最佳。 2.教師對組織公平的知覺會因背景不同而有顯著差異。 3.教師的組織公民行為表現因背景不同而有顯著差異。 4.組織公平與組織公民行為有顯著的正向關係存在。 5.組織公平中的互動公平對組織公民行為中的認同學校預測力最高。

資料來源：1.部份引自邱麗蓉（民 91），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，私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。
2.部份本研究整理。

2.3 組織次文化

目前國內所探討組織次文化（Organizational Subculture）的研究，多數集中於青少年行為，或教育與犯罪方面，少部份則探討社會學的範疇。任何一個組織、甚而複雜的社會，決非僅由單一文化形成，其中牽涉許多組織成員的背景，如：工作、國籍、興趣，宗教……因素。因此，文化將可能有主流文化（Dominant Culture）、母體文化（Parent Culture）與次級文化（Subculture）等等的分別。主流文化代表組織中大部份成員，所共同具有的核心價值觀（Core Values），也就是此主流文化造就組織獨特的性格。次文化常在大型組織發展形成，反映出成員所共同面對的問題，情況或經驗。同時次文化亦可能因部門的不同設計，或地理上的位置區隔而有所不同，但次文化卻保留基本的核心價值觀，再加上該機構或單位的特有思考行為。

2.3.1 次文化的意義

每一個團體中，均存在著或多或少的次團體，當這些次團體形成一段時間後，便有一段屬於本身，但與組織大團體不同的歷史，續而發展自己的一套文化，相對於整體組織文化，即為次文化（Schein，1985）次文化擁有與主文化相同的發生事件，但是與主文化在意識型態與文化形式的設定不同（Trice & Beyer，1992）。

而次文化與主文化不同的是，次文化是潛藏於組織中的，次文化可能多少會符合主文化，但亦有其特例之處。如以單一組織而言，不同的功能部門可能存有許多次文化，這些次文化可能與主文化（Domain culture）對抗。在一個組織中極有可能藏有數個具有不同文化的功能部門。許多學者認為文化是由次文化所形成的（Handy，1978；Louis，1983；Jamison，1985）如此觀點純粹探討文化與次文化的從屬關係，並未去了解次文化生成的始末。而 Schein（1985），Robbins（1996）則嘗試以動態發展的觀點，對次文化的發生進行討論，認為當組織發展成熟後，使自然產生次團體，當這些次團體有共享的歷史後便會發展自己的文化。

早期研究組織文化的學者皆假設組織是整體性，具有高度同質性的（Peters & Waterman，1982；Davis，1984）。而近年來，有學者嘗試將職業文化加入組織文化進行探討，建立次文化的概念（Trice & Morand，1989；Riley，1983；Gregory，1983；Louis，1983）。職業文化的概念，主要強調來自於不同專業的人在進入同一組織時，因工作的功能性不同所導致次文化的生成。

2.3.2 次文化與次團體

次文化的形成主要原因是來自於不同的互動（Trice，1993）。組織成員利用互動將個人經驗擴散，透過團體的互動進行融合，在融合的過

程中，個人會尋求與自己契合度高的個人，共同形成次團體，Schein (1985)認為這種次團體經過發展，形成共同的歷史，共享經驗，態度、溝通模式、個人特質等，進而產生次文化。

2.3.3 次文化的內涵

1. 次文化的特徵

組織成員的日常生活會影響在職場中次文化的形成 (Van Mannen & Barley, 1984) 他認為次文化在功能上具有：1.類別的覺察；2.參照團體；3.非常態的情緒需求；4.有利的自我形象與社會地位；5.日常生活的延伸；6.民族優越感等六項特徵。在高度多元文化的文化中，所具有之次文化的部份成因是因為成員的背景及功能性不同所導致 (Schein, 1985)。

2. 次文化的向度

Douglas(1982)認為，文化可用 Grid Dimension 與 Group Dimension 兩種向度來研究，Grid Dimension 描述在組織中的形成規則與階層性權力；Group Dimension 則是成員間的凝聚力，強調意識型態。不同的文化在此兩種向度的強度各有不同 (Douglas, 1978; Mars, 1982)

3. 次文化的類型

就集團文化而言，至少就有社會文化、企業文化以及產業文化三種來源 (郭建志, 民 88)。Martin & Siehl (1983)認為文化具有分化的功能，並非僅由單一文化呈現，同時會由不同的次文化與反文化的存在。Martin & Siehl 以人工飾物、實務、價值觀對基本假設進行推論，最後將次文化區分成三種類型：增強型次文化、正交型次文化，反文化型次文化。

1987年 Kendall、Buffington、Kenall 利用 Q-Sort 與因素分析探討次

文化與決策支援系統 (DSS) 之間的關係，歸納三種次文化：忠心耿耿者 (Loyalists)、改革運動者 (Crusaders)、不滿反抗者 (Malcontents)。Douglas (1982) 則利用 Group Dimension 與 Grid Dimension 兩種向度的強弱將次文化分為四種類型。

2.3.4 次文化的成因與發生處

1. 次文化的成因

次文化形成於非制式，非正式的群體中，與小團體有關係，這群體的定義有客觀及主觀兩個標準。客觀的標準如性別、年齡、種族教育背景等；主觀標準則是態度、認知、意識型態、興趣、個人特質。同時組織成員可能依客觀、主觀兩個標準尋找與自己類似或互補的成員形成較堅固的團體。Trice (1993) 認為，“凝聚力”可用來說明次文化的強弱。而形成凝聚力的因素有三個：不同的互動方式、共享經驗、與類似的個人特徵。

2. 次文化的發生處

Schein (1985) 認為主要產生分化的基礎有：(1) 功能職業分化；(2) 地方分權；(3) 以產品、市場或技術區則；(4) 「分部化」；(5) 以階級區分；(6) 合併與購併；(7) 合資、策略性融合、不同組織所合作成立的單位；(8) 結構性對立團體。

次文化大部份發生處為：(1) 派系與結盟；(2) 技術與工作流程；(3) 部門 (功能、技術、地理、產品與市場等)；(4) 管理階層；(5) 幕僚 VS 直線；(6) 合併或多角化經營；(7) 對立團體。

根據上述有關組織次文化的文獻，本研究將組織次文化定義為：「除對組織核心價值觀之外，員工由其自身角色所定位出對組織另一層面的群體價值觀點。」

2.4 組織承諾

組織承諾 (Organizational Commitment) 是組織成員對組織的感覺與態度，是組織行為研究上極受重視的課題之一。實務上許多企業界在面對員工高度的流動性及日趨降低的員工忠誠度時，如何尋求留住優秀的人才是現今極重要的目標。組織承諾 (Organizational Commitment) 最早為 Whyte 於 1956 年發表的「組織人」(The Organization Man) 一文中指出：「組織人不只是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人，並且相信群體是為組織創造力的來源，以及為個人需求最終的歸屬。」

2.4.1 組織承諾的定義

各學者對組織承諾的定義依其研究目的而有所差異，自 1970 年代開始，許多心理學家和行為社會學者便開始重視組織承諾的研究探討。但現今學者研究的方向，大部份均將假設基礎建立於高度的組織承諾對於組織是有利益的，但對組織承諾的定義仍未有一致的看法，以下將國內、外研究學者對組織承諾所下之定義，整理敘過如下：

(一) 國內學者

茲將國內學者對組織承諾的定義歸納整理如表 2.11

表 2.11 國內學者對「組織承諾」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織承的定義
1	黃國隆	民 75	教師組織承諾包括 (1) 對學校的正面評價 (2) 對學校努力及進修意願 (3) 對學校的向心力 (4) 留職傾向。
2	丁虹	民 76	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1) 深信並接受組織之目的及價值 (2) 願意為組織投入高度的努力 (3) 具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
3	陳金水	民 78	組織承諾是指 (1) 個人對組織的目標和價值有著強烈

表 2.11 國內學者對「組織承諾」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織承的定義
			的信仰和接受（2）個人願意在行動上付出更多的努力（3）個人希望繼續成為組織的一份子。
4	梁瑞安	民 79	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織中心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
5	林靜如	民 79	係指個人對組織目標與價值，有著強烈的信仰和接受，願意為組織努力，並且希望繼續成為組織的一份子。
6	李慕華	民 81	將組織承諾視作一個連結個人與組織的心理契約，據此，個人願為組織付出自己的精力、時間，並期望藉此而獲得心理上的和生理上的報酬。
7	劉春榮	民 82	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
8	蔡寬信	民 82	係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。
9	蔡進雄	民 82	組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且希望繼續留職的一種態度傾向。
10	莊榮霖	民 83	指學校職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價以及渴望成為組織的一份子的程度。
11	詹婷姬	民 83	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，且願意留在同一學校服務態度的傾向。
12	張品芬	民 84	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：（1）深信並接受組織之目標及價值（2）願意為組織投入高度的努力（3）希望成為組織的一份子。
13	邱馨儀	民 85	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並且願意為組織付出更多努力，與希望留在組織的態度。
14	鐘志明	民 89	指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。

資料來源：1.部份引自楊偉霖（民 91），公立學校教師於現階及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承及工作行為影響之研究，私立南華大學管理研究所碩士論文。

2.部份本研究整理。

（二）國外學者

茲將國外學者對組織承諾的定義歸納整理如表 2.12。

表 2.12 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
1	Becker	1960	組織對個體估算其組織的投資回報。
2	Kantor	1968	指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
3	Sheldon	1971	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願意離開組織的一種行為傾向。
4	Hrebiniak	1972	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願意離開組織的一種行為傾向。
5	Porter, Steers, Mowday & Boullion	1974	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1) 強烈地參與組織之目標及價值 (2) 個人願意為組織的利益而努力 (3) 希望繼續留在組織中。
6	Buchaman	1974	組織承諾應包含：(1) 很願意為組織付出心力 (2) 表示繼續留在組織的意願 (3) 對組織的隸屬感或忠誠心 (4) 接受組織重要與價值 (5) 對組織予以正面評價。
7	Porter & Smith	1976	指出組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入態度的相對強度。
8	Salancik	1977	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
9	Yiener & Gechman	1977	組織承諾乃是該行為超過組織對個人正式的 (Formal) 規範性 (Normative) 的期望，且為社會所認可者。
10	Mitchell	1979	組織承諾是個體對組織具有忠誠度、認同與投入。
11	Farrell & Rusbult	1981	組織承諾是獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
12	Mowday, Porter & Steers	1982	組織承諾包括 (1) 對組織之目標、價值的強烈信仰與接受 (2) 為組織盡力的意願 (3) 維持組織一員的強烈渴望。
13	Wiener	1983	組織承諾是個人內化之規範力，使員工行為

表 2.12 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
			配合組織目標與利益。由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特色：(1) 可反應出個人對組織的樣 (2) 可顯示出行為具有連續性，較不受環境所影響 (3) 可顯示出個人對組織的關注及對組織投入大量的心力與時間。
14	Blau & Boal	1987	認為組織承諾是個人認同組織目標與組織整體，並希望維持為該組織一份子的強度。
15	Kawakubo	1987	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
16	Reyes	1990	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織強烈信念與傾向。
17	Meyer & Allen	1990	1984 年將組織承諾分成三個構面，1990 年對組織承諾的三構面下的定義為：(1) 情感性承諾：指組織成員對組織的情感依附，認同並投入組織之中。(2) 持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本考量。(3) 規範性承諾：是指組織成員認為有義務必須留在組織之中。
18	Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。

資料來源：1.部分修正引自於陳文祥（民 87），國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，
台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

2.部份本研究整理。

綜合上述國內外學者的研究，本研究將組織承諾定義為：「組織成員受到組織應有的回饋後，所反映出對組織的情感依存程度及持續意願。」

2.4.2 組織承諾的分類

Staw（1977）將組織承諾分為態度承諾（Attitude Commitment）和行為承諾（Behavior Commitment）。而 Koch 及 Steer 等學者，認為組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應……。即是將組織承諾視為一種對組織的情感態度；Becker 及 Sheldon 則認為組織承諾是一種行為表現；Porter，Steer、Mowday 等學者則認為組織承諾是認同組織的價值。Mowday，Porter & Steer（1982）將過去學者的理論歸納彙整，如表 2.13。

表 2.13 組織承諾的分類

學 者	分 類	定 義
Etzioni (1961)	道德的投入	一種強烈情正向高強度的導向，基於將組織的目標及價值內化，並對權威認同。
	計算的投入	一種低強度的關係，此關係是一種利益與報酬的理性交換。
	疏離的投入	一種負向關係，此關係可發現於剝削的關係中（如監獄中）。
Kanter (1968)	永續的承諾	奉獻於組織的存亡，乃是由於個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴或不可能的。
	凝聚的承諾	依附於組織中的社會關係，其產生乃是於公開放棄以前的社會關係或致力於能夠提昇團體凝聚力的儀式。
	控制的承諾	依附於組織規範並且創造其行為於所欲的方向，因而要求組織成員公開否定以前的規範，且依據組織的價值，來重新制訂其自我概念。
Porter (1977)	價值承諾	指深信並接受組織目標及價值。
	努力價值	只願意為組織投注高度的努力。
	留職承諾	指具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
Staw (1977)	組織行為途徑-態度承諾	態度承諾類似投入、認同或激勵，受到個人特質、工作特性及過去工作經驗之影響。指成員主動承諾與組織連結的一種態度或導向。
	社會心理途徑-行為承諾	行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，故個人之過去行為及投入組織成本大小影響。指個人因受到其一限制，不得不完成組織目標。
Salancik (1977)	社會心理途徑-行為承諾	將承諾視為個人在組織中，由於投入了沈入成，而本不可改變的與組織綁在一起。
Stevens (1978)	規範性的承諾	個體對某一特定的行為抱持規範的信念，一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣故將會獲得多少利益，而是他相信他「應該」這樣做，才符合團體的「規範」。
	交換性的承諾	個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會衡量自己對組織的貢獻以及從組織所獲得的報酬，此種行為可視為一種「交換性」的行為。員工認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。
Allin & Meyer (1990)	情感性承諾	情感性承諾指的是組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。

表 2.13 組織承諾的分類 (續)

學 者	分 類	定 義
	持續性承諾	有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。員工通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1) 衡量其他外在就業機會的多寡 (2) 員工知覺離開公司，所需付出的犧牲 (成本)。換言之，根據 Becker 的交換理論，員工認知他們的累計投資或“Sidebets” (附屬利益) 的考量
	規範性承諾	規範性承諾是強調維持對雇主的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得的利益 (如：學費的給付或技能的訓練)，在員工心目中產生員工報答組織的義務

資料來源：Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers, Employ-Organization Linkage, New York: Academic Press, p.22, 1982.

2.4.3 組織承諾認同水準與影響

組織承諾會對組織內的成員個人及組織產生影響，而組織承諾認同水準對組織及個人分別均有可能的正負面影響，較高的組織承諾認同水準是曾能帶給組織正面的回饋？而較低的組織認同水準又可能會將組織的整體績效降低？這可能與組織所面對的許多因素有關，也可能與組織成員所並足的層級有關。Randll (1987) 將許多學者的研究歸納後，提出個人和組織於組織承諾認同水準高低可能發生的結果，如表 2.14。

表 2.14 組織承諾高低程度的可能結果

項 目	對個人可能之影響		對組織可能之影響		
	正 面	負 面	正 面	負 面	
認 同 率	高	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人的生涯發展和報酬提高。 2.行為被組織獎賞。 3.個人被提供一個熱情的職業。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 2.官僚抗改變。 3.在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。 4.缺乏與同事間之團結。 5.對非工作組織之參與受時間及精力之限制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.安全及穩定的勞動力。 2.員工接受組織對較高生產力的需求。 3.高水準的競爭力及績效。 4.能達成組織的目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.人力資源的無效利用。 2.缺乏組織彈性、覺新及適應性。 3.堅守過去的政策及程序。 4.過度熱心的工作者會激怒其他員工。 5.非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。
	中	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任感。 2.創造個人主義。 3.明顯的從組織獲得身分的維持。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.生涯的發展和晉升的機會可能受影響。 2.各部門認同之間不易取得妥協。 	員工保有期間的增加、降低辭職的意願、降低離職，並有較高的工作滿足。	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織與非組織工作的需求。 3.可能降低組織的績效。
	低	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人之創造力、創新及創作力。 2.更有效的人力資源運用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.低生涯進展及低晉升、個人高成本像大風般吹過來。 2.可能被開除、解職或者奮力使組織的目標失敗。 	分裂及低績效員工的離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來有力的結果。	<ol style="list-style-type: none"> 1.較高的離職、遲到、缺席。 2.留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、限制額外角色的行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果、限制組織對員工的控制。

資料來源：Randall D. M., Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, p.462, 1987.

2.4.4 組織承諾之模型

組織承諾之模型多以前因後果模式呈現，同時依此為主要探討研究基礎，而又以 Mowday, Porter & Steers (1982) 所提出之前因後果影響因素模式最具代表性。

(一) Steers 的組織承諾前因後果模式

Steers 於 1977 以 382 位醫護人員與 119 位科學家及工程師為研究對象發現前因變項：個人特徵，工作特性及工作經驗對組織承諾具有顯著的預測力，後果變項為留職意願。如圖 2.2。

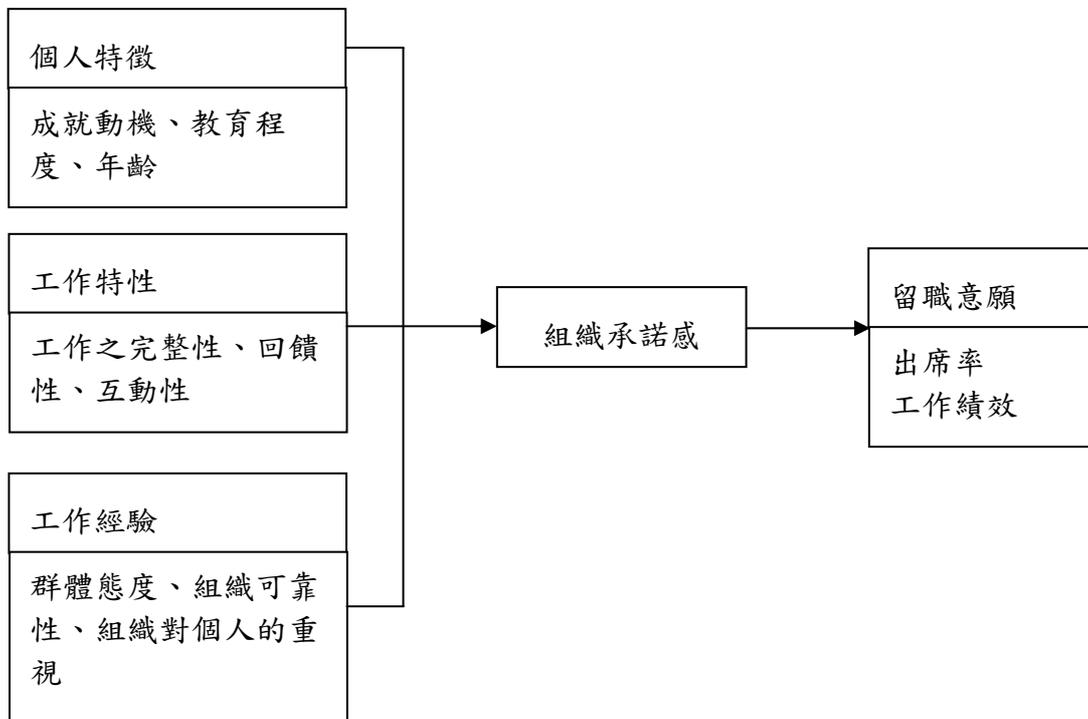


圖 2.2 組織承諾前因及後果模式

資料來源：Steers, "Administrative and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, P.47.

(二) Mowday 的組織承諾前因及後果模式

Mowday 等人 (1982) 以 Steers (1977) 的模式加以調整改良，

發展出組織承諾的前因後果模式，他們認為有四個前因變項影響組織承諾，然後有五項可能的結果。如圖 2-3

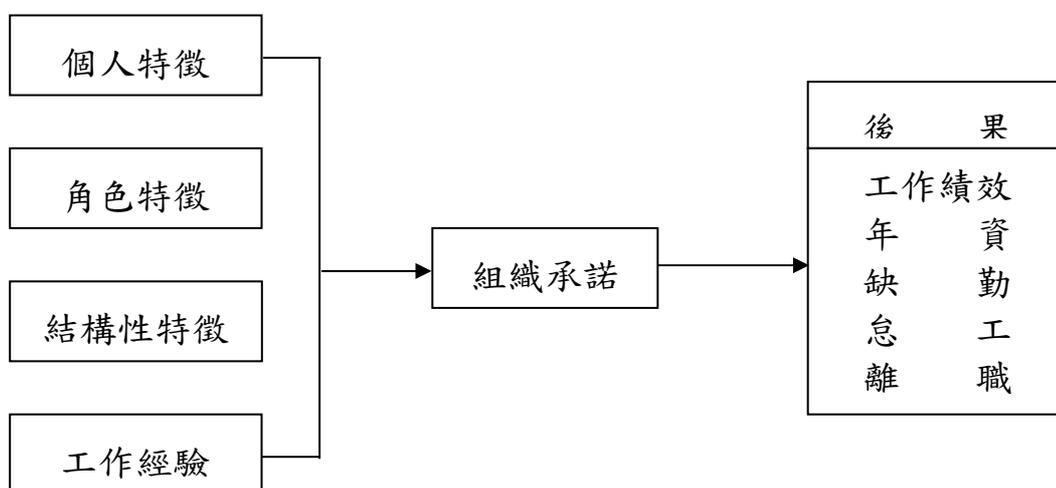


圖 2.3 組織承諾與其前因後果之關係

資料來源：Mowday R.T. & Steers R.M. & Porter L.W. (1982) “Employee-Organization Linkage”, New York: Academic Press p.30

2.4.5 組織承諾之相關研究

茲將組織承諾的前因變項關係整理如表 2.15，後果變項關係整理如表 2.16

表 2.15 組織承諾及其前因變項關係之研究

作者	年代	樣本	前因變項
Buchanan	1974	公共/私人部門經理	群體規範、工作挑戰性、符合期望自我形象強化、感覺自身之重要
Fukani Larson	1984	參加工會之僱員	年資、工作範圍、工作壓力、領班關係、社會投入
Hall, Schneider, & Neren	1970	林務官	親和及安全需求之滿足
Herbiniak & Alutto	1972	老師、護士	角色壓力、工作滿足、年資
Morris & Sherman	1981	心理衛生工作者	角色壓力、自我效率、年齡、教育

表 2.15 組織承諾及其結果變項關係之研究 (續)

作 者	年 代	樣 本	前 因 變 項
Rusbult & Farrell	1983	會計師、護士	報酬、成本、其他選擇
Steers	1977	科學家、工程師	成就需求、工作特性、群體規範
Steven, Beyer, & Trice	1978	公共部門領班	角色超越、年資、工作投入
Stumpf & Hartman	1984	學生/新僱員	人/工作配合、績效、工作滿足
Dong, Bowles & Ho*	2002	江蘇、山東產業員工	工作滿足、決策參與
余安邦	民 59	產業員工	個人特質、工作特性
陸鵬程	民 70	加油站員工	工作滿足
黃開義	民 73	工程師	工作特性、領導型態、工作滿足
鄭德臣	民 74	公民營機構員工	領導型態、角色壓力、核心生活興趣
丁 虹	民 76	產業員工	企業文化
尹衍梁	民 77	產業員工	組織變革策略
曹慧玲	民 77	會計人員	角色壓力、心理需求、領導型態
朴英培	民 77	韓國電子業員工	工作價值觀、領導型態、工作滿足、個人特質
黃銀泳	民 81	產業員工	領導型態
邱展謙	民 82	產業員工	領導型態、個人人格特質
徐國華	民 84	私人部門員工	企業文化、領導型態
柯際雲	民 84	產業員工	個人特性、領導型態
王相欽	民 85	產業員工	工作動機
廖思先	民 88	美術館員工	領導型態
蔡崑源	民 89	產業員工	工作滿意、工作投入
林士奇	民 90	電信局員工	轉換型領導
馬樹榮	民 90	軍工廠員工	薪資制度之知覺
候堂柱	民 90	電子產業員工	領導型態
楊偉霖	民 91	國中教師	工作生活品質
吳 鍇	民 91	郵政總局員工	個人特質、變革知覺、壓力反應
李香毅	民 92	地方政府員工	知識學習、工作壓力
陳宗賢	民 92	股票上市公司員工	員工協助方案，組織氣候
李衍新	民 92	台電員工	組織政治知覺

資料來源：1.部份引自吳鍇（民91），變革知覺所生成的壓力反應對組織承影響之研究—以郵政總局民營化變革為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.部份本研究整理。

表 2.16 組織承諾及其後果變項關係之研究

作者	年代	樣本	後果變項
Porter & Steers	1974	精神病專家	離職
Mowday, Boulian, & Steers	1977	科學家、工程師	到職、離職
Angle & Perry	1981	運輸工人	怠工、離職
Bateman & Strasser	1984	護士	工作滿足
Larson & Fukami	1984	參加工會的報業僱員	缺勤、離職、績效
Wong, Hui, Wong, & Law	2001	產業員工	工作滿足
余安邦	民 59	產業員工	離職
張任琦	民 78	查帳員	工作滿足、離職
沈朝賓	民 83	產業員工	工作行為
陳葭菖	民 86	金融從業人員	組織公民行為
廖思先	民 88	美術館員工	組織公民行為
林士奇	民 90	電信局員工	組織公民行為
侯堂柱	民 90	電子產業員工	組織公民行為
楊偉霖	民 91	國中教師	工作生活品質
李香穀	民 92	地方政府員工	知識學習、工作壓力
陳宗賢	民 92	股票上市公司員工	員工協助方案，組織氣候
李衍新	民 92	台電員工	組織公民行為

資料來源：1.部份引自林士奇（民 90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以中華電信南區分公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.部份本研究整理。

2.5 組織政治行為

組織是由不同價值、目標及利益的個人和團體所組成的，這造成了資源的潛在衝突。組織內的各項資源常是有限的，並無法很完整透過分配的程序滿足每一個單位或個人主觀認知的需求。故此成員間對爭奪組織內有限的資源是可以被理解的，於是這將是產生組織政治行為的因素之一。而在組織政治行為的發生時機，於個人層面而言最常可能發生在爭取升遷或職位異動，加薪及福利等方面；以單位或部門而言則可能是爭取更多的經費、設備或是人力等範圍。同時組織政治行為又可分為正

當的政治行為及常具有遭受組織高度的報復風險的不正當政治行為。

2.5.1 組織政治行為的定義

一般研究組織政治行為 (Organizational Political Behavior) 的學者大部份於本質上強調組織內的成員追逐私利的行為。而 Stephen P. Robbins 則將組織政治行為定義為：「那些並非員工本身職責所需從事的活動，卻足以影響或試圖影響組織內有利與不利事物的分配。」如此的定義包涵多數人討論政治行為時所蘊涵的關鍵要素。政治行為起源於當事者想運用權力基礎的企圖心，同時也涵蓋了影響與決策相關的程序或目標。

有關組織政治行為的定義經參考文獻後整理如表 2.17。

表 2.17 組織政治行為的定義

作者	年代	定義
Burns	1961	在競爭狀態時，把他人當成利用的資源。
Pettigrew	1975	管理者、顧問和組織仲裁者等，採取某些起先可能令人憎惡，但長期來說卻有利於目標之達成的行為。
Schein	1977	變革行動者為達成有效變革，所必須採用與有權力的人聯合、取捨、研究，利用中立的面具，限制消息傳播，撤退的權力策略。
Mayes & Allen	1977	當組織沒有核准或尚未認同時，去維持及追求自己本身的利益。
Tushman	1977	運用職權去影響組織的目標，政策及方向的行為。
Mangham	1979	以自私為出發點的行為。
Mitroff & Emshoff	1979	組織行為者接受抱持不同價值觀的人，並且與他們共事的一種能力。
Gray	1980	政治是一種起因於人際間為爭奪組織空間，所發生不可避免的衝突行為。
Farrell & Petersen	1982	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Gray & Ariss	1985	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Ralston	1985	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Dubrin	1988	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Nils	1989	操弄組織內利益衝突及利益分配的互動行為。
Russ & Fandt	1989	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。

表 2.17 組織政治行為的定義（續）

作者	年代	定義
Kakabadse	1990	政治行為其實不過是一種影響的過程，因此組織內大部份生活層面皆可以政治視之。
Pfeffer	1992	組織政治是一種權力操作的行為。
Dubrin	1992	當行動可能發生衝突時，個人或團體採取有意向的行動以影響工作而顯揚或保護他們自身的利益。
Fairholm	1993	組織成員用來引導上司、同事、部屬朝向自己所期望的目標之行為。
Dohen	1993	組織中誰用什麼方式，在什麼時間去得到什麼的行為
Drory	1993	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Parker Dipboye & Jackson	1995	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Zhou & Ferris	1995	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Cropanzano & Kacmar	1995	組織政治行為是個人為達成以其自身的利益為目標，而忽略他人或組織利益的行為。
Baron	1997	個人或團體透過努力去強化本身權力及掌控他人行動，達成個人或團體目標的行為。
Kreitner & Kinicki	1999	組織政治行為包含了企圖去增進或保護個人或團體自我利益的影響行動。
Daft	1999	當抉擇產生不確定性和意見分歧時，為達成自己想要的結果而採取權力與資源的獲致，發展和運作的活動。
Kacmar & Baron	1999	組織政治行為是個人追求有助自身利益目標，而不顧其他人或組織利益的行為。

資料來源：1.部份引自易義勝（民 91），公部門員工上政治行為與工作滿足感之關係—高雄政府公車處為例，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。

2.部份本研究整理。

Kacmar & Baron（1999）組織政治行為是個人追求有助自身利益目標，而不顧其他人或組織利益的行為。

依表 2.7 來看，政治行為的產生通常是在資源分配政策不明朗的情況下所衍生出一種競爭行為（Kacmar & Baron，1999），換言之亦是一種權力的運用及鬥爭。

2.5.2 組織政治行為與管理行為

一個成功的管理者必須主動積極的投入於規劃、組織、領導，用人與控制等五項基本的管理功能（黃英忠，民 86）。而在此前提之下管理

行為的五大功能必須賴以權力，須藉由權力的運作來發揮管理行為的五大功能必須賴以權力，須藉由權力的運作來發揮管理功能。但對組織政治行為或管理行為的認定則可能因人而異。這是因為組織成員對於組織政治行為的認定歸類具有不同的立足點或參考角度。例如：某一個部屬因為業務上的疏失受到主管的申誡處分，但部屬為了轉移其業務疏失的焦點，而指稱主管是刻意刁難，來規定避責任。表 2.18 即表兩者間之差異。

表 2.18 政治行為的認定類型

認定為政治行為	認定為有效管理的指施
1.指責別人	1. 穩固職責
2.阿諛奉承	2. 發展工作上的關係
3.拍馬屁	3.表明忠誠
4.推卸責任	4.授與職權
5.留一手	5.決策建檔
6.製造衝突	6.鼓勵改革與創新
7.結盟	7.促進團隊合作
8.告密	8.提高效率
9.詭計多端	9.事前規劃
10.逾越本份	10.有勝任能力
11.野心勃勃	11.有事業心
12.投機取巧	12.機敏靈活
13.狡滑奸詐	13.務實取向
14.自大的	14.自信的
15.吹毛求疵	15.留意細節

資料來源：T.C.Krell,M.E.Mendenhall,and J.Sendry,"Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics",paper Presented at the Westem Academy of Management Conference,Hollywood,CA,April 1987.

在組織中政治行為和管理行為並存是一種極普遍之現象 (Madison, 1980) 在 Madison 的研究中，多數同意從事組織政治行為是必然的，也體認從事法治行為極可能帶來傷害，但卻不諱言的認為組織政治行為是個人追求成功的一項重要因素。這是因為太多的決策必須在曖昧不明的

情境下決定，但事實不可能完全客觀，倘者未有公開解釋及受到普遍接受的說明，組織內成員將會動用一切可能的影響力來支持自身的目標與利益及維護自我認定的尊嚴。

2.5.3 影響組織政治行為的因素

不同的組織型態及組織競爭環境，成員所從事的政治行為並不相同，參考 Kacmar & Baron (1999) 整理關於組織政治文獻約可將影響組織政治行為的因素歸納為：個人因素，工作環境因素及組織的因素三項。Robbins 則列舉個人及組織因素是如何促進政治行為，並對組織中的個人與團體提供有利的結果。如圖 2.4。

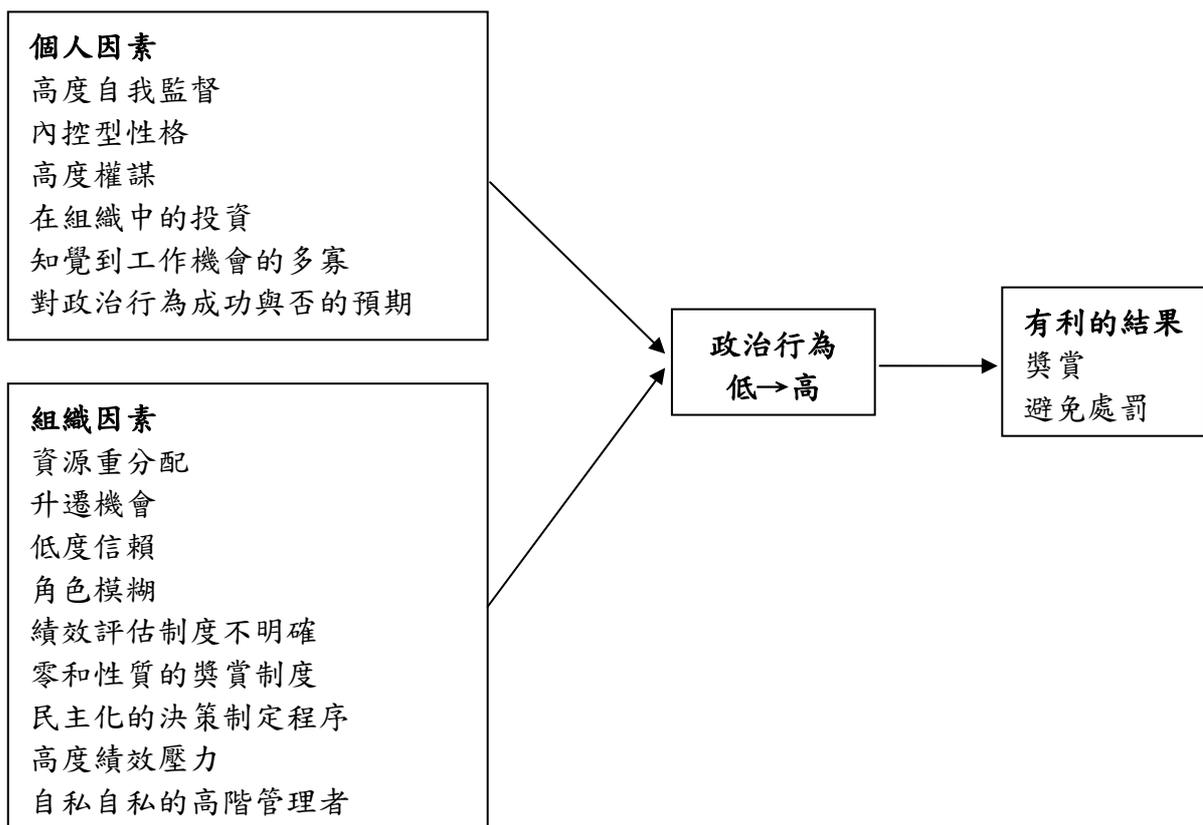


圖 2.4 影響政治行為的因素

資料來源：Stephen P, Robbins (1993) Organizational Behavior, 6th Edition, U.S.A, Prentice-Hall, P.424

1.個人因素

個人因素方面，研究學者認為針對性格特徵而言，具高度自我監督，內控型性格及高度權力需求的人，較可能從事政治行為。同時個人在組織中的投資，知覺工作機會的多寡，及對政治行為是否成功的預期等因素，將影響其採取不正當政治行為的意願。縱觀影響組織政治行為的個人因素中，多與個人的未來發展或滿足自身所設定的期望標準有關。如果當組織成員對於具有高度報復風險的不正當組織政治行為結果足以用本身特殊的技術、能力、知識來承受時，愈有可能從事不正當之政治行為。

2.組織因素

於組織因素方面，最重要的是組織所擁有的資源，尤其當組織已面臨衰退時領導者被迫採取嚴苛的狀況來考慮主要的改變。這將使得組織成員面對兩大因素的壓力下助長政治行為的運用，避免受到波及。而倘若組織正面臨高度的成長，具有相當的資源及高度的擴展性此時升遷決策亦是另一項刺激組織內政治活動生成的動力之一。由此可知組織內的諸多決策、程序過程都具有影響組織內政治行為的形成及成員運用政治行為的動機。

據上述研究文獻；組織政治行為本研究將其作成下述之定義「組織成員運用非正式的管道、方式作為來達成本身高度期待的目標或結果，而此結果是無法以正式的管道或方式來爭取或競爭的，此種過程及行為稱之組織政治行為。」

2.6 工作投入

工作投入（Job Involvement）是由 Lodahl & Kejner 於 1965 年提出

的。Lodahl & Kejner 整合了 Allport (1947) 提出的「自我投入」(Ego-Involvement) 及 Dubin (1956)「生活興趣重心」(Central Life Interests) 兩個概念來解釋。Allport 認為在工作情境中尋求自我及他人的尊嚴，正是投入於所參與工作的心理現象。Dubin 認為生活與其重心不在工作上的人，比較不在乎從事工作的類別和工作成果好壞。心理學家對投入的研究焦點較集中於組織情境對個人工作投入的影響；而社會學家則對工作投入的研究焦點置於個人社會化的過程所導致與工作有關的規範及價值觀，這些規範、價值觀會致使個人的工作行為模式不同。

2.6.1 工作投入的定義

Lodahl & Kejner (1956) 將工作投入 (Job Involvement) 定義為：一個人心理上認同其工作或在他的自我形象中工作的重要性；工作投入的程度是依個人自尊受其工作績效影響之程度而定。Dubin (1958) 認為心理學的激的理論並無法適當地解釋組織的行為。因為其不能明確的說明驅動力 (Drive) 滿足的模式，依此必須從探討社會的規範及價值觀著眼，因這些規範和價值觀是長期影響著個人的行為模式。Vroom (1962) 指出對工作上的自我投入應包括：工作因素對工作投入的影響，以及自我投入會導致更高的工作績效。

Lawler and Hall (1970) 針對 Lodahl and Kejner 所提的定義，續區分為兩個概念：一個為「工作投入」，另一個稱為「內在激勵」(Intrinsic Motivation)。換言之，當個人知覺到工作績效可以使個人的自尊需求獲得滿足，而且工作績效可以經由個人的努力而獲得時，個人便於工作上產生投入，如此的定義符合期望模式 (Expectancy)。近來諸多學者對工作投入之研究極為熱衷，但對其定義之解釋則多有迥異，茲將各學者對工作投入之定義整理如表 2.19。

表 2.19 工作投入的相關定義彙整表

序號	研究者	工作投入的相關定義和看法
1	Dubin (1955)	生活與興趣重心不在工作的人,較不在乎工作類別和工作成果好壞。
2	Vroom (1962)	當個人自尊的感覺,因績效好而日增,工作投入便產生。
3	Blood & Hulin (1967)	工作投入是個人在工作以外的環境裏,個人特性社會化的結果。
4	Maurer (1969)	工作投入是工作個人自我印象中重要性程度。
5	Lawler & Hall (1970)	將 Lodahl & Kijner 對工作投入定義再細分為二種不同的定義:第一個定義稱之為「工作投入 (Job involvement)」。第二個定義稱之為「內在動機」(intrinsic motivation)。
6	Farris (1971)	工作投入是個人與其工作環境交互作用的結果。
7	Ruh, White & Wood (1975)	工作投入是一種人格特質,會受組織環境的影響。
8	Saleh & Hosek (1976)	將工作投入的解釋與定義歸納為以下四種: 1.工作投入是指個人的整個工作情境在其生活環境中所佔的重要程度。 2.工作投入是指個人在其工作上主動參與,以使其個人的尊嚴、自主、自尊等需求,獲得滿足的程度。 3.工作投入是指個人認知其工作績效對個人自尊影響的程度。 4.工作投入是指工作績效與自我概念相一致的程度。
9	Rabinowitz & Hall (1977)	工作投入可以區分為下列三種方向: 1.工作投入是一個個人特質的依變項。 2.工作投入是受個人所處的工作環境誘導下所產生的,較易受組織環境所影響,個人特質對工作投入的影響則較小。 3.工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。
10	Blood & Hulin (1977)	個人在工作以外的環境裏,個人特質社會化過程的結果。
11	Reitz & Jewell (1979)	個人生活中,工作所佔的重要性,同時會影響其工作表現及其他工作行為。
12	Kanungo (1982)	個人心理上對其目前工作的認知或信念狀態。
13	Robbins (1983)	個體具有認同其職位,主動參與,而且認為他的工作績效對其自我價值感非常重要之程度。
14	Blau & Boal (1987)	一個人對任務感興趣及投入的程度。
15	Shih (1991)	工作投入是個體在心理上對工作的認同程度。
16	Steers, R. M. (1991)	一個人對任務感興趣及投入的程度。
17	Paullay (1992)	個體在認知上對於目前所從事工作的專注、關心與努力的程度。
18	Paullay, Alliger & Stone-Romero	個人在認知上專心從事、承諾、以及關心自己目前工作的程度。

表 2.19 工作投入的相關定義彙整表 (續)

序號	研究者	工作投入的相關定義和看法
	(1994)	
19	Brown & Leigh (1996)	工作投入是從事於他現在工作的程度及工作所具有之明確程度與在他生活中工作所佔之重要程度。
20	Hoffi-Hofstetter & Mannheim (1999)	當組織從衰退中回役時，員工會再次建立工作狀況，並專注在工作上

資料來源：本研究整理

從上述許多學者對工作投入的概念，工作投入是包含許多層面的工作態度，形成的原因及意義是全然不同的，然已逐漸形成單一且具體的概念，如 Kanungo (1982) 則區分為特定工作情境的工作投入 (Job Involvement ; JI) 和一般工作情境下的工作投入 (Work Involvement ; WI)

本研究對工作投入的定義是：「個人主觀的價值標準與工作環境、組織情境所交互影響後產生的態度。」

2.6.2 工作投入的理論模式

根據許多學者對工作投入的定義及不同的解釋，工作投入的理論模式約分有三種模式，分別是：期望理論模式，動機理論模式與綜合理論模式。

1. 期望理論模式 (Expectancy Model)

該理論由 Vroom (1964) 提出，基本認為個人採取某一行動的傾向，乃取決該行動會造成某種結果的可能性，及該結果對行動者的吸引力。換言之，個體的某些行動可否滿足其個人的需求，受到兩個變項的影響：

(1) 行動可達成某些結果的可能性知覺，Vroom 將此變項稱為「期望」。

(2) 該行動所產生的結果，對個體能提供多少需求滿足的貢獻，Vroom

將此變項稱之為「期望價值」。

「 $F=VE$ 」此公式表示 Vroom 的理論架構。

F (Force)：指個人內在的動機力量，依工作投入程度表示。

V (Valence)：指個人對工作結果的價值感，亦即工作的代價。

E (Expectancy)：指個人估計達成目標的可能性，也代表著需求得以滿足的可能性。

期望理論中假設「人是可認知的，有理性且經濟取向的，人會不斷地對其週遭事物加以評估而做出對自己最有利的決定」Campbell & Printchard (1976) 卻指出如此可能有所缺陷，未必正確。

2. 動機理論模式 (Motivational Model)

Kanungo (1979) 提出此理論模式，透過整合社會學和心理學對工作投入和疏離的看法，認為工作投入是受個人社會化及其工作環境能否滿足個人的需求潛力所影響。圖 2.5 為 Kanungo 的動機理論模式。

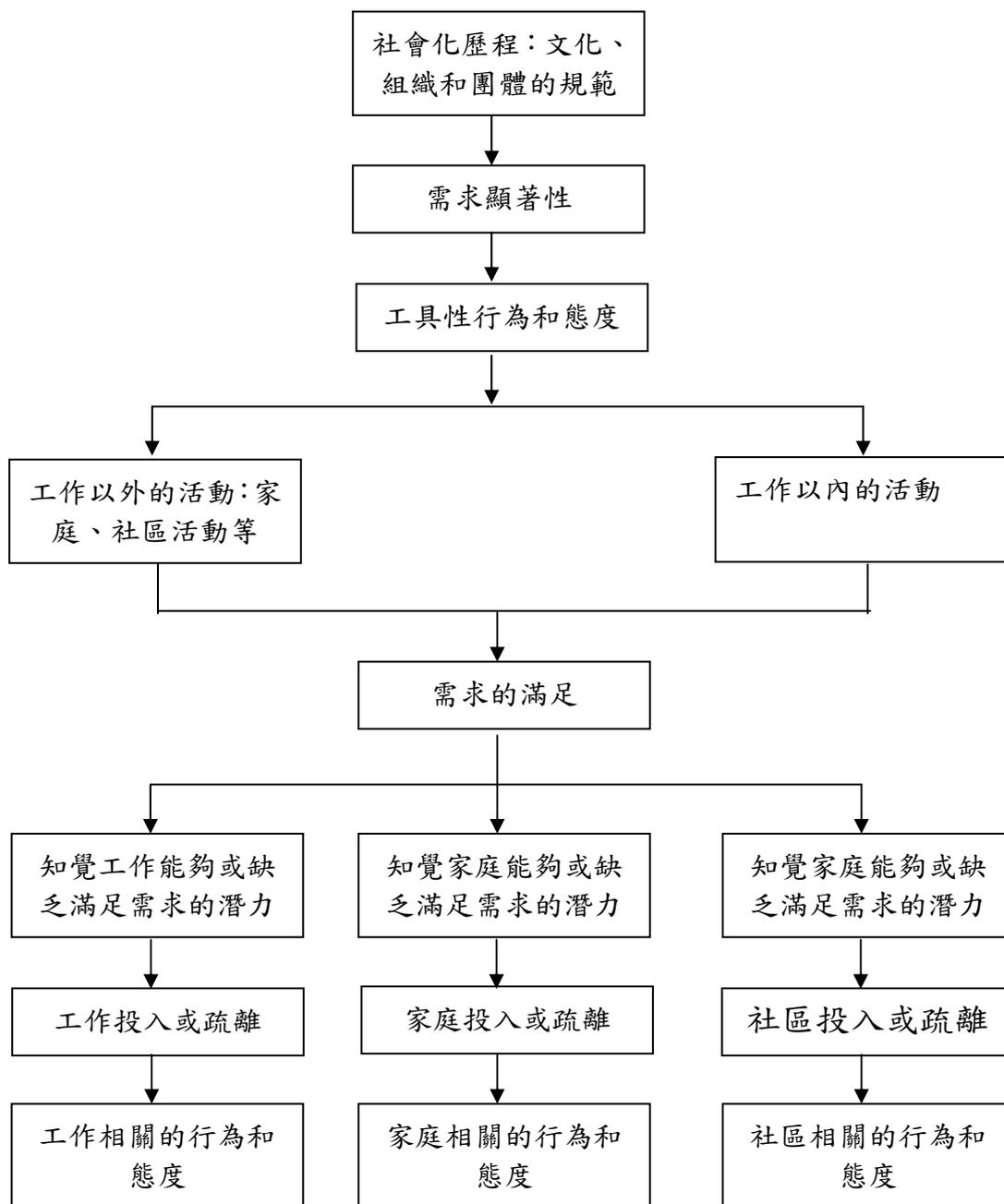


圖 2.5 Kanungo 的動機理論模式

資料來源：Kanungo (1979) : The Concepts of Alienation and Involvement Revisited, Psychological Bulletin, Vol.86, No.1, P.133。

由 Kanungo 的動機理論模式可知，組織成員在工作內外的活動是受到需求極為顯著的影響，同時需求顯著性則可追溯至其過去的社會化歷程與工作環境滿足需求的潛力，若現階段工作得以滿足個人顯著需求及期望，個人便能於工作產生投入的態度，形成心理認同及普遍化的認知狀態；反之若工作無法滿足個人顯著需求及期望，組織成員將對工作產生疏離感。

3. 綜合理論模式 (Comprehensive Model)

Rabinowitz & Hall (1977) 將曾對工作投入學者的文獻加以整合研究，他們發現影響工作投入的因素可歸納為三項，分別是：個人特質，工作情境和工作結果。

(1) 工作投入為個人特質的依變項，個人特質包涵個人背景變項與人格特質變項：

(a) 個人背景變項：如性別、年齡、教育程度，婚姻狀況與年資等。

(b) 人格特質變項：如內外控性格，高層次需求強度與清教徒的倫理特質等。

(2) 工作投入情境函數：

如領導行為，組織規模、決策參與等。持此觀點的學者均認為員工的工作投入受工作情緒的影響，大於員工的個人特質。

(3) 工作結果：

此因素是將工作投入視為個人特質與工作情境互動下的產物。即是工作投入不只是由個人特質所引起，亦非單獨因工作環境誘發，乃是由個人及情境的互動相互交錯影響。(李佳穗，民 89)。

綜合理論模式如圖 2.6 所示。

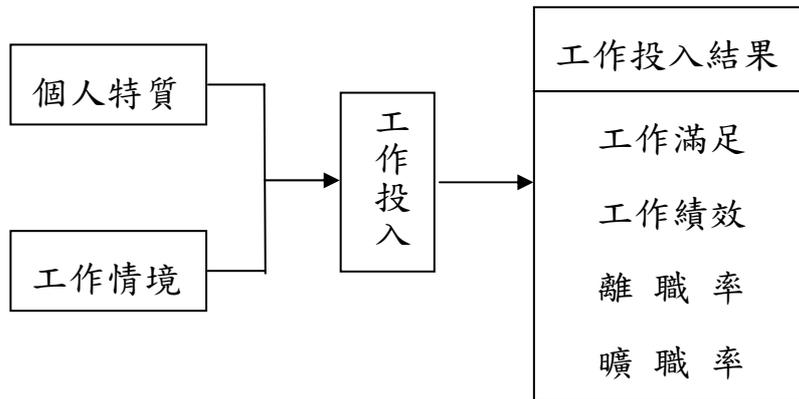


圖 2.6 Robinowitz & Hall (1977) 綜合理論模式

Brown (1996) 提出有關工作投入的前因、相關及後果變項的架構，如圖 2.7。

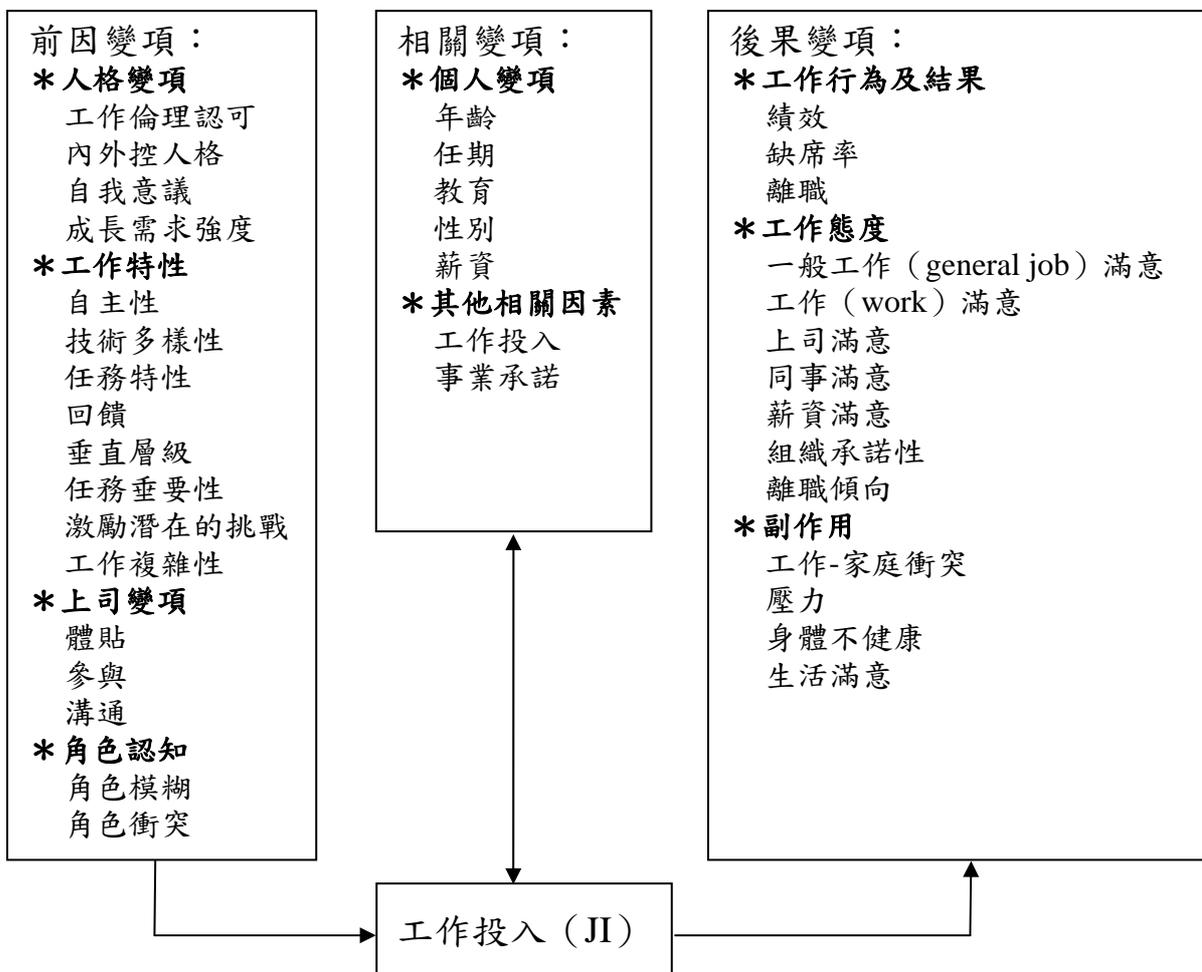


圖 2.7 Steven P. Brown 工作投入的前因、相關及後果變項分類

2.7 工作行為

產業結構變遷，競爭環境的巨變，組織面對的各項環境也日趨複雜，組織追求扁平化、績效、繼而進入組織學習的領域，而組織成員的工作行為開始掀起一股研究風潮。

2.7.1 工作行為的意義

最初提出組織公民行為的概念是 Barnard (1938) 在 *The Function of the Executive* 一書中提出的：組織為一合作性的機構，且人們會自願貢獻努力在合作性的系統中。強調組織成員會自然地傾向於推動及維持一群人的合作。Barnard 進一步指出所謂「自願」是指不同於效能、能力或個人貢獻的價值，而是自我犧牲。

在 1939 年時 Roethlisberger & Dickson 延伸 Barnard 的概念區分為正式與非正式組織的差別。其中：「非正式的社會組織存在於每一個工作場所中，而且是有效合作的必要條件，許多合作存在於非正式的地位，並且會幫助正式組織的運作。其中所提的「非正式」及「合作」即是組織公民行為的本質。許多學者陸續的工作行為 (Worker's Behavior) 投入研究，且各自有其觀點及看法。Katz & Smith, Organ & Near (1983) 將角色外行為正式定義為組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)。自此便引起許多研究者進入該領域作實證研究的探討。有關工作行為的定義整理如表 2.20。

表 2.20 組織公民行為之論點與構面

研究者	觀點	定義	組織公民行為構面
Barnard (1938)	合作觀點	組織是結合個人努力合作，強調個人有意願將其努力貢獻於合作體系。	合作行為
Roethlisberger & Dickens (1939)	事實與情感性邏輯	生產力是正式組織（職權結構、角色規範與技術（的一種功能，屬於客觀的事實邏輯。合作是維持組織內部平衡，包括平常對他人工作需要的調適，屬於情感性邏輯。	合作行為
Katz & Kan (1966)	三種組織行為型態	1.吸引人們進入曾留在組織中的行為。 2.員工需完成明確的角色要求行為。 3.存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。	角色外行為
Bateman & Organ (1983) Smith, Organ, Neier (1983); Organ (1983a)	OCB 觀點	OCB 是個人自行決定如何取捨的行為，不是經由報償制度直接或明確的認定，整體上促進組織營運的效能。	1.OCB 2.利他、一般順從 3.利他、職業道德、運動家精神、事先知會、公民道德。
William & Anderson (1991)	OCBO (OCB-Organization) & OCBI (OCB-Individuals) 觀點	OCBO：表現有利於組織的行為。 OCBI：及時有利於特定個人，間接對組織貢獻。	1.利於組織的組織公民行為。 2.利於個人的組織公民行為。
Graham (1991); Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)	政治哲學觀點	涵蓋傳統角色內工作績效、組織功能性角色外行為及完全負責的參與政治行為。	忠誠、服從、社會性參與、功能性參與。
林淑姬 (1992)	本土化組織公民行為	發展本土化組織公民行為量表，試圖涵蓋西方 OCB 觀點。	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實
本研究	三種組織行為型態 & OCB 觀點	組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作。	1.角色內行為：堅守本分行為 2.人際利他行為 3.組織公益行為。

資料來源：本研究整理

2.7.2 工作行為的理論

Katz & Kahn (1966) 定義為角色內行為 (In-Role Behavior) 與角色外行為 (Extra-Role Behavior)。同時亦認為一個有效的組織須包含三種行為：

1. 吸引人們進入並留在組織中的行為。
2. 員工需定位成明確的角色要求行為。
3. 存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。

Katz & Kahn (1966) 進一步表示：「在工廠的每個工作群體中，於政府辦公室的每個部門中，以及在學校的每個單位裏，皆存在無數的合作性行為，倘若沒有這些合作的行動，系統必定會瓦解。而且這些行為不包括在工作正式的角色規定中。」如此亦說明組織內非正式團體相互間的相處及合作的重要，甚而是各團體間的實力平衡。

年 O'Reilly & Chatman (1986) 對堅守本分行為的看法：堅守本分行為係指工作者受到規定的期望行為。此表示的期望行為是指工作說明書中明確記載的行為。但此行為卻會使組織直接受益，但個人並未直接受益的社會贊同行為。

Gupta & Jenkis (1991) 提出對退卻行為的看法：退卻行為是當認知組織的狀況不合己意時，組織成員會增加和組織間生理或心理上差距的自願性反應。圖 2.8 表示，在任何組織中，所有成員均會產生兩種力量，一是吸引力 (Attractions) 另一排斥力 (Aversions)。吸引力來自組織對其成員的身份報償，亦可分為內部及外部吸引力。內部吸引力包括有趣的工作，是指安全，是屬於生理上或物質上的。然而排斥力是指工作環境負面的情形，如工作是無聊沒有成就感，難以相處的上司或同事、高度的工作壓力等。若排斥力大於吸引力時，將產生對現況不契合的情形，

而形成退卻力量 (Escape Force)。組織成員據此依情況的程序選擇相當的退卻行為。而退卻行為的產生亦受到許多限制條件的因素影響。

而人際利他行為，只有在組織分配公正時，員工才會出現對組織公益的行為 (蔡民慶,民 86)。

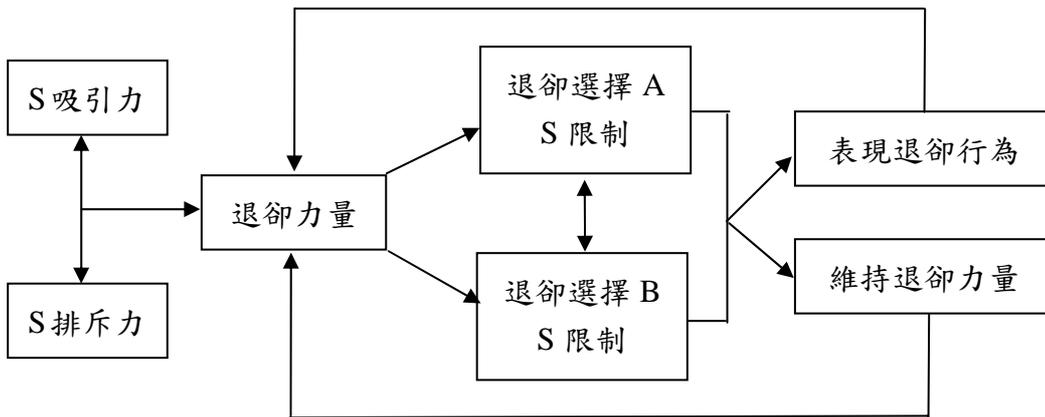


圖 2.8 產生退卻行為的架構

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr. (1991), Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors Human Resource Management Review, Vol ., p.44

Gupta & Jenkis (1991) 則認為應同時考量退卻行為的嚴重性 (Severity) 及經常性 (Frequency) 來決定退卻程度的高低，提出退卻行為連續帶，如圖 2.9

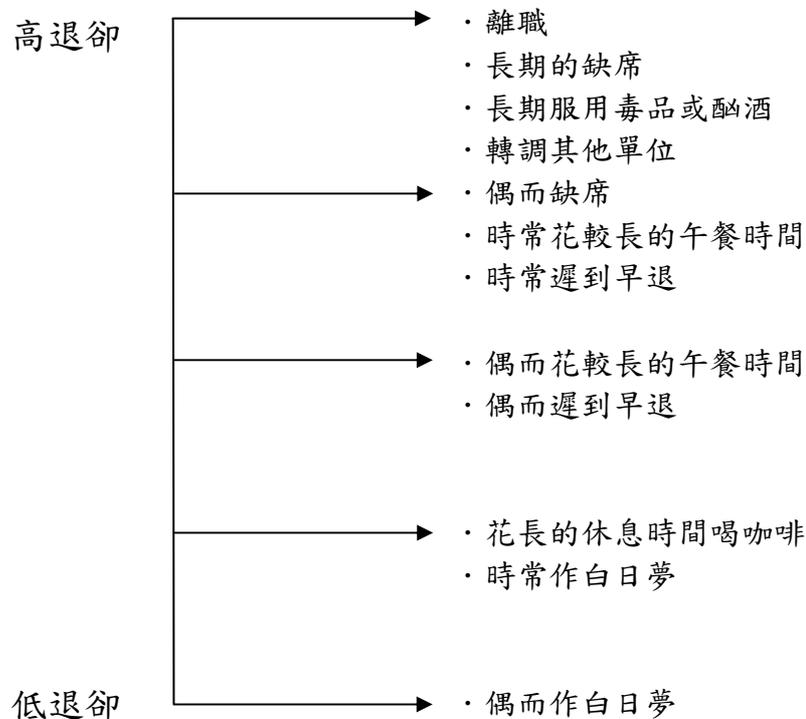


圖 2.9 退卻行為連續帶

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr. (1991), Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol., p.44

依圖 2.10 所示，員工於工作上所表現的退卻行為，會從增加組織在心理上的距離到增加和組織在身體上的距離，形成此退卻行為連續帶。也就是說當員工開始表現退卻行為時一般即是冷眼旁觀組織的一切事物，對任何有關的人事物均漠不關心；而當排斥力已超過員工本身可容忍接受的程度時員工使開始藉故缺席，或是離職。

依上述文獻，本研究將工作行為定義如下：「組織成員受到組織各項作用力的影響而產生的動機，反映於實際操作上的行為及期望情緒。」

2.8 本研究探討方向及國內相關研究

農會在本國的企業體及人民組織中是一個較特殊的團體，農會法第一條「農會以保障農民權益，提高農民知識技能，促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟為宗旨。」此敘明農會成立的宗旨是具有非營利組織的目的；於農會法第四條中列舉出農會的 20 項任務，20 項任務中涵括許多層面，而農會依此而設立各事業部門。但農會以其所在行政區域為其組織區域，而農會的理、監事、會員代表均透過選舉產生，因此地方派系涉入程度是可想而知的，故受到地方派系力量的影響，農會員工在充滿政治力的組織中，對此會如何影響其工作行為？這將是本研究的探討方向。

2.8.1 研究架構的設計

如何來解釋組織內的政治運作對員工的工作行為？這是在確定本研究架構的難題。

Stephen P. Robbins(2001)將組織行為的分析方式從個體層次、團體層次及組織系統層次三個層次。從個人、團體到組織將組織行為的權變模式加以聯結，如圖 2.10 所示。

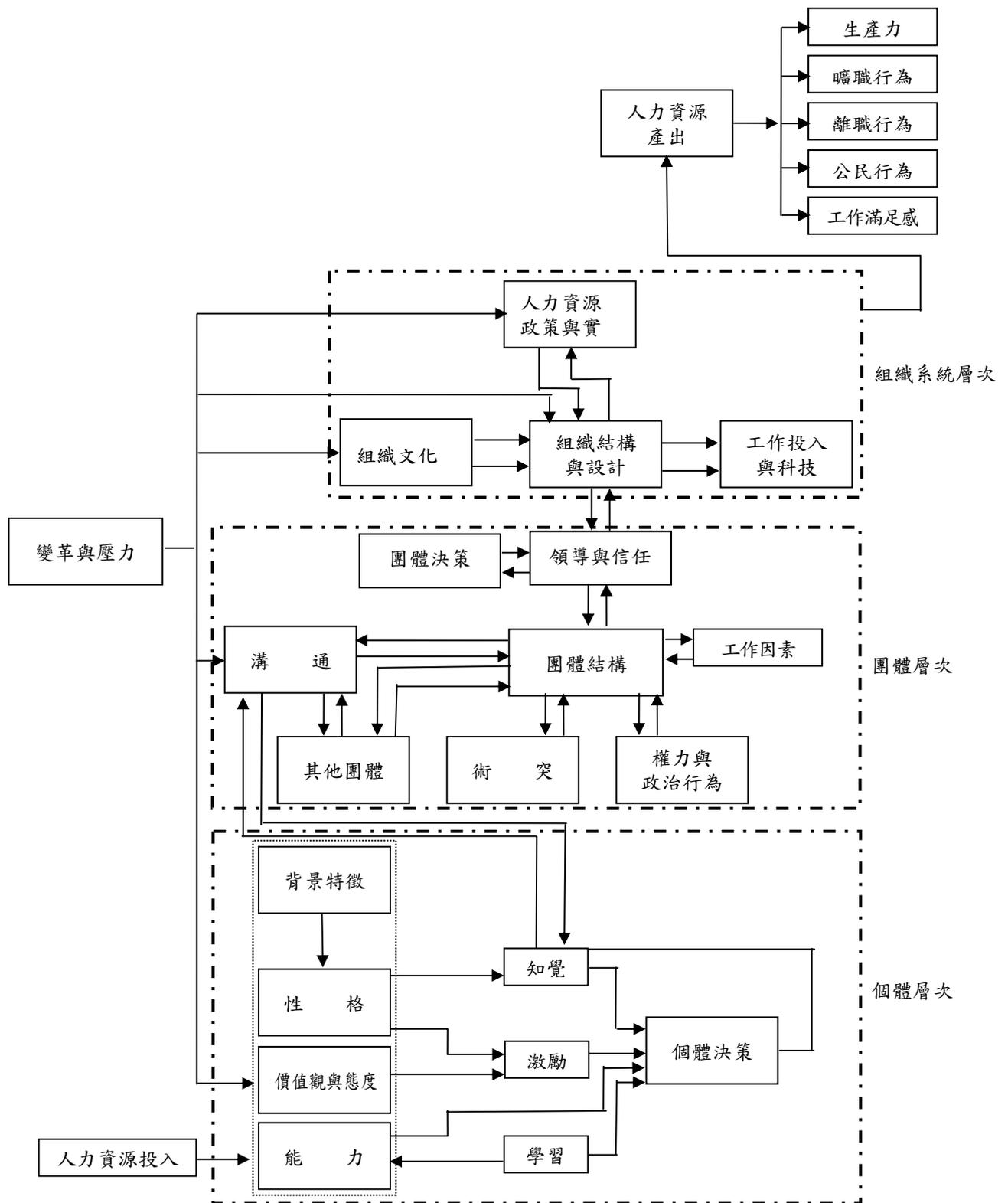


圖 2.10 基本的組織行為模式

資料來源：李菁芬等譯（民 90），Organizational Behavior/Stephen P. Robbins 著，組織行為，二版，台北：華泰文化事業股份有限公司

從圖 2.10 的三個層次帶出了本研究架構的雛型，然而影響工作行為的變數有許多，但如何能契合本研究的探討方向及具完整的研究變項，則需在研究變項的選擇上符合個體、團體及組織系統三個層次。

2.8.2 研究變項的選擇

在組織行為模式中「知覺」是屬於個體層次的變數，而為符合本研究的方向，即選取「組織政治知覺」為本研究的自變數。參考 Terris et al(1989)提出的組織政治知覺模型及 Lacmar & Baron(1999)整理的組織政治知覺前因及後果變項，選擇「組織承諾」及「工作投入」兩個中介變數。本研究著重在組織政治的層面，而當組織內的政治操作充斥時組織成員對公平的知覺如何？於此又帶出了一個問題，當組織成員面對其公平認知及對組織政治知覺的認知，是否會採取某些政治行為？據此「組織公平」及「組織政治行為」分別被選取為自變數及中介變數。

本研究的對象為基層農會員工，在高度的政治及地方派系色彩中，組織內必然不可避免因此而產生許多非正式團體。這些非正式團體可能是因派系而自然結集的，也可能是員工自因個人特殊的遭遇或共同嗜好所形成的，不論原因為何這些非正式團體是必然存在的。有存在的非正式團體就產生次文化，於是「組織非正式團體」及「組織次文化」也成為本研究的變數。但是這兩個變數產生了些許問題，組織非正式團體即為非正式的存在應如何去界定或劃分，是該選為自變數或中介變數？而組織次文化即為次文化亦非主流核心價值觀，需如何貼切的敘述？基於上述問題影響決定將「組織非正式團體」刪除而將「組織次文化」選為自變數。目前國內有關「次文化」的研究大部份集中在社會學的範疇，並無量表之建構，於是本研究利用 Kendall、Buffington、Kenall(1987)及 Dougias(1982)的觀念來構築量表。

至此本研究的架構及變項從自變數的「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」到中介變數「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」，依變數「工作行為」予確立完成。即從個人對組織的政治知覺，組織公平的認知及個人次文化的屬性，到對團體的組織承諾時程度，政治行為的運用及工作投入的程度，續而產生組織系統的產出「工作行為」。

2.8.3 國內相關研究

目前國內在組織政治知覺的研究中較常出現的有組織承諾、組織公平、工作投入及工作績效、組織公民行為，約有 20 篇文獻。而組織政治行為則有約 5 篇；組織政治知覺及組織政治行為兼具的僅有 1 篇文獻。將組織承諾及工作投入列為研究變項者有 27 篇文獻，組織承諾及組織公平則有 10 篇，工作投入及工作行為有 2 篇。

綜合上述由全國博碩士論文網站的搜尋結果，本研究的架構與目前國內的研究文獻並無重覆，且並無過多研究變項的重疊，同時本研究特別構築組織次文化的量表來探討其對工作行為的影響。

第三章 研究方法

本章將研究架構、研究假設、各變項之操作性定義、研究設計，及資料分析與方作一介紹。

3.1 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的及第二章文獻探討整理分析，提出下列研究架構。本研究架構以「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」為自變數，「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」為中介變數，以此研究架構來探討基層農會員工於現階段工作環境中的「工作行為」之間互影響的關聯性。研究架構如圖 3.1 示，研究架構及相關子構面如圖 3.2 所示。

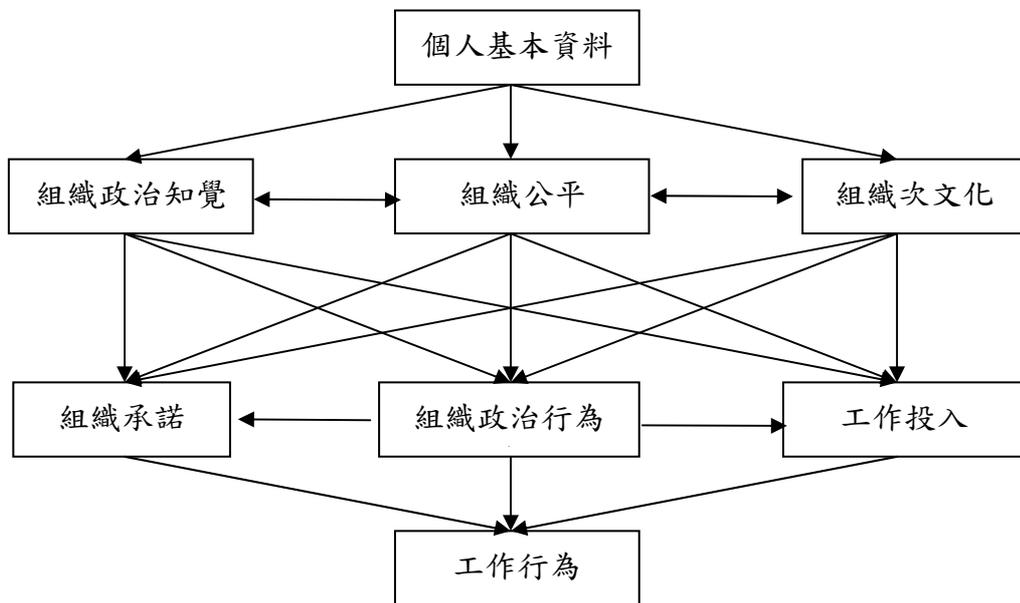


圖 3.1 研究架構

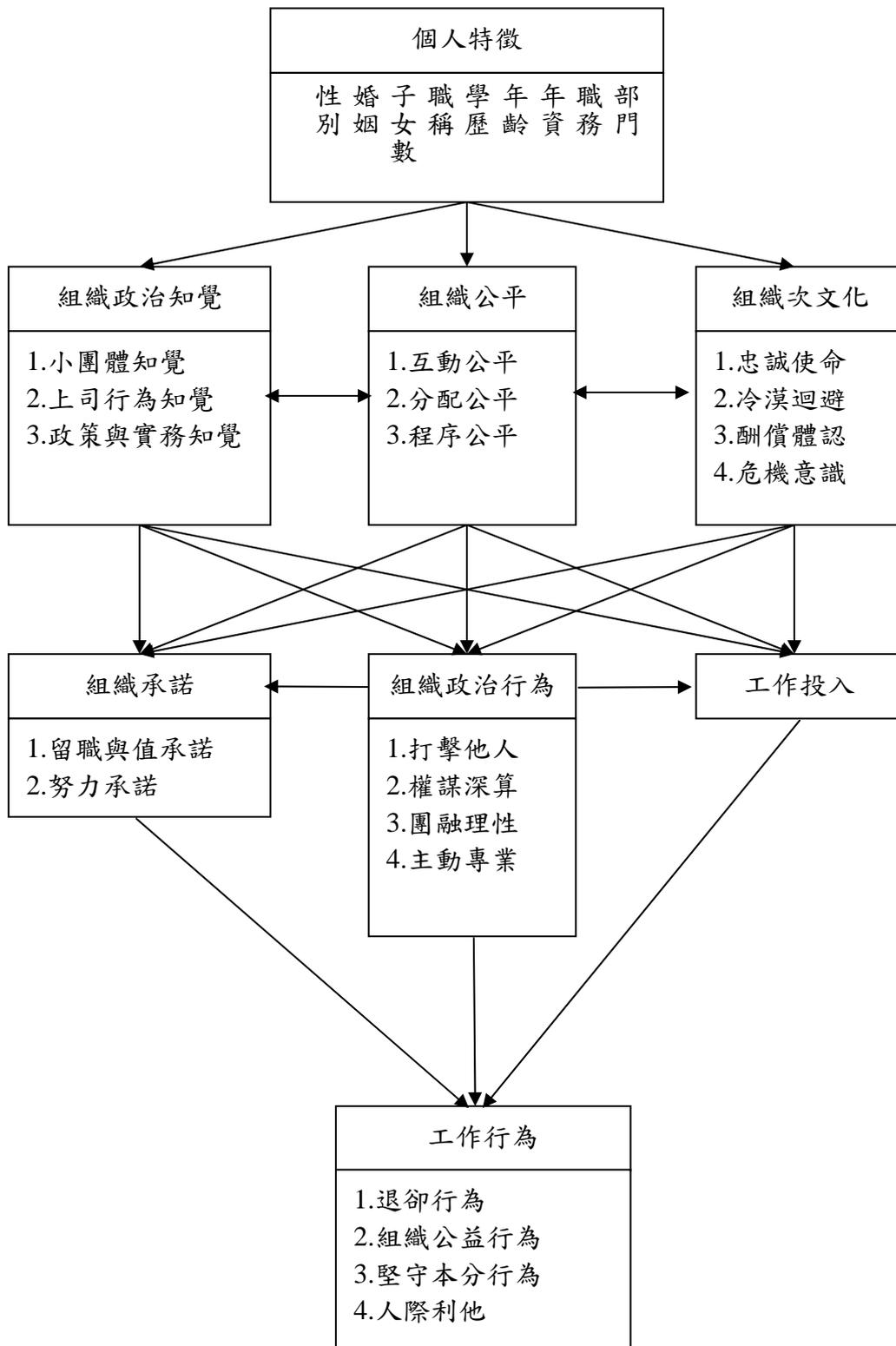


圖 3.2 研究架構及相關子構面

3.2 研究假設

依本研究之相關文獻探討及本章第一節之研究架構，茲將本研究之研究假設整理歸納如下：

1. 差異性假設

假設 1-1 基層農會員工不同的個人特徵對組織政治知覺無顯著差異。

假設 1-2 基層農會員工不同的個人特徵對組織公平無顯著差異。

假設 1-3 基層農會員工不同的個人特徵對組織次文化無顯著差異。

假設 1-4 基層農會員工不同的個人特徵對組織承諾無顯著差異。

假設 1-5 基層農會員工不同的個人特徵對組織政治行為無顯著差異。

假設 1-6 基層農會員工不同的個人特徵對工作投入無顯著差異。

假設 1-7 基層農會員工不同的個人特徵對工作行為無顯著差異。

2. 相關性假設

假設 2-1 基層農會員工的組織政治知覺與組織次文化無顯著相關。

假設 2-2 基層農會員工的組織政治知覺與組織公平認知無顯著相關。

假設 2-3 基層農會員工的組織政治知覺與組織承諾無顯著相關。

假設 2-4 基層農會員工的組織政治知覺與組織政治行為無顯著相關。

假設 2-5 基層農會員工的組織政治知覺與工作投入無顯著相關。

假設 2-6 基層農會員工的組織政治知覺與工作行為無顯著相關。

假設 2-7 基層農會員工的組織公平認知與組織次文化無顯著相關。

假設 2-8 基層農會員工的組織公平認知與組織承諾無顯著相關。

假設 2-9 基層農會員工的組織公平認知與組織政治行為無顯著相關。

假設 2-10 基層農會員工的組織公平認知與工作投入無顯著相關。

假設 2-11 基層農會員工的組織公平認知與工作行為無顯著相關。

假設 2-12 基層農會員工的組織次文化與組織承諾無顯著相關。

假設 2-13 基層農會員工的組織次文化與組織政治行為無顯著相關。

假設 2-14 基層農會員工的組織次文化與工作投入無顯著相關。

假設 2-15 基層農會員工的組織次文化與工作行為無顯著相關。

假設 2-16 基層農會員工的組織政治行為與組織承諾無顯著相關。

假設 2-17 基層農會員工的組織政治行為與工作投入無顯著相關。

假設 2-18 基層農會員工的組織承諾與工作投入無顯著相關。

假設 2-19 基層農會員工的組織承諾與工作行為無顯著相關。

假設 2-20 基層農會員工的組織政治行為與工作行為無顯著相關。

假設 2-21 基層農會員工的工作投入與工作行為無顯著相關。

3. 變項間的影響關係

假設 3-1 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入、對工作行為的退卻行為構面無顯著影響。

假設 3-2 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入、對工作行為的組織公益行為構面無顯著影響。

假設 3-3 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為，工作投入對工作行為的堅守本分行為構面無顯著影響。

假設 3-4 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為，工作投入對工作行為的人際利他行為構面無顯著影響。

4. 集群分析後的差異性假設

假設 4-1 基層農會員工不同的組織次文化類型對組織政治知覺無顯著

差異。

假設 4-2 基層農會員工不同的組織次文化對組織公平無顯著差異。

假設 4-3 基層農會員工不同的組織次文化對組織次文化無顯著差異。

假設 4-4 基層農會員工不同的組織次文化對組織承諾無顯著差異。

假設 4-5 基層農會員工不同的組織次文化對組織政治行為無顯著差異。

假設 4-6 基層農會員工不同的組織次文化對工作投入無顯著差異。

假設 4-7 基層農會員工不同的組織次文化對工作行為無顯著差異。

3.3 研究變項之操作型定義

依第二章相關的文獻探討，建立本章的研究架構與研究假設，本研究係探討組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為各變項之關係及影響。茲將各構面的操作型定義，詳述如下：

1. 組織政治知覺

依據 Kacmar & Ferris (1991)，組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」。例如像偏袒與辭身關係良好的同事，或操縱組織政策，利用本身由組織所賦與的權力來追逐私利等。故組織政治知覺代表受試者視其工作環境政治化（如別人從事促進本身利益的行為，而從受試者的角度認為是不公正且不公平）的程度（李安民，民 91）。

2. 組織公平

Niehoff & Moorman (1993) 於研究主管視察、組織公平與組織公民行為時，參考 Moorman (1991) 問卷設計，將組織公平分為：分配公平、程序公平，互動公平。

(1) 互動公平：表示員工對主管制定決策時受到的考量程度。

(2) 分配公平：表示員工認為組織對資源及工作勞務分配的公平認知程度。

(3) 程序公平：表示員工對主管制定決策的公平性認知程度。

3.組織次文化

本研究有關組織次文化係參考 Kendall-Buffington、Kenall (1987) 利用 Q-Sort 與因素分析探討次文化與決策支援系統 (DSS) 之間的關係所歸納出三種次文化：忠心耿耿者 (Loyalists)、改革運動 (Crusaders)、不滿反抗者 (Malcontents)。

(1) 忠心耿耿者：對組織有崇拜式的認同，可不計個人得失為組織奉獻。

(2) 改革運動：認為組織需要改革以追求更高的經營績效。

(3) 不滿反抗：基於本身主觀認知所受的各項待遇對組織不滿及反抗一切措施。

4.組織承諾

組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，必需包含：(1) 強烈地參與組織的目標及價值 (2) 個人願意為組織的利益而努力 (3) 希望繼續留在組織中。(Porter, Steers, Mowday & Boullion, 1974)

5.組織政治行為

依第二章之文獻探討，本研究使用 Mayes & Allen (1977) 對組織政治行為的定義，「組織政治是一種影響力的管理，為了達到非組織認可的目標，或者使用非認可的手段，連成組織認可的目標。」

6.工作投入

本研究之工作投入構面量表，係採用 Kanuago (1982) 所發展之

量表，為單一構面。Kanugo 認為工作投入是一種需求是否被滿足作用下的結果，當個人認知其需求被滿足的程度越高，便具有越高的工作投入，若個人認知需求被滿足的程度越低，其工作投入越低。故工作投入是一項可變的狀態，會隨個人的認知，及個人對工作環境的認知而改變。

7.工作行為

Williams & Anderson (1991) 認為有兩種行為，一是表現有利於組織的行為；一是及時有利於特定個人間接對組織貢獻。即為利組織的公民行為及利於個人的組織公民行為。

8.個人特徵變項

- (1) 性別選項為： 男 女共二項
- (2) 婚姻狀況選項為： 已婚 未婚 離婚、鰥寡三項
- (3) 子有數為： 2人以下 2人 3人 3人以上四項
- (4) 職稱選項為： 技工 雇員 辦事員 股員 專員 企劃專員
技術員 技師 臨時人員共九項
- (5) 學歷選項為： 初(國)中、小 高中(職) 大專 大學 研
究所以上共五項
- (6) 年齡選項為： 25歲以下 26-35歲 36-45歲 46-55歲 55
歲以上共五項
- (7) 服務年資選項為： 5年以下 6-10年 11-20年 21-30年 31
年以上共五項
- (8) 職務選項為： 主管、副主管 非主管二項
- (9) 服務部門選項則為： 信用部本部 保險部 推廣股 供銷部
信用部分部或辦事 會計股 企劃稽核室 會

務股 秘書室 總幹事室 生鮮超市 加油站
其他共計十三項。

3.4 研究對象與範圍

1. 研究對象

本研究之研究對象，係以目前服務於台南縣之基層鄉鎮市農會之人員為研究對象，不含南化鄉及七股鄉。因南化鄉及七股鄉農會信用部已由政府依相關法令由土地銀行及第一銀行接管，其組織已非完整之基層農會，故不在本研究的對象之列。除上述兩家基層農會之外，共有 29 家基層農會。員工總數約為 2,000 人左右，包含正式之聘任員工及臨時人員，不包含支領時薪之工作人員或工讀生。

2. 問卷發放及回收

本研究問卷由研究者親送及透過過同事與相關業務承辦人員發放為至，郵寄為輔，以便利取樣方法進行問卷之發放，共計發出 1,260 份問卷，回收 661 份問卷，經篩選剔除填答不完整及廢卷等問題問卷共 73 份，共回收有效問卷計 588 份，有效問卷回收率約為 47%。

3.5 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷為蒐集資料之研究工具，本研究問卷之設計經參考文獻資料，大部份採用經學者編製及受大部份研究學者採用之量表，問卷。問卷編製採結構式封閉型問卷，以李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表為評量尺度，以不記名方式由受測者依其主觀的認知依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選適當足以表示其意思之選項中勾選，計分方式為「非常同意」5 分、「同意」4 分、「無意見」3 分、「不同意」為 2 分、「非常不同意」為 1 分。茲將各構面之問卷來源整理如表 3.1。

表 3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	題數及子構面
組織政治知覺	採用 Ferris & Kacmar (1992), 經蘇明琪 (民 83) 翻譯之中文問卷。	分三構面：上司行為政治知覺、同事與小團體正治知覺、政策與實務政治知覺。共 31 題。
組織公平	Niehoff & Moorman (1993), 經陳序維 (民 91) 參考其架構編修之量表。	三構面：分配公平、程序公平、互動公平。共 19 題。
組織次文化	參考 Kendall-Buffington、Kenall (1987) 與 Douglas (1982) 兩項架構發展編修	共 30 題。
組織承諾	採用 Mowday R.T & Steers, R.M & Porter L.M (1979) 組織承諾問卷為量表, 並經吳靜吉、丁虹等人修訂之中文量。	共 15 題, 三構面：留職承諾、努力承諾、價值承諾。
組織政治行為	採用張正林 (民 91) 建構本土化的組織政治行為量表。	共 48 題。
工作投入	延用 Kanuago (1982) 所發展之量表。	單一構面共, 10 題。
工作行為	採用 Williams & Anderson (1991) 之量表, 楊偉霖 (民 91) 編修之問卷。	四構面, 共 20 題。

資料來源：本研究整理

本研究問卷計分為八部份，除第八部份為個人基本外，第一部份為「組織政治知覺」問項，第二部份為「組織公平」問項，第三部份為「組織次文化」問項，第四部份為「組織承諾」之問項，第五部份為「組織政治行為」之問項，第六部份為「工作投入」問項，第七部份為「工作行為」之問項。茲將本研究問卷各量表說明如下：

1. 組織政治知覺

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取三個成份因素，並將其分別命名為「同事與小團體政治知覺」、「上司行為政治知覺」、「政策與實務政治知覺」。信度係數

Cronbach's α 值分別為：0.8325、0.8079、0.8414。累積解除釋變異量為 49.506。因素分析及信度分析結果如表 3.2 所示。

表 3.2 組織政治知覺因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
同事與小團體知覺	15. 有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予人所需的資訊	0.770		
	16. 同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念	0.706		
	14. 在農會裡，有派系或小團體且會影響辦事效率	0.693		
	9. 上司僅會選擇未來有助於他們自己或對事情看法類似的人	0.564		
	20. 在這裡是偏袒得寵者而非才能有工作價值者可獲得升遷	0.564		
	11. 上司的作為（如：溝通、回饋）似乎直接有助於員工但卻是基于保護自己	0.523		
上司行為知覺	6. 只有努力工作的人會得到獎賞		0.761	
	2. 農會鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已建立的政策亦可		0.649	
	1. 在農會裡，好意見是可遇不可求，就算與上司意見不同亦可		0.638	
	8. 升遷者都是高績效者		0.623	
	12. 上司對員工的績效評等反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效		0.578	
	5. 上司與我溝通時，只為了自己塑造良好形象，對我並沒有多大的幫助		0.538	
	31. 當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』的諺語		0.478	
21. 在這裡，您只要是好好先生即可，而可以不管工作品質如何		0.444		
政策與實務知覺	22. 新進員工僅需要幾個月時間，即可察覺自己不該與誰做對			0.738
	27. 只要別人的活動不直接影響到我，我就不會在乎他們作什麼			0.665
	26. 員工離職的原因，大多是體會到單靠努力是無法高升的			0.626
	24. 當目標不明確，您會見到許多人嘗試對目標下定義，以符合自己需要			0.541
	25. 部門中總是有無人可相抗衡的影響力團體			0.540
	28. 我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個農會			0.535
	13. 我的同事只照顧自己，不會幫助他人			0.524
	23. 在這裡，您只要找到適當的人來詢問，就可以獲得想要的資訊			0.483
	18. 同事願意提供支援是因為他們期望從中獲得好處			0.465
10. 升遷和獎金的政策均有明文規定，但上司執行不公正只為私利			0.443	
特徵值		4.396	4.182	3.798
解釋變異量		17.585	16.727	15.194
累積解釋變異量		17.585	34.312	49.506
Cronbach's α 值		0.8325	0.8079	0.8414

資料來源：本研究整理

2.組織公平

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取三個成份因素，將其命名為「互動公平」、「分配公平」、「程序公平」，信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.9598、0.9052、0.8870。累積解釋變異量為 74.022。因素分析及信度分析結果如表 3.3 所示。

表 3.3 組織公平因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
互動公平	15.當決策的制定與我的工作有關時，上司會對我應有的權利表達關心	0.868		
	14.當決策的制定與我的工作有關時，上司會以真誠的態度和我商量	0.858		
	13.當決策的制定與我的工作有關時，上司會察覺我個人的需求	0.845		
	18.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供我可接受的解釋	0.833		
	12.當決策與我的工作有關時，上司會用親切與體恤的態度對待我	0.802		
	17.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供充分說明	0.758		
	16.當決策的制定與我的工作有關時，上司會與我討論決策內容	0.748		
	19.上司對任何與我工作有關的決策都能解釋的非常清楚	0.734		
	9.在員工請求下，上司會說明工作決策且提供額外的資訊	0.575		
分配公平	3.我認為我的工作量是合理的		0.827	
	2.我認為我的薪資水準是合理的		0.821	
	4.整體而言我認為我得的獎賞是合理的		0.805	
	1.我認為我的工作排程是合理的		0.752	
	5.我認為我的工作責任是合理的		0.742	
程序公平	7.上司制定決策時都能將員工所關心的事項考慮到			0.772
	8.上司制定決策時會收集正確且完整的資訊			0.719
	6.上司會用沒有偏見的態度來制定工作決策			0.692
	10.上司制定的決策皆能適用於所有受到影響的員工			0.675
	11.員工可以對上司所制定決策有所質疑或據理力爭			0.479
特徵值	6.468	4.082	3.514	
解釋變異量	34.043	21.484	18.495	
累積解釋變異量	34.043	55.527	74.022	
Cronbach's α 值	0.9598	0.9052	0.8870	

資料來源：本研究整理

3.組織次文化

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取四個成份因素，並將其分別命名為「忠誠使命感」、「冷漠迴避」、「酬償體認」、「危機意識」。信度係數信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.9495、0.9100、0.8916、0.7567。累積解釋變異量為 64.827 因素分析及信度分析結果如表 3.4 所示。

表 3.4 組織次文化因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
忠誠使命感	5.只要有機會我願意為農會做正面的宣傳	0.821			
	1.當我聽到有人批評農會時我會據理力爭同時努力去澄清對農會的誤解	0.786			
	9.我願意利用自己的資源及關係為農會解決一些問題	0.785			
	23.我願奉獻自己的經驗學識來提供農會需要的改革意見	0.778			
	4.無論誰當主管，我一樣對農會具有極高的忠誠度而不因我是否喜歡主管的一切	0.772			
	10.當農會推動一些業務時我常列為重要的事，不論是否有獎勵	0.764			
	7.只要是農會所經營的業務當我有需要時絕對是第一優先的選擇	0.746			
	6.我對農會的未來發展有著極高的使命感	0.732			
	8.農會經營的業務儘管比一般同業遜色但我仍會選擇農會	0.720			
	19.我認為農會只要員工多努力些一樣的具有競爭力	0.691			
3.我願意在下班後及假日時自動加班而不計較酬勞只要對農會有益	0.505				
冷漠迴避	27.當客戶或會員向我抱怨有關農會的一切，我通常不予任何回應直接請他們去找主管或相關人員		0.806		
	26.當主管徵詢我任何有關業務方面的意見時，我通常不表意見或沈默		0.797		
	24.我對農會的一切並無多大的興趣，工作只是為了賺取薪水		0.747		
	29.當同事在討論一些農會面臨的經營問題時我會覺得很無趣		0.721		
	25.我通常在下班後和休假時都不想聽及談論農會的一切		0.716		
	28.當農會推動一項新的業務或工作，只要和我負責的業務無關，通常我都不去瞭解		0.679		
	17.我目前的薪資總是無法與我的工作勞務成正比		0.552		
酬償體認	12.我很滿意目前農會的員工福利			0.859	
	13.我很滿意目前的薪資水準			0.798	
	14.我目前農會的工作對自己未來的發展是有幫助			0.700	
	16.我對自己每年的考績感到滿意			0.671	
	11.我很滿意農會目前的工作			0.634	
	15.我目前農會的工作在好友及鄰居間具有高度評價			0.580	
危機意識	18.我認為農會目前有許多作業流程和實施辦法已不合時宜				0.703
	20.我對農會所推動的業務感到憂心，因為多數是不可行的				0.586
	21.我對農會推動的業務總缺乏信心，認為只是某些人的好惡並無遠見只求近利				0.539
特徵值		7.510	5.089	4.653	2.196
解釋變異量		25.034	16.964	15.510	7.319
累積解釋變異量		25.034	41.998	57.508	64.827
Cronbach's α 值		0.9495	0.9100	0.8916	0.7567

資料來源：本研究整理

4.組織承諾

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取兩個成份因素，並將其分別命名為「留職與價值承諾」、「努力承諾」。信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.8818、0.8065。累積解釋變異量為 51.157。因素分析及信度分析結果如表 3.5 所示。

表 3.5 組織承諾因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量	
		因素一	因素二
留職與價值承諾	8.在農會服務，使我能充分發揮自己的專長	0.770	
	2.我常對我朋友說，我服務的單位是一個相當理想的服務場所	0.762	
	10.我很慶幸當初在選擇職業時，決定到農會服務	0.708	
	11.繼續留在農會不會有什麼前途	0.657	
	12.我非常不同意農會對待員工的方式	0.636	
	15.我決定到農會服務，顯然是件錯誤的事	0.613	
	6.當我向別人提起我是在農會服務時，我會覺得很驕傲	0.589	
	14.對我而言，在目前農會服務，是我服務過的公司中最好的一個	0.587	
	4.我願意繼續留在原單位服務，因此上級指派給我任何任務我都可以接受	0.586	
9.只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開農會到其他公司服務	0.458		
努力承諾	1.我願意額外努力以協助農會加強為農會會員服務，並獲得成功		0.812
	13.我時常關心農會未來的發展		0.774
	3.我對服務單位絕對沒有忠誠度可言		0.754
	5.我經常以農會的形象，視為個人的形象		0.670
特徵值		4.487	3.186
解釋變異量		29.916	21.240
累積解釋變異量		29.916	51.157
Cronbach's α 值		0.8818	0.8065

資料來源：本研究整理

5.組織政治行為

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大

變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取四個成份因素，並將其分別命名為「打擊他人」、「權謀深算」、「圓融理性」、「主動專業」。信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.9794、0.9255、0.8134、0.7485。累積解釋變異量為 62.452。因素分析及信度分析結果如表 3.6 所示。

表 3.6 組織政治行為因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
打擊他人	17.暗地破壞或阻擾他人計畫及成就的機會	0.867			
	11.會藉題發揮，挑撥離間，破壞團體和諧	0.856			
	18.為貶抑他人績效表現，而給予較低的評價	0.852			
	12.散播或捏造不實謠言，打擊、中傷他人	0.847			
	13.以告密方式，打擊競爭對象	0.843			
	24.跨越層級指揮監督所屬之工作，架空居中者的職權	0.843			
	19.以遠交近攻方式，聯合第三者，共同打擊主要對手	0.829			
	14.以冷酷嚴峻態度對待他人，表達其不滿、忿怒或抗議	0.829			
	23.利用集會的團體壓力，強迫對方接受要求，使其難以推託	0.804			
	22.運用職權或職位身份，表達反對意見、提出批評	0.787			
	25.對特定事件或對象監督，以警告或壓迫對方妥協	0.786			
	21.運用職權或假藉業務需要，提出個人要求或建議	0.782			
	15.公開指責或糾正他人的錯誤或缺失	0.775			
	20.聯合其他成員結合成小團體，共同提出要求或建議	0.741			
	28.利用雙方的齟齬、矛盾，加深其對立形勢	0.722			
	36.以消極不合作方式保留或隱藏業務上重要資訊	0.705			
	16.對他人的敵意或挑釁行為加以還擊	0.699			
	33.賣弄同事的工作或生活情報等小道消息	0.678			
	38.明示或暗示順我意者可能升遷、加薪，違者吃虧、倒楣	0.646			
	39.對不順從其個人意思者，存心為難、挑剔、找碴	0.643			
31.對種種要求或建議，藉故敷衍或低調處理	0.619				
35.掌握業務上的重要資訊，包裝或掩飾真相，操控組織決策	0.608				
47.先讓對方佔點小便宜，再選擇時機提出請求	0.513				

表 3.6 組織政治行為因素分析及信度分析表（續）

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
權謀深算	41.透過外圍組織、團體或個人，登門造訪從事遊說		0.680		
	43.利用農會輪調制度，自行請調至較有利其個人的部門服務		0.639		
	45.在決策製定過程中主導議題，引導議題的思考方向		0.624		
	44.運用關係調動理念不合或難以配合者		0.613		
	42.積極參選組織內外各項選舉，提升個人名望		0.600		
	40.請具有影響關係的第三者表達個人的冀望或奢望		0.569		
	46.藉用各種名義邀請同仁聚餐、聚會、參加休閒娛樂活動		0.557		
	5.經常藉機出現在重要人物視線範圍，表現出對工作的忙碌		0.552		
	34.釋放事件處理模式，試探反應後，再決定採行的措施		0.461		
	32.擺低姿態，使別人較願意接受其請求		0.452		
圓融理性	29.對他人的要求或建議，盡力配合或支持，減低衝突或爭辯			0.779	
	30.面對對抗的團體時，採取個別溝通方式疏通			0.744	
	48.提出有利的數據或論證，爭取對個人所提計畫的支持			0.657	
	27.明白告訴對方，不合作對大家都沒有好處			0.534	
	37.利用各種場合，當眾嘉勉、獎賞、標榜學習楷模			0.490	
	26.藉口會有競爭對象，以激發團隊合作，凝聚向心力			0.482	
主動專業	9.表現個人學識與專業能力，建立其專業地位				0.724
	1.在會議上主動發言表達意見，顯示對議題的關心				0.705
	2.積極主動參與組織各項活動且踴躍表達意見				0.705
	10.對他人的責難或批評，以數據或事實呈現真相反駁				0.617
	4.強調個人在成功事件的辛勞與績效，凸顯其貢獻				0.492
	3.探詢有權勢者的需求及嗜好，盡量滿足他或投其所好				0.463
特徵值		16.130	6.669	3.875	3.304
解釋變異量		33.604	13.893	8.072	6.884
累積解釋變異量		33.604	47.497	55.569	62.452
Cronbach's α 值		0.9794	0.9255	0.8134	0.7485

資料來源：本研究整理

6.工作投入

本量表採用 Kanuago (1982) 所發展之量表，為單一構面。信度係數 Cronbach's α 值分別為 0.8726。信度分析結果及問項如表 3.7 所示。

表 3.7 工作投入信度分析表

構面	題 目 內 容
工作投入	1.對我而言，投入現在的工作是我目前最重要的課題
	2.對我而言，工作僅佔我生活中的一小部份
	3.我非常投入我的工作
	4.我覺得一分一秒都不能離開我的工作
	5.我所關心的事情，都發生在我的工作上
	6.我和我的工作密切相連，這種情形至少目前很難改變
	7.我時常在工作中感覺心不在焉
	8.我個人的生活目標，大部份是以我的工作為導向
	9.我認為我的工作是我生活的重心
	10.我通常喜歡專心一意於我的工作
	1.對我而言，投入現在的工作是我目前最重要的課題
Cronbach's α 值=0.8726	

資料來源：本研究整理

7.工作行為

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取四個成份因素，並將其分別命名為「退卻行為」、「組織公益行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」。信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.8568、0.7066、0.7392、0.6419。累積解釋變異量為 61.245。因素分析及信度分析結果如表 3.8 所示。

表 3.8 工作行為因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
退卻行為	7.我偶而會有缺席或溜班的衝動	0.800			
	9.我想辭職，另謀他職	0.766			
	5.我偶而會有遲到早退的想法	0.755			
	6.我常常在上班時間內，感到精神不佳，疲憊不堪	0.731			
	8.我認為目前服務的單位不理想，而一心想轉調其他單位	0.729			
組織公益行為	16.當無法來上班時，我會事先請假		0.793		
	14.我願意花時間聽同事的牢騷		0.722		
	19.我會愛惜公物財產		0.589		
	13.我會主動幫助主管替他分憂解勞		0.499		
堅守本分為	2.我覺得在農會服務，使我成長不少			0.623	
	1.我現在不會離開農會，因為我必須對農會負責			0.614	
	20.我會遵守農會未明文規定			0.600	
人行際利他為	11.我會主動幫助缺勤的同事				0.726
	12.我會主動幫助忙不過來的同事				0.632
	10.我會完成上級指派的工作				0.557
特徵值		3.586	2.390	2.276	2.159
解釋變異量		21.097	14.060	13.391	12.698
累積解釋變異量		21.097	35.156	48.548	61.245
Cronbach's α 值		0.8568	0.7066	0.7392	0.6419

資料來源：本研究整理

本研究問卷反向題整理如表 3.9 所示。

表 3.9 本研究問卷反向題一覽表

構面名稱	題號	問 卷 題 目
組織政治知覺	1. 2. 6. 8. 19. 29. 30.	在農會裡，好意見是可遇不可求，就算與上司意見不同亦可 農會鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已建立的政策亦可 只有努力工作的人會得到獎賞 升遷者都是高績效者 當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的援手 整體而言，這裡薪資與升遷的規則、政策均有明文規定 在農會裡，薪資與升遷的規定、政策是可溝通的
組織承諾	3. 6. 9. 11. 12. 13.	我對服務單位絕對沒有忠誠度可言 只要工作性質及條件類似，到其他農會服務也無所謂 只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開農會到其他公司服務 繼續留在農會不會有什麼前途 我非常不同意農會對待員工的方式 我決定到農會服務，顯然是件錯誤的事
工作投入	2. 7.	對我而言，工作僅佔我生活中的一小部份 我時常在工作中感覺心不在焉
工作行為	15. 17. 18.	我不會主動幫助新進同事適應新的工作環境 有時在上班時間處理一些私事，不是什麼大不了的事 我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析與統計方法

回收之問卷經檢驗，剔除資料不完整或填答內容矛盾的無效問卷後，將有效問卷 588 份進行編碼、建檔，本研究以 SPSS For Window 統計套裝軟體進行分析處理。本研究所採用之統計方法如下：

1. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析主要用來了解量表的可靠程度，即量表的一致性或者穩定性的指標。常使用的計算方法有 Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度、複本信度等。本研究採用 Cronbach's α 係數的信度檢驗，藉此瞭解各受測者對問卷量表的內部一致性。

2. 描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

描述性統計分析是描述樣本分布的次數分配與百分比分析，求出各研究變項的平均數、標準差、最大值、最小值，說明受測者於各研究構面之集中趨勢與知覺程度高低。

3. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析之目的，主要於從一組雜亂的變數中，找出其共同的屬性 (Common Attributes)。本研究針對組織政治知覺、組織公平、組織文化、組織承諾、組織政治行為及工作行為進行因素分析，以確認上述變項所包含之構面。於分析時採用主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，萃取特徵值 (Eigen Value) 大於 1.00 的因素，續以最大變異數法 (Varimax Orthogonal Rotation) 進行正交轉軸，其中若因素負荷量大於 0.4 者，即為顯著負荷量，以了解其因素結構，並減少量表之構面與增加研究問卷之建構效度。

4. T 檢定 (T-test Analysis) 與單因子變異數分析 (One-Way Anova)

用以比較並檢定不同的個人特徵 (性別、婚姻、子女數、職稱、

學歷、年齡、服務年資、職務、服務部門) 在組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入及工作行為各構面因素之差異性，即檢驗假設一的差異性假設。若達顯著水準的差異，續以 Scheffe 多重比較檢定以了解各群組間之差異情形。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項之間的關係強度，本研究使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，衡量二變項間關聯性程度的指標，檢驗假設二的相關性假設。

6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即為檢驗假設三，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入對工作行為子構面的影響關係。

7. 集群分析 (Cluster Analysis)

集群分析之目的係將為數眾多之「個體」歸併成數目較少的類群，而一項分類工作是否具有意義，即由群內同質與群間異質的互斥特性來決定，因此同一集群內之個體，其分散性應盡量縮小，而不同集群之間，其分散性應盡量擴大 (何金銘，民 91)。亦即利用集群分析辨認某些特性上相似的事物，並將這些事物之特性分為幾個群體，使用一群體內的事物皆具高度的同質性 (Homogeneity) 而不同群體的事物具有高度的異質性 (Heterogeneity) (劉怡君，民 82; 吳淑鈴，民 90)。

本研究以因素分析所產生的組織次文化構面作為分群的標準，採用 K-means 非階層集群法，藉此將樣本區分成幾個代表不同組織次文化類群的群體。

第四章 研究結果實證分析及討論

本章依第三章之研究假設，待回收之問卷樣本資料以前章之統計方法分析處理，檢定本研究之研究假設，並針對各項統計分析結果加以解釋討論。

4.1 樣本結構對各變項之描述性分析

4.1.1 有效樣本基本資料分析

本研究有效統計樣本的個人基本資料包含：性別、婚姻狀況、職稱、學歷、年齡、年資、職務、服務部門等八項，茲將有效樣本之基本資料整理如表 4.1。其分析結果如下：

- (1) 性別：本研究回收之有效問卷男、女性人數相當，以女性稍多佔 56.8%。
- (2) 婚姻狀況以已婚者佔大多數佔 75%。
- (3) 職稱：本研究回收之有效問卷樣本中，以雇員、辦事員、股員佔大多數，分別為 21.3%、26%、19.4%；而以企劃專員及技術員最少，分別為 0.5%、1.4%。
- (4) 學歷方面則大部份集中於高中(職)及大專，分別佔 47.4%及 38.9%。
- (5) 年齡以 26-35 歲及 36-45 歲佔大多數分別為 35.2%及 35.1%，而 55 歲以上僅佔 3.2%，應是民國 90 年政府強制接管部份農會信用部所引發之退休潮所導致的。
- (6) 年資方面則以 5 年以下，6-10 年及 11-20 年分配較為平均，分別為 24.7%，26.5%，28.4%佔大多數，顯示目前基層農會面臨的是新一波的人事替換。
- (7) 職務方面仍以非主管佔極大多數，主管、副主管僅佔 8.7%。

(8) 服務部門由本研究回收之有效樣本以信用部本部之員工佔多數為 36.7%，其次為信用部分部或辦事處及生鮮超市，為 12.8% 及 12.2%。依回收之有效問卷，本研究之有效樣本在服務部門部份是信用部本部及分部辦事處佔大多數，共約近 60% 的樣本數，而生鮮超市及加油站係屬經濟事業部門之供銷部約佔整體樣本數之 21.8%。此與現行基層農會員工分佈情形相似，一般基層農會信用部人員佔多數其次為供銷部門，抽樣結果比例與研究母體類似。

表 4.1 有效樣本基本資料分析表 (N=588)

個人特徵	類別	人數	百分比 %
性別	男	254	43.2
	女	334	56.8
婚姻	已婚	442	75.0
	未婚	126	21.4
	離婚、鰥寡	20	3.4
職稱	技工	75	12.8
	雇員	125	21.3
	辦事員	153	26.0
	股員	114	19.4
	專員	55	9.4
	企劃專員	3	.5
	技術員	8	1.4
	技師	10	1.7
	臨時人員	45	7.7
學歷	初(國)中、小學	8	1.4
	高中(職)	279	47.4
	大專	237	40.3
	大學	61	10.4
	研究所	2	.5
年齡	25歲以下	39	6.6
	26~35歲	207	35.2
	36~45歲	229	38.9
	46~55歲	94	16.0
	55歲以上	19	3.2
年資	5年以下	145	24.7
	6~10年	156	26.5

表 4.1 有效樣本基本資料分析表 (N=588) (續)

個人特徵	類別	人數	百分比 %
	11~20 年	165	28.1
	21~30 年	108	18.4
	31 年以上	14	2.4
職務	主管、副主管	51	8.7
	非主管	537	91.3
服務部門	信用部本部	216	36.7
	保險部	36	6.1
	推廣股	40	6.8
	供銷部	45	7.7
	信用部分部或辦事處	75	12.8
	會計股	25	4.3
	企劃稽核室	8	1.4
	會務股	32	5.4
	秘書室	2	.3
	生鮮超市	72	12.2
	加油站	11	1.9
其他	26	4.4	

資料來源：本研究整理

4.2.2 研究變項之描述性分析

本節將針對本研究之研究變項「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」、「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」、「工作行為」等七個變項及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析，藉以瞭解基層農會員工於所服務單位對各變項的感受分布情況。

1. 「組織政治知覺」之描述性分析

如表 4.2 所示，台南縣基層農會員工對整體的「組織政治知覺」(平均數為 3.3528) 及其各構面的平均數均高於中間值 3，表示基層農會員工對於組織政治知覺是存在的，而以同事與小團體政治知覺 (平均數為 3.5037 最高，表示基層農會員工對其組織內所存在小團體是有明顯的體認。

表 4.2 組織政治知覺之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
組織政治知覺	588	1.44	4.72	3.3528	0.5663
同事與小團體知覺	588	1.00	5.00	3.5037	0.7046
上司行為政治知覺	588	1.63	4.75	3.2358	0.6638
政策與實務政治知覺	588	1.20	5.00	3.3190	0.6249

資料來源：本研究整理

2. 「組織公平」之描述性分析

如表 4.3 所示，台南縣基層農會員工對整體的「組織公平」（平均數為 2.8781）低於中間值 3 這顯示農會員工對其組織的公平性存疑，同時以「程序公平」（平均數為 2.7116）為最低，如此表示著員工對於上司的執行決策的程序充感到不符合公平的原則，一切皆無法達到員工本身所預期的公平。

表 4.3 組織公平之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
組織公平	588	1.00	5.00	2.8781	0.7319
互動公平	588	1.00	5.00	2.8626	0.8388
分配公平	588	1.00	5.00	3.0639	0.7972
程序公平	588	1.00	5.00	2.7116	0.8502

資料來源：本研究整理

3. 「組織次文化」之描述性分析

由表 4.4 得知台南縣基層農會員工對其本身整體的組織次文化有中等程度的感受，整體「組織次文化」（平均數為 3.1801）略高於中間值，顯出農會員工對組織次文化有相當程度認知，尤其以「冷漠迴避」（平均數為：2.8243）農會員工尚保有積極的態度。

表 4.4 組織次文化之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
組織次文化	588	2.29	4.71	3.1801	0.3136
忠誠使命感	588	1.00	5.00	3.4314	0.7941
冷漠迴避	588	1.00	5.00	2.8243	0.8151
酬償體認	588	1.00	5.00	2.8968	0.7899
危機意識	588	1.00	4.50	3.5680	0.7978

資料來源：本研究整理

4. 「組織承諾」之描述性分析

從表 4.5 可知台南縣基層員工在組織承諾的整體及其構面「留職與價值承諾」、「努力承諾」其平均數均高於中間值 3，表示農會員工，尚能在工作崗位上努力的付出，對農會亦具中等程度的認同。

表 4.5 組織承諾之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
組織承諾	588	1.00	4.58	3.2482	0.6251
留職與價值承諾	588	1.00	4.80	3.1065	0.6082
努力承諾	588	1.00	4.75	3.3899	0.7817

資料來源：本研究整理

5. 「組織政治行為」之描述性分析

由表 4.6，農會員工對整體的「組織政治行為」(平均數為 2.1472)低於中間值 3 同時以「打擊他人」(平均數 1.9689)為最低，本構面之平均數均小於中間值，顯示農會員工仍未對政治行為予以高度運用，但是雖然各平均數均低於中間值，可是除「主動專業」之外，其餘子構面尚有最大值高於 4 者，表示仍有少數人對組織政治行為有迥異多數人的觀感。

表 4.6 組織政治行為之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
組織政治行為	588	1.00	3.96	2.1472	0.6159
打擊他人	588	1.00	5.00	1.9689	0.8503
權謀深算	588	1.00	4.67	2.1120	0.8897
圓融理性	588	1.00	4.50	2.2955	0.6792
主動專業	588	1.00	3.83	2.2089	0.5781

資料來源：本研究整理

6. 「工作投入」之描述性分析

由表 4.7 所示，農會員工整體「工作投入」尚略高於中間值，表示員工對工作投入尚保有中等的水準。

表 4.7 工作投入之描述性分析

構 面	個 數	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
工作投入	588	1.80	5.00	3.2007	0.6266

資料來源：本研究整理

7. 「工作行為」之描述性分析

由表 4.8 得知，農會員工在整體的「工作行為」(平均數為 3.4277)高於中間值，且具有極佳的工作行為認知，特別於「人際利他行為」(平均數為 3.8277)已趨近「同意」的水準，顯示基層農會的員工在同事間的相互支援性極佳，另一方面對主管指派之工作也都願意配合完成。

表 4.8 工作行為之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作行為	588	2.33	5.00	3.4277	0.3066
退卻行為	588	1.00	5.00	2.7820	0.8209
組織公益行為	588	1.00	5.00	3.7198	0.5362
堅守本份行為	588	1.00	5.00	3.3815	0.7471
人際利他行為	588	2.00	5.00	3.8277	0.4561

資料來源：本研究整理

4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定，單因子變異數分析之統計方法，藉此瞭解台南縣基層農會員工的各項知覺，對本研究之假設一，個人特徵與各變項間有無顯著差異，意即農會員之個人特徵與組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入與工作行為之間有無顯著差異。

4.3.1 T 檢定

1.性別：

基層農會員工不同性別於組織政治知覺中的政策與實務構面，男職員有較女職員高的知覺；於組織公平之互動公平構面為男職員高於女職員，分配公平構面則為女職員高於男職員；在組織次文化中，忠誠使命感構面是女職員較高而冷漠迴避構面是男高於女；在於組織承諾部份，努力承諾構面女職員高於男職員；而工作投入則是女職員較高；在工作行為構面中退卻行為構面是男職員高於女職員，堅守本份行為構面及人際利他行為構面皆為女職員略高為男職員。另在組織政治知覺中的小團體知覺、政策與實務知覺及組織公平之程序公平構面，組織次文化中酬償體認構面，組織承諾中之留職與價值承諾構面，組織政治行為中權謀深算構面，圓融理性、主動專業、構面及工作行為之組織公益行為構面則無

顯著之差異。茲將不同性別對各變項構面之差異分析整理如表 4.9。

表 4.9 不同性別對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=254)	女 (N=334)			
組織政治知覺	3.4165	3.3044	2.366	0.052	
小團體知覺	3.4974	3.5085	-0.189	0.984	
上司行為	3.2534	3.2223	0.563	0.497	
政策與實務	3.4988	3.1823	6.104	0.000***	男 > 女
組織公平	2.8442	2.9037	-0.975	0.352	
互動公平	2.9122	2.8250	1.263	0.014*	男 > 女
分配公平	2.9415	3.1539	-3.139	0.000***	女 > 男
程序公平	2.6791	2.7323	-0.753	0.481	
組織次文化	3.1919	3.1712	0.796	0.870	
忠誠使命感	3.2158	3.5953	-5.641	0.000***	女 > 男
冷漠迴避	3.0399	2.6604	5.560	0.000***	男 > 女
酬償體認	2.8307	2.9471	-1.773	0.055	
危機意識	3.6811	3.4820	3.018	0.250	
組織承諾	3.0664	3.3864	-6.150	0.000***	女 > 男
留職與價值承諾	2.9961	3.1904	-3.884	0.639	
努力承諾	3.1368	3.5823	-6.771	0.000***	女 > 男
組織政治行為	2.2910	2.0372		0.294	
打擊他人	2.1415	1.8369	4.095	0.086	
權謀深算	2.2999	1.9691	4.660	0.681	
圓融理性	2.4341	2.1901	3.722	0.535	
主動專業	2.2887	2.1482	2.891	0.430	
工作投入	3.0689	3.3009	-4.375	0.000***	女 > 男
工作行為	3.4209	3.4330	-4.73	0.230	
退卻行為	2.9732	2.6365	4.885	0.000***	男 > 女
組織公益行為	3.7037	3.7320	-0.634	0.436	
堅守分份行為	3.1811	3.5339	-5.726	0.000***	女 > 男
人際利他行為	3.8255	3.8293	-0.104	0.020*	女 > 男

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

2.職務

在不同職務於組織政治行為中的打擊他人構面非主管高於主管副主管，而權謀深算構面則為主管、副主管高於非主管，在工作行為中的人際利他行為構面則是主管、副主管高於非主管，其他構面皆無顯著關係。上述情形源自非主管職的員工在高度政治化的基層農會中須藉此在同儕中獲取較高的能見度所致，而主管、副主管則需對本身的業務及仕途、部屬等許多介面的處理需要有較高的政治智慧；在非主管職的員工，為能在複雜的組織中避免受到同儕排擠及爭取多數成員的認同則需有較高的討好行為。茲將不同職務對各變項構面之差異分析整理如表 4.10。

表 4.10 不同職務對各變項構面之差異分析

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備註
	主管 (N=51) 副主管	非主管(N=537)			
組織政治知覺	3.2375	3.3638	-1.524	0.541	
小團體知覺	3.4869	3.5053	-0.178	0.419	
上司行為	3.0588	3.2526	-1.997	0.521	
政策與實務	3.1667	3.3335	-1.826	0.642	
組織公平	3.2022	2.8479	3.301	0.565	
互動公平	3.1867	2.8324	2.874	0.818	
分配公平	3.4280	3.0283	3.423	0.543	
程序公平	2.9920	2.6831	2.471	0.756	
組織次文化	3.1307	3.1848	3.176	0.748	
忠誠使命感	3.6061	3.4148	1.646	0.841	
冷漠迴避	2.5182	2.8534	2.823	0.555	
酬償體認	3.1895	2.8690	3.124	0.991	
危機意識	3.2092	3.6021	2.732	0.393	
組織承諾	3.4377	3.2302	2.274	0.837	
留職與價值承諾	3.3118	3.0870	2.534	0.697	
努力承諾	3.5637	3.3743	1.664	0.921	
組織政治行為	2.2859	2.1340	1.766	0.012*	主管、副主管>非主管
打擊他人	1.9133	1.9742	-0.941	0.024*	非主管>主管、副主管
權謀深算	2.1895	2.1046	0.874	0.136	
圓融理性	2.5637	2.2700	2.941	0.130	
主動專業	2.4771	2.1834	4.184	0.119	
工作投入	3.2196	3.1989	0.226	0.180	
工作行為	3.5443	3.4167	2.858	0.640	
退卻行為	2.7294	2.7870	-0.478	0.920	
組織公益行為	3.9314	3.6997	2.968	0.781	
堅守份份行為	3.6078	3.3600	2.272	0.870	
人際利他行為	3.9085	3.8200	1.634	0.029*	主管、副主管>非主管

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way Anova)

1. 婚姻

不同婚姻狀況以單因子變異數分析後彙整如表 4.11。在組織次文化構面的冷漠迴避構面組織承諾之努力承諾子構面及組織政治行為構面各子構面無顯著差異外，在其他構面之各子構面均有不同程度之顯著差異。

在組織政治知覺之各構面中皆為未婚高於已婚，已婚高於離婚、鰥寡。組織公平中之各構面則為已婚高於未婚，離婚、鰥寡者高於已婚，此部份應是未婚者對本身自我表現的獲償程度較高所致。另在組織次文化構面，組織承諾構面留職與價值承諾，工作投入，工作行為構面之組織公益行為、堅守本分行為，人際利他行為皆是已婚高於未婚者，離婚、鰥寡者高於已婚者。而工作行為構面之退卻行為則是已婚者高於離婚、鰥寡者、未婚高於已婚。

表 4.11 不同婚姻狀況對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1.已婚 (N=442)	2.未婚 (N=126)	3.離婚、鰥寡 (N=20)			
組織政治知覺	3.3232	3.5196	2.9579	11.317	0.000***	2>1, 1>3
小團體知覺	3.4759	3.6693	3.0750	7.699	0.001**	2>1, 1>3
上司行為	3.2113	3.3958	2.7688	9.161	0.000***	2>1, 1>3
政策與實務	3.2824	3.4937	3.0300	8.006	0.000***	2>1, 1>3
組織公平	2.8948	2.7456	3.3444	6.304	0.002**	3>1, 1>2
互動公平	2.8599	2.7734	3.4833	3.423	0.002**	3>1, 1>2
分配公平	3.1070	2.8984	3.1100	9.509	0.000***	3>1, 1>2
程序公平	2.7175	2.5651	3.4400	6.352	0.002**	3>1, 1>2
組織次文化	2.9845	2.7621	3.1555	7.576	0.001**	3>1, 1>2
忠誠使命感	3.4883	3.2071	3.5864	6.668	0.001**	3>1, 1>2
冷漠迴避	3.2153	3.0329	3.2000	2.476	0.085	
酬償體認	2.8901	2.6417	3.3357	9.321	0.000***	3>1, 1>2
危機意識	2.3445	2.1667	2.5000	4.030	0.018**	3>1, 1>2
組織承諾	3.2929	3.0615	3.4350	7.823	0.000***	3>1, 1>2
留職與價值承諾	3.1566	2.8929	3.3450	11.183	0.000***	3>1, 1>2
努力承諾	3.4293	3.2302	3.5250	3.521	0.30	3>1, 1>2
組織政治行為	2.1154	2.1200	2.0873	0.028	0.972	
打擊他人	1.8892	1.9665	1.6913	1.057	0.348	
權謀深算	2.1709	2.3159	2.0950	1.472	0.230	
圓融理性	2.2848	2.1548	2.4000	2.086	0.125	
主動專業	2.2068	2.2050	2.3167	0.350	0.705	
工作投入	3.2446	3.0183	3.3800	7.401	0.001**	3>1, 1>2
工作行為	3.4432	3.3611	3.5060	4.236	0.015*	3>1, 1>2
退卻行為	2.7136	3.0476	2.6200	8.747	0.000***	2>1, 1>3
組織公益行為	3.7477	3.5952	3.8875	5.046	0.007**	3>1, 1>2
堅守份份行為	3.4465	3.1296	3.5333	9.512	0.000***	3>1, 1>2
人際利他行為	3.8650	3.6720	3.9833	10.307	0.000***	3>1, 1>2

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極顯著差異

2.職稱

不同職稱除在工作行為中的退卻行為，組織公益行為兩個構面中無顯著差異之外其於在其他構面中均有不同程度之顯著性差異。茲將不同職稱對各變項構面之差異性分析整理如表 4.12。經 Scheffe 多重比較發現，組織政治知覺之小團體知覺及上司行為知覺為雇員高於技術員，股員高於技術員；在組織公平之互動公平構面為技術員高於雇員，高於專員，分配公平構面為技術員高於技工、雇員，程序公平構面為技術員高於雇員，高於專員，分配公平構面為技術員高於技工、雇員，程序公平構面為技術員高於專員、股員、雇員、技工；在組織次文化構面為技術員高於臨時人員、雇員、技工，酬償體認子構面為技術員高於雇員；於組織承諾之留職與價值承諾構面為技術員高於雇員；在組織政治行為構面為股員高於辦事員，這可能肇因為股員為高階主管及非主管職之分際。在工作投入構面中技術員高於臨時人員、技工、雇員、股員；而工作行為子構面中的堅守本份行為技術員高於技工。

表 4.12 不同職稱對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數									F 值	P 值	備註
	1.技工 (N=75)	2.雇員 (N=125)	3.辦事員 (N=153)	4.股員 (N=114)	5.專員 (N=55)	6.企劃專員 (N=3)	7.技術員 (N=8)	8.技師 (N=10)	9.臨時人員 (N=5)			
組織政治知覺	3.3981	3.4560	3.3436	3.4019	3.3784	2.6861	2.7149	2.7592	3.1564	4.778	0.000***	
小團體知覺	3.5378	3.6067	3.4815	3.5789	3.5576	2.8333	2.5417	2.8500	3.3407	4.348	0.000***	2>7,4>7
上司行為	3.2767	3.3110	3.2525	3.3355	3.2341	2.7917	2.3281	2.7375	2.9528	4.543	0.000***	2>7,4>7
政策與實務	3.3800	3.4504	3.2967	3.2912	3.3436	2.4333	3.2750	2.6900	3.1756	3.262	0.001**	
組織公平	2.8334	2.7399	2.9328	2.8052	2.8865	3.4469	4.0824	3.5415	2.9238	5.092	0.000***	7>1,7>4 7>2,7>5 7>9
互動公平	2.9615	2.7573	2.9201	2.7837	2.7030	3.4074	3.9722	3.4444	2.8247	3.475	0.001**	7>2 7>5
分配公平	2.8853	2.9040	3.1085	3.0549	3.2545	3.7000	4.1500	3.8600	3.0089	5.237	0.000***	7>1 7>2
程序公平	2.6533	2.5584	2.7699	2.5770	2.7018	3.2000	4.1250	3.3200	2.9378	5.217	0.000***	7>1,7>4 7>2,7>5
組織次文化	2.8632	2.7919	2.9971	2.9488	3.0158	3.5468	3.6519	3.7151	2.8659	5.216	0.000***	7>1,7>9 7>2
忠誠使命感	3.3115	3.2524	3.5633	3.4338	3.4744	3.8182	4.1477	4.1818	3.3010	3.872	0.000***	
冷漠迴避	3.0019	3.0446	3.2184	3.1892	3.4519	3.9524	3.9643	3.9857	2.9365	4.925	0.000***	
酬償體認	2.8629	2.6549	2.8805	2.9198	2.8597	3.3333	3.7143	3.7429	2.7206	4.553	0.000***	7>2
危機意識	2.2767	2.2160	2.3252	2.2522	2.2773	3.0833	2.7813	2.9500	2.5056	2.950	0.00***	
組織承諾	3.1373	3.0732	3.3348	3.2748	3.3373	3.6333	3.9031	3.7625	3.1917	5.274	0.000***	
留職與價值承諾	3.0947	2.9064	3.1255	3.2053	3.1745	3.1000	3.9000	3.6500	3.0222	3.599	0.000***	7>2
努力承諾	3.1800	3.2400	3.5441	3.3443	3.5000	4.1667	3.9063	3.8750	3.3611	4.377	0.000***	
組織政治行為	2.1944	2.1657	1.9428	2.2429	2.2741	2.0159	1.9044	2.0794	1.9717	3.938	0.000***	4>3
打擊他人	2.0419	2.0209	1.7002	2.0485	2.0806	1.5797	1.4511	1.5435	1.5836	3.983	0.000***	
權謀深算	2.3667	2.2744	2.0085	2.3295	2.4291	1.8333	1.9875	1.6700	1.9378	3.287	0.001***	
圓融理性	2.3111	2.1920	2.1351	2.3646	2.4364	2.8333	2.0208	2.3833	2.3000	1.986	0.046*	
主動專業	2.1889	2.2213	2.0643	2.2783	2.3636	2.2778	2.3542	2.6667	2.2222	2.828	0.004**	
工作投入	3.0911	3.1200	3.1024	3.2425	3.1842	3.3400	3.5333	4.0750	3.5100	3.629	0.000***	7>1,7>4 7>2,7>9
工作行為	3.3507	3.3623	3.4419	3.4826	3.4727	3.5208	3.6729	3.4988	3.4305	2.756	0.005**	
退卻行為	2.8560	2.8704	2.7765	2.8404	2.4982	2.6667	2.1500	2.5200	2.8089	1.909	0.056	
組織公益行為	3.6400	3.6400	3.7255	3.7215	3.8955	3.7500	4.1250	3.7750	3.7500	1.921	0.055	
堅守份份行為	3.1289	3.2300	3.4728	3.4591	3.5333	3.7778	4.2083	3.8333	3.2519	4.592	0.000***	7>1
人際利他行為	3.7778	3.7067	3.7930	3.9094	3.9636	3.8889	4.2083	3.8667	3.9111	3.399	0.001**	

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

3.學歷

於學歷方面，在組織政治知覺之小團體知覺構面，研究所皆高於其他教育程度，而上司行為面構面為大學高於初（國）中小者，政策與實務知覺構面則是大專學歷者高於初（國）中小學者，高中（職）高於初（國）中小學者；在組織公平中之互動公平構面，高（中）職學歷者及大學學歷者高於大學、學歷之職員，分配公平構面是高中（職）學歷員工高於大學學歷之員工；於組織政治行為構面之圓融理性，高中（職）學歷者則較大專學歷者圓融。茲將不同學歷對各變項構面之差異性分析整理如表 4.13。

表 4.13 不同學歷對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	初(國)中小 (N=8)	高中(職) (N=277)	大專 (N=237)	大學 (N=61)	研究所 (N=2)			
組織政治知覺	2.5316	3.3566	3.3673	3.4641	2.8306	5.405	0.000***	4>1·4>2 4>3
小團體知覺	2.4792	3.5048	3.4803	3.7350	3.1667	6.237	0.000***	5>4·5>1 5>3·5>2
上司行為	2.5156	3.2265	3.2368	3.4098	2.6250	3.903	0.004**	4>1
政策與實務	2.6000	3.3083	3.3848	3.2475	2.7000	4.087	0.003**	3>1 2>1
組織公平	2.9667	2.9146	2.8910	2.6157	3.9333	3.259	0.12	
互動公平	3.2500	2.9302	2.8654	2.4699	4.0000	5.275	0.000***	2>4 3>4
分配公平	2.7000	3.0448	3.1021	2.9869	4.0000	1.424	0.224	2>4
程序公平	2.9500	2.7690	2.7055	2.3902	3.8000	3.530	0.007**	
組織次文化	2.7998	2.9522	2.9341	2.9004	3.7768	1.088	0.361	
忠誠使命感	3.4091	3.4234	2.3836	3.6051	4.0000	1.206	0.307	
冷漠迴避	2.6250	3.1779	3.2134	3.0375	3.8571	1.832	0.121	
酬償體認	2.6964	2.8736	2.8409	2.7377	4.0000	1.579	0.178	
危機意識	2.4688	2.3339	2.2985	2.2213	3.2500	1.368	0.244	
組織承諾	3.2250	3.2585	3.2376	3.1971	3.9000	0.679	0.607	
留職與價值承諾	2.9500	3.1469	3.1059	2.8984	3.8000	2.905	0.21	
努力承諾	3.5000	3.3700	3.3692	3.4959	4.0000	0.706	0.588	
組織政治行為	2.0280	2.1967	2.0421	2.0530	1.6014	3.054	0.17	
打擊他人	1.3315	1.9575	1.8397	1.9594	1.1739	2.022	0.090	
權謀深算	1.8500	2.2769	2.1430	2.1361	1.5000	1.487	0.204	
圓融理性	2.6667	2.3544	2.1449	2.2541	1.6667	3.926	0.004**	2>3
主動專業	2.6250	2.2684	2.1477	2.1284	2.0000	2.827	0.024	
工作投入	3.4125	3.1671	3.2139	3.2295	3.4000	0.530	0.714	
工作行為	3.4594	3.4185	3.4276	3.4522	3.4042	0.180	0.949	
退卻行為	2.5250	2.7661	2.8422	2.6885	2.2000	0.987	0.414	
組織公益行為	3.6875	3.7130	3.6825	3.8689	3.7500	1.489	0.204	
堅守份行為	3.5417	3.4043	3.3544	3.3115	3.6667	0.435	0.783	
人際利他行為	4.0833	3.7906	3.8312	3.9399	4.0000	2.090	0.081	

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

4.年齡

在年齡方面 46~55 歲之齡層員工在組織政治知覺之上司行為知覺構面高於 36~45 歲及 55 歲以上之員工，而政策及實務構面則是 25 歲以下員工高於 36~45 歲；在組織承諾是 36~45 歲員工高於 26~35 歲員工，而留職承諾與價值承諾構面為 55 歲以上員工高於 25 歲以下及 26~35 歲之員工，這是因為 55 歲以上員工可能即已面臨退休之故，而 36~45 歲之員工又高於 26~35 歲之員工，這應是 36~45 歲員工已多數成為家庭中主要收入之來源及轉業較為困難之關係；在工作投入中，55 歲以上員工高於 25 歲以下員工有極為顯著之差異；在工作行為之退卻行為構面 36~45 歲員工高於 46~55 歲之員工，而於組織公益行為構面，55 歲以上員工高於 26~35 歲及 46~55 歲之員工。年齡對各變項構面之差異性分析，整理如表 4.14。

表 4.14 不同年齡對各變項構面之差異分析

變項及子構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	25歲以下 (N=39)	26~35歲 (N=207)	36~45歲 (N=229)	46~55歲 (N=94)	55歲以上 (N=19)			
組織政治知覺	3.5360	3.3797	3.2946	3.4012	3.1459	2.574	0.037*	
小團體知覺	3.5983	3.5290	3.4789	3.4840	3.4298	0.382	0.821	
上司行為	3.3814	3.2440	3.1627	3.4122	2.8553	4.497	0.01*	4>3 4>5
政策與實務	3.6282	3.3662	3.2424	3.3074	3.1526	3.966	0.03*	1>2
組織公平	2.8274	2.8145	2.9313	2.8539	3.1575	1.461	0.213	
互動公平	2.9487	2.8154	2.8938	2.8404	2.9357	0.396	0.811	
分配公平	2.9179	2.9884	3.1079	3.0787	3.5368	2.676	0.031*	
程序公平	2.6154	2.6396	2.7921	2.6426	3.0000	1.720	0.144	
組織次文化	2.7239	2.8488	3.0254	2.9721	3.2721	4.861	0.001**	
忠誠使命感	3.2005	3.3039	3.5506	3.4877	3.5789	3.801	0.005**	
冷漠迴避	2.8974	3.0952	3.2258	3.2644	3.5789	3.351	0.010*	
酬償體認	2.5348	2.7460	2.9944	2.8040	3.1805	5.648	0.00***	
危機意識	2.2628	2.2500	2.3308	2.3324	2.7500	2.446	0.045*	
組織承諾	3.0263	3.1460	3.3310	3.3043	3.5408	4.978	0.001**	3 > 2
留職與價值承諾	2.8923	2.9841	3.2013	3.1670	3.4368	6.572	0.000***	5>1, 5>2 3>2
努力承諾	3.1603	3.3080	3.46607	3.4415	3.6447	2.512	0.41	
組織政治行為	2.2894	2.0859	2.1047	2.1376	2.0973	1.105	0.353	
打擊他人	2.1360	1.9248	1.8464	1.8932	1.7918	1.136	0.338	
權謀深算	2.5846	2.1899	2.1537	2.1936	2.0895	2.111	0.078	
圓融理性	2.2436	2.2045	2.2944	2.2748	2.4386	0.778	0.540	
主動專業	2.2265	2.1232	2.2511	2.2872	2.2544	1.917	0.106	
工作投入	2.9513	3.1048	3.2677	3.2872	3.5211	5.248	0.000***	5 > 1
工作行為	3.3849	3.4116	3.4425	3.4209	3.5465	1.192	0.313	
退卻行為	3.0974	2.9179	2.6734	2.6872	2.4316	5.183	0.000***	3 > 4
組織公益行為	3.6731	3.6739	3.7576	3.6702	4.1053	3.450	0.008**	5>2 5>4
堅守分份行為	3.0684	3.2770	3.4760	3.4574	3.6491	4.604	0.001**	
人際利他行為	3.7009	3.7778	3.8632	3.8688	4.0000	2.618	0.034*	

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

5.年資

於年資方面除在組織政治知覺之小團體知覺構面及上司行為知覺構面，組織公平之互動公平及程序公平構面及組織政治行為之各構面，工作行為之組織公益行為構面，人際利他行為構面無顯著差異外，其餘皆有不同程度之差異性。

在組織政治知覺之政策與實務構面中，年資5年以之員工下皆高於21~30年及31年以上之員工，顯示資淺的員工對組織內部存在的角力及本身溶入組織的難度，有深切的體認；在組織公平中的分配公平構面則是21~30年及30年以上之資深員工的認知高於各資淺員工；在組織次文化之忠誠使命感構面中，21~30年資深員工則高於5年以下之資淺員工，酬償體認構面為31年以上之員工高於5年以下之資淺員工，其餘在冷漠迴避、危機意識構面資深員工皆高於5年上下之資淺員工；組織承諾之留職與價值承諾構面及努力承諾構面亦同；而工作投入則是21~30年之資深員工皆高於11~20年、6~10年及5年以下之員工；工作行為構面之退卻行為構面則是資淺者高於各資深員工，堅守本份行為構面則為相反，是資深者高於資淺員工。茲將年資對各變項構面之差異性分析，整理如表4.15。

表 4.15 不同年資對各變項構面之差異性分析表

變項及子構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	①5 年以下 (N=145)	②6~10 年 (N=156)	③11~20 年 (N=165)	④21~30 年 (N=108)	⑤31 年以下 (N=14)			
組織政治知覺	3.3995	3.3172	3.4064	3.2984	3.0548	2.003	0.093	
小團體知覺	3.5483	3.3985	3.5960	3.4738	3.3571	1.934	0.103	
上司行為	3.2474	3.1923	3.2712	3.2639	2.9643	0.929	0.446	
政策與實務	3.4028	3.3609	3.3521	3.1574	2.8429	4.907	0.001**	1>4 1>5
組織公平	2.8104	2.8993	2.8522	2.9288	3.2550	1.457	0.214	
互動公平	2.8506	2.9416	2.8150	2.8086	3.0784	0.830	0.507	
分配公平	2.9062	3.0385	3.0549	3.2370	3.6857	5.002	0.001**	4>1 5>1
程序公平	2.6745	2.7179	2.6866	2.7407	3.0000	0.540	0.707	
組織次文化	3.1504	3.2145	3.2204	3.1326	2.9981	3.323	0.010**	
忠誠使命感	3.2295	3.3899	3.4650	3.6532	3.8766	5.923	0.000***	4>1
冷漠迴避	3.0010	2.9872	2.7922	2.5053	2.0204	11.653	0.000***	1>4 2>5 2>4 3>5 1>5
酬償體認	2.7115	2.8825	2.9818	2.9676	3.4286	4.387	0.002	5>1
危機意識	3.6598	3.5983	3.6424	3.4043	2.6667	6.754	0.000***	1>5 4>5 2>5 5>2 3>5
組織承諾	3.0748	3.1918	3.2738	3.4442	3.8571	9.694	0.000***	5>1 3>1 4>1
留職與價值承諾	2.9497	3.0487	3.1642	3.2519	3.5714	6.996	0.000***	5>1 4>3 4>1 5>2 5>3 4>2
努力承諾	3.2000	3.3349	3.3833	3.6366	4.1429	8.705	0.000	
組織政治行為	2.1681	2.0583	2.1502	2.0839	2.0424	0.990	0.412	
打擊他人	1.9376	1.9086	1.9336	1.8253	1.5621	0.929	0.447	
權謀深算	2.2834	2.1417	2.2613	2.1157	1.9000	1.348	0.251	
圓融理性	2.2598	2.1955	2.2720	2.3148	2.4524	0.763	0.550	
主動專業	2.2678	2.1100	2.2188	2.2500	2.3214	1.803	0.127	
工作投入	3.0069	3.1974	3.1758	3.4787	3.3929	9.723	0.000***	
工作行為	3.3729	3.4346	3.4494	3.4606	3.4107	1.703	0.145	
退卻行為	2.9917	2.7756	2.8945	2.4296	2.0714	11.511	0.000***	1>4 1>5 2>4 2>5 3>4 3>5
組織公益行為	3.6241	3.7853	3.7030	3.7708	3.7857	2.088	0.081	
堅守分份行為	3.1218	3.3632	3.3838	3.6914	3.8571	11.193	0.000***	5>1 4>2 4>1 4>3 3>1
人際利他行為	3.7540	3.8141	3.8162	3.9506	3.9286	3.186	0.13*	4>1

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

6.服務部門

於服務部門除組織政治行為之圓融理性構面未達顯著差異之外其餘構面皆達顯著差異性。在組織政治知覺中為生鮮超市的員工高於保險部的員工；上司行為構面為信用部本部員工高於保險部、生鮮超市員工高於信用部本部員工、供銷部員工高於保險部，這表示信用部本部員工對上司行為的知覺程度較保險部員工高，而生鮮超市員工及供銷部又高於信用部本部及保險部，純粹以業務而言保險部的業務多數是屬政府委託辦理，自全民健保實施後業務量增加，但業務性質比農會其他事業部門較為單純，據此在上司行為構面的知覺程度自應是較低度的；在政策與實務構面中，供銷部員工、信用部分部辦事處員工高於會計股，供銷部、信用部一般是農會的最大利潤來源，而會計股為農會的財務部門若非足以令其主管或總幹事信任的員工，經常是不會在會計股的，也因此對於政策與實務知覺有較低程度的認知，也就是較為支持組織各項決策，而生鮮超市的員工分別高於會計股及信用部本部員工，這是由於在生鮮超市的員工肇因有被套上某種標記或被列為整肅對象的緣故，因此有較高的政策與實務知覺。

在組織公平中，組織公平各構面保險部、推廣股、會計股、會務股均高於生鮮超市的員工，除生鮮超市外，以上四個單位通常工作較為輕鬆且一般也屬於國王的人馬，而生鮮超市則否；在子構面互動公平中推廣股高於信用部本部，推廣股的工作屬於服務性質，一般直接與農民接觸，許多活動必須和主管或上級指導員討論這促使對其部屬與主管間較為頻繁的溝通，使得相互瞭解程較為深入，提出的意見及方法也多數足以受到主管的認同，故對互動公平有較高的感受；在分配公平構面中，信用部本部、保險部、推廣股、會計股、秘書室皆高於生鮮超市的員工，

而推廣股及會計室又高於供銷部；在供銷部及生鮮超市中其勞務量是往往比其他部門來得重，相形之下生鮮超市員工對分配公平的感受是足以令人理解的；在程序公平方面保險部也高於生鮮超市。

於組織次文化中，組織文化構面達非常顯著之差異，信用部本部、保險部、推廣股、會務股、會計股均高於生鮮超市，推廣股及會務股則高於供銷部；在忠誠使命感構面中，信用部本部、保險部、會務股、推廣股、秘書室均高於生鮮超市，而信用部本部則高於供銷部，保險部高於會計股，這再一次說明農會中應有幾個部門是屬於農會員工較想調進的單位，也即因此部份的單位均是足令總辦事信任或相關的員工；在冷漠迴避構面信用部本部、保險部、推廣股、會計股、會務股皆高於生鮮超市的員工，這是因為生鮮超市的員工除收銀人員及部份業務人員需直接面對客戶或與客戶直接接觸的時間極少之故；於酬償體認構面中，信用部本部、保險部、推廣股及會務股皆高於生鮮超市員工，推廣股又高於供銷部員工，這主要是信用部本部、保險部的員工上下班時間較為固定，業務亦為例行性的模式較多，而推廣股的員工常有機會出差或辦理相關的活動業務，有許多公務旅遊及津貼，會務股員工則接近領導的權力核心，曝光程度高於其他部門，且多為親信人員，獲得青睞的機會較高，而生鮮超市是屬於營業事業性質，上班時間及勞務量均高於其他部門，同時長期該部門被農會員工視為主觀的權力冷宮及被整肅人員的收容單位是有極大關聯的。

在工作投入中，信用部本部員工高於信用部分部或辦事處的員工，信用部本部、保險部、推廣股、及會務股又高於生鮮超市的員工。一般而言，信用部分部辦事處有許多是屬酬庸、待退人員及部份擁有特殊背景的員工，自然在工作中有較低的專注程度，同時又因業務並不繁重，

所承辦之業務亦多為簡易的存提款及部份銷售業務，同時又涉及成立目的係為服務農會轄區邊陲地帶的會員，目前交通便利及資訊的發達，使信用部的分部辦事處利用率大為降低，使得其員工也較為輕鬆；生鮮超市由於其營業時間及員工部份被冠上非主流的標記，在工作投入程度自然無法與其他部門相比。

於工作行為中退卻行為構面是生鮮超市的員工高於信用部本部員工及會務股的員工；一般而言生鮮超市的員工勞務量高，通常都較對工作有疏離感及潛在的抗拒，同時也可能因心態的問題產生退卻行為的動機，而主要是離開單位，但同樣的信用部本部及會務股員工在農會大部份員工的認知上是較優秀或為主流親信，自然有與超市員工有兩極化的差異性。

基層農會員工不同的服務部門對各變項構面的差異性分析整理如表 4.16。

表 4.16 不同服務部門對各變項構面之差異性分析表

變項及子構面	平均數								
	1.信用部 本部 (n=216)	2.保險部 (n=36)	3.推廣部 (n=40)	4.供銷部 (n=45)	5.信用部分 部辦事處 (n=75)	6.會計部 (n=25)	7.企核室 (n=8)	8.會務股 (n=32)	9.秘書室 (n=2)
組織政治知覺	3.3496	2.9883	3.1733	3.5115	3.3967	3.2314	3.0528	3.2042	3.0167
小團體知覺	3.5401	3.1296	3.2917	3.6074	3.4778	3.6333	3.2083	3.3906	3.5000
上司行為	3.2703	2.7326	3.0156	3.4028	3.2350	3.2250	2.9375	3.1406	2.7500
政策與實務	3.2384	3.1028	3.2125	3.5244	3.4773	2.8360	3.0125	3.0813	2.8000
組織公平	2.8108	3.3136	3.3094	2.7208	2.8041	3.2447	3.3958	3.2194	2.8815
互動公平	2.6086	3.2963	3.3083	2.9802	2.8311	2.9422	3.4444	3.2083	2.4444
分配公平	3.1083	3.4444	3.4850	2.7156	3.0107	3.5680	3.4750	3.4000	3.6000
程序公平	2.6435	3.2000	3.1350	2.4667	2.5707	3.2240	3.4250	3.0500	2.6000
組織次文化	3.0529	3.2142	3.2641	3.6526	2.7741	3.2543	3.3194	3.2527	3.4383
忠誠使命	3.6216	3.7121	3.6500	3.0566	3.1952	3.8800	3.5455	3.7528	4.1818
冷漠迴避	3.3294	3.4762	3.5036	2.9302	2.9562	3.7314	3.4643	3.4107	3.8571
酬償體認	2.8869	3.2659	3.2964	2.5905	2.7352	3.0857	3.5179	3.2455	3.7143
危機意識	2.3738	2.4028	2.6063	2.0333	2.2100	2.3200	2.7500	2.6016	2.0000
組織承諾	3.3659	3.5472	3.4400	3.0456	3.0833	3.5910	3.3719	3.5047	3.7500
留職與價值承諾	3.1472	3.4417	3.3800	3.0356	2.9933	3.3120	3.0250	3.4625	3.5000
努力承諾	3.5845	3.6528	3.5000	3.0556	3.1733	3.8700	3.7188	3.5469	4.0000
組織政治行為	2.0527	2.0408	2.0358	2.4333	2.2349	1.9251	1.6397	2.2612	
打擊他人	1.9140	1.7041	1.5967	2.2464	2.0783	1.4696	1.2609	1.9049	
權謀深算	2.1116	2.0694	1.9200	2.6311	2.4160	1.7760	1.4375	3.3594	1.6000
圓融理性	2.1705	2.2407	2.2417	2.5593	2.2622	2.2600	2.0208	2.5833	2.1667
主動專業	2.1458	2.2176	2.4542	2.4481	2.2267	2.3333	1.8958	2.3021	1.8333
工作投入	3.3449	3.4750	3.4675	2.9600	2.9773	3.2400	3.2875	3.4750	4.000
工作行為	3.4220	3.5507	3.4609	3.4562	3.4258	3.4920	3.4281	3.3372	3.9082
退卻行為	2.5815	2.7722	2.6500	2.9378	3.0320	2.6480	2.6500	2.4688	2.8000
組織公益行為	3.7593	3.8194	3.7938	3.7167	3.6933	3.8800	3.8125	3.5469	4.5000
堅守分份行為	3.4583	3.6481	3.5583	3.2444	3.1822	3.6400	3.5000	3.6354	4.3333
人際利他行為	3.8889	3.9630	3.8417	3.9259	3.7956	3.8000	3.7500	3.6979	4.0000

表 4.16 不同服務部門對各變項構面之差異性分析表 (續)

變項及子構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	10. 生鮮超市 (n=216)	11. 加油站 (n=216)	12. 其他 (n=216)			
組織政治知覺	3.5693	3.5081	3.5121	4.101	0.000***	10>2
小團體知覺	3.6343	3.5152	3.6795	2.096	0.019*	
上司行為	3.4514	3.3636	3.3029	3.842	0.000***	1>2, 10>2 4>2
政策與實務	3.6222	3.6455	3.5538	6.547	0.000***	4>6, 10>6 5>6, 10>1
組織公平	2.5193	2.8990	2.7285	6.684	0.000***	2>10, 3>10, 6>10 8>10
互動公平	2.6636	3.0606	2.8162	4.491	0.000***	3>1
分配公平	2.4667	2.9455	2.9154	9.388	0.000***	1>10, 3>4, 6>4, 6>10 2>10, 3>10, 9>10
程序公平	2.4278	2.6909	2.4538	5.876	0.000***	2>10
組織次文化	2.4861	2.5921	2.7218	11.093	0.000***	1>10, 2>10, 3>4, 8>10 3>10, 8>4, 6>10
忠誠使命	2.9280	3.0826	3.0769	9.233	0.000***	1>4, 1>10, 2>10, 8>10 3>10, 2>6, 6>10
冷漠迴避	2.5754	2.8571	2.8681	9.443	0.000***	1>10, 2>10, 3>10 6>10, 8>10
酬償體認	2.3472	2.5195	2.6538	8.724	0.000***	1>10, 2>10, 3>4 3>10, 8>10
危機意識	2.0938	1.9091	2.2885	3.676	0.000***	
組織承諾	2.8087	3.0750	2.9558	9.019	0.000***	1>10, 2>10, 3>10 6>10, 8>10
留職與價值承諾	2.7250	2.9455	2.8154	7.442	0.000***	1>10, 2>10, 3>10 8>10
努力承諾	2.8924	3.2045	3.0962	8.149	0.000***	1>10, 2>10, 6>10
組織政治行為	2.1198	2.1402	2.0947	2.991	0.001**	
打擊他人	1.9300	2.0435	1.8478	2.842	0.001**	
權謀深算	2.2431	2.2636	2.4654	3.691	0.000***	
圓融理性	2.3241	1.9394	2.1859	2.100	0.19	
主動專業	2.0602	2.3636	2.1154	2.718	0.002**	
工作投入	2.8292	2.8000	3.0038	8.720	0.000***	1>5, 1>10, 2>10 3>10, 8>10
工作行為	3.3678	3.3924	3.4042	1.712	0.067	
退卻行為	3.2222	3.2364	2.8154	5.107	0.000***	10>1, 10>6
組織公益行為	3.5451	3.5455	3.7500	2.065	0.021*	
堅守分份行為	3.0509	3.1515	3.2564	4.032	0.000***	
人際利他行為	3.6528	3.6364	3.7949	2.370	0.007**	

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

由表 4.16 可看出基層農會現於生鮮超市服務的員工對組織有所疏離感，普遍認為受到不甚公平的待遇，低度的組織承諾反映在工作投入之上影響了工作行為的表現，進成高度的退卻行為產生。

4.4 相關分析

本節為探討基層農會員工對「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」、「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」及「工作行為」間之關聯性，將以驗證本研究之假設，員工的「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」、「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」及「工作行為」之間無顯著性相關。

本節使用之統計分析法為皮爾森 (Pearson) 積差之相關性分析，針對組織政治知覺 (小團體知覺、上司行為知覺、政策與實務知覺)、組織公平 (互動公平、分配公平、程序公平)、組織次文化 (忠誠使命感、冷漠迴避、酬償體認、危機意識)、組織承諾 (留職與價值承諾、努力承諾)、組織政治行為 (打擊他人、權謀深算、圓融理性、主動專業)、工作投入及工作行為 (退卻行為、組織公益行為、堅守本份行為、人際利他行為) 各構面間進行相關分析。

4.4.1 組織政治知覺與各構面之相關分析

1. 組織政治知覺與組織次文化之相關分析

茲將「組織政治知覺」與「組織次文化」之相關分析整理如表 4.17

表 4.17 組織政治知覺與組織次文化之相關分析 (N=588)

構 面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
忠誠使命感	-0.434***	-0.490***	-0.626***
冷漠迴避	0.374***	0.384***	0.619***
酬償體認	-0.547***	-0.599***	-0.515***
危機意識	0.431***	0.388***	0.481***

註：表 $p < 0.05$ 題者相關，**表 $p < 0.01$ 非常顯著相關，*** $p < 0.001$ 極顯著相關

- (1) 組織政治知覺之「小團體知覺」與組織次文化之「忠誠使命感」及「酬償體認」呈現極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈現極顯著之正相關；這代表基層農會員工在「小團體知覺」構面有愈高的知覺程度則有愈低的「忠誠使命感」及「酬償體認」，而會增強其「冷漠迴避」及「危機意識」。
- (2) 組織政治知覺之「上司行為知覺」與組織次文化之「忠誠使命感」及「酬償體認」呈現極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈極顯著之正相關；即為員工對「上司行為知覺」的程度愈高則對「忠誠使命感」及「酬償體認」愈低，而會增強員工「冷漠迴避」及「危機意識」。
- (3) 組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織次文化之「忠誠使命感」及「酬償體認」亦呈極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈極顯著之正相關；如此代表基層農會員工在組織政治知覺中對「政策與實務知覺」程度愈高者愈不會有較高的「忠誠使命感」及「酬償體認」而愈會升高員工「冷漠迴避」的態度和「危機意識」。

2. 組織政治知覺與組織公平之相關分析

茲將「組織政治知覺」與「組織公平」之相關分析整理如 4.18

表 4.18 組織政治知覺與組織公平認知之相關分析 (N=588)

構 面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
互動公平	-0.622***	-0.338***	-0.616***
分配公平	-0.621***	-0.658***	-0.680***
程序公平	-0.348***	-0.529***	-0.468***

註：表 P<0.05 題者相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

組織政治知覺之「小團體知覺」、「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」與組織公平之「互動公平」、「公配公平」及「程度公平」三個子構面皆呈極顯著之負相關，亦即員工對於組織政治知覺程度愈高則對組織公平的認知愈低。

3.組織政治知覺與組織承諾之相關分析整理如表 4.19

表 4.19 組織政治知覺與組織承諾之相關分析 (N=588)

構 面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
留職與價值承諾	-0.527***	-0.546***	-0.496***
努力承諾	-0.381***	-0.461***	-0.625***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

(1) 組織政治知覺之「小團體知覺」與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」呈現極顯著之負相關代表員工「小團體知覺」愈高則對組織的「留職與價值承諾」及「努力承諾」愈低。

(2) 組織政治知覺之「上司行為知覺與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」呈極顯著之負相關，亦即代表員工對「上司行為知覺」程度愈高則對「留職與價值承諾」及「努力承諾」愈低。

(3) 組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織承諾之「留職與價值承諾」及努力承諾亦呈極顯著之負相關，亦代表對「政策與實務知覺」愈高則有愈低的「留職與價值承諾」及「努力承諾」。

4. 組織政治知覺與組織政治行為之相關分析

茲將「組織政治知覺」與「組織政治行為」之相關分析整理如表 4.20

表 4.20 組織政治知覺與組織政治行為之相關分析 (N=588)

構 面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
打擊他人	0.286***	0.327***	0.399***
權謀深算	0.266***	0.329***	0.388***
圓融理性	-0.001	0.080	-0.020*
主動專業	-0.053	-0.019	-0.053

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

(1) 組織政治知覺之「小團體知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之正相關，與「圓融理性」、「主動專業」子構面則未有顯著相關。

此意指「小團體知覺」愈高、愈可能採行「打擊他人」及「權謀深算」的政治行為愈高。

(2) 組織政治知覺之「上司行為知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著及非常顯著之正相關，與「圓融理性」、「主動專業」子構面則未有顯著相關。

(3) 組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」皆呈極顯著及非常顯著之正相關，「圓融理性」呈負向顯著相關。代表員工「政策與實務知覺」程度愈高愈可能

採行「打擊他人」、「權謀深算」的行為，但是卻愈不「圖融理性」。

5.組織政治知覺與工作投入之相關分析

「組織政治知覺」與「工作投入」之相關分析整理如表 4.21。

表 4.21 組織政治知覺與工作投入之相關分析 (N=588)

構面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
工作投入	-0.436***	-0.447***	-0.535***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

組織政治知覺的三個子構面「小團體知覺」、「上司行為知覺」、「政策與實務知覺」均與「工作投入」構面呈極顯著之負相關。

6.組織政治知覺正工作行為之相關分析

「組織政治知覺」與「工作行為」之相關分析整理如表 4.22。

表 4.22 組織政治知覺與工作行為之相關分析 (N=588)

構面	小團體知覺	上司行為知覺	政策與實務知覺
退卻行為	0.315***	0.265***	0.500***
組織公益行為	-0.216***	-0.385***	-0.218***
堅守本份行為	-0.379***	-0.471***	-0.475***
人際利他行為	-0.196***	-0.375***	-0.142**

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

(1) 組織政治知覺之「小團體知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他」行為則呈極顯著之負相關，此意味著「小團體知覺」程度愈高者愈容易有「退卻行為」而「組織公益行為」及「堅守本份行為」及「人際利他行為」則愈低。

- (2) 組織政治知覺之「上司行為知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本分行為」及「人際利他」行為則呈極顯著之負相關，此表示「上司行為知覺」程度愈高的員工，愈容易有「退卻行為」，而卻有愈低的「組織公益行為」及「堅守本分行為」及「人際利他行為」。
- (3) 在組織政治知覺中之「政策與實務知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著的負相關。亦是指「政策與實務知覺」程度愈高者，其員工的「退卻行為」愈高而「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則愈低。

4.4.2 組織公平與各構面之相關分析

1. 組織公平與組織次文化之相關分析

茲將「組織公平」與「組織次文化」之相關分析整理如表 4.23

表 4.23 組織公平認知與組織次文化之相關分析 (N=588)

構面	互動公平	分配公平	程序公平
忠誠使命感	0.407***	0.609***	0.557***
冷漠迴避	-0.308***	-0.614***	-0.449***
酬償體認	0.584***	0.703***	0.631***
危機意識	-0.353***	-0.504***	-0.0457***

註：*表 $P < 0.05$ 題者相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

- (1) 組織公平之「互動公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關；亦即員工對組織公平之「互動公平」子構面認知程度愈高，則有愈高的「忠誠使命感」之認同

及「酬償體認」，而有愈低的「冷漠迴避」及「危機意識」。

(2) 組織公平之「分配公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關；即員工對組織公平之「分配公平」子構面認知程度愈高，則有愈高的「忠誠使命感」之認同及「酬償體認」，有愈低的「冷漠迴避」及「危機意識」。

(3) 組織公平之「程序公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關；即為員工對組織公平之「程序公平」子構面認知程度愈高，則有愈高的「忠誠使命感」、「酬償體認」之次文化認同，有愈低的「冷漠迴避」及「危機意識」。

2. 組織公平與組織承諾之相關分析

「組織公平」與「組織承諾」之相關分析整理如表 4.24

表 4.24 組織公平與組織承諾之相關分析 (N=588)

構 面	互動公平	分配公平	程序公平
留職與價值承諾	0.583***	0.654***	0.635***
努力承諾	0.337***	0.635***	0.491***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

(1) 組織公平之「互動公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈極顯著之正相關，指員工若認為與組織互動程度愈公平，對「留職與價值承諾」及「努力承諾」愈高。

(2) 組織公平之「分配公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈非常顯著正相關，員工對分配公平的體認度愈高，則

「留職與價值承諾」及「努力承諾」愈高。

- (3) 組織公平之「程序公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈非常顯著正相關。

3. 組織公平與組織政治行為之相關分析

有關「組織公平」與「組織政治行為」之相關分析整理如表 4.25 所示。

表 4.25 組織公平與組織政治行為之相關分析 (N=588)

構面	互動公平	分配公平	程序公平
打擊他人	-0.245***	-0.384***	-0.385***
權謀深算	-0.161***	-0.349***	-0.332***
圓融理性	0.024	-0.076	-0.065
主動專業	0.189***	0.098*	0.126**

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

- (1) 組織公平之「互動公平」與組織政治行為的「打擊他人」構面及「權謀深算」呈極為顯著之負相關，而與「主動專業」呈極顯著正相關。這解釋為員工對組織的互動公平性認知愈高，則「主動專業」的行為愈會發生，而愈不會發生打擊他人及權謀深算的行為。
- (2) 組織公平之「分配公平」與組織政治行為的「打擊他人」及「權謀深算」兩構面呈極顯著之負相關，而與「主動專業」為正顯著相關。意指員工對組織的分配公平性認知愈公平則「打擊他人」及「權謀深算」的行為愈不會發生，而「主動專業」行為則愈會發生，這指員工在組織分配性已達其本人的公平認知時，將降低「打擊他人」及「權謀深算」的硬式行為而在資源有限但分配處

於本身的公平認知時則採軟式的行為求表現來獲取更多資源。

- (3) 組織公平之「程序公平」與組織政治行為之「打擊他人」及「權謀深算」呈極顯著之負相關，而與「主動專業」呈極顯著之正相關。當上司制定決策考慮員工的範圍擴大且深入後，硬式的政治行為將隨之減少，因為溝通的管道較為暢通，但同時也因暢通的管道引發軟式的「主動專業」的行為以吸引主管關愛的眼光。

4. 組織公平與工作投入之相關分析

茲將「組織公平」與「工作投入」之相關分析整理如表 4.26

表 4.26 組織公平與工作投入之相關分析 (N=588)

構 面	互動公平	分配公平	程序公平
工作投入	0.329 ***	0.587 ***	0.458 ***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

組織公平之「互動公平」、「分配公平」及「程序公平」三個子構面對「工作投入」構面均呈極顯著之正相關，亦即組織公平性愈高，員工的「工作投入」程度較高。

5. 組織公平與工作行為之相關分析

「組織公平」與「工作行為」之相關分析整理如表 4.27

表 4.27 組織公平與工作行為之相關分析 (N=588)

構 面	互動公平	分配公平	程序公平
退卻行為	-0.207***	-0.382***	-0.306***
組織公益行為	0.259***	0.289***	0.309***
堅守本份行為	0.439***	0.638***	0.487***
人際利他行為	0.218 ***	0.261 ***	0.224 ***

*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

- (1) 組織公平之「互動公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之

負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關。這是當員工本身與組織互動已達自我認知時，降低了其退卻行為的產生而增強了「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」。

(2) 組織公平之「分配公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關，這也因員工對公平認知的關係降低了「退卻行為」增強了其他三種行為。

(3) 組織公平之「程序公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關，這亦因溝通管道暢通，員工對公平認知已達本身的標準。

4.4.3 組織次文化與各構面之相關分析

1. 組織次文化與組織承諾之相關分析

茲將「組織次文化」與「組織承諾」之相關分析整理如表 4.28

表 4.28 組織次文化對組織承諾之相關分析 (N=588)

構面	忠誠使命感	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
留職與價值承諾	0.648***	-0.653***	0.766***	-0.544***
努力承諾	0.811***	-0.773***	0.528***	-0.477***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

組織次文化之「忠誠使命感」、「酬償體認」及兩個構面與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」皆呈極顯著的正相關。而「冷漠迴避」、「危機意識」兩個構面與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努

力承諾」則呈極顯著的負相關。

2.組織次文化與組織政治行為之相關分析

茲將「組織次文化」與「組織政治行為」之相關之析整理如表 4.29。

表 4.29 組織次文化對組織政治行為之相關分析 (N=588)

構 面	忠誠使命感	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
打擊他人	-0.383***	0.478***	-0.353***	0.408***
權謀深算	-0.415***	0.434***	-0.317***	0.360***
圓融理性	0.051	0.034	0.049	0.085
主動專業	0.010	-0.135**	0.071	-0.041

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

- (1) 組織次文化之「忠誠使命感」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之負相關，而與「圓融理性」及「主動專業」則無相關。如此是因「忠誠使命感」的程度愈高，對「打擊他人」、「權謀深算」行為的產生機會小。
- (2) 組織次文化之「冷漠迴避」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之正相關，「主動專業」則呈非常顯著之負相關。
- (3) 組織次文化之「酬償體認」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之負相關，若當員工對「酬償體認」程度愈高時，他應已達到期望點，故在此現象中，對「打擊他人」及「權謀深算」之行為便隨之降低。
- (4) 組織次文化之「危機意識」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」及呈極顯著之正相關，具「危機意識」愈強的員工，已深切體認其組織的瓶頸，較為容易以自我認知的是非或價值觀為

基礎從事爭權或鬥爭。

3.組織次文化與工作投入之相關分析

「組織次文化」與工作投入之相關分析如表 4.30 所示。

表 4.30 組織次文化對工作投入之相關分析 (N=588)

構 面	忠誠使命感	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
工作投入	0.647***	-0.686***	0.552***	-0.485***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

組織次文化的「忠誠使命感」、「酬償體認」構面皆與「工作投入」呈極顯著之正相關，而「冷漠迴避」及「危機意識」則與「工作投入」呈極顯著之負相關。

4.組織次文化與工作行為之相關分析

茲將「組織次文化」與「工作行為」之相關分析整理如 4.31 所示。

表 4.31 組織次文化對工作行為之相關分析 (N=588)

構 面	忠誠使命感	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
退卻行為	-0.565***	0.552***	-0.452***	0.417***
組織公益行為	0.454***	-0.245***	0.341***	-0.164*
堅守本分行為	0.615***	-0.694***	0.526***	-0.455***
人際利他行為	0.370***	-0.224***	0.293***	-0.103

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

(1) 組織次文化之「忠誠使命感」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關。員工具高度的「忠誠使命感」會降低其「退卻行為」而增強其他三項行為。

- (2) 組織次文化之「冷漠迴避」與工作行為之「退卻行為」呈顯著性正相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」三個子構面呈負向極顯著關係。
- (3) 組織次文化之「酬償體認」與工作行為之「退卻行為」呈負相極顯著相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」呈極顯著之正相關，當員工對酬償達到本身期望後，會降低負面的工作行為，增強正向的工作行為。
- (4) 組織次文化之「危機意識」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，而與「組織公益行為」呈顯著負相關，「堅守本份行為」呈極顯著之負相關。

4.4.4 組織政治行為對各構面之相關分析

1. 組織政治行為與組織承諾之相關分析

茲將組織政治行為與組織承諾之相關分析整理如表 4.32

表 4.32 組織政治行為與組織承諾之相關分析 (n=588)

構面	打擊他人	權謀深算	圓融理性	主動專業
留職與價值承諾	-0.364***	-0.296***	0.057	0.187***
努力承諾	-0.521***	-0.524***	-0.051	0.048

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

- (1) 組織政治行為之「打擊他人」構面與組織承諾「留職與價值承諾」、「努力承諾」構面呈極顯著之負相關，即為基層農會員工對「打擊他人」之政治行為使用率愈低，則有愈高的「留職與價值承諾」及「努力承諾」。
- (2) 組織政治行為之「權謀深算」構面與組織承諾「留職與價值承諾」，

「努力承諾」構面呈極顯著之負相關，亦即員工對「權謀深算」之政治行為運用程度愈低，則有愈高的「留職與價值承諾」及「努力承諾」。

(3) 組織政治行為之「圓融理性」構面與組織承諾「留職與價值承諾」、「努力承諾」則未有相關。

(4) 組織政治行為之「主動專業」構面與組織承諾之「留職與價值承諾」呈現極顯著之正相關，而與「努力承諾」構面則無相關。

2. 組織政治行為與工作投入之相關分析

茲將組織政治行為與工作投入之相關分析整理如表 4.33

表 4.33 組織政治行為與工作投入之相關分析

構面	打擊他人	權謀深算	圓融理性	主動專業
工作投入	-0.353***	-0.368***	-0.005	0.083*

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

(1) 組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」構面與工作投入呈顯著之負相關，亦指基層農會員工在「打擊他人」、「權謀深算」兩種政治行為運用率愈高則工作投入愈低。

(2) 組織政治行為之「圓融理性」行為與工作投入未有相關。

(3) 組織政治行為之「主動專業」與工作投入呈顯著之正相關，即是基層農會員工「主動專業」的行為程度愈高則工作投入程度亦較高。

4.4.5 組織承諾與各構面之相關分析

1. 組織承諾與工作投入之相關分析

茲將組織承諾與工作投入之相關分析整理如表 4.34

表 4.34 組織承諾與工作投入之相關分析 (N=588)

構 面	留職與價值承諾	努力承諾
工作投入	0.629***	0.686***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」與工作投入呈極顯著之正相關，亦四基層農會員工其「留職與價值承諾」及「努力承諾」程度愈高者亦有愈高的工作投入程度。

2.組織承諾與工作行為之相關性分析

「組織承諾」與「工作行為」之相關性分析彙整如表 4.35

表 4.35 組織承諾對工作行為之相關性分析 (N=588)

構 面	留職與價值承諾	努力承諾
退卻行為	-0.530***	-0.581***
組織公益行為	0.328***	0.398***
堅守本份行為	0.663***	0.730***
人際利他行為	0.329***	0.310***

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

- (1) 組織承諾之「留職與價值承諾」與工作投入之「退卻行為」呈極顯著之負相關而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著正相關，這表示員工的「留職與價值承諾」愈高，愈不易產生「退卻行為」且對其他三個工作投入構面有增強的作用。
- (2) 組織承諾之「努力承諾」與工作投入之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行

為」呈極顯著之正相關。這亦表示員工在「努力承諾」愈高的情況下，愈不會產生「退卻行為」而增強了工作投入其他三個構面。

4.4.6 工作行為與各構面之相關分析

1. 組織政治行為對工作行為之相關性分析

茲將「組織政治行為」與「工作行為」之相關性分析整理如 4.36

表 4.36 組織政治行為對工作行為之相關性分析 (N=588)

構面	打擊他人	權謀深算	圓融理性	主動專業
退卻行為	0.268***	0.276***	-0.052	-0.004
組織公益行為	-0.235***	-0.267***	0.012	0.019
堅守本份行為	-0.441***	-0.397***	-0.034	0.110**
人際利他行為	-0.102*	-0.112**	0.088*	-0.013

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關

- (1) 組織政治行為之「打擊他人行為」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」及「堅守本份行為」呈極顯著之負相關，與「人際利他行為」在顯著之負相關。
- (2) 組織政治行為之「權謀深算行為」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」呈極顯著之負相關。
- (3) 組織政治行為之「圓融理性行為」與工作行為之「人際利他行為」呈顯著之正相關。
- (4) 組織政治行為之「主動專業」與工作行為之「堅守本份行為」呈正向的顯著行為，這代表越主動專業的行為越使組織成員提高堅守本份行為。

2. 工作投入對工作行為之相關性分析

茲將「工作投入」與「工作行為」之相關性分析整理如表 4.37。

表 4.37 工作投入對工作行為之相關性分析

構面	工作投入
退卻行為	-0.550***
組織公益行為	0.246***
堅守本份行為	0.697***
人際利他行為	0.301***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關，**表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

工作投入與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著之正相關。這表示對工作愈投入的員工愈不易有「退卻的行為」，據此工作行為中「退卻行為」應是反向的構面，而其餘「組織公益行為」、「人際利他行為」應是正向的構面。

依據本節之分析發現基層農會員工在「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」、「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」和「工作行為」各變項之關聯性，除少部份未有相關之外，大部份均呈顯著性相關以上，因此研究假設二僅有部份獲得驗證。茲將各變項間之相關程度及正負向關係彙整如表 4.38，4.39 及表 4.40。

表 4.38 組織政治知覺、組織公平、組織文化對組織承諾，組織政治行為、工作投入、工作行為之顯著程度關係彙整表

構面	小團體知覺	上司行為	政策與實務	互動公平	分配公平	程序公平	忠誠使命	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
留職與價值承諾	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	*** (-)
努力承諾	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	*** (-)
打擊他人	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (-)	*** (+)
權謀深算	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (-)	*** (+)
圓融理性			* (-)							
主動專業				*** (+)	* (+)	** (+)		** (-)		
工作投入	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	*** (-)
退卻行為	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (-)	*** (+)
組織公益	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	*** (-)
堅守本份行為	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	*** (-)
人際利他行為	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (+)	
忠誠使命	*** (-)	*** (-)	*** (-)							
冷漠迴避	*** (+)	*** (+)	*** (+)							
酬償體認	*** (-)	*** (-)	*** (-)							
危機意識	*** (+)	*** (+)	*** (+)							
互動公平	*** (-)	*** (-)	*** (-)							
分配公平	*** (-)	*** (-)	*** (-)							
程序公平	*** (-)	*** (-)	*** (-)							

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關。(一) 表負相關、(+) 表正相關

表 4.39 組織承諾、組織政治行為、工作投入對工作行為顯著程度關係彙整表

構 面	留職與價值承諾	努力承諾	打擊他人	權謀深算	圓融理性	主動專業	工作投入
退卻行為	*** (-)	*** (-)	*** (+)				*** (-)
組織公益行為	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)			*** (+)
堅守本份行為	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)		** (+)	*** (+)
人際利他行為	*** (+)	*** (+)	* (-)	** (-)	* (+)		*** (+)
打擊他人	*** (-)	*** (-)					
權謀深算	*** (-)	*** (-)					
圓融理性							
主動專業	*** (+)						
工作投入	*** (+)	*** (+)					

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關。(一) 表負相關、(+) 表正相關

表 4.40 組織政治知覺、組織公平、組織政治行為組織次文化、組織承諾、工作投入顯著程度關係彙整表

構 面	小團體知覺	上司行為	政策與實務	互動公平	分配公平	程序公平	忠誠使命	冷漠迴避	酬償體認	危機意識
忠誠使命感	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)				
冷漠迴避	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)				
酬償體認	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)				
危機意識	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)				
留職與價值承諾							*** (-)	*** (-)		
努力承諾							*** (-)	*** (-)		
工作投入							*** (-)	*** (-)		* (+)

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關。(一) 表負相關、(+) 表正相關

4.5 迴歸分析

經由各變項之相關性分析後；本研究之研究變項之間具有某種相關性存在，變項間的影響性尚待進一步檢驗。本節將以迴歸分析的統計方法分別對本研究架構的變項構面「組織政治知覺」、「組織公平」、「組織次文化」、「組織承諾」、「組織政治行為」、「工作投入」各個子構面，對「工作行為」進行迴歸分析、以尋找對工作行為有影響之變項，對研究假設三的各變項間之影響關係加以驗證。

4.5.1 組織政治知覺對工作行為影響

組織政治知覺對工作行為之迴歸分析表如表 4.41 所示。

表 4.41 組織政治知覺對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	0.560	0.002**	4.731	0.000	5.752	0.000***	4.550	0.000***
小 團 體 知 覺	0.03438	0.568	0.06917	0.098	0.02473	0.641	0.04367	0.221
上 司 行 為 知 覺	-0.00199	0.973	-0.334	0.000***	-0.361	0.000***	-0.304	0.000***
政 策 與 實 務 知 覺	0.635	0.000***	0.05160	0.213	-0.389	0.000***	0.03246	0.359
R	0.501		0.391		0.545		0.382	
R ²	0.247		0.149		0.293		0.142	
F 值	65.168		35.169		82.148		3.3349	

註：*表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

組織政治知覺之子構面，「小團體知覺」、「上司行為知覺」、「政策與實務知覺」對工作行為之「退卻行為」構面變異量的解釋程度有 24.7%，其中以「政策與實務知覺」達極顯著之正向影響性，亦員工對組織政治知覺中的政策與實務知覺程度越高對其工作行為中之退卻行為影響也隨之提高。

於組織政治知覺中三個構面對工作行為中之「組織公益行為」構面的變異量解釋程度有 14.9%，其中「上司行為知覺」構面與「組織公益行為」有負向之極為顯著影響性，也即是對上司行為知覺程度越高，則對組織公益行為的影響性越低。

組織政治知覺三個構面，對工作行為構面「堅守本份行為」除「小團體知覺」構面外，「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」兩構面皆有負向極為顯著之影響。換言之，即為員工對組織中上司行為及政策與實務的知覺程度越高越會影響員工之堅守本份之行為。其變異量解釋程度有 29.3%。

在組織政治知覺的構面「上司行為知覺」與工作行為構面之「人際利他行為」有負向極顯著影響，也就是對組織中上司行為知覺程度越高者會降低其人際利他的行為。變異量解釋程度有 14.2%。

4.5.2 組織公平對工作行為之影響

茲將組織公平對工作行為之迴歸分析，整理如表 4.42。

表 4.42 組織公平對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	3.959	0.000***	3.041	0.000***	1.440	0.000***	3.310	0.000***
互 動 公 平	0.09235	0.115	0.02504	0.523	0.09814	0.032*	0.05018	0.140
分 配 公 平	-0.340	0.000***	0.0972	0.007**	0.527	0.000***	0.112	0.000***
程 序 公 平	-0.147	0.025*	0.114	0.009**	0.01976	0.688	0.01195	0.752
R	0.390		0.328		0.645		0.276	
R ²	0.148		0.103		0.413		0.071	
F 值	34.911		23.405		138.493		16.017	

註：表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

在組織公平構面中「分配公平」、「程序公平」兩個構面對工作行為

之「退卻行為」有負向之極顯著影響，變異量解釋程度有 14.8%，即是對組織的分配公平及程序公平知覺程度越高，其越不會發生退卻行為。

「分配公平」及「程序公平」兩構面對工作行為之「組織公益行為」構面有正向的非常顯著影響，也就是在組織中的分配公平及程度越高越會誘發組織成員其組織公益行為，變異量解釋程度有 10.3%。

組織公平構面之構面「互動公平」及「分配公平」對工作行為構面「堅守本份行為」有顯著及極顯著之正向影響，也就是組織內成員對「互動公平」及「分配公平」兩者知覺程度越高將影響其堅守本份行為越高，變異量解釋程度達 41.3%。

最後在組織公平構面中構面「分配公平」與「人際利他行為」有正向極顯著之影響，也即是分配公平知覺程度越高會影響人際利他行為產生，變異量解釋程度有 7.1%。

4.5.3 組織次文化對工作行為之影響

茲將組織次文化對工作行為的迴歸分析整理如表 4.43。

表 4.43 組織次文化對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	2.999	0.000***	2.312	0.000***	3.632	0.000***	2.844	0.000***
忠誠使命感	-0.339	0.000***	0.307	0.000***	0.207	0.000***	0.183	0.000***
冷漠迴避	0.241	0.000***	0.06474	0.078	-0.433	0.000***	0.002783	0.932
酬償體認	-0.0059	0.208	0.06279	0.072	0.119	0.001***	0.06974	0.024*
危機意識	0.122	0.005**	0.003282	0.919	0.02284	0.508	0.04556	0.113
R	0.627		0.464		0.735		0.382	
R ²	0.389		0.209		0.537		0.140	
F 值	94.381		39.887		171.318		24.914	

註：*表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

於組織次文化中，構面「忠誠使命感」對工作行為之「退卻行為」構面有負向極顯著影響，而「冷漠迴避」及「危機意識」越高則越影響「退卻行為」之發生，而「忠誠使命感」知覺越高越不會產生退卻行為。變異量解釋程度有 38.9%。

組織次文化構面「忠誠使命感」對工作行為構面「組織公益行為」有正向極顯著之影響，也即是對組織忠誠使命感越高，組織公益行為也越高，變異量解釋程度有 20.9%。

「忠誠使命感」、「酬償體認」兩構面對工作行為「堅守本份行為」構面有極顯著之正向影響，亦即對組織的忠誠使命感越高、酬償體認越高越容易對堅守本份有正面之加強效果。而越冷漠迴避的組織成員越不會有較高的堅守本份行為。其變異量解釋程度達 53.7%。

「忠誠使命感」及「酬償體認」二構面對工作行為之「人際利他行為」構面有正向的極顯著及顯著之影響，也就是忠誠使命感及酬償體認越高者，越會有人際利他的行為。變異解釋量為 14%。

4.5.4 組織承諾對工作行為之影響

組織承諾對工作行為的迴歸分析整理如表 4.44。

表 4.44 組織承諾對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	5.413	0.000***	2.617	0.000***	0.383	0.000***	2.965	0.000***
留職與價值承諾	-0.377	0.000***	0.118	0.005**	0.425	0.000***	0.167	0.000***
努力承諾	-0.431	0.000***	0.217	0.000***	0.495	0.000***	0.101	0.000***
R	0.622		0.412		0.779		0.357	
R ²	0.386		0.170		0.606		0.124	
F 值	184.126		59.928		452.705		42.686	

註：*表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

在組織承諾中「留職與價值承諾」及「努力承諾」兩構面對工作行為構面之「退卻行為」皆呈現負向極顯著影響，也就是留職與價值承諾如努力承諾越高的組織成負越不會發生退卻行為。變異量解釋程度有38.6%。

「留職與價值承諾」和「努力承諾」兩個構面對工作行為之「組織公益行為」構面有非常顯著及極顯著之正向影響，其變異量解釋程度有17%。亦即為留職與價值承諾及努力承諾越高將影響越高的組織公益行為產生。

「留職與價值承諾」和「努力承諾」對工作行為之「堅守本份行為」、「人際利他行為」兩個構面皆有正向極顯著影響，變異量解釋程度有60.6%、12.4%。也就是留職與價值承諾越高，越會激發其堅守本份及人際利他的行為。

4.5.5 組織政治行為對工作行為之影響

茲將組織政治行為對工作行為之迴歸分析整理如表 4.45

表 4.45 組織政治行為對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	2.760	0.000***	3.945***	0.000***	3.394***	0.000***	3.776***	0.000***
打 擊 他 人	0.187	0.019*	0.005031	0.924	-0.463***	0.000***	-0.002222	0.962
權 謀 深 算	0.267	0.001**	-0.235***	0.000***	-0.0729	0.267	-0.136**	0.003**
圓 融 理 性	-0.310	0.000***	0.173***	0.000***	0.150**	0.003**	0.152***	0.000***
主 動 專 業	-0.09083	0.143	-0.05344	0.191	0.319***	0.000***	-0.005695	0.875
R	0.368		0.333		0.532		0.219	
R ²	0.135		0.105		0.278		0.041	
F 值	22.733		18.084		57.345		7.331	

註：*表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

在組織政治行為構面中的「權謀深算」及「圓融理性」構面對工作行為之「退卻行為」構面呈現正向及負向極顯著之影響，表示越權謀深算的成員越造成其退卻行為之產生，而越圓融理性者則否。變異量解釋程度為 13.5%。

「權謀深算」、「圓融理性」二個構面對工作行為「組織公益行為」構面分別呈現負向極顯著影響、正向極顯著影響及負向非常，這表示越權謀深算者其組織公益行為會受其影響降低，而越圓融理性的成員其會因此影響其組織公益行為越高。變異量解釋程度有 10.5%。

組織政治行為構面除「權謀深算」構面對「堅守本份行為」皆未有顯著影響外，其中「打擊他人」及為負向極顯著影響，「圓融理性」及「主動專業」為正向非常顯著及極顯著影響。即越主動專業的行為也正面的影響成員堅守本份的行為程度，但打擊他人的行為會影響堅守本份行為的降低。變異量解釋程度為 27.8%。

「權謀深算」及「圓融理性」與「人際利他行為」則有負向之顯著影響及正向極顯著影響，亦即為人際利他行為會受到權謀深算的影響，越權謀深算將使越低的人際利他行為發生；而越圓融理性則人際利他行為會受其影響而越高。其變異量解釋程度為 4.19%。

4.5.6 工作投入對工作行為之影響

茲將工作投入對工作行為之迴歸分析整理如表 4.46。

表 4.46 工作投入對工作行為之迴歸分析表

依 自 變 項	工 作 行 為 (N=588)							
	退卻行為		組織公益行為		堅守本份行為		人際利他行為	
	β	P 值	β	P 值	β	P 值	β	P 值
常 數 項	5.089	0.000***	3.046	0.000***	0.723	0.000***	3.126	0.000***
工 作 投 入	-0.721	0.000***	0.210	0.000***	0.831	0.000***	0.219	0.000***
R	0.550		0.246		0.697		0.301	
R ²	0.301		0.059		0.484		0.089	
F 值	254.370		37.695		552.317		58.406	

註：*表 P<0.05 顯著影響，**表 P<0.01 非常顯著影響，***表 P<0.001 極顯著影響

工作投入構面對工作行為構面之「退卻行為」有負向極顯著影響但在「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」三個構面皆為正向極顯著之影響，這表示工作投入程度越高便會影響退卻行為使退卻行為降低，而在組織公益行為、堅守本份行為、人際利他行為方面則會受工作投入程度越高而影響使其升高。變異量解釋程度為 30.1%、5.9%、48.4%及 8.9%。

4.6 集群分析

於第二章文獻探討中有關次文化的文獻中，有部份學者認為次文化的生成與次團體有關，如 Schein(1985)與 Robbins(1996)。而基層農會員工的招募雖是由公開方式招考，但多少均設有部份的門檻，依各農會所提報之缺額由省農會統籌辦理，在選舉前提之下基層農會所招考的員工多半均有特殊的考量，於此限制之下很難自絕於派系的傳統，同時亦無法避免被劃分或冠上政治色彩。若從本研究的變項：組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入及工作行為，挑選一個研究變項加以分群，來檢視各集群在各變項及構面的差異性。

依本研究的研究動機而言，屬研究變項中的組織次文化變項應能適切的檢視分群後在各研究變項中的差異。

本節將採用 K-means 非階層集群法，以因素分析所產生的組織次文化子構面為分群標準分為四群，分群後續以單因子變異數分析(One-Way Anova) 來檢驗該四群不同類型的組織次文化在各變項間有無顯著差異，換言之即為該四群不同組織次文化的基層農會員工其組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入與工作行為之間有無顯著差異。茲將集群分析結果整理如表 4.47。

表 4.47 不同組織次文化對各變項構面之差異性分析表

變項及子構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	集群1 改革運動者 (n=283)	集群2 袖手旁觀者 (n=40)	集群3 不滿反抗者 (n=99)	集群4 御林軍 (n=166)			
組織政治知覺							
小團體知覺	3.6496	3.4917	4.0017	2.9608	73.030	0.000***	1>4, 2>4, 3>4 3>1, 3>2
上司行為	3.3445	3.2406	3.7955	2.7154	86.085	0.000***	1>4, 2>4, 3>4 3>1, 3>2
政策與實務	3.2519	3.3025	4.1485	2.9428	132.629	0.000***	1>4, 2>4, 3>4 3>1, 3>2
組織公平							
互動公平	2.6235	2.8914	2.4478	3.5145	65.026	0.000***	4>1, 4>2, 4>3 2>3
分配公平	2.9731	2.8650	2.1596	3.8060	174.439	0.000***	4>1, 4>2, 4>3 1>3, 2>3
程序公平	2.5852	2.6150	1.9152	3.4253	108.953	0.000***	4>1, 4>2, 4>3 1>3, 2>3
組織次文化							
忠誠使命感	3.3893	4.0636	2.1561	4.1112	426.704	0.000***	1>3, 2>1, 2>3 4>1, 4>3
冷漠迴避	2.6976	3.6679	4.0332	2.1162	393.508	0.000***	2>1, 3>1, 3>2 2>4
酬償體認	2.7391	2.9833	1.9192	3.7279	281.723	0.000***	1>3, 2>1, 2>3 4>2, 4>3
危機意識	3.5430	4.5333	4.4310	2.8635	209.315	0.000***	1>4, 2>1, 3>1 2>4, 2>3, 3>4
組織承諾							
留職與價值承諾	3.0152	2.8125	2.4242	3.7398	233.683	0.000***	1>2, 1>3, 2>3 4>1, 4>2, 4>3
努力承諾	3.4488	3.4688	2.1894	3.9864	253.785	0.000***	1>3, 2>3 4>1, 4>2, 4>3
組織政治行為							

表 4.47 不同組織次文化對各變項構面之差異性分析表 (續)

變項及子構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	集群1 改革運動者 (n=283)	集群2 袖手旁觀者 (n=40)	集群3 不滿反抗者 (n=99)	集群4 御林軍 (n=166)			
打擊他人	1.7782	2.2902	2.7242	1.5143	64.310	0.000***	2>1, 3>1, 3>2 1>4, 2>4, 3>4
權謀深算	2.0841	2.3225	3.1020	1.8211	61.103	0.000***	3>1, 3>2 1>4, 2>4, 3>4
圓融理性	2.2026	2.5458	2.3199	2.2550	3.112	0.026*	2>1
主動專業	2.1737	1.9542	2.2845	2.2851	4.545	0.004**	3>2, 4>2
工作投入	3.2583	2.9100	2.3566	3.6759	185.139	0.000***	1>2, 1>3, 2>3 4>1, 4>2, 4>3
工作行為							
退卻行為	2.7004	2.9250	3.7374	2.3169	94.196	0.000***	3>1, 3>2 1>4, 2>4, 3>4
組織公益行為	3.6475	4.0438	3.3712	3.9729	39.282	0.000***	1>3, 2>1, 4>1 2>3, 4>3
堅守分份行為	3.4052	3.1167	2.4714	3.9478	142.019	0.000***	1>2, 1>3, 2>3 4>1, 4>2, 4>3
人際利他行為	3.7574	4.0250	3.6027	4.0341	27.357	0.000***	1>3, 2>1, 2>3 4>1, 4>3

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極顯著差異

經過 k-means 非階層集群法以組織次文化子構面分為四群，在組織次文化各子構面均達非常顯著之差異，該四群次文化類型於組織次文化變項的構面差異性如下：

1. 忠誠使命感：

集群 1 > 集群 3，集群 2 > 集群 1，集群 2 > 集群 3，集群 4 > 集群 1，
集群 4 > 集群 3，

2. 冷漠迴避：

集群 2 > 集群 1，集群 3 > 集群 1，集群 3 > 集群 2，集群 2 > 集群 4

3. 酬償體認：

集群 1 > 集群 3，集群 2 > 集群 1，集群 2 > 集群 3，集群 4 > 集群 2，
集群 4 > 集群 3

4. 危機意識：

集群 1 > 集群 4，集群 2 > 集群 1，集群 3 > 集群 1，集群 2 > 集群 4，

集群 2 > 集群 3, 集群 3 > 集群 4

若以該四群在各構面平均數來排序則為：

1. 忠誠使命感：

(1) 集群 4, (2) 集群 2, (3) 集群 1, (4) 集群 3

2. 冷漠迴避：

(1) 集群 3, (2) 集群 2, (3) 集群 1, (4) 集群 4

3. 酬償體認：

(1) 集群 4, (2) 集群 2, (3) 集群 1, (4) 集群 3

4. 危機意識：

(1) 集群 2, (2) 集群 3, (3) 集群 1, (4) 集群 4

於 1987 年 Kendall, Buffington、Kenall 曾歸納出三種次文化：忠心耿耿者(Loyalists)、改革運動者(Crusaders)、不滿反抗者(Malcontents)，而 Douglas(1982)則以 Group Dimension 與 Grid Dimension 兩種向度的強弱將次文化分為四種類型。本研究組織次文化變項的問卷是由上述二個觀念為基礎來設計的，同時經過因素分析後產生的四個構面可對照，前述學者對組織次文化的研究及分類，故本集群分析即依此將組織次文化分為四個類型，茲將該四類型之組織次文化特性加以說明如下：

1. 御林軍：

顧名思義，御林軍係組織最忠誠的一群，高度的忠誠及負有對組織領導中心的權威擁戴，全心維護組織及宣導各項領導中心的理念，運用言語或行動來支持組織的各項決策及業務推動。這亦是主流派系的砥柱。同時也因是直系或嫡系的關係在薪酬及升遷方面會比一般的組織成員高及快，對組織各項事物有較深的涉入及投入，但過高的忠誠信念容易致其忽略組織中需要改變的層面，過多屬於御林軍次文化的員工容易

加深次團體派系的對立程度。故此，御林軍次文化是具有高度的忠誠，高度組織向心，及滿足本身期待的報酬。

2. 不滿反抗者：

在此類型的次文化產生大部份可能原為過氣的當紅人物，或是在選舉過程中支持的對象落敗，而招致合於組織明文規範之報復行為的員工，也可能是與權力核心理念不同及曾得罪權力核心人物，或因其個人的私德及私人因素受到組織次級團體的排擠。這類次文化會對組織的一切具有仇視的意味，會在合理合法但可能不儘合情的狀況下受到打壓及忽視，會有憤世嫉俗的意識，簡單而言不滿反抗者次文化及御林軍次文化是兩極對立的類型。

3. 袖手旁觀者：

通常組織內會有部份成員有著“家事、國事、天下事、通通沒有我的事”這種行為準則。是好好先生類型的，不喜歡發表個人意見或對組織有何建言，儘量維護自掃門前雪的原則，只重視本身定位避免被劃入任何次級團體，對薪酬符合本身的最低期望，不會去因追求升遷而與同儕產生磨擦或鬥爭，較具有敏銳的觀察能力，客觀的視野使其得以觀察到組織較真實的層面。擁有此類次文化的組織成員，可能大多是較為資淺而年齡低的成員，肇因新進入的成員尚處於對組織內部的觀察，或者由於部份身份特殊限制其在組織中的發展，也可能是鬥爭部份另有非組織成員在為其操作。

4. 改革運動者：

對組織的忠誠具有理性的觀念，而非一味的歌功頌德，對組織面對的問題並非單純的予以護航或批判，適度的忠誠度足以成為推動組織改革的動力，對於本身的業務及工作可能並非僅止於薪酬的回饋，工作可

能不僅是生活的收入要務，此類型的次文化成員傾向著從工作中來實踐本身對組織的期待及理想而因此有較為武斷的性格，不太在意過程而較在意結果是否與其付出的努力相互契合。

四群組織次文化類型相互間在本研究各變項構面差異性如下：

1.組織政治知覺變項：

於組織政治知覺變項，構面小團體知覺、上司行為知覺及政策與實務知覺，四群組織次文化類型皆呈極顯著之差異，集群一、集群二、集群三皆高於集群四，集群三高於集群一及集群二。亦是改革運動者次文化及袖手旁觀者次文化不滿反抗者次文化在組織政治知覺各子構面的知覺程度均高於御林軍文化。

2.組織公平變項：

於組織公平變項，構面互動公平、分配公平、程序公平四群不同組織次文化類型相互間亦呈極顯著之差異。在互動公平構面中，御林軍次文化高於其他三個集群類型的次文化，而袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化；在分配公平及程序公平子構面中御林軍者文化高於其他三個集群類型的次文化，改革運動者次文化及袖手旁觀次文化又高於不滿反抗者次文化。

3.組織次文化變項：

在組織次文化變項各構面，四個集群類型的次文化呈現極顯著之差異。在忠誠使命感構面中改革運動者次文化高於不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化高於改革運動者次文化及不滿反抗者，御林軍次文化者高於改革運動者及不滿反抗者次文化；於冷漠迴避構面中袖手旁觀次文化高於改革運動者及御林軍次文化，而不滿反抗者高於改革運動者及袖手旁觀者次文化；在酬償體認構面中改革運動者次文化高於不滿反抗

者，袖手旁觀次文化高於改革運動及不滿反抗者次文化，御林軍文化高於袖手旁觀者及不滿反抗者次文化；於危機意識構面改革運動者次文化高於御林軍次文化，袖手旁觀者次文化高於改革運動者，御林軍及不滿反抗者次文化，而不滿反抗者在危機意識子構面又高於改革運動者及御林軍次文化。

4.組織承諾變項：

於組織承諾變項中四個不同類型之次文化集群亦同樣呈極顯著之差異。在留職與價值承諾構面，改革運動者次文化高於袖手旁觀者及不滿反抗者，袖手旁觀者高於不滿反抗者，御林軍次文化高於其他三種類型的次文化。而在努力承諾構面，御林軍次文化高於其他三種類型的次文化，改革運動者及袖手旁觀者又高於不滿反抗者次文化。

5.組織政治行為變項：

在組織政治行為變項中除圓融理性構面呈顯著差異主動專業構面呈非常顯著差異之外其餘構面皆呈極顯著之差異。在打擊他人構面中袖手旁觀者次文化及不滿反抗者次文化高於改革運動次文化，不滿反抗者又高於袖手旁觀者次文化，改革運動者、袖手旁觀者次文化及不滿反抗者次文化皆高於御林軍次文化。於權謀深算構面中不滿反抗者次文化高於改革運動者及袖手旁觀者次文化，改革運動者、袖手旁觀者及不滿反抗者次文化。在主動專業構面中，不滿反抗者次文化及御林軍次文化皆高於袖手旁觀者次文化。

6.工作投入變項：

在工作投入變項中改革運動者次文化分別高於袖手旁觀者及不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，而御林軍次文化分別高於其他三類型的組織次文化集群。

7.工作行為變項：

在工作行為變項之各構面，四個不同組織次文化集群相互間均呈極顯著之差異。在退卻行為構面中不滿反抗者高於改革運動者及袖手旁觀者次文化，而改革運動者次文化及袖手旁觀者次文化、不滿反抗者次文化皆高於御林軍文化。而組織公益行為構面及人際利他行為構面為改革運動者及袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化又高於改革運動者次文化，而御林軍文化則高於改革運動者及不滿反抗者次文化。在堅守本份行為構面中改革運動者次文化高於袖手旁觀者次文化及不滿反抗者次文化，而袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，御林軍文化高於其他三類型。

經過集群分析後基層農會員工的組織次文化四種類型在本研究變項中的組織公平及組織承諾的留職與價值承諾及努力承諾兩構面及工作投入變項、工作行為變項之組織公益行為及人際利他行為構面，集群四御林軍文化皆高於其他三類型的次文化集群，這顯示屬於御林軍文化的基層農會員工除對組織有高度的向心力及對工作的專注程度同時也對組織的公平程度滿意，這也代表著屬於御林軍文化的員工在組織中是當紅的人物，是權力核心、國王的人馬，除非具有某種不可替代性的專業能力或是強硬的後臺背台者之外，否則是可以如此界定的。而同樣的情況下集群三不滿反抗者即有著與御林軍次文化相反的情況，低度的組織忠誠度及高度的冷漠，在組織政治知覺變項中的各構面知覺程度皆高於其他三類型的組織次文化集群，而低組織承諾及工作投入也促使其在工作行為中有高度的退卻行為發生，低度的組織公益、堅守本份、及人際利他行為的表現。集群二袖手旁觀者次文化類型就屬於不問世事的外在表現，缺乏主動的精神，但較為理性，有些權謀的表現讓自己遠離混亂的

權力鬥爭之中，表現著八面玲瓏好好先生的身段，並無太多的意見或看法，較低度的工作投入程度，及中等水準之上的組織公益及人際利他行為。集群一的改革運動者次文化較集群二的袖手旁觀類型次文化較為主動，擁有較高的表現堅守自己的崗位但是可能期待著集種程度的機會加以表現。

於集群分析後集群一改革運動者次文化共有 283 人，集群二袖手旁觀者有 40 人，集群三不滿反抗者有 99 人，集群四御林軍次文化有 166 人，這四集群的個人變項特徵及佔有效樣本數比率如表 4.48 所示。

表 4.48 分群後四集群成員基本個人特徵分析表

個人特徵	類別	集 群 組 別												原始資料有效樣本人數
		集群1：改革運動者			集群2：冷眼旁觀者			集群3：不滿反抗者			集群4：御林軍			
		人數	百分比	佔整體樣本數%	人數	百分比	佔整體樣本數%	人數	百分比	佔整體樣本數%	人數	百分比	佔整體樣本數%	
性別	男	019	38.5%	42.9%	18	45.0%	7.0%	65	65.7%	25.5%	62	37.3%	24.4%	254
	女	174	61.5%	52.0%	22	55.0%	6.5%	34	35.4%	10.1%	104	62.7%	31.1%	334
婚姻	已婚	210	74.2%	47.5%	29	72.5%	6.5%	63	63.6%	14.2%	140	84.3%	31.6%	442
	未婚	64	22.6%	50.7%	10	25.5%	7.9%	35	35.4%	27.7%	17	10.2%	13.4%	126
	離婚鰥寡	9	3.2%	45.0%	1	2.5%	5.0%	1	1.0%	5.0%	9	5.4%	45.0%	20
職稱	技工	35	12.4%	46.6%	7	17.5%	9.3%	14	14.1%	18.6%	19	11.4%	25.3%	75
	雇員	66	23.3%	52.8%	4	10.0%	3.2%	34	34.3%	27.2%	21	12.7%	16.8%	125
	辦事員	82	29.0%	53.5%	22	55.0%	14.3%	12	12.1%	7.8%	37	22.3%	24.1%	153
	股員	48	17.0%	42.1%	2	5.0%	1.7%	21	21.2%	18.4%	43	25.9%	37.7%	114
	專員	30	10.6%	54.5%				9	9.1%	16.3%	16	9.6%	29.0%	55
	企劃專員										3	1.8%	100%	3
	技術員	1	0.4%	12.5%							7	4.2%	87.5%	8
	技師										10	6.0%	100%	10
	臨時人員	21	7.4%	46.6%	5	12.5%	11.1%	9	9.1%	20.0%	10	6.0%	22.2%	45
學歷	初(國)中小	5	1.8%	62.5%	1	2.5%	12.5%	2	2.0%	25%				8
	高中(職)	131	46.3%	46.9%	19	47.5%	6.8%	47	47.5%	16.8%	82	49.4%	29.3%	279
	大專	110	38.9%	46.4%	12	30.0%	5.0%	44	44.4%	18.5%	71	42.8%	29.9%	237
	大學	37	13.1%	59.6%	8	20.0%	12.9%	6	6.1%	9.6%	10	6.0%	16.1%	62
	研究所										2	1.8%	100%	2
年齡	25歲以下	15	5.3%	38.4%	5	12.5%	12.8%	13	13.1%	33.3%	6	3.6%	15.3%	39
	26~35歲	95	33.6%	45.8%	19	47.5%	9.1%	47	47.5%	22.7%	46	27.7%	22.2%	207
	36~45歲	123	43.5%	53.7%	13	32.5%	5.6%	22	22.25	9.6%	71	42.8%	31.0%	229
	46~55歲	45	15.9%	47.8%	3	7.5%	3.1%	15	15.2%	15.9%	31	18.7%	32.9%	94
	55歲以上	5	1.8%	26.3%				2	2.0%	10.5%	12	7.2%	63.1%	19
年資	5年以下	72	25.4%	49.6%	11	27.5%	7.5%	37	37.4%	25.5%	25	15.1%	17.2%	145
	6~10年	69	24.4%	44.2%	15	37.5%	9.6%	30	30.3%	19.2%	42	25.3%	26.9%	156
	11~20年	91	32.2%	55.1%	11	27.5%	6.6%	21	21.2%	12.7%	42	25.3%	25.4%	165
	21~30年	49	17.3%	45.3%	2	5.0%	1.8%	11	11.1%	10.1%	46	27.7%	42.5%	108

表 4.48 分群後四集群成員基本個人特徵分析表（續）

個人特徵	類別	集 群 組 別												原始資料 有效樣 本人數
		集群1：改革運動者			集群2：冷眼旁觀者			集群3：不滿反抗者			集群4：御林軍			
		人數	百分比	佔整體 樣本數%	人數	百分比	佔整體 樣本數%	人數	百分比	佔整體 樣本數%	人數	百分比	佔整體 樣本數%	
	31 年以上	2	14.2%	14.2%	1	2.5%	7.1%				11	6.6%	78.5%	14
職務	主管、副主管	13	25.4%	25.4%	2	5.0%	3.9%	8	8.1%	15.6%	28	16.9%	54.9%	51
	非主管	270	50.2%	50.2%	38	95.0%	7.0%	91	91.9%	16.9%	138	83.1%	25.6%	537
部門	信用部本部	110	50.9%	50.9%	15	37.5%	6.9%	18	18.2%	8.3%	73	44.0%	33.7%	216
	保險部	11	30.5%	30.5%	1	2.5%	2.7%	5	5.1%	13.8%	19	11.4%	52.7%	36
	推廣股	23	57.5%	57.5%							17	10.2%	42.5%	40
	供銷部	19	42.2%	42.2%	1	2.5%	2.2%	16	16.2%	35.5%	9	5.4%	20.0%	45
	信用部分部 或辦事處	38	50.6%	50.6%	8	20.0%	10.6%	17	17.2%	22.6%	12	7.2%	16.0%	75
	會計股	10	40.0%	40.0%	5	12.5%	20.0%				10	6.0%	40.0%	25
	企劃稽核室	3	37.5%	37.5%							5	3.0%	62.5%	8
	會務股	19	59.3%	59.3%	1	2.5%	3.1%				12	7.2%	37.5%	32
	秘書室										2	1.2%	100%	2
	生鮮超市	36	50.0%	50.0%	5	12.5%	6.9%	28	28.3%	38.8%	3	1.8%	4.1%	72
	加油站	2	18.1%	18.1%	2	5.0%	18.1%	5	5.1%	45.4%	2	1.2%	18.1%	11
	其他	12	46.1%	46.1%	2	5.0%	7.6%	10	10.1%	38.4%	2	1.25%	7.6%	26
	總計		283			40			99			166		

資料來源：本研究整理

從表 4.48 在本研究針對台南縣基層員工的集群分析後人數最多者為改革運動者次文化，佔整體有效樣本數的 48.1%，其次為御林軍次文化共 166 人佔有效樣本數 28.3%，而不滿反抗者次文化有 99 人佔有效樣本數 16.8%，最少的袖手旁觀次文化有 40 人佔整體有效樣本數的 6.8%。在集群一改革運動者次文化中人數最多分佈情況也較為平均是目前農會組織中所屬次文化類型人數最多的，也即是說依本研究而言除集群四御林軍次文化之外，集群一改革運動者是台南縣基層農會業務主要改革的力量；集群二冷眼旁觀者次文化，於本類型次文化成員

中多數集中在信用部本部或信用部分部辦事處，職稱多為辦事員或雇員，年齡在 35 歲以下者共佔約 60%，年資低於 10 年者佔 65%，依此情況而言本集群成員大多年齡較低資淺；集群三不滿反抗次文化，在本類型的次文化成員中並無推廣股、會計股、企劃稽核室、會務股，及秘書室的職員這種情形是與這些部門負責的業務有極大的關係，因為牽涉到較為敏感的財務、採購，及業務發展若上述部門存在集群三不滿反抗者次文化的員工著實將令領導者如坐針氈；集群四御林軍次文化，本集群中主管人數及比率為四個次文化類型最多的共佔整體樣本人數的 54.9%，同時在保險部、企劃稽核室及秘書室的比率佔整體樣本數均超過 50%，而會計股及會務股則亦有 40% 及 37.5% 的比率。

第五章 結論與建議

本研究主要目的為了解基層農會員工的工作行為受到組織政治知覺及組織公平、組織次文化的認知程度時，對組織承諾的高低，組織政治行為之作用及工作投入之深度之差異，和各變項構面彼此間的關聯性研究。

於本研究主題確認後，經過研究程序的操作及統計分析，將研究結果驗證研究假設，歸納提出結論及建議，以供所有農會界的從業人員，不論是將本身的企業體質予以進化，或在如此競爭的各個產業環境中奠下穩固的基礎，同時也提供政府有關部會於制定或是修訂有關農會之相關法令時的一項參考。

5.1 結論

1. 驗證研究假設

經過前述之統計分析結果，加以彙整依研究構面，基本變項差異，各構面表之關係整理如表 5.1。

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
1-1 基層農會員工不同的個人特徵對組織政治知覺無顯著之差異	部份成立
1-2 基層農會員工不同的個人特徵對組織公平無顯著之差異	部份成立
1-3 基層農會員工不同的個人特徵對組織次文化無顯著之差異	部份成立
1-4 基層農會員工不同的個人特徵對組織承諾無顯著之差異	部份成立
1-5 基層農會員工不同的個人特徵對組織政治行為無顯著之差異	部份成立
1-6 基層農會員工不同的個人特徵對工作投入無顯著之差異	部份成立
1-7 基層農會員工不同的個人特徵對工作行為無顯著之差異	部份成立
2-1 基層農會員工的組織政治知覺與組織次文化無顯著相關	不成立

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗 證 結 果
2-2 基層農會員工的組織政治知覺與組織公平認知無顯著相關	不成立
2-3 基層農會員工的組織政治知覺與組織承諾無顯著相關	不成立
2-4 基層農會員工的組織政治知覺與組織政治行為無顯著相關	部份成立
2-5 基層農會員工的組織政治知覺與工作投入無顯著相關	不成立
2-6 基層農會員工的組織政治知覺與工作行為無顯著相關	不成立
2-7 基層農會員工的組織公平認知與組織次文化無顯著相關	不成立
2-8 基層農會員工的組織公平認知與組織承諾無顯著相關	不成立
2-9 基層農會員工的組織公平認知與組織政治行為無顯著相關	不成立
2-10 基層農會員工的組織公平認知與工作投入無顯著相關	不成立
2-11 基層農會員工的組織公平認知與工作行為無顯著相關	不成立
2-12 基層農會員工的組織次文化與組織承諾無顯著相關	不成立
2-13 基層農會員工的組織次文化與組織政治行為無顯著相關	部份成立
2-14 基層農會員工的組織次文化與工作投入無顯著相關	不成立
2-15 基層農會員工的組織次文化與工作行為無顯著相關	部份成立
2-16 基層農會員工的組織政治行為與組織承諾無顯著相關	部份成立
2-17 基層農會員工的組織政治行為與工作投入無顯著相關	部份成立
2-18 基層農會員工的組織承諾與工作投入無顯著相關	不成立
2-19 基層農會員工的組織承諾與工作行為無顯著相關	不成立
2-20 基層農會員工的組織政治行為與工作行為無顯著相關	部份成立
2-21 基層農會員工的工作投入與工作行為無顯著相關	不成立
3-1 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入、對工作行為的退卻行為構面無顯著影響	部份成立
3-2 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織	部份成立

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗 證 結 果
承諾、組織政治行為、工作投入、對工作行為的組織公益行為構面無顯著影響	
3-3 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為，工作投入對工作行為的堅守本份行為構面無顯著影響	部份成立
3-4 基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為，工作投入對工作行為的人際利他行為構面無顯著影響	部份成立
4-1 基層農會員工不同的組織次文化類型對組織政治知覺無顯著差異	不成立
4-2 基層農會員工不同的組織次文化對組織公平無顯著差異	不成立
4-3 基層農會員工不同的組織次文化對組織次文化無顯著差異	不成立
4-4 基層農會員工不同的組織次文化對組織承諾無顯著差異	不成立
4-5 基層農會員工不同的組織次文化對組織政治行為無顯著差異	不成立
4-6 基層農會員工不同的組織次文化對工作投入無顯著差異	不成立
4-7 基層農會員工不同的組織次文化對工作行為無顯著差異	不成立

資料來源：本研究整理

2. 基本變項於各研究構面上之差異

於比較個人基本變項在組織的政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入、工作行為之研究構面上之差異情形、經分析後發現：性別、職務、婚姻狀況、職稱、學歷、年齡、年資等基本變項於各研究構面上均有顯著之差異。

- (1) 性別變項：男性員工在「政策與實務知覺」、「互動公平」、「冷漠迴避」、「退卻行為」等構面認知及知覺較為強。而在「分配公平」、「忠誠使命感」、「努力承諾」、「工作投入」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」則是女性高於男性。在農會組織中女性大部份均辦理較屬例行性的工作，除主管及部份業務承辦員之外，對其本身工作早已

駕輕就熟，也因負責的業務較與複雜的人際、政治關係較無重疊。

- (2) 職務變項：職務變項方面在組織政治行為構面中的「打擊他人」是非主管高於主、副主管，而在「權謀深算」構面及工作行為之「人際利他行為」構面，則是主、副主管高於非主管，但在「人際利他行為」構面的角度似以與「權謀深算」有些許矛盾，主要應是主、副主管「人際利他行為」是在部屬的層面上之故。
- (3) 婚姻變項：在婚姻變項中，「組織政治知覺」構面及子構面均是未婚高於已婚高於離婚及鰥寡。於「組織公平」構面及「組織次文化」構面則是離婚、鰥寡者高於已婚者及未婚者，「工作投入」構面及「工作行為」構面之「組織公益行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」亦同，而「退卻行為」則是未婚高於已婚及離婚、鰥寡者，這依然應是由婚姻帶來的家庭因素所致。
- (4) 職稱變項：一般而言，農會的員額編制有其固定之方式及法令依據，在本研究中職稱變項差異大部份集中在「組織公平」之構面，及「工作投入」之構面，而以技術員最高，
- (5) 學歷變項：此變項與各構面之差異性主要集中在「組織政治知覺」之上，於「小團體知覺」構面為具大學學歷者高於初（國）中、高中（職）及大專。而「小團體知覺」的構面研究生亦有相同情況，「上司行為」構面，具大學學歷者與初（國）中小有極大差距。在「組織公平」構面之「互動公平」中、高中（職）及大專學歷員工顯然高於大學學歷員工，而「分配公平」構面上高（中）職生則高於大學生，由此應可說高（中）職學歷員工較知足。
- (6) 年齡變項：由本研究的樣本看來，目前基層農會員工的年齡層主要集中在 26~35 歲及 36~45 歲這兩個區間，而 55 歲以上若不屬於

臨時人員應大部份均處於等待退休之情況，故在「組織承諾」構面之「留職與價值承諾」其與 26~35 歲及 25 歲以下員工有極大之差異性，在「工作投入」構面上也高於 25 歲以下之員工，在「工作行為」之「組織公益行為」構面也是如此。

- (7) 年資變項：在年資變項方面主要差異集中於「組織次文化」及「組織承諾」兩構面，年資愈高之員工在「冷漠迴避」、「酬償體認」、「危機意識」三個子構面之差異性均高於年資低的員工，年資愈高的對組織愈具有「冷漠迴避」的態度，而在「酬償體認」的認知程度高。而年資愈低的員工在「工作行為」之「退卻行為構面」與年資較高者有極顯著之差異。

3.各研究構面之關係

本研究利用相關分析方法，對各研究構面間之關係，作一統計分析，同時依據分析之結果，彙整歸納下列結論：

(1) 組織政治知覺與組織次文化兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺之「小團體知覺」與組織次文化之「忠誠使命感」及「酬償體認」呈現極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈現極顯著之正相關；組織政治知覺之「上司行為知覺」與組織次文化之「忠誠使命感」及「酬償體認」呈現極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈極現極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈極顯著之正相關；組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織次文化「忠誠使命感」及「酬償體認」呈極顯著之負相關，而與組織次文化之「冷漠迴避」及「危機意識」呈極顯著之正相關。

(2) 組織政治知覺與組織公平兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺之「小團體知覺」、「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」與組織公平之「互動公平」、「公配公平」及「程度公平」三個子構面皆呈極顯著之負相關，亦即員工對於組織政治知覺程度愈高則對組織公平的認知愈低。

(3) 組織政治知覺與組織承諾兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺之「小團體知覺」與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」呈現極著之負相關，組織政治知覺之「上司行為知覺」與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」呈極顯著之負相關，組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」亦呈極顯著之負相關。

(4) 組織政治知覺與組織政治行為兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺之「小團體知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之正相關，與「圓融理性」、「主動專業」子構面則無顯著相關。組織政治知覺之「上司行為知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著及非常顯著之正相關，與「圓融理性」、「主動專業」子構面則無顯著相關；組織政治知覺之「政策與實務知覺」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」皆呈極顯著及非常顯著之正相關，「圓融理性」呈負向顯著相關。

(5) 組織政治知覺與工作投入兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺的三個子構面「小團體知覺」、「上司行為知覺」、「政策與實務知覺」均與「工作投入」構面呈極顯著之負相關。

(6) 組織政治知覺與工作行為兩構面之相關性統計分析

組織政治知覺之「小團體知覺」與工作行為之「退卻行為」構面非常呈顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本分行為」及「人際利他」行為則呈非常顯著之負相關，組織政治知覺之「小團體知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本分行為」及「人際利他」行為則呈極顯著之負相關，在組織政治知覺中之「政策與實務知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著的負相關。

(7) 組織公平與組織次文化兩構面之相關性統計分析

組織公平之「互動公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關；組織公平之「分配公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關；組織公平之「程序公平」子構面與組織次文化「忠誠使命感」、「酬償體認」子構面呈極顯著之正相關，而與「冷漠迴避」及「危機意識」子構面呈極顯著之負相關。

(8) 組織公平與組織承諾兩構面之相關性統計分析

組織公平之「互動公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈極顯著之正相關，組織公平之「分配公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」具非常顯著正相關，組織公平之「程序公平」與組織承諾之「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈非常顯著正相關。

(9) 組織公平與組織政治行為兩構面之相關性統計分析

組織公平之「互動公平」與組織政治行為的「打擊他人」構面及「權謀深算」呈極為顯著之負相關，而與「主動專業」呈極顯著正相關。組織公平之「分配公平」與組織政治行為的「打擊他人」及「權謀深算」兩構面呈極顯著之負相關，而與「主動專業」為正顯著相關。組織公平之「程序公平」與組織政治行為之「打擊他人」及「權謀深算」呈極顯著之負相關，而與「主動專業」呈極顯著之正相關。

(10) 組織公平與工作投入兩構面之相關性統計分析

組織公平之「互動公平」、「分配公平」及「程序公平」三個子構面對「工作投入」構面均呈極顯著之正相關，亦即組織公平性愈高，員工的「工作投入」程度較高。

(11) 組織公平與工作行為兩構面之相關性統計分析

組織公平之「互動公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則呈極顯著之正相關。組織公平之「分配公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則呈極顯著之正相關，組織公平之「程序公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則呈極顯著之正相關，這亦因溝通管道暢通，員工對公平認知已達本身的標準。

(12) 組織次文化與組織承諾兩構面之相關性統計分析

組織次文化之「忠誠使命感」、「冷漠迴避」、「酬償體認」及

「危機意識」四個子構面與組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」皆呈極顯著的正相關。

(13) 組織次文化與組織政治行為兩構面之相關性統計分析

組織次文化之「忠誠使命感」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之負相關，而與「圓融理性」及「主動專業」則無相關。組織次文化之「冷漠迴避」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之正相關，而與「主動專業」則呈非常顯著之正相關；組織次文化之「酬償體認」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之負相關，組織次文化之「危機意識」與組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」呈極顯著之正相關，具「危機意識」愈強的員工，已深切體認其組織的瓶頸，較為容易以自我認知的是非或價值觀為基礎從事爭權或鬥爭。

(14) 組織次文化與工作投入兩構面之相關性統計分析

組織次文化的「忠誠使命感」、「冷漠迴避」、「酬償體認」與「危機意識」四個子構面皆與「工作投入」呈極顯著之正相關，亦即組織次文化子構面程度與工作投入程度有同向的相互關係。

(15) 組織次文化與工作行為兩構面之相關性統計分析

組織次文化之「忠誠使命感」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則呈極顯著之正相關，員工具高度的「忠誠使命感」會降低其「退卻行為」而增強其他三項行為；組織次文化之「冷漠迴避」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著性

正相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」三個子構面則呈負向極顯著關係；組織次文化之「酬償體認」與工作行為之「退卻行為」呈負相極顯著相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」呈極顯著之正相關，組織次文化之「危機意識」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，而與「組織公益行為」呈顯著負相關，「堅守本份行為」呈極顯著之負相關。

(16) 組織政治行為與組織承諾兩構面之相關性統計分析

組織政治行為之「打擊他人」子構面與組織承諾「留職與價值承諾」、「努力承諾」子構面呈極顯著之負相關，組織政治行為之「權謀深算」子構面與組織承諾「留職與價值承諾」，「努力承諾」子構面呈極顯著之負相關，組織政治行為之「圓融理性」子構面與組織承諾「留職與價值承諾」、「努力承諾」則未有相關；組織政治行為之「主動專業」子構面與組織承諾之「留職與價值承諾」呈現極顯著之正相關，而與「努力承諾」子構面則無相關。

(17) 組織政治行為與工作投入兩構面之相關性統計分析

組織政治行為之「打擊他人」、「權謀深算」子構面與工作投入呈顯著之負相關，組織政治行為之「圓融理性」行為與工作投入未有相關；組織政治行為之「主動專業」與工作投入呈顯著之正相關。

(18) 組織承諾與工作投入兩構面之相關性統計分析

組織承諾子構面「留職與價值承諾」及「努力承諾」與工作投入呈極顯著之正相關，亦基層農會員工其「留職與價值承

諾」及「努力承諾」程度愈高者亦有愈高的工作投入程度。

(19) 組織承諾與工作行為兩構面之相關性統計分析

組織承諾之「留職與價值承諾」與工作投入之「退卻行為」呈極顯著之負相關而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著正相關，組織承諾之「努力承諾」與工作投入之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著之正相關。

(20) 組織政治行為對工作行為兩構面之相關性統計分析

組織政治行為之「打擊他人行為」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」及「堅守本份行為」呈極顯著之負相關，與「人際利他行為」呈顯著之負相關；組織政治行為之「權謀深算行為」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」呈極顯著之負相關；組織政治行為之「圓融理性行為」與工作行為之「人際利他行為」呈顯著之正相關；組織政治行為之「主動專業」與工作行為之「堅守本份行為」呈正向的顯著相關。

(21) 工作投入對工作行為兩構面之相關性統計分析

工作投入與工作行為之「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著之正相關。

4. 本研究變項間之影響關係

本研究以迴歸分析統計法，針對變項間相互的影響關係，計算統計分析將結果如下：

(1) 組織政治知覺之，「小團體知覺」、「上司行為知覺」、「政策與實

務知覺」對工作行為構面「退卻行為」變異量的解釋有 24.7%，其中以「政策與實務知覺」達極顯著之正向影響性。於組織政治知覺中三個構面變項對工作行為中之「組織公益行為」的變異量解釋程度有 14.9%，其中「上司行為知覺」構面與「組織公益行為」有負向之極為顯著影響性。組織政治知覺三個構面，對工作行為構面「堅守本份行為」除「小團體知覺」構面外，「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」兩構面皆有負向極為顯著之影響。其變異量解釋程度有 29.3%。在組織政治知覺的構面「上司行為知覺」與工作行為構面之構面「人際利他行為」有負向極顯著影響，變異量解釋程度有 14.2%

- (2) 在組織公平之「分配公平」、「程序公平」兩個構面對工作行為之「退卻行為」有負向之極顯著影響，變異量解釋程度有 14.8%。「分配公平」及「程序公平」兩構面對工作行為之「組織公益行為」構面有正向的非常顯著影響，變異量解釋程度有 10.3%。組織公平構面之構面「互動公平」及「分配公平」對工作行為構面「堅守本份行為」有顯著及極顯著之正向影響，變異量解釋程度達 41.3%。最後在組織公平構面中構面「分配公平」與「人際利他行為」有正向極顯著之影響，變異量解釋程度有 7.1%。
- (3) 於組織次文化，構面「忠誠使命感」對工作行為構面「退卻行為」有負向極顯著影響，而「冷漠迴避」及「危機意識」越高則越影響「退卻行為」之發生，而「忠誠使命感」知覺越高越不會產生退卻行為。變異量解釋程度有 38.9%。組織次文化構面「忠誠使命感」對工作行為構面「組織公益行為」有正向極顯著之影響，變異量解釋程度有 20.9%。「忠誠使命感」、「酬償體認」兩構面

對工作行為「堅守本份」構面有極顯著之正向影響。而越冷漠迴避的組織成員越不會有較高的堅守本份行為。其變異量解釋程度達 53.7%。「忠誠使命感」及「酬償體認」二構面對工作行為之「人際利他行為」構面有正向的極顯著及顯著之影響，也就是忠誠使命感及酬償體認越高者，越會有人際利他的行為。變異解釋量為 14%。

(4) 在組織承諾之「留職與價值承諾」及「努力承諾」兩構面對工作行為構面之「退卻行為」皆呈現負向極顯著影響。變異量解釋程度有 38.6%。「留職與價值承諾」和「努力承諾」兩個構面對工作行為之「組織公益行為」構面有非常顯著及極顯著之正向影響，其變異量解釋程度有 17%。「留職與價值承諾」和「努力承諾」對工作行為之「堅守本份行為」、「人際利他行為」兩個構面皆有正向極顯著影響，變異量解釋程度有 60.6%、12.4%。

(5) 在組織政治行為構面中的「權謀深算」及「圓融理性」構面對工作行為之「退卻行為」構面呈現正向及負向極顯著之影響。變異量解釋程度為 13.5%。「權謀深算」、「圓融理性」二個構面對工作行為「組織公益行為」構面分別呈現負向極顯著影響、正向極顯著影響及負向非常顯著影響。變異量解釋程度有 10.5%。組織政治行為構面除「權謀深算」構面對「堅守本份行為」皆未有顯著影響外，其中「打擊他人」及為負向極顯著影響，「圓融理性」及「主動專業」為正向非常顯著及極顯著影響。即越主動專業的行為也正面的影響成員堅守本份的行為程度，但打擊他人的行為會影響堅守本份行為的降低。變異量解釋程度為 27.8%。「權謀深算」及「圓融理性」與「人際利他行為」則有負向之顯著影響

及正向極顯著影響，其變異量解釋程度為 4.19%。

(6) 工作投入構面對工作行為構面「退卻行為」有負向極顯著影響但在「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」三個構面皆為正向極顯著之影響。變異量解釋程度為 30.1%、5.9%、48.4%及 8.9%。

5.本研究集群分析結果

經過 k-means 非階層集群法以組織次文化子構面分為四群，在組織次文化各子構面均達非常顯著之差異，依此將該四群次文化類型分別命名，集群一：改革運動者，集群二：袖手旁觀者，集群三：不滿反抗，集群四：御林軍。

四群組織次文化類型相互間在本研究各變項構面差異性如下：

1.組織政治知覺：

於組織政治知覺，構面「小團體知覺」、「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」，四群組織次文化類型皆呈極顯著之差異，集群一、集群二、集群三皆高於集群四，集群三高於集群一及集群二。亦是改革運動者次文化及袖手旁觀者次文化不滿反抗者次文化在組織政治知覺各構面的知覺程度均高於御林軍文化。

2.組織公平：

於組織公平，構面「互動公平」、「分配公平」、「程序公平」四群不同組織次文化類型相互間亦呈極顯著之差異。在「互動公平」構面中，御林軍次文化高於其他三個集群類型的次文化，而袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化；在「分配公平」及「程序公平」構面中御林軍者文化高於其他三個集群類型的次文化，改革運動者次文化及袖手旁觀者次文化又高於不滿反抗者次文化。

3.組織次文化：

在組織次文化各構面，四個集群類型的次文化呈現極顯著之差異。在「忠誠使命感」構面中改革運動者次文化高於不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化高於改革運動者次文化及不滿反抗者，御林軍次文化者高於改革運動者及不滿反抗者次文化；於「冷漠迴避」構面中袖手旁觀次文化高於改革運動者及御林軍次文化，而不滿反抗者高於改革運動者及袖手旁觀者次文化；在「酬償體認」構面中改革運動者次文化高於不滿反抗者，袖手旁觀次文化高於改革運動及不滿反抗者次文化，御林軍文化高於袖手旁觀者及不滿反抗者次文化；於「危機意識」構面改革運動者次文化高於御林軍次文化，袖手旁觀者次文化高於改革運動者，御林軍及不滿反抗者次文化，而不滿反抗者在「危機意識」構面又高於改革運動者及御林軍次文化。

4.組織承諾：

於組織承諾構面中四個不同類型之次文化集群亦同樣呈極顯著之差異。在「留職與價值承諾」構面，改革運動者次文化高於袖手旁觀者及不滿反抗者，袖手旁觀者高於不滿反抗者，御林軍次文化高於其他三種類型的次文化。而在「努力承諾子」構面，御林軍次文化高於其他三種類型的次文化，改革運動者及袖手旁觀者又高於不滿反抗者次文化。

5.組織政治行為：

在組織政治行為構面中除「圓融理性」構面呈顯著差異「主動專業」構面呈非常顯著差異之外其餘構面皆呈極顯著之差異。在「打擊他人」構面中袖手旁觀者次文化及不滿反抗者次文化高於改革運動次文化，不滿反抗者又高於袖手旁觀者次文化，改革運動者、袖手旁觀

者次文化及不滿反抗者次文化皆高於御林軍次文化。於「權謀深算」構面中不滿反抗者次文化高於改革運動者及袖手旁觀者次文化，改革運動者、袖手旁觀者及不滿反抗者次文化。在「主動專業」構面中，不滿反抗者次文化及御林軍次文化皆高於袖手旁觀者次文化。

6.工作投入：

在工作投入構面中改革運動者次文化分別高於袖手旁觀者及不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，而御林軍次文化分別高於其他三類型的組織次文化集群。

7.工作行為：

在工作行為各構面，四個不同組織次文化集群相互間均呈極顯著之差異。在「退卻行為」構面中不滿反抗者高於改革運動者及袖手旁觀者次文化，而改革運動者次文化及袖手旁觀者次文化、不滿反抗者次文化皆高於御林軍文化。而「組織公益行為」構面及「人際利他行為」構面為改革運動者及袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，袖手旁觀者次文化又高於改革運動者次文化，而御林軍文化則高於改革運動者及不滿反抗者次文化。在「堅守本份行為」構面中改革運動者次文化高於袖手旁觀者次文化及不滿反抗者次文化，而袖手旁觀者次文化高於不滿反抗者次文化，御林軍文化高於其他三類型。

5.2 研究建議

在目前各項產業競爭程度激烈及創新時程受資訊科技發達影響，現行許多類似多角化中小企業的農會組織已著實面臨諸多瓶頸。根據本研究的變項構面而言，均對工作行為有相關及影響，此可說明基層農會員工的工作行為是與本研究假設相違的，所意識到的運用組織行為的積極作為或是消極的喪失工作的熱忱，對基層農會而言，並非是良性的意

義；反之！更是造成組織加速衰退的原因。

現階段各界對農會的注意焦點，主要著眼在農會的金融事業部門，傳統上農會的金融事業部門雖一同以銀行法為其法條依歸，受財政部的管轄，一般也將其劃入金融業來看待，各項作業準則及稽核方式營業活動均參照銀行業；但此一方式已完全將農會金融事業部門獨立於農會體系之外，卻未曾考量農會金融事業部門還有一項是其他金融行庫所沒有的功能。換言之，不如說是歷史責任，農會的一切營業活動均含有會員互助的背景，這已說明農會是一個專屬農民會員的交易平台，此一功能，歷史責任具有受到保護的立場。而其他的部門，除農會的自營事業外，尚有許多政府委託代辦的業務、委託事業、代管物資等工作，而這些政策性的工作以現階段的手續費收入，已無法平衡農會辦理該項業務之成本。本業高密度的競爭，代辦、代管的政府委託事業收入又無法平衡之下，農會經營的困境便簡單的敘述至此。

然而在每一個企業，其員工對本身職務的熟悉程度及組織認同與其本身酬償的公平知覺是受到重視的，尤其目前職場的流動性使得各企業無不以優渥的福利待遇及完整的生涯規劃願景來吸引或留任其本身所需的人力，而農會傳統被認為猶如公務行政機關的刻板印象及員工類公務人員心態的使然，均使農會的各項業務推動改革措施都受到相當的擠壓，同時由於員工又大部份均有其部份的政治背景，使得因選舉而締結的恩怨會直接反映在員工的升遷或職務的調整，而這是令一般政治背景較不明顯而勞務量及工作責任繁重的員工漸漸對組織離心的一項重要因素。

組織中的非正式團體是無可避免的存在著，也宣告著該團體具有某種程度的排他性及進入門檻，同時亦形成其特有的次文化，若依農會組

織而言，依研究者觀察非正式團體的形成有下列幾項原因：

- 1.各部門的門戶之見。
- 2.選舉因素形成的權力團體。
- 3.共同家庭問題結合的諮詢團體。
- 4.共同嗜好結合的團體。
- 5.依年齡或年資形成的梯隊團體。

上述幾項原因僅止於研究的觀察，亦可能有其他原因，在這些原因之中亦各有其不同的價值觀，次文化，本研究並未針對非正式團體來加以分析，僅將次文化列入研究變項，以驗證假設。

本研究依研究結果之發現分別提出以下建議：

1.對基層農會方面

(1) 減少組織政治色彩

從研究結果發現基會員工的組織政治知覺是存在，這與實際情況並無不符，傳統而言歷次基層農會的選舉也均導致地方政治派系的高度爭鬥，各項檢舉、黑函充斥，連帶的影響基層農會員工的情緒，同時在選後地方派系的權力重整，基層員工較有政治色彩者亦不免經歷一翻整肅，長久以來農會員工即在政治力量的籠罩下工作，具有政治知覺存在是必然的。但存在的組織政治知覺會經過蘊釀，會尋找具有相同知覺程度及受到不公平待遇的員工結合成反抗或消極的力量。而根據研究結果，組織政治知覺與組織承諾，組織政治行為，工作投入及工作行為的負向構面有極高度的相關。據此組織應盡力消弭內部政治力量的使然，降低員工對組織政治的知覺程度，以提高基層農會員工對組織承諾，工作投入及正向的工作行為。

(2) 提高組織各項措施的公平性

研究結果顯示組織公平與本研究的變項均有高度相關，同時對工作行為也具極顯著的影響，但卻有大多數的農會員工仍感到在組織的決策及上司的互動方面不甚公平，從相關分析可看出是肇因於組織政治知覺的程度。在四年一次的選舉之後，權力的更替是否讓農會煥然一新，重新出發？還是展開另一波的報復？這可能並非外界能給予正確解讀的。但組織內的員工可能因此繼選舉的落幕展開奪權、卡位，或是自保，此部份從組織公平與組織政治行為之相關性即可看出，同是也極高度的與本研究依變項工作行為有相關。依上述而言，其層農會員工對組織公平程度的感受是扮演極為關鍵的變項，組織公平將牽動組織承諾的高低，在右著組織政治行為中負向政治行為的運用，反映工作投入程度及工作行為。依上述所言，農會應在薪酬及員工的職務及決策層面以專業來考量，而非以人的層面來量身訂作政策，加強與員工的雙向溝通而非由權力來自上而下的貫徹所有政策，建立員工高度的組織公平認知增強正向的行為。

(3) 重建組織的核心價值觀追求組織創新

農會在本國是一個特殊的組織，每一個時期都具階段性的歷史任務，但鄉著經濟發展及產業結構改變，農會組織的定位卻仍未重新調整，而面對經營環境的劇烈改變，及農業產值比重的降低，加上消費者的世代交替都使農會的經營進入困境。獨特的組織特性及極具政治色彩的背景，使得農會在進行員工招募上採行了一種自體繁殖及近親繁殖的型式，但終究仍陷於地方派系的巢窠。從研究結果顯示，員工組織次文化與本研究各變項均有高度

相關，對依變項工作行為也有高度之影響，顯示員工的組織次文化是一個重要的變項，而本研究組織次文化變項是著眼於組織的範疇介面而非是員工個人。從研究結果來看四種類型的組織次文化員工，御林軍約佔 28%，不滿反抗者約佔 17%，改革運動者約佔 48%，袖手旁觀者約佔 7%。由此比例而言，基層農會的員工大部份是屬於改革運動者，這為農會儲存著一股改革創新的動力。當組織面臨經營瓶頸及組織生命週期的轉捩點時，農會應把握比契機重新構築組織的核心價值觀，鞏固組織的主流文化，運用大部份員工對改革的期盼，進求組織另一波段的成長。

2. 對主管機關之建議

(1) 法令規章部份

現階段的農會法及相關子法經多次修正，已具有其相當的完整性，但對選舉部份條文仍未能阻絕地方政治勢力介入農會的經營，總幹事係為選舉產生，故無法免俗酬庸形式的任免人事案件若能由修法方式降低政治力的干預，應可讓營運回歸專業。

(2) 加強監督功能

基層農會的人事部份主管機關在於地方政府，其人事升等、聘用、考核均會呈送主管機關備查，據此地方政府似可加重此部份的審查，來杜絕部份酬庸及避免不適任的員工因其涉入選舉而得利益，拖緩組織的經營成長。

3. 對後續研究者的建議

本研究雖從組織政治的介面切入來探討各變項對工作行為之影響，雖然相關領域及實務上有棉薄之貢獻，但於構面的究仍未臻至善，仍有許多空間得予請後續有意從事組織政治的研究者續以深入

探討，茲提出以下建議供後續研究者參酌：

(1) 研究架構方面

本研究之研究架構部份雖列入組織政治知覺及組織政治行為再變項，但似無法完整敘明組織內的政治環境對依變項影響。而組織次文化變項若以個體角度，似乎須有前因組織非正式團體的影響。同時員工個人的政治屬性也可能影響部份變項，導致對依變項工作行為有另一層面之解釋。依上述所言後續研究者似可據此針對研究對象的特質來選用或自行發展量表，因此建議後續研究者似可朝研究架構方向續建構完整的架構進行實證研究。

(2) 研究對象方面

本研究之研究對象，因限於時間、人力、物力及其他因素，僅限於台南縣的基層農會，但全台 300 多個農會其中亦不乏屬於都會型的農會，後續研究者若於上述之因素許可，且有相關學術或政府機構協助，似可從事較完整的後續研究來提供農會界與政府相關機構於法令修改或制訂相關政策、經營策略之研議的一項參考。

參考文獻

一、中文部份

1. 丁 虹 (民 76), 企業文化與組織承諾之關係研究, 政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 尹衍樑 (民 77), 組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 王本賢 (民 91), 工作特性模式與工作滿足關係之研究—以某國立大學職員為研究對象, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 吳孝慈 (民 90), 組織政治知覺及其對組織承諾之影響—某大學的實證分析, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 吳玲玲審訂 (民 92), Organizational Behavior/Jennifer M. George & Gareth R. Jones, 初版, 台北: 智勝文化。
6. 吳 鎔 (民 91), 變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究—以郵政總局民營化變革為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 李安民 (民 91), 組織政治知覺對員工工作態度之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 李衍新 (民 92), 員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以台灣電力公司台南區營業處為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

9. 李菁芬等譯 (民 90), Organizational Behavior/Stephen P. Robbins
著, 組織行為, 二版, 台北: 華泰文化事業股份有限公司。
10. 李香毅 (民 92), 地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、
工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例, 私立
南華大學管理研究所碩士論文。
11. 邱皓政 (民 91), 量化研究與統計分析: SPSS 中文視窗版資料分析範
例解析, 二版, 台北: 五南圖書出版股份有限公司。
12. 邱麗蓉 (民 91), 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, 私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論
文。
13. 林士奇 (民 90), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究
—以中華電信南區分公司為例, 國立中山大學人力資源管理
研究所碩士論文。
14. 易義勝 (民 91), 公部門員工向上政治行為與工作滿足感之關係—以
高雄市政府公車處為例, 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。
15. 施長青 (民 90), 次文化的形成、互動與調和之道—以外商公司為例,
私立輔仁大學心理研究所碩士論文。
16. 馬樹榮 (民 90), 組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知
覺的調節效果, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論
文。
17. 徐楊順 (民 90), 組織分享意願、組織公平與信任關係之研究, 私立
朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
18. 張紹勳 (民 90), 研究方法, 修訂版, 台中: 滄海書局。

19. 張春興 (民 82), 心理學二版, 台北, 台灣東華書局。
20. 張潤書 (民 92), 行政學, 修訂二版, 台北: 三民書局。
21. 張正林 (民 91), 組織政治行為量表: 一個本土性的經驗建構, 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。
22. 陳序維 (民 91), 組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究—以某公營銀行為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
23. 陳素勤譯 (Robert Kreitner & Angelo Kinicki 原著) (民 90), 組織行為, 五版, 台北, 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司出版。
24. 陳順泰 (民 92), 組織政治知覺的類型及其對工作投入與工作壓力之影響, 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。
25. 陳安滢 (民 92), 政治知覺對組織負面影響的干擾因素—以工作滿足為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 陳宗賢 (民 92), 員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例, 私立南華大學管理研究所碩士論文。
27. 黃彩霖 (民 92), 醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究, 私立南華大學管理研究所碩士論文。
28. 郭敏學 (民 72), 台灣農會發展軌跡, 初版, 台北: 台灣商務印書館。
28. 郭建志 (民 88), 文化契合與效能—台灣集團企業之個案研究, 國立台灣大學心理學研究所博士論文。

29. 翁萃芳 (民 90), 警察人員之次文化及相關因素之探討, 國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
30. 彭郁芬 (民 91), 組織政治行為對成員工作投入之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
31. 楊思祺 (民 92), 組織政治知覺類型與各類型組織政治知覺的形成原因, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
32. 楊偉霖 (民 91), 公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為影響之研究, 私立南華大學管理研究所碩士論文。
33. 劉超平 (民 92), 組織政治知覺前因模型之實證研究—以服務性大型組織為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班論文。
34. 藍采風、廖榮利 (民 87), 組織行為學, 二版, 台北: 三民書局。
35. 蘇明琪 (民 83), 組織政治知覺對組織承諾之影響研究, 私立淡江大學國際企業研究所碩士論文。
36. 蘇麗美 (民 92), 組織政治知覺的類型假各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
37. 鐘嘉慧 (民 88), 組織公平與管理者信任對組織政治行為影響之研究, 私立淡江大學國際企業研究所碩士論文。

二、英文部份

- 1.Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange, In Advances in experimental social Psychology, edited by L. Berkowitz, 2:267-299. New York:Academic Press.
- 2.Adams, J. S., (1965) “Inequity in social exchange,”Advances in Experimental Socjal Psychology, Vol. 2, pp. 267-299.
- 3.Allport G. W. (1947), “The psychology of particpation” , Psychological Review.
- 4.Barnard C.I.(1938), “The Functions of the Executive” , Cumbridge MA:Harvard University Press.
- 5.Bies, R. T. & Moag, J. S., (1986) “Interactional justice: communication criteria of fairness, ”Research on Negotiation in Organization, Vol. 1, pp. 43-55.
- 6.Bierhoff, H. w., R. L. Cohen, and j. Greenberg. (1986).Justice in social relations. New York:Plenum.
- 7.Blau, P., (1964) Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York.
- 8.Crosby, (1984) “Relative deprivation in organization setting,” Research in Organizational Behavior, Vo. 16, pp. 51-93.
- 9.Cooper, D.R., & Emory, C. W., (1995)Business Research Methods, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc.
- 10.Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A., (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, 159-180.

11. Campbell, J. P. and Pritchard, R. R., (1976) “Motivation theory in industrial and organization psychology,” Handbook of Industrial and Organization Psychology, Rand McNall, Chicago, pp. 63-130.
12. Daft, R. L., & Raymond, A. N., (2001) Organizational Behavior, Orlando: Harcourt, Inc.
13. Douglas, M. (1978). Cultural bias. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.
14. Douglas, M. (1982). Introduction to grid/group analysis. In Essays in the sociology of perception, ed. Mary Douglas, London: Routledge.
15. Dailey, R., and D. Kirk. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover. Human Relations 45(3): 305-317.
16. Davis, Stanley M. (1984). Managing corporate culture. Cambridge, Mass: Ballinger.
17. Dubin R. (1958), “The world of work Englewoodcliffs ”, N. J.: Prentice-Hall.
18. Ferris, G. R., Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. Journal of management, 18:93-116.
19. Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R., (1989) Myths and Politics in Organizational Context, Group and Organization Studies, Vol. 14, pp.88-103.
20. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M., (1992) Perceptions of Organizational Politics, Journal of Management, 18(1):pp.93-116.
21. Ferris, G. R., & King, T. R., (1991) Politics in Human Resources

- Decision: A Walk on Dark Side, Organization Dynamics, 20,pp.59-71.
- 22.Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C., (1996)Reactions of Diverse Groups to Politics in the Work place, Journal of Mangement, Vol.22, No.1, pp.23-44.
- 23.Ferris, G. R., Frink D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L., (1996) Perceptions of organizational politics: prediction, Stressrelated implications, and outcomes, Human Relation, Vol.49,pp.233-266.
- 24.Ferris G. R., & Judge, T. A., (1991) Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective, Journal of Management, Vol.17, No2, PP.447-488.
- 25.Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M., (1989) Politics in Organizations, in R. A. Giacalone & P. Rosenfield(eds.), Impression Management in Organization, Sage, NewBury Park, CA, pp.143-170.
- 26.Ferris G. R., King T. R., (1991), Politics in Human Resources Decisions: A Walk on Dark Side, Organization Dynamics, 20, 59-71.
- 27.Greenberg, Jerald, (1988) “ Equity and workplace: A field experinemt,” Journal of Applied Psychology, Vol. 73, pp. 606-613.
- 28.Grandz, J.,& Murray, W., (1980) The Experience of workplace Politics. Academy of Management Journal, 23, pp.237-251.
- 29.Greenberg, J.,& Baron, R. A(2000).,Behavior Organizations (7th ed.), Upper Saddle Rivcr, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
30. Greenberg, J. (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories,”

- Academy of Management Review, 12, pp.9-12.
- 31.Greenberg, Jerald(1987a), “A taxonomy of organizational justice theories,”Academy of Management Review, Vol. 12, pp. 9-12.
- 32.Greenberg, Jerald(1987b), “Reactions to procedural injustice in payment distributions:Do the means justify the ends ?,”Journal of Applied Psychology, Vol. 72. No. 1, pp. 55-61.
- 33.Greenberg, Jerald(1987c), “Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals,”Social Justice Research, Vol. 1, pp.219-234.
- 34.Greenberg, Jerald(1990), “Organizational Justice:Yesterday, today, and tomorrow,”Journal of Manabement, Vol. 16, pp. 399-432.
35. Greenber, J. (1987), “A Taxonoumy of organizational Strategy, And Firm Performance”, Ohio:Souty-Western Publishing co.
- 36.Gandz, J. & Murray(1980), W. The experience of workplace politics. Academy of Management Journal, 23: pp 237-251.
- 37.Greenberg G & Baron R.(1997), “Behavior in Organization” , (6ED.).Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- 38.Greenberg, Jerald & Tyler, Tom R(1987)., “Why procedural justice in organizations?,”Social Justice Research, Vol. 1. No. 2, pp. 127-142.
- 39.Gregory, K. L. (1983). Native view paradigms:Multiple cultures and culture conflict in organizations. Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.
- 40.Gupta N. & G. Jenkins Jr. (1991), “Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors” , Human Resource Management Review, Vol. 1, PP39-59.

- 41.Homans, G. C(1961)., Social Behavior: Its Elementary Forms, Harcourt, Brace & World, New York.
- 42.Handy, C. B. (1978). Zur Entwicklung der Organisationskultur durch Management Development Methoden. Developing organizational culture with methods of management development. Zeitschrift für Organisation, 7, 404-410.
- 43.Jamison, M. S. (1985). The joys of gardening:Collectivist and bureaucratic cultures in conflict. Sociological Quarterly, 26, 473-490.
- 44.Kacmar, K. M. & Baron R. A. (1999) ,Organizational politics:The State of the field, links to related processes, and an agenda for future research. Research in Personnel and Human Resources Management, 17:1-39.
- 45.Kendall, K. E., Buffington, J. R., Kenall, J. E. (1987) The Relationship of Organizational Subcultures to DSS user Satisfaction. Human Systems Management,
- 46.Kacmar, K. M., Baron R. A (1999)., Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda Future Research, Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.17, pp.1-39.
- 47.Kreitner, R., & Kinicki, A (2001)., Organizational Behavior(5th ed.), McGraw-Hill Companies, Inc.
- 48.Kanungo. N. (1982), “Measurement of job and work involvement” , Jouranl of Applied Psychology.
- 49.Katz, K. & Kahn, R. L. The Social Psychology of Organization N.

Y.:Wiley.

- 50.Lawler III E. F. & Hall D. T. (1970), ‘The Etiology of Organizational Commitment’, Unpublished Paper, University of California, Irvine.
- 51.Lewin, K., (1936) Principles of Topological Psychology, McGraw-Hill, New York.
- 52.Leventhal, G. S., (1976) ‘Fairness in social relationships,’In Contemporary Topics in Social Psychology, edited by J. W., Thibaut, J. T., Spence, and R. C., Carson, General Learning Press, Morristown, N. T, pp. 211-239.
- 53.Leventhal, G. S., (1980) What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships, Plenum, New York.
- 54.Louis, M. R. (1983). Prerequisites for fruitful research on organization culture. Unpublished manuscript, Center for Applied Social Sciences, Boston University.
- 55.Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T., (1980) Organizational Politics: An Exploration of manager’s Perceptions, Human Relations, 33, No.2, pp.79-100.
- 56.Martin, J., (1981) Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for An Era of Shrinking Resources. In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, JAI Press, Greenwich C. T, 3:53-107.
- 57.Mowday, R., Steers, R., & Porter, L., (1982) Employee-Organizational Linkage, Academic Press, New York .

58. Madison D. L., (1980), Organizational Politics: An Exploration of Manager' Perceptions, Human Relations, Vol.33,Num2, 79-100.
59. Mars, G, (1982). Cheats at work:An anthropology of workplace crime. Boston:Allen and Unwin.
60. Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture:An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(1):52-64.
61. Niehoff, Brian P., & Moorman, Robert H., (1993) "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," Academy of Management, Vol. 36. No. 3, pp. 527-556.
62. Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture. Organization Science, 2(2), 170-195.
63. O'Reilly C. III & Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosodical Behavior" , Journal of Applied Psychology, 71. pp. 492-499.
64. Parker D.E.& DeCotiis T.A.(1983), "Organizational Determinants of job Stress, Organizational Behavior and Human Performance", 32, pp.160-177.
65. Poon, J. M. L., (2003)Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions, Journal of Managerial Psychology, Vol.18, pp.138-155.

66. Porter, L. W., & Smitn, F. J., (1976) Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.15, pp.87-98.
67. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Bounan, P. V., (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
68. Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row.
69. Robbins, S. P., (1996) Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application (7th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
70. Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. Administrative Science Quarterly, 28(3), 414-437.
71. Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Bitjunn, A., Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance
72. Robinowitz S. & Hall D. T. (1977), "Organizational research on job involvement", Psychological Bulletin, Vol. 84, pp.265-288.
73. Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. Administrative Science Quarterly, 37,
74. Schermerhorn, J. R., Jr. J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 1994. Managing organizational behavior. New York: Wiley.
75. Staw B.M. (1977), "Two Side of Commitment" , Paper presented at

the National of the Academy of Management. Orlando FL.

- 76.Steers R.M.(1977), “Antecedents and Outcome of Organizational Commitment” Administrative Science Quarterly,22. pp.47.
- 77.Steers R.M.(1988), “Work and Stress”,Introduction to Organizational Behavior.
- 78.Steers R.M. & Porter L.M.(1979), “Motivation and Work Behavior”, N.Y. McGraw-Hill, pp.304.
- 79.Schein, E. H. (1985/1992). Organizational culture and leadership. San Francisco:Jossey-bass.
- 80.Thibaut, J. & Walker, L., (1975) Procedure Justice:A Psychological Analysis., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N. J.
- 81.Trice. H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organization. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- 82.Trice. H. M., & Morand D. (1989). Rite od passage in work careers. In Handbook of career theory, ed. Michael Arthur, Douglas T. Hall, and Barbara Lawrence, 397-417. New York:Cambridge University Press.
- 83.Vigoda, E(2000)., internal Politics in public Admmisration Systems, public Personal Management, Vol.29, No.2, pp.185-260.
- 84.Vroom, V., (1964), Work and Motivation. NY:John-Wiley & Sons.
- 85.Van Mannen, J. & Barley S. R. (1984). Occupational communities:Culture and control in organizations. Research in Organizational Behavior, 6:287-365.
- 86.Vroom V. H. (1962), “Ego-involvement 、 Job Satisfaction and Job Performance ” , Personnel Psychology.

87. Whyte W.H.(1956), ‘The Organization man’, New York: Doubleday Anchor.
88. Williams L.j. & Anderson S.E.(1991), ‘Job satisfaction and Organizational Commitment as Predicators of Organizational Citizenship in-role Behaviors’, Journal of Management Vol.17 pp.601-617.
89. Wilson, P. A., (1995), The Effects of Politics and Power Organization Commitment of Federal Executives, Journal of Management, 21(1):pp.101-118.
90. Yiener, Y., & Gechman, A. S., (1977) Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement, Journal of Vocational Behavior, Vol.10,pp.47-52.
91. Zanzu, A., Artnur, M., & Snamir, B., (1991) The relationship between carrer concerns and political tactics in organizations, Journal of organizational Behavior, Vol.12, pp.219-233.
92. Znou, J., Ferris G. R., (1995) The Dimensions and Consequences of Organizational Politics: A Confirmatory Analysis, Journal of Applied Social Social Psychology, Vol.25,pp.1747-1764.

附錄一

敬愛的農會先進：

首先感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷。

本問卷目的在探討農會的組織政治知覺，組織公平，組織次文化，組織承諾，組織政治行為和工作投入，工作行為的影響研究。本問卷所得資料純粹用於學術研究，不須具名，亦無標準答案，請依您實際的情況及感受來作答，並懇請勿遺漏任何題目。您的協助將使本研究得以順利完成，再次感謝您的支持

此 敬頌

南華大學管理研究所
指導教授 陳孟修博士
研究生 林逸峰 敬上

第一部分 組織政治知覺

下列題目是詢問您在農會內對於工作環境氣氛的感受，無所謂對或錯，煩請仔細閱讀

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常 不同意	
	1	2	3	4	5	
1.在農會裡，好意見是可遇不可求，就算與上司意見不同亦可……	<input type="checkbox"/>	1				
2.農會鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已建立的政策亦可……	<input type="checkbox"/>	2				
3.農會裡的人常會因為害怕報復，而不敢無拘無束地說出自己的意見……	<input type="checkbox"/>	3				
4.獲得升遷的人，就是能與農會一起共渡危機或不穩定時刻者……	<input type="checkbox"/>	4				
5.上司與我溝通時，只為了自己塑造良好形象，對我並沒有多大的幫助……	<input type="checkbox"/>	5				
6.只有努力工作的人會得到獎賞……	<input type="checkbox"/>	6				
7.願意表達意見的人似乎比不表達意見的人有較好的工作績效……	<input type="checkbox"/>	7				
8.升遷者都是高績效者……	<input type="checkbox"/>	8				
9.上司僅會選擇未來有助於他們自己或對事情看法類似的人……	<input type="checkbox"/>	9				
10.升遷和獎金的政策均有明文規定，但上司執行不公正只為私利……	<input type="checkbox"/>	10				
11.上司的作為（如：溝通、回饋）似乎直接有助於員工但卻是基於保護自己……	<input type="checkbox"/>	11				
12.上司對員工的績效評等反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效……	<input type="checkbox"/>	12				
13.我的同事只照顧自己，不會幫助他人……	<input type="checkbox"/>	13				
14.在農會裡，有派系或小團體且會影響辦事效率……	<input type="checkbox"/>	14				

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
	1	2	3	4	5	
15.有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予人所需的資訊……	<input type="checkbox"/>	15				
16.同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念……	<input type="checkbox"/>	16				
17.一旦需要支援，與其他部門有聯繫或交情是非常有幫助……	<input type="checkbox"/>	17				
18.同事願意提供支援是因為他們期望從中獲得好處……	<input type="checkbox"/>	18				
19.當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的援手……	<input type="checkbox"/>	19				
20.在這裡是偏袒得寵者而非才能有工作價值者可獲得升遷……	<input type="checkbox"/>	20				
21.在這裡，您只要是好好先生即可，而可以不管工作品質如何……	<input type="checkbox"/>	21				
22.新進員工僅需要幾個月時間，即可察覺自己不該與誰做對……	<input type="checkbox"/>	22				
23.在這裡，您只要找到適當的人來詢問，就可以獲得想要的資訊……	<input type="checkbox"/>	23				
24.當目標不明確，您會見到許多人嘗試對目標下定義，以符合自己需要……	<input type="checkbox"/>	24				
25.部門中總是有無人可相抗衡的影響力團體……	<input type="checkbox"/>	25				
26.員工離職的原因，大多是體會到單靠努力是無法高升的……	<input type="checkbox"/>	26				
27.只要別人的活動不直接影響到我，我就不會在乎他們作什麼……	<input type="checkbox"/>	27				
28.我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個農會……	<input type="checkbox"/>	28				
29.整體而言，這裡薪資與升遷的規則、政策均有明文規定……	<input type="checkbox"/>	29				
30.在農會裡，薪資與升遷的規定、政策是可溝通的……	<input type="checkbox"/>	30				
31.當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』的諺語……	<input type="checkbox"/>	31				

第二部份 組織公平

下面的題目描述您在農會中所可能產生的各種感受的同意程度，請您在適當的空格上「√」

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
1.我認為我的工作排程是合理的……	<input type="checkbox"/>	1				
2.我認為我的薪資水準是合理的……	<input type="checkbox"/>	2				
3.我認為我的工作量是合理的……	<input type="checkbox"/>	3				
4.整體而言我認為我得的獎賞是合理的……	<input type="checkbox"/>	4				
5.我認為我的工作責任是合理的……	<input type="checkbox"/>	5				
6.上司會用沒有偏見的態度來制定工作決策……	<input type="checkbox"/>	6				
7.上司制定決策時都能將員工所關心的事項考慮到……	<input type="checkbox"/>	7				
8.上司制定決策時會收集正確且完整的資訊……	<input type="checkbox"/>	8				

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
	1	2	3	4	5	
9.在員工請求下，上司會說明工作決策且提供額外的資訊……	<input type="checkbox"/>	9				
10.上司制定的決策皆能適用於所有受到影響的員工……	<input type="checkbox"/>	10				
11.員工可以對上司所制定決策有所質疑或據理力爭……	<input type="checkbox"/>	11				
12.當決策與我的工作有關時，上司會用親切與體恤的態度對待我……	<input type="checkbox"/>	12				
13.當決策的制定與我的工作有關時，上司會察覺我個人的需求……	<input type="checkbox"/>	13				
14.當決策的制定與我的工作有關時，上司會以真誠的態度和我商量……	<input type="checkbox"/>	14				
15.當決策的制定與我的工作有關時，上司會對我應有的權利表達關心	<input type="checkbox"/>	15				
16.當決策的制定與我的工作有關時，上司會與我討論決策內容……	<input type="checkbox"/>	16				
17.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供充分說明……	<input type="checkbox"/>	17				
18.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供我可接受的解釋……	<input type="checkbox"/>	18				
19.上司對任何與我工作有關的決策都能解釋的非常清楚……	<input type="checkbox"/>	19				

第三部份 組織次文化

下列題目是描述有關您在對所任職農會的感受，請依您對題目的同意程度在適當的空格上打「✓」

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
1.當我聽到有人批評農會時我會據理力爭同時努力去澄清對農會的誤解……	<input type="checkbox"/>	1				
2.我認為媒體對農會的批評大部份都過於偏頗……	<input type="checkbox"/>	2				
3.我願意在下班後及假日時自動加班而不計較酬勞只要對農會有益……	<input type="checkbox"/>	3				
4.無論誰當主管，我一樣對農會具有極高的忠誠度而不因我是否喜歡主管的一切……	<input type="checkbox"/>	4				
5.只要有機會我願意為農會做正面的宣傳……	<input type="checkbox"/>	5				
6.我對農會的未來發展有著極高的使命感……	<input type="checkbox"/>	6				
7.只要是農會所經營的業務當我有需要時絕對是第一優先的選擇……	<input type="checkbox"/>	7				
8.農會經營的業務儘管比一般同業遜色但我仍會選擇農會……	<input type="checkbox"/>	8				
9.我願意利用自己的資源及關係為農會解決一些問題……	<input type="checkbox"/>	9				
10.當農會推動一些業務時我常列為重要的事，不論是否有獎勵……	<input type="checkbox"/>	10				
11.我很滿意農會目前的工作……	<input type="checkbox"/>	11				
12.我很滿意目前農會的員工福利……	<input type="checkbox"/>	12				
13.我很滿意目前的薪資水準……	<input type="checkbox"/>	13				

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
	1	2	3	4	5	
14.我目前農會的工作對自己未來的發展是有幫助……………	<input type="checkbox"/>	14				
15.我目前農會的工作在好友及鄰居間具有高度評價……………	<input type="checkbox"/>	15				
16.我對自己每年的考績感到滿意……………	<input type="checkbox"/>	16				
17.我目前的薪資總是無法與我的工作勞務成正比……………	<input type="checkbox"/>	17				
18.我認為農會目前有許多作業流程和實施辦法已不合時宜……………	<input type="checkbox"/>	18				
19.我認為農會只要員工多努力些一樣的具有競爭力……………	<input type="checkbox"/>	19				
20.我對農會所推動的業務感到憂心，因為多數是不可行的……………	<input type="checkbox"/>	20				
21.我對農會推動的業務總缺乏信心，認為只是某些人的好惡並無遠見 只求近利……………	<input type="checkbox"/>	21				
22.農會有許多方面要向性質相同的企業或公司學習以求進步……………	<input type="checkbox"/>	22				
23.我願奉獻自己的經驗學識來提供農會需要的改革意見……………	<input type="checkbox"/>	23				
24.我對農會的一切並無多大的興趣，工作只是為了賺取薪水……………	<input type="checkbox"/>	24				
25.我通常在下班後和休假時都不想去聽到及談論農會的一切……………	<input type="checkbox"/>	25				
26.當主管徵詢我任何有關業務方面的意見時，我通常不表意見或沈默	<input type="checkbox"/>	26				
27.當客戶或會員向我抱怨有關農會的一切，我通常不予任何回應直接 請他們去找主管或相關人員……………	<input type="checkbox"/>	27				
28.當農會推動一項新的業務或工作，只要和我負責的業務無關，通常 通常我都不去瞭解……………	<input type="checkbox"/>	28				
29.當同事在討論一些農會面臨的經營問題時我會覺得很無趣……………	<input type="checkbox"/>	29				
30.對農會的工作我曾有很大的期許和熱忱，但許多不足為外人所道的 事情已令我灰心……………	<input type="checkbox"/>	30				

第四部份 組織承諾

下面的題目描述您在農會中所可能產生的各種感受的同意程度，請您在適當的空格上「√」

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常不 同意	
	1	2	3	4	5	
1.我願意額外努力以協助農會加強為農會會員服務，並獲得成功……………	<input type="checkbox"/>	1				
2.我常對我朋友說，我服務的單位是一個相當理想的服務場所……………	<input type="checkbox"/>	2				
3.我對服務單位絕對沒有忠誠度可言……………	<input type="checkbox"/>	3				
4.我願意繼續留在原單位服務，因此上級指派給我任何任務我都可以	<input type="checkbox"/>					

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常 不同意	
	1	2	3	4	5	
以接受.....	<input type="checkbox"/>	4				
5.我經常以農會的形象，視為個人的形象.....	<input type="checkbox"/>	5				
6.當我向別人提起我是在農會服務時，我會覺得很驕傲.....	<input type="checkbox"/>	6				
7.只要工作性質及條件類似，到其他農會服務也無所謂.....	<input type="checkbox"/>	7				
8.在農會服務，使我能充分發揮自己的專長.....	<input type="checkbox"/>	8				
9.只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開農會到其他公司服務.....	<input type="checkbox"/>	9				
10.我很慶幸當初在選擇職業時，決定到農會服務.....	<input type="checkbox"/>	10				
11.繼續留在農會不會有什麼前途.....	<input type="checkbox"/>	11				
12.我非常不同意農會對待員工的方式.....	<input type="checkbox"/>	12				
13.我時常關心農會未來的發展.....	<input type="checkbox"/>	13				
14.對我而言，在目前農會服務，是我服務過的公司中最好的一個.....	<input type="checkbox"/>	14				
15.我決定到農會服務，顯然是件錯誤的事.....	<input type="checkbox"/>	15				

第五部份 組織政治行為

請問在您任職的農會之中，貴農會的職員發生下列問題描述的行為頻率為何？請您依發生的頻率高低在適當欄位打「✓」

	影響行為發生的頻率					
	從不	很少	有時	常常	總是	
1.在會議上主動發言表達意見，顯示對議題的關心.....	<input type="checkbox"/>	1				
2.積極主動參與組織各項活動且踴躍表達意見.....	<input type="checkbox"/>	2				
3.探詢有權勢者的需求及嗜好，盡量滿足他或投其所好.....	<input type="checkbox"/>	3				
4.強調個人在成功事件的辛勞與績效，凸顯其貢獻.....	<input type="checkbox"/>	4				
5.經常藉機出現在重要人物視線範圍，表現出對工作的忙碌.....	<input type="checkbox"/>	5				
6.試圖瞭解並協助員工解決工作或生活難題，還會順便致送小禮...	<input type="checkbox"/>	6				
7.對於未盡工作職責者的掩飾或合理化行為，仍給予支持或協助...	<input type="checkbox"/>	7				
8.讚賞他人的意見，即使錯誤或不當，也不反駁或違抗.....	<input type="checkbox"/>	8				
9.表現個人學識與專業能力，建立其專業地位.....	<input type="checkbox"/>	9				
10.對他人的責難或批評，以數據或事實呈現真相反駁.....	<input type="checkbox"/>	10				
11.會藉題發揮，挑撥離間，破壞團體和諧.....	<input type="checkbox"/>	11				
12.散播或捏造不實謠言，打擊、中傷他人.....	<input type="checkbox"/>	12				

影響行為發生的頻率

從不 很少 有時 常常 總是

13.以告密方式，打擊競爭對象.....	<input type="checkbox"/>	13				
14.以冷酷嚴峻態度對待他人，表達其不滿、忿怒或抗議.....	<input type="checkbox"/>	14				
15.公開指責或糾正他人的錯誤或缺失.....	<input type="checkbox"/>	15				
16.對他人的敵意或挑釁行為加以還擊.....	<input type="checkbox"/>	16				
17.暗地破壞或阻擾他人計畫及成就的機會.....	<input type="checkbox"/>	17				
18.為貶抑他人績效表現，而給予較低的評價.....	<input type="checkbox"/>	18				
19.以遠交近攻方式，聯合第三者，共同打擊主要對手.....	<input type="checkbox"/>	19				
20.聯合其他成員結合成小團體，共同提出要求或建議.....	<input type="checkbox"/>	20				
21.運用職權或假藉業務需要，提出個人要求或建議.....	<input type="checkbox"/>	21				
22.運用職權或職位身份，表達反對意見、提出批評.....	<input type="checkbox"/>	22				
23.利用集會的團體壓力，強迫對方接受要求，使其難以推託.....	<input type="checkbox"/>	23				
24.跨越層級指揮監督所屬之工作，架空居中者的職權.....	<input type="checkbox"/>	24				
25.對特定事件或對象監督，以警告或壓迫對方妥協.....	<input type="checkbox"/>	25				
26.藉口會有競爭對象，以激發團隊合作，凝聚向心力.....	<input type="checkbox"/>	26				
27.明白告訴對方，不合作對大家都沒有好處.....	<input type="checkbox"/>	27				
28.利用雙方的齟齬、矛盾，加深其對立形勢.....	<input type="checkbox"/>	28				
29.對他人的要求或建議，盡力配合或支持，減低衝突或爭辯.....	<input type="checkbox"/>	29				
30.面對對抗的團體時，採取個別溝通方式疏通.....	<input type="checkbox"/>	30				
31.對種種要求或建議，藉故敷衍或低調處理.....	<input type="checkbox"/>	31				
32.擺低姿態，使別人較願意接受其請求.....	<input type="checkbox"/>	32				
33.賣弄同事的工作或生活情報等小道消息.....	<input type="checkbox"/>	33				
34.釋放事件處理模式，試探反應後，再決定採行的措施.....	<input type="checkbox"/>	34				
35.掌握業務上的重要資訊，包裝或掩飾真相，操控組織決策.....	<input type="checkbox"/>	35				
36.以消極不合作方式保留或隱藏業務上重要資訊.....	<input type="checkbox"/>	36				
37.利用各種場合，當眾嘉勉、獎賞、標榜學習楷模.....	<input type="checkbox"/>	37				
38.明示或暗示順我意者可能升遷、加薪，違者吃虧、倒楣.....	<input type="checkbox"/>	38				
39.對不順從其個人意思者，存心為難、挑剔、找碴.....	<input type="checkbox"/>	39				
40.請具有影響關係的第三者表達個人的冀望或奢望.....	<input type="checkbox"/>	40				
41.透過外圍組織、團體或個人，登門造訪從事遊說.....	<input type="checkbox"/>	41				
42.積極參選組織內外各項選舉，提升個人名望.....	<input type="checkbox"/>	42				
43.利用農會輪調制度，自行請調至較有利其個人的部門服務.....	<input type="checkbox"/>	43				

影響行為發生的頻率

從不 很少 有時 常常 總是

44.運用關係調動理念不合或難以配合者.....	<input type="checkbox"/>	44				
45.在決策製定過程中主導議題，引導議題的思考方向.....	<input type="checkbox"/>	45				
46.藉用各種名義邀請同仁聚餐、聚會、參加休閒娛樂活動.....	<input type="checkbox"/>	46				
47.先讓對方佔點小便宜，再選擇時機提出請求.....	<input type="checkbox"/>	47				
48.提出有利的數據或論證，爭取對個人所提計畫的支持.....	<input type="checkbox"/>	48				

第六部分 工作投入

下列問題請依您的感受將最符合的情況在適當的空格上打「√」

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意	
	1	2	3	4	5	
1.對我而言，投入現在的工作是我目前最重要的課題.....	<input type="checkbox"/>	1				
2.對我而言，工作僅佔我生活中的一小部份.....	<input type="checkbox"/>	2				
3.我非常投入我的工作.....	<input type="checkbox"/>	3				
4.我覺得一分一秒都不能離開我的工作.....	<input type="checkbox"/>	4				
5.我所關心的事情，都發生在我的工作上.....	<input type="checkbox"/>	5				
6.我和我的工作密切相連，這種情形至少目前很難改變.....	<input type="checkbox"/>	6				
7.我時常在工作中感覺心不在焉.....	<input type="checkbox"/>	7				
8.我個人的生活目標，大部份是以我的工作為導向.....	<input type="checkbox"/>	8				
9.我認為我的工作是我生活的重心.....	<input type="checkbox"/>	9				
10.我通常喜歡專心一意於我的工作.....	<input type="checkbox"/>	10				

第七部份 工作行為

下面的題目描述您在農會中所可能產生的各種感受的同意程度，請您在適當的空格上打「√」

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意	
	1	2	3	4	5	
1.我現在不會離開農會，因為我必須對農會負責.....	<input type="checkbox"/>	1				
2.我覺得在農會服務，使我成長不少.....	<input type="checkbox"/>	2				
3.我在上班時間內，我偶而會心不在焉.....	<input type="checkbox"/>	3				
4.我常覺得午餐時間不夠長.....	<input type="checkbox"/>	4				

	1	2	3	4	5	
5.我偶而會有遲到早退的想法.....	<input type="checkbox"/>	5				
6.我常常在上班時間內，感到精神不佳，疲憊不堪.....	<input type="checkbox"/>	6				
7.我偶而會有缺席或溜班的衝動.....	<input type="checkbox"/>	7				
8.我認為目前服務的單位不理想，而一心想轉調其他單位.....	<input type="checkbox"/>	8				
9.我想辭職，另謀他職.....	<input type="checkbox"/>	9				
10.我會完成上級指派的工作.....	<input type="checkbox"/>	10				
11.我會主動幫助缺勤的同事.....	<input type="checkbox"/>	11				
12.我會主動幫助忙不過來的同事.....	<input type="checkbox"/>	12				
13.我會主動幫助主管替他分憂解勞.....	<input type="checkbox"/>	13				
14.我願意花時間聽同事的牢騷.....	<input type="checkbox"/>	14				
15.我不會主動幫助新進同事適應新的工作環境.....	<input type="checkbox"/>	15				
16.當無法來上班時，我會事先請假.....	<input type="checkbox"/>	16				
17.有時在上班時間處理一些私事，不是什麼大不了的事.....	<input type="checkbox"/>	17				
18.我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷.....	<input type="checkbox"/>	18				
19.我會愛惜公物財產.....	<input type="checkbox"/>	19				
20.我會遵守農會未明文規定.....	<input type="checkbox"/>	20				

第八部份 基本資料

- 1.您的性別..... (1)男 (2)女
- 2.您的婚姻狀況為..... (1)已婚 (2)未婚 (3)離婚、鰥寡
- 3.您的子女教數為..... (1) 2人以下 (2) 2人 (3) 3人 (3) 3人以上
- 4.您的職稱是... (1) 技工 (2) 雇員 (3) 辦事員 (4) 股員 (5) 專員 (6) 企劃專員 (7) 技術員 (8) 技師 (9) 臨時人員
- 5.您的學歷..... (1) 初(國)中、小學 (2) 高中(職) (3) 大專 (4) 大學 (5) 研究所以上
-
- 6.您的年齡..... (1)25歲以下 (2)26~35歲 (3)36~45歲 (4)46~55歲 (5)55歲以上
- 7.您的服務年資... (1)5年以下 (2)6~10年 (3)11~20年 (4)21~30年 (5)31年以上
- 8.您的職務是..... (1) 主管、副主管 (2) 非主管
- 9.您現服務的部門是..... (1) 信用部本部 (2) 保險部 (3) 推廣股 (4) 供銷部 (5) 信用部分部或辦事處 (6) 會計股 (7) 企劃稽核室 (8) 會務股 (9) 秘書室 (10) 總幹事室 (11) 生鮮超市 (12) 加油站 (13) 其他