

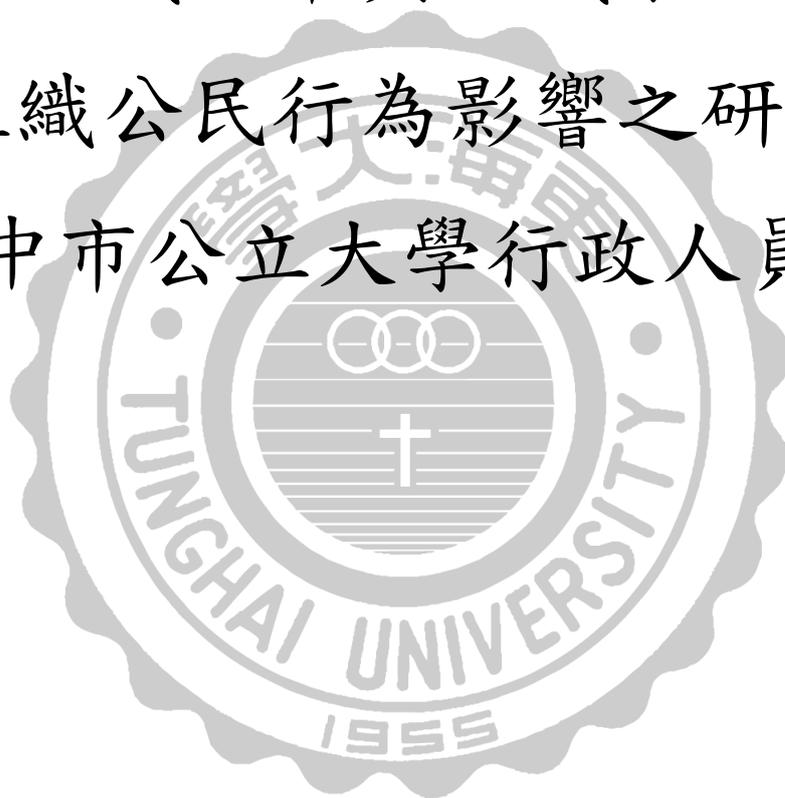
東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：柯義龍 博士

組織公平與組織承諾

對組織公民行為影響之研究—

以台中市公立大學行政人員為例



碩士班研究生：張麗珠

中華民國一〇五年六月十八日

組織公平與組織承諾對組織公民行為影響
之研究—以台中市公立大學行政人員為例

研究生：張麗珠

指導教授：柯美玲 (簽章)

審查教授：史美玲 (簽章)

柯美玲 (簽章)

王之如 (簽章)

專班主任：史美玲 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 06 月 18 日

摘 要

本研究為探討組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究，以台中市公立大學行政人員為研究對象，透過問卷調查法，選取樣本328份，回收有效問卷308份，以中文版之 SPSS 軟體進行統計分析驗證研究假設，本研究主要發現為：

- 一、組織公平知覺、組織承諾與組織公民行為現況皆為中等略高程度。
- 二、組織公平與組織承諾會正向影響行政人員的組織公民行為。
- 三、組織承諾對組織公民行為亦具正向關係之影響。
- 四、組織公平會透過組織承諾之中介效果，影響組織公民行為的表現。

最後，依據研究結果提出結論，並對學校、行政人員及後續研究提出建議。

關鍵詞：組織公平、組織承諾、組織公民行為



謝 誌

擔任公職迄今屆滿二十年，在行政機關經歷調解、承辦文書、會計系、事務組等職務歷練，嗣經考取採購證照、公務人員薦任升等考試。轉眼之間到東海大學公共行政系碩士班進修並即將劃下句點，回顧種種的點點滴滴與心路歷程，真的要感謝許多貴人的幫忙，形成了我人生一個很重要的里程碑。

本論文的完成，首先要感謝指導教授柯義龍博士的悉心指導，自研究期間從論文整體架構、問卷之編製、資料統計與分析、結論及建議等，皆能鉅細靡遺的指導、賜教，使我在論文寫作上更為得心應手，此乃完成本論文的一大動力，此份恩情，永銘心懷。

進修期間感謝班上冠菊、千芬、秀如同窗不斷地給予關懷、支持，彼此相互切磋砥礪，讓我感受到同窗深摯的情誼，使我永生難忘，感謝你們一路相伴，有你們真好。

最後要感謝的是我的先生文鴻，在這段進修期間無怨無悔的協助我，若無他的鼓勵及支持，我無法兼顧工作、學業與家庭，平時對我的論文進度、身體狀況與瑣事的幫忙，使我得以無後顧之憂，得以圓夢。最後願以此論文獻給關心我的家人、師長、同事、同學與支持我的人。

張麗珠 謹誌

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	4
第三節 名詞解釋	5
第四節 研究範圍與限制	7
第二章 文獻探討	9
第一節 組織公平之理論建構	9
第二節 組織承諾之理論建構	15
第三節 組織公民行為之理論建構	21
第四節 組織公平、組織承諾與組織公民行為之相關實證研究	25
第五節 以學校行政人員為研究對象之相關研究	29
第三章 研究方法	33
第一節 研究架構	33
第二節 研究假設	34
第三節 研究對象及工具	36
第四節 研究方法與流程	49
第五節 統計分析方法	50
第四章 結果與討論	51
第一節 樣本結構統計與分析	51

第二節	行政人員在各研究變項之現況分析.....	53
第三節	不同背景變項的行政人員在各研究變項之差異分析.....	55
第四節	行政人員組織公平、組織承諾、組織公民行為間之相關分析.....	70
第五節	組織公平、組織承諾與組織公民行為迴歸分析.....	73
第六節	組織承諾的中介效果檢定.....	76
第七節	假設檢定.....	77
第五章	結論與建議.....	79
第一節	研究結論.....	79
第二節	研究建議.....	83
參考文獻	87
附錄一、組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究—以台中市公立大學行政人員為例【預試問卷】	97
附錄二、組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究—以台中市公立大學行政人員為例【正式問卷】	101

表目次

表 2-1	國外學者對組織公平之定義	10
表 2-2	國內學者對組織公平之定義	10
表 2-3	分配公平之定義	12
表 2-4	程序公平之定義	13
表 2-5	互動公平之定義	14
表 2-6	組織承諾定義	16
表 2-7	組織承諾分類之定義	19
表 2-8	組織公民行為之定義	22
表 2-9	組織公民行為構面分類	23
表 3-1	台中市公立大學行政人員人數統計表	36
表 3-2	組織公平量表內容	37
表 3-3	組織承諾量表內容	38
表 3-4	組織公民行為量表內容	39
表 3-5	台中市公立大學行政人員預試人數統計表	40
表 3-6	組織公平量表之項目分析表	41
表 3-7	組織承諾量表之項目分析表	42
表 3-8	組織公民行為量表之項目分析表	43
表 3-9	組織公平因素分析表	44
表 3-10	組織承諾因素分析表	45
表 3-11	組織公民行為因素分析表	46
表 3-12	組織公平信度分析摘要	47
表 3-13	組織承諾信度分析摘要	47

表 3- 14	組織公民行為信度摘要.....	47
表 4- 1	有效問卷個人背景資料分析表.....	52
表 4- 2	台中市公立大學行政人員組織公平之平均數、標準差摘要表 (N=308) ...	53
表 4- 3	台中市公立大學行政人員組織承諾之平均數、標準差摘要表 (N=308) ...	54
表 4- 4	台中市公立大學行政人員組織公民行為之平均數、標準差摘要表 (N=308)	55
表 4- 5	性別與組織公平之獨立樣本 t 檢定.....	56
表 4- 6	年齡與組織公平之變異數分析.....	57
表 4- 7	教育程度與組織公平之變異數分析.....	58
表 4- 8	婚姻狀況與組織公平之獨立樣本 t 檢定.....	59
表 4- 9	服務年資與組織公平之變異數分析.....	60
表 4- 10	職務與組織公平獨立樣本 t 檢定.....	61
表 4- 11	性別與組織承諾之獨立樣本 t 檢定.....	61
表 4- 12	年齡與組織承諾之變異數分析.....	62
表 4- 13	教育程度與組織承諾變異數分析.....	63
表 4- 14	婚姻狀況與組織承諾獨立樣本 t 檢定.....	64
表 4- 15	服務年資與組織承諾之變異數分析.....	64
表 4- 16	職務與組織承諾知獨立樣本檢定.....	65
表 4- 17	性別與組織公民行為獨立樣本 t 檢定.....	66
表 4- 18	年齡與組織公民行為變異數分析.....	67
表 4- 19	教育程度與組織公民行為變異數分析.....	67
表 4- 20	婚姻狀況與組織公民行為獨立樣本 t 檢定.....	68
表 4- 21	服務年資與組織公民行為變異數分析.....	69
表 4- 22	職務與組織公民行為獨立樣本 t 檢定.....	69
表 4- 23	組織公平與組織承諾積差相關係數.....	70

表 4- 24	組織公平與組織公民行為積差相關係數	71
表 4- 25	組織承諾與組織公民行為積差相關係數	71
表 4- 26	組織公平對組織承諾之迴歸分析表	73
表 4- 27	組織公平對組織公民行為之迴歸分析表	74
表 4- 28	組織承諾對組織公民行為之迴歸分析表	75
表 4- 29	中介變數檢定迴歸分析表	76
表 4- 30	假設檢定結果總表	77



圖目次

圖 3-1 研究架構圖	33
圖 3-2 研究架構圖（修正後）	48
圖 3-3 研究流程圖	49



第一章 緒論

本研究以台中市公立大學行政人員為研究對象，探討組織公平與組織承諾對組織公民行為之影響；本章分為四小節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的與問題；第三節為名詞解釋；第四節為研究範圍與限制，分別說明如下：

第一節 研究背景與動機

大學為國家培育人才之搖籃。人才是國家繁榮的資產，教育可以將人力轉化為具備專業技術與能力之人才，是個人發展、社會進步、經濟富庶、國家永續的基礎。世界先進國家，莫不以教育作為國家長期發展的根基，¹由此可知，高等教育為國家發展及國家競爭力的重要指標。回顧1994年以來，我國高等教育的發展，在政府鬆綁的結果，這近二十年來，台灣的高等教育已呈現快速的成長，大專校院的人學人數已從當時的72萬180人增加至133萬9849人，成長近二倍，從統計據數上得知，高等教育已由原先的菁英教育走向普及化之教育。但根據「中華民國人口推計（103年至150年）」報告中，指出103年6至21歲學齡人口為424萬人，10年後將減少102.3萬人或24.1%，其中以18至21歲大學學齡人口減少33.4%最多；20年後，將再減少32.7萬人或10.2%，其中以6至11歲國小學齡人口及12至17歲國、高中學齡人口減少10.3%最多，整體而言，未來20年以18歲大學入學年齡人口降幅最大，約減少四成。²換言之，台灣正面臨著出生率下降及少子化的現象，在人口呈現負成長的狀態下，社會人口結構逐漸走向高齡化。在學齡人口逐年遞減的情形下，學校教育勢必首當其衝，在競爭激烈的環境下，將面臨招生困難，學生來源不足的窘境，整個社會型態不斷求新求變，而且M型社會的

¹教育部（2013）。轉型與突破教育部人才培育白皮書，2013年12月4日，取自：
http://ed.artc.gov.tw/uploadfile/Book/3281_教育部人才培育白皮書.pdf。

²國家發展委員會（2014）。中華民國人口推計（103至150年）報告，2014年8月31日，取自：
http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72。

競爭態樣日趨明顯，尤其在學學生與學校都同時須面對多元社會的變化與需求，而做必要的觀念及做法調整。學校對於校務的經營理念與管理方式，都要全方位掌握，並且策略管理之理念需要妥善運籌帷幄，免於被整個社會大環境之洪流所淹沒，而使計畫趕不上變化。為回應創新知識經濟時代的需求，發展創新特色教學、強化組織績效、改善教學品質、提昇教師專業技能及行政效能等都是策略性經營的方向，策略需要規劃，也必須有人力負責執行，然而這些校務的運作，除了需要教師、學生的全力配合外，行政人員占著舉足輕重的角色，面對未來競爭環境中，如何增進員工專業技能與多元化的學習，關係著組織之競爭優勢。

公立學校行政人員隸屬於政府公務體系人力之一環，而我國政府公務體系人力之進用，可區分為編制內人員與非編制內人員。學校編制內人員又可分為具有銓敘資格與未具有銓敘資格者，係依據公務人員任用法或教育人員任用條例等規定進用，於校內從事行政工作及一般技術性工作之專任人員均屬之，而為大學校院內行政之主力，其所享有之權益、福利待遇受到國家法令規定之保障。非編制內人員即為臨時性人員，而臨時人員則泛指非經公務人員考試進用之人員（引自劉大為，2008：2）。學校行政人員是組織的重要資產，然而，其對學校在升遷、考績、獎勵、職務分配、工作量及福利等制度上之組織公平認知為何？

由於社會型態的改變，近年來，台灣社會發起了好幾項社會運動，都強調公平的重要性，公平牽涉人類的權益。人與組織是互動的關係，根據 Adams（1965）公平理論的說法，組織成員會將他們所付出之心力與所得到的結果加以比較，當員工知覺組織在分配工作、獎懲、考績等管理措施以及決策過程是公平時，會因組織的照顧而增強對組織情感的附著、認同並以付出更多的心力做為回饋，由此可知，組織公平與組織承諾具關聯性，在林淑姬（1992）的實證研究中，發現組織公平對組織承諾具有顯著的直接影響力。因此，藉由探討兩者間之影響關係，將有助於組織了解行政人員對組織公平程度的現況，提出計劃性的改善方案。

長久以來組織公民行為為企業界所重視的研究主題， Organ（1988）將組織公民行為定義為員工在超出工作契約之明文規定且不求組織回報之情境下，自願作出對組織有力行為的額外努力，而在相關實證研究中亦指出組織公平與組織公民行為有顯著相關， Moorman（1991）的研究顯示當員工對組織公平的感受愈高，對組織之認同愈高，亦會主動協助同事，在工作上也會認真負責且不會出現負面不當之行為表現。因而，公立大學在面對外在競爭之環境，要創造一個具競爭力之團隊，必須結合角色內行為及角色外之組織公民行為，方能相得益彰，了解行政人員願意發展現組織公民行為之因素為何？

在組織公平、組織公民行為之相關實證研究，研究領域多限於企業及政府機關，在學校方面雖有相關實證研究，然而，在研究變項方面，多以組織承諾及工作滿意度居多，較少以組織公平、組織公民行為作為探討變項，是以，選擇以組織公平為自變項進行研究，並了解其與組織承諾、組織公民行為間之關聯性。



第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

依據上一節之研究背景與動機，本研究目的是透過文獻回饋，以學校行政人員為研究對象，以統計分析的方法，瞭解學校組織公平與組織承諾對組織公民行為之影響，綜合上述，研究目的如下：

- 一、瞭解行政人員對組織公平、組織承諾與組織公民行為之現況。
- 二、透過問卷調查的方式，瞭解在不同個人背景變項中行政人員在組織公平、組織承諾與組織公民行為之表現。
- 三、透過問卷調查的方式，瞭解行政人員組織公平與組織承諾對組織公民行為間之影響關係。
- 四、透過問卷調查的方式，瞭解行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行是否具中介效果。

貳、研究問題

綜觀學校與民間企業均須透過管理的方式達成既定目標，一切組織之運作，從個人目標之完成，大到整體組織的謀劃策略、決勝千里，一切均是由「人」負責組織目標之達成與管理方式之妥善運用。所以在人力資源的區塊，不僅是組織的資產，它具有生產力，一切相關之生產活動及展現個人自我和實現之重要方法。如何將人力資源妥善運用，並達到最高效益，將是一門極具有研究與討論空間的議題。因此行政人員是學校推動校務工作的重要資產，就學校競爭力而言，行政人員對其工作是否滿意，將影響其對組織投入的程度。工作滿意度愈高，可自我感受其在組織的存在價值，一但對組織產生高度認同時，自然願意為組織奉獻心力，進而提昇組織整體績效。根據上一節研究背景與動機，本研究的主要問題如下：

- 一、行政人員對組織公平、組織承諾與組織公民行為之現況如何？
- 二、在不同的背景變項，行政人員對於組織公平、組織承諾與組織公民行為的知覺？

- 三、行政人員組織公平與組織承諾間的關係如何？
- 四、行政人員組織公平與組織公民行為間的影響如何？
- 五、行政人員組織承諾與組織公民行為間的影響如何？
- 六、行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行是否具中介效果？

第三節 名詞解釋

壹、行政人員

研究中所稱行政人員為從事學校行政部門與教學行政部門業務之行政人員，不包含工友、約用工讀生，專案計劃工作人員、實習教師及專案教師等人員。

貳、組織公平

本研究根據文獻探討將組織公平區分為三個構面，定義敘述如下：

- 一、組織公平：意指行政人員對組織績效評比、獎懲分配、決策程序及與主管互動之主觀知覺。
- 二、分配公平：係指行政人員對職務、獎懲與考績等資源分配是否符合公平的對待。
- 三、程序公平：係指行政人員對相關政策之決定取捨，所採取之方法與流程，是否與組織成員所認知之公平性相符。
- 四、互動公平：為組織成員在主管制定相關決策時，是否被徵詢並給予表達的機會，所產生的人際互動知覺。

參、組織承諾

組織承諾(Organization Commitment)係指行政人員對於組織存在價值、既定目標及共同理念之認同，樂意來為組織目標努力，是成員對於組織之認同及投入程度，並期盼成為組織成員。本研究試圖探討行政人員對組織認同與承諾的知覺程度，並區分以下三個層面。

一、組織認同：行政人員深信並認同任職服務之組織價值與目標，發自內心認同組織。

二、努力意願：行政人員願意為組織目標努力、付出心血，將所學致力奉獻的意願。

三、留職承諾：行政人員願意展現對組織的向心力，強烈希望留職成為組織的一分子，並以組織為榮。

肆、組織公民行為

指在非在正式職務之工作規範要求，所表現的自發性行為且在無獎勵和報酬的情況下，行政人員人員超越學校要求標準，自發性的做出有利於學校或其他成員之行為，以助提昇學校的行政效率與效能。研究分五個構面，共同來衡量行政人員之組織公民行為。

一、認同組織：係指行政人員會主動對外說明或宣揚本校的特點、參與活動、並適時提出對學校有利的建設性方案。

二、協助同事：係指行政人員能自發性的幫助同事處理工作上的事務、傳授工作經驗協助新進同事適應環境。

三、謹守分際：係指行政人員願意順從組織政策與資源分配，不計較個人利益，破壞與同仁間的情感或影響組織之發展。

四、敬業守法：行政人員願意盡心盡力將分內工作完成，並遵守學校規範與紀律。

五、自我要求：行政人員為了提昇工作上之品質及專業能力，願意自我充實之行為。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

以台中市中興大學、台中教育大學、勤益科技大學及臺中科技大學等4所大學，作為研究取樣的範圍。

貳、研究對象

本研究是透過問卷調查方式，以4所台中市公立大學行政人員作為研究取樣對象的樣本，不包含約用工讀生，專案計劃工作人員、實習教師及專案教師等人員。

參、研究限制

針對上述研究範圍，本研究之限制主要如下：

一、蒐集樣本範圍的限制

因研究者個人時間、人力、經費上的限制，本研究樣本蒐集之範圍僅侷限於台中市轄內公立大學，無法兼顧質性研究進行深度訪談，因此所研究結果之推論幅度有限，無法概推或解釋到其他縣市之公立大學。

二、問卷設計上的限制

本研究以透過問卷設計之編製，來進行調查。而受試者在進行題項內容填答時，成員之價值觀念、當時思緒及主觀判斷等不確定因素，均會有相當的影響，而未能反應實際狀態，也可能因個人問題、工作上的壓力、職位及所處工作單位環境等不同，對於敏感問題刻意迴避，未能真實填答，或者誤解題意而產生不同的解讀之情形，都間接影響問卷內容信效度及研究結果。



第二章 文獻探討

本章分五節，第一節為組織公平之理論建構；第二節為組織承諾之理論建構；第三節為組織公民行為之理論建構；第四節為組織公平、組織承諾與組織公民行為之相關實證研究；第五節為以學校行政人員為研究對象之相關研究，並進行歸納、分析，以了解組織公平、組織承諾與組織公民行為變項之間的關聯性。依序分述如下：

第一節 組織公平之理論建構

壹、組織公平的定義

在1960年代，一些關注社會互動中分配結果公平之理論陸續被提出，促使組織公平成為社會科學的一個領域，例如代表人物有Homans、Blau與Emerson的社會交換理論和Adams的公平理論(Equity Theory)，社會交換理論，是一種利益的交換行為，主張人與人間的互動過程，是為了獲取某些獎賞與薪酬所從事的交換過程，交換的基礎以公平分配和互惠為原則，社會交換必須取得一個平衡，當組織成員在衡量付出與報酬是符合期待，就會覺得滿足，並以努力工作加以回報，若不符合期待，就會產生憤怒情緒，以取得社會交換之平衡，公平分配應包括工作的分配、責任之承擔、職位及薪資等，在互惠原則是指組織成員與管理人員在互動中的期待回饋行為，包括激勵、信任關係。

另一學者，Adams（1965）提出公平理論，意指組織成員會將他們在工作所投入之心力與報酬加以比較，當員工知覺組織在分配工作、獎懲、考績等管理措施以及決策過程是公平時，會因組織的照顧而增強對組織情感的附著、認同並投入更多的心力做為回饋，反之，當認知投入心力高於獲取報酬時，則會降低持續性之努力，以取得社會交換之平衡。

學者Greenberg（1990）將組織公平定義為：組織員工對工作職場的公平認知。就意義而言，組織公平是指組織成員對於組織中之資源配置、獎懲標準、職務分配、績效評比，制定決策之程序與人際互動是否公平的主觀感受與評價。有關學者對組織公平之定義，彙整，如表2-1、2-2。

表 2-1 國外學者對組織公平之定義

學者	年份	定義
Robbins et al.	2009	員工對於所處環境及所接觸之事務皆是公平的認知。
Cropazano et al.	2007	組織公平為創造具影響性之利益於組織與雇員間的潛在于。
Baker et al.	2006	個體重視所處環境中之準則與程序的執行是公平且合理的程度。
Johnson et al.	2006	成員對組織中獲得結果、決策過程及來自主管的人際對待之主觀公平知覺。
Jeremy et al.	2004	組織中成員或團隊針對組織資源分配（如薪酬、晉升機會）主觀判定是否公平的知覺。
Aryee et al.	2002	組織成員針對組織是否公平對待個人的知覺，及對此知覺之反應。
Greenberg	1990	組織成員對組織相關事務的公平性知覺，為一描述與解釋工作場所公平的重要角色。

資料來源：引自金融業、營建業之組織公平與組織公民行為關係之實證比較（7頁）李純慧，2009，屏東，未出版。

表 2-2 國內學者對組織公平之定義

學者	年份	定義
劉和楨	2011	護理人員對醫院組織所感受到的公平程度，即投入與報酬是否成正比，決策過程是否有透明化，明確讓護理人員了解或參與決策過程，或決策過程中是否與護理人員溝通等。
吳政達	2009	組織中個人或團體對組織資源配置之主觀認定及對該認知所引發的後續反應與行為。

表 2-2 (續)

李玉萍、吳文昌	2008	員工在決策過程、績效評估、上司與員工決策過程的互動、與決定各項獎懲措施上，員工主觀認知是否為公平。
陳增朋	2007	組織成員對組織執行決策過程中是否具公平性的知覺程度。
楊佩綺、林永順、顏財發	2007	認為所謂的公平性乃 A 對 B 的行為所作的公平與否的知覺。包括分配公平性、程序公平性、互動公平性。
鄭清揚	2005	組織公平係組織於決定各種相關措施，員工對於規定是否具有公平性的主觀認知程度，並藉以描述與解釋工作環境的公正性。
陳啟東	2005	組織成員對於組織在有關資源分配以及各項薪酬獎懲措施，是否具有公平性的主觀認知。

資料來源：本研究整理。

在組織中，組織成員常自我檢視其所投入的心力和所得的結果是否相當，甚至與其他成員比較。在進行比較之後，若發現自己與他人相同時，心態上會知覺組織是公平的，若知覺組織是不公平之後，工作態度會由原先剛進入機關之積極付出改為消極被動之行為，在長期付出與結果一直無法取得平衡之狀態下，會開始思考留在機關的價值，進而離職，機關成員在流動率若過於頻繁之狀態下，無形中亦增加了其他同仁工作的負擔，在惡性循環下，也間接影響留職同仁對於組織是否以公平對待的知覺，本研究對組織公平定義為台中市公立行政人員對於公平的主觀知覺，包含對於工作、考績、獎懲、薪資等分配、決策過程是否公開透明並讓組織成員充份參與意見發表以及溝通管道是否暢通等知覺。

貳、組織公平構面

組織公平(Organizational Justice)探討行政人員對組織績效評比、獎懲分配、決策程序及與主管互動之主觀知覺。Folger & Greenberg (1985) 等學者將組織公平分為分配公平與程序公平兩個構面；Bies and Moag (1986) 認為組織公平不應只專注在決策程序與分配結果的公平，忽略了人際互動的關係，因此特別強調公平程序進行時，人際

互動的重要性，延伸程序公平的概念，並提出互動公平(Interactional Justice)，把人與人之間的互動品質也加入組織公平（廖紫柔、魏乃捷、李欣宜，2014：67），本研究將參考Greenberg（1990）的組織公平觀點，採用分配、程序與互動公平三構面，以下分別論述之。

一、分配公平

分配公平(Distributive Justice)主要是指組織成員對組織分配結果公平與否的認知，因而也被稱為結果公平。最早提倡分配公平的學者為Homans（1961），他受到經濟交換理論的啟發而提出社會交換理論(Social Exchange Theory)。關於「社會交換理論」是假定人都是理性的，會用「成本—利潤」來作為衡量原則，組織成員所展現之行為倘若不是想得到獎勵，便是為了迴避處罰，並且會以理性來估算行為後結果與利弊得失。因此，「分配公平」主要著重於報酬公平性的分配，而成員也會根據管理人員對員工獎酬的分配結果，衡量組織管理決策的公平知覺（黃啟雯、李丁文、李珠華，2013：35）。換言之，行政人員對於單位工作量的分配、擔任職務是否權責相符、獎懲等分配結果，皆會影響對於組織公平的知覺，有關學者對分配公平的定義，學者對於分配公平的定義彙整，如表2-3。

表 2-3 分配公平之定義

Martin (1981)	組織成員會將自己與他人的貢獻與結果作一比較（若是認知為不公平時，即產生被剝奪的感覺）。
Folger & Greenberg (1985)	組織成員對組織中資源分配結果公平與否的認知。
Neihoff & Moorman (1993)	組織成員對組織資源及工作分配方式公平與否的認知。
Folger & Cropanzan (1998)	組織成員對組織決策結果和分配結果公平與否的認知。

表 2-3 (續)

Hosmer & Kiewitz (2005)	員工對自己的薪資或額外報酬，比起他人或其他職位，主觀判斷是否公平。
Shah, Waqas & Saleem (2012)	分配公平指員工對決策結果公平性的知覺，包括獎賞、工作分配。

資料來源：引自科技業系統商成員知覺組織公平、情緒勞務與組織承諾關係之研究(18頁)，邱淑琳，2012，高雄，未出版。

二、程序公平

程序公平重點在於分配的決策程序及制度制定上是否公平。是由Thibaut與Walker在1975年提出，他們的研究在法庭中進行，以瞭解在解決爭論的過程中，程序控制（過程中可以表達個人意見），以及決策控制（影響結果的能力）所扮演的角色。在模擬解決爭論的程序中，即使結果不受影響，程序控制可增加對裁決結果的接受度和公平知覺（王艾苓，2009：101）。就學校而言，程序公平與否在於決策者是否依照相關法規或標準來執行，過程是否公開透明並經充分之討論，都將影響程序公平的知覺，關於學者對於程序公平之定義彙整，如表2-4。

表 2-4 程序公平之定義

學者 年代	定義
Thibaut & Walker (1975)	組織成員在決策、爭執或資源分配的過程中，可以表達意見並參與其中；也就是對程序與裁決結果有控制權。
Thibaut & Walker (1975)	組織成員在決策、爭執或資源分配的過程中，可以表達意見並參與其中；也就是對程序與裁決結果有控制權。
Greenberg (1987)	組織在取決獎勵及懲罰時，其依據之準則或評量之方式是否符合公平原則，著重於透過公平過程來決定結果。
Lind & Tyler (1988)	注重手段而非目的，就是組織成員對過程公平與否的認知。

表 2-4 (續)

Neihoff & Moorman (1993)	組織成員對主管是否以公平方式及原則制定決策的認知。
Folger & Cropanzan (1998)	組織用來處理組織公平性問題的方法、機制與過程。
Hosmer & Kiewitz (2005)	對於達成報酬的過程，主觀判斷是否公平。

資料來源：引自組織公平、組織承諾與組織公民行為影響之研究－以全志願役型態之軍事組織為例（22頁），黃季元，2011，新竹，未出版。

三、互動公平

互動公平(Interactional Justice)指的是某個事件自始至終，組織成員在人際關係方面所受到的待遇。有學者認為分配公平及程序公平對組織公平的解釋力仍顯不足，於是 Bies 與 Moag (1986) 於後續的研究發現，以往公平理論只著重在結果與過程的公平性，而忽略人際互動的重要性，進而提出互動公平的概念，認為人際待遇也會影響個人對於公平概念的看法，組織在面臨政策的執程序，應以互相尊重、誠實態度及廣納意見來善待員工（賴姿伶，2012：14）。綜合學者觀點，互動公平，乃為組織成員在主管制定相關決策時，是否被徵詢並給予表達的機會，在與其他組織成員相較下，所產生的人際互動知覺。茲將國外學者對於互動公平之定義彙整於表2-5。

表 2-5 互動公平之定義

學者(年代)	定義
Bies & Moag (1986)	組織成員與組織環境的互動感受會影響對公平概念的看法，且人際互動在程序進行中扮演重要的角色。
Greenberg (1993)	互動公平包含資訊及人際的公平，一是在程序上提供資訊或說明，二是決策過程中提供的尊重及關懷。
Neihoff & Moorman (1993)	組織成員對主管在制定決策時，其被考量重視程度的認知，也就是在決策或解釋過程中，是否受到公平對待。

表 2-5 (續)

Folger & Cropanzan (1998)	指決策者與接受者形成的非正式互動，包含人際間的感受度及解釋說明，一是尊重、有禮且公正的態度，二是針對遭受不利結果的組織成員，提供合情合理的解釋。
Kreither & Kinicki (2004)	指某一事件結束後，成員是否在過程中感受到公平待遇（真誠的溝通與尊重的態度）。
Hosmer & Kiewitz (2005)	在決定報酬時，管理者對員工的人際處理方式，該員工主觀判斷是否公平。

資料來源：引自組織公平、組織承諾與組織公民行為影響之研究－以全志願役型態之軍事組織為例（23頁），黃季元，2011，新竹，未出版。

第二節 組織承諾之理論建構

人力是組織中最為重要的資產，行政人員無論是編制內或編制外，他們的組織承諾、對組織的認同與否、是否願意為組織奉獻犧牲、以及是否對組織有使命感，這些因素都對學校發展有著重大的影響（劉大為，2007：9）。

壹、組織承諾定義

承諾(commitment)概念的研究使於 Foote，其目的是用來解釋個體如何開始並維持其一致的行動。承諾是一種心理活動，受個人主觀價值的影響，同時也是一種控制個體行為的力量，使其表現出一致且持續的行為。組織承諾的概念係於1956年由 Whyte 所發表的一篇名為「組織人」(The Organizational Man)之文章所提出，書中指出：『組織人不僅是為組織工作，同時也是屬於組織』。Becker（1960）關於研究組織之成員對於工作態度、理念等相關因素，主要是把成員與組織之間串聯後，所產生關於成員及組織對於共同目標相同一致的態度與歷程（翁招玉，2010：87）。

由於組織承諾的研究長久以來為學界及企業界所重視的研究主題，基於不同主題、理論與觀點來探討，並以不同的檢驗方式，探討組織承諾對組織所造成的影響，

使得學者之間對組織承諾的定義呈現多元面向，茲將學者所提出組織承諾定義彙整，如表2-6。

表 2-6 組織承諾定義

年代	學者	定義
1995	Zohar	個人與組織間利益交換過程的最後結果，目的在於提高個人及組織目標的相容性及一致性。
1974	Porter、Steers Mowday&Boulion	個人對組織的認同及投入程度，包括以下三種傾向： 1. 深信並發自內心認同且接受組織的目標與價值。 2. 自願投入心力為組織目標來努力。 3. 具高度之意念想接續成為組織成員。
1976	Potter & Smith	成員針對特定組織之忠誠及付出。
2001	Robbins	組織承諾是對於組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度。
2006	Cole,Bruch& Vogel	組織承諾是個體其受雇組織的情感性連結與涉入的程度。
2008	Mulki,Locander, Marshall,Harris & Hensel	是一種個人與組織心理上的緊密聯結。
2002	蕭雪梅	個人受組織內外部環境的影響，在心理認知及感情層面上，經由組織內在轉化的規範壓力，發展出對組織形象、價值、工作等認同、忠誠與投入的凝聚力。
2006	施明妮	組織承諾指學校教師認同組織目標、價值及辦學理念，關懷教育，願意對學校教學付出心力，希望繼續留校服務。
2007	郭雅玲	個體認同某一特定團體的理念，並希望維持該團體成員之身分，進而願意付出更多心力，協助該團體達成其理念之行為。
2008	江信逸	成員對組織產生認同與歸屬感，把個人視為組織內的一份子且對有高度忠誠，成員共同朝組織文化與目標努力
2010	王國峯	個人對於組織的效忠與情感投注，結合並表現在其內在態度及外在行為上。

表 2-6 (續)

2011	林建文	個體接受組織核心價值及目標，除對其產生強烈認同感，並轉化於個人內在，致使其希望可以繼續成為組織一員，持續為其努力付出。
2011	黃季元	組織目標與價值內化中正向且高強度導向的一種持續性行為；亦是個人對組織的一種感情性依附的心理狀態，並包含目標價值的認同、關注參與的忠誠、賦予任務的努力三種心理傾向。

資料來源：本研究整理。

由上述學者對於組織承諾的定義，意旨組織成員對組織的價值和目標強烈支持與認同，願意為組織貢獻心力與貢獻才智並樂意留任在組織之傾向。本研究對於台中市公立大學行政人員之組織承諾之定義為，組織承諾(Organization Commitment)係指行政人員對於組織存在價值、既定目標及共同理念之認同，樂意來為組織目標努力，是成員對於組織之認同及投入程度，並期盼成為組織成員。

貳、組織承諾理論模式

在組織承諾理論之模式，旨在探究組織承諾形成前因、後果，以及變項對組織所造成之影響，組織承諾的各理論模式分述如下：

一、組織承諾之前因變項模式

Steer (1977) 提出組織承諾前因後果模式，分別為前因變項及後果變項兩部份。前因變項包括工作特性、工作經驗及個人特質；後因變項則為工作績效、出席率及留職意願，其在實證研究中，發現工作經驗性、工作特及員工個人特質與組織承諾呈現顯著相關，並對員工的離職率與工作績效產生影響，因此前因變項對組織承諾具有顯著的預測能力(吳慧君，2004：35)。

二、Mowday 等人組織承諾之前因後果模式

Mowday,Porter,和 Steers 等人(1982)應用 Steers 組織承諾之前因變項模式，提出對組織承諾產生影響的前因、後果變項。在前因變項中含1.個人特徵：如性別、教育

程度、年齡、人格特質與任職年資等；2.工作經驗：如對組織的依附性、個人受重視的知覺程度及組織的規範等；3.結構性特徵：如正式化、控制幅度、組織分權與參與決策程度；4.角色特徵：如角色混淆和衝突。後果變項：如缺勤、怠工、離職等變項。

在 Mowday 等人（1982）的實證研究中，發現在工作績效上組織承諾高的成員較組織承諾低的成員具有更好的表現。

三、組織承諾角色覺知模式

Stevens 等人（1978）綜合交換和心理觀點，重新建構組織承諾的角色覺知模式。認為個人本身背景因素、工作環境、個人與工作環境之互動等因素會對其角色的知覺，再藉由交換、評估考量等過程，形成角色在工作產生之態度或行為，進而決定是否留任組織或離開組織。

四、組織承諾多元預測模式

Morris 及 Sherman（1981）綜合前因後果模式與角色覺知模式兩者，建立多元預測模式，提出三種預測變項以預測組織承諾，包含1.個人特徵：年齡、教育程度、勝任感；2.工作經驗：領導者的倡導和關懷兩種領導方式；3.角色因素：角色混淆或衝突。

綜合上述，個人背景變項、工作環境因素、角色特徵等前因素，皆會影響組織成員對組織承諾之表現意願，因此組織應盡力改善前因變項，提高成員組織承諾之意願，因此當成員有較高之組織承諾時，對組織有較高的認同，並願意付出更多的心力為組既定目標而努力。

參、組織承諾的分類

國內外學者基於不同理論、觀點及不同的研究對象，對於組織承諾的定義在詮釋上互有異同，茲將學者所提出組織承諾分類彙整，如表2-7。

表 2-7 組織承諾分類之定義

學者/年代	分類	定義
Porter (1974)	價值承諾	深信並發自內心認同且接受組織的目標與價值。
	努力承諾	自願投入心力為組織目標來努力。
	留職承諾	具高度之意念想接續成為組織成員。
Staw (1977)	態度性承諾	是個人與組織連結的一種心理上的態度或行為導向，決定個人對組織的歸屬程度，衷心認同組織的既定目標與價值，願意付出心血，完成組織的整體任務。
	行為性承諾	以成員於組織之投入資本為基礎，會由成員以往之行為及付出成本多寡所影響。
Stevens (1978)	規範性的承諾	針對某項特殊之行為所規定並保持規範的意念。
	交換性的承諾	係指成員以功利性之觀念出發點來斟酌考量付出與酬勞之間的落差後，產生之承諾。
Reichers (1985)	交換關係	組織個人付出與酬勞之函數被視為組織承諾，而且個人於組織之年資有增加之情形，組織承諾也會增加。
	歸因觀點	組織承諾的態樣通常來自成員的歸責原因：成員在組織執行具有意念性的、明顯且無法改變之行為，通常會歸責於個人對組織所擁有承諾之態度。
	信任基礎的承諾	承諾常發生在成員已認同該組織後，自願效命該組織認定之目標及價值。
Near (1985)	心理性的模式	當成員與組織目標共同一致，且具忠誠度並自願留在組織工作，付出更多心血及努力。
	結構性的模式	包含互利關係之論點，例如成員認真工作是為了獲得一些誘因
	認知一致性的模式	對於組織承諾係導因於個人之加入並歸屬組織。

表 2-7 (續)

Meyer & Allen (1991)	情感性承諾	組織成員在內心、情感已與組織融合並認同，對組織全心全意投入。
	持續性承諾	成員在組織中對於成本考量，主要係在功利之考量。
	規範性承諾	成員在組織中具有極高的道德觀念，忠誠度也是必要且遵循的價值觀念。
Lamsa & Savolainen (2000)	報酬基礎的承諾	成員認知組織符合各方需求，如社會地位、經濟利益、任務利益、社會利益之需求，進而在行為上對革新展現承諾。
	信任基礎的承諾	對革新之承諾極具價值，對其付出情感極為重要，便會對革新許出承諾。

資料來源：本研究整理。

綜上所述，儘管學者在針對組織承諾所作之分類層面不盡相同，但其本質涵義卻是多有重疊的。若分析各學者的看法，不難發現不管如何分類均與 Staw (1977) 所提的態度性承諾與行為性承諾此二大層面有所相關，態度性承諾強調成員願意與組織在共同信念與共同目標之理念下，一起努力打拼，達到組織既定目標；行為性承諾強調組織成員是以社會交換利益為前題下，只是囿於某些限制而不得不為組織承諾的一種態度 (邱淑琳, 2012: 43)，然而本研究主要以台中立公立大學行政人員研究對象，其在學校的薪資是有法規依據的，不易以績效來衡量，以學校對行政人員立場而言，更強調態度的表現。本研究將參考 Porter (1974) 等學者觀點，將組織承諾歸納為以下三個構面：

1. 組織認同：深信並發自內心認同任職單位之組織價值與目標。
2. 努力意願：行政人員願意為組織目標努力、付出心血，將所學致力奉獻的意願。
3. 留職傾向：強烈希望留職成為組織的一分子，並以組織為榮。

第三節 組織公民行為之理論建構

社會交換理論常被解釋作為組織公民行為的理論基礎，是由 George C. Homans (1961) 所提出，後來經 Peter Blau & Richard M. Emerson 來承先啟後，其內涵意義為：1. 成員本質皆以自我為出發點，雖個人對於需求與動機會有不同，但仍是攫取個人之快樂及各方滿足；2. 成員之間互動，主要還是進行所謂交換的動作，例如生意、斡旋、朋友互動、結婚。交換之標的可能是有形的，例如物品、錢財；或無形的，例如名望、權力、特殊禮遇等。另外對於消極作為方面，如排解困苦與不堪與實際獲利相同，都是所謂交換行為；3. 每個組織成員均會有積極獲取最大利益之動機，在所謂交換之過程中，成員會計較所有投入與酬勞，在得到同等的利益與酬勞後，才可能維持與成員間交換之關係。在成員無法以最低之成本，獲取最高利潤之情形下，成員會退一步想，只要達到所謂「公平」的條件即可，換言之，投入之代價與產出之成本必須相當。根據 Blau (1964) 所提出社會交換理論，認為組織中的任何交換關係，其可以分為兩種形態，一為經濟交易關係，二為社會交易關係。前者以經濟面為標的所處之關係，人跟人之交易態樣首重現實利益之衡量，所以交易型態是否成立，應注重於雙方交易所付出之標的物是否已達到應有價值來認定（陳詳衡，2012：330），因此，員工會自我判斷組織對待員工是否符合互惠原則，來決定其社會交換之價值，後者則是種個人的自發性行為，期望可從對方得到回報。

壹、組織公民行為的定義

組織公民行為的概念最早起源於Barnard (1938) 所提出的「合作」概念，其指出組織成員以團隊的方式相互協助同仁完成工作，一同為組織奉獻心力，以提高組織效能。對於組織行為學之相關研究，旨在討論組織個人於工作之表現，並將重點置放於工作之滿意度與績效表現，到了Staw (1984) 時，他認為傳統的研究並無法充分的解釋，為何員工會出現願意與其他成員合作、主動、創新、自發性助人、排除困難及主動關心組織等社會化的行為表現？而後，Katz (1964) 認為組織欲提昇應有之效能，

必須具備三種行為：第一、繼留組織之行為，指組織成員加入組織後按時出勤不離職。第二、執行擔任職務之工作。第三、組織成員必須自發性並主動執行超越正式職務外之行為。而第三種行為並不受正式組織及工作說明書所規範，稱為角色外行為（邱麗蓉，2003：35），在無任何酬賞下，組織成員自願展現出利於組織或利於他人之行為。根據Organ（1988）說法，即指出組織在制度架構上難以毫無缺點，須輔以組織成員之角色外行為，以助組織達成目標。由於學者對組織公民行為有不同的詮釋，其定義彙整，如表2-8。

表 2-8 組織公民行為之定義

學者/年代	定 義
Katz（1964）、Katz & Kahn（1966, 1978）	幫助同仁解決問題、主動協助新進同仁、自我充實以提高工作知能、保護組織資源、宣傳組織特點。
Organ（1988）	員工自發性行為角色外行為，組織不會給予報酬，但有利組織整體運作的各種行為。
Konvsky、Pugh（1994）	是一種利於組織的行為，員工在組織正式酬賞的範圍外，可自主裁量超越職責的自發性行為。
林淑姬（1992）	非正式工作所要求之規範，員工可自發決定的角色外行為，但對組織整體而言，有正面貢獻或負面影響的行為。
林光明（2003）	非職務工作說明書或正式規章所規定，又可以加強組織效能之自發性作為。
鄭耀男（2004）	組織公民行為是指能夠關心組織事務及發展、主動幫助同事、對工作會以較高的標準自我要求、遵守組織的倫理等。
吳政達（2009）	一種對組織有益的組織成員行為，是契約規定之外的行為，成員本身擁有裁量之權，會受到成員的認知與情緒所影響。
孫思源、潘豐泉、林重均（2011）	組織公民行為會以同組織、協助同事、盡職行為、人際和諧、保護組織資源等自發性行動回饋組織。
黃麗鴻、黃芳銘（2012）	認同公司、利於他人行為、人際和諧等自發性行動回饋組織。
謝豐宇、賴志峰（2012）	在組織非正式酬賞條件下，組織成員以超越組織職責要求的正向力量，展現自發性的利組織行為，此行為有益特殊他人，同時對於組織會產生正面貢獻及效能的提升。

表 2-8 (續)

施智婷、林鈺琴 (2012)	組織公民行為會以協助同事、公民道德、運動家精神等自發性行動回饋組織。
-------------------	------------------------------------

資料來源：本研究整理。

為促使行政人員產生自發行為，若單方面依靠組織正式職務所表現的行為，是無法全面提昇組織整體效能，必須配合行政人員非正式職務外的行為，方能相得益彰，組織公民行為乃是組織成員主動協助同事所展現的團隊精神，經由人際的互動關係，凝具組織的向心力，因而產生利於他人與組織之行為，進而提昇組織整體效能。

貳、組織公民行為構面

有關組織公民行為的構面，一直有許多不同的見解。因不同時期及理論，學者對於組織公民行為構面的分類觀點不盡相同。關於組織公民行為構面分類，如表2-9。

表 2-9 組織公民行為構面分類

構面次數	構面別	代表學者/時間
四構面	1. 運動家的精神 2. 職業道德 3. 自主意識 4. 利他主義	Netemeyer, Boles , Mckee&McMurrian (1997)
五構面	以政治學角度區分 1. 利他主義 2. 職業道德 3. 運動家精神 4. 事先知會 5. 公民道德	Organ (1988)、Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)、Moorman (1991)、 Niehoff& Moorman (1993)、Konovsky & Pugh (1994) 及 Schnake, Cochran & Dumler (1995)
五構面	1. 認同公司 2. 利他主義 3. 勤勞 4. 和諧 5. 保護公司資源	Farh, Earley& Lin (1997)

表 2-9 (續)

六構面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 認同組織 2. 協助同事 3. 不生事爭利 4. 公私分明 5. 敬業守法 6. 自我充實 	林淑姬 (1992)、陳佩秀 (1996)、張宣儀 (1996)、楊勝賀 (2000)、黃小嫻 (2002)、洪湘雅 (2002)、卓孟珍 (2002)、蔣景清 (2002)、邱麗蓉 (2003)、鄺佩珍 (2003)、林光明 (2003)、李政翰 (2004)、曾進發 (2004)、林永欽 (2004)、黃柏勳 (2004)
六構面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 敬業 2. 樂群 3. 守分 4. 忠誠 5. 參與 6. 熱心 	許道然 (2002a) 劉富美 (2005)

資料來源：引自國立大學行政人員心理契約、組織承諾與組織公民行為關係之研究 (50頁) 蔡秀琴，2006，高雄，未出版。

關於組織公民行為構面學者多數參考 Organ (1988) 依政治學角度所提出的五項構面，包括利他主義、職業道德、運動員精神、事先知會與公民道德。而由於國內早期針對組織公民行為進行研究，以學者林淑姬 (1992) 「薪資公平、工作滿足與組織公民行為的關係」之研究較具代表性；本研究除參考 Organ (1988) 及 Podsakoff (1990) 等學者提出之構面，將組織公民行為分為認同組織、協助同事、謹守分際、敬業守法、自我要求等五個構面。

第四節 組織公平、組織承諾與組織公民行為之相關實證研究

壹、組織公平與組織承諾之相關實證研究

林淑姬（1992）探討薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，結果發現薪酬、程序公平與組織承諾呈現正相關。薪酬公平與留職承諾關係較明顯，程序公平與認同承諾關係較明顯。

吳士龍（2006）以警察替代役男為研究對象，得知1. 警察替代役男的個人背景變項對於組織公平及組織承諾具有顯著性差異(部分支持)；2. 公平認知與組織承諾及各構面均具有相關性；3. 公平認知整體、各構面對組織承諾具預測力。

黃季元（2011）以軍事組織志願役及義務役的軍官、士官、士兵為樣本對象，得知組公平與組織承諾度現況均屬中上程度，兩者具有顯著正相關。

吳汶憲（2012）以雲林縣、嘉義縣及嘉義市之國小教師為研究對象得知國小教師組織公平知覺與組織承諾趨於中上程度，國小教師組織公平與組織承諾有顯著正相關。

邱淑琳（2012）科技業系統商成員知覺組織公平、情緒勞務與組織承諾的現況有一定之感受程度，且彼此也互有關聯性。科技業系統商成員在組織公平與組織承諾有顯著正相關。

綜合整理上述學者研究之結果得知，林淑姬（1992）、吳士龍（2006）、黃季元（2011）、吳汶憲（2012）、邱淑琳（2012）等人的研究顯示，組織公平、組織承諾兩者具顯著正相關。簡言之，若組織成員知覺於獎懲、考績、決策相關流程是公平時，較易對主管產生高度信任感，願意向主管說出心中的想法，而主管也能站在員工的角度體諒部屬的辛勞，彼此在互信的基礎下，員工將願意在工作投入更多心力，以協助組織完成目標。

貳、組織公平與組織公民行為之相關實證研究

陳怡昌、李承陽、羅敏（2007）探討組織公平、工作價值觀與組織公民行為之關係，從研究中得知程序公平構面對組織公民行為的影響最大，組織成員若知覺程序公平愈高，其成員願意表現更多組織公民行為，在過程中產生自我實現並協助同仁與組織完成既定任務。

李純慧（2009）以中高階主管、基層主管與非主管人員為研究對象，組織公平與組織公民行為有正向相關，以「分配公平」構面對組織公民行為影響最多，建議金融業可在強化依據績效給予適當的獎勵回饋，提供良好的溝通管道於決策過程，管理人員以有禮、尊重的態度對待下屬，並適時向員工做合宜的說明，讓員工清楚瞭解公司的決策動向等方面，使員工覺得組織有重視其需求，促使員工提升對組織公平的認知，自發性的表現組織公民行為，增加績效。

蔡昂潤（2009）探討運用結構方程式探討績效評估特性、組織公平與組織承諾之間的關係。結果發現組織公平性與組織公民行為及組織承諾呈現顯著正相關；除人際利他跟分配公平與程序公平沒有呈現顯著正相關之外，其餘項目與分配和程序公平都呈現顯著正相關的影響。

卓正欽、郭宏偉（2015）以新竹地區九家包含電子業、傳統製造業、服務業企業組織員工為調查對象。得知組織公平與組織公民行為之間有正向影響，簡言之，當組織公平對待成員的整體知覺愈高時，成員會積極的自我表現並付出更多的組織公民行為。

張友中（2010）的研究中也顯示在整體學校組織公平以及在分配公平、程序公平、互動公平三個構面有顯著表現。

楊淑慧（2004）以大功率廣播電台人員為研究對象，發現當部屬能感受到上司的互動公平待遇，則較容易與上司形成高品質關係，也因部屬對上司的認知、感情與態度而讓部屬願意執行組織公民行為；高品質上下司關係可中介互動公平與組織公民行為。

綜合上述相關實證之研究得知，多數學者皆認為組織公平對於組織公民行為具有顯著正相關，換言之，當組織成員對於組織的待遇(例如感受到組織的支持或公平對待)感到滿意時，便會增強對公司的忠誠度或情感上的認同，進而會以維護組織利益之行為作為回報，這樣自發性的組織公民行為就是員工回報組織的具體展現。

參、組織承諾與組織公民行為之相關實證研究

劉富美（2004）以宜蘭縣政府職員為研究樣本，發現組織承諾與組織公民行為呈顯現顯著性相關，且經迴歸分析顯示，組織成員之組織承諾會直接影響成員的組織公民行為。

林永欽（2004）在進行軍事組織承諾與組織公民行為關係之研究，發現組織承諾對組織公民行為具顯著的正相關，表示兩者具有相關性存在，在組織承諾整體、價值承諾、努力承諾與組織公民行為皆呈顯著相關，組織公民行為各層面與組織承諾亦具有顯著相關。

黃淑娟（2012）研究顯示教師組織承諾與教師組織公民行為呈現正向顯著相關，透過教師個人正向態度與對組織認同有助於教師組織公民行為之增進，而利組織行為之情形增加。

劉至剛（2004）在以大陸地區之外派人員為調查對象中，得知，努力承諾與價值承諾對組織公民行為具有關聯性；發現在留職承諾構面對組織公民行為沒有顯著關聯性。

陳怡綾（2009）表示組織公平性對員工的組織承諾、組織公民行為具顯著影響性。

楊登伍（2004）以財政部各地區國稅局稅務人員為研究對象，進行組織承諾及組織公民行為關係之研究，得知，男女稅務人員對師徒關係的知覺及其影響組織承諾與組織公民行為皆呈現顯著性的差異。

綜合上述學者關於組織公民行為相關實證研究得知，多數學者皆認為組織承諾對於組織公民行為具有顯著關係，換言之，組織成員在目標、情感上認同組織時，便會對組織產生一種自發性的助人行為，並以維護組織利益作為回報。

肆、組織承諾中介效果之相關實證研究

林淑姬（1994）探討薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，研究發現組織公平要透過組織承諾之中介效果，方可促進組織公民行為。

張展豪（2006）探討飼料公司領導者與部屬交換關係和工作績效之關係研究，研究結果證實努力承諾、價值承諾及留職承諾具有中介效果。

林建農（2009）探討企業內部行銷機制對組織成員離職傾向之影響-組織承諾中介效果，研究發現組織承諾在企業內部行銷機制與其離職傾向間具有部份中介效果。

黃季元（2011）以軍事組織志願役及義務役的軍官、士官、士兵為研究樣本，研究結果發現，再置入中介變項(組織承諾)後會降低組織公平對組織公民行為之影響。

上述研究結果發現，組織承諾在自變項與依變項是否具有中介效果，呈現不同論述，有可能因為變項設定之不同或者其他因素所產生差異，有待進一步驗證。

第五節 以學校行政人員為研究對象之相關研究

本節將歸納以學校行政人員為研究對象，並探討與本研究變項之相關實證研究，彙整，如表2-10。

表2-10 以學校行政人員為研究對象之相關研究

研究者	研究對象	相關研究結果
陳乃禎 (2005)	以技職校院進修教育部門行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織承諾與職業倦怠之間有顯著性的負相關。 2.工作壓力、組織承諾對職業倦怠具有顯著性的預測力。 3.女性、已婚、較年長者、服務於公立學校、擔任主管之人員較非主管人員有較高之組織承諾。
蔡秀琴 (2006)	以台南縣(含)以南13所國立大學	<ol style="list-style-type: none"> 1.心理契約實現愈高的行政人員，所顯現的組織承諾及組織公民行為愈好。 2.行政人員覺知心理契約實現與組織承諾、組織公民行為具有顯著相關。 3.心理契約、組織承諾對於組織公民行為具有預測作用。 4.行政人員以年長、已婚、年資長、薦任主管以上主管有較高組織承諾及組織公民行為。
曾阡茹 (2007)	東海大學行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.「工作單位調動認同度與意願」與工作倦怠中的「情緒耗竭」感受及「消極態度」的感受有顯著的正相關。 2.「工作單位調動意見徵詢認同度」則與工作倦怠中的「消極態度」及「專業效能低落」呈現顯著的負相關。 3.工作輪調與組織承諾則無顯著的相關性。 4.行政人員的工作倦怠感的三個構面與組織承諾三個構面與分別皆呈現顯著的負相關。
葉淑芬 (2007)	以技術校院行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.整體組織承諾屬中上程度，以「留職承諾」得分最高，「價值承諾」得分最低。 2.工作滿意與組織承諾有正相關。 3.男性、40歲以上、已婚、年資在16年以上，擔任教師兼行政工作之人員，在工作滿意度與組織承諾方面較高。

表 2-10 (續)

劉大為 (2007)	嘉義以南(不含台東)之各國立大學校院非編制內行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作滿足與組織承諾有顯著正相關。 2.工作滿足與組織承諾影響，整體有顯著正相關。分層於組織認同、留職傾向有顯著預測力
蘇嘉偉 (2009)	大學的教職員工	<ol style="list-style-type: none"> 1.教職員工對於公平的知覺程度並不高，因此也表示該校在資源分配、決策的程序與人際互動等公平性仍有加強的空間。 2.組織公平性與組織公民行為、組織信任與組織承諾都呈現顯著正相關。
顏聲遠 (2010)	以高屏地區10所公立大學校院行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織氣候構面與組織承諾構面具顯著正相關。 2.情感性承諾與持續性承諾，對知識分享態度具解釋力。 3.在各種不同背景變項中，對整體之角色壓力、工作滿足、組織公民行為三者差異分析結果，皆未達信心水準，故無顯著性差異。
張也青 (2010)	中部私立大專院校	當學校行政人員接受工作輪調後，其組織承諾呈正向顯著；當學校行政人員對組織氣候感受不佳時，施行工作輪調會增強員工對組織承諾。
顏永興 (2010)	以大學校院教務處行政人員表	<ol style="list-style-type: none"> 1.在工作滿足的現況，對於工作的自主性、歸屬感、機會學習等，滿意程度則較偏低。 2.在組織公民行為的現況，對於改善工作方法、解決工作困難等學習性問題及多元方式的運用方面，則顯得人員主動積極性不足。 3.在各種不同背景變項中，對整體之角色壓力、工作滿足、組織公民行為三者差異分析結果，皆未達信心水準，故無顯著性差異。
吳昆達 (2011)	彰化縣公立國小兼任行政人員的教師	<ol style="list-style-type: none"> 1.整體工作壓力知覺屬中上程度。 2.整體組織承諾情形為中上程度。三個層面，「努力意願」承諾較良好，其次依序「組織認同」、「留職傾向」。 3.行政人員組織承諾與工作壓力方面，則顯現負相關。
羅菁華 (2013)	桃竹苗四縣市教師兼任行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織承諾現況達高程度，而知識分享現況達高程度。 2.組織承諾與知識分享之間具有顯著正相關。 3.組織承諾對知識分享有一定的預測力，其中以「努力意願」層面最具預測性
卓誼珮 (2013)	科技大學之行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1.知覺組織公平與組織效能皆屬中高程度 2.知覺組織公平之程序公平與組織效能呈現高度正相關 3.知覺組織公平之程序公平與組織效能呈現最高預測力。 4.不同背景變項在科技大學行政人員知覺組織公平與組織效能的差異情形，大部分皆具有顯著差異

表 2-10 (續)

孫苡甄 (2013)	臺南市公立國小教職員	1. 國小教職員對組織公平知覺在中等以上，以「互動公平」知覺較高，「分配公平」知覺較低。 2. 不同年齡、學歷、婚姻狀況、職務及年資的教職員對組織公平知覺具顯著差異。
梁雅婷 (2013)	四間國立大學之正職員工與派遣員工為對象	1. 組織認同對組織承諾有正向顯著影響。 2. 組織承諾對工作投入有正向顯著影響；組織公平對組織認同、組織承諾及工作投入三個變數具有正向顯著影響。 3. 組織公平對工作投入與組織承諾是有中介效果的。
涂詩珮 (2015)	臺北市國中學 校行政人員	1. 組織公民行為屬於中高以上程度 2. 內部顧客滿意屬於中高程度。 3. 整體行政人員組織公民行為與內部顧客滿意呈現正相關。 4. 行政人員組織公民行為對與內部顧客滿意有預測力。 5. 在知覺行政人員組織公民行為方面，曾任行政職及任教於大型學校的填答教師得分較高。

資料來源：本研究整理。

綜合上述學者相關實證之研究結果如下：

一、研究變項

多以工作滿意、組織承諾、工作壓力、組織公民行為、組織氣候為主，加入組織公平為探討變項篇幅極少。以往組織公平相關實證探討多運用於企業、教師及政府行政部門等領域，在學校方面多以教師為研究對象，在以行政人員為探討對象之篇數較少，僅卓誼珮（2013），科技大學行政人員知覺組織公平與組織效能之研究，孫苡甄（2013），校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究：以組織公平為中介變項，梁雅婷（2013），國立大學正職員工與派遣員工之組織認同、組織承諾、組織公平與工作投入差異之研究及蘇嘉偉（2009），組織公平與組織信任、組織承諾、組織公民行為間的影響-以中部某大學為例等篇，因此值得本研究作後續之分析。

二、研究結果

（一）葉淑芬（2007）以技術校院行政人員為研究對象，探討技術校院行政人員工作滿意對組織承諾之關聯性，在組織承諾以「留職承諾」同意程度最高，

「價值承諾」同意程度最低，與吳昆達（2011）探討國民小學行政人員工作壓力與組織承諾之研究、羅菁華（2013）探討組織承諾與知識分享關係之研究，以「努力意願」的承諾最高有異，本研究有繼續探討之必要。

（二）組織公平方面，上述學者蘇嘉偉（2009）以中部某大學職員為例，探討組織公平與組織信任、組織承諾、組織公民行為間的影響，其中教職員工對於公平的知覺程度並不高，因此也表示該校在資源分配、決策的程序與人際互動等公平性仍有加強的空間與孫苡甄（2013）之相關實證研究結果，以「互動公平」知覺較高有差異，本研究認為繼續驗證之必要。

（三）在研究不同背景變項，大部分研究皆具有顯著差異，學者顏永興（2010），在探討大學校院教務處行政人員角色壓力、工作滿足與組織公民行為之研究中，結果發現在各種不同背景變項中，對整體之角色壓力、工作滿足、組織公民行為三者差異分析結果，皆未達信心水準，故無顯著性差異，有可能是因為背景變項之不同所產生。



第三章 研究方法

對於本研究主要依據上章節之文獻探究及回饋，所歸納並整理相關實證研究之結論，以建構本研究之結構及相關假設，並說明研究對象與工具、研究方法與流程及統計分析方法。

第一節 研究架構

為探討台中市公立大學行政人員對組織公平與組織承諾對組織公民行為間之關係，根據研究動機與目的，並參考相關文獻理論與實證研究，建構本研究之架構，如圖3-1。

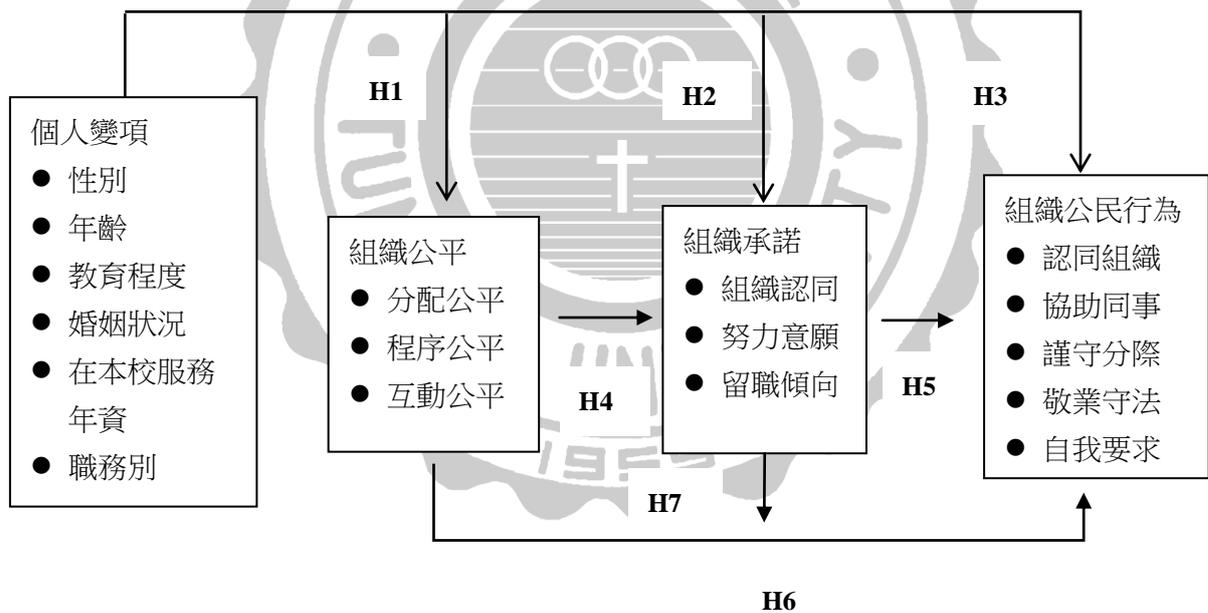


圖3-1 研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製。

第二節 研究假設

依據文獻探討之結果及研究架構，提出下列研究假設：

假設 H1：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織公平知覺有顯著差異。

- 1-1 不同「性別」之行政人員在組織公平上有顯著差異。
- 1-2 不同「年齡」之行政人員在組織公平上有顯著差異。
- 1-3 不同「教育程度」之行政人員在組織公平上有顯著差異。
- 1-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織公平上有顯著差異。
- 1-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織公平上有顯著差異。
- 1-6 不同「職務別」之行政人員在組織公平上有顯著差異。

假設 H2：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織承諾上有顯著差異。

- 2-1 不同「性別」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。
- 2-2 不同「年齡」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。
- 2-3 不同「教育程度」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。
- 2-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。
- 2-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。
- 2-6 不同「職務別」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。

假設 H3：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織公民行為有顯著差異。

- 3-1 不同「性別」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。
- 3-2 不同「年齡」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。
- 3-3 不同「教育程度」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。
- 3-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。

3-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。

3-6 不同「職務別」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。

假設 H4：台中市公立大學行政人員之組織公平與組織承諾間有顯著正向影響。

假設 H5：台中市公立大學行政人員之組織公平與組織公民行為間有顯著正向影響。

假設 H6：台中市公立大學行政人員之組織承諾與組織公民行為間有顯著正向影響。

假設 H7：台中市公立大學行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行為具完全中介效果。



第三節 研究對象及工具

壹、研究對象

本研究對象係以台中市公立大學之行政人員為調查對象，研究對象包括從事學校行政部門與教學行政部門業務之行政人員，不包含工友、約用工讀生，專案計劃工作人員、實習教師及專案教師等人員。研究調查母體樣本數，經電詢各所公立大學人事室，行政人員人數，現計有1070人，分別為國立中興大學463人、臺中教育大學158人、臺中科技大學239人及勤益科技大學210人，本研究正式問卷，採取方便抽樣，根據Comery（1973）說法，建議抽取樣本數的標準最好大於300人，預計抽取328人為研究樣本。本研究問卷於105年3月15日由本人親自送達方式進行，共對台中市公立大學行政部門或教學行政部門發出328份問卷，於105年3月底回收問卷，共回收315份，扣除作答不完全或無效問卷7份，有效問卷合計308份，本研究正式問卷樣本分配情形彙整，如表3-1。

表 3-1 台中市公立大學行政人員人數統計表

學校名稱	行政人員 人數	預計抽樣 人數	回收 份數	無效 份數	有效 回收率(%)
中興大學	463	139	132	3	97.7
臺中教育大學	158	47	45	1	97.8
臺中科技大學	239	79	78	1	98.7
勤益科技大學	210	63	60	2	96.7
合計	1070	328	315	7	97.7

資料來源：本研究者整理。

貳、研究工具

本研究係以台中市公立大學行政人員為研究對象，旨在探討組織公平與組織承諾對組織公民行為之影響，根據研究架構、假設與文獻相關資料編製問卷，問卷內容分

為下列四部份：第一部分為組織公平量表；第二部份為組織承諾量表；第三部份為組織公民行為量表，第四部分個人背景變項。

一、組織公平量表

本研究組織公平量表主要依據Neihoff& Moorman (1993) 所編製之量表並參考孫領弟 (2003)、方慈霞 (2012) 及黃季元 (2011) 等人組織公平之問卷設計改編而成，如表3-2。本問卷在測量方式，採用Likert之五點尺度量表，分五個等級予受測者勾選，分別給予5、4、3、2、1 分，5分代表同意程度最高，1分代表同意程度最低。

表 3-2 組織公平量表內容

構面分類	題項	題目內容
分配公平	A1	相對於其他成員，我認為組織給予我的待遇是合理的。
	A2	我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。
	A3	我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。
	A4	相對於我的工作分量，我認為所得到的薪資是合理的。
	A5	長官會依照擔任之職務合理的分配工作與任務。
程序公平	A6	在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法與意見。
	A7	我的主管在蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。
	A8	在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時所根據之相關資料或訊息。
	A9	所有制定的決策，均適用於全體員工。
	A10	主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。
互動公平	A11	在制定與我工作有關的決策時，主管總會對我表現尊重的態度。
	A12	在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。
	A13	在制定與我工作有關的決策時，長官總會體諒我的工作處境。
	A14	在制定與我工作有關決策時，都能很清楚的解釋。
	A15	當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。
	A16	在制定與我工作有關的決策時，主管總會考慮我的個人需求。

資料來源：本研究整理。

二、組織承諾量表

本研究組織承諾量表主要依據Mowday,Steer, 和Potter (1979) 所編製之組織承諾問卷量表，參考何武恭 (2003)、劉大為 (2007) 等人組織承諾之問卷設計改編而成，如表3-3。本問卷在測量方式，採用Likert之五點尺度量表，分五個等級予受測者勾選，分別給予5、4、3、2、1 分，5分代表同意程度最高，1分代表同意程度最低，分數愈高表示對組織承諾之程度愈高。

表 3-3 組織承諾量表內容

構面分類	題項	題目內容
組織認同	B1	我對於本校的福利措施很滿意，值得我繼續服務。
	B2	我覺得繼續留在本校服務，對自己各方面都有很大的益處。
	B3	我覺得在本校服務令我感到光榮。
	B4	我覺得在本校工作讓我有歸屬感。
	B5	我對本校的未來深具信心。
努力意願	B6	我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。
	B7	我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。
	B8	我會盡力維護單位的形象。
	B9	我能發揮自己的能力，為本校服務。
	B10	我願意付出額外的努力，協助學校達成任務，即使延長工作時間無任何酬勞。
留職傾向	B11	我會因任職學校對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。
	B12	.為了能留在本校服務，主管指派的任何工作我都欣然接受。
	B13	我服務的單位是一個理想的工作場所。
	B14	我很慶幸能到本校服務。
	B15	雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本校服務。

資料來源：本研究整理。

三、組織公民行為量表

組織公民行為量表主要採用林淑姬（1992）之所編製之量表，並參考蔡秀琴（2006）、黃季元（2011）等人組織公民行為之問卷設計改編而成，如表3-4。本問卷在測量方式，採用Likert之五點尺度量表，分五個等級予受測者勾選，分別給予5、4、3、2、1分，5分代表同意程度愈高，1分代表同意程度愈低，分數愈高表示對組織公民行為之程度愈高。

表 3-4 組織公民行為量表內容

構面分類	題項	題目內容
認同組織	C1	我會主動對外人說明或宣揚本校的特點或向外人解釋對於本校的誤解。
	C2	我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。
	C3	我會以主動的態度參與單位內部相關活動。
協助同事	C4	我會主動幫助新同仁適應工作環境。
	C5	同事業務繁忙或請假時，我會主動幫忙或代理工作。
	C6	我樂於協助同仁解決工作上的問題或困難。
敬業守法	C7	對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。
	C8	對於自身負責的工作，我總會自我訂定進度去完成。
	C9	我會提早到校並立即著手處理公務。
	C10	即時無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守校內規定。
謹守分際	C11	我不會為了個人利益而斤斤計較或爭功諉過。
	C12	我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。
	C13	我不會在校內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。
	C14	我不會利用學校資源或上班時間，處理私人事務。
自我要求	C15	我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。
	C16	我會利用公務之餘進修，甚至自費進修。

資料來源：本研究整理。

四、個人背景變項

分為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在本校服務年資與職務別等六項。

(一) 性別：指的是男或女。

(二) 年齡：分30歲以下、31至40歲、40至50歲、51歲以上等 4個區間。

(三) 教育程度：共區分為專科（含）以下、大學、研究所以上學歷。

(四) 婚姻狀況：已婚或未婚。

(五) 在本校服務年資：個人服務在學校服務年限，區分為未滿1年以下、1年以上未滿5年、5年以上未滿10年、10年以上未滿15年及15年以上年資等五個區間。

(六) 職務別：職務為主管、非主管之行政人員。

參、預試施測

一、預試問卷抽樣對象

關於預試之發放樣本數量，吳明隆（2009）認為預試樣本數最好是問卷中最多題項量表3到5倍為原則。本研究組織公平與組織公民行為量表題目計有16題，預試樣本問卷預計發放90份，預試對象分別為中興大學30份、臺中科技大學25份、勤益科技大學20份及臺中教育大學15份，本問卷於105年1月15日由本人親自送達，共對台中市公立大學行政部門或教學行政部門發出90份問卷，並於105年1月16日回收問卷，共回收85份，扣除作答不完全或無效問卷3份，有效問卷合計82份，本研究預試問卷樣本分配女山情形彙整，如表3-5：

表 3-5 台中市公立大學行政人員預試人數統計表

學校名稱	發出問卷數	收回問卷數	有效問卷數
中興大學	40	37	35
臺中教育大學	20	18	18
臺中科技大學	30	30	29
合計	90	85	82

資料來源：本研究整理。

二、預試問卷之分析

發放問卷回收後，扣除作答不完全或無效之問卷，將有效問卷建檔編碼，並以 SPSS 23 進行統計分析，以建構本問卷信度及效度一致性。

(一) 項目分析

項目分析的判別指標中，最常用的是臨界比值法（critical ration），主要目的在求出問卷個別題項之決斷值（CR 值），它是將樣本之總得分依高低分加以排序，高分組及低分組分別前 27% 及後 27%，並進行獨立樣本 t 檢定與內部一致性分析，以求得各題項之決斷值及相關係數。吳明隆（2009）認為預試問卷題目決斷值應達 0.3 以上，校正項目總分相關係數應達 0.4，本研究參考蔡秀琴（2006）預試問卷題目在決斷值未達 0.3 以上或校正項目總分相關係數未達 0.5 以上者均予以刪除，使研究更趨嚴謹，項目分析結果彙整，如表 3-6、3-7、3-8 所示。

表 3-6 組織公平量表之項目分析表

題項	決斷值	校正項目總分相關係數	備註
A1	6.547	0.663	保留
A2	7.209	0.701	保留
A3	5.174	0.575	保留
A4	5.705	0.599	保留
A5	4.933	0.659	保留
A6	6.555	0.687	保留
A7	7.533	0.717	保留
A8	5.646	0.705	保留
A9	4.384	0.319	刪除
A10	5.932	0.695	保留
A11	5.141	0.565	保留
A12	5.814	0.714	保留
A13	5.914	0.725	保留
A14	5.721	0.590	保留
A15	8.074	0.817	保留
A16	6.890	0.733	保留

資料來源：本研究者整理。

「組織公平量表」內容，進行初步「項目相關分析」衡量，結果組織公平各題項之決斷值均達 0.3 以上；在「組織公平量表」中第 9 題之校正項目總分相關係數未達 0.5 以上，因此予以刪除，其餘之題目皆予保留，繼續進行因素分析。

表 3-7 組織承諾量表之項目分析表

題項	決斷值	校正項目總分相關係數	備註
B1	5.061	0.512	保留
B2	10.321	0.747	保留
B3	9.459	0.819	保留
B4	10.098	0.829	保留
B5	7.646	0.746	保留
B6	6.215	0.672	保留
B7	6.104	0.543	保留
B8	6.001	0.521	保留
B9	5.919	0.600	保留
B10	6.941	0.625	保留
B11	8.080	0.789	保留
B12	8.111	0.693	保留
B13	7.412	0.731	保留
B14	7.784	0.768	保留
B15	9.491	0.779	保留

資料來源：本研究者整理。

「組織承諾量表」內容，進行初步「項目相關分析」衡量，結果組織承諾各題項之決斷值均達0.3以上；校正項目總分相關係數均達0.5 以上，因此所有題目皆予保留，繼續進行因素分析。

表 3-8 組織公民行為量表之項目分析表

題項	決斷值	校正項目總分相關係數	備註
C1	4.548	0.572	保留
C2	7.576	0.716	保留
C3	7.205	0.75	保留
C4	6.459	0.725	保留
C5	6.441	0.792	保留
C6	8.122	0.743	保留
C7	6.074	0.621	保留
C8	6.187	0.578	保留
C9	6.102	0.562	保留
C10	7.576	0.673	保留
C11	4.361	0.552	保留
C12	6.108	0.569	保留
C13	4.413	0.431	刪除
C14	7.183	0.664	保留
C15	8.29	0.708	保留
C16	6.851	0.547	保留

資料來源：本研究者整理。

「組織公民行為量表」內容，經由進行初步「項目相關分析」衡量後，結果組織公民行為各題項之決斷值均達 0.3 以上；惟「組織公民行為量表」中第 13 題之校正項目總分相關係數未達 0.5 以上，因此予以刪除，其餘之題目皆予保留，繼續進行因素分析。

(二) 因素分析

根據吳明隆（2009）說法，因素分析的目的在於求得量表之「建構效度」，藉由因素分析可以萃取變項間的共同因素，以比較少的構念代表原來較複雜的資料結

構。主要採取主成分分析法，抽取保留特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素，進行最大變異法（正交轉軸法），以決定因素數目。

組織公平量表經由項目分析程序後刪除第 9 題，保留預試題目 15 題，進行 KMO 取樣適當性量數及 Bartlett 球形檢定，結果 KMO 值為 0.832，Bartlett 球形檢定值為 448.447， $p=0.000 < .05$ ，具有顯著水準，適合進行因素分析。由於進行第一次因素分析，部份題項未能歸入原先編列之構面，經刪除第 5、14 題後，進行第 2 次因素，萃取出三個構面，各題項亦符合原編製量表之各構面，本研究之組織公平量表進行因素，如表 3-9。

表 3-9 組織公平因素分析表

題項	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%	正式問卷題號
A7	0.909	24.380	24.380	1
A8	0.888			2
A6	0.717			3
A10	0.710			4
A2	0.901	24.366	48.746	5
A3	0.845			6
A4	0.844			7
A1	0.684			8
A15	0.802	24.356	73.102	9
A12	0.772			10
A11	0.738			11
A13	0.728			12
A16	0.720			13

資料來源：本研究者整理。

組織承諾量表經由項目分析程序後，保留預試題目 15 題，進行 KMO 取樣適當性量數及 Bartlett 球形檢定，結果 KMO 值為 0.813，Bartlett 球形檢定值為 587.48，

$p=.000 < .05$ ，具有顯著水準，適合進行因素分析。由於進行第一次因素分析，部份題項未能歸入原先編列之構面，經刪除第 1、8、13 題後，進行第 2 次因素，萃取出三個構面，各題項亦符合原編製量表之各構面，本研究之組織承諾量表進行因素分析結果彙整，如表 3-10 所示。

表 3-10 組織承諾因素分析表

題項	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%	正式問卷題號
B2	0.859	29.469	29.469	1
B5	0.84			2
B3	0.797			3
B4	0.787			4
B12	0.845	28.113	57.582	5
B11	0.832			6
B14	0.767			7
B15	0.727			8
B9	0.861	24.499	82.081	9
B10	0.797			10
B7	0.748			11
B6	0.745			12

資料來源：本研究整理。

組織公民行為量表經由項目分析程序後刪除第 13 題，保留預試題目 15 題，進行 KMO 取樣適當性量數及 Bartlett 球形檢定，結果 KMO 值為 0.866，Bartlett 球形檢定值為 396.57， $p=.000 < .05$ ，具有顯著水準，適合進行因素分析。由於進行第一次因素分析，部份題項未能歸入原先編列之構面，經刪除第 1、4、5、16 題後，進行第 2 次

因素，萃取成二個構面，將原先構面重新命名為利於組織行為（題項為 C2、C3、C7、C8、C9、C10、C15）與利於他人行為（題項為 C6、C11、C12、C14）二個構面，本研究之組織公民行為量表進行因素分析結果彙整，如表 3-11 所示。

表 3-11 組織公民行為因素分析表

題項	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%	正式問卷題號
C7	0.825	37.435	37.435	1
C10	0.774			2
C9	0.711			3
C15	0.707			4
C2	0.706	22.598	60.033	5
C3	0.681			6
C8	0.626			7
C6	0.78			8
C11	0.713			9
C12	0.674			10
C14	0.607			11

資料來源：本研究者整理。

（三）信度分析

本研究採用 Cronbach α 係數來衡量本問卷的內在信度，在組織公平、組織承諾及組織公民行為各量表各層面之 Cronbach α 係數及總量表 α 係數皆 0.8 以上，顯示量表之內部一致性良好，各構面之因素分析情形，彙整如下表 3-12、3-13、3-14，。

表 3- 12 組織公平信度分析摘要

量表	各構面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織公平	分配公平	0.8952	0.9294
	程序公平	0.8605	
	互動公平	0.8763	

資料來源：本研究整理。

表 3- 13 組織承諾信度分析摘要

量表	各構面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織承諾	組織認同	0.9019	0.9355
	努力意願	0.8135	
	留職傾向	0.8569	

資料來源：本研究整理。

表 3- 14 組織公民行為信度摘要

量表	各層面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織公民行為	利於組織行為	0.8739	0.9227
	利於他人行為	0.8637	

資料來源：本研究整理。

肆、修正後之研究架構

本研究組織公平、組織承諾與組織公民行為等三種量表，經由上述項目、因素及信度分析後，其中組織公民行為量表由原先五個構面，修正為利於組織行為及利於他人行為等二個構面，研究架構之修正圖，如圖3-2。

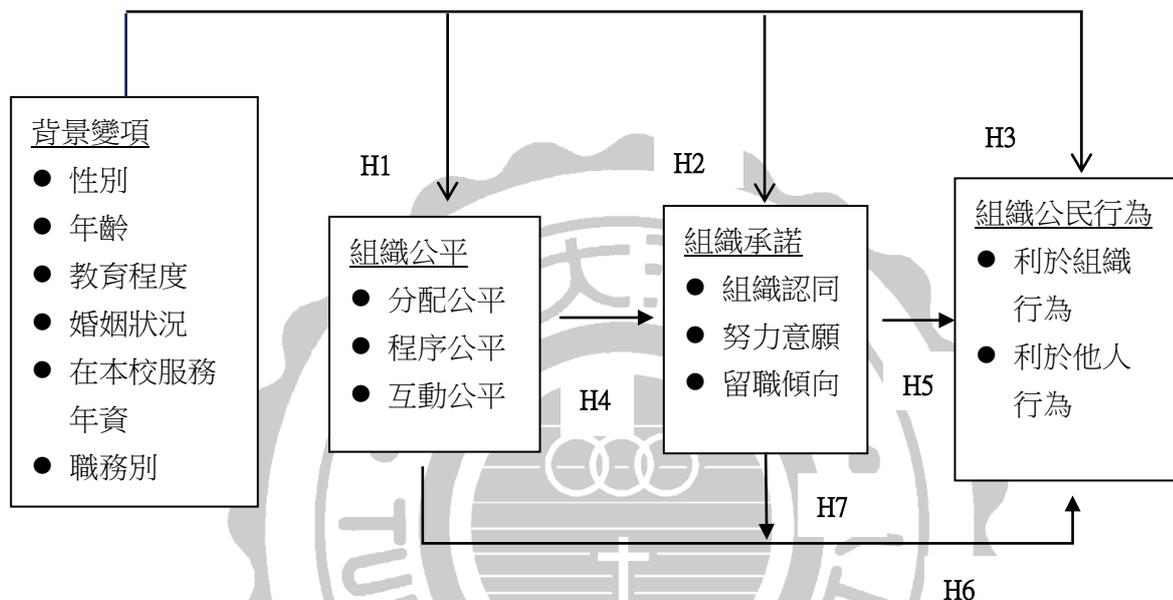


圖3-2 研究架構圖(修正後)
資料來源：本研究者自行繪製。

第四節 研究方法與流程

首先閱讀相關文獻資料，建立研究主題，確立研究目的及研究範圍與對象，並進行文獻歸納分析與探討，以建立研究架構，再決定研究方法，接著進行問卷預試與修訂，實施正式問卷調查，待正式問卷回收後進行資料整理編碼建檔，再根據統計分析結果提出具體結論與建議，研究流程，如圖3-3。

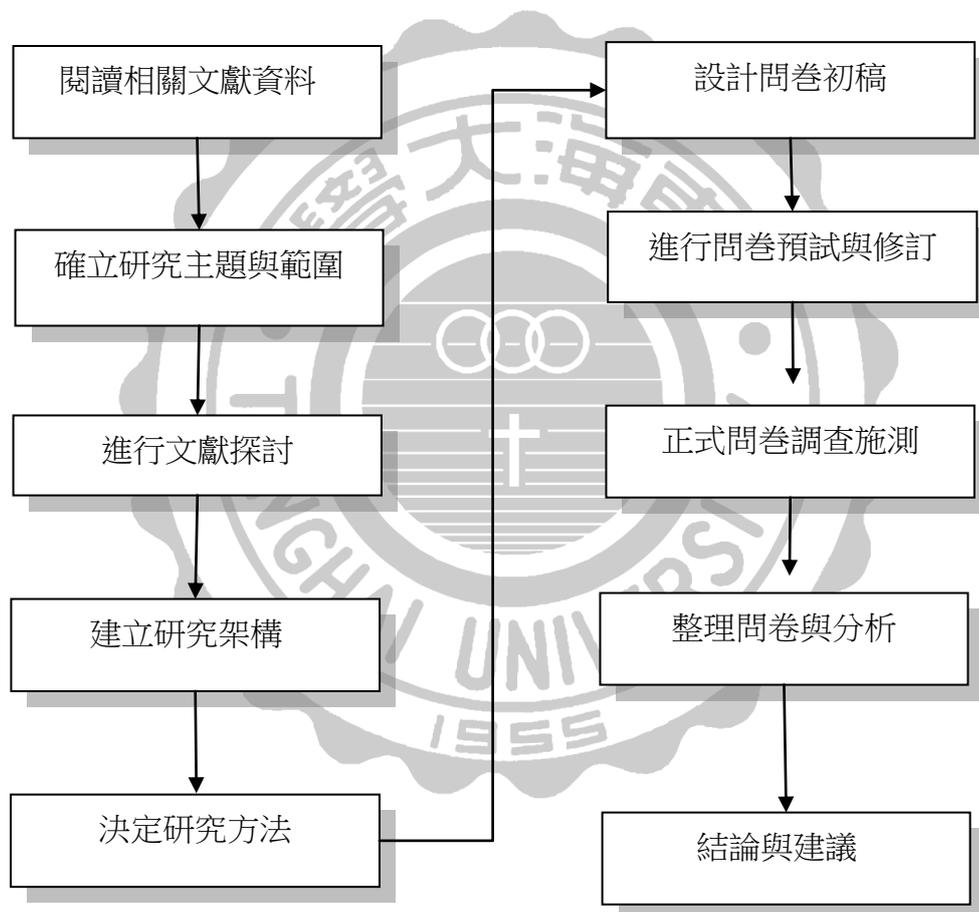


圖3-3 研究流程圖

資料來源：本研究自行繪製。

第五節 統計分析方法

本研究以中文版之 SPSS 23 作為主要統計分析軟體，分析方法如下：

一、描述性統計分析

以次數分配、平均數及標準差，分析行政人員性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在本校服務年資與職務別之分配情形。

二、信度分析

信度分析用於檢驗問卷信度，本研究以內部一致性檢定各構面題項間衡量結果的一致性 or 穩定性， α 值愈大則表示該組內題項間相關性愈大，即內部一致性愈高，則該問卷題目信度可被接受。

三、因素分析

回收之預試問卷以因素分析選取量表的題目，以考驗量表之建構效度。

四、獨立樣本 t 檢定

行政人員背景變項中關於不同性別、婚姻狀況與職務別在各變項是否有顯著差異，使用獨立樣本 t 檢定。

五、單因子變異數分析

行政人員之年齡、教育程度、在本校服務年資等背景變項，採用單因子變異數分析的方式進行檢定，若達顯著差異，再藉由 Scheffe 法進行事後多重檢定。

六、皮爾森積差相關分析

以 Pearson 相關分析，檢視各研究變項間的相關係數，當顯著值（單尾檢定） < 0.05 即達顯著水準。

七、迴歸分析(Regression analysis)

迴歸分析的目的在于找出一個線性方程式，以進一步分析組織公平與於組織承諾對組織公民行為等變項間之關聯性與預測程度，以驗證所提出的各項假設是否成立。

第四章 結果與討論

前章回收之有效問卷資料，以中文版之 SPSS 23 軟體進行統計分析後，根據所提出之研究假設，進一步解釋研究問題及驗證研究假設是否成立，以瞭解本研究各變項之現況及彼此間之關係。本章分為七節，第一節為樣本結構統計與分析；第二節為行政人員在各研究變項之現況分析；第三節為不同背景變項的行政人員在各研究變項之差異分析；第四節為行政人員組織公平、組織承諾與組織公民行為間之相關分析；第五節為組織公平與組織承諾對組織公民行為迴歸分析；第六節 組織承諾的中介效果檢定；第七節為假設檢定。

第一節 樣本結構統計與分析

本研究對象係以台中市公立大學之行政人員為調查對象，包括從事學校行政部門與教學行政部門業務之行政人員，本問卷於105年3月15日由本人親自送達方式進行，共對台中市公立大學行政部門或教學行政部門發出328份問卷，並於105年3月底回收問卷，共回收315份，扣除作答不完全或無效問卷7份，有效問卷合計308份。本研究樣本之個人背景基本資料特性係以次數分配進行統計分析，相關資料分布情形彙整，如表4-1。

表 4-1 有效問卷個人背景資料分析表

背景變項	類別	樣本數	百分比 (%)
性別	男	62	20.1
	女	246	79.9
年齡	30 歲以下	55	17.9
	31-40 歲以下	110	35.7
	41-50 歲以下	92	29.9
	51 歲以上	51	16.6
教育程度	專科 (含) 以下	37	12
	大學	169	54.9
	研究所 (含) 以上	102	33.1
婚姻狀況	未婚	137	44.5
	已婚	171	55.5
在本校服務年資	未滿 1 年	49	15.9
	1 年以上未滿 5 年	72	23.4
	5 年以上未滿 10 年	74	24
	10 年以上未滿 15 年	26	8.4
	15 年以上	87	28.2
職 務	主管職務	10	3.2
	非主管職務	298	96.8

資料來源：本研究者整理。

在正式問卷樣本中，行政人員男性佔20.1%、女性佔79.9%；年齡在30歲以下者佔17.9%、31至40歲以下者佔35.7%、41-50歲以下者佔29.9%、51歲以上者佔16.6%；教育程度為專科（含）以下者佔12%、大學者佔54.9%、研究所（含）以上程度者佔33.1%；婚姻狀況未婚者44.5%、已婚者佔55.5.0%；在校服務年資未滿1年者佔15.9

%、1年以上未滿5年者佔23.4%、5年以上未滿10年者佔24%、10年以上未滿15年者佔8.4%、15年以上者佔28.2%；職務為主管職務者佔3.2%、非主管職務者佔96.8%。

第二節 行政人員在各研究變項之現況分析

為瞭解受試者填答問卷之結果，本節採用平均數、標準差分析了解行政人員在各相關變項間之差異，以解釋台中市公立大學行政人員組織公平、組織承諾與組織公民行為之現況。

壹、行政人員組織公平之現況分析

本問卷之測量方式，採用 Likert 之五點尺度量表，得分愈高表示對組織公平知覺之程度愈高，表示愈認同，愈低則愈不認同，現以描述性統計分析行政人員在組織公平整體及各構面的現況。其得分結果彙整，如表4-2。

表 4-2 台中市公立大學行政人員組織公平之平均數、標準差摘要表 (N=308)

各構面	平均數	標準差	題數	每題平均數
分配公平	13.415	2.900	4	3.354
程序公平	14.977	2.247	4	3.744
互動公平	17.912	3.054	5	4.478
整體組織公平	46.305	7.145	13	3.562

資料來源：本研究整理。

從統計分析結果發現台中市公立大學行政人員在「分配公平」每題平均數得分為3.354，「程序公平」為3.744，「互動公平」為4.478，以「互動公平」最高，「程序公平」次之，再者為「分配公平」；在行政人員組織公平整體而言，每題平均得分為3.562分。從上述資料分析結果，得知台中市公立大學行政人員之組織公平整體及各構面得分介於3.7至4.4之間，表示行政人員組織公平的知覺程度屬於中等略高之程度。本

研究與黃季元（2011）發現之結果相同，與賴姿伶（2004）所發現「程序公平」高於「互動公平」及「分配公平」之研究結果不同。

貳、行政人員組織承諾之現況分析

本問卷之測量方式，採用 Likert 之五點尺度量表，得分愈高表示對組織承諾之程度愈高，表示愈認同，愈低則愈不認同，現以描述性統計分析行政人員在組織諾整體及各構面的現況。其得分結果彙整，如表4-3。

表 4-3 台中市公立大學行政人員組織承諾之平均數、標準差摘要表 (N=308)

各構面	平均數	標準差	題數	每題平均數
認同組織	13.974	3.011	4	3.494
努力意願	15.678	2.225	4	3.920
留職傾向	14.480	2.751	4	3.620
整體組織承諾	44.133	7.264	12	3.678

資料來源：本研究整理。

從統計分析結果發現台中市公立大學行政人員在「認同組織」每題平均數得分為3.494，「努力意願」為3.920，「留職傾向」為3.620，各構面以「努力意願」得分最高，「認同組織」最低；在行政人員組織承諾整體而言，每題平均數得分為3.678分。從資料分析，得知台中市公立大學行政人員之組織諾整體及各構面得分介於3.4至3.9之間，表示行政人員對組織承諾的程度屬於中等之程度。本研究與吳慧君（2004）、陳啟明（2005）等人研究發現之結果相同，與黃季元（2011）所發現「價值承諾」高於「努力承諾」及「留職承諾」及陳美娟（2013）所發現「努力承諾」高於「組織認同」及「留職傾向」之研究結果不同。

參、行政人員組織公民行為之現況分析

本研究以描述性統計分析學校行政人員在組織公民行為整體及各構面的現況。其得分結果彙整，如表4-4。

表 4-4 台中市公立大學行政人員組織公民行為之平均數、標準差摘要表 (N=308)

各構面	平均數	標準差	題數	每題平均數
利於組織行為	23.324	3.058	6	3.887
利於他人行為	20.123	2.480	5	4.025
整體組織公民行為	43.448	5.214	11	3.950

資料來源：本研究整理。

從統計分析結果發現台中市公立大學行政人員在「利於組織行為」每題平均數得分為3.8874，「利於他人行為」為4.025，以「利於他人行為」最高，「利於組織行為」次之；在行政人員組織公民行為整體而言，每題平均數得分為3.950分。從資料分析結果，得知台中市公立大學行政人員之組織公民行為整體及各構面得分均介於3.8至4.0之間，表示台中市公立大學行政人員在組織公民行為屬於中等程度。本研究與黃季元（2011）、歐陽孝勤（2012）以「利於組織行為」最高，「利於他人行為」次之研究結果不同。

第三節 不同背景變項的行政人員在各研究變項之差異分析

本節主要以台中公立大學行政人員性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在本校服務年資與職務等個人變項為自變項；組織公平、組織承諾與組織公民行為整體及各構面為依變項。以獨立 t 檢定分別檢定不同行政人員在性別、婚姻狀況與職務等變項在各研究變項得分是否具有顯著性；另外在年齡、教育程度與在本校服務年資則是透過單因子變異數分析不同行政人員在各研究變項得分是否具有顯著性，若達顯著差異水準，則以 Scheffe 法進行事後多重檢定，以探討各組間之差異情形。

壹、不同背景變項之行政人員在組織公平之差異情形

一、性別

分析由表4-5得知，不同性別之行政人員在知覺組織公平整體及各構面，未呈現顯著水準，表示行政人員在知覺組織公平程度，不會因性別不同而有所差異，綜上所述假設1-1不成立。

表 4-5 性別與組織公平之獨立樣本 t 檢定

構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
分配公平	男	62	13.338	2.845	-0.233
	女	246	13.435	2.919	
程序公平	男	62	14.451	2.756	-1.758
	女	246	15.109	2.085	
互動公平	男	62	17.096	4.019	-1.893
	女	246	18.117	2.731	
整體	男	62	44.887	8.776	-1.489
	女	246	46.662	6.645	

資料來源：本研究者整理。

三、年齡

分析結果由表4-6得知，在「組織公平」整體，不同年齡的行政人員對於「組織公平」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「組織公平」整體，不會因年齡不同而有所顯著差異。在「分配公平」構面，不同年齡的行政人員對於「分配公平」之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡31-40歲以下的行政人員知覺感受程度高於30歲以下與41-50歲以下的行政人員；在「互動公平」構面，不同年齡的行政人員對於「互動公平」之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡30歲以下的行政人員知覺感受程度高於41-50歲以下的行政人員；在「程序公平」構面，不同年齡的行政人員對於「程序公平」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「程序公平」構面，不因年齡不同而有顯著所差異，綜上所述假設1-2部分成立。

表 4-6 年齡與組織公平之變異數分析

構面	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
分配公平	30 歲以下	55	14.145	2.375	6.569***	2>1,2>3
	31-40 歲以下	110	12.509	2.973		
	41-50 歲以下	92	14.054	3.039		
	51 歲以上	51	13.431	2.515		
程序公平	30 歲以下	55	15.527	1.844	1.45	
	31-40 歲以下	110	14.845	1.949		
	41-50 歲以下	92	14.945	2.718		
	51 歲以上	51	14.725	2.272		
互動公平	30 歲以下	55	18.872	2.082	3.217*	1>3
	31-40 歲以下	110	18.054	2.827		
	41-50 歲以下	92	17.337	3.6261		
	51 歲以上	51	17.607	3.079		
整體	30 歲以下	55	48.545	4.421	2.513	
	31-40 歲以下	110	45.409	6.442		
	41-50 歲以下	92	46.337	8.795		
	51 歲以上	51	45.7647	7.311		

註：*p<.05，***p<.001

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

分析結果由表4-7得知，在「組織公平」整體，不同教育程度的行政人員對於「組織公平」之知覺達顯著差異，經由 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為大學之行政人員在組織公平整體的感受程度高於研究所（含）以上與專科（含）以下的行政人員。

在「分配公平」構面，不同年齡的行政人員對於「分配公平」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「分配公平」構面，不因年齡不同而有顯著所差異。在「程序公平」構面，不同教育程度的行政人員對於「程序公平」之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為大學之行政人員知覺感受程度高於研究所（含）以上的行政人員；在「互動公平」構面，不同教育程度之行政人員對於「互動公平」

之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為大學之行政人員知覺感受程度高於專科（含）以下的行政人員的行政人員，綜上所述假設1-3部分成立。

表 4-7 教育程度與組織公平之變異數分析

構面	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
分配公平	專科（含）以下	37	12.945	2.368	2.916	
	大學	169	13.775	2.840		
	研究所（含）以上	102	12.990	3.110		
程序公平	專科（含）以下	37	14.459	1.643	6.561**	
	大學	169	15.390	2.152		2>3
	研究所（含）以上	102	14.480	2.460		
互動公平	專科（含）以下	37	16.513	2.968	5.703**	
	大學	169	18.319	2.788		2>1
	研究所（含）以上	102	17.745	3.355		
整體	專科（含）以下	37	43.918	6.299	5.725**	
	大學	169	47.485	6.677		2>1，2>3
	研究所（含）以上	102	45.215	7.826		

註：**p<.01

資料來源：本研究整理。

四、婚姻狀況

分析結果由表4-8得知，在「組織公平」整體，不同婚姻狀況的行政人員對於組織公平之知覺達顯著差異，顯示在整體組織公平未婚之行政人員知覺程度高於已婚之行政人員。

不同婚姻狀況的行政人員對於「分配公平」、「互動公平」之知覺並無顯著差異，顯示行政人員知覺分配公平之程度，不會因婚姻狀況不同而有所差異；在「程序公平」達顯著差異，未婚之行政人員知覺程度高於已婚之行政人員，綜上所述假設 1-4 部分成立。

表 4-8 婚姻狀況與組織公平之獨立樣本 t 檢定

構面	婚姻	樣本數	平均數	標準差	t 值
分配公平	未婚	137	13.438	2.369	0.121
	已婚	171	13.397	3.271	
程序公平	未婚	137	15.372	1.851	2.88*
	已婚	171	14.660	2.480	
互動公平	未婚	137	18.416	2.337	2.727
	已婚	171	17.508	3.4799	
整體	未婚	137	47.226	4.6652	2.162*
	已婚	171	45.567	8.5762	

註：*p<.05

資料來源：本研究者整理。

五、在本校服務年資

分析結果由表4-9得知，在「組織公平」整體，不同服務年資的行政人員對於「組織公平」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「組織公平」整體，不會因服務年資的不同而有所顯著差異。

在「程序公平」構面，不同服務年資的行政人員對於「程序公平」有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現服務年資在10年以上未滿15年的行政人員知覺感受程度高於5年以上未滿10年與15年以上的行政人員；在「互動公平」構面，不同服務年資的行政人員對於「互動公平」有顯著差異，經由 Scheffe 法事後比較，發現服務年資在10年以上未滿15年的行政人員知覺感受程度高於15年以上的行政人員；在「分配公平」構面，不同服務年資的行政人員對於「分配公平」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「分配公平」，不因服務年資的不同而有顯著所差異，綜上所述假設1-5部分成立。

表 4-9 服務年資與組織公平之變異數分析

構面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
分配公平	未滿 1 年	49	12.551	2.908	1.614	
	1 年以上未滿 5 年	72	13.277	3.086		
	5 年以上未滿 10 年	74	13.702	3.313		
	10 年以上未滿 15 年	26	13.884	1.925		
	15 年以上	87	13.632	2.534		
程序公平	未滿 1 年	49	15.122	2.634	4.099**	
	1 年以上未滿 5 年	72	15.166	1.752		
	5 年以上未滿 10 年	74	14.554	2.427		
	10 年以上未滿 15 年	26	16.423	1.553		4>3, 4>5
	15 年以上	87	14.666	2.234		
互動公平	未滿 1 年	49	18.632	2.898	4.323**	
	1 年以上未滿 5 年	72	18.097	2.633		
	5 年以上未滿 10 年	74	17.743	3.436		
	10 年以上未滿 15 年	26	19.423	1.858		4>5
	15 年以上	87	17.046	3.172		
整體	未滿 1 年	49	46.306	5.990	1.965	
	1 年以上未滿 5 年	72	46.541	6.671		
	5 年以上未滿 10 年	74	46.000	8.485		
	10 年以上未滿 15 年	26	49.730	3.842		
	15 年以上	87	45.344	7.447		

註：**p<.01

資料來源：本研究整理。

六、職務

分析結果由表 4-10 得知，在「組織公平」整體，不同職務的行政人員對於組織公平之知覺達顯著差異，顯示在整體組織公平擔任主管職務之行政人員知覺程度高於非主管職務之行政人員。

在「分配公平」、「程序公平」與「互動公平」各構面，均已達顯著差異，擔任主管職務之行政人員知覺程度高於非主管職務之行政人員，綜上所述假設1-6成立。

表 4-10 職務與組織公平獨立樣本 t 檢定

構面	職務	樣本數	平均數	標準差	t 值
分配公平	主管職務	10	15.910	2.282	2.784**
	非主管職務	298	13.332	2.885	
程序公平	主管職務	10	16.500	2.223	2.88**
	非主管職務	298	14.926	2.234	
互動公平	主管職務	10	20.110	2.685	2.727*
	非主管職務	298	17.838	3.043	
整體	主管職務	10	52.500	7.043	2.162**
	非主管職務	298	46.097	7.066	

註： *p<.05，**p<.01

資料來源：本研究整理。

貳、不同背景變項之行政人員在組織承諾之差異情形

一、性別

分析由表 4-11 得知，不同性別之行政人員在組織承諾整體及各構面，均未達顯著水準，顯示行政人員之組織承諾，不會因性別不同而有所差異，綜上所述假設 2-1 不成立。

表 4-11 性別與組織承諾之獨立樣本 t 檢定

構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
組織認同	男	62	13.467	3.181	-1.484
	女	246	14.101	2.959	
努力意願	男	62	15.548	2.379	-0.515
	女	246	15.711	2.189	
留職傾向	男	62	14.435	2.7137	-0.144
	女	246	14.491	2.766	
整體	男	62	43.451	7.125	-0.826
	女	246	44.304	7.303	

資料來源：本研究整理。

二、年齡

分析結果由表4-12得知，在「組織承諾」整體，不同年齡的行政人員對於「組織承諾」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「組織承諾」整體，不會因年齡不同而有所顯著差異。

在「留職傾向」構面，不同年齡的行政人員對於「留職傾向」之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡51歲以上的行政人員留職傾向高於31-40歲以下的行政人員；在「認同組織」與「努力意願」構面之知覺均未達顯著差異，顯示行政人員在此二構面，不因年齡不同而有顯著所差異，綜上所述假設2-2部分成立。

表 4-12 年齡與組織承諾之變異數分析

構面	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
認同組織	30 歲以下	55	13.963	3.458	2.412	
	31-40 歲以下	110	13.463	2.926		
	41-50 歲以下	92	14.141	2.974		
	51 歲以上	51	14.784	2.587		
努力意願	30 歲以下	55	16.121	2.567	2.407	
	31-40 歲以下	110	15.523	1.870		
	41-50 歲以下	92	15.673	2.372		
	51 歲以上	51	15.725	2.289		
留職傾向	30 歲以下	55	14.812	3.141	4.131**	
	31-40 歲以下	110	13.845	2.531		
	41-50 歲以下	92	14.554	2.951		
	51 歲以上	51	15.372	2.049		4>2
整體	30 歲以下	55	44.763	7.979	0.624	
	31-40 歲以下	110	42.809	6.597		
	41-50 歲以下	92	44.369	7.842		
	51 歲以上	51	45.882	6.395		

註：**p<.01

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

分析結果由表4-13得知，在「組織承諾」整體，不同教育程度的行政人員對於「組織承諾」之知覺達顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為大學之行政人員在組織承諾整體面的感受程度高於研究所（含）以上的行政人員。

在「努力意願」構面，不同教育程度的行政人員對於「努力意願」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在此構面，不因教育程度的不同而有顯著所差異。在「組織認同」構面，則有顯著差異，經由 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為大學之行政人員知覺顯著高於研究所（含）以上的行政人員；在「留職傾向」構面，則有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為專科（含）以下與大學之行政人員知覺顯著高於研究所（含）以上的行政人員，綜上所述假設2-3部分成立。

表 4-13 教育程度與組織承諾變異數分析

構面	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織認同	專科（含）以下	37	14.405	2.586	6.692***	2>3
	大學	169	14.408	2.6241		
	研究所（含）以上	102	13.098	3.544		
努力意願	專科（含）以下	37	15.378	1.890	2.508	
	大學	169	15.934	2.289		
	研究所（含）以上	102	15.362	2.197		
留職傾向	專科（含）以下	37	15.054	2.0131	5.601**	1>3
	大學	169	14.792	2.7252		2>3
	研究所（含）以上	102	13.754	2.899		
整體	專科（含）以下	37	44.837	6.309	5.494**	2>3
	大學	169	45.136	7.0533		
	研究所（含）以上	102	42.215	7.608		

註：**p<.01，***p<.001

資料來源：本研究整理。

四、婚姻狀況

分析由表 4-14 得知，不同婚姻狀況之行政人員在組織承諾整體及各構面之知覺未

達顯著水準，顯示行政人員之組織承諾，不因婚姻狀況不同有所差異，綜上所述假設2-4不成立。

表 4-14 婚姻狀況與組織諾獨立樣本 t 檢定

構面	婚姻	樣本數	平均數	標準差	t 值
組織認同	未婚	137	13.985	3.305	0.059
	已婚	171	13.964	2.762	
努力意願	未婚	137	15.883	2.428	1.447
	已婚	171	15.514	2.041	
留職傾向	未婚	137	14.408	3.090	-0.409
	已婚	171	14.538	2.454	
整體	未婚	137	44.277	8.116	0.311
	已婚	171	44.017	6.524	

資料來源：本研究整理。

五、在本校服務年資

分析結果由表 4-15 得知，在「組織承諾」整體及各構面，不同服務年資的行政人員對於「組織承諾」之知覺並未達顯著差異，顯示行政人員在「組織承諾」整體及各構面，不會因年齡不同而有所顯著差異，假設 2-5 不成立。

表 4-15 服務年資與組織承諾之變異數分析

構面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值
組織認同	未滿 1 年	49	13.612	3.779	1.807
	1 年以上未滿 5 年	72	13.319	3.066	
	5 年以上未滿 10 年	74	14.270	2.795	
	10 年以上未滿 15 年	26	14.730	3.317	
	15 年以上	87	14.241	2.458	
努力意願	未滿 1 年	49	15.693	2.959	1.925
	1 年以上未滿 5 年	72	15.972	1.992	
	5 年以上未滿 10 年	74	15.378	2.052	
	10 年以上未滿 15 年	26	16.538	1.654	
	15 年以上	87	15.425	2.170	

表 4-15 (續)

留職傾向	未滿 1 年	49	13.898	3.548	1.333
	1 年以上未滿 5 年	72	14.305	2.570	
	5 年以上未滿 10 年	74	14.405	2.719	
	10 年以上未滿 15 年	26	15.115	3.479	
	15 年以上	87	14.827	2.069	
整體	未滿 1 年	49	43.204	10.089	0.978
	1 年以上未滿 5 年	72	43.597	5.921	
	5 年以上未滿 10 年	74	44.054	6.994	
	10 年以上未滿 15 年	26	46.384	8.005	
	15 年以上	87	44.494	6.329	

資料來源：本研究整理。

六、職務

分析結果由表4-16得知，在「組織承諾」整體、「組織認同」與「留職傾向」構面，則無顯著差異，顯示不同職務的行政人員對於組織承諾之知覺，不會因職務的不同而有所顯著差異。

在「努力意願」構面，不同職務的行政人員對於「努力意願」之知覺達顯著差異，擔任主管職務之行政人員知覺顯著高於非主管職務之行政人員，假設2-5部分成立。

表 4-16 職務與組織承諾知獨立樣本檢定

構面	職務	樣本數	平均數	標準差	t 值
組織認同	主管職務	10	15.301	3.653	1.418
	非主管職務	298	13.929	2.984	
努力意願	主管職務	10	17.212	1.873	2.211*
	非主管職務	298	15.627	2.221	
留職傾向	主管職務	10	15.512	3.027	1.192
	非主管職務	298	14.446	2.741	
整體	主管職務	10	48.012	8.366	1.717
	非主管職務	298	44.003	7.204	

資料來源：本研究整理。

參、不同背景變項之行政人員在組織公民行為之差異情形

一、性別

分析由表4-17得知，不同性別之行政人員在組織公民行為整體及各構面之知覺均未達顯著水準，顯示行政人員在組織公民行為，不會因性別不同而有所差異，綜上所述假設3-1不成立。

表 4- 17 性別與組織公民行為獨立樣本 t 檢定

構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
利於組織行為	男	62	27.354	3.553	-0.104
	女	246	27.406	3.501	
利於他人行為	男	62	16.112	2.065	0.235
	女	246	16.044	2.038	
整體	男	62	43.467	5.231	0.022
	女	246	43.451	5.214	

資料來源：本研究整理。

二、年齡

分析結果由表4-18得知，在「組織公民行為」整體，不同年齡的行政人員對於「組織公民行為」之知覺達顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡為41-50歲以下之行政人員在組織公民行為整體的知覺程度高於31-40歲以下的行政人員。

在「利於組織行為」構面，不同年齡的行政人員對於「利於組織」之知覺有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡41-50歲以下的行政人員知覺高於30歲以下的行政人員；在「利於他人行為」構面，達顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現年齡41-50歲以下的行政人員知覺高於31-40歲以下的行政人員，綜上所述假設3-2成立。

表 4-18 年齡與組織公民行為變異數分析

構面	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
利於組織行為	30 歲以下	55	26.418	4.085	3.824**	
	31-40 歲以下	110	27.018	3.118		
	41-50 歲以下	92	28.206	3.411		3>1
	51 歲以上	51	27.803	3.510		
利於他人行為	30 歲以下	55	16.163	1.883	4.324**	
	31-40 歲以下	110	15.554	1.695		
	41-50 歲以下	92	16.565	2.298		3>2
	51 歲以上	51	16.117	2.196		
整體	30 歲以下	55	42.581	5.704	3.761*	
	31-40 歲以下	110	42.572	4.388		
	41-50 歲以下	92	44.771	5.404		3>2
	51 歲以上	51	43.921	5.513		

註：*p<.05，**p<.01

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

分析結果由表4-19得知，在「組織公民行為」整體與「利於組織行為」構面，則無顯著差異，顯示不同教育程度的行政人員對於組織公民行為與利於組織行為之知覺，不會因教育程度的不同而有所顯著差異。

在「利於他人行為」構面，則有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現教育程度為專科（含）以下之行政人員知覺顯著高於大學與研究所（含）以上的行政人員，綜上所述假設3-3部分成立。

表 4-19 教育程度與組織公民行為變異數分析

構面	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
利於組織行為	專科（含）以下	37	28.027	2.842	0.684	
	大學	169	27.325	3.676		
	研究所（含）以上	102	27.284	3.439		
利於他人行為	專科（含）以下	37	17.135	1.974	6.245**	1>2，1>3
	大學	169	15.970	1.995		
	研究所（含）以上	102	15.813	2.037		

表 4-19 (續)

整體	專科(含)以下	37	45.162	4.362	2.325
	大學	169	43.295	5.320	
	研究所(含)以上	102	43.098	5.234	

註：**p<.01

資料來源：本研究整理。

四、婚姻狀況

分析由表4-20得知，不同婚姻狀況之行政人員在組織公民行為整體及各構面之知覺均未達顯著水準，顯示行政人員之組織公民行為，不會因婚姻狀況不同而有所差異，綜上所述假設3-4不成立。

表 4-20 婚姻狀況與組織公民行為獨立樣本 t 檢定

構面	婚姻	樣本數	平均數	標準差	t 值
利於組織行為	未婚	137	26.948	4.029	-1.95
	已婚	171	27.754	2.985	
利於他人行為	未婚	137	16.124	2.136	0.505
	已婚	171	16.005	1.965	
整體	未婚	137	43.073	5.928	-1.119
	已婚	171	43.760	4.548	

資料來源：本研究整理。

五、在本校服務年資

分析結果由表4-21得知，在「組織公民行為」整體與「利於組織行為」構面，則無顯著差異，顯示不同教育程度的行政人員對於組織公民行為整體與利於組織行為之知覺，不會因服務年資的不同而有所顯著差異。

在「利於他人行為」構面，則有顯著差異，再經 Scheffe 法事後比較，發現服務年資為10年以上未滿15年之行政人員知覺顯著高於1年以上未滿5年的行政人員，綜上所述假設3-5部分成立。

表 4-21 服務年資與組織公民行為變異數分析

構面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
利於 組織行為	未滿 1 年	49	26.449	3.889	3.158	
	1 年以上未滿 5 年	72	26.805	3.376		
	5 年以上未滿 10 年	74	28.270	3.668		
	10 年以上未滿 15 年	26	28.384	2.350		
	15 年以上	87	27.379	3.352		
利於 他人行為	未滿 1 年	49	15.816	2.137	2.702*	
	1 年以上未滿 5 年	72	15.791	1.791		
	5 年以上未滿 10 年	74	16.013	1.824		
	10 年以上未滿 15 年	26	17.230	1.422		4>2
	15 年以上	87	16.103	2.396		
整體	未滿 1 年	49	42.265	5.783	2.776	
	1 年以上未滿 5 年	72	42.597	4.689		
	5 年以上未滿 10 年	74	44.283	5.183		
	10 年以上未滿 15 年	26	45.615	3.600		
	15 年以上	87	43.482	5.483		

註：*p<.05

資料來源：本研究整理。

六、職務

分析由表4-22所示，分析結果如下，在「組織公民行為」整體與「利於組織行為」與「利於他人行為」構面，均達顯著差異，擔任主管職務之行政人員知覺顯著高於非主管職務之行政人員，綜上所述假設3-6成立。

表 4-22 職務與組織公民行為獨立樣本 t 檢定

構面	職務	樣本數	平均數	標準差	t 值
利於組織行為	主管職務	10	31.6	3.657	3.945***
	非主管職務	298	27.255	3.418	
利於他人行為	主管職務	10	18.310	1.828	3.599***
	非主管職務	298	15.983	2.007	
整體	主管職務	10	49.900	5.486	4.077***
	非主管職務	298	43.238	5.069	

註：***p<.01

資料來源：本研究整理。

第四節 行政人員組織公平、組織承諾、組織公民行為間之相關分析

為探討台中市公立大學行政人員組織公平對於組織承諾與組織公民行為各構面及整體構面間是具有相關及顯著性，本研究採用皮爾森（Pearson）積差相關分析法進行檢定驗證假設。

壹、台中市公立大學行政人員組織公平與組織承諾之相關分析

組織公平與組織承諾各構面與整體之相關性分析結果，如表4-23所示。

表 4-23 組織公平與組織承諾積差相關係數

	組織認同	努力意願	留職傾向	組織承諾
分配公平	.314**	.300**	.312**	.340**
程序公平	.483**	.589**	.504**	.572**
互動公平	.416**	.549**	.421**	.500**
組織公平	.457**	.541**	.465**	.532**

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$

資料來源：本研究整理。

由表4-23得知，組織公平與組織承諾整體，其相關係數 $r = .532$ 、 $p < .01$ ，顯現中程度的顯著正相關，亦即行政人員知覺組織公平程度愈高時，其對機關之組織承諾愈高；在組織承諾整體與分配、程序及互動公平各構面以及組織公平整體與組織認同、努力意願及留職傾向各構面，其相關係數分別為 $r = .340 \sim .572$ 及 $r = .457 \sim .541$ ，均達中程度之顯著正相關；在組織公平各構面與組織承諾各構面間之相關係數亦皆呈現中程度正相關，其中以程序公平與努力意願之相關性最高（ $r = .589$ ， $p < .01$ ），互動公平與努力意願之相關性（ $r = .549$ ， $p < .01$ ）次之。

貳、台中市公立大學行政人員組織公平與組織公民行為之相關分析

組織公平與組織公民行為各構面與整體之相關分析結果，如表4-24所示。

表 4- 24 組織公平與組織公民行為積差相關係數

	利於組織行為	利於他人行為	組織公民行為
分配公平	.225**	.292**	.271**
程序公平	.463**	.461**	.491**
互動公平	.457**	.412**	.464**
組織公平	.432**	.440**	.463**

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$

資料來源：本研究者整理。

由表4-24得知，組織公平與組織公民行為整體，其相關係數 $r = .463$ 、 $p < .01$ ，顯現中程度的顯著正相關，亦即行政人員知覺組織公平程度愈高時，展現組織公民行為之程度愈高；在組織公民行為整體與分配、程序及互動公平各構面以及組織公平整體與利於組織行為、利於他人行為各構面，其相關係數分別為 $r = .271 \sim .491$ 及 $r = .432 \sim .440$ ，均達中程度之顯著正相關；在組織公平各構面與組織公民行為各構面間之相關係數亦皆呈現中程度之正相關，其中以程序公平與利於組織行為之相關性最高（ $r = .463$ ， $p < .01$ ），程序公平與利於他人行為之相關性（ $r = .461$ ， $p < .01$ ）次之。

參、台中市公立大學行政人員組織承諾與組織公民行為之相關係數

組織承諾與組織公民行為各構面與整體構面之相關分析結果，如表4-25。

表 4- 25 組織承諾與組織公民行為積差相關係數

	利於組織行為	利於他人行為	組織公民行為
組織認同	.439**	.414**	.455**
努力意願	.694**	.645**	.714**
留職傾向	.535**	.495**	.549**
組織承諾	.598**	.557**	.616**

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$

資料來源：本研究者整理。

由表4-25得知，組織承諾與組織公民行為整體，相關係數 $r=.616$ 、 $p<.01$ ，顯現中程度的顯著正相關，亦即行政人員對機關組織承諾愈高時，展現組織公民行為之程度愈高；在組織公民行為整體與組織認同、努力意願及留職傾向各構面以及組織承諾整體與利於組織行為及利於他人行為各構面，其相關係數分別為 $r=.455\sim.714$ 及 $r=.557\sim.598$ ，均達中程度之顯著正相關；在組織承諾各構面與組織公民行為各構面間之相關係數亦皆呈現中程度正相關，其中以努力意願與利於組織行為之構面相關性最高（ $r=.694$ ， $p<.01$ ），努力意願與利於他人行為之相關性（ $r=.645$ ， $p<.01$ ）次之，再者為留職傾向與利於組織行為之構面相關性（ $r=.535$ ， $p<.01$ ）。



第五節 組織公平、組織承諾與組織公民行為迴歸分析

上節以 Perason 積差相關分析結果得知，各變項間有顯著正相關，本節將透過迴歸分析，以強化驗證假設是否成立，接著探討組織公平對組織承諾、組織公平對組織公民行為及組織承諾對組織公民行為間是否具有顯著正向影響。

壹、台中市公立大學行政人員組織公平對組織承諾的多元迴歸分析

以組織公平整體構面為預測變項，組織承諾的整體構面為效標變項，進行迴歸分析（Stepwise），以瞭解預測變項對效標變項的預測力，分析結果，如表4-26所示。

表 4- 26 組織公平對組織承諾之迴歸分析表

	標準化系數 β	VIF 值
控制變項		
性別	-.007	1.132
年齡	.145	2.763
婚姻狀況	-.005	1.330
服務年資	.011	2.770
職務	-.013	1.139
自變項		
組織公平	.534***	1.078
R		.548
R 平方		.300
調整後 R 平方		.284
F		113.288***
※註 1：虛擬變數設定如下，性別=0 表女性；婚姻=0 表未婚；職務= 0 主管人員。		

註：**p<.01，***p<.01

資料來源：本研究整理。

由表4-26，得知調整後 R 平方.284，F 值達顯著水準（F=113.288，p<.001），且在控制其他變數影響下，組織公平對組織承諾具顯著正向關係（ $\beta=.534$ ，p<.001），亦即台中市公立大學行政人員若知覺組織公平愈高，其對學校之組織承諾愈高。結果支持假設 H4。

貳、台中市公立大學行政人員組織公平對組織公民行為的多元迴歸分析

以組織公平整體構面為預測變項，組織公民行為的整體構面為效標變項，進行迴歸分析（Stepwise），以瞭解預測變項對效標變項的預測力，分析結果，如表4-27所示。

表 4-27 組織公平對組織公民行為之迴歸分析表

	標準化系數 β	VIF 值
控制變項		
性別	-.058	1.132
年齡	.218**	2.763
婚姻狀況	.069	1.330
服務年資	-.058	2.770
職務	-.161**	1.139
自變項		
組織公平	.455***	1.078
R	.524	
R 平方	.275	
調整後 R 平方	.258	
F	79.356***	
※註 1：虛擬變數設定如下，性別=0 表女性；婚姻=0 表未婚； 職務= 0 主管人員。		

註：**p<.01，***p<.001

資料來源：本研究者整理。

由表可知調整後 R 平方.275，F 值達顯著水準（F=36.754，p<.001），且在控制其他變數影響下，組織公平對組織公民行為具顯著正向關係（ $\beta=.455$ ，p<.001），亦即台

中市公立大學行政人員若知覺組織公平愈高，其對學校所展現之組織公民行為愈高。結果支持假設 H5。

參、台中市公立大學行政人員組織承諾對組織公民行為的多元迴歸分析

以組織承諾整體構面為預測變項，組織公民行為的整體構面為效標變項，進行迴歸分析（Stepwise），以瞭解預測變項對效標變項的預測力，分析結果，如表4-28。

表 4- 28 組織承諾對組織公民行為之迴歸分析表

	標準化系數 β	VIF 值
性別	-.051	1.131
年齡	.119	2.763
婚姻狀況	.060	1.326
服務年資	-.043	2.754
職務	-.181**	1.111
自變項		
組織承諾	.592***	
R		.648
R 平方		.420
調整後 R 平方		.407
F		174.627***
※註 1：虛擬變數設定如下，性別=0 表女性；婚姻=0 表未婚；職務= 0 主管人員。		

註：** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：本研究者整理。

由表可知調整後 R 平方.407，F 值達顯著水準（ $F=174.627$ ， $p < .001$ ），且在控制其他變數影響下，組織承諾對組織公民行為具顯著正向關係（ $\beta=.592$ ， $p < .001$ ），亦即台中市公立大學行政人員組織承諾愈高，其所表現之組織公民行為愈高。結果支持假設 H6。

第六節 組織承諾的中介效果檢定

本研究係以迴歸分析來檢驗組織承諾對組織公平與組織公民行為關係上的中介效果，迴歸分析結果結果，如表 4-29 所示：

表 4-29 中介變數檢定迴歸分析表

	組織承諾 標準化系數	組織公民行為 標準化系數	組織公民行為 標準化系數
控制變項			
性別	-.007	-.058	-.054
年齡	.145	.218**	.146*
婚姻狀況	-.005	.069	.071
服務年資	.011	-.058	-.063
職務	-.013	-.161**	-.155
自變項			
組織公平	.534***	.455***	.191***
組織承諾			.493***
R	.548	.524	.667
R 平方	.300	.275	.445
調整後 R 平方	.284	.258	.430
F	113.288***	79.356***	97.545***

註：**p<.01，***p<.001

資料來源：本研究整理。

根據Baron 與Kenny（1986）建議，以迴歸模式驗證中介效果時，中介效果成立需有幾項要件，包括：1.自變項與中介變項間存在顯著關係。由表顯示組織公平與組織承諾之間具顯著正向關係（ $\beta=.534$ ， $p<.001$ ）；2.自變項與中介變項存在顯著關係，組織公平與組織公民行為之間有顯著正向關係（ $\beta=.455$ ， $p<.001$ ）；3.在置入中介變項後會降低自變項對依變項之關係，而自變項與依變項的關係會因中介變項的存在而減弱，為部分中介效果，若變得不顯著時，則為完全中介效果。由表得知，在未加入組織承

諾時，組織公平與組織公民行為之間具有顯著相關 ($\beta=.455$ ， $p<.001$)，當納入組織承諾（中介變項）後，組織公平與組織公民行為間之顯著性明顯減弱 ($\beta=.191$ ， $p<.001$)。綜合上述，組織承諾在組織公平與組織公民行為之間為部分中介效果，本研究假設H7：台中市公立大學行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行為具完全中介效果，結果假設不成立。

第七節 假設檢定

本研究所探討之假設檢定結果彙整，如表4-30 所示。

表 4-30 假設檢定結果總表

研究假設內容	檢定結果
假設 H1：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織公平上有顯著差異。	
1-1 不同「性別」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	不成立
1-2 不同「年齡」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	部分成立
1-3 不同「教育程度」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	部分成立
1-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	部分成立
1-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	部分成立
1-6 不同「職務別」之行政人員在組織公平上有顯著差異。	成立
假設 H2：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織承諾上有顯著差異。	
2-1 不同「性別」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	不成立
2-2 不同「年齡」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	部分成立
2-3 不同「教育程度」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	部分成立
2-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	不成立
2-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	不成立
2-6 不同「職務別」之行政人員在組織承諾上有顯著差異。	部分成立
假設 H3：不同背景變項對於台中市公立大學行政人員在組織公民行為有顯著差異。	
3-1 不同「性別」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	不成立
3-2 不同「年齡」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	成立

表 4-30 (續)

3-3 不同「教育程度」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	部分成立
3-4 不同「婚姻狀況」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	不成立
3-5 不同「在本校服務年資」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	部分成立
3-6 不同「職務別」之行政人員在組織公民行為有顯著差異。	成立
假設 H4：台中市公立大學行政人員之組織公平與組織承諾間有顯著正向影響。	成立
假設 H5：台中市公立大學行政人員之組織公平與組織公民行為間有顯著正向影響。	成立
假設 H6：台中市公立大學行政人員之組織承諾與組織公民行為間有顯著正向影響。	成立
假設 H7：台中市公立大學行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行為具完全中介效果。	不成立

資料來源：本研究者整理。



第五章 結論與建議

本研究係以台中市公立大學行政人員為研究對象，依據研究動機目的、相關文獻探討、問卷調查及統計分析結果，歸納出本研究之主要發現，並提出具體結論與建議，以作為學校行政人力資源管理政策之制定之參考。

第一節 研究結論

根據前章之統計分析結果，歸納本研究之主要發現。

壹、組織公平之現況分析與行政人員在不同背景變項的差異情形

一、現況分析

台中市公立大學行政人員對組織公平知覺的現況屬中等略高，以「互動公平」最高，「程序公平」次之，再者為「分配公平」。

二、不同個人背景變項的差異情形

(一) 在「性別」方面

男性行政人員與女性行政人員在整體與各構面並無顯著差異。

(二) 在「年齡」方面

在分配公平構面，呈現「31-40歲以下」組高於「30歲以下」與「41-50歲以下」組行政人員的情形；在互動公平構面，呈現「31-40歲以下」組高於「41-50歲以下」組行政人員的情形。

(三) 在「教育程度」方面

在組織公平整體，呈現「大學」組高於「專科(含)以下」與「研究所(含)以上」組行政人員的情形；在程序公平構面，呈現「大學」組高於「研究所

(含)以上」組行政人員的情形；在互動公平構面，呈現「大學」組高於「專科(含)以下」組行政人員的情形。

(四) 在「婚姻」方面

在組織公平整體與程序公平構面，均呈現未婚行政人員的知覺程度高於已婚行政人員，在分配公平與互動公平構面已婚與未婚行政人員並無顯著差異之情形。

(五) 「在本校服務年資」方面

在組織公平整體，呈現「大學」組高於「專科(含)以下」與「研究所(含)以上」組行政人員的情形；在程序公平構面，呈現「10以上未滿15年」組高於「5以上未滿10年」與「15年以上」組行政人員的情形；在互動公平構面，呈現「10以上未滿15年」組高於「15年以上」組行政人員的情形；在組織公平整體與分配公平構面呈無顯著差異之情形。

(六) 在「職務」方面

在組織公平整體與各構面，均呈現擔任主管職務行政人員的知覺程度高於非主管職務之行政人員。

貳、組織承諾程度之現況分析與行政人員在不同背景變項的差異情形

一、現況分析

台中市公立大學行政人員對組織承諾程度的現況屬中等，各構面以「努力意願」最高，「留職傾向」次之，再者為「認同組織」。

二、不同個人背景變項的差異情形

(一) 在「性別」方面

男性行政人員與女性行政人員在整體與各構面並無顯著差異。

(二) 在「年齡」方面

在留職傾向構面，呈現「51歲以上」高於「31-40歲以下」行政人員的情形；在組織承諾整體、認同組織與努力意願構面，年齡則無顯著差異的情形。

(三) 在「教育程度」方面

在組織承諾整體，呈現「大學」組高於「研究所(含)以上」行政人員的情形；在組織認同構面，呈現「大學」組於「研究所(含)以上」行政人員的情形；在留職傾向構面，呈現「專科」、「大學」高於「研究所(含)以上」行政人員的情形。

(四) 在「婚姻」方面

在組織承諾整體與各構面，均呈現已婚與未婚行政人員並無顯著差異之情形。

(五) 「在本校服務年資」方面

在組織承諾整體各構面，不因在本校服務年資之因素而呈現顯著差異的情形。

(六) 在「職務」方面

在組織承諾整體、組織認同與留職傾向構面，顯示不同職務之行政人員，不因職務不同而有所顯著差異。在努力意願構面則呈現擔任主管職務行政人員的承諾程度高於非主管職務之行政人員。

參、組織公民行為之現況分析與行政人員在不同背景變項的差異情形

一、現況分析

台中市公立大學行政人員對組織公民行為的現況屬中等略高，各構面以「利於他人行為」最高，「利於組織行為」次之。

二、不同個人背景變項的差異情形

(一) 在「性別」方面

男性行政人員與女性行政人員在整體與各構面並無顯著差異。

(二) 在「年齡」方面

在組織公民行為整體，呈現「41-50歲以下」行政人員高於「31-40歲以下」行政人員的情形；在利於組織行為構面，呈現「41-50歲以下」高於「30歲以下」組行政人員的情形；在利於他人行為構面，呈現「41-50歲以下」高於「31-40歲以下」組行政人員的情形。

(三) 在「教育程度」方面

在組織公民行為整體、利於組織行為構面，不因教育程度之不同而有所顯著差異；在利人他人行為構面，呈現「專科(含)以下」行政人員高於「大學」與「研究所(含)以上」行政人員的情形。

(四) 在「婚姻」方面

在組織公民行為整體與各構面，均呈現已婚與未婚行政人員並無顯著差異之情形。

(五) 「在本校服務年資」方面

在利於他人行為構面，呈現「10以上未滿15年」行政人員高於「1以上未滿5年」行政人員的情形；在組織公民行為整體與利於組織行為構面，呈無顯著差異之情形。

(六) 在「職務」方面

在組織公民行為整體與各構面，均呈現擔任主管職務行政人員的知覺程度高於非主管職務之行政人員。

肆、台中市公立大學行政人員之組織公平與組織承諾間之影響

組織公平與組織承諾間呈顯著正向關係；再透過迴歸分析加以驗證，在控制其他變數之影響下，組織公平對組織公民行為具顯著正向關係，亦即台中市公立大學行政人員若知覺組織公平愈高，其對學校所展現之組織公民行為愈高。

伍、台中市公立大學行政人員之組織公平、組織公民行為間之影響

組織公平與組織公民行為間呈顯著正向關係；再透過迴歸分析加以驗證，在控制其他變數之影響下，組織公平對組織公民行為具顯著正向關係，亦即台中市公立大學行政人員若知覺組織公平愈高，其對學校所展現之組織公民行為愈高。

陸、台中市公立大學行政人員之組織承諾、組織公民行為間之影響

組織承諾與組織公民行為間呈顯著正向關係；再透過迴歸分析加以驗證，在控制其他變數影響下，組織承諾對組織公民行為具顯著正向關係，亦即台中市公立大學行政人員組織承諾愈高，其所表現之組織公民行為愈高。

柒、組織承諾的中介效果

組織承諾在組織公平與組織公民行為之間不存在完全中介效果為部分中介效果，本研究假設：台中市公立大學行政人員之組織承諾對組織公平及組織公民行為具完全中介效果不成立。

第二節 研究建議

依據研究結論，分別對學校、行政人員及後續研究提出建議如下：

壹、給學校實務之建議

一、業務分配量及劃分之原則

從研究發現組織公平知覺的現況屬中上程度，以「互動公平」最高，「程序公平」次之，在「分配公平」的知覺程度最低。建議學校在行政業務分配及劃分上，應確實依職責劃分業務，依所擔任職務及薪資分配行政人員之業務量，避免擔任職位、薪資低的行政人員，分配較複雜之業務並承擔較重之責任，卻反而讓職位、薪水高的行政人員分配較少業務量或承擔責任較輕的工作，在權責不符及業務量分配不均之情況下，自易弱化行政人員對學校組織公平的知覺程度。

二、適度的職務輪調

學校教學及行政單位，普遍存在著行政人員長期擔任同一性質之工作常達5年以上之情形，此狀況極易造成行政人員對所從事之工作產生倦怠並失去熱情與動能；再者，長期擔任同一性質之工作，會讓行政人員產生抗拒革新之心態，拒絕調整現任職務或不配合之行為。此因素均間接促使組織老化並阻礙組織發展，建議學校單位應建

立實施職務輪調制度，使行政人員有機會學習新的工作，增加職務歷練之工作經驗。更可藉此機會培養行政管理人才，於單位行政人員在對內或對外業務需要溝通協調時，能有足夠能力針對發生問題提供意見，並協助同仁解決問題，將有助提昇組織整體效能。

三、強化行政人員對學校願景之認同

臺中市公立大學行政人員對組織承諾程度的現況屬中等，以「認同組織」之知覺程度最低，建議學校人事管理單位，定期舉辦新進行政人員職能教育講習，促使新進行政人員能快速熟悉學校之環境及執行業務等流程，並藉此宣揚學校之願景與核心價值，讓行政人員瞭解組織目標及學校未來發展的方向，激發行政人員工作熱忱，共同朝向發展學校目標而努力。學校願景是主管人員與行政人員共同的責任，若能將理念落實於學校單位每一個同仁心中，將有助組織之永續經營。

四、強化主管人員工作知能與領導統御能力

建立良好人際互動關係，有助於組織效能之提昇，主管人員應具備溝通、協調及管理之能力，多瞭解關心及體恤部屬需求，並對於工作上所遇困難給予協助或指導。選擇適合的領導方式，善用激勵原則，多讚賞及獎勵部屬，建立彼此間之信任關係，將有助於行政人員展現組織公民行為，發揮工作才能，提昇組織效能，建議人事管理單位應定期舉辦領導人員研習，加強學校單位主管人員工作職能與領導統御能力。

五、升遷制度透明化

公立學校亦屬公務體系之一環，多數學校均訂有人事陞遷作業規定，但多流於形式，因人設事或憑藉主管個人喜好與關係，導致升遷制度不公平，形同虛設。在主管人員的陞遷制度上，應避免重視學歷而不重視職務歷練，致使主管人員對單位內行政人員工作性質不瞭解，較無法體諒人員工作之辛勞，亦無法有效處理或指導行政人員之業務，導致主管人員形同橡皮圖章，無法發揮應有功能。在普遍重視學歷不重視職務歷練之情況下，致使久任之行政人員，在無背景與人際關係環境下，苦幹實幹卻苦無陞遷機會，長期對組織分配公平與留任組織的價值存疑，勢必影響組織承諾與組織

公民行為之展現。建議學校在陞遷制度上，應秉持公平、公開之透明制度，將行政人員之學歷與經歷一併考量，因材施教，讓卓越之行政人員有機會為學校服務。

貳、給行政人員之建議

一、多方參與機關聯誼活動

對於機關辦理內部相關聯誼活動或其他意見溝通時，員工應踴躍參與並適時提供意見，尤其在工作業務量分配不均或有權責不符之情況，最好透過適當管道進行雙向溝通，一方面亦讓主管人員瞭解行政人員正面臨之問題與困境，藉由彼此之同理心，避免意見嚴重衝突，最後導致行政人員對學校組織公平的知覺度下降。

二、配合機關內部職務輪調

機關進行內部職務調動，積極之目的在於加強員工工作歷練之機會與經驗，行政人員面對職務異動時，應秉持樂觀積極的態度面對，對於新事物、新業務，應隨時保持不齒下問的精神，如此才能發現更多問題，甚至發現新的處理模式及工作方法。經過輪調後經驗長久累積，在單位面臨到新業務或其他複雜業務，難以處理時，可藉由職務輪調之機制，讓行政人員以更宏觀、更完整的專業能力來處理問題，對機關整體而言，必有助於提昇組織之整體效能。

三、加強自我專業知能

行政人員如何加強提昇自我專業知能，除對於本身職掌業務及相關規定均須熟悉外，另外必須透過受訓、研習、網路終身學習等相關管道，學習到更新、更有用的專業知識，並與多元化、多樣化、多變化之社會型態接軌，並充分瞭解公務人員之核心價值，成為現代化的公務員，這一切均有賴於行政人員對於終身學習的態度。

參、對後續研究者之建議

一、研究對象

本研究係以國立中興大學、國立台中教育大學、國立勤益科技大學及國立臺中科技大學等4所學校之行政人員為研究對象，不包含約用工讀生，專案計劃工作人員、實習教師及專案教師等人員，研究範圍僅以台中市4所國立大學為研究範圍。建議未來

研究者可將研究範圍擴及其他縣市國(中)小、高中(職)或其他大學，在研究對象方面亦可擴大樣本就國立與私立大學行政人員進行比較分析，可進一步驗證兩者間之差異，以建立教育單位在探討組織公平對組織承諾與組織公民行為研究資料之完整。

二、研究變項

本研究係以組織公平、組織承諾與組織公民行為作為探討之變項，建議未來研究者之研究架構可納入組織信任、組織支持、組織文化、工作滿意度、心理契約、情緒管理等變項進行探討。在人口背景變項方面，本研究僅列七項，後續研究者可根據研究對象及架構做適度之調整。

三、研究方法

本研究以組織公平、組織承諾與組織公民行為為研究變項，透過問卷設計進行調查，由於受試者填答時，有可能受到眾多因不確定因素之影響，例如個人態度、情緒及主觀認知工作上的壓力、職位及所處工作單位環境等，而未能確實反應實際情形，或因誤解題意而產生不同的解讀，建議後續研究者可輔以「深度訪談」、「個案分析」等質性研究方法進行，蒐集更多資料，使研究架構更趨完整，更具參考之價值。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

吳明隆（2009）。**SPSS操作與應用：問卷統計分析實務（二版）**。台北：五南圖書出版股份有限公司。

二、期刊論文

王艾苓（2009）。組織公平研究對學校行政的啟示學校行政。**學校行政雙月刊**，**59**，96-112。

李玉萍、吳文昌（2008）。公務人員之組織公民行為、公平與績效間關係之研究－以南區議會為例。**樹德科技大學學報**，**10**（1），125-153。

吳政達（2009）。學校組織中領導者與部屬交換關係、組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為影響之研究。**教育政策論壇**，**12**（1），141-161

卓正欽、郭宏偉（2015）。組織公平與組織公民行為之關係：以工作滿足為中介變數。**管理資訊計算**，**4**（1），頁263-276。

施智婷、林鈺琴（2012）。領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模型驗證：資源配置與社會資本觀點。**管理學報**，**29**（1），1-16。

孫思源、潘豐泉、林重均（2011）。大學行政服務品質初探、服務氣候及組織公民行為效果。**人力資源管理學報**，**11**（4），1-22。

陳怡昌、李承陽、羅敏文（2007）。組織公平、工作價值觀與組織公民行為之關係研究。**國立虎尾科技大學學報**，**26**（1），67-80

陳詳衡（2012）。組織公平與組織公民行為關係之探討。**桃園創新學報**，**32**，327-340。

黃啟雯、李丁文、李珠華，（2013）。組織公平對門市銷售人員人格特質與工作滿足影響之干擾效果。**華人前瞻研究**，**10**（1），29-48。

黃淑娟（2012）。教師組織承諾與教師組織公民行為關係之後設分析。《學校行政》，78期，80-96。

黃麗鴻、黃芳銘（2012）。國小教師心理資本、工作滿意與組織公民行為關係之研究。《αβγ量化研究學刊》，4（4），29-53。

楊佩綺、林永順、顏財發（2007）。公平性與滿意度的主要構面與滿意度對信任、關係承諾的影響：連鎖早餐店實證研究。《生物與休閒事業研究》，5（2），19-32。

廖紫柔、魏乃捷、李欣宜（2014）。組織公平、主管部屬關係品質、服務導向組織公民行為之結構模式研究。《管理資訊計算》，3（2），64-77。

謝豐宇、賴志峰（2012）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究。《學校行政雙月刊》，82，47-69。

三、學位論文

方慈霞（2011）。《領導風格、工作動機對工作投入之影響—以組織公平為調節變項》。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

王國峯（2010）。《臺北市初任警員工作壓力、組織承諾及壓力反應之研究》。台北大學社會學系碩士論文，未出版，新北市。

江信逸（2008）。《企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究》。南臺科技大學碩士論文，未出版，台南。

何武恭（2003）。《學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾》。義守大學工業工程與管理學系碩士論文，未出版，高雄。

吳汶憲（2011）。《國小教師組織公平與組織承諾之相關研究》。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。

吳昆達（2011）。《國民小學行政人員工作壓力與組織承諾之研究—以彰化縣國民小學為例》。國立彰化師範大學商業教育學系研究所碩士論文，未出版，彰化。

- 吳慧君（2004）。主管領導型態、行政人員自我效能、組織承諾與工作滿意度關係之研究-以某私立醫學大學為例。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 李政翰（2004）。桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 李純慧（2009）。金融業、營建業之組織公平與組織公民行為關係之實證比較。屏東科技大學企業管理系所碩士論文，未出版，屏東。
- 卓誼珮（2013）。科技大學行政人員、知覺組織公平、組織效能。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林永欽（2004）。軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究--以陸軍單位為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士在職專班論文，未出版，高雄。
- 林光明（2003）。領導風格對組織承諾及組織公民行影響之研究-以桃園縣政府為例。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林建文（2011）。工作滿意與組織承諾之關係—以嘉義市政府警察局為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林建農（2009）。企業內部行銷機制對組織成員離職傾向之影響-組織承諾中介效果。國立臺北商業技術學院商學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林淑姬（1992）。薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。
- 邱淑琳（2009）。科技業系統商成員知覺組織公平、情緒勞務與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所組織發展與領導在職進修專班碩士論文，未出版，高雄。
- 邱麗蓉（2003）。組織公平與組織公民行為關係之研究-以苗栗縣國民小學為例。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，台北。

- 施明妮（2006）。教育大學教師工作壓力與組織承諾之研究-以屏東教育大學為例。國立屏東教育大學教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 孫苡甄（2013）。校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究：以組織公平為中介變項。南台科技大學人力資源管理研究所碩士班論文，未出版，台南。
- 孫領弟（2003）。組織公平、信任與組織員工工作滿足之相關研究-以基隆市政府為例。國立海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆。
- 涂詩珮（2015）。臺北市國中學校行政人員組織公民行為與內部顧客滿意度之關係。輔仁大學成人教育研究教育領導與發展研究所在職專班碩士班論文，未出版，台北。
- 翁招玉（2010）。成人教育志工工作價值、工作投入、工作滿足與組織承諾關係之研究。國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文，未出版，嘉義。
- 張也青（2010）。學校行政人員工作輪調、組織氣候及組織承諾關係之研究。淡江大學公共行政學系公共政策碩士班論文，未出版，台北。
- 張友中（2010）。家長式領導與學校組織公平對國小教師體育工作投入影響之研究。國立臺東大學體育學系體育教學碩士論文，未出版，台東。
- 張展豪（2006）。飼料公司領導者與部屬交換關係和工作績效之關係研究-以組織承諾為中介變數之研究。國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文，未出版，屏東。
- 郭雅玲（2007）。非營利組織工作人員專業承諾、情緒勞務與服務品質關係之研究—以高雄市身心障礙組織為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，未出版，高雄。
- 楊登伍（2004）。師徒關係對組織承諾與組織公民行為影響之研究—國稅局稅務人員之分析。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。

- 陳乃禎（2005）。**技職校院進修教育部門行政人員工作壓力、組織承諾與職業倦怠關係之研究**。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士班論文，未出版，高雄。
- 陳啟東（2005）。**高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究**。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化。
- 陳增朋（2007）。**組織公平、工作滿意與職場偏差行為關係之研究**。國立台灣師範大學體育學系碩士論文，未出版，台北。
- 曾阡茹（2007）。**私立大學工作輪調、工作倦怠感及組織承諾相關性之研究—以東海大學行政人員為例**。東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士班論文，未出版，台中。
- 曾進發（2004）。**臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究**。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 葉淑芬（2008）。**技術校院行政人員工作滿意對組織承諾之關聯性研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士班論文，未出版，台北。
- 劉大為（2007）。**非編制內行政人員組織承諾與工作滿意之相關研究—以南部地區國立大學**。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 劉至剛（2004）。**組織公平、組織承諾對組織公民行為影響之研究—以外派人員為例**。大葉大學國際企業經營研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化。
- 劉和楨（2011）。**護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效之研究**。中臺科技大學護理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 劉富美（2004）。**工作特性與組織承諾、組織公民行為關係之研究—以宜蘭縣鄉鎮市公所為例**。佛光大學人文社會學院管理研究所碩士論文，未出版，宜蘭。
- 蔡秀琴（2006）。**國立大學行政人員心理契約、組織承諾與組織公民行為關係之研究**。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士班論文，未出版，高雄。

- 蔡昂潤（2009）。運用結構方程式探討績效評估特性、組織公平與組織承諾之間的關係。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士論文，未出版，台南。
- 鄭清揚（2005）。組織公平、工作滿意與職場偏差行為關係之研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蕭雪梅（2002）。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 賴姿伶（2012）。大學行政人員工作特性、組織公平與工作滿意度之研究。國立東華大學教育行政與管理學系研究所碩士班論文，未出版，花蓮。
- 顏永興（2010）。大學校院教務處行政人員角色壓力、工作滿足與組織公民行為之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 顏聲遠（2011）。組織氣候、組織承諾與知識分享態度之研究－以高屏地區公立大學校院行政人員為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 羅青華（2013）。學校行政人員、組織承諾、知識分享。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士論文，未出版，宜蘭。
- 蘇嘉偉（2009）。組織公平與組織信任、組織承諾、組織公民行為間的影響-以中部某大學為例。逢甲大學工業工程與系統管理學研究所碩士班論文，未出版，台中。
- 黃季元（2011）。組織公平、組織承諾與組織公民行為影響之研究－以全志願役型態之軍事組織為例。中華大學行政管理學系碩士論文，未出版，新竹。

四、網路電子資料

- 教育部（2013）。轉型與突破教育部人才培育白皮書，2013年12月4日，取自：
http://ed.arte.gov.tw/uploadfile/Book/3281_教育部人才培育白皮書.pdf。
- 國家發展委員會（2014）。中華民國人口推計（103至150年）報告，2014年8月31日，取自：
http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72。

貳、西文部份

- Adams, J. Stacey (1963). Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp.289-329). Greenwich, CT: JAI Press.
- Barnard, C. (1938) . *The functions of the executive*. Cambridge. MA: President And Fellows Of Harvard University.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Comrey, A. (1973). *A first course on factor analysis*. London: Academic Press.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), 463-484.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 141-183.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 6(2), 399-432.
- Homans, G. G. (1961). *Social behavior : It's elementary forms*. New York : Harcourt, and Brace.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavior Science*, 9, 131-146.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: McCraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, *37*, 656-669.
- Lamsa, A. M. and Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership and Organization Development Journal*, *21*(6):297-306
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-855.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalization of organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, *24*, 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages*. New York, NY: Academic Press.
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *28*, 67-78
- Niehoff, B.P. & Mooran, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*, 527-566.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior : In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp.43-72) .
CT: JAI Press.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Porter, L.W. , & Smith, F. J.(1976), Organizational commitment and managerial turnover : A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 87-98.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Williams, M. L. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers: trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors . *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Riechers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465-476.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press.
- Staw, B. M. (1984) . Organizational behavior: A review and performance of the fields outcome variables. *Annual Review of Psychology, 35*, 627-666
- Steers , R . M . (1977) . Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978) . Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, *21*,380-396.

Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 487-495.



附錄一、組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究—以台中市公立大學行政人員為例【預試問卷】

各位先進您好：

這是一份探討組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究問卷，很感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷，請您依工作上實際的感受來填寫這份資料。

本問卷共分四部份，採不記名方式進行，填寫之資料亦僅供個人學術研究之用，不另作他用，資料絕對保密，請安心填答。

敬祝
平安順心

東海大學公共事務碩士專班
指導教授：柯義龍副教授
研究生：張麗珠敬上

第一部分：個人基本資料（請在適當的「」內打「v」）

1. 性別：男 女
2. 年齡：30歲以下 31-40歲以下 41-50歲以下 51歲以上
3. 教育程度：專科（含）以下 大學 研究所（含）以上
4. 婚姻狀況：未婚 已婚
5. 在本校服務年資：未滿1年 1年以上未滿5年 5年以上未滿10年
10年以上未滿15年 15年以上
6. 職務：主管職務 非主管職務

(請繼續下一頁)

第二部分：組織公平量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 相對於其他成員，我認為組織給予我的待遇是合理的。	<input type="checkbox"/>				
2. 我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。	<input type="checkbox"/>				
3. 我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。	<input type="checkbox"/>				
4. 相對於我的工作量，我認為所得到的薪資是合理的。	<input type="checkbox"/>				
5. 長官會依照擔任之職務合理的分配工作與任務	<input type="checkbox"/>				
6. 在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法與意見。	<input type="checkbox"/>				
7. 我的主管在蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。	<input type="checkbox"/>				
8. 在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。	<input type="checkbox"/>				
9. 所有制定的決策，均一致適用於全體員工。	<input type="checkbox"/>				
10. 主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。	<input type="checkbox"/>				
11. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會對我表現尊重的態度。	<input type="checkbox"/>				
12. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。	<input type="checkbox"/>				
13. 在制定與我工作有關的決策時，長官總會體諒我的工作處境。	<input type="checkbox"/>				
14. 在制定與我工作有關決策時，都能很清楚的解釋。	<input type="checkbox"/>				
15. 當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。	<input type="checkbox"/>				
16. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會考慮我的個人需求。	<input type="checkbox"/>				

(請繼續下一頁)

第三部分：組織承諾量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我對於本校的福利措施很滿意，值得我繼續服務。	<input type="checkbox"/>				
2. 我覺得繼續留在本校服務，對自己各方面都有很大的益處。	<input type="checkbox"/>				
3. 我覺得在本校服務令我感到光榮。	<input type="checkbox"/>				
4. 我覺得在本校工作讓我有歸屬感。	<input type="checkbox"/>				
5. 我對本校的未來深具信心。	<input type="checkbox"/>				
6. 我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。	<input type="checkbox"/>				
7. 我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。	<input type="checkbox"/>				
8. 我會盡力維護單位的形象。	<input type="checkbox"/>				
9. 我能發揮自己的能力，為本校服務。	<input type="checkbox"/>				
10. 我願意付出額外的努力，協助學校達成任務，即使延長工作時間無任何酬勞。	<input type="checkbox"/>				
11. 我會因任職學校對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。。	<input type="checkbox"/>				
12. 為了能留在本校服務，我願意接受主管指派的任何工作。	<input type="checkbox"/>				
13. 我服務的單位是一個理想的工作場所。。	<input type="checkbox"/>				
14. 我很慶幸能到本校服務。	<input type="checkbox"/>				
15. 雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本校服務。	<input type="checkbox"/>				

(請繼續下一頁)

第四部分：組織公民行為量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我會主動對外人說明或宣揚本校的特點或向外人解釋對於本校的誤解。	<input type="checkbox"/>				
2. 我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。	<input type="checkbox"/>				
3. 我會以主動的態度參與單位內部相關活動。	<input type="checkbox"/>				
4. 我會主動幫助新同仁適應工作環境。	<input type="checkbox"/>				
5. 主動分擔或代理同事之工作。	<input type="checkbox"/>				
6. 我樂於協助同仁解決工作上的問題或困難。	<input type="checkbox"/>				
7. 對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。	<input type="checkbox"/>				
8. 對於自身負責的工作，我總會自我訂定進度去完成。	<input type="checkbox"/>				
9. 我會提早到校並立即著手處理公務。	<input type="checkbox"/>				
10. 即時無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守校內規定。	<input type="checkbox"/>				
11. 我不會為了個人利益而斤斤計較或爭功諉過。	<input type="checkbox"/>				
12. 我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。	<input type="checkbox"/>				
13. 我不會在校內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。	<input type="checkbox"/>				
14. 我不會利用學校資源或上班時間，處理私人事務。	<input type="checkbox"/>				
15. 我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。	<input type="checkbox"/>				
16. 我會利用公務之餘進修，甚至自費進修。	<input type="checkbox"/>				

【本問卷到此結束，非常感謝您的協助！】

附錄二、組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究 一以台中市公立大學行政人員為例【正式問卷】

各位先進您好：

這是一份探討組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究問卷，很感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷，請您依工作上實際的感受來填寫這份資料。

本問卷共分四部份，採不記名方式進行，填寫之資料亦僅供個人學術研究之用，不另作他用，資料絕對保密，請安心填答。

敬祝

平安順心

東海大學公共事務碩士專班

指導教授：柯義龍副教授

研究生：張麗珠敬上

第一部分：個人基本資料（請在適當的「」內打「v」）

1. 性別：男 女
2. 年齡：30歲以下 31-40歲以下 41-50歲以下 51歲以上
3. 教育程度：專科（含）以下 大學 研究所（含）以上
4. 婚姻狀況：未婚 已婚
5. 在本校服務年資：未滿1年 1年以上未滿5年 5年以上未滿10年
10年以上未滿15年 15年以上
6. 職務：主管職務 非主管職務

(請繼續下一頁)

第二部分：組織公平量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我的主管在蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。	<input type="checkbox"/>				
2. 在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。	<input type="checkbox"/>				
3. 在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法與意見。	<input type="checkbox"/>				
4. 主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。	<input type="checkbox"/>				
5. 我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。	<input type="checkbox"/>				
6. 我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。	<input type="checkbox"/>				
7. 相對於我的工作量，我認為所得到的薪資是合理的。	<input type="checkbox"/>				
8. 相對於其他成員，我認為組織給予我的待遇是合理的。	<input type="checkbox"/>				
9. 當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。	<input type="checkbox"/>				
10. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。	<input type="checkbox"/>				
11. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會對我表現尊重的態度。	<input type="checkbox"/>				
12. 在制定與我工作有關的決策時，長官總會體諒我的工作處境。	<input type="checkbox"/>				
13. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會考慮我的個人需求。	<input type="checkbox"/>				

(請繼續下一頁)

第三部分：組織承諾量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我覺得繼續留在本校服務，對自己各方面都有很大的益處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對本校的未來深具信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得在本校服務令我感到光榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我覺得在本校工作讓我有歸屬感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 為了能留在本校服務，主管指派的任何工作我都欣然接受。。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會因任職學校對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我很慶幸能到本校服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本校服務。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我能發揮自己的能力，為本校服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我願意付出額外的努力，協助學校達成任務，即使延長工作時間無任何酬勞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(請繼續下一頁)

第四部分：組織公民行為量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1.對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。	<input type="checkbox"/>				
2.即時無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守校內規定。	<input type="checkbox"/>				
3.我會提早到校並立即著手處理公務。	<input type="checkbox"/>				
4.我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。	<input type="checkbox"/>				
5.我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。	<input type="checkbox"/>				
6.我會以主動的態度參與單位內部相關活動。	<input type="checkbox"/>				
7.對於自身負責的工作，我總會自我訂定進度去完成。	<input type="checkbox"/>				
8.我樂於協助同仁解決工作上的問題或困難。	<input type="checkbox"/>				
9.我不會為了個人利益而斤斤計較或爭功諉過。	<input type="checkbox"/>				
10.我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。	<input type="checkbox"/>				
11.我不會利用學校資源或上班時間，處理私人事務。	<input type="checkbox"/>				

【本問卷到此結束，非常感謝您的協助！】