



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

組織政治知覺不良後果的淡化因素

研究生：郭莎莉 撰

指導教授：何金銘 博士

中華民國九十三年七月

致 謝 辭

終於完成個人階段性的目標，在書寫誌謝辭之際，真是既感慨又興奮！兩年前在圖書館苦讀報考的情景仍歷歷在目，這兩年來工作、家庭與學業三方面兼顧的日子雖苦、但卻真是值得回憶！

本篇論文得以付梓，首要感謝恩師 何金銘教授的諄諄教誨、誨而不倦，恩師不辭辛勞地利用上課前後時間教導我們，無論是問卷發放、統計分析及論文撰寫的過程中均予以最大的支持與耐心的指導，在此向恩師要致上最深的敬意與謝意。

同時也要感謝王湧泉教授及曾憲朗教授二位口試委員提供的寶貴意見及細心指導，斧正疏漏之處，使本文得以更加完備。另要感謝同窗好友鈴蘭、美惠、純萍、苡彤、素華、瑋志、美玉、貝貝與書芳姐，這一年來大家相互扶助，砥礪切磋，共同努力一起走完了這段艱辛的路程，也給了我許多的鼓勵與支援。

最後，謹以此論文獻給我心目中最感激的外子瀚陽，在這段期間除了本身工作的重任外，又為我擔下家中所有的一切，付出最大的包容及支持，讓我得以全力以赴，無後顧之憂地完成學業。感謝我最敬愛的父母及公婆，你們永遠是我在人生的道路上不斷向前的推動力。

郭莎莉 謹誌於高雄西子灣

2004年7月15日

論文摘要

論文名稱：組織政治知覺不良後果的淡化因素

頁數：135

院校系所：國立中山大學人力資源管理研究所

畢業時間及摘要別：九十二學年度第二學期碩士學位論文摘要

研究生：郭莎莉 (*Sha-Lieh Kuo*)

指導教授：何金銘 博士 (*Chin-ming Ho*)

本研究依循 Ferris et al. (1989) 模型，討論干擾變數中「瞭解」、「控制」、「內外控人格」、「A 型人格」與「與主管共事年資」影響組織政治知覺與工作績效、離職傾向、工作投入、工作壓力、公民行為、工作滿足、組織承諾等後果變項之關係；本研究以台灣大型企業為主，共蒐集 1653 份有效問卷，調查資料分別以因素分析、信度分析、相關、迴歸及層級迴歸等方法分析。研究結果發現組織政治知覺對工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾確實造成負面影響；而離職傾向、工作壓力亦具有顯著正向影響；在干擾變數探討中「瞭解」、「控制」、「內外控人格」與「A 型人格」在組織政治知覺與後果變項之間具有顯著之干擾效果；但「與主管共事年資」卻在組織政治知覺與後果變項之間不具干擾效果。

關鍵詞：組織政治知覺、瞭解、控制、內外控人格、A 型人格



The Moderators serve as Antidotes to the Negative Outcomes associated with Perceptions of Organizational Politics

Abstract

The purpose of this investigation is based on the model proposed by Ferris et al. (1989) to explore the moderating effect on the relation between the perceptions of organizational politics and job performance, intention to turnover, job involvement, job stress, citizenship behavior, job satisfaction & organizational commitment. Data collected from 1653 employees of Taiwan enterprises. The data were analyzed by applying statistical methods, including factor analysis, reliability, correlation, regression and canonical correlation analysis. The major findings of this study are as follow:

Perceptions of organizational politics were found have the negative relationships with job performance, job involvement, citizenship behavior, job satisfaction and organizational commitment; and perceptions of organizational politics were found have the positive relationships with turnover intention and job stress.

Understanding, control, locus of control, type A personality and tenure with supervisor as moderators of the relationships between perceptions of organizational politics and all outcome variables was examined. Results indicated that understanding, control, locus of control, type A personality can moderate the relationship between organizational politics and outcome variables. But tenure with supervisor can not moderate the relationship between organizational politics and outcome variables.

Keywords : perceptions of organizational politics, understanding, control, locus of control, type A personality

目 錄

圖目錄.....	III
表目錄.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	2
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 組織政治知覺的理論與研究.....	5
第二節 組織政治知覺與後果變項之相關研究.....	20
第三節 干擾變數定義及相關研究.....	28
第三章 研究方法.....	32
第一節 研究架構.....	32
第二節 研究假設.....	33
第三節 研究變數之操作型定義.....	37
第四節 資料蒐集方法及量表分析.....	42
第五節 資料分析方法.....	51
第四章 實證分析.....	52
第一節 各研究變數之相關分析.....	52
第二節 組織政治知覺對其後果變項之影響分析.....	53
第三節 干擾效果之分析與探討.....	59
第五章 結論與建議.....	116
第一節 研究結論.....	116
第二節 建議.....	119

參考文獻.....122
附錄 研究問卷.....127



圖 目 錄

圖 1-3-1	研究流程圖	4
圖 2-1-1	組織政治知覺模型	6
圖 3-1-1	研究架構圖	32
圖 4-3-1	瞭解對一般政治行為與工作績效之干擾作用	66
圖 4-3-2	瞭解對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用	67
圖 4-3-3	瞭解對政策與實務差距與工作績效之干擾作用	68
圖 4-3-4	瞭解對政策與實務差距與離職傾向之干擾作用	69
圖 4-3-5	瞭解對政策與實務差距與公民行為之干擾作用	70
圖 4-3-6	控制對一般政治行為與工作績效之干擾作用	78
圖 4-3-7	控制對一般政治行為與工作壓力之干擾作用	79
圖 4-3-8	控制對一般政治行為與工作滿足之干擾作用	80
圖 4-3-9	控制對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用	81
圖 4-3-10	控制對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用	82
圖 4-3-11	控制對政策與實務差距與工作滿足之干擾作用	83
圖 4-3-12	控制對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用	84
圖 4-3-13	內外控人格對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用	92
圖 4-3-14	內外控人格對政策與實務差距與工作投入之干擾作用	93
圖 4-3-15	內外控人格對政策與實務差距與公民行為之干擾作用	94
圖 4-3-16	A 型人格對一般政治行為與工作績效之干擾作用	102
圖 4-3-17	A 型人格對一般政治行為與離職傾向之干擾作用	103
圖 4-3-18	A 型人格對一般政治行為與工作壓力之干擾作用	104
圖 4-3-19	A 型人格對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用	105
圖 4-3-20	A 型人格對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用	106
圖 4-3-21	A 型人格對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用	107
圖 4-3-22	A 型人格對政策與實務差距與離職傾向之干擾作用	108
圖 4-3-23	A 型人格對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用	109

表 目 錄

表 2-1-1	1992 年以來組織政治知覺量表使用情形	7
表 2-1-2	組織政治知覺與前因變項之關係	11
表 2-1-3	組織政治知覺與結果變項之關係	16
表 2-3-1	干擾變數使用結果分析表	28
表 3-4-1	抽樣機關及問卷回收情形表	40
表 3-4-2	研究樣本描述性分析表	43
表 3-4-3	政治知覺量表因素與信度分析	44
表 4-1-1	研究變數間相關係數表	52
表 4-2-1	組織政治構面對工作績效的複迴歸分析	53
表 4-2-2	組織政治構面對離職傾向的複迴歸分析	54
表 4-2-3	組織政治構面對工作投入的複迴歸分析	55
表 4-2-4	組織政治構面對工作壓力的複迴歸分析	55
表 4-2-5	組織政治構面對公民行為的複迴歸分析	56
表 4-2-6	組織政治構面對工作滿足的複迴歸分析	57
表 4-2-7	組織政治構面對組織承諾的複迴歸分析	57
表 4-2-8	組織政治三構面對後果變項的複迴歸分析之彙總表	58
表 4-3-1	瞭解對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果	60
表 4-3-2	瞭解對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果	62
表 4-3-3	瞭解對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果	64
表 4-3-4	控制對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果	72
表 4-3-5	控制對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果	74
表 4-3-6	控制對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果	76
表 4-3-7	內控人格對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果	86
表 4-3-8	內控人格對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果	88
表 4-3-9	內控人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果	90
表 4-3-10	A 型人格對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果	96
表 4-3-11	A 型人格對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果	98
表 4-3-12	A 型人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果	100

- 表 4-3-13 共事年資對於一般政治行為與後果變相關係之干擾效果… 112
- 表 4-3-14 共事年資對於保持沉默靜待好處與後果變相關係之干擾效果 113
- 表 4-3-15 共事年資對於政策與實務差距與後果變相關係之干擾效果· 114



第一章 緒論

許多公司為了降低成本而放棄了不獲利的事業，他們藉由裁員、整合、組織重整，進行了轉變的計畫；所有這些努力都是幫助企業轉變，讓營運更井然有序、更敏捷、更有效率。然而，組織中的「人」可載舟亦可覆舟，優秀的人才可為組織發揮加乘的績效，但當員工對組織不滿時，亦會為組織帶來負向影響，輕者則採取消極對抗，嚴重者則會對組織進行破壞性行為。未來人力資源工作必須創造新模式與新流程，以維持企業的敏捷度、效能以及競爭力，因此企業需提升在管理上的獨有競爭優勢以因應需求。

乍觀之下，組織環境中資源若是無限，則組織的政治活動即不會產生，但事實上，環境因素只是政治行為的「強化因素」，而非政治行為的「概念要素」本身，基於組織成員的「自利」天性，所有的組織政治都與組織的誕生同時存在（何金銘, 2003），因此，只要有組織，便會有政治活動的產生。

政治行為對組織的影響甚鉅，有形方面，將造成組織內決策不公及資源分配不均，無形方面，將減低員工的工作投入及工作滿足，引發工作焦慮，嚴重者，甚至撤離組織。因此，組織除了應積極發展有利組織績效之正面因素之外，更應消弭對組織具有負向影響之不良因素。

第一節 研究動機

一般工作者已警覺職場上的組織政治已經危及個人及組織的目標，政治行為存在於組織生活中既是不可避免的事實，因此站在個人觀點，研究干擾效果能淡化組織政治知覺產生個人在組織上的行為偏差；而站在組織的觀點與展望上來看，研究干擾效果能改善組織中關於社會關係與互動影響的功能 (Witt, 1995)。

以往的研究者直到 1970 年代才注意到組織政治，而大部分的學者研究出許多情緒及行為上的結果，是與政治知覺有負面的顯著相關 (Kacmar & Baron 1999)。在傳統的研究 Ferris et al. (1989) 組織政治知覺的模型中，建議控制及瞭解為組織政治 形成極大負面效果的治療對策，然而近期在 Andrews, Witt, & Kacmar (2003) 的文獻整理中發現其他的干擾變項亦能降低組織政治知覺的不良後果，具有高程度承諾的員工 (Hochwarter et al., 1996)、政治行為 (Harrell-Cook et al., 1999)、年資 (Gilmore et al., 1996) 及參與決策 (Witt, Andrew, & Kacmar, 2000)，這些發現顯示，員工具有較低程度的特質變項，將會產生較低程度的負面結果，亦說明組織政治知覺不會總是讓所有個體導致負面衝擊。

基於以上的動機，本研究希望以台灣各型企業為其研究對象，藉由 Ferris 等人於 1989 年建立的組織政治知覺模型，以實證經驗來檢視組織政治知覺之現象，並擴充原模式，加入與「個人特質」相關的干擾變數，以協助企業主及人力資源部門在招募策略以及日常之管理實務能更臻完善。為了能夠了解、預測、對抗那些對個人及組織的不良後果，本研究將探討組織政治知覺對工作績效、離職傾向、工作投入、工作壓力、公民行為、工作滿足及組織承諾的影響力，除此之外，期望找出能淡化其對後果變項之不良後果的干擾因素，並提出相應之管理對策。

第二節 研究目的

基於前述之研究動機，本研究欲達成的研究目的可歸納為以下幾點：

- 一、探討組織政治知覺對「工作績效」、「離職傾向」、「工作投入」、「工作壓力」、「公民行為」、「工作滿足」及「組織承諾」等後果變項之影響。
- 二、探討「瞭解」、「控制」、「內外控人格」、「A型人格特質」及「與主管共事年資」等干擾變項對淡化組織政治知覺與後果變項之不良後果的影響。



第三節 研究流程

本研究係由組織政治知覺研究團隊成員中之十一位研究生，針對 Ferris et al. (1989) 提出的組織政治知覺模式，確立個人研究主題，依朱建平等十六人所發展的組織政治知覺之相關綜合量表，並以問卷填答方式針對員工人數在 1000 人以上之企業為其主要研究對象，問卷回收完成後，以統計軟體經抽樣進行資料分析，依其結果繪製統計圖表，並依統計內容說明研究相關之意義。本研究之研究流程圖如圖 1-3-1 所示。

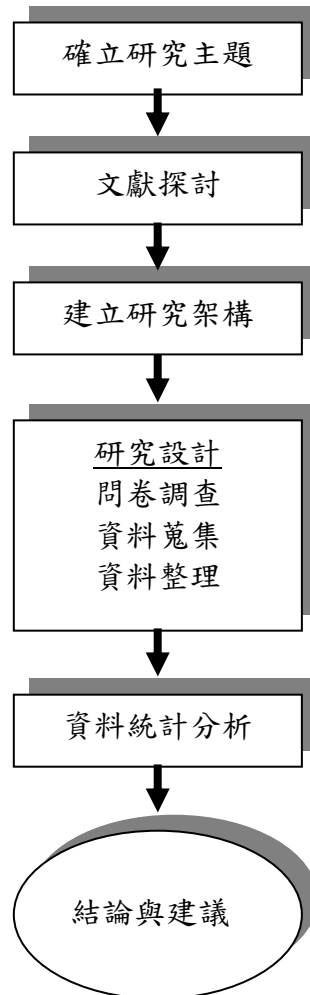


圖 1-3-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 組織政治知覺的理論與研究

一、組織政治知覺 (Organizational Politics Perceptions)

Ferris, Russ, And Fandt (1989) 指出組織政治的兩個特質衝擊員工態度及行為的關係。第一，組織政治中的知覺是比事實重要的 (Ferris et al., 1989)；Gandz & Murray (1980) 建議組織政治知覺應該被視為主觀評估上(subjective assessment)，而非客觀狀態(objective state)。組織政治的第二個特質是影響組織與個人的關係，組織政治通常會被解釋為有利於或不利於個人的福利(Ferris et al., 1989)，因此，組織政策及實務被視為具有高度政治性的，同時可提供潛在的利益(亦即機會)及潛在的損失(亦即威脅) (Ferris et al., 1996)。也就是說，組織政治知覺有可能對組織政策與實務產生不同的反應，端視組織政治被視為機會或威脅。

Ferris & Kacmar (1982) 將組織政治知覺定義為個人、團體及組織各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，構成員工在組織中的政治知覺。Kacmar & Ferris (1991) 將組織政治知覺定義為個體對他人的政治活動產生的知覺，例如循私 (favoritism)、壓制競爭對手和巧妙的操縱組織政策等(施孟君, 2002)。

組織政治知覺在概念上是指不顧慮到、甚至犧牲組織的目標而促進自我利益的行為(Mintzberg, 1983, 1985)。這種行為諸如為了升職以及得到較好的職務而遊說高階人士、越級得到核准、以及利用不適當的管道而得到特別的設備，其他甚至涉及高度政治環境的行為，包括保持沉默靜待好處、勾結私黨以提升自我利益(Andrew, Witt, Kacmar, 2001)。

Ferris, Russ, & Fandt (1989) 提出爭議，他們認為個體不會視政治環境為機會，而是威脅，因此不可能對組織有所承諾的。而這些員工通常由於組織獎賞及認同的制度做不適當的分配，而產生忌妒與怨恨 (Parker, Dispboye, & Jackson, 1995)。

二、組織政治知覺模式 (model of organizational politics perceptions)

根據 Ferris et al. (1989) 提出的一篇有關組織政治知覺及其前因及後果變項的關係 (圖 2-1-1)，組織政治知覺的前因包括組織、個人與工作環境的因素；而組織政治知覺後果變項則包括工作投入、工作焦慮、工作滿足與組織退縮等等，且會受到知覺控制 (perceived control)、瞭解 (understanding) 此二項「干擾變項」影響。

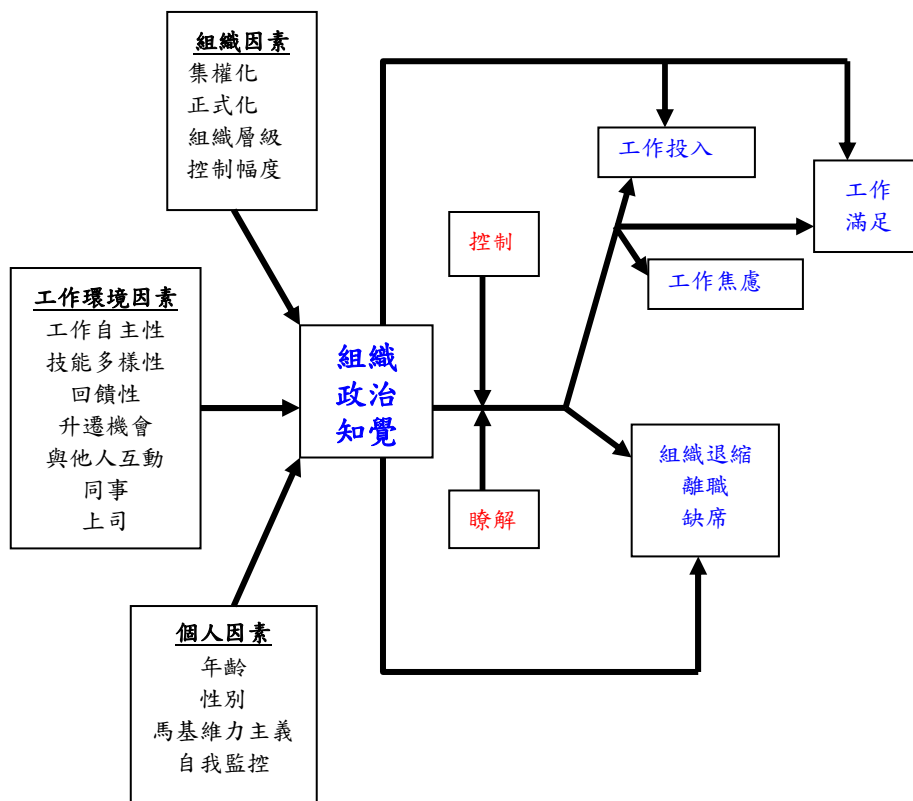


圖 2-1-1 組織政治知覺模型

資料來源：Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. 1989. 'Politics in organizations'. In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization*: 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

三、組織政治知覺測量構面分析

目前國內外相關的組織政治知覺研究中，組織政治知覺量表之建構仍未臻成熟，各量表之分析構面之使用亦相當分歧。為了瞭解組織政治知覺以往及目前相關領域之研究狀況，本研究整理出1992年至2003年各研究使用之量表、構面及信度，結果如表2-1-1所示：

表 2-1-1 1992 年以來組織政治知覺量表使用情形

年度	作者	使用量表	研究構面	信度 (α)	備註
1992	Gerald R. Ferris and K. Michele Kacmar	1991, 5 題	單構面	0.74 (Study 1)	
		1991, 31 題	三構面	0.91 (Study 2)	1. Supervisor behavior; 2. Coworker & clique behavior; 3. Organizational policies & practices.
1993	Nye, Lendell G., Witt. Alan	1991, 12 題	三構面	0.93	1. General political behavior; 2. Going along to get ahead; 3. Pay and promotion
1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frank, David C. Gilmore, K. Michele Kacmar	1992, 5 題	單構面	0.76	
1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	1991, 6 題	單構面	0.76	
1995	Zhou Jing, Ferris Gerald R.	1992, 31 題 選 9 題	三構面	0.69~0.81	1. Dominant group; 2. Reward practice; 3. Coworker behavior
1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	1991, 40 題	三構面	0.61	1. Supervisor political behavior; 2. Coworker political behavior; 3. Organizational policies & practices.
1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	1992, 31 題	單構面	0.91	
1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	1992, 40 題	單構面	0.93	
1997	Valle Matthew	1991, 12 題	單構面	0.88	
1997	K. Michele Kacmar, Dawn s. Carlson	1991, 12 題	三構面	0.87 (study 1)	1. General political behavior; 2. Going along to get ahead; 3. Pay and promotion
		1991, 12 題	三構面	4 samples(study 2): Cooperative=0.88 HR Managers=0.86 University=0.89 Validation=0.88	
		1991, 12 題 發展成 14 題	三構面	0.81 (Study 3)	
1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey	1991, 12 題	單構面	0.91 (Study 1 全職)	
				0.79 (Study2 兼職)	
1998	Laurie Larwood, Thomas A Wright, Stephan Desrochers, Veronica Dahir	1991, 12 題 選 10 題	單構面	0.73	
1998	Witt, L.A.	1991, 12 題 選 4 題	單構面	0.70~0.75 (5 samples)	
1998	Maslyn John M., Fedor Donald B.	1992, 31 題	兩構面	0.75(organization evel)	1. Organizational focus; 2. Group focus

		選 7 題		0.76(work group)	
1999	Gloria Harrell-Cook, Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn	1992, 31 題	單構面	0.91 (部屬) 0.77 (主管)	
1999	Wayne A. Hochwarter, Pamela L. Perrewe, Gerald R. Ferris, Rachel Guercio	1991, 12 題	單構面	0.76 (Study 1)	
		1997, 15 題	單構面	0.86 (Study 2)	
1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	1991, 12 題	單構面	0.87	
1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	1991, 12 題	單構面	0.88	
2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	1991, 12 題	單構面	0.93	
2000	Eran Vigoda	1991, 12 題	單構面	0.77	
2000	Eran Vigoda	1991, 12 題	單構面	0.77	
2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	1991, 12 題	單構面	0.88	
2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	1991, 12 題 選 4 題	單構面	0.71	
2001	Matthew Valle & L.A. Witt	1991, 12 題	單構面	0.90	
2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison	1992, 31 題	單構面	Men=0.89, Women=0.86	
2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	1991, 4 題	單構面	0.74	
2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	1997, 15 題	單構面	0.87	
2001	Eran Vigoda	1991, 12 題 選 6 題	單構面	0.79 for the Israeli sample ; 0.94 for the British sample	
2002	Kiewitz, Christian, Ferris, Gerald R., Hochwarter, Wayne A.	1997, 2 題	單構面	0.79	
2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	1991, 12 題	單構面	0.77	
2002	Witt, L.A. Patti, Anthony L., Farmer, William L.	1991, 12 題 選 4 題	單構面	0.67 (Sample 1)	
				0.70 (Sample 2)	
2002	Eran Vigoda	1991, 12 題 選 6 題	單構面	0.77 (Study 1)	
				0.78 (Study 2)	
				0.68 (Study 3)	
2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	1991, 12 題 選 4 題	單構面	0.71	
2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	1991, 12 題	單構面	0.87	
2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson	1991, 12 題 選 6 題	單構面	0.91 for Politics at the highest level, 0.94 for Politics one level up, 0.93 for Politics at one's current level	
2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	1991, 12 題	單構面	0.72	
2003	June M L Poon	1991, 12 題	單構面	0.9	

資料來源：組織政治研究團隊(何金銘博士、李鈴蘭、吳美惠、林素華、林瑋志、廖力儀、郭莎莉、黃美玉、黃麗錦、張貝瑩、楊純萍、甄書芳)整理國外研究部分(1992~2003)。

經上表可清楚看出國外文獻大部分的研究，幾乎皆以1991年12題量表作為測量工具，且大部份學者提出組織政治知覺乃是單一構面之看法。

(一)、組織政治知覺前因變項

1. 組織因素

- (1) 集權化：集權化係指組織中決定權的分配程度 (Hage&Aiken, 1967) 。當決定權集中於組織高層時，即表示其集權化程度相當高。研究顯示，當集權化程度越高時，政治活動亦越多 (Welsh & Slusher, 1986; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Ferris et al, 1996) 。
- (2) 正式化：當工作環境中存在不確定性高時，較易促進政治行為的滋生，因此，正式化程度愈高時，組織政治知覺較低 (Ferris et al, 1989; Fandt & Ferris, 1990) 。
- (3) 組織層級：組織層級乃是指個體在組織中的職位，在組織中職位較低的員工，可能更易感受到組織政治。(Ferris, Frink, Galang, et al., 1996; Ferris & Kacmar, 1992) 。Ferris 等人 (1996) 認為這可能是由於階層較低的員工較易受到組織中政治活動的影響，進而認為工作環境更具政治性。

2. 工作環境因素

- (1) 工作自主性：較高的工作自主性可以減低環境中的不確定性 (Ferris & Kacmar, 1992) ，因此可以降低組織政治知覺 (Daft, 1989) 。
- (2) 技能多樣性：較低的技能多樣性，通常意味著員工是較無權力的，因此造成組織政治知覺的提高 (Daft, 1989) 。
- (3) 回饋性：當組織中回饋性較差時，員工的組織政治知覺會增加。

(4) 升遷機會：當升遷機會有限時，員工會認為本身所處的情況，乃是組織政治下的產物，因而產生更高的政治知覺（Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999），員工將本身無法獲得晉升的原因歸於本身未運作組織政治的結果（Ferris et al., 1996; Ferris & Kacmar, 1992; Gandz & Murray, 1980; Madison et al., 1980）。

(5) 與他人互動：當員工與他人的互動關係不良時，亦會知覺到更多的組織政治（Ferris & Kacmar, 1992）。

3. 個人因素：

(1) 年齡：年齡愈大者，由於較長期處於政治性的調動下，因此相較於其他同僚，更易認為組織乃是政治性的（Ferris et al, 1989）。

(2) 性別：由於女性一般於組織中較處於劣勢的地位，因此，較其他同事更容易認為組織是政治性的（Ferris et al, 1989）。

(3) 馬基維利主義：較高度的馬基維利主義者，其組織政治知覺越高（Ferris & Kacmar, 1992 ; Valle, 2000）。

(4) 自我監控：較高度的自我監控者，將會視其組織更具政治性（Ferris et al, 1989）。

表 2-1-2 組織政治知覺與前因變項之關係

前因變項	年度	研究者	r
年齡 (age)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	-0.2**
	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	0.24**
	1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frank, David C. Gilmore and K. Michele Kacmar	-0.2**
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.02
	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	0.04
	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.04
	1998	Witt, L.A.	Sample 4=0.04 Sample 5=0.09
	1998	Maslyn, Fedor(1998)(organization focus)	-0.02
	1998	Maslyn, Fedor(1998)(group focus)	-0.08
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (Study 1)	-0.16
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (Study 2)	0.11
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.01
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	-0.15**
	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	-0.02
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.15*
	2001	Eran Vigoda (British sample)	0.1
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.12*
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	0.02
	2002	Eran Vigoda (Study 1)	0.03
		Eran Vigoda (Study 2)	0.01
		Eran Vigoda (Study 3)	0.17
	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.01
	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	-0.07
2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	0.1	
教育程度 (education)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	0.12
	1998	Witt, L.A.	Sample 4=-0.03 Sample 5=-0.10
	2000	Eran Vigoda	-0.12*
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	-0.05
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.05
	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	0.03
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.21*
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.05
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	0.08
	2002	Eran Vigoda (Study 1)	0.04
		Eran Vigoda (Study 2)	0.08
Eran Vigoda (Study 3)		-0.01	
性別 (gender/sex)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	0.1
	1993	Amos Drory(1993)	0.02
	1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frank, David C. Gilmore and K. Michele Kacmar	0.1
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.02
	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	-0.15**
	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	-0.15***
	1998	Witt, L.A.	Sample 2 =0.14 Sample 3=-0.08 Sample 4 =0.03 Sample 5 =0.00
	1998	Maslyn, Fedor(1998)(organization focus)	0.1
	1998	Maslyn, Fedor(1998)(group focus)	0.11
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (Study 1)	0.1
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (Study 2)	-0.05

	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	0.06
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.04
	2000	Eran Vigoda	0.19***
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	0.01
	2001	Matthew Valle & L.A. Witt (2001)	-0.02
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.21*
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.30***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.21***
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	0.1
	2002	Witt, L.A. Patti, Anthony L., Farmer, William L.	-0.03
	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	0.13**
	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	-0.07
	2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	0.19**
種族 (race)	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.1**
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	0.01
	2001	Martha C. Adnres, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.04
	2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	0
收入 (income)	2000	Eran Vigoda	-0.04
工作型態 (job status)	2000	Eran Vigoda	-0.07
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	-0.01
		Eran Vigoda (Study 1)	0.11
	2002	Eran Vigoda (Study 2)	-0.03
		Eran Vigoda (Study 3)	-0.24**
年資 (tenure)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	-0.12*
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	0.02
	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.1**
	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	0.02
	1998	Witt, L.A.	Sample 1 = 0.02 Sample 2 = 0.11 Sample 3 = -0.20* Sample 4 = 0.12 Sample 5 = 0.12
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.06*
	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	-0.04
	2001	Matthew Valle & L.A. Witt (2001)	-0.02
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.07
	2002	Witt, L.A. Patti, Anthony L., Farmer, William L.	-0.06
少數種族 (minority status)	1998	Witt, L.A.	Sample 3 = -0.20 Sample 4 = -0.02 Sample 5 = -0.06
	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	0.10**
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.05
	2001	Matthew Valle & L.A. Witt (2001)	0.04
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.09
馬其維尼主義 (machievellianism)	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	0.28***
	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison	0.34*** (F), 0.49*** (M)
權力需求 (need for power)	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	-0.06
	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison(2001)	-0.03 (F), -0.12*** (M)
自我監控 (self-monitoring)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	0.02
自我評估 (self-appraisal)	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.07*
自尊	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	-0.06

(self-esteem)			
一般心智能力 (general mental ability)	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	-0.17***
外控人格 (locus of control - External)	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	0.32***
	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison	0.38*** (F), 0.53*** (M)
	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	0.71*
內控人格 (locus of control - Internal)	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison	-0.38*** (F), -0.53*** (M)
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.57*
參與決策 (participation in decision making)	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.45*
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.48
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.38***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.06
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	0.38***
	工作自主性 (autonomy)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)
2000		Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.3***
2001		Eran Vigoda (British sample)	-0.47***
2001		Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.09
2001		Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison(2001)	-0.20*** (F), -0.25***(M)
回饋性 (feedback)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	-0.43**
	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.59*
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.27***
技能多樣性 (skill variety)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	-0.23**
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.19**
升遷機會 (promotional opportunities)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	-0.26**
	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	-0.38**
	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	-0.52***
	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.15*
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.56***
與上司的關係 (relationship with supervisor - LMX)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	-0.58**
	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	-0.58***
	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.47*
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe -supervisor influence	-0.44***
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.44***
與主管相合 (congruence w/boss)	1998	Witt, L.A.	Sample 1 = -0.01 Sample 2 = 0.18 Sample 3 = 0.08 Sample 4 = 0.12 Sample 5 = 0.09
	1998	Witt, L.A.	Sample 1 = 0.10 Sample 2 = 0.18 Sample 3 = 0.04 Sample 4 = 0.18* Sample 5 = 0.10
同事關係 (co-worker relation)	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.29***
集權化 (centralization)	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	0.53***
	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	0.5*
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	0.36***
	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	0.56*
正式化	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	-0.3**

(formalization)	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	-0.15
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.1
	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	-0.26*
	2001	Eran Vigoda (British sample)	0.19*
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.15**
	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison(2001)	-0.24*** (F), -0.37*** (M)
組織層級 (是否擔任主管) (hierarchical level / Supervisor status)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	0.15*
	1993	Amos Drory(1993)	0.14*
	1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frank, David C. Gilmore and K. Michele Kacmar	0.15**
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	0.04
	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	0.15***
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.22**
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.19**
	2001	Matthew Valle & L.A. Witt (2001)	0.11
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.07
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.04
	2002	Witt, L.A. Patti, Anthony L., Farmer, William L.	0.13**
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	0.32***
職級 (grade level)	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.08
控制幅度 (span of control)	1992	Ferris & Kacmar(1992, Study1)	0.02
	1992	Ferris & Kacmar(1992, Study2)	0.14
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	0.03
組織氣氛 (organizational climate)	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison(2001)	-0.48*** (F), -0.66*** (M)
信任氣氛 (trust climate)	2003	June M L Poon	-0.67***
信任 (trust)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.35*
薪資 (salary)	2001	Wendy E. O'connor & Todd G. Morrison(2001)	-0.19*** (F), -0.21***(M)
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.19*
自覺 (conscientiousness)	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	-0.17***
	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.21***
愉快 (agreeableness)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.07
外向 (extraversion)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.07
情緒穩定 (emotional stability)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.21***
率直 (openness)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.17***
工作團體凝聚力 (work group cohesion)	1992	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	-0.33**
全/兼職工作 (full/part-time job)	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.17*
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.13
生涯發展 (career development)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.45*
	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.51*
獎賞/認同 (reward/recognition)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.48*
資深管理者的支持 (sr. mgmt support)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.29*
	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	-0.72*

溝通 (communication)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.45*
確定的行動及公平的機會 (affirmative action and equal opportunity)	1993	Nye, Lendell G., Wittl, Alan	-0.55***
	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.09*
跨團體的合作 (intergroup cooperation)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.63*
同事合作 (co-worker cooperation)	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	-0.51*
程序上的公平 (procedural justice)	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	-0.48*
個別的公平 (distributive justice)	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	-0.43*
角色衝突 (role conflict)	2001	Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar	0.63*
	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	0.42**
角色模糊不清 (role ambiguity)	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	0.25**
工作模糊不清 (job ambiguity)	2003	June M L Poon	0.54***
人力欠缺 (scarcity of resources)	2003	June M L Poon	0.36***
工作超過負荷 (work overload)	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	0.28**
清楚的角色及責任 (clarify of roles/ reps.)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.51*
離上次升遷的時間 (time since last promotion)	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	0.1**
離上次考核的時間 (time since last appraisal)	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	0.03

資料來源：組織政治研究團隊(何金銘博士、李鈴蘭、吳美惠、林素華、林瑋志、廖力儀、郭莎莉、黃美玉、黃麗錦、張貝瑩、楊純萍、甄書芳)整理國外研究部分(1992~2003)。

(二)、組織政治知覺後果變項

在該模式中，Ferris 等人將工作投入、工作滿足、工作焦慮及組織退縮視為組織政治知覺可能的後果變項。而後續的許多學者亦對其他之後果變像有所研究。茲彙整如表 2-1-3：

表2-1-3 組織政治知覺與結果變項之關係

結果變項	年度	研究者	r
離職傾向 (intent to turnover)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職)	0.47**
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.29**
	1998	Laurie Larwood, Thomas A Wright, Stephan Desrochers, Veronica Dahir	-0.05
	1998	Maslyn, Fedor (organization focus)	0.4**
	1998	Maslyn, Fedor (group focus)	0.34**
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	0.46**
	1999	Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (部屬樣本)	0.17
		Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (主管樣本)	0.18
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (Study 1)	0.3**
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (Study 2)	0.45**
	1999	K. Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	0.33*
	2000	Eran Vigoda	0.29***
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe--job stress	0.56***
	2002	Kiewitz, Christian, Ferris, Gerald R., Hochwarter, Wayne A.	0.06
2003	June M L Poon	0.46***	
工作焦慮 (job anxiety)	1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frank, David C. Gilmore and K. Michele Kacmar	0.03
	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.56**
	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	0.56***
	1999	K. Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	0.38*
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.2
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe--job stress	0.44***
漠視行為 (neglect)	2000	Eran Vigoda	0.27***
	2001	Eran Vigoda (British sample)	0.50***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.27***
工作投入 (job involvement)	1992	Ferris & Kacmar(1992, Study1)	0.12*
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職)	-0.33**
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	-0.18*
工作貢獻 (job dedication)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.16***
互動增長 (interpersonal facilitation)	2002	L A Witt, K Michelle Kacmar, Dawn S Carlson, Suzanne Zivnuska	-0.19***
工作滿足 (job satisfaction)	1992	Ferris & Kacmar(1992, Study1)	-0.36**
	1992	Ferris & Kacmar(1992, Study2)	-0.45**
	1993	Nye, Lendell G., Witt. Alan	-0.62***
	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	-0.59**
	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	-0.59***
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職)	-0.49**
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	-0.48**
	1998	Laurie Larwood, Thomas A Wright, Stephan Desrochers, Veronica Dahir	0.01

	1999	K.Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.5*	
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	-0.49**	
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (1999, Study 1)	-0.25**	
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (1999, Study 2)	-0.51**	
	1999	Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (部屬樣本)	-0.46**	
		Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (主管樣本)	-0.19	
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.62*	
	2000	Eran Vigoda	-0.3***	
	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	-0.5***	
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.71***	
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.25***	
	2001	Matthew Valle & L.A. Witt	-0.41***	
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	-0.06	
	2002	Eran Vigoda (Study 1)	-0.49***	
		Eran Vigoda (Study 2)	-0.36***	
		Eran Vigoda (Study 3)	-0.43***	
	2003	June M L Poon	-0.44***	
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson (Politics at the highest level)	-0.36**	
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson (Politics one level up)	-0.41**	
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson (Politics at one's current level)	-0.34**	
組織公民行為 (organization citizenship behavior--OCB)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職 / 順從)	-0.08	
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職 / 利他)	-0.01	
	1998	Maslyn, Fedor (organization focus)	-0.07	
	1998	Maslyn, Fedor (group focus)	0.07	
	2000	Vigoda --OCB Altruistic (利他主義)	-0.16**	
	2000	Vigoda--OCB Compliance (順從)	-0.14**	
組織承諾 (organizational commitment)	1993	Amos Drory	-0.13*	
	1993	Nye, Lendell G., Witt, Alan	-0.58***	
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (全職)	0.70**	
	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	-0.36**	
	1998	Witt, L.A.	Sample 1=-0.32* Sample 2=-0.42* Sample 3=-0.56* Sample 4=-0.26* Sample 5=-0.25*	
	1998	Maslyn, Fedor (organization focus)	-0.48**	
	1998	Maslyn, Fedor (group focus)	-0.47**	
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin (OCBI)	-0.19*	
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin (OCBO)	-0.35**	
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (1999, Study 1)	-0.38**	
	1999	Hochwarter, Perrewe, Ferris, Guercio (1999, Study 2)	-0.42**	
	2000	Eran Vigoda	-0.26***	
	2002	Kiewitz, Christian, Ferris, Gerald R., Hochwarter, Wayne A.	-0.29*	
	2002	Eran Vigoda, Aaron Cohen	-0.07	
	2002	Eran Vigoda (Study 1)	-0.45***	
		Eran Vigoda (Study 2)	-0.31***	
		Eran Vigoda (Study 3)	-0.38***	
	2002	Witt, L.A. Patti, Anthony L., Farmer, William L.	-0.49***	
	感情上的承諾 (affective commitment)	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	-0.58**
		2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson (Politics at the highest level)	-0.41**
2003		Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe & Diane Johnson (Politics one level up)	-0.40**	

	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics at one's current level)	-0.35**
持續的承諾 (continuance commitment)	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	0.03
組織支持 (organizational support)	1993	Nye, Lendell G., Witt, Alan	-0.85***
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	-0.77**
對上司滿意度 (satisfaction with supervisor)	1993	Amos Drory	-0.2*
	1996	Gerald r. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard	-0.61***
	1999	Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (部屬樣本) Harrell-Cook, Ferris, Dulebohn (主管樣本)	-0.65** 0.06
對同事滿意度 (satisfaction with co-worker)	1993	Amos Drory	-0.17*
組織滿意 (organizational satisfaction)	1999	K. Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.49*
主管有效能力 (supervisor effectiveness)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.37*
	1999	K. Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	-0.62*
枯竭 (exhaustion)	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	0.39**
諷刺 (cynicism)	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	0.46**
專業效能 (professional efficacy)	2003	Ing-Chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin	-0.16**
負面影響-生氣 (negative affect-anger)	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	0.52
工作壓力 (job stress)	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrew	0.44***
	2002	Eran Vigoda (Study 1)	0.33***
		Eran Vigoda (Study 2)	0.48***
		Eran Vigoda (Study 3)	0.35***
2003	June M L Poon	0.33***	
工作緊張 (job tension)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.29**
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (1999, Study 1)	0.22**
	1999	Hochwarter, Perrew, Ferris, Guercio (1999, Study 2)	0.48**
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics at the highest level)	0.27**
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics one level up)	0.31**
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics at one's current level)	0.25**
績效 (performance)	1998	Witt, L.A.	Sample 4 = -0.18** Sample 5 = -0.32*
	1999	Marjorie L. Randall, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann, Andrej Birjulin	-0.18*
	2000	Eran Vigoda	-0.14*
	2000	Eran Vigoda-- in role performance	-0.14*
	2000	Wayne A. Hochwarter, Witt, L.A. & K. Michele Kacmar	-0.11*
	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.03
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics at the highest level)	-0.11
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics one level up)	-0.17**
	2003	Wayne A. Hochwarter, Charles Kacmar, Pamela L. Perrew & Diane Johnson (Politics at one's current level)	-0.11
肉體上的緊張 (somatic tension)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.33**
一般的疲勞 (general fatigue)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.31**
竭盡心力	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.37**

(burnout)			
心理撇離 (psychological withdrawal)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.26**
發言 (voice)	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.19*
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.01
怠工 (absenteeism)	2001	Eran Vigoda (British sample)	0.21*
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.11*
離開 (exit)	2001	Eran Vigoda (British sample)	0.60***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	0.27***
員工出勤 (employee attendance)	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulesohn, Gloria Harrell-Cook	-0.11
積極行為 (aggressive behavior)	2002	Eran Vigoda (Study 3-4a)	0.29**
	2002	Eran Vigoda (Study 3-4b)	0.19***
正面行為 (positive behavior)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	-0.06
	2000	L A Witt, Martha C Andrews, K Michele Kacmar	-0.33
敵對行為 (antagonistic behavior)	1997	R. Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey (兼職)	0.23**
主管之政治行為 (supervisor political behavior)	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.82**
同事之政治行為 (coworker political behavior)	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.85**
政治學的組織 (political organization-policies & practices)	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink	0.78**
主動的行為 (proactive behaviors)	1997	Valle Matthew	0.07**
反動的行為 (reactive behaviors)	1997	Valle Matthew	0.33***
自我效力的影響 (influence self-efficacy)	1997	Valle Matthew	-0.2**
	2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	-0.1
工作選擇 (job alternative)	1999	Hochwarter, Perrewew, Ferris, Guercio (1999) (Study 1)	-0.22**
就業市場流動性 (job market fluidity)	1998	Laurie Larwood, Thomas A Wright, Stephan Desrochers, Veronica Dahir	0.07
配合心理上的契約 (fit to psychological contract)	1998	Laurie Larwood, Thomas A Wright, Stephan Desrochers, Veronica Dahir	-0.14*
個人與組織契合 (person organization fit)	2000	Eran Vigoda	-0.46***
滿足期望 (met expectations)	2000	Eran Vigoda	-0.53***
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.49***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.46***
結果期望 (outcome expectations)	2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	0.64**
經理評估之留任 (manager-rated retention)	2001	Martha C. Andrews, L.A. Witt & K. Michele Kacmar	-0.21*
忠誠度 (loyalty)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.24*
	2001	Eran Vigoda (British sample)	-0.38***
	2001	Eran Vigoda (Israeli sample)	-0.11*
認知的創新 (perceived innovation)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.49*
整體滿意度 (overall satisfaction)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.35*
正面價值 (positive value)	1995	Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye, Stacy L. Jackson	-0.45*

資料來源：組織政治研究團隊(何金銘、李鈴蘭、吳美惠、林素華、林緯志、廖力儀、郭莎莉、黃美玉、黃麗錦、張貝瑩、楊純萍、甄書芳)整理國外研究部分(1992-2003)。

第二節 組織政治知覺與後果變項之研究

一、組織政治知覺與工作績效相關之研究

組織政治知覺藉由稀釋組織整體績效而產生競爭力的損害 (Eisenhardt & Bourgeois, 1988)。最好的例子是保持沉默靜待好處的政治行為，中階及基層員工通常較接近運作層面，對高階主管的決策對組織運作的衝擊具有高度的洞察力。然而，當這些員工知覺組織處於政治的狀態，他們將依照指示行事，拒絕提供重要訊息給高階主管，以保持沉默的態度面對、甚至只提供高階主管想要聽到的內容來誤導。這些企圖被視為團隊合作的員工，其實卻是組織破壞的不良份子，這種保持沉默靜待好處的行為損害了組織的運作及員工的士氣。更甚者，組織散播著高度政治氣氛並充斥在員工之間，新員工很快地看見並學習在政治環境中要讓生涯成功便要修正自己的行為，也就是當不認同管理者的決策時保持緘默的態度 (Witt, Kacmar, Carlson & Zivnuska 2002)。Witt等人也認為高程度的政治會以數種方式抑制脈絡績效(contextual performance)。首先Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997 指出環境被認知為不公平時，員工將感覺到勞資之間已違反了社會契約(social contract)。社會契約是經濟與社會交換的綜合體 (Organ & Konovsky, 1989)，政治知覺衝擊了這兩項交換，當有人從被認為以政治戰略建立的社交網路中獲得私利，個體可能是此結果為不公平 (Ferris, Frink, Beehr & Gilmore, 1995) 並且會針對主角及獎賞此主角行為的人產生不信任。相同地，行為被認知為政治性的，就像保持沉默靜待好處或是其他自我服務的行為模式，都可能抑制有效的社交關係的發展，當人們知覺組織政治時，不可能幫助其他人，因為當他們盡全力幫助他人時卻被認為是為了自己的利益來花費心力的。因此，個體知覺在政治狀態可能參與行為的自我管理，當他們相信經濟上及社交上的交換已違反公平原則時，將以降低脈絡績效來改變他們的行為。Witt等人並指出，高程度的政治知覺抑制了存在於政治狀態的個體之脈絡績效，個體便以忽略及避免政治活動的手段在工作任務上 (Ferris & Kacmar, 1992)。

Vigoda (2000) 認為如果組織內部的政治與工作態度相關，因而產生離職傾向及「漠視行為」(neglect)，如此自然將影響員工工作績效。也就是當員工計畫離開組織，他們已轉移心思且對工作欠缺活力，因而傾向較不專注於工作任務

上，所有一切的行為便引起績效不彰。

李安民（2002）將組織政治知覺與「公平理論」及「期望理論」相結合後提出，員工工作動機的產生是依賴「工作績效---報償」間的聯結程度而定。然而在政治環境中，報償的分配卻是基於工作績效以外的外在因素所決定（Kacmar & Ferris,1991），因此推論組織政治知覺程度的增加將削弱員工的工作績效。且員工會拿自己對工作的付出和報償跟其他員工之付出與報償作比較，並試圖修正其中不公平的狀態；在政治環境中，報償的分配是基於小團體成員為提升其自我利益的考量，如此將對其他員工造成不公平的知覺，致使員工採取減少產出，以降低不公平的感覺。

二、組織政治知覺與離職傾向相關之研究

Frost (1987) 提出員工可能會因為想避免政治活動的干擾，而從組織中退縮。而Cropanzano et al. (1997) 也提出當工作環境變得不舒服 (uncomfortable) 時，員工通常嘗試以「脫離」(disengage) 組織或採取「心理退縮」(psychological withdraw) 等方式回應。

Cropanzano et al. (1997) 認為員工察覺組織是政治的本質、不平等的、或只升遷有權勢渴望的成員，政治知覺將引起實際行動 (physically)，或是心理上 (psychologically) 的解脫或撤離。員工有可能雖實際上出現在工作現場，但他們的心思卻不在工作。

Ferris, Harrell-Cook & Dulebohn (1998) 研究發現，組織政治將導致員工的負面反應 (negative repercussion)，其中包括「忽視行為」及「離職傾向」。故當組織中某些成員濫用政治行為以謀取其私利時，將破壞原本以公平及公正為基礎的人力資源管理系統運作，此政治行為不可避免的對組織中其他成員造成衝擊；可能採取的反應包括離職或是留在現職，但卻改以採取「忽視行為」加以因應。

Vigoda (2000) 提出了「漠視行為」(neglect) 的論點，認為可說明為什麼會有員工雖留在組織中，但卻以低的工作效率，甚至採取破壞的行為以表達其對組織的不滿，譬如工作不盡力、藉故延遲某些指派任務等。由此可知，績效不佳的員工離職，對公司而言反而是正面的，故公司在分析員工離職問題時，應該將員工依工作表現分類，重要的不是員工離職數目，而是對組織造成的影響程度 (施孟君, 2002)。

三、組織政治知覺與工作投入關係之研究

Ferris et. al. (1989) 認為當個體在組織中知覺政治行為存在時，將繼續留在組織中，且轉而更投入其工作；反而變得較不注意或忽略組織中政治行為的存在。

Ferris & Kacmar (1992) 是第一個進行組織政治知覺與工作投入實證研究的人，於研究結果發現，當個人知覺組織政治時，其工作投入程度較高，其解釋之理由為「個人將藉由埋首於工作，而試圖從組織政治的環境中逃離」，但同時也對這個結果持保留的態度，因單一題項的工作投入量表可能會造成測量上的不準確，所以必須使用內部一致性高的工作投入量表來進行兩者間的關係驗證。

Cropanzano et. al. (1997) 對組織政治與工作投入的關係，進行了兩次的研究，第一次研究使用 Bormann (1995) 的 12 題工作投入量表；第二次的研究使用 Kanungo (1982) 的 10 題工作投入量表。發現 Ferris & Kacmar (1992) 的結論過於主觀且有違常理，因員工投入工作時，係與其他同事一起參與，當組織政治破壞了同事間原有的情誼時，則個人將降低投入於此工作團體的意願，如此將導致組織政治知覺與工作投入負向關係的產生。

個體在政治環境中有理由相信「努力工作不一定與報償一致」，因為權力可以決定一切，則個體將會盡其最大努力，專心於同盟關係的建立上。因此，工作環境將會變得更具威脅性及不可預測性，而使得大部分的人不快樂及減少對組織投入之意願，更可能產生破壞性的行為及提高離職傾向。

而公平理論也證實了員工會依其投入與產出的關係作為後續行為的參考依據，當員工知覺其工作投入會因組織政治行為，而無法得到應有的報償時，則將以減少工作投入以平衡其不公平的感覺。

在組織政治對工作投入影響的研究中，亦多推論組織中如存在內部政治時，將會導致員工工作表現低落，而在工作行為方面，則會造成組織公民行為意願的降低及引發忽視行為的出現 (Maslyn & Fedor, 1998; Vigoda, 2000)。

四、組織政治知覺與工作壓力關係之研究

Vigoda (2002) 首次於研究中，對於組織政治與個人工作壓力所造成的相關後果變項加以整理後，認為學者對於壓力 (stress) 或壓力相關 (stress-related) 之變數，使用許多不同的定義，且在經比較之後認為確實存在一些混淆。譬如：「焦慮」(anxiety) 被定義為「緊張」(tension)、「神經質」(nervousness)、「憂慮」(apprehension)、「肉體的緊張」(somatic tension) 及「疲倦」(fatigue) 等感覺的心理緊張 (psychological strain)。

之後Vigoda (2002) 又提出了組織政治與工作壓力所造成之相關後果變項，包含了「心理」(psychological)、「身體」(physical) 及「行為」(behavior) 等三大方面。當員工的工作壓力無法適地被舒解時，將直接影響組織的運作與產出，實應予以重視，改善壓力來源及造成之影響。

Ferris et al(1996)，於研究中證實了組織政治與工作焦慮之間的關係($\beta=.56$, $p<.01$)，並提出下列論點：

1. 組織政治與工作壓力在本質上都屬於「知覺」(perceptual) 的層次；它們都是個人對於事情真相的知覺，而非真相本身。
2. 組織政治與工作壓力都包含了「模糊」(ambiguity) 與「不確定性」(uncertainty) 的特質。例如：組織政治行為通常是屬於檯面下的活動，它隱含了高度不確定性；而壓力與緊張一般皆與個人對環境之不確定性、或個人知覺沒有能力預測未來的環境趨勢等息息相關。
3. 組織政治與工作壓力共同塑造了一個環境，其中，可依人們對其工作環境所作出的回應方式，而獲得或失去某些東西。例如：在有壓力的工作環境下，個體是否有能力或能成功地去操弄政治策略，決定了個體在其工作環境中可獲得利益的多寡或損失之程度。

因此，當組織中之政治行為造成個體的工作壓力時，則會對個體及組織產生潛在的非功能性結果，因個體感受到的壓力愈大時，愈可能運用政治策略。

五、組織政治知覺與公民行為之相關研究

國內外研究者以組織公民行為作為依變數，多數的研究焦點集中在組織公正，管理型態，特質因素等前因上。Porter, Lawler & Hackman (1975) 認為直屬主管是獲得有關組織資訊的來源，幫助員工定義和瞭解組織環境。Drory (1993) 研究顯示員工可能藉由知覺其主管是否可信賴來決定其組織政治知覺。Madison, Allen, Porter, Renwick, and Mayes (1980) 認為主管不只影響部屬的組織政治知覺，且其所表現的政治行為也會鼓勵其部屬採用相似的行為。Porter, Allen, and Angle (1981) 認為組織政治知覺是藉由社會學習 (social learning) 中形成，特別是被組織中重要人物的行為所影響。Ferris and Kacmar (1992) 發現主管的行為是構成部屬組織政治知覺的重要成分。綜合上述得知，組織中的政治環境受其直屬主管影響極大。

Smith, Organ & Near 等人 (1983) 發現，領導者的支持和組織公民行為中的「一般性順從」有直接的正相關。Smith 等人的解釋是：1. 領導者的關懷本身就是一種公民行為。因領導者以身作則，使其他組織成員產生效尤之心。2. 領導者支持產生一種社會性和非契約性的交換型態，進而產生互惠和公平的規範，部屬也以公民行為回饋之 (許道然，2002)。

Nichoff & Moorman 兩人 (1993) 研究組織監控和組織公民行為的關係時指出，員工如果知覺到主管經常觀察他們的工作或發動會議討論問題時，會傾向於不出現組織公民行為。原因是員工會認為管理者的重點係放在內角色行為上，並感覺行動自由受到限制，這種知覺會降低員工出現組織公民行為的動機。

六、組織政治知覺與工作滿足之相關研究

Drory (1993) 發現組織政治知覺與工作滿足與組織承諾呈現負相關，他認為政治知覺對工作滿足與組織承諾為低狀態的員工有潛伏性地破壞效果，但對高狀態的員工則不會造成任何影響。他認為低狀態的員工缺乏穩定的權力基礎以及有效的影響力，組織政治知覺就變成挫折的來源，並且會逐漸以負面的態度，對政治氣候作出反應。

Kacmar & Baron (1999) 於整理組織政治研究文獻時已注意到「工作滿足」是最常被當作組織政治的後果變項加以研究。其中研究結果(Ferris et al., 1996)亦顯示，有十一份的研究主張組織政治與工作滿足有顯著之關係，並指出當員工知覺組織政治的程度高時，則其工作滿足感相對較低。

Cropanzano (1997) 則指出，組織政治知覺與工作滿足間之負向關係，是肇因於雇主與員工之間，社會契約 (social contract) 之交換關係 (包含經濟與社會關係) 的衝突所導致。譬如，員工付出勞力而管理當局提供薪資報酬及教育訓練；同僚之間則提供了社會關係與之交換，但組織政治卻對此交換關係造成負面的影響。或譬如，小團體網絡關係之建立是要去爭取其私利，且在政治環境高的職場內，有關晉升報償決策，往往受到各方角力，而須加以妥協。

七、組織政治知覺與組織承諾之相關研究

Mowday et al.(1982)提出「持續的承諾」是指個人認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益(side bets)(如獎金或退休金)，因而繼續停留在組織中(Becker, 1960)。

Farrell & Rusbult(1981)以投資模式解釋及預測組織承諾，他們將組織承諾訂為對獎賞-成本關係的滿意程度、個人投資大小及對其他工作機會的判斷組合。即個人對組織獎賞的滿意度越高，所投資的成本越大，而其他工作機會越少的話，個人對組織的承諾感越高。

Randall (1999) 則發現，如將個人對組織承諾的動機區分為「情感附著(affective)」及「個人利益考量(perceived cost)」兩種層次時，組織政治知覺僅和「情感性承諾」呈顯著負相關，而與「持續性承諾」間，則無顯著相關存在。

Wayne et al. (1997) 及Settoon et al. (1996) 使用社會交換架構模式(social exchange framework) 發現影響組織承諾的是以整個組織為主的前因變項，而不是以工作團體為主的前因造成。

Cropanzano (1997) 在分別對全職及兼職員工的研究中發現，組織政治知覺與組織承諾呈顯著負相關。

Masllyn (1998) 發現，當政治知覺程度愈高時，則其組織承諾愈低。

Organ (1990) 曾依據「社會交換理論」提出以下論點：基於人類會有「回報(reciprocate)」心理，當組織中的成員認為該組織或組織中其他成員(如上司或同事)有利或有義於他，員工會以正面行為加以回報。

第三節 干擾變數相關研究及其定義

在Ferris et al. (1989) 組織政治知覺的模型中，提出控制及瞭解為組織政治形成極大負面效果的治療對策，過往的理論經驗也支持這兩個變項 (Ferris et al., 1994, 1996)，然而近期的研究則專注在其他可舒緩政治知覺負面影響的干擾變項，這些發現說明了組織政治知覺不會總是讓所有個體導致負面結果。本研究將歷年國外驗證之干擾變項列出如表2-3-1。

表 2-3-1 干擾變數使用結果分析表

項次	年度	研究者	干擾變項	結果變項	分析方法	結果
1	1994	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, David C. Gilmore, K. Michelle Kacmar	瞭解	工作焦慮	層級迴歸	顯著
2	1995	Christopher p. Parker, Robert I. Dipboye	信任	認同組織價值 組織忠誠 整體滿足 知覺創新 知覺主管效能	MANOVA	不顯著
3	1996	David C. Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn, Gloria Harrell-Cook	與上司共事 年資	員工出席狀況	層級迴歸	顯著
4	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria C. Galang, Jing Zhou, K. Michelle Kacmar	瞭解	工作滿足 工作焦慮	層級迴歸	部分顯著 部分顯著
5	1996	Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Dharm P.S. Bhawuk, Jing Zhou, David C. Gilmore	瞭解 控制	工作焦慮 工作滿足 對管理者滿意	層級迴歸	兩者皆顯著 控制顯著 兩者皆顯著
6	1998	L. A. Witt	目標相合性	組織承諾 工作表現	層級迴歸	全部樣本顯著 部分樣本顯著
7	1999	K. Michele Kacmar, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, William P. Anthony	瞭解	工作焦慮 離職傾向 工作滿足	LISREL (chi-square)	不顯著 不顯著 顯著

				個人表現		顯著
8	1999	Wayne A. Hochwarter, Pamela L. Perrewe, Gerald R. Ferris, Rachel Guercio	組織承諾	工作壓力 離職傾向	層級迴歸	顯著 部分顯著
9	1999	Gloria Harrell-Cook, Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn	政治行為 (自我提升) (逢迎)	滿意主管 工作滿意 離職傾向	層級迴歸	部屬顯著 不顯著 主管顯著
10	2000	L A Witt, Martha C. Andrews, K Michele Kacmar	參與決策	工作滿意	層級迴歸	顯著
11	2000	Wayne A. Hochwarter, L. A. Witt, K. Michele Kacmar	誠實正直	工作表現	層級迴歸	顯著
12	2000	Matthew Valle, Pamela L Perrewe	政治行為 (順從性) (反應性)	工作滿足 工作壓力 離職傾向	層級迴歸	反應性顯著 反應性顯著 反應性顯著
*13	2001	Mattwe Valle, L.A. Witt	團隊合作	工作滿足	層級迴歸	顯著
*14	2002	L.A. Witt, K. Michele Kacmar, Dawn S. Carlson, Suzanne Zivnuska	個人特質 (1. 愉快) (2. 外向) (3. 自覺)	脈絡績效 (a. 工作奉獻) (b. 互動影響)	層級迴歸	<u>1x b</u> : 顯著 <u>2x b</u> : 不顯著 <u>3x a</u> : 不顯著
*15	2002	John M. Ford	(1. 瞭解) (2. 控制) (3. 瞭解與控制)	(a. 評估者接受 多元回饋系統) (b. 評估者知覺 多元回饋系統的 成本與好處)	層級迴歸	<u>1x a</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本顯著 <u>1x b</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本不顯著 <u>2x a</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本不顯著 <u>2x b</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本不顯著 <u>3x a</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本不顯著 <u>3x b</u> : 個別樣本不顯著 混合樣本不顯著

*16	2003	Martha C. Andrew, L.A. Witt, K. Michele Kacmar	交換觀念 (**Exchange ideology)	主管評估員工 留任的可能性	層級迴歸	顯著
*17	2003	Matthew Valle, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska	自我功效 (***Self-efficacy)	結果期望	層級迴歸	顯著

資料來源：修改自李安民(2000)，*表本研究增列

**Exchange ideology：個人對組織以交換(經濟及社會的交換)為關係的反應與期望

***Self-efficacy：堅守崗位並自信有足夠的表現可達成工作目標

一、瞭解 (Understanding)

瞭解是讓個體定義組織實務是機會或威脅的一個技巧(Ferris et al., 1989; Sutton & Kahn, 1986)。當個體不瞭解事件如何或為何發生時，組織政治有可能被知覺為「威脅」，因為員工個體不清楚如何防制負面的影響。然而，員工瞭解組織政治則可利用潛在的「機會」，產生較少的負面情緒反應(ef. McGrath, 1976)。因此 Ferris et al. (1989) 提出了以瞭解當作組織政治與結果變項間的干擾變項，探討瞭解對於該組關係的影響，發現個體對於組織政治知覺的反應，會因個體對於工作環境瞭解程度而有所差異。而其後亦有其他學者針對此一關係進行研究，Ferris et al. (1994) 發現，瞭解（以年資代替）對於組織政治知覺與工作焦慮有顯著的干擾效果，瞭解程度高可降低組織政治知覺引起的工作焦慮。

另一方面，值得注意的是，由於瞭解以及知曉工作環境中事件發生的原因和方式通常是伴隨著時間及經驗而來，(Ferris et al., 1989; Katz, 1980; McGrath, 1976)，於 Gilmore & Ferris (1996) 的研究中，便使用與主管共事年資此一變數來替代瞭解之程度。

二、控制 (Perceived control)

另一個於 Ferris (1989) 的模型中出現的干擾變數即為控制，他釋影響個體解釋組織政治是機會或是威脅的第二因素。所謂的控制是指人們在組織環境中對個體有運用影響力的能力 (Ferris et al., 1996)。當個體對組織的控制的程度越高時，即可減少

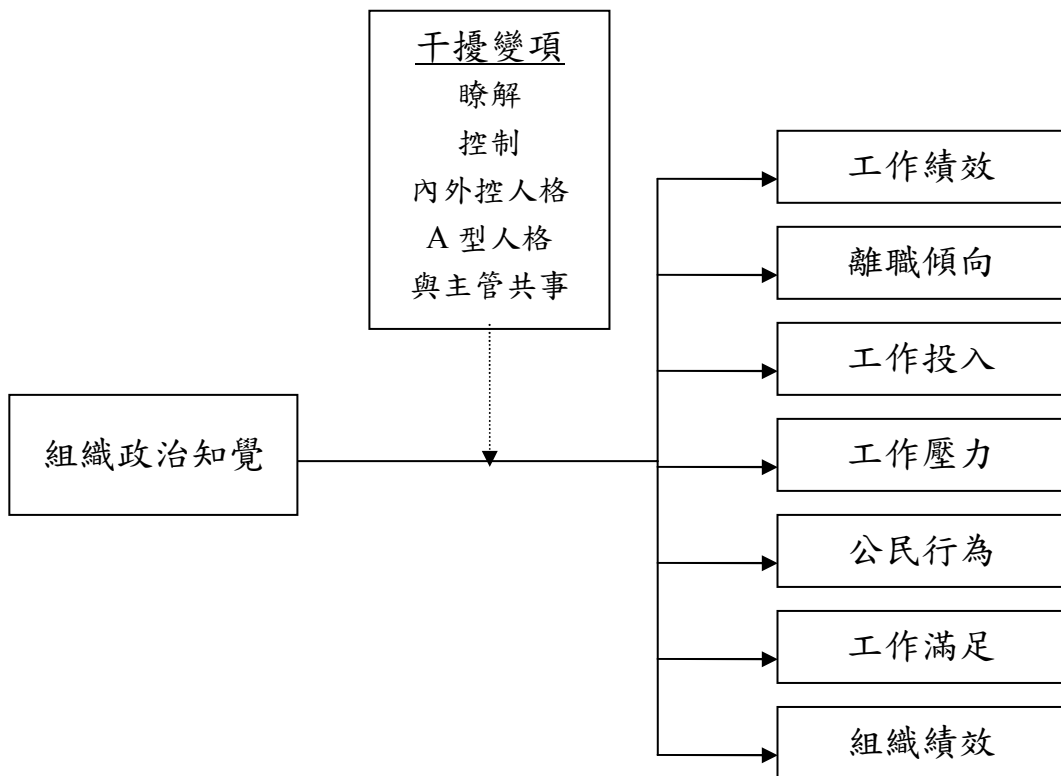
組織環境中所造成的負面心理衝擊。相同地，Ferris et al., (1989) 主張當員工知覺組織政治的程度高，並且感覺無法具有支配環境的能力時，則組織政治便有可能被視為「威脅」，然而，當員工感覺無法具有支配環境的能力時，則組織政治便被視為提升自我利益的「機會」。

Ferris et al. (1996b) 支持以控制作為組織政治知覺與工作焦慮、工作滿足及對上司滿足間的干擾變項的理論，例如他們發現個體的控制程度高者，較能降低組織政治知覺對工作焦慮及工作滿足的負向影響，而控制程度低者，對主管的滿意程度也會降低。這個結果使得作者提出以下的主張：控制是潛在組織政治影響的解毒劑 (antidote)。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

依據本研究之文獻探討及研究目的，歸納出研究架構如下圖，本研究首先將討論政治知覺對工作績效、離職傾向、工作投入、工作壓力、公民行為、工作滿足以及組織承諾之影響，其次，將以瞭解、控制、內外控人格特質、A型人格特質與與主管共事年資為干擾變數，探討以上干擾變數對於政治知覺與工作績效、離職傾向、工作投入、工作壓力、公民行為、工作滿足以及組織承諾間關係之影響。其研究架構圖如圖3-1-1所示。



3-1-1 研究架構圖

第二節 研究假設

根據第二章之文獻探討及以上之研究架構，本研究建立假設如下：

假設1 組織政治知覺各構面對工作績效有顯著影響

假設1-1 「一般政治行為」的知覺對工作績效有顯著影響

假設1-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對工作績效有顯著影響

假設1-3 「政策與實務差距」的知覺對工作績效有顯著影響

假設2 組織政治知覺各構面對離職傾向有顯著影響

假設2-1 「一般政治行為」的知覺對離職傾向有顯著影響

假設2-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對離職傾向有顯著影響

假設2-3 「政策與實務差距」的知覺對離職傾向有顯著影響

假設3 組織政治知覺各構面對工作投入有顯著影響

假設3-1 「一般政治行為」的知覺對工作投入有顯著影響

假設3-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對工作投入有顯著影響

假設3-3 「政策與實務差距」的知覺對工作投入有顯著影響

假設4 組織政治知覺各構面對工作壓力有顯著影響

假設4-1 「一般政治行為」的知覺對工作壓力有顯著影響

假設4-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對工作壓力有顯著影響

假設4-3 「政策與實務差距」的知覺對工作壓力有顯著影響

假設5 組織政治知覺各構面對公民行為有顯著影響

假設5-1 「一般政治行為」的知覺對公民行為有顯著影響

假設5-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對公民行為有顯著影響

假設5-3 「政策與實務差距」的知覺對公民行為有顯著影響

假設6 組織政治知覺各構面對工作滿足有顯著影響

假設6-1 「一般政治行為」的知覺對工作滿足有顯著影響

假設6-2 「保持沉默靜待好處」的知覺對工作滿足有顯著影響

假設6-3「政策與實務差距」的知覺對工作滿足有顯著影響

假設7 組織政治知覺各構面對組織承諾有顯著影響

假設7-1「一般政治行為」的知覺對組織承諾有顯著影響

假設7-2「保持沉默靜待好處」的知覺對組織承諾有顯著影響

假設7-3「政策與實務差距」的知覺對組織承諾有顯著影響

假設8 瞭解對於組織政治知覺與其後果變項具有干擾效果

假設8-1瞭解對於政治知覺與工作績效之關係具有干擾效果

假設8-2瞭解對於政治知覺與離職傾向之關係具有干擾效果

假設8-3瞭解對於政治知覺與工作投入之關係具有干擾效果

假設8-4瞭解對於政治知覺與工作壓力之關係具有干擾效果

假設8-5瞭解對於政治知覺與公民行為之關係具有干擾效果

假設8-6瞭解對於政治知覺與工作滿足之關係具有干擾效果

假設8-7瞭解對於政治知覺與組織承諾之關係具有干擾效果

假設9 控制對於組織政治知覺與其後果變項具有干擾效果

假設9-1控制對於政治知覺與工作績效之關係具有干擾效果

假設9-2控制對於政治知覺與離職傾向之關係具有干擾效果

假設9-3控制對於政治知覺與工作投入之關係具有干擾效果

假設9-4控制對於政治知覺與工作壓力之關係具有干擾效果

假設9-5控制對於政治知覺與公民行為之關係具有干擾效果

假設9-6控制對於政治知覺與工作滿足之關係具有干擾效果

假設9-7控制對於政治知覺與組織承諾之關係具有干擾效果

假設10 內外控人格特質對於組織政治知覺與其後果變項具有干擾效果

假設10-1內外控人格特質對於政治知覺與工作績效之關係具有干擾效果

假設10-2內外控人格特質對於政治知覺與離職傾向之關係具有干擾效果

假設10-3內外控人格特質對於政治知覺與工作投入之關係具有干擾效果

假設10-4內外控人格特質對於政治知覺與工作壓力之關係具有干擾效果

假設10-5內外控人格特質對於政治知覺與公民行為之關係具有干擾效果

假設10-6內外控人格特質對於政治知覺與工作滿足之關係具有干擾效果

假設10-7內外控人格特質對於政治知覺與組織承諾之關係具有干擾效果

假設11 A型人格特質者對於組織政治知覺與其後果變項具有干擾效果

假設11-1A型人格特質者對於政治知覺與工作績效之關係具有干擾效果

假設11-2A型人格特質者對於政治知覺與離職傾向之關係具有干擾效果

假設11-3A型人格特質者對於政治知覺與工作投入之關係具有干擾效果

假設11-4A型人格特質者對於政治知覺與工作壓力之關係具有干擾效果

假設11-5A型人格特質者對於政治知覺與公民行為之關係具有干擾效果

假設11-6A型人格特質者對於政治知覺與工作滿足之關係具有干擾效果

假設11-7A型人格特質者對於政治知覺與組織承諾之關係具有干擾效果

假設12 與主管共事年資對於組織政治知覺與其後果變項具有干擾效果

假設12-1與主管共事年資對於政治知覺與工作績效之關係具有干擾效果

假設12-2與主管共事年資對於政治知覺與離職傾向之關係具有干擾效果

假設12-3與主管共事年資對於政治知覺與工作投入之關係具有干擾效果

假設12-4與主管共事年資對於政治知覺與工作壓力之關係具有干擾效果

假設12-5與主管共事年資對於政治知覺與公民行為之關係具有干擾效果

假設12-6與主管共事年資對於政治知覺與工作滿足之關係具有干擾效果

假設12-7與主管共事年資對於政治知覺與組織承諾之關係具有干擾效果

第三節 研究變數之操作型定義

本研究各變項之操作性定義，共分為十三個部分，包括「組織政治知覺」、「工作績效」、「離職傾向」、「工作投入」、「工作壓力」、「公民行為」、「工作滿足」、「組織承諾」、「瞭解」、「控制」、「內外控人格」、「A 型人格」及「與主管共事年資」。分述如下：

一、組織政治知覺

根據 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」，譬如循私、壓制競爭對手及巧妙地操縱組織政策等。「組織政治知覺」代表受測者知覺其工作環境政治化的程度，譬如當別人在從事促進本身利益的行為時，從受測者的角度會認為是不公平且不公正的。各構面所代表之意義闡述如下：

(一) 一般政治行為 (general political behavior)

意指政治行為從事者以服務自己 (self-serving) 的方式，以獲得有價值的產出。譬如，組織中缺乏準則及政策以供遵循時，個體會依其自我的意志訂定對其自身有利，和獲得更高職位的準則，並將這些準則強加於其他人。

(Ferris & King, 1991; Ferris, Russ & Fandt, 1989) 當組織中的準則、規章不能有效施行時，組織中的政治行為會增加。

(二) 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead)

乃為一種被動、消極式的政治行為，係指政治行為從事者，當知覺組織政治行為時，認為保持沉默，是對自己較為有利的方式。譬如，個體不認為從事政治活動的人具有威脅性，而採取事不關己的態度，不去舉發或說穿，那麼將可能被歡迎進入利益團體，並分享其有價值的產出結果。

(三) 政策與實務的差距 (pay and promotion policies)

指政治介入組織政策的施行。組織可能不知不覺中發展出一種報償系統，助長政治行為的發生，譬如個體的報償是基於其行為表現，但個人的行為通常是自利且含有政治意涵的，與組織最初要求的行為對立，如果因這種行為反而獲得報償，個人就會習慣性地重複使用類似的策略，以確保獲取私利。同時由於從事政治行為反而獲得報償，故將影響原來不使用政治行為者也加以仿效。所以當個人知覺自己是因為別人採取政治行為而使其蒙受不公平之對待時，將會促使其在未來也投入於政治行為之中（Ferris, Russ & Fandt,1989; Kacmar & Ferris,1993）。

二、工作績效

Motowidlo & Borman（1997）認為工作績效是具行為性、事件性、可評價性及多面向的，係個體在一標準時間內在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。

三、離職傾向

根據 Mobley（1977）離職傾向是指工作者在一特定組織工作一段時間，經過深思熟慮後，蓄意（deliberate willfulness）離開組織，被認為是撤退認知（withdrawal cognitions）的最後一個階段，工作者會想要停職並企圖找尋其他新工作。

四、工作投入

工作投入之各種定義以 Lodahl & Kejner（1965）之定義最廣為接受，係指個人認同工作重要性的程度，或是工作在個人自我形象中的重要程度，其程度依個人自尊受其工作績效影響之程度而定。

五、工作壓力

工作壓力是指個體與工作中相關因素之相互影響下，個體心理與生理變化之現象。

六、公民行為

組織公民行為是指員工對組織規定以外的事，願意自動自發去從事直接或間接對組織有利的行為。

七、工作滿足

根據 Weiss, Davis, England & Lofgurist (1967) 工作滿足係指個人需求被達成 (need fulfillment) 之程度，即工作者所認為「期望獲得的滿足」與「實際獲得的滿足」之差距。

八、組織承諾

Kanter(1968)組織承諾是指個人對組織奉獻心力及對組織盡忠之謂，亦即個人在心理上對組織的認同感及投入。

九、瞭解

瞭解是個人對工作環境中事情發生原因和方式的瞭解程度。

十、控制

個人對於工作環境中的事物能夠參與及控制的程度。

十一、內外控人格

內控者相信個人行為的後果完全取決於個人的行為，與外在環境無關。外控者則相信個人的行為後果是由外在因素所控制，與個人因素無關。

十二、A 型人格

本研究採用Friedman.M. & Rosenman. R. M. (1974) 所提出之觀點，Type A型

的人格特質是具強烈的驅動感，喜愛爭競，總是期望在最短時間內完成工作。

而Type B型的人往往較具耐心，有自信，不喜愛競爭。

十三、與主管共事年資

個體與現任主管共事年資。

第四節 資料蒐集方法及量表分析

本研究以軍方、公、私立醫院、政府機關、公營服務業、民營金融服務業、民營服務業、民營高科技製造業及民營傳統製造業等九大類 35 個機關為研究對象，抽樣時間從 91 年 7 月 29 日起至 92 年 11 月 21 日止，共計發出 6143 份問卷，回收 3899 份，回收率達 63.47% ，剔除無效問卷 325 份，有效問卷為 3574 份，有效問卷回收率 82.9% （如 3-4-1）。茲將各抽樣機關之特性、問卷編號及抽樣方式等依序詳列如次：

3-4-1 抽樣機關及問卷回收情形統計表

序 號	問 卷 編 號	發 放 數	回 收 數		
			有 效 樣 本	無 效 樣 本	合 計 (回 收 率)
<u>1</u>	0 1 0 0 1 ~ 0 1 0 3 7 號	100	68	1	69 份
	0 1 0 3 9 ~ 0 1 0 6 9 號				69%
<u>2</u>	0 2 0 0 1 ~ 0 2 1 0 5 號	112	105	1	106 份 94.6%
<u>3</u>	0 3 0 0 1 ~ 0 3 0 2 6 號	26	26	0	26 份 100%
<u>4</u>	0 3 0 2 7 ~ 0 3 0 7 8 號	69	52	0	52 份 75.4%
<u>5</u>	0 3 0 7 9 ~ 0 3 1 0 5 號	30	27	0	27 份 90%
<u>6</u>	0 4 0 0 1 ~ 0 4 1 1 0 號	135	110	1	111 份 82.2%
<u>7</u>	0 5 0 0 1 ~ 0 5 0 3 5 號	47	35	2	37 份 78.7%
<u>8</u>	0 5 0 3 6 ~ 0 5 0 6 2 號	35	27	2	29 份 82.8%
<u>9</u>	0 5 0 6 3 ~ 0 5 1 0 0 號	40	38	1	39 份 97.5%
<u>10</u>	0 6 1 0 1 ~ 0 6 1 3 0 號	55	42	2	44 份
	0 6 1 3 4 ~ 0 6 1 4 5 號				80%

<u>11</u>	0 6 2 0 1 ~ 0 6 2 1 3 號	21	13	0	13 份 61.9%
<u>12</u>	0 6 3 0 1 ~ 0 6 3 3 1 號	45	31	1	32 份 71.1%
<u>12A</u>	0 7 0 0 1 ~ 0 7 1 0 1 號	150	144	4	148 份 98.6%
	0 7 1 0 2 ~ 0 7 1 4 4 號				
<u>13</u>	0 8 0 0 1 ~ 0 8 0 6 3 號	68	63	1	64 份 94.1%
<u>14</u>	0 8 0 6 4 ~ 0 8 0 9 9 號	48	36	2	38 份 79.1%
<u>15</u>	0 9 0 0 1 ~ 0 9 1 1 0 號	116	110	1	111 份 95.6%
<u>16</u>	1 0 0 0 1 ~ 1 0 0 2 0 號	33	20	0	20 份 60.6%
<u>17</u>	1 0 0 2 1 ~ 1 0 0 5 1 號	33	31	0	31 份 93.9%
<u>18</u>	1 0 0 5 2 ~ 1 0 1 0 9 號	73	58	8	66 份 90.4%
<u>19</u>	1 1 0 0 4 ~ 1 1 0 1 4 號	22	21	0	21 份 95.4%
	1 1 0 8 7 ~ 1 1 0 9 6 號				
<u>20</u>	1 1 0 1 5 ~ 1 1 0 5 4 號	40	40	0	40 份 100%
<u>21</u>	1 1 0 5 5 ~ 1 1 0 8 6 號	32	32	0	32 份 100%
<u>22</u>	1 1 0 0 1 ~ 1 1 0 0 3 號	24	24	0	24 份 100%
	1 1 0 9 7 ~ 1 1 1 1 7 號				
<u>23</u>	1 2 0 0 1 ~ 1 2 0 6 5 號	70	65	1	66 份 94.2%
<u>24</u>	1 3 0 0 1 ~ 1 3 0 6 2 號	98	62	3	65 份 66.3%
<u>25</u>	1 3 0 6 3 ~ 1 3 1 0 2 號	98	40	0	40 份 40.8%
<u>26</u>	1 4 0 0 1 ~ 1 4 0 5 2 號	100	96	0	96 份 96%
	1 4 0 8 7 ~ 1 4 1 3 0 號				

	14201 ~ 14213 號	13	13	0	13 份 100%
<u>27</u>	15001 ~ 15124 號	130	124	2	126 份 96.9%
<u>28</u>	16001 ~ 16070 號	75	70	0	70 份 93%
<u>29</u>	16071 ~ 16100 號	55	30	8	38 份 69%
<u>30</u>	17001 ~ 17498 號	1000	482	78	560 份 56%
<u>31</u>	18001 ~ 18317 號	500	312	40	352 份 70.4%
<u>32</u>	19001 ~ 19116 號	350	114	43	157 份 44.86%
<u>33</u>	20001 ~ 20143 號	350	143	51	194 份 55.43%
<u>34</u>	211001 ~ 211178 號	1800	802	61	863 份 47.94%
	212001 ~ 212046 號				
	213001 ~ 213173 號				
	214001 ~ 214039 號				
	216001 ~ 216002 號				
	221001 ~ 221013 號				
	221101 ~ 221155 號				
	221201 ~ 221256 號				
	221301 ~ 221372 號				
	221401 ~ 221429 號				
	222001 ~ 222006 號				
	237001 ~ 237102 號				
	238001 ~ 238019 號				
239001 ~ 239020 號					
<u>35</u>	24001 ~ 24069 號	150	68	11	79 份 52.67%
總	計	6143	3574 58.18%	325 5.29%	3899 份 63.47%

3-4-2 研究樣本描述性分析表

項目	類別	樣本人數	百分比
性別	男	1115	44.6
	女	1384	55.4
年齡	30 歲以下	942	38.1
	31-40 歲	896	36.3
	41 歲以上	632	25.6
教育程度	小學以下	13	0.5
	國(初中)	13	0.5
	高中(職)	450	18.1
	大專	1777	71.3
	研究所	238	9.6
婚姻狀況	未婚	1055	43.6
	有配偶(含與人同居)	1329	55.0
	離婚、分居或配偶死亡	33	1.4
於任職機構年資	5 年以下	1234	49.5
	5-10 年	487	19.5
	10-15 年	291	11.7
	15-20 年	143	5.7
	15 年以上	340	13.6
與主管共事年資	1 年以下	768	30.7
	1-3 年	837	33.5
	3-5 年	382	15.3
	5 年以上	472	18.9

由表 3-4-2 得知本研究樣本特性為：在性別上，男女比例差異不大，年齡則集中於 30 歲以下，佔了 38.1%，教育程度有相當大的比例在大專程度上，婚姻狀況方面，未婚者和有配偶者比例差異不大，於任職機構年資 5 年以下者則佔有 49.5% 相當大的比例，與主管共事年資方面，1 年以下和 1-3 年的比例差異不大。

二、量表分析

(一) 組織政治知覺量表因素及信度分析

本研究以主成分分析及變異數最大法抽取特徵值大於1的因素進行因素分析，得到如下之因素分析結果，經刪除歸至錯誤構面之題目以及難以判別構面之題目後，得到19題三個構面，刪除題項為1.3.4.6.17.22共6題，三構面依其題目特性，除保留薪資與升遷政策、保持沉默靜待好處之外，另一構面之題項由於總合了上司的行為、同事及小團體兩構面之題項，故命名為一般政治行為，其構面名與原量表之一般政治行為不同。

因素及信度分析結果如下表：

表3-4-3 政治知覺量表因素與信度分析

題號	題項內容	因素負荷量			共同性
		因素一 一般政治行為	因素二 保持沉默靜待好處	因素三 政策與實務 差距	
18	我曾看見同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予資訊，來扭曲他人所需的資訊	.702	.126	.125	.524
24	雖然我的上司作為（如溝通、給予回饋等）似乎有助於員工，但事實上是基於保護他自己	.687	.198	.209	.554
20	在這裡，同事間僅會選擇在未來有助於自己，或與對事情看法類似的人作朋友	.686	.184	.061	.508
25	在這裡，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	.660	.237	.299	.581
19	在這裡，管理者僅會選擇僱用未來有助於自己，或對事情看法類似的人	.656	.257	.161	.522
21	在這裡，薪資和升遷的規則與政策均公平合理，但上司執行不公，且只為私利	.632	.175	.343	.548

題號	題項內容	因素負荷量			共同性
		因素一 一般政治行為	因素二 保持沉默靜待好處	因素三 政策與實務 差距	
26	在這裡，同事願意提供支援，那是因為他們期望從中獲得好處，而非他們真的願意幫忙	.624	.063	.199	.432
16	上司與我溝通，只為了他自己塑造良好形象，對我並沒有多大幫助	.552	.203	.394	.501
23	組織裡，有派系或小團體且會影響辦事效率	.540	.093	-.020	.301
2	在這裡，有人為了提昇自己，而踩在別人身上	.495	.405	.019	.409
9	在這裡有時候保持沉默比和組織對抗好	.172	.759	.116	.619
8	在這裡最好不要管別人自利行為的閒事	.218	.701	.137	.558
7	在這裡順從有權力的人，是最好的選擇	.240	.681	.105	.533
10	有時候告訴別人他們想聽的比告訴他們的實情好	.228	.662	.148	.512
11	在這裡，聽別人的意見，比自己做決定來得穩當	.061	.594	.093	.365
14	在這裡，員工什麼時候該加薪和晉升，沒有明文規定	.106	.088	.728	.549
13	組織的薪資與升遷規定與實際施行無關	.196	.207	.724	.605
5	整體而言，這裡對於薪資與升遷的規則、政策均有明文規定	.058	-.003	.686	.473
12	我經歷的所有升遷，沒有一項與升遷政策的規定相符	.185	.146	.681	.519
15	在這裡獲得晉升並不是什麼值得榮耀的事，因為政治力決定一切	.371	.266	.563	.525
特徵值		4.346	2.925	2.87	
解釋變異量%		21.732	14.624	14.349	
累積解釋變異量%		21.732	36.357	50.705	
各因素構面 Cronbach's 值		.8683	.7661	.7691	
總量表 Cronbach's 值		.8962			

(二) 瞭解量表信度分析

由於瞭解量表乃為單一構面，因此，本研究即沿用Tetrick & LaRocco (1987) 的3題量表用以量測瞭解之程度，並直接進行信度分析，得出量表 α 值=.8100。

(三) 控制量表信度分析

由於本研究沿用Tetrick & LaRocco (1987) 之6題量表乃為單一構面，因此於本研究中便不再進行因素分析，而直接使用該量表以量測控制之程度，並直接進行信度分析，得出量表 α 值=.8344。

(四) A型人格特質量表

由於王尚剛 (1994) 之原始量表中並無構面之分，因此，本研究沿用時，並未再進行因素分析，直接進行信度分析後得到量表 α 值=.5959。

(五) 內外控人格特質量表

本研究自吳子輝 (1975) 譯自Rotter (1966) 之量表中摘錄5題用以量測內外控人格特質，此量表不分構面，因此，直接進行信度分析後得出量表 α 值=.5839。

(六) 工作投入量表

本研究採用Lodahl & Kejner (1965) 工作投入量表，共二十題題項，此量表是由多面向的概念，加以整合而成的理論架構及衡量方式。

本量表採用Likert五點量表計分，由「非常同意」到「非常不同意」分別給予5~1分，負向敘述題則採相反之給分方式，分別給予1~5分，其中第10、13、14、16、17、18、19等7題為反向計分題，其餘均為正向題，分數愈高表示對目前工作的投入程度愈高。

本量表測試結果，其內部一致性係數 α 值為0.80；工作意願構面 α =0.74；工

作承諾構面 $\alpha=0.79$ 。Lodahl & Kejner 以 137 位護士、70 位工程師及 46 位學生作為受測對象，分別測得折半信度為 0.72、0.80 及 0.89。而黃素真（2002）測得整體量表之 α 值為 0.83。

（七）工作壓力量表

本研究採用魏秀花（1997）修改李文銓（1991）所使用之工作壓力量表。原量表 Job Stress Questionnaire（簡稱 JSQ），為 Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau（1975）所發展出來。

本量表採用 Likert 五點量表計分，由「非常同意」到「非常不同意」分別給予 5~1 分，亦有反向計分題，分別給予 1~5 分，其中第 6、7、8、12、13 等 5 題為反向計分題，其餘均為正向題，得分數越高，表示工作壓力越大，反之，則表示工作壓力越小。

本量表測試結果，其內部一致性係數 α 值為 0.60；工作負荷過度 構面 $\alpha=.82$ ；低度技術使用構面 $\alpha=.65$ ；角色衝突構面 $\alpha=.55$ ；角色模糊構面 $\alpha=.52$ 。另李文銓（1991）測得工作負荷過度 $\alpha=.79$ ；低度技術使用 $\alpha=.74$ ；角色衝突構面 $\alpha=.78$ ；角色模糊構面 $\alpha=.37$ 。而李安民（2002）測試結果，其整體量表之 $\alpha=.75$ ，工作負荷過度 $\alpha=.79$ ，角色衝突 $\alpha=.78$ 。

（八）工作滿意量表

本研究採用吳靜吉、廖素華（1979），根據 Weiss, Davis, England, & Lofgurist（1967）所編製之明尼蘇達滿意問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ）短題本，經翻譯、修訂而成之 20 題量表。

「明尼蘇達滿意問卷」是由明尼蘇達大學 Weiss、Davis 等人（1967）編製而成，問卷分為長題本、短題本兩種。長題本共 100 題；短題本共 20 題，並將問卷內容分為升遷機會、待遇報酬、人際關係、主管監督、工作保障等，每一

個量表有五道題目，包括五個措辭不同但問題性質相似的五個題目，並將這些題目分散排列，以測出受訪者的工作滿意程度。

本量表採用 Likert 五點量表計分，由「非常同意」到「非常不同意」分別給予 5~1 分，均為正向題，分數愈高表示對目前工作之滿意程度愈高。

本量表測試結果，其 α 值為 0.92，顯示內部一致性良好，另內在滿足構面 $\alpha=0.89$ ；外在滿足 $\alpha=0.84$ 。而洪英正（1987）測試結果，內在滿足 $\alpha=0.85$ ；外在滿足 $\alpha=0.81$ ；整體滿足 $\alpha=0.88$ 。李安民（2002）測試結果，整體量表之 $\alpha=0.91$ ；內在滿足 $\alpha=0.88$ ；外在滿足 $\alpha=0.83$ 。

（九）離職傾向量表

本研究採用 Mobley（1978）離職傾向量表，經本研究修訂，共計 3 題，主要是測量員工欲調離現在職務的意願高低。其中包括離職念頭、尋找其他工作動機、外在工作機會之影響程度與離開現在職務的意願等。

本量表採用 Likert 五點量表計分，依「非常同意」到「非常不同意」分別給予 5 至 1 分，反向題則給予 5 至 1 分，其中第 1 題為反向題，其餘均為正向題，樣本得分愈高表示離職意願愈高；反之，則離職意願愈低。

本量表測試結果，其內部一致性係數 α 值為 0.71。

第五節 資料分析方法

(一) 描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

描述統計 (descriptive statistics) 是用以整理、描述、解釋資料的系統方法與統計技術。本研究採用次數分配及所佔百分比，對樣本的個人變項部份實施，以瞭解各別變項之分布情形。

(二) 信度分析 (Reliability Analysis)

信度 (reliability) 是指測量工具的可靠程度，本研究中將以 Cronbach's α 係數來檢定各量表的信度，其中 α 值愈大，表示量表內部一致性愈大，信度越高。由於本研究中採用三種首次使用的量表：「組織政治知覺」、「瞭解」及「控制」，故將於實施信度分析時，一併報告題目間的項總相關係數。

(三) 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析 (factor analysis) 是將為數眾多的變數濃縮成為較少的幾個精簡變數的統計方法，目的在於以最少的因素來代表所有的觀察變項，並求得因素數目與可解釋變異量 (explained variance) 間的平衡點。

由於本研究中採用三種首次使用的量表：「組織政治知覺」、「瞭解」及「控制」，故需進行因素分析，以驗證量表，與參考文獻原組成構面比對。文中使用主成份分析法 (principle component analysis) 抽取特徵值 (eigenvalue) 大於一的因素，並利用最大變異數 (varimax) 法進行正交轉軸 (orthogonal rotation)，以縮減原始資料的構面，且仍然可以保存或解釋原始資料提供的大部分特性。

(四) 相關分析 (Correlation Analysis)

相關 (correlation) 是用以檢驗兩個變項間線性關係的統計技術。相關係數原理是先計算兩個變項的共變量，再除去兩個變項的不同分散情形與單位差異 (標準差)，加以標準化，所得到的一個去除單位的標準化分數 (邱皓政,2001)。

本研究採 Pearson 積差相關分析，檢定組織政治知覺與前因變項、後果變項及干擾變項間的相關程度。

(五) 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸 (regression) 是基於兩變項間的線性關係，進一步分析兩變項之間的預測關係 (邱皓政,2001)。本研究利用迴歸分析的 β (標準化迴歸係數) 及顯著性，瞭解哪些組織政治知覺構面對後果變項具有影響及解釋力。

(六) 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

除自變數及依變數外另有一干擾變數，將自變數依序以一層、一層方式分別投入迴歸分析中，並將自變數與干擾變數的交互作用帶入，看解釋度的變化以判定干擾變數是否具有干擾效果(何金銘,2001)。

第四章 實證分析

本章依據第三章之研究架構及方法，加以分析樣本資料後，說明統計結果並解釋其意義，首先探討利用相關分析探討各變數間之關係，再依據相關分析結果，投入適合變數進行層級迴歸分析以探討各干擾變數對政治知覺與工作滿足關係之影響，於層級迴歸中則依序將政治知覺之構面（自變數）及瞭解、控制、內外控人格、A型人格特質及與主管共事年資等干擾變數的主作用項投入迴歸分析中，最後再將政治知覺與干擾變數的交互作用項投入，藉由觀察交互作用項對依變數的解釋度（ R^2 ）是否有顯著增加來判斷是否具有干擾效果，並進一步繪製干擾效果圖以釐清干擾情形。

第一節 各研究變數之相關分析

由下列的相關分析中發現，一般政治行為、保持沉默靜待好處、政策與實務差距三個政治知覺分構面均與工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾間呈現顯著負相關。當員工政治知覺程度越高時，則工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾會越低。當個體瞭解程度越高、控制程度越高、內控傾向越高、A型人格傾向越高且與主管共事年資越短時，則政治知覺程度越低。又組織政治知覺與離職傾向（ $r=.460, p<0.01$ ）與工作壓力呈顯著正相關（ $r=.401, p<0.01$ ），即員工對組織工作環境政治知覺的程度愈高，則其工作離職傾向及壓力感愈大。由相關分析中也發現，當個人對組織運作的瞭解程度高（ $r=-.165, p<0.01$ ）或知覺能加以控制（ $r=-.217, p<0.01$ ），則較不易感受到組織政治的存在及影響。

表 4-1-1 研究變數間相關係數表

	N	平均數	標準差	組織政治 知覺	一般政治 行為	保持沉默 靜待好處	政策與實 務差距
瞭解	2491	3.116	0.603	-.165**	-.116**	-.136**	-.186**
控制	2482	3.244	0.607	-.217**	-.183**	-.194**	-.184**
內外控人格	2419	3.092	1.443	-.244**	-.214**	-.223**	-.171**
A型人格	2452	3.148	0.414	.188**	.189**	.154**	.092**
共事年資	2499	2.335	1.374	.072**	.084**	.032	.051*
工作績效	2464	3.787	0.376	-.044*	-.014	.011	-.148**
離職傾向	2493	2.739	0.748	.460**	.453**	.270**	.385**
工作投入	2449	3.239	0.391	-.208**	-.157**	-.175**	-.215**
工作壓力	2471	3.002	0.334	.401**	.388**	.293**	.285**
公民行為	2458	3.614	0.312	-.154**	-.128**	-.078**	-.200**
工作滿足	2448	3.472	0.504	-.357**	-.343**	-.189**	-.341**
組織承諾	2446	3.145	0.385	-.179**	-.142**	-.119**	-.200**

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

第二節 組織政治知覺對其後果變項之影響分析

由於在相關分析中，組織政治知覺三個構面，包括「一般政治行為」、「保持沉默靜待好處」及「政策與實務差距」，與組織政治知覺之所有後果變項都有顯著相關，因此，於此節中便將政治知覺三構面納入同一系統，分別與各個後果變項進行複迴歸，以進一步確認有哪些組織政治知覺構面對其後果變項具有解釋力。

一、組織政治知覺對「工作績效」的影響性分析

由表 4-2-1 顯示，組織政治知覺三構面可解釋組織承諾 3.0% 的變異量² ($R^2 = .030$, $F = 25.104$, $p < 0.001$)。

其中只有「政策與實務差距」構面對工作績效具有顯著的負向預測效果 ($\beta = -.202$, $p < 0.001$)，即員工知覺組織中，政策與實務執行間的差距愈大，則對工作績效的程度愈低。

表 4-2-1 組織政治構面對工作績效的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	.060*	2.319	.020
保持沉默靜待好處	.058*	2.395	.017
政策與實務差距	-.202***	-8.574	.000
R	.172		
R²	.030		
F 值	25.104***		.000

強迫進入法, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

二、組織政治知覺對「離職傾向」的影響性分析

由表 4-2-2 顯示，組織政治知覺三構面可解釋離職傾向 23.5% 的變異量² ($R^2 = .235$, $F = 254.971$, $p < 0.001$)。

其中「一般政治行為」及「政策與實務差距」二構面對離職傾向具有顯著

的正向預測效果($\beta=.346, p<0.001$; $\beta=.203, p<0.001$)，即員工知覺在組織中運用政治行為愈多，及知覺組織中政策與實務執行間的差距愈大時，則對組織之離職傾向程度愈高。

表 4-2-2 組織政治構面對離職傾向的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	.346***	15.116	.000
保持沉默靜待好處	.000	.004	.997
政策與實務差距	.203***	9.751	.000
R	.485		
R²	.235		
F 值	254.971***		.000

強迫進入法, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

三、組織政治知覺對「工作投入」的影響性分析

由表4-2-3顯示，組織政治知覺三構面可解釋工作投入56.0%的變異量² ($R=.560, F=48.550, p<0.001$)。

其中「保持沉默靜待好處」及「政策與實務差距」二構面對工作投入具有顯著的負向預測效果($\beta=-.102, p<0.001$; $\beta=-.169, p<0.001$)，即員工知覺在組織中成員存在保持沉默的心態，靜待好處產出程度愈高，及知覺組織中政策與實務執行間的差距愈大時，則對組織之工作投入程度愈低。

表 4-2-3 組織政治構面對工作投入的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	-.013	-5.20	.603
保持沉默靜待好處	-.102***	-4.308	.000
政策與實務差距	-.169***	-7.243	.000
R	.237		
R²	.560		
F 值	48.550***		.000

強迫進入法, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

四、組織政治知覺對「工作壓力」的影響性分析

由表4-2-4顯示，組織政治知覺三構面可解釋工作壓力16.6%異量($R^2 = .166$ ， $F = 164.086$, $p < 0.001$)。

其中「一般政治行為」、「保持沉默靜待好處」及「政策與實務差距」三構面對工作壓力皆具有顯著的正向預測效果($\beta = .282$, $p < 0.001$ ； $\beta = .099$, $p < 0.001$ ； $\beta = .096$, $p < 0.001$)，即員工知覺在組織中運用政治行為愈多，成員存在保持沉默的心態，靜待好處產出程度愈高，及知覺組織中政策與實務執行間的差距愈大時，則對組織之工作壓力程度愈高。

表 4-2-4 組織政治構面對工作壓力的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	.282***	11.738	.000
保持沉默靜待好處	.099***	4.441	.000
政策與實務差距	.096***	4.416	.000
R	.408		
R²	.166		
F 值	164.086***		.000

強迫進入法, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

五、組織政治知覺對「公民行為」的影響性分析

由表4-2-5顯示，組織政治知覺三構面可解釋公民行為4.1%的變異量² ($R^2 = .041$, $F = 34.875$, $p < 0.001$)。

其中只有「政策與實務差距」構面對公民行為具有顯著的負向預測效果 ($\beta = -.185$, $p < 0.001$)，即員工知覺組織中，政策與實務執行間的差距愈大，則對公民行為的程度愈低。

表 4-2-5 組織政治構面對公民行為的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	-.039	-1.521	.128
保持沉默靜待好處	.016	.684	.494
政策與實務差距	-.185***	-7.906	.000
R	.202		
R²	.041		
F 值	34.875***		.000

強迫進入法, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

六、組織政治知覺對「工作滿足」的影響性分析

由表4-2-6顯示，組織政治知覺三構面可解釋工作滿足15.5%的變異量² ($R^2 = .155$, $F = 149.033$, $p < 0.001$)。

其中「一般政治行為」及「政策與實務差距」二構面對離職傾向具有顯著的負向預測效果 ($\beta = -.242$, $p < 0.001$; $\beta = -.227$, $p < 0.001$)，即員工知覺在組織中運用政治行為愈多，及知覺組織中政策與實務執行間的差距愈大時，則對組織之工作滿足程度愈低。

表 4-2-6 組織政治構面對工作滿足的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	-.242***	-9.990	.000
保持沉默靜待好處	.033	1.476	0.140
政策與實務差距	-.227***	-10.328	.000
R	.393		
R²	.155		
F 值	149.033***		.000

強迫進入法, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

七、組織政治知覺對「組織承諾」的影響性分析

由表 4-2-7 顯示，組織政治知覺三構面可解釋組織承諾 4.3% 的變異量² (R = .043, F = 34.417, p < 0.001)。

其中只有「政策與實務差距」構面對組織承諾具有顯著的負向預測效果 (β = -.1168, p < 0.001)，即員工知覺組織中，政策與實務執行間的差距愈大，則對組織承諾的程度愈低。

表 4-2-7 組織政治三構面對組織承諾的複迴歸分析

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值	t 值	顯著性
一般政治行為	-.035	-1.345	.179
保持沉默靜待好處	-.034	-1.423	.155
政策與實務差距	-.168***	-7.161	.000
R	.207		
R²	.043		
F 值	34.417***		.000

強迫進入法, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-2-8 組織政治三構面對後果變項的複迴歸分析之彙總表

變項名稱	標準化迴歸係數 β 值						
	工作績效	離職傾向	工作投入	工作壓力	公民行為	工作滿足	組織承諾
一般政治行為	.060*	.346***	-.013	.282***	-.039	-.242***	-.035
保持沉默靜待好處	.058*	.000	-.102***	.099***	.016	.033	-.034
政策與實務差距	-.202***	.203***	-.169***	.096***	-.185***	-.227***	-.168***
R	.172	.485	.237	.408	.202	.393	.207
R ²	.030	.235	.560	.166	.041	.155	.043
R ² Change	.030	.235	.560	.166	.041	.155	.043
F 值	25.104***	254.971***	48.550***	164.086***	34.875***	149.033***	34.417***

強迫進入法, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表 4-2-8 顯示，組織政治知覺三構面中「一般政治行為」對工作績效、離職傾向及工作壓力都具有顯著的正向影響力，對工作滿足則有負向影響力；「保持沉默靜待好處」對工作績效及工作壓力具有顯著的正向影響力，對工作投入則有負向影響力；「政策與實務差距」對離職傾向及工作壓力具有顯著的正向影響力，對工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾則有負向影響力。

第三節 干擾效果之分析與探討

以下的分析中，將探討瞭解、控制、內外控人格、A 型人格特質及與主管共事年資各個變數分別在政治知覺之分構面與其所有後果變項中之干擾效果，以找出可淡化組織政治知覺不良後果之干擾因素。

本研究採用干擾模式，以層級迴歸分析方法，依照表 4-3-8 之彙總表於第一層中將有具有顯著影響力之組織政治知覺之分構面投入，並於第二層中加入干擾變數，再於第三層中加入組織政治知覺之分構面與干擾變數之交互作用項，同時對各個後果變項進行層級迴歸，並以第三層中的 R^2 Change 是否顯著，來判斷干擾變數是否具有干擾效果。

一、瞭解對組織政治知覺與其後果變項關係之干擾效果

(一) 瞭解對一般政治行為與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-1 之結果顯示，將一般政治行為與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示瞭解對於一般政治行為與「工作績效」的關係具有干擾效果；瞭解程度越高，一般政治行為對「工作績效」之影響，越呈現一種反向的陡降關係。

表 4-3-1 亦顯示，將一般政治行為與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對離職傾向、工作壓力及工作滿足之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示瞭解對於一般政治行為與「離職傾向」、「工作壓力」及「工作滿足」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-1 瞭解對於一般政治行為與後果變項關係之干擾結果

依變項 →	工作績效			離職傾向			工作壓力			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
一般政治行為	-.015 (.471)	.016 (.419)	.563*** (.000)	.453*** (.000)	.442*** (.000)	.370*** (.000)	.389*** (.000)	.378*** (.000)	.401*** (.000)	-.343*** (.000)	-.310*** (.000)	-.455*** (.000)
瞭解		.249*** (.000)	.748*** (.000)		-.096*** (.000)	-.162* (.028)		-.089*** (.000)	-.068 (.374)		.268*** (.000)	.136 (.074)
一般政治行為 x 瞭解			-.705*** (.000)			.093 (.357)			-.029 (.779)			.187 (.073)
F 值	.520	80.094	67.731	641.367	338.673	226.051	439.025	232.876	155.219	324.845	283.039	189.937
(p)	(.471)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.061	.077	.205	.214	.215	.151	.159	.159	.162	.166	.166
R ² Change		.061***	.015***		.009***	.000		.008***	.000		.005***	.000
R ² Change F 值		159.634	40.432		28.797	.849		22.833	.079		213.007	3.220
(p)		(.000)	(.000)		(.000)	(.357)		(.000)	(.779)		(.000)	(.073)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(二) 瞭解對保持沉默靜待好處與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-2 之結果顯示，將保持沉默靜待好處與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示瞭解對於保持沉默靜待好處與「工作績效」的關係具有干擾效果；瞭解程度越高，保持沉默靜待好處對「工作績效」之影響，越呈現一種反向的陡降關係。

表 4-3-2 亦顯示，將保持沉默靜待好處與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作投入及工作滿足之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示瞭解對於保持沉默靜待好處與「工作投入」及「工作滿足」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-2 瞭解對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾結果

依變項 →	工作績效			工作投入			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
保持沉默靜待好處	.010 (.606)	.044* (.025)	.431*** (.000)	-.174*** (.000)	-.144*** (.000)	-.026 (.756)	-.189*** (.000)	-.150*** (.000)	-.214** (.009)
瞭解		.253*** (.000)	.637*** (.000)		.220*** (.000)	.334* (.028)		.286*** (.000)	.224 (.005)
保持沉默靜待好處 x 瞭解			-.522*** (.000)			-155 (.148)			.084 (.422)
F 值	.266	82.440	63.286	75.754	102.642	69.157	89.964	159.554	106.569
(p)	(.606)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.063	.072	.030	.078	.078	.036	.116	.116
R ² Change		.063***	.009***		.048***	.001		.080***	.000
R ² Change F 值		164.596	23.468		125.658	2.095		221.032	.645
(p)		(.000)	(.000)		(.000)	(.148)		(.000)	(.422)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(三) 瞭解對政策與實務差距與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-3 之結果顯示，將政策與實務差距與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效及離職傾向之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示瞭解對於政策與實務差距與「工作績效」、「離職傾向」及「公民行為」的關係具有干擾效果；瞭解程度越高，政策與實務差距對「工作績效」及「公民行為」之影響，越呈現一種反向的陡降關係；瞭解程度越高，政策與實務差距對「離職傾向」之影響，則越呈現一種正向的關係。

表 4-3-3 亦顯示，將政策與實務差距與瞭解之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作投入、工作壓力、工作滿足及組織承諾之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示瞭解對於政策與實務差距與「工作投入」、「工作壓力」、「工作滿足」及「組織承諾」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-3 瞭解對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			離職傾向			工作投入			工作壓力		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型
	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3
政策與實務差距	-.148*** (.000)	-.104*** (.419)	.247** (.004)	.385*** (.000)	.370*** (.000)	.113 (.164)	-.215*** (.000)	-.177*** (.000)	-.111 (.196)	.287*** (.000)	.271*** (.000)	.116*** (.172)
瞭解		.227*** (.000)	.502*** (.000)		-.079*** (.000)	-.281*** (.000)		.207*** (.000)	.259*** (.000)		-.083*** (.000)	-.025** (.003)
政策與實務差距 x 瞭解			-.409*** (.000)			.302** (.001)			-.078 (.424)			.182 (.060)
F 值	54.677	94.309	69.161	432.297	226.315	154.974	118.478	117.099	78.267	220.482	119.484	81.186
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.022	.071	.078	.148	.154	.158	.046	.088	.088	.082	.089	.090
R ² Change		.050***	.007***		.006***	.004**		.041***	.000		.007***	.001
R ² Change F 值		94.309	69.161		17.465	10.550		22.833	.079		119.884	81.186
(p)		(.000)	(.000)		(.000)	(.001)		(.000)	(.424)		(.000)	(.060)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-3 瞭解對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果(續)

依變項 →	公民行為			工作滿足			組織承諾		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型
	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3
政策與實務差距	-.200*** (.000)	-.162*** (.000)	.159 (.065)	-.341*** (.000)	-.293*** (.000)	-.250* (.002)	-.201*** (.000)	-.172*** (.000)	-.280** (.001)
瞭解		.205*** (.000)	.456*** (.000)		.250*** (.000)	.283*** (.000)		.156*** (.000)	.070 (.312)
政策與實務差距 x 瞭解			-.377*** (.000)			-.050 (.590)			.084 (.196)
F 值	101.770	106.888	76.510	320.903	261.261	174.220	102.840	83.062	55.947
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.040	.080	.086	.116	.176	.177	.041	.064	.065
R ² Change		.040***	.005***		.060***	.000		.023***	.001
R ² Change F 值		107.577	14.570		178.300	.291		60.762	1.670
(p)		(.000)	(.000)		(.000)	(.590)		(.000)	(.196)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

為更進一步釐清瞭解之干擾作用，因此，以中位數為基準，將瞭解分為高低兩組，根據表 4-3-1、4-3-2、4-3-3 有顯著相關之部分繪製迴歸線圖如圖 4-3-1 至 4-3-5 如下：

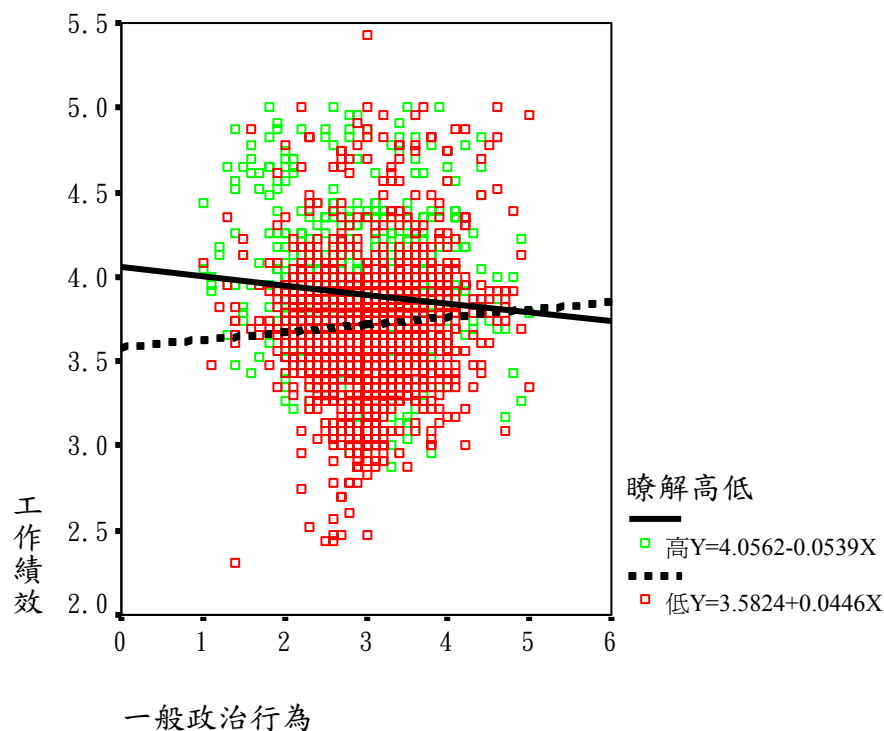


圖4-3-1 瞭解對一般政治行為與工作績效之干擾作用

圖4-3-1顯示瞭解對一般政治行為與工作績效之干擾作用，瞭解程度高之迴歸方程式為 $Y=4.0562-0.0539X$ ，代表瞭解程度高對於一般政治行為與工作績效關係呈現負向影響，而瞭解程度低之迴歸方程式為 $Y=3.2524+0.0446X$ ，代表瞭解程度低對於一般政治行為與工作績效關係呈現正向影響。由於瞭解高的迴歸方程式中的X前係數較瞭解低者為高，因此，本結果認為瞭解程度低可正向提高工作績效的效果，此與部分國外相關研究不同，推論如員工對其組織事務瞭解程度高，將視政治行為是工作上的威脅而無法與之抗衡，因此不理會組織中政治行為而只專注工作範圍，將有助於工作績效之提升。

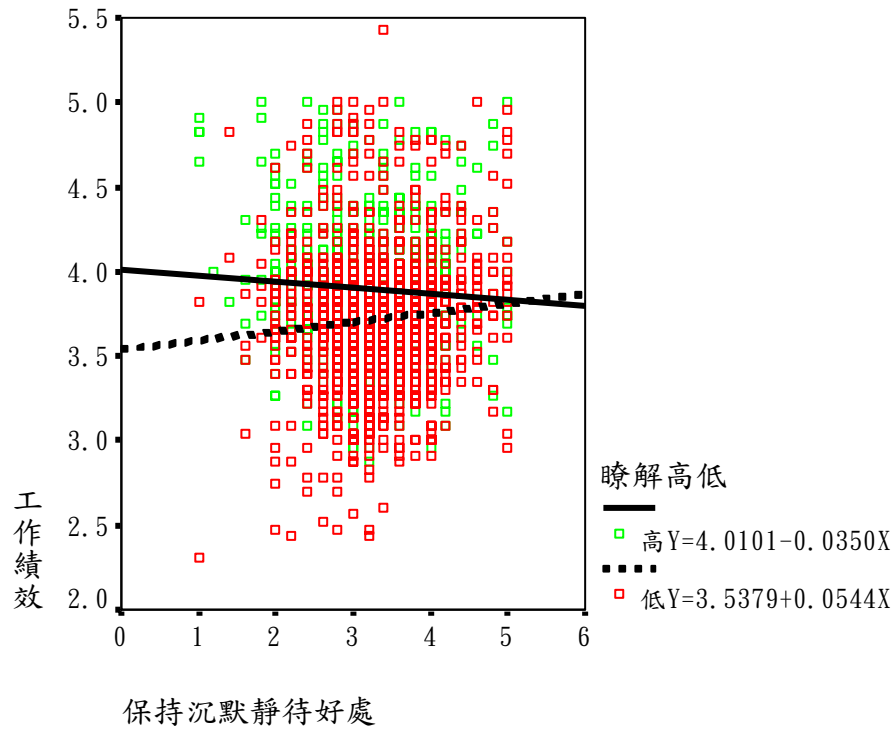


圖4-3-2 瞭解對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用

圖4-3-2顯示瞭解對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用、瞭解程度高之迴歸方程式為 $Y=4.0101-0.0350X$ ，代表瞭解程度高對於一般政治行為與工作績效關係呈現負向影響，而瞭解程度低之迴歸方程式為 $Y=3.5379+0.0544X$ ，代表瞭解程度低對於一般政治行為與工作績效關係呈現正向影響。由於瞭解高的迴歸方程式中的X前係數較瞭解低者為低，因此可發現瞭解高者的迴歸線相較於控制低者較為平緩，因此，如果個人不認為從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，瞭解程度越高，工作績效的負向影響較小。

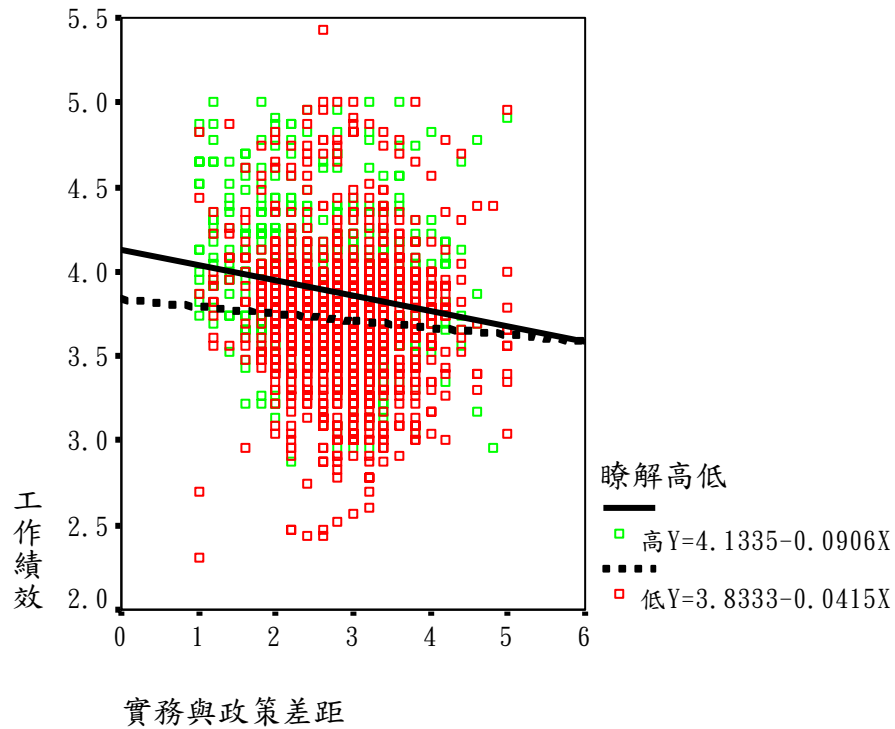


圖4-3-3 瞭解對實務與政策差距與工作績效之干擾作用

圖 4-3-3 瞭解對政策與實務之差距與工作績效之干擾作用，瞭解程度高之迴歸方程式為 $Y=4.1335-0.0906X$ ，瞭解程度低之迴歸方程式為 $Y=3.8333-0.0415X$ ，由於瞭解高的迴歸方程式中的 X 前係數較瞭解低者為高，因此，在政策與實務有差距的組織政治環境中，瞭解程度越低，工作績效的負向影響較小。

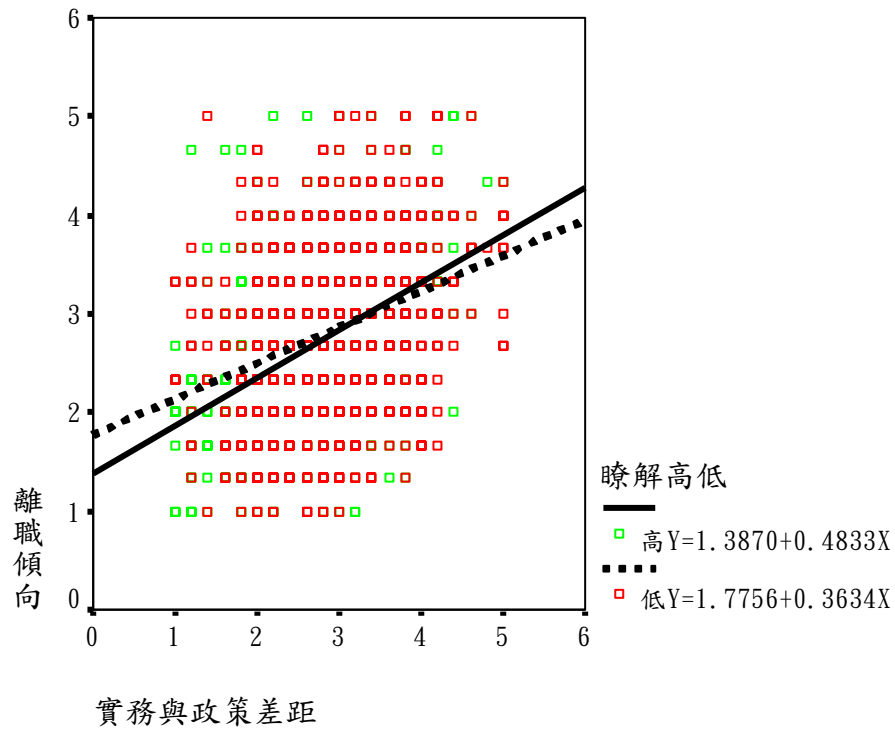


圖 4-3-4 瞭解對實務與政策差距與離職傾向之干擾作用

圖4-3-4 顯示瞭解對政策與實務之差距與離職傾向之干擾作用，瞭解程度高之迴歸方程式為 $Y=1.3870+0.4833X$ ，瞭解程度低之迴歸方程式為 $Y=1.7756+0.3634X$ ，由於瞭解高的迴歸方程式中的X前係數較瞭解低者為高，因此，在政策與實務有差距的組織政治環境中，瞭解程度越低，離職傾向的正向影響較小。

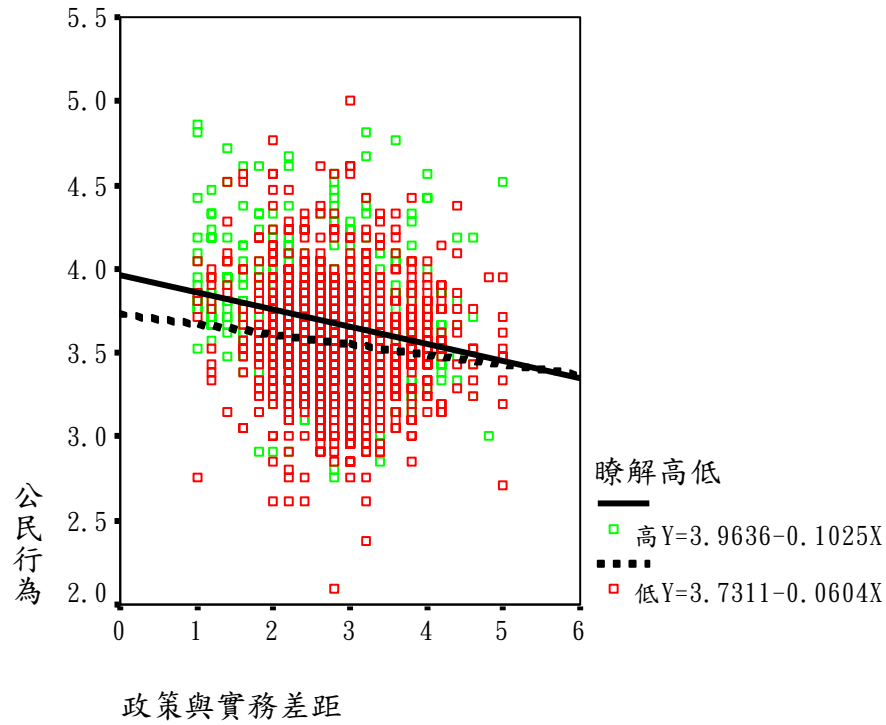


圖 4-3-5 瞭解對實務與政策差距與公民行為之干擾作用

圖 4-3-5 顯示瞭解對政策與實務之差距與公民行為之干擾作用，瞭解程度高之迴歸方程式為 $Y=3.9636-0.1025X$ ，瞭解程度低之迴歸方程式為 $Y=3.7311-0.0604X$ ，由於瞭解高的迴歸方程式中的 X 前係數較瞭解低者為高，因此，在政策與實務有差距的組織政治環境中，瞭解程度越低，公民行為的負向影響較小。

二、控制對組織政治知覺與其後果變項關係之干擾效果

(一) 控制對一般政治行為與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-4 之結果顯示，將一般政治行為與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效、工作壓力、工作滿足之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示控制對於一般政治行為與「工作績效」、「工作壓力」、「工作滿足」的關係具有干擾效果；控制程度越高，一般政治行為對「工作績效」、「工作壓力」之影響，越呈現一種反向的陡降關係，而與工作滿足呈現正向關係。

表 4-3-4 亦顯示，將一般政治行為與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對離職傾向之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示控制對於一般政治行為與「離職傾向」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-4 控制對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			離職傾向			工作壓力			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
一般政治行為	-.014 (.497)	.055* (.004)	.367*** (.000)	.452*** (.000)	.432*** (.000)	.392*** (.000)	.388*** (.000)	.362*** (.000)	.557*** (.000)	-.344*** (.000)	-.271*** (.000)	-.548*** (.000)
控制		.371*** (.000)	.653*** (.000)		-.110*** (.000)	-.146* (.028)		-.137*** (.000)	.038 (.374)		.394*** (.000)	.145* (.047)
一般政治行為 x 控制			-.386*** (.000)			.050 (.616)			-.240* (.019)			.342*** (.000)
F 值	.462	188.053	130.553	635.513	340.649	227.115	434.519	248.619	167.869	326.126	445.690	302.715
(p)	(.497)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.133	.138	.204	.216	.216	.150	.169	.170	.118	.268	.272
R ² Change		.133***	.005***		.012***	.000		.018***	.002*		.150***	.004***
R ² Change F 值		375.572	13.614		36.633	.251		53.432	5.465		213.007	3.220
(p)		(.000)	(.000)		(.000)	(.616)		(.000)	(.019)		(.000)	(.073)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(二) 控制對保持沉默靜待好處與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-5 之結果顯示，將保持沉默靜待好處與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效、工作滿足之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示控制對於保持沉默靜待好處與「工作績效」的關係具有干擾效果；控制程度越高，保持沉默靜待好處對「工作績效」之影響，越呈現一種反向的陡降關係；對「工作滿足」之影響，則呈現一種正向的關係。

表 4-3-5 亦顯示，將保持沉默靜待好處與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作投入之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示控制對於保持沉默靜待好處與「工作投入」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-5 控制對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			工作投入			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型
	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3
保持沉默靜待好處	.012 (.561)	.085*** (.000)	.350*** (.000)	-.174*** (.000)	-.114*** (.000)	-.065 (.458)	-.188*** (.000)	-.106*** (.000)	-.381*** (.000)
控制		.378*** (.000)	.630*** (.000)		.311*** (.000)	.358* (.028)		.424*** (.000)	.164* (.037)
保持沉默靜待好處 x 控制			-.334** (.001)			-.062 (.563)			.346** (.001)
F 值	.339	194.703	133.665	75.957	171.122	114.162	89.079	319.939	218.123
(p)	(.561)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.137	.141	.030	.123	.124	.035	.208	.212
R ² Change		.137***	.004**		.093***	.000		.173***	.004**
R ² Change F 值		389.014	10.135		258.247	.335		531.365	11.680
(p)		(.000)	(.001)		(.000)	(.563)		(.000)	(.001)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(三) 控制對政策與實務差距與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-6 之結果顯示，將政策與實務差距與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作績效及離職傾向之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示控制對於政策與實務差距與「工作壓力」、「工作滿足」及「組織承諾」的關係具有干擾效果；瞭解程度越高，政策與實務差距對「工作壓力」之影響，越呈現一種反向的陡降關係；控制程度越高，政策與實務差距對「工作滿足」及「組織承諾」之影響，則越呈現一種正向的關係。

表 4-3-6 亦顯示，將政策與實務差距與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作績效、離職傾向、工作投入及公民行為之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示控制對於政策與實務差距與「工作績效」、「離職傾向」、「工作投入」及「公民行為」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-6 控制對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效 各模型 係數 β			離職傾向 各模型 係數 β			工作投入 各模型 係數 β			工作壓力 各模型 係數 β		
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.146*** (.000)	-.081*** (.000)	-.024 (.727)	.385*** (.000)	.362*** (.000)	.231** (.005)	-.215*** (.000)	-.159*** (.000)	-.155 (.069)	.283*** (.000)	.254*** (.000)	.470*** (.172)
控制		.346*** (.000)	.389*** (.000)		-.079*** (.000)	-.281*** (.000)		.304*** (.000)	.307*** (.000)		-.158*** (.000)	.005 (.936)
政策與實務差距 x 控制			.066 (.488)			.152 (.105)			-.004 (.968)			-.250* (.010)
F 值	52.918	193.661	129.240	430.691	240.163	161.091	117.379	190.171	126.729	214.169	143.035	97.770
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.021	.137	.137	.148	.163	.164	.046	.135	.135	.080	.104	.107
R ² Change		.116***	.000		.014***	.001		.089***	.000		.024***	.002*
R ² Change F 值		327.344	.480		42.424	2.630		250.892	.002		66.208	6.589
(p)		(.000)	(.488)		(.000)	(.105)		(.000)	(.968)		(.000)	(.010)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-6 控制對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果(續)

依變項 →	公民行為			工作滿足			組織承諾		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.199*** (.000)	-.152*** (.000)	.046 (.599)	-.340*** (.000)	-.268*** (.000)	-.469*** (.000)	-.202*** (.000)	-.165*** (.000)	-.397** (.001)
控制		.255*** (.000)	.335*** (.000)		.395*** (.000)	.243*** (.000)		.201*** (.000)	.025 (.718)
政策與實務差距 x 控制			-.123 (.212)			.233** (.009)			.269** (.007)
F 值	100.170	138.918	93.153	318.004	441.935	297.624	102.973	104.866	72.533
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.039	.102	.103	.116	.267	.269	.041	.080	.082
R ² Change		.063***	.001		.151***	.002**		.039***	.003**
R ² Change F 值		170.698	1.560		500.522	6.868		102.456	7.320
(p)		(.000)	(.212)		(.000)	(.009)		(.000)	(.007)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

為更進一步釐清瞭解之干擾作用，因此，以中位數為基準，將控制分為高低兩組，根據表 4-3-4, 4-3-5, 4-3-6 有顯著相關之部分繪製迴歸線圖(如圖 4-3-6 至圖 4-3-13)如下：

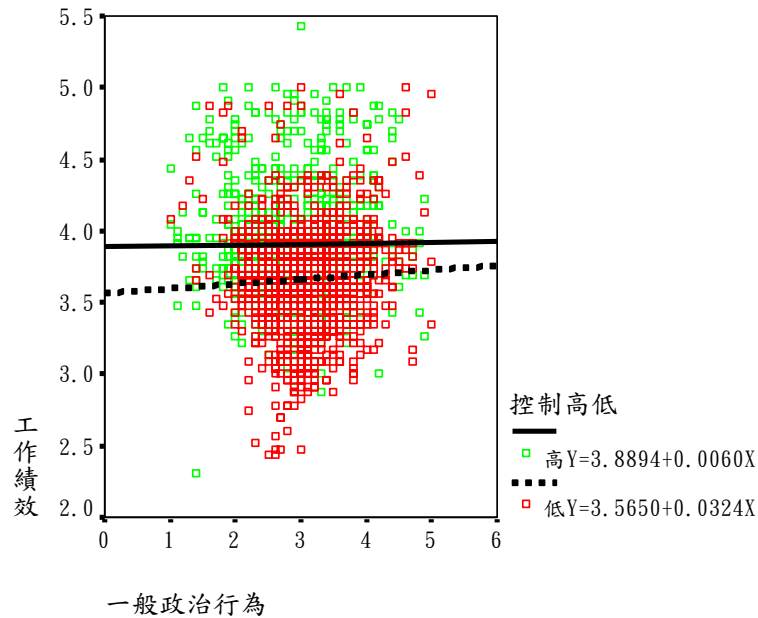


圖 4-3-6 控制對一般政治行為與工作績效之干擾作用

圖 4-3-6 顯示控制對一般政治行為與工作績效之干擾作用控制程度高之迴歸方程式為 $Y=3.8894+0.0060X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=3.5650+0.0324X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此可發現之當員工知覺控制程度低者，在一般政治行為與工作績效間之影響較控制程度高者為明顯，且為正向作用，因此，本結果認為控制程度低可正向提高工作績效的效果，此與部分國外相關研究不同，推論如員工對其組織事務控制程度高，將無法與上司與同事之間保持良好關係而遭到排擠，因此不理會組織中政治行為而只專注工作範圍，將有助於工作績效之提升。

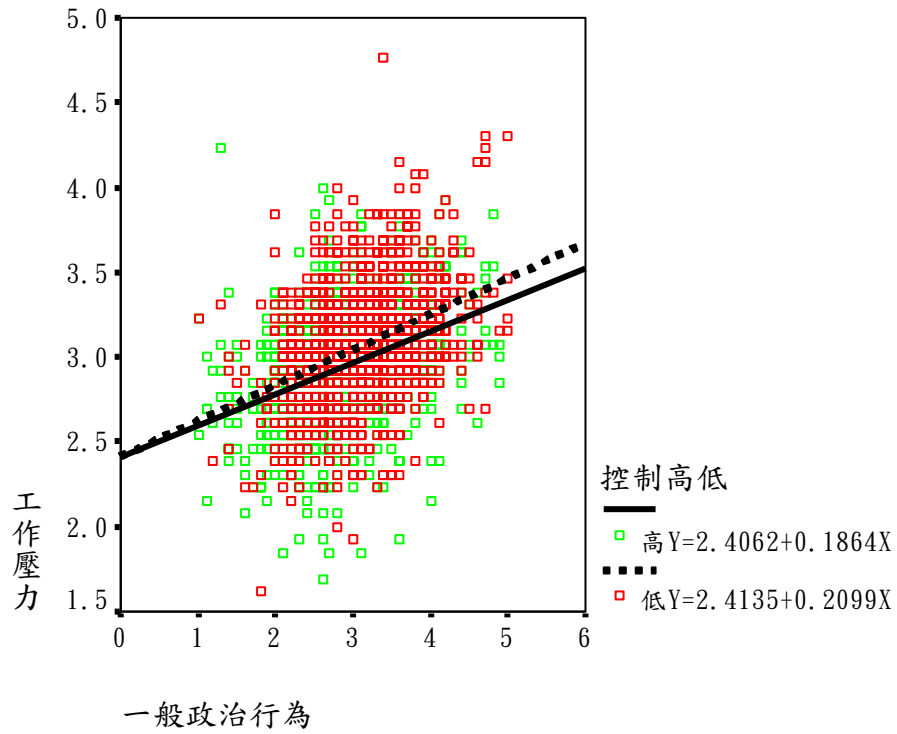


圖 4-3-7 控制對一般政治行為與工作壓力之干擾作用

圖 4-3-7 顯示控制對一般政治行為與工作壓力之干擾作用，控制程度高之迴歸方程式為 $Y=2.4062+0.1864X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=2.4135+0.2099X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，本結果認為控制程度高可降低政治行為與工作壓力的負面效果。

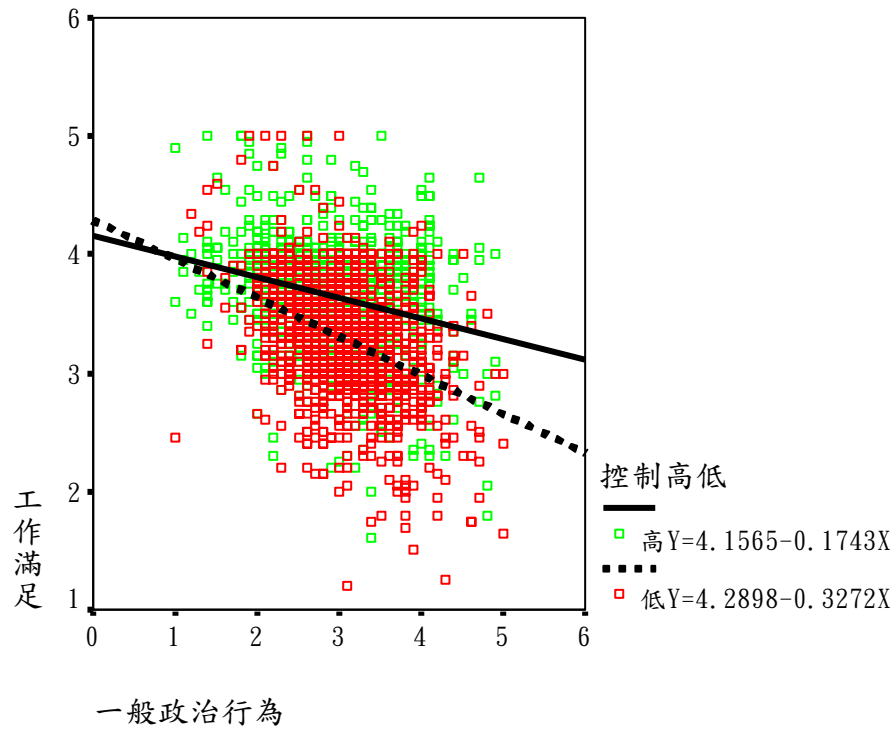


圖 4-3-8 控制對一般政治行為與工作滿足之干擾作用

圖 4-3-8 顯示控制對一般政治行為與工作滿足之干擾作用，控制程度高之迴歸方程式為 $Y=4.1565-0.1743X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=4.2898-0.3272X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此，在一般政治行為中，控制程度越高，工作滿足的負向影響較小。

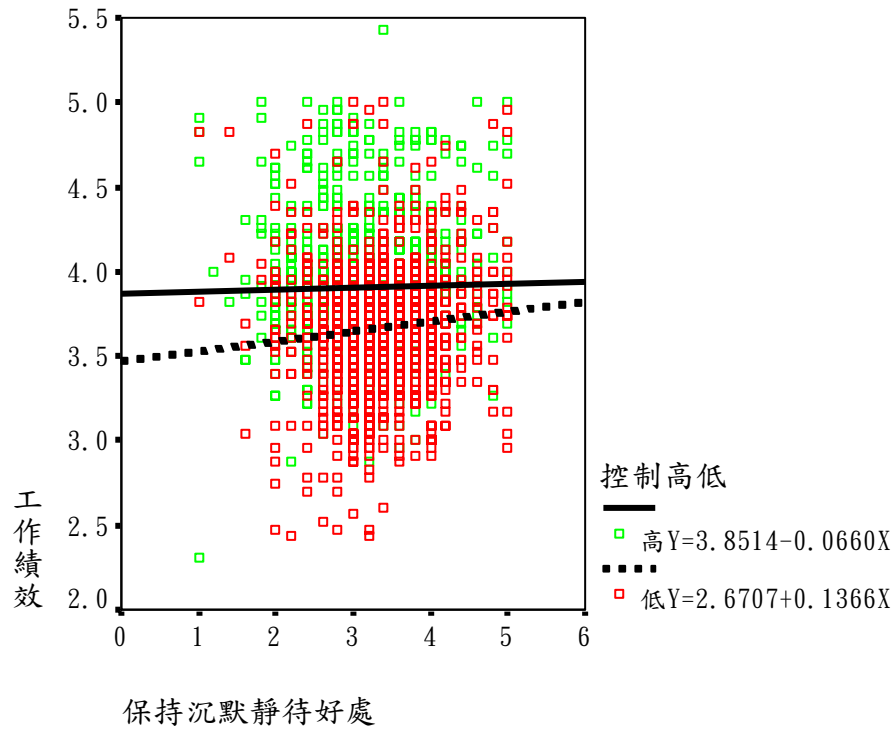


圖 4-3-9 控制對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用

圖 4-3-9 控制對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用控制程度高之迴歸方程式為 $Y=3.8514-0.0660X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=2.6707+0.1366X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此，如果個人不認為從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，控制程度越低，工作績效的正向影響較小。

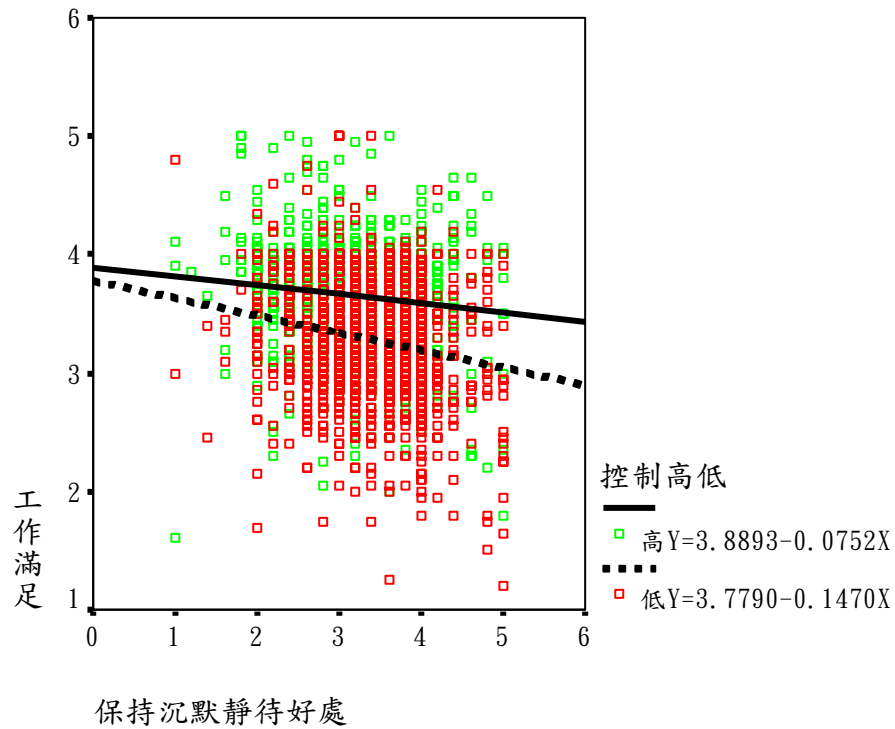


圖 4-3-10 控制對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用

圖 4-3-10 顯示控制對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用，控制程度高之迴歸方程式為 $Y=3.8893-0.0752X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=3.7790-0.1470X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此可發現控制高者的迴歸線相較於控制低者較為平緩，因此，如果個人不認為從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，控制程度越高，工作滿足的負向影響較小。

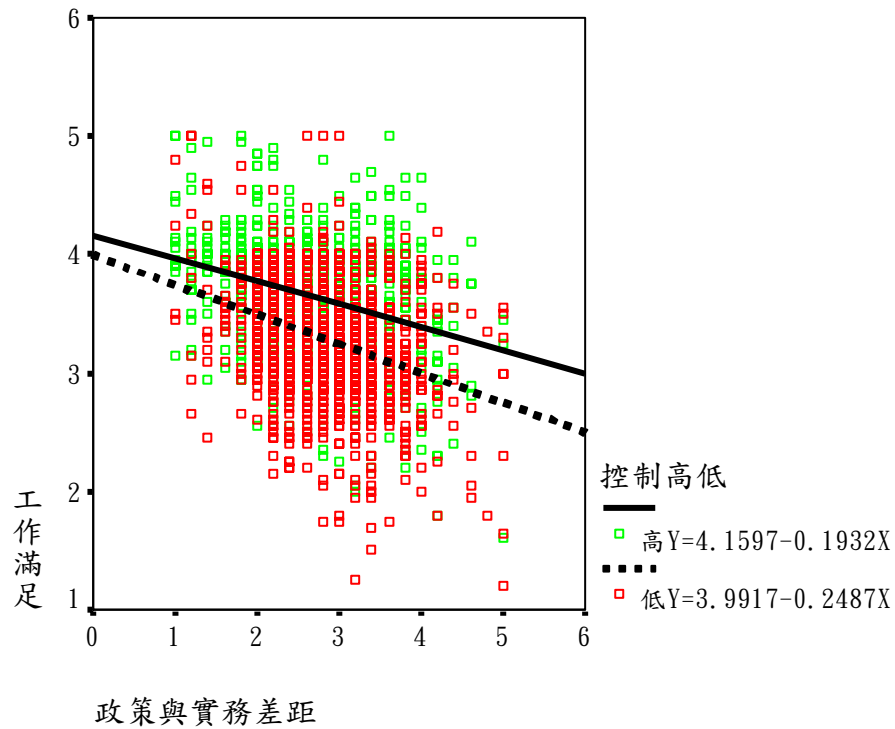


圖 4-3-11 控制對政策與實務差距與工作滿足之干擾作用

圖 4-3-11 顯示控制對政策與實務差距與工作滿足之干擾作用，控制程度高之迴歸方程式為 $Y=4.1597-0.1932X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=3.9917-0.2487X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此可發現控制高者的迴歸線相較於控制低者較為平緩，因此，在政策與實務有差距的組織政治環境中，控制程度越高，工作滿足的負向影響較小。

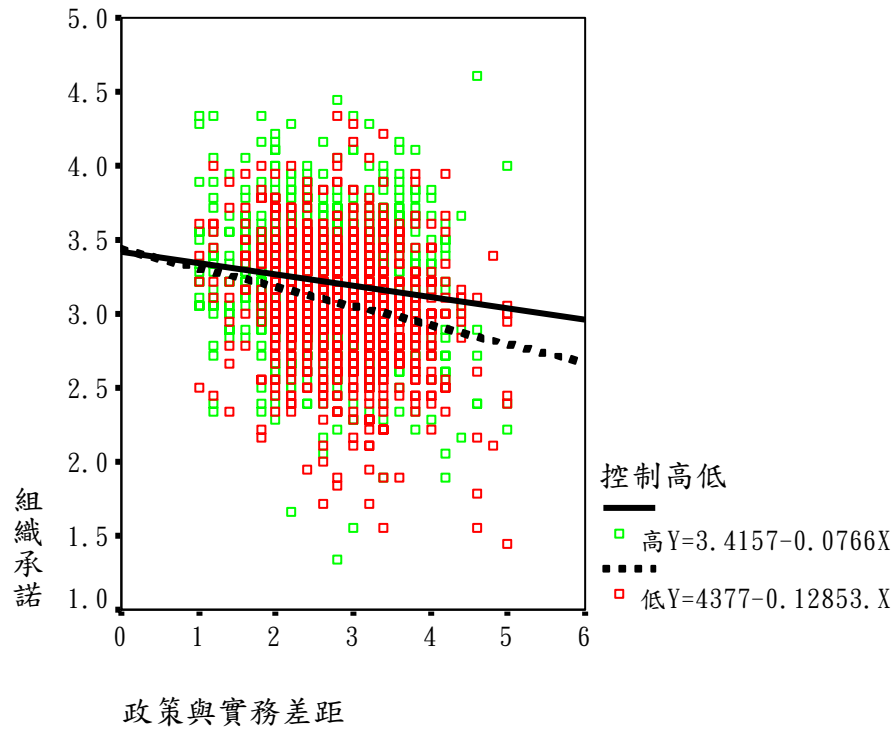


圖 4-3-12 控制對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用

圖 4-3-12 顯示控制對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用，控制程度高之迴歸方程式為 $Y=3.4157-0.0766X$ ，控制程度低之迴歸方程式為 $Y=3.4377-0.1285X$ ，由於控制高的迴歸方程式中的 X 前係數較控制低者為低，因此可發現控制高者的迴歸線相較於控制低者較為平緩，因此，在政策與實務有差距的組織政治環境中，控制程度越高，組織承諾的負向影響較小。

二、內外控人格對組織政治知覺與其後果變項關係之干擾效果

(一) 內控人格對一般政治行為與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-7 之結果顯示，將一般政治行為與內控人格之交互作用項加入層級迴歸分析後，對「工作績效」、「工作壓力」、「工作滿足」、「離職傾向」之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示控制對於一般政治行為與「工作績效」、「工作壓力」、「工作滿足」、「離職傾向」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-7 內控人格對於一般政治行為與後果變項關係之干擾結果

依變項 →	工作績效 各模型 係數 β			離職傾向 各模型 係數 β			工作壓力 各模型 係數 β			工作滿足 各模型 係數 β		
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
一般政治行為	-.015 (.455)	.017 (.407)	.101* (.036)	.448*** (.000)	.428*** (.000)	.363*** (.000)	.385*** (.000)	.363*** (.000)	.335*** (.000)	-.335*** (.000)	-.303*** (.000)	-.272*** (.000)
內控人格		.153*** (.000)	.340** (.001)		-.093*** (.000)	-.238* (.007)		-.103*** (.000)	-.165 (.072)		.155*** (.000)	.224* (.047)
一般政治行為 x 內控人格			-.192 (.054)			.149 (.094)			.063 (.491)			-.070 (.457)
F 值	.558	188.053	130.553	606.356	318.901	213.697	416.325	224.969	150.104	300.433	185.729	123.980
(p)	(.497)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.133	.138	.201	.209	.210	.148	.158	.159	.113	.136	.136
R ² Change		.022***	.002		.012***	.000		.010***	.000		.023***	.000
R ² Change F 值		375.572	13.614		25.329	2.811		28.777	.474		63.147	.533
(p)		(.000)	(.054)		(.000)	(.094)		(.000)	(.491)		(.000)	(.457)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(二) 內控人格對保持沉默靜待好處與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-8 之結果顯示，將保持沉默靜待好處與內控人格之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作投入之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示內控人格對於保持沉默靜待好處與「工作投入」的關係具有干擾效果；內控人格程度越高，保持沉默靜待好處對「工作投入」之影響，越呈現一種正向的關係。

表 4-3-8 亦顯示，將保持沉默靜待好處與內控人格之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作績效、工作滿足之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示內控人格對於保持沉默靜待好處與「工作績效」、「工作滿足」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-8 內控人格對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			工作投入			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型	模型
	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3	1-1	1-2	1-3
保持沉默靜待好處	.010 (.626)	.045* (.029)	.086 (.068)	-.173*** (.000)	-.133*** (.000)	-.046 (.320)	-.181*** (.000)	-.139*** (.000)	-.081*** (.000)
內控人格		.159*** (.000)	.256* (.012)		.181*** (.000)	.385*** (.000)		-.139*** (.000)	.322** (.001)
保持沉默靜待好處 x 內控人格			-.098 (.334)			-.208* (.036)			-.136 (.172)
F 值	.237	29.644	20.074	73.382	77.337	53.049	80.289	84.371	56.889
(p)	(.626)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.024	.025	.030	.061	.063	.033	.066	.067
R ² Change		.024***	.000		.031***	.002*		.034***	.001
R ² Change F 值		389.014	10.135		78.884	4.387		85.587	1.865
(p)		(.000)	(.334)		(.000)	(.036)		(.000)	(.172)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(三) 內控人格對政策與實務差距與其後果變項關係之干擾效果

表 4-3-9 之結果顯示，將政策與實務差距與內控人格之交互作用項加入層級迴歸分析後，對後果變項中工作投入及公民行為之解釋變異量(R^2 Change)有顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也達顯著水準，因而顯示內控人格對於政策與實務差距與「工作投入」及「公民行為」的關係具有干擾效果；內控人格程度越高，政策與實務差距對「工作投入」及「公民行為」之影響，越呈現一種反向的陡降關係。

表 4-3-9 亦顯示，將政策與實務差距與控制之交互作用項加入層級迴歸分析後，對工作績效、離職傾向、工作壓力、工作滿足及組織承諾之解釋變異量(R^2 Change)無顯著增加，且標準化迴歸係數(β)也未達顯著水準，因而顯示控制對於政策與實務差距與「工作績效」、「離職傾向」、「工作壓力」、「工作壓力」及「組織承諾」的關係不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-9 內控人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效 各模型 係數 β			離職傾向 各模型 係數 β			工作投入 各模型 係數 β			工作壓力 各模型 係數 β		
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.146*** (.000)	-.125*** (.000)	-.058 (.201)	.380*** (.000)	.358*** (.000)	.292*** (.000)	-.210*** (.000)	-.180*** (.000)	-.023 (.605)	.276*** (.000)	.252*** (.000)	.245*** (.000)
內控人格		.128*** (.000)	.259** (.002)		-.124*** (.000)	-.255** (.001)		.181*** (.000)	.489*** (.000)		-.139*** (.000)	-.152 (.058)
政策與實務差距 x 內控人格			-.140 (.102)			.141 (.077)			-.331 (.000)			.014 (.866)
F 值	52.299	46.395	31.845	406.118	227.858	153.081	109.594	97.368	70.513	196.961	125.068	83.354
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.021	.037	.039	.144	.159	.160	.044	.076	.082	.076	.095	.095
R ² Change		.016***	.001		.015***	.001		.032***	.006***		.019***	.000
R ² Change F 值		39.643	2.679		42.594	3.215		81.428	15.606		49.204	.029
(p)		(.000)	(.102)		(.000)	(.077)		(.000)	(.000)		(.000)	(.866)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-9 內控人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果(續)

依變項 →	公民行為			工作滿足			組織承諾		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.196*** (.000)	-.168*** (.000)	-.030 (.503)	-.333*** (.000)	-.305*** (.000)	-.262*** (.000)	-.197*** (.000)	-.198*** (.000)	-.138** (.001)
內控人格		.159*** (.000)	.432*** (.000)		.168*** (.000)	.251** (.001)		-.002 (.925)	.116 (.158)
政策與實務差距 x 內控人格			-.292** (.001)			-.089 (.273)			-.126 (.139)
F 值	95.131	79.953	57.558	296.485	190.422	127.359	96.173	48.071	32.795
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.038	.063	.068	.111	.138	.139	.039	.039	.040
R ² Change		.025***	.005**		.027***	.000		.000***	.001
R ² Change F 值		62.326	12.029		75.090	1.202		.009	2.194
(p)		(.000)	(.001)		(.000)	(.273)		(.000)	(.139)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

為更進一步釐清瞭解之干擾作用，因此，以中位數為基準，將內外控人格分為高低兩組，根據表 4-3-7, 4-3-8, 4-3-9 有顯著相關之部分繪製迴歸線圖(如圖 4-3-13 至圖 4-3-15)如下：

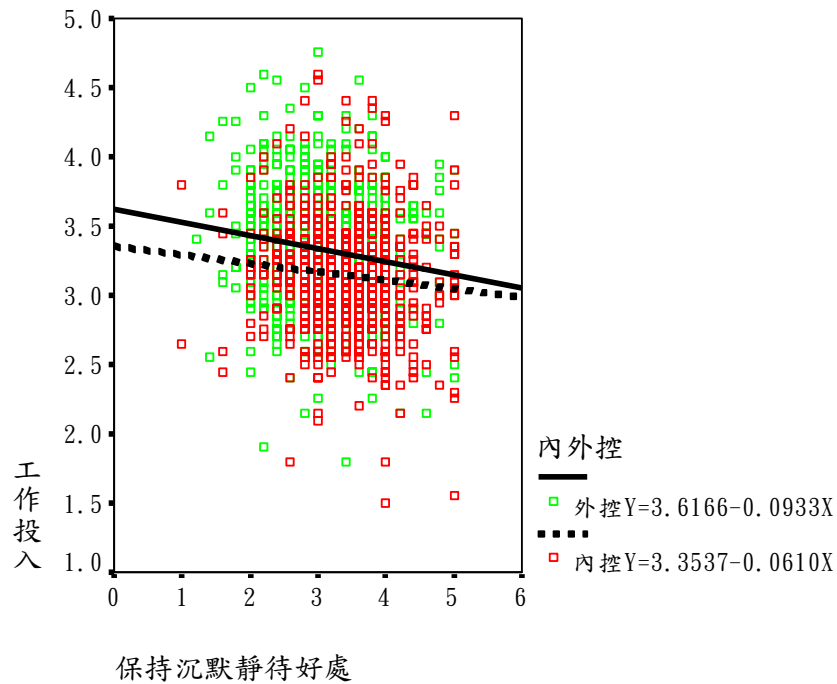


圖 4-3-13 內外控人格對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用

圖 4-3-13 顯示內外控人格對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用，外控人格之迴歸方程式為 $Y=3.6166-0.0933X$ ，內控人格之迴歸方程式為 $Y=3.3537-0.0610X$ ，由於外控人格的迴歸方程式中的 X 前係數較內控人格為高，因此，具有外控人格特質的員工，較易知覺從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，而對工作投入之負面影響較內控者大。

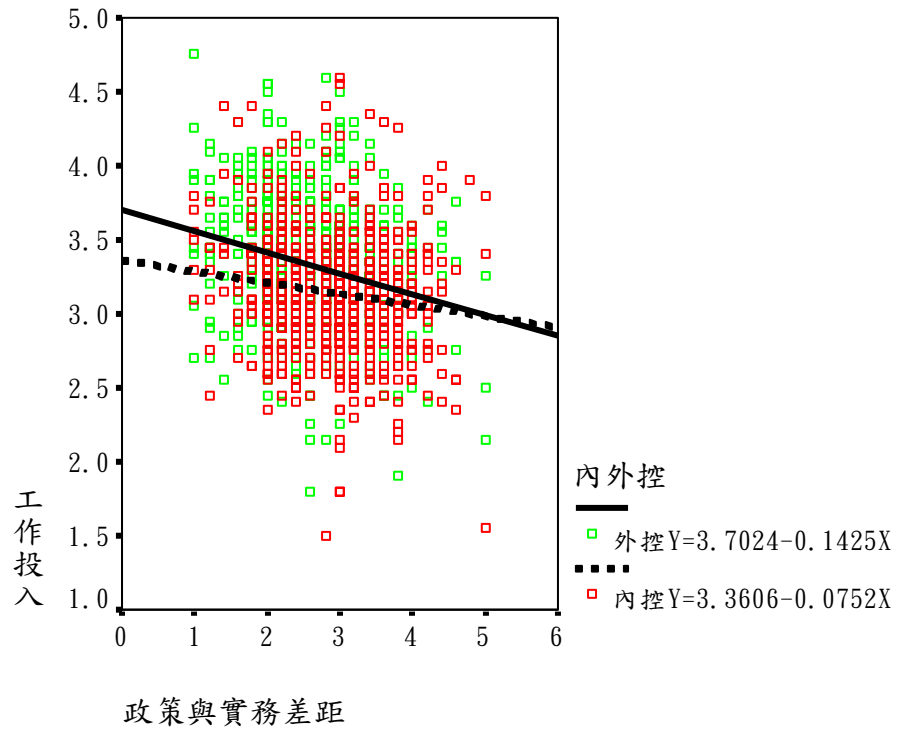


圖 4-3-14 內外控人格對政策與實務差距與工作投入之干擾作用

圖 4-3-14 顯示內外控人格對政策與實務差距與工作投入之干擾作用，外控人格之迴歸方程式為 $Y=3.7024-0.1425X$ ，內控人格之迴歸方程式為 $Y=3.3606-0.0752X$ ，由於外控人格的迴歸方程式中的 X 前係數較內控人格為高，因此，具有外控人格特質的員工，較易知覺政策與實務差距而影響工作投入。

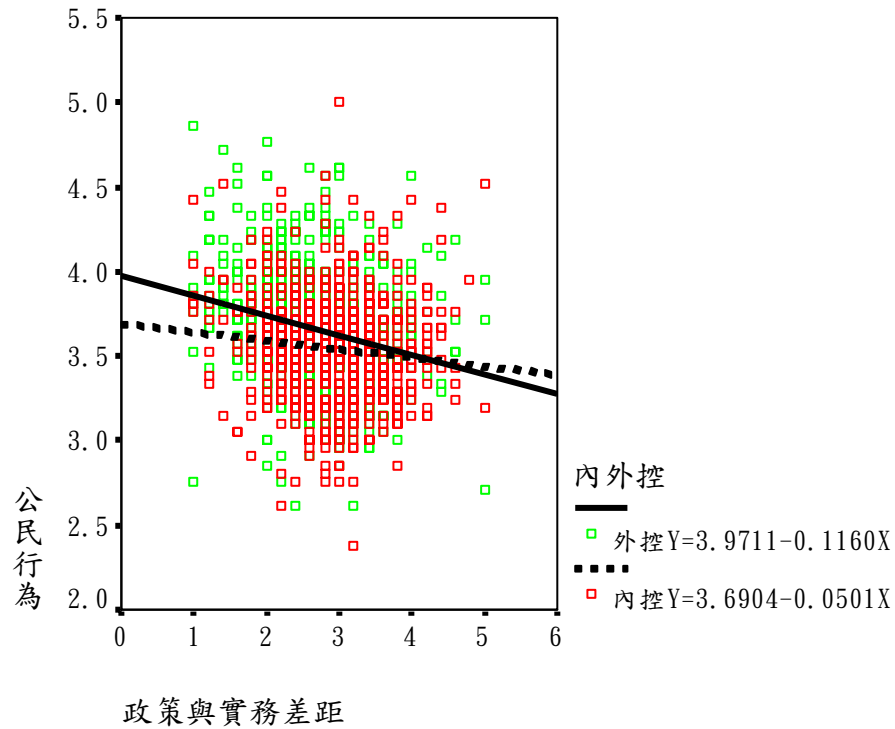


圖 4-3-15 內外控人格對政策與實務差距與公民行為之干擾作用

圖 4-3-15 顯示內外控人格對政策與實務差距與公民行為之干擾作用，外控人格之迴歸方程式為 $Y=3.6904-0.0501X$ ，內控人格之迴歸方程式為 $Y=3.9711-0.1160X$ ，由於外控人格的迴歸方程式中的 X 前係數較內控人格為低，因此，具有內控人格特質的員工，較易知覺政策與實務差距而對公民行為之負面影響較外控者大。

(四) A 型人格特質對組織政治知覺與其後果變項關係之干擾效果

以一般政治行為與 A 型人格特質之交互作用項分別對具有顯著影響力之後果變項進行層級迴歸，發現一般政治行為與控制的交互作用項加入迴歸分析後，對工作績效、離職傾向與工作壓力解釋的變異量顯著增加 (R^2 Change 達顯著水準)，標準化迴歸係數($\beta=.642, p<0.01, \beta=.337, p<0.05, \beta=-.353, p<0.001,$)也達顯著水準，故「A 型人格特質」在一般政治行為與工作績效、離職傾向與工作壓力間具有顯著之干擾效果；A 型人格特質程度愈高，一般政治行為對工作壓力之影響，愈呈現一種反向的陡降關係；A 型人格特質程度愈高，一般政治行為對工作績效、離職傾向之影響，愈呈現一種正向的陡降關係。

表 4-3-10 A 型人格對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			離職傾向			工作壓力			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
一般政治行為	-.017 (.403)	-.065* (.001)	-.553*** (.000)	.453*** (.000)	.452*** (.000)	.188 (.160)	.385*** (.000)	.357*** (.000)	.633*** (.000)	-.343*** (.000)	-.373*** (.000)	-.569*** (.000)
A 型人格		.261*** (.000)	.340** (.001)		.010 (.590)	-.153 (.068)		.148*** (.000)	.319*** (.000)		.166*** (.000)	.045 (.611)
一般政治行為 x A 型人格			.624** (.001)			.337* (.047)			-.353* (.042)			.250 (.159)
F 值	.699	85.258	60.893	632.485	316.295	212.436	421.497	246.686	166.403	320.647	202.894	135.979
(p)	(.403)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.066	.070	.206	.207	.207	.148	.169	.171	.118	.145	.145
R ² Change		.066***	.004**		.000***	.001*		.021***	.001*		.027***	.001
R ² Change F 值		169.769	11.426		.290	3.952		61.376	4.121		75.235	1.984
(p)		(.000)	(.001)		(.000)	(.047)		(.000)	(.042)		(.000)	(.159)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-11 顯示保持沉默靜待好處與 A 型人格特質的交互作用項加入迴歸分析後，對工作績效、工作投入與工作滿足解釋的變異量顯著增加 (R^2 Change 達顯著水準)，標準化迴歸係數($\beta=.386, p<0.05$; $\beta=.369, p<0.05$; $\beta=.359, p<0.05$)也達顯著水準，故「A 型人格特質」在保持沉默靜待好處與工作績效、工作投入與工作滿足間具有顯著之干擾效果。A 型人格特質程度愈高，保持沉默靜待好處對工作績效、工作投入與工作滿足之影響，則愈呈現一種正向的陡降關係。

表 4-3-11 A 型人格對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			工作投入			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
保持沉默靜待好處	.004 (.842)	-.035 (.082)	-.336* (.014)	-.176*** (.000)	-.226*** (.000)	-.514*** (.000)	-.190*** (.000)	-.210*** (.000)	-.491*** (.000)
A 型人格		.254*** (.000)	.058 (.517)		.327*** (.000)	.139 (.108)		.130*** (.000)	-.052 (.569)
保持沉默靜待好處 x A 型人格			.386* (.025)			.369* (.026)			.359* (.040)
F 值	.040	81.252	55.929	77.157	188.374	127.435	90.194	66.908	46.080
(p)	(.842)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.063	.065	.031	.135	.137	.036	.053	.054
R ² Change		.063***	.002*		.104***	.002*		.017***	.002*
R ² Change F 值		162.461	5.014		290.316	9.940		420.080	4.243
(p)		(.000)	(.025)		(.000)	(.026)		(.000)	(.040)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-12 顯示政策與實務差距與 A 型人格特質的交互作用項加入迴歸分析後，對離職傾向、組織承諾解釋的變異量顯著增加 (R^2 Change 達顯著水準)，標準化迴歸係數($\beta=.369, p<0.05$; $\beta=.440, p<0.01$)也達顯著水準，故「A 型人格特質」在政策與實務差距與離職傾向、組織承諾間具有顯著之干擾效果。A 型人格特質程度愈高，政策與實務差距對離職傾向、組織承諾之影響，則愈呈現一種正向的陡降關係。

表 4-3-12 A 型人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效 各模型 係數 β			離職傾向 各模型 係數 β			工作投入 各模型 係數 β			工作壓力 各模型 係數 β		
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.148*** (.000)	-.172*** (.000)	-.402** (.004)	.384*** (.000)	.378*** (.000)	.065 (.628)	-.203*** (.000)	-.241*** (.000)	-.476*** (.000)	.281*** (.000)	.263*** (.000)	.274*** (.172)
A 型人格		.264*** (.000)	.143 (.058)		.061** (.001)	-.103 (.155)		.314*** (.000)	.191* (.010)		.190*** (.000)	.196* (.009)
政策與實務差距 x A 型人格			.272 (.099)		.369* (.019)				.277 (.082)			-.013 (.937)
F 值	54.308	121.097	81.699	421.756	216.944	146.716	114.285	200.902	135.054	207.357	157.046	104.656
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.022	.091	.092	.147	.151	.153	.045	.143	.144	.079	.115	.115
R ² Change		.096***	.001		.004**	.002*		.098***	.001		.036***	.000
R ² Change F 值		183.777	2.929		10.494	5.468		274.532	3.021		98.403	.006
(p)		(.000)	(.058)		(.001)	(.019)		(.000)	(.082)		(.000)	(.937)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-12 A 型人格對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果(續)

依變項 →	公民行為			工作滿足			組織承諾		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.199*** (.000)	-.216*** (.000)	-.476** (.001)	-.342*** (.000)	-.353*** (.000)	-.500*** (.000)	-.205*** (.000)	-.217*** (.000)	-.590*** (.000)
A 型人格		.184*** (.000)	.048 (.532)		.130*** (.000)	.053 (.473)		.128*** (.000)	-.068 (.377)
政策與實務差距 x A 型人格			.306 (.070)			.233 (.282)			.440** (.009)
F 值	99.247	95.037	64.516	317.538	185.009	123.733	105.145	74.000	51.759
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.040	.073	.074	.117	.133	.134	.042	.058	.061
R ² Change		.034***	.001		.016***	.003		.016***	.003**
R ² Change F 值		87.276	3.292		46.471	1.157		41.097	6.914
(p)		(.000)	(.070)		(.000)	(.009)		(.000)	(.009)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

為更進一步釐清瞭解之干擾作用，因此，以中位數為基準，將 A 型人格分為高低兩組，根據表 4-3-10, 4-3-11, 4-3-12 有顯著相關之部分繪製迴歸線圖(如圖 4-3-16 至圖 4-3-23)如下：

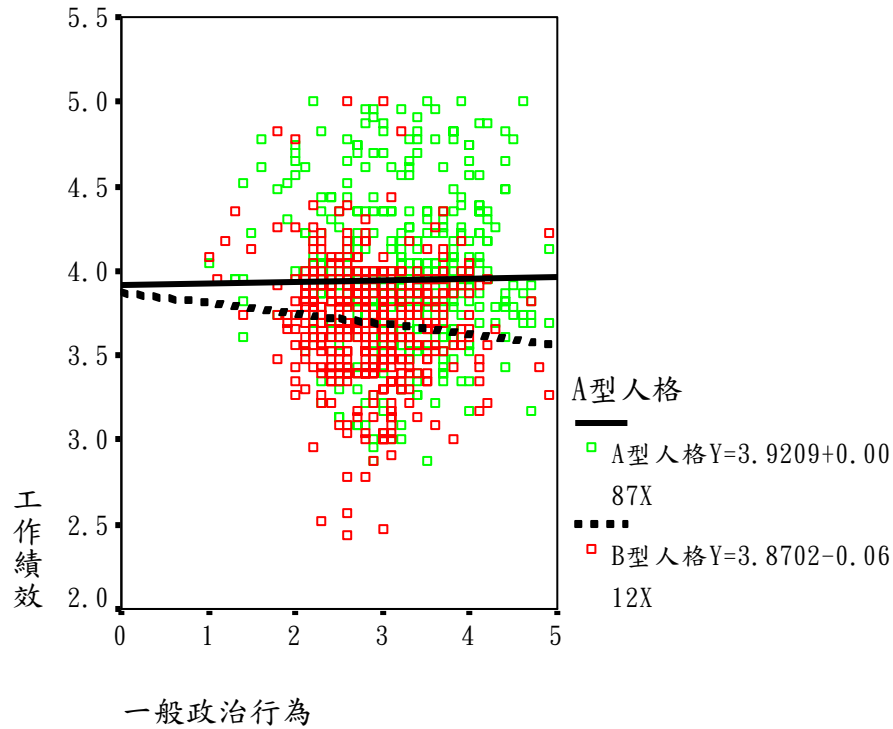


圖 4-3-16 A 型人格對一般政治行為與工作績效之干擾作用

圖 4-3-16 顯示 A 型人格特質對一般政治行為與工作績效之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.9209+0.0087X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.8702-0.0612X$ ，由於 B 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 A 型人格特質為高，因此，具有 B 型人格特質的員工，較易知覺組織中政治知覺的存在，而對工作績效之負面影響較大。

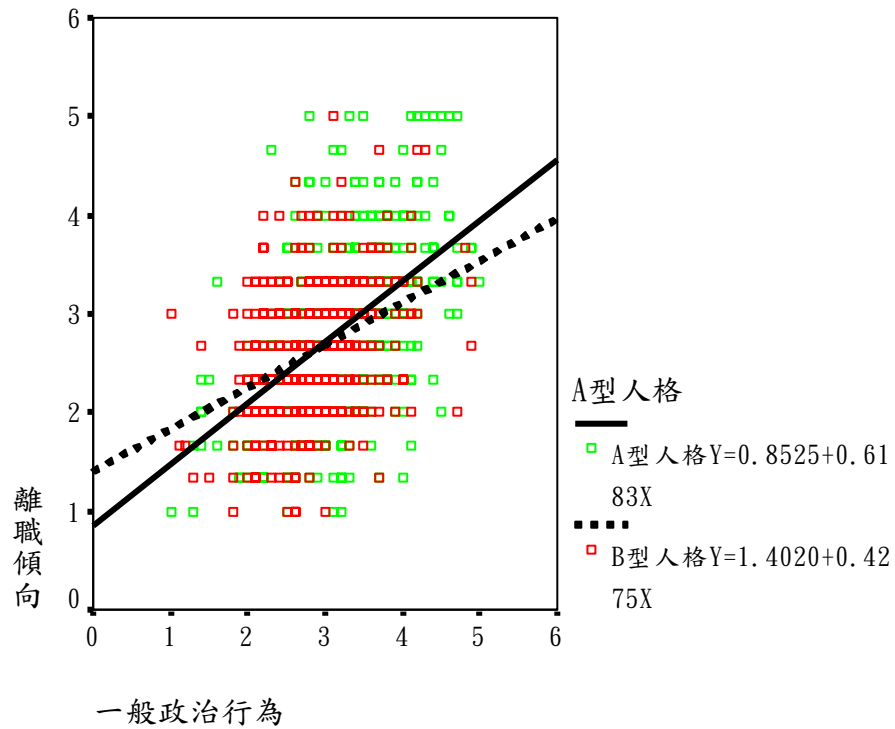


圖 4-3-17 A 型人格對一般政治行為與離職傾向之干擾作用

圖 4-3-17 顯示 A 型人格特質對一般政治行為與離職傾向之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=0.8525+0.6183X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=1.4020+0.4275X$ ，由於 A 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 B 型人格特質為高，因此，具有 A 型人格特質的員工，較易知覺組織中政治知覺的存在，而對離職傾向的影響增加。

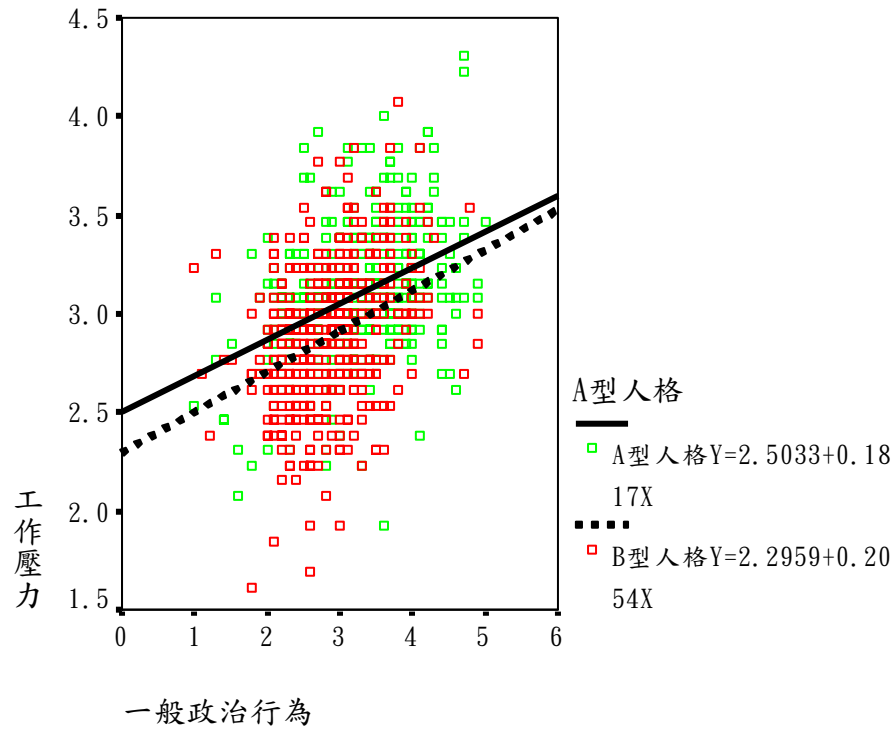


圖 4-3-18 A 型人格對一般政治行為與工作壓力之干擾作用

圖 4-3-18 顯示 A 型人格特質對一般政治行為與工作壓力之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=2.5033+0.1817X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=2.2959+0.2054X$ ，由於 B 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 A 型人格特質為高，因此，具有 B 型人格特質的員工，較易知覺組織中政治知覺的存在，而對工作壓力的影響增加。

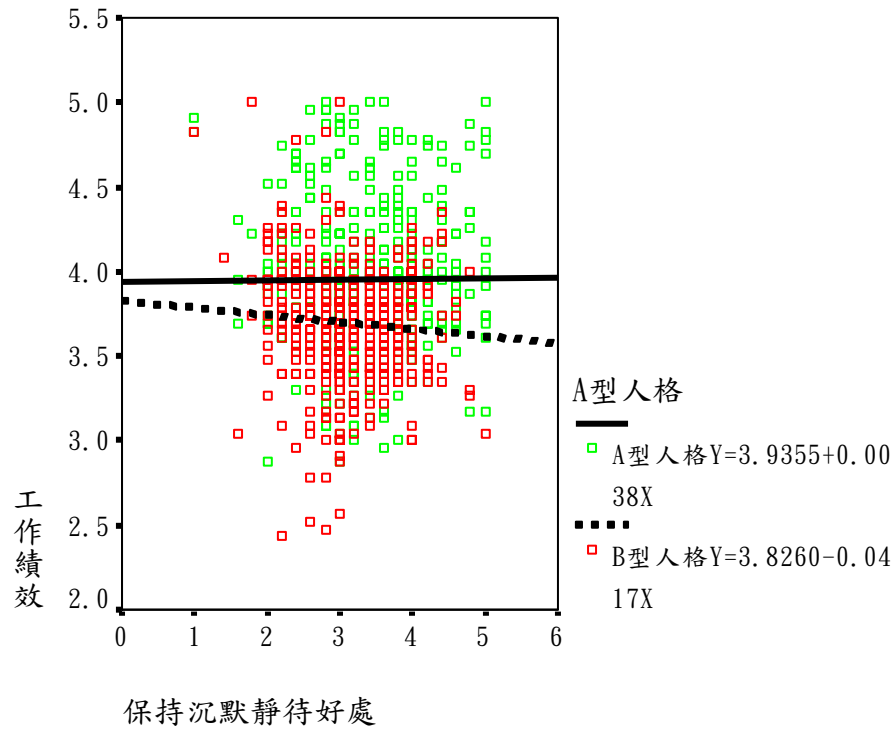


圖 4-3-19 A 型人格對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用

圖 4-3-19 顯示 A 型人格特質對保持沉默靜待好處與工作績效之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.9355+0.0038X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.8260-0.0417X$ ，由於 B 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 A 型人格特質為高，因此，具有 B 型人格特質的員工，較易知覺從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，而對工作績效之負面影響較大。

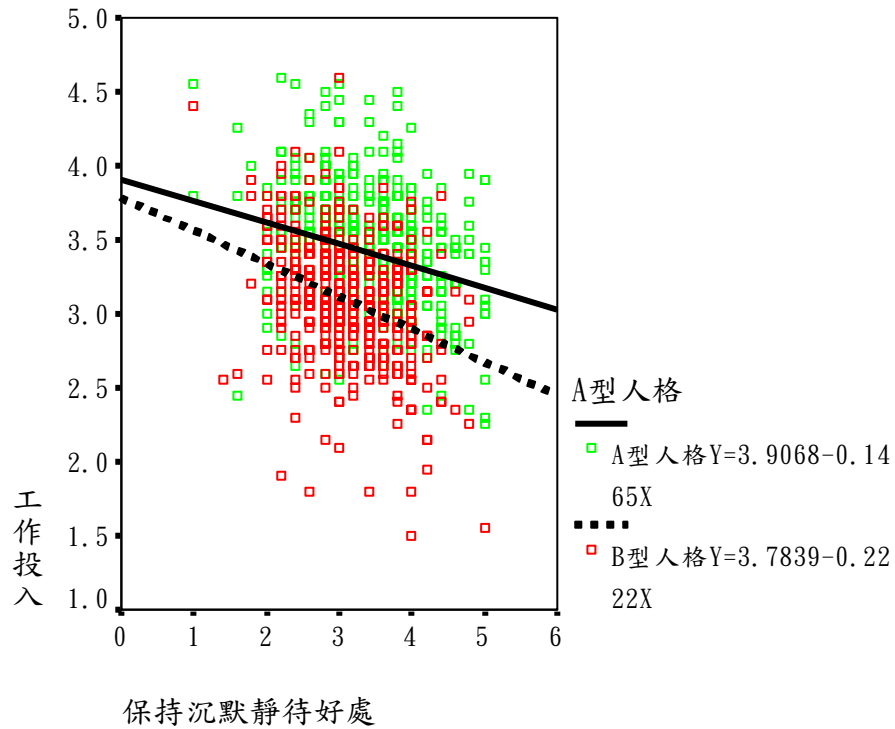


圖 4-3-20 A 型人格對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用

圖 4-3-20 顯示 A 型人格特質對保持沉默靜待好處與工作投入之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.9068-0.1465X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.7839-0.2222X$ ，由於 B 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 A 型人格特質為高，因此，具有 B 型人格特質的員工，較易知覺從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，而對工作投入之負面影響較大。

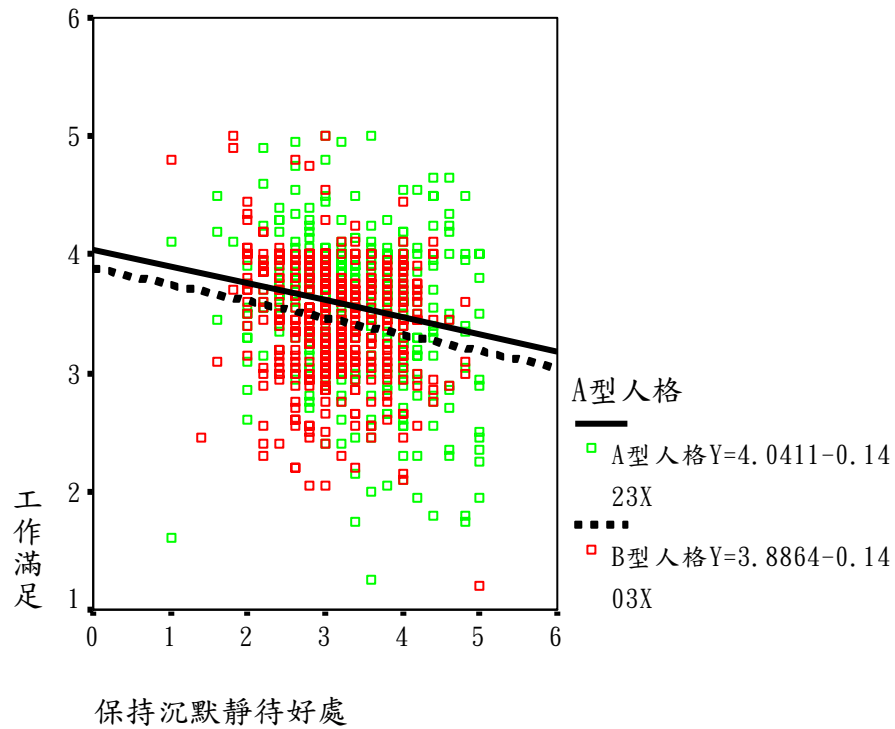


圖 4-3-21 A 型人格對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用

圖 4-3-21 顯示 A 型人格特質對保持沉默靜待好處與工作滿足之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=4.0411-0.1423X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=3.8864-0.1403X$ ，由於 A 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 B 型人格特質為高，因此，具有 A 型人格特質的員工，較易知覺從事政治的其他人具有威脅成分而採取不關我事的態度，而對工作滿足之負面影響較大。

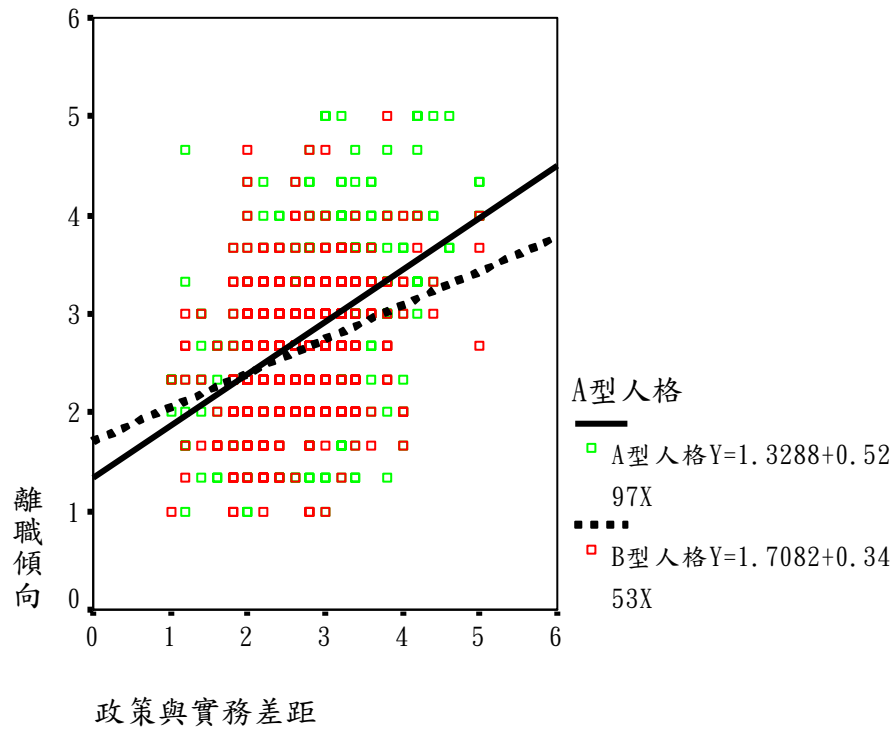


圖 4-3-22 A 型人格對政策與實務差距與離職傾向之干擾作用

圖 4-3-22 顯示 A 型人格特質對政策與實務差距與離職傾向之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=1.3288+0.5297X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y=1.7082+0.3453X$ ，由於 A 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 B 型人格特質為高，因此，具有 A 型人格特質的員工，較易知覺政策與實務差距而對離職傾向之影響較大。

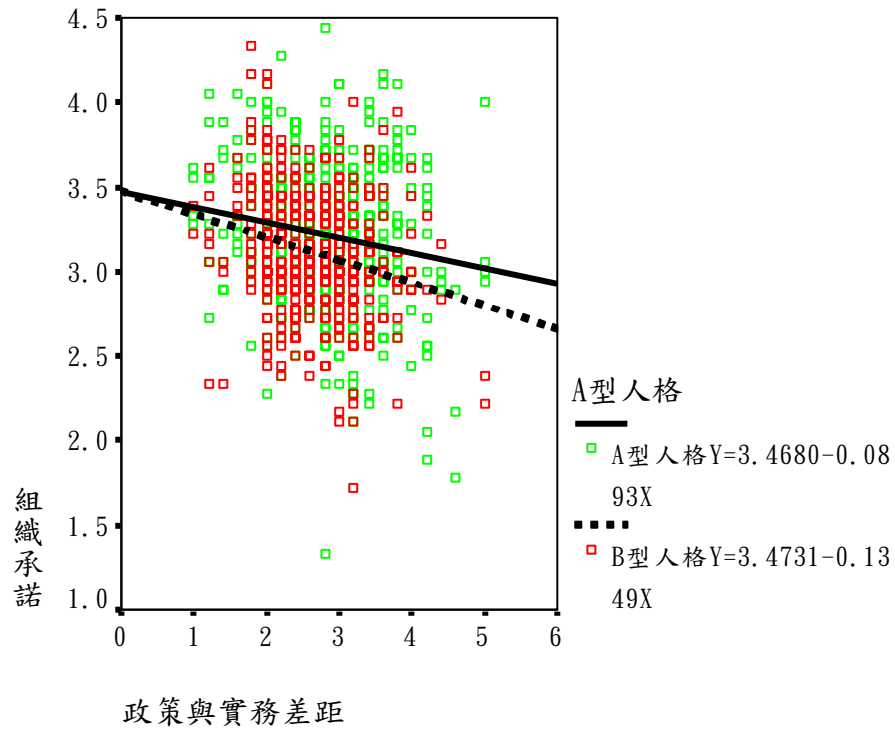


圖 4-3-23 A 型人格對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用

圖 4-3-23 顯示 A 型人格特質對政策與實務差距與組織承諾之干擾作用，A 型人格特質之迴歸方程式為 $Y = 3.4680 - 0.0893X$ ，B 型人格特質之迴歸方程式為 $Y = 3.4731 - 0.1349X$ ，由於 A 型人格特質的迴歸方程式中的 X 前係數較 B 型人格特質為高，因此，具有 A 型人格特質的員工，較易知覺政策與實務差距而對組織承諾之負面影響較大。

(五) 與主管共事年資對組織政治知覺與其後果變項關係之干擾效果

以組織政治知覺分構面與主管共事年資之交互作用項分別對具有顯著影響力之後果變項進行層級迴歸，發現所有組織政治知覺分構面與主管共事年資的交互作用項加入迴歸分析後，對其後果變項解釋的變異量無顯著增加（ R^2 Change 未達顯著水準）如下表 4-3-13 至 4-3-15，標準化迴歸係數也未達顯著水準，故「與主管共事年資」在組織政治知覺與其後果變項間不具有顯著之干擾效果。

表 4-3-13 共事年資對於一般政治行為與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效 各模型 係數 β			離職傾向 各模型 係數 β			工作壓力 各模型 係數 β			工作滿足 各模型 係數 β		
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
自變項 ↓												
一般政治行為	-.016 (.443)	-.014 (.488)	-.006 (.762)	.454*** (.000)	.455*** (.000)	.458*** (.000)	.282*** (.000)	.282*** (.000)	.273*** (.000)	.390*** (.000)	.391*** (.000)	.399*** (.000)
共事年資		-.033 (.105)	.068 (.468)		-.013 (.466)	.034 (.684)		.000 (.986)	-.245** (.005)		-.019 (.316)	.094 (.282)
一般政治行為 x 共事年資			-.104 (.270)			-.049 (.563)			.251 (.042)			-.116 (.186)
F 值	.588	1.612	1.480	636.588	318.498	212.386	209.984	104.949	72.924	435.966	218.465	146.272
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.001	.002	.206	.206	.206	.080	.080	.083	.152	.152	.152
R ² Change		.001	.001		.000	.000		.000	.003		.000	.001
R ² Change F 值		2.635	1.217		.531	.334		.000	8.249		1.007	1.751
(p)		(.105)	(.468)		(.466)	(.684)		(.986)	(.042)		(.316)	(.282)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-14 共事年資對於保持沉默靜待好處與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			工作投入			工作滿足		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
保持沉默靜待好處	.011 (.573)	.012 (.572)	.018 (.414)	-.174*** (.000)	-.174*** (.000)	-.177*** (.000)	-.188*** (.000)	-.188*** (.000)	-.185*** (.000)
共事年資		-.034 (.098)	.062 (.586)		.000 (.997)	-.044 (.702)		-.007 (.719)	.029 (.791)
保持沉默靜待好處 x 共事年資			-.097 (.391)			.045 (.698)			-.037 (.738)
F 值	.318	1.532	1.266	75.321	37.645	25.138	87.772	43.935	29.317
(p)	(.842)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.000	.001	.002	.030	.030	.030	.035	.035	.035
R ² Change		.001	.000		.000	.000		.000	.000
R ² Change F 值		2.745	.375		.000	.151		.129	.112
(p)		(.000)	(.025)		(.997)	(.702)		(.719)	(.791)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-15 共事年資對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果

依變項 →	工作績效			離職傾向			工作投入			工作壓力		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.146*** (.000)	-.145*** (.000)	-.136*** (.000)	.382*** (.000)	.382*** (.000)	.387*** (.000)	-.210*** (.000)	-.210*** (.000)	-.202*** (.000)	.282*** (.000)	.282*** (.000)	.291*** (.000)
共事年資		-.032 (.107)	.074 (.368)		.006 (.729)	.062 (.419)		.000 (.987)	.096 (.243)		.000 (.986)	.106 (.187)
政策與實務差距 x 共事年資			-.110 (.181)			-.058 (.455)			-.099 (.231)			-.110 (.173)
F 值	52.627	27.629	19.021	419.799	209.885	140.084	111.165	55.560	37.525	209.984	104.949	70.610
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.021	.022	.023	.146	.146	.146	.044	.045	.045	.080	.080	.080
R ² Change		.001	.001		.000	.000		.000	.001		.000	.001
R ² Change F 值		2.597	1.787		.120	.558		.000	1.437		.000	1.860
(p)		(.107)	(.368)		(.729)	(.455)		(.987)	(.243)		(.986)	(.187)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表 4-3-15 共事年資對於政策與實務差距與後果變項關係之干擾效果(續)

依變項 →	公民行為			工作滿足			組織承諾		
	各模型 係數 β			各模型 係數 β			各模型 係數 β		
自變項 ↓	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3
政策與實務差距	-.200*** (.000)	-.200*** (.000)	-.189*** (.000)	-.337*** (.000)	-.337*** (.000)	-.330*** (.000)	-.200*** (.000)	-.200*** (.000)	-.193*** (.000)
共事年資		-.014 (.471)	.121 (.145)		-.006 (.748)	.074 (.346)		.037 (.062)	.118 (.166)
政策與實務差距 x 共事年資			-.140 (.093)			-.083 (.293)			-.084 (.033)
F 值	101.259	50.879	34.887	308.429	154.209	103.119	100.341	51.966	34.960
(p)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
R ²	.040	.040	.042	.114	.114	.114	.040	.041	.042
R ² Change		.000	.001		.000	.000		.001	.000
R ² Change F 值		.519	2.827		.104	1.107		3.488	.951
(p)		(.471)	(.145)		(.748)	(.346)		(.062)	(.166)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.

第五章 結論與建議

第一節 結論與分析結果摘要

本研究藉由文獻探討及實證分析結果得知，組織政治行為幾乎無所不在，它對整個組織的效率和效能來說都是一項潛在的威脅，但透過有效的管理方案，可以將此威脅轉換成機會，降低其負面之衝擊與影響。

以下將按本研究實證分析所得之結果依「相關性分析」、「影響、預測性分析」及「干擾效果分析」順序，列述本研究之研究發現及推論。

(一) 相關性分析

由 Pearson 相關分析得知，一般政治行為、保持沉默靜待好處、政策與實務差距三個政治知覺分構面均與工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾間呈現顯著負相關。當員工政治知覺程度越高時，則工作績效、工作投入、公民行為、工作滿足及組織承諾會越低。當個體瞭解程度越高、控制程度越高、內控傾向越高、A 型人格傾向越高且與主管共事年資越長時，則政治知覺程度越低。又組織政治知覺與離職傾向與工作壓力呈顯著正相關，即員工對組織工作環境政治知覺的程度愈高，則其工作離職傾向及壓力感愈大。由相關分析中也發現，當個人對組織運作的過程愈瞭解或知覺能加以控制，則較不易感受到組織政治的存在及影響。

(二) 影響、預測性分析

1. 在工作績效方面

「一般政治行為」、「保持沉默靜待好處」與工作績效呈現顯著正向關聯，此與以往文獻不同，本研究結果認為員工雖不認同組織中的政治行為，但因工作興趣或需要必須待在公司，因此員工對公司的決策不發表個人看法，反而埋首於工作並講求個人績效的表現；而「政策與實際差距」與工作績效呈現顯著負向關聯。此意味了組織升遷制度透明化並完善實行、某些人就個人喜好操控薪資與獎酬的結果，員工認為靠個人的努力及付出也無法被公平對待，因此反而降低自己的工作表現。

2. 在離職傾向方面

「一般政治行為」及「政策與實際差距」與離職傾向呈現顯著正向關聯。此意味了組織中個人謀取不正當利益的政治行為未被杜絕，組織升遷制度透明化並未完善實行、薪資與獎酬欠缺公平公正，而造成員工傾向離職的心理因素。

3. 在工作投入方面

「保持沉默靜待好處」及「政策與實際差距」與工作投入呈現顯著負向關聯。此意味了員工對公司的決策發表個人的看法及建議未被採納，組織升遷制度透明化並未完善實行、薪資與獎酬欠缺公平公正，而造成員工消極待在組織且不投入工作。

4. 在工作壓力方面

「一般政治行為」、「保持沉默靜待好處」及「政策與實際差距」與工作壓力皆呈現顯著正向關聯。可見造成員工工作壓力的主要原因，來自於員工知覺到組織中政治行為的事件多，且薪資升遷與其努力付出無關，主觀上認為政策的施行受到某些人所操控，個人得不到公平的對待，因此在心理上加深了工作負荷的壓迫感。

5. 在公民行為方面

「政策與實際差距」與公民行為呈現顯著負向關聯。此意味了組織升遷制度透明化並未完善實行、薪資與獎酬欠缺公平公正，而造成員工不會積極地提供正面的服務。

6. 在工作滿足方面

「一般政治行為」及「政策與實際差距」與工作滿足呈現顯著負向關聯。此意味了組織中個人謀取不正當利益的政治行為未被杜絕，組織升遷制度透明化並未完善實行、薪資與獎酬欠缺公平公正，而造成員工整體工作的不滿足。

7. 在組織承諾方面

「政策與實際差距」與組織承諾呈現顯著負向關聯。此意味了組織升遷制度透明化並未完善實行、薪資與獎酬欠缺公平公正，而造成員工對組織欠缺向心力。

（三）干擾效果分析

1. 瞭解

研究結果發現，「瞭解」在一般政治行為與工作績效間具有顯著之干擾效果；在保持沉默靜待好處與公民行為、組織承諾具有顯著之干擾效果；在政策與實務差距與工作績效、離職傾向、公民行為具有顯著之干擾效果；但本研究結果卻與大部份國外

相關研究認為「瞭解程度高可正向提高組織政治知覺帶來的負面衝擊」的結論不同，即瞭解程度高時，政策與實務與工作績效及公民行為之負向關係愈為明顯、政策與實務與離職傾向之正向關係亦愈為明顯；相反地，瞭解程度低時，則一般政治行為及保持沉默靜待好處與工作績效之正向關係愈為明顯，可能的原因是瞭解雖然可以幫助降低個人之不確定性及焦慮之某種程度，但對於組織中發生的政治行為卻無法與之抗衡及改善、利用，「瞭解」組織政治反而造成心理上更大的「威脅」，而認為非可藉由政治行為達成其個人目標的「機會」，且為了應付難以合作或不愉快的上司與同事，亦會造成負面影響增加；故愈瞭解組織政策的政治運作，愈造成其心理壓力的加劇，引起工作焦慮，而使得工作績效表現變差，甚至造成組織撤離。

2. 控制

研究結果發現，「控制」在一般政治行為與工作績效、工作壓力、工作滿足間具有顯著之干擾效果；在保持沉默靜待好處與工作績效、工作滿足間具有顯著之干擾效果；在政策與實務差距與工作壓力、工作滿足、組織承諾間具有顯著之干擾效果；而控制程度低時，一般政治行為與工作壓力之正向關係及與工作滿足之負向關係愈為明顯、保持沉默靜待好處與工作滿足之負向關係愈為明顯、政策與實務則與工作滿足之負向關係與組織承諾之負向關係愈為明顯；此一結果與大部分之國外相關研究吻合，表示當個體對組織內政治行為的運作控制程度愈高時，愈能參與決策並感覺有較佳控制時，其在工作上的滿足、對組織的認同程度都會愈高，且個體的工作壓力就會愈低。但本研究仍發現矛盾的結果，即控制程度愈低時，一般政治行為及保持沉默靜待好處與工作績效之正向關係愈為顯著，可能的原因是員工參與決策的程度高時，容易遭上司或同事之忌妒，認為其為公司之紅人而遭嚴格批評，進而影響其工作之表現。

另 Ferris 發現【政治知覺 × 控制】>【政治知覺 × 瞭解】，並對此一結果提出解釋，認為雖然瞭解組織狀況的因果關係，可以幫助降低個人的不明確及焦慮等負面反應，但員工仍會留下無望、被犧牲、被欺騙的感覺，因此仍然有潛在的焦慮及不滿足發生；然而，員工感覺有較佳的控制，不僅可以減少無助感或煩惱，個人也知道在政治的工作環境中如何扮演適當的角色，甚而成為該環境中之主角；本研究結果則支持此一觀點。

3. 內外控人格

研究結果發現，「內外控人格」在保持沉默靜待好處與工作投入間具有顯著之干擾效果；在政策與實務差距與工作投入、公民行為間具有顯著之干擾效果；具有外控人格特質的員工，較易知覺政策與實務差距而對公民行為之負面影響較小，因此公司核心之競爭力是強調積極提供正面服務者，則適合招募或留任具有外控人格特質的人。具有內控人格特質的員工，較易知覺保持沉默靜待好處及政策與實務差距而對工作投入之負面影響較小，因此公司核心之競爭力是強調認真工作者，則適合招募或留任具有內控人格特質的人。

4. A 型人格

研究結果發現，「A 型人格」在一般政治行為與工作績效、工作壓力、離職傾向間具有顯著之干擾效果；保持沉默靜待好處與工作績效、工作投入、工作滿足間具有顯著之干擾效果；在政策與實務差距與離職傾向、組織承諾間具有顯著之干擾效果；具有 A 型人格特質的員工，較易知覺一般政治行為及保持沉默靜待好處而對工作績效、工作壓力及工作投入之負面影響較小，因此對喜愛競爭之 A 型人格員工，應給予適當之工作壓力並採用以績效為主之考核方式獎賞員工。具有 B 型人格特質的員工，則較易知覺一般政治行為、保持沉默靜待好處及政策與實務差距而對離職傾向、工作滿足及組織承諾之負面影響較小，因此對不喜愛競爭之 B 型人格員工，應給予公平、公正之人資政策並提出配套之留任方式，以鼓勵員工對工作滿足並願意對工作負責、對組織忠誠。

5. 與主管共事年資

本研究發現，「與主管共事年資」在組織政治知覺與各項後果變項間並不具有顯著之干擾效果。將樣本依共事年資高低分為兩組，並繪其關係圖，結果兩組中，並不因「與主管共事年資」因素之干擾而呈現差異，再次證實「與主管共事年資」在組織政治知覺與各項後果變項間，並不具有顯著之干擾效果。

第二節 建議

(一) 管理實務建議

1. 建構企業核心職能

每個企業皆有優於其他企業之競爭能力，因此定義清楚企業核心的知識、技能與相關能力，建構核心職能，並依此建構部門與各職務之職能，便能依照此職能模式之建構，應用於人員招募、績效管理、激勵方案、訓練發展計畫及生涯規劃等，有效地依照職能需求招募到適合組織的人員，在配套依職能架構建立績效管理、激勵方案、訓練發展計畫及生涯規劃，讓員工專注於長期工作發展，則可減少對組織政治知覺之不良衝擊。

2. 建立公平、公正的人資管理方案

在組織政治之環境下，工作會加深不可預測性及威脅性，導致大部分之員工工作不快樂，不關心組織的發展。若員工感受到組織中的政策及薪資升遷是透過公平、公正的程序所決定，將降低負面影響；故人力資源管理應尤其注意以下方案之建製：

①有效的職級及薪資架構：與公司高階主管與營運部門設計一個有效且適合公司運作的組織，就組織中設計的每個職務，經由公司及主管對此職務的期望即擔任職務的員工對此工作的認知，透過溝通釐清製作職位說明書，應用有效的職務評價方式設計職級架構，再考量內部公平性及外部市場之分析，設計公平、公正之薪資架構。

②有效的績效管理制度：以職能為本的方式將部門與個人之主要績效指標與公司相連結，依照公正、明確、價值創造之基本原則建構績效管理制度，進而以需要之訓練與發展計畫、生涯發展之規劃以有效將員工之貢獻作長期之投資。

3. 鼓勵團隊合作之精神

由於目前大部分的組織已由傳統的功能別轉換成以事業單位、小組或專案形式之組織架構，因此我們建議以策略為目的規劃的小組或單位架構，可以串聯各單位的概念，並降低公司整體的政治行為。因此有效地強調並鼓勵團隊合作，可建立信任度並藉由互動參與、提供相關資訊以瞭解組織，增加員工向心力並學習有效的團隊流程，

以降低組織政治的管理方式。

(二) 後續研究建議

1. 干擾變項與干擾效果之再確認

本研究以「瞭解」為干擾變項驗證干擾作用，結果卻發現相反方向之干擾效果，即瞭解程度愈高，一般政治行為、保持沉默靜待好處及政策與實務差距對工作績效、離職傾向、公民行為之影響，愈呈現一種負面的衝擊作用；另外以「控制」為干擾變項驗證干擾作用，結果亦發現相反方向之干擾效果，即控制程度愈高，一般政治行為及政策與實務差距對工作績效之影響，愈呈現一種負面的衝擊作用；本研究的詮釋是：員工雖然表示其對組織事務的瞭解程度高，但對於組織中發生的政治行為卻無法與之抗衡及改善、利用，「瞭解」組織政治反而造成心理上更大的「威脅」，而非可藉由政治行為達成其個人目標的「機會」，故愈瞭解組織政策的政治運作，愈造成其後果變項之負面影響的加劇；另外，員工參與決策的「控制」程度高時，容易遭上司或同事之忌妒，認為其為公司之紅人而遭嚴格批評，進而影響其工作之表現。究竟「瞭解」與「控制」在組織政治知覺與後果變項間之干擾效果是一種「正面淡化」抑或「負面加劇」顯然是組織政治研究至為重要之問題，建議後續研究作更深入、更廣泛之探討。

後續探討干擾變項之研究，可擴大研究變項，並參考國外相關研究，將所有可能之變項納入研究，以確認干擾變項之效果存在，並研究藉由干擾變項之作用以降低組織政治知覺之不良後果，例如：信任、參與決策、團隊合作、個人特質等；又 Ford (2002) 將瞭解與控制同時視為干擾變項之研究範例，也是值得後續在研究確認。

2. 建構本土之量表

由於組織政治量表的來源自國外，量表引用上可能會因翻譯而誤解原意；而又為避免量表題數過多，造成受訪者不願書寫影響回收率，故對原量表部份題項進行剔除；上述原因恐將使得研究不夠嚴謹，故建議應建構一本土化之量表，以供後續研究之使用。

3. 研究樣本

本研究共分兩次抽樣，第一次抽樣全部列入統計，第二次抽樣則將同一企業樣本數超過 200 筆之部份進行再抽樣後列入統計。由於第一次與第二次之抽樣方式不同，卻一併列入研究統計，恐將影響研究的準確性；又此兩次樣本均採用方便性的抽樣方法，可能造成資料失真，故建議後續研究者在樣本的抽樣方式上，應採取隨機抽樣的方式，以提高研究結果之可信度。

參考文獻

中文部分

吳孝慈，2001，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。

李安民，2002，組織政治知覺對員工工作態度之影響，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

何金銘，2001，統計法輯要。復文書局，台南。

何金銘，2003，組織政治知覺研究現況的缺憾，中山大學人力資源管理研究所。

施孟君，2003，組織政治知覺後果模型之跨產業比較分析，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳安澄，2003，政治知覺對組織負面影響的干擾因素-以工作滿足為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

英文部分

- Adnes, Martha C., L.A. Witt., and K. Michele Kacmar., 2001, "The interactive effect of organizational politics and exchange ideology manager ratings of retention", *Journal of Vocational Behavior*, 62(2003): 357-369.
- Andrews, Martha C., and K. Michele Kacmar, 2001, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22: 347-366.
- Drory, Amos., 1993, "Perceived Political Climate and Job Attitudes", *Organization Studies*, 14 (1): 59-71.
- Ferris, Gerald R. and Kacmar, K.Michele, 1992, "Perceptions of Organizational Politics (Study1) ", *Journal of Management*, Vol.18, No1, 93~116.
- Ferris, Frink, Kacmar and Gilmore., 1994, "Understanding as an Antidote for the Dysfunctional Consequences of Organizational Politics as a Stressor", *Journal of Applied Social Psychology*, 24,13: 1204-1220.
- Ferris, Gerald R., and Dwight D. Frink, 1996, "Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace", *Journal of Management*, Vol.22 (1): 23-44
- Ford, John M., 2002, "Organizational politics and multi-source feedback", **M.A., California State University, Bakersfield.**
- Gerald R. Ferris., Dwight D. Frink., Maria Carment Galang., Jing Zhou., K. Michele Kacmar., and Jack L. Howard, 1996, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Vol.49 (2): 233-266.
- Gilmore, David C., Gerald R. Ferris., James H. Dulesohn., and Gloria Harrell-Cook., 1996, "Organizational Politics and Employee Attendance", *Group & Organization Management*, Vol.21 (4): 481-494.
- Harrell-Cook, Ferris, and Dulebohn, 1999, "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics -- Work Outcomes Relationships", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20: 1093-1105.
- Hochwarter, Perrewe., and Guercio Ferris., 1999, "Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55: 277-297.
- Hochwarter, Wayne A., Charles Kacmar., Pamela L. Perrewe., and Diane Johnson., 2003, "Perceived organizational support as a mediator of the relationship between

- politics perceptions and work outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 63: 438-456.
- Hochwarter, Wayne A. & K. Michele Kacmar, 2000, “Research Reports Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85 (3): 472-478.
- Huang, Ing-Chung., Chih-Hsun Jason Chuang., and Hao-Chieh Lin, 2003, “The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions”, *Public Personnel Management*, Vol.32 (4): 519.
- Kacmar, K.Michele., Dennis P. Bozeman., Dawn S. Carison., and William P. Anthony, 1999, “An Examination of Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”, *Human Relations*, 135(3): 301-312.
- Kiewitz, Christian., Gerald R. Ferris., and Wayne A. Hochwarter., 2002, “The role of psychological climate in Neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.32 (6): 1189.
- Larwood, Laurie., Thomas A Wright., Stephan Desrochers., and Veronica Dahir., 1998, “Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations”, *Group & Organization Management*, Vol. 23: 100-123.
- Matthew, Valle., 1997, “Perceptions of Organizational Politics An Subsequent Behaviors”, *Psychological Reports*, Vol.81: 945-946.
- Maslyn, Fedor., 1998, “Research Reports Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83 (4): 645-653.
- Nye, Lendell G., and .Alan Wittl, 1993, “Dimensionality and Construct Validity of The POPS”, *Educational & Psychological Measurement*, Vol.53 (3): 821.
- O'Connor, Wendy E., 2001, “A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics”, *The Journal of Psychology*, 135(3): 301-312.
- Parker, Christopher P., Robert L. Dipboye., and Stacy L. Jackson., 1995, “Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences”, *Journal of Management*, Vol.21 (5): 891-912.
- Poon, June M L., 2003, “Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18 (Iss 1/2): 138.
- Randall, Marjorie L., and Russell Cropanzano., Carol A. Bormann., and Andrej Birjulin, 1999, “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work

- Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20: 159-174.
- Valle, Matthew., and Pamela L Perrewe., 2000, “Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expand Model”, *Human Relations*, Vol.53 (3): 359-386.
- Valle, Matthew., K. Michele Kacmar., Suzanne Zivnuska, 2003, “Self-Efficacy, Outcome Expectations and Organizational Politics Perceptions”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 5 (1): 13.
- Valle, Matthew., and L.A. Witt, 2001, “The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics -- Job Satisfaction Relationship”, *The Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-388.
- Vigoda,Eran., 2000, “Internal Politics in Public Administration Systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance”, *Public Personnel Management*, Vol.29 (2): 185~26p.
- Vigoda, Eran., 2000, “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57: 326-347.
- Vigoda, Eran., 2001, “Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain”, *Human Relations*, Vol.54 (11): 1483.
- Vigoda, Eran., 2002, “Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: the Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23: 571-591.
- Vigoda, Eran., and Aaron Cohen., 2002, “Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study”, *Journal of Business Research*, 55 (2002): 311-324.
- Witt, L.A., Anthony L. Patti., and William L. Farmer., 2002, “Organizational politics and work identity as predictors of organizational commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.32 (3): 486.
- Witt, L. A. 1998, “Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83 (4): 666-674.
- Witt, L. A., Martha C Andrews., and K Michele Kacmar., 2000, “The Role of Participation in Decision - Making in the Organizational Politics--Job Satisfaction Relationship”, *Human Relations*, Vol.53 (3): 341-358.
- Witt, L. A., K Michele Kacmar., Dawn S Carlson., and Suzanne Zivnuska, 2002,

“Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 (8): 911.

附錄：「工作環境氣氛認知及其對工作態度之影響」調查問卷

敬啟者：您好！

這是一份學術性研究問卷，目的在瞭解組織成員對工作環境氣氛認知及其對工作態度之影響，以建構一適切之管理模式。本問卷不記名，所有資料僅供學術研究之用，您資料的隱私，本研究將負完全保密之責。

由於您的意見對本研究之成敗影響至鉅，特懇切拜託您撥冗詳實填答。填寫完畢後請直接交問卷發放人員。若對問卷內容有疑問，歡迎隨時聯繫。對於您的熱心協助，謹致上十二萬分的謝意！ 敬祝
大安

指導教授 國立中山大學管理學院人力資源管理研究所 何金銘 博士
地址：高雄市蓮海路 70 號 電話：07-5252000#4933

協同指導 李安民、張正林

研究生(電話) 廖力儀(0922-219-456) 郭莎莉(0935-557-355)
張貝瑩(0921-062-020) 林素華(0920-015-065)
李鈴蘭(02-27776036) 甄書芳(02-28712121#3490)
楊純萍(02-87731818#204) 林瑋志(02-21920894)
黃美玉(0910-002-128) 黃麗錦(0921-819-693)
吳美惠(0937-824-100)

Part A (請在以下 1-11 題填寫或勾選您個人最適當的基本資料)

- 性別：..... ①男 ②女
- 出生年：..... 民國_____年出生
- 教育程度： ①小學或以下 ②國(初)中 ③高中(職) ④大專 ⑤研究所
- 婚姻狀況..... ①未婚 ②有配偶(含與人同居) ③離婚、分居或配偶死亡
- 工作年資： 在任職機構工作迄今共_____年_____月
- 與主管共事年資： 與目前直屬主管共同工作迄今共_____年_____月
- 工作職級..... ①高階主管 ②中階主管 ③基層主管
 ④技術人員(含工程、管理師、教師、幕僚等) ⑤基層人員(含職員、服務員、作業員、品管員等)
- 族群：請問您是 ①本省閩南人 ②本省客家人 ③外省人 ④原住民
- 您比較支持哪個政黨 ①台聯黨 ②民進黨 ③國民黨 ④親民黨 ⑤其他或無特定支持政黨
- 您比較贊成統一或獨立 ①兩岸統一 ②維持現狀 ③台灣獨立 ④無意見
- 您任職的機構屬： ①軍方 ②公、私立醫院 ③公、私立學校 ④其它政府機關
 ⑤公營服務業 ⑥公營製造業 ⑦民營金融服務業 ⑧民營服務業
 ⑨民營高科技製造業 ⑩民營傳統製造業 ⑪其他

同意 | 以下題目都包含兩種不同的選擇，請在您認為較同意的空格內打「√」。請注意！每題僅能勾選一項

Part B

- 沒有適當的機運，一個人是無法成功的。
 有才能的人而沒能成功，是因為他們未能好好利用機會。
- 我常發現，要發生的事總會發生。
 對我而言，信仰命運，不如自己決定採取某種確切行動來得有效。

3. <input type="checkbox"/>	計畫訂得太遠，並不是聰明之舉，因為許多事到頭來也只不過是運氣好壞之分。
<input type="checkbox"/>	我訂定計畫的時候，幾乎已能確定我有辦法使計畫成功。
4. <input type="checkbox"/>	誰能成為老闆，往往是靠誰的運氣好，能先佔地利。
<input type="checkbox"/>	能使一個人事情做得成功，是靠能力，與運氣好壞無關。
5. <input type="checkbox"/>	很多時候，我覺得我對發生在我身上的事無能為力。
<input type="checkbox"/>	我不認為，機會或運氣在我生命中佔有重要地位。

Part C

下列題目請教您對目前工作情況的描述，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
 在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	2	1	
1. 我寧可務實一點，而不願冒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我吃飯和走路都比一般	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 當一件工作被別人或我自己延誤時，我會急著想把它完成，以趕上進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 一旦工作必須放慢進行時，我的工作品質反而會下	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對工作上之失敗及挫折，十分恐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對工作有強烈之狂熱，在工作上要求完美無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 當有壓力存在時，我喜歡一個人獨自工	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我總是同時計畫或處理兩件以上的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我常有強烈之工作壓迫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當我面對必須達成的目標時，無論任何人、任何事干擾，我都不受影	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的好勝心強，凡事喜歡和別人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我常全心投入工作，而無暇觀賞周遭的美	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part D

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
 在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 與人相處最好的方法，是對他們說他們喜歡聽的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 當您希望別人幫您做事時，最好告訴他們真正的理由，而非冠冕堂皇的理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 完全信任別人的人，必然會惹來許多麻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 一個人不投機取巧，便很難出人頭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 無論如何，誠實永遠是最好的策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我們最好假定人性本惡，只要遇到適當的時機，惡性便會顯露出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 除非說出來對您有利，否則不要把您做某件事的真正理由告訴別	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 唯有確定某件事在道德上正確無誤後，我們才可以放手去	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 奉承巴結重要人物是明智之	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 卑微而誠實比顯赫而虛偽好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 一個人患了無法治癒的重病時，應有權選擇安樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 一個人十全十美是有可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 大多數人基本上是善良與仁慈	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 對別人說謊是不可原諒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. 大多數人對於失去財產比失去父母更加耿耿於
16. 這個世界上成功的人，大多過著清靜而道德的生
17. 一般來說，除非不得已，否則人們不會努力工
18. 罪犯和一般人最大的差別在於前者太笨而被逮
19. 大部分的人都是勇敢
20. 有人說「世界上每一分鐘就有一個呆子出生」，這句話很有道

Part E

下列題目請教您對目前工作情況的描述，請根據您的實際情形在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常 多	很 多	些 一	很 少	非 常 少
	5	4	3	2	1
1. 您的工作中，有多少不同的工作項目.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您的工作中有多少事，是由您自己完成的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您在工作時，便能知道自己表現好壞的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 您的工作中有多少事，是必須與他人接觸洽商的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您的工作中，立即受到主管的審核或監督的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 您能知道主管對您工作表現的看法的工作多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 您的工作中，需要依賴您與別人共同合作的「能力」的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在您的工作中，您能觀察到整個處理過程與結果的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 您在工作時，獨立思考並採取行動的機會多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 您工作的變化性多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 您的工作中，能自由去做您自己想做的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 您從頭到尾處理一件事情的機會多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 您工作時，幫助同事的機會多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 您從同事或顧客那裡知道自己工作表現好壞的機會多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 您能決定自己工作進度的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 您的工作中，處理起來很複雜的事情多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 您認為您的工作有多少挑戰性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 您認為您的工作需要多少較高的知識與技巧.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 您的工作使您覺得責任很重的情況多不多.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part F

下列題目請教您對目前工作情況的描述，請根據您的實際情形在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	5	4	3	2	1
	相當多	很多	普通	很少	相當少
1. 貴組織在工作、職位、手冊、規章、規則、行事程序等書面文件，是否相當的繁多且詳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 貴組織在上下意見溝通或作各種指示時，以正式公告、命令、簽呈或申請書等書面方式的程度如	全部以書面 <input type="checkbox"/>	大部分書面 <input type="checkbox"/>	部份以書面 <input type="checkbox"/>	偶爾以書面 <input type="checkbox"/>	絕少以書面 <input type="checkbox"/>
3. 貴組織對所規定的各種工作程序、行事方式等書面的章程、法規的遵行程度為	全部遵行 <input type="checkbox"/>	大部分遵行 <input type="checkbox"/>	部分遵行 <input type="checkbox"/>	偶爾遵行 <input type="checkbox"/>	絕少遵行 <input type="checkbox"/>
4. 貴組織對每位員工的工作或任務的指派，是否相當的特定且明	相當明確 <input type="checkbox"/>	大部分明確 <input type="checkbox"/>	部分明確 <input type="checkbox"/>	不明確 <input type="checkbox"/>	相當不明確 <input type="checkbox"/>

5. 您職位上的工作成果，影響到其他各單位工作進度或成果的數目有多	相當多 <input type="checkbox"/>	很多 <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	很少 <input type="checkbox"/>	相當少 <input type="checkbox"/>
6. 貴組織的每一工作部門或每一工作單位上的職稱、工作責任的區分程度如	相當明確 <input type="checkbox"/>	大部分明確 <input type="checkbox"/>	部分明確 <input type="checkbox"/>	不明確 <input type="checkbox"/>	相當不明確 <input type="checkbox"/>
7. 貴組織在從事各種工作及任務的決策時，授權給予下層執行單位或人員的次數如	相當多 <input type="checkbox"/>	很多 <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	很少 <input type="checkbox"/>	相當少 <input type="checkbox"/>
8. 貴組織在授權給執行單位或人員做決策時，其決策事件的包含範圍或廣度如	相當具廣度 <input type="checkbox"/>	具有廣度 <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	不具廣度 <input type="checkbox"/>	相當狹窄 <input type="checkbox"/>
9. 貴組織在授權給執行單位或人員做決策時，所涉及決策的人員有多 少.....	有關單位所有人之贊同才可 <input type="checkbox"/>	有關單位的多數人贊同即可 <input type="checkbox"/>	有關單位的一些人贊同即可 <input type="checkbox"/>	少數人贊同即可 <input type="checkbox"/>	只要執行人員贊同即可 <input type="checkbox"/>

Part G

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 在這裡，部門中具有影響力的團體，沒有人敢冒犯.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在這裡，有人為了提昇自己，而踩在別人身上.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在這裡，員工的想法被鼓勵坦白的表達出來，即使是批評一些已建立且行之多年的政策或規	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在這裡不容許沒有意見、只會說「是」的人存在，只要是好的意見，就算與上司意見不同也可以表達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 整體而言，這裡對於薪資與升遷的規則、政策均有明文規定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我想不到有誰因為特殊關係(和薪資與升遷規定不符)而獲得加薪或升遷.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在這裡順從有權力的人，是最好的選	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在這裡最好不要管別人自利行為的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 在這裡有時候保持沉默比和組織對	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 有時候告訴別人他們想聽的比告訴他們的實	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在這裡，聽別人的意見，比自己做決定來得穩當.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我經歷的所有升遷，沒有一項與升遷政策的規定相	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 組織的薪資與升遷規定與實際施行無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 在這裡，員工什麼時候該加薪和晉升，沒有明文規定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在這裡獲得晉升並不是什麼值得榮耀的事，因為政治力決定一	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 上司與我溝通，只為了他自己塑造良好形象，對我並沒有多大幫助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的同事只照顧自己，不會幫助別	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我曾看見同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予資訊，來扭曲他人所需的資訊...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 在這裡，管理者僅會選擇僱用未來有助於自己，或對事情看法類似的人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 在這裡，同事間僅會選擇在未來有助於自己，或與對事情看法類似的人作朋友.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 在這裡，薪資和升遷的規則與政策均公平合理，但上司執行不公，且只為私利.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的幫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 組織裡，有派系或小團體且會影響辦事效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. 雖然我的上司作為（如溝通、給予回饋等）似乎有助於員工，但事實上是基於保護他自己...
25. 在這裡，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.....
26. 在這裡，同事願意提供支援，那是因為他們期望從中獲得好處，而非他們真的願意幫忙...

Part H

下列題目請教您對目前工作情況的描述，
請根據您的實際情形在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常高	高	通普	低	非常低
	5	4	3	2	1
1. 您對別人在工作上為什麼會那樣做，瞭解的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您對組織採取組織變動的原因，瞭解的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您對組織為什麼會做這樣的「工作相關決策」的理由，瞭解的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part I

下列題目請教您對目前工作情況的描述，
請根據您的實際情形在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常高	高	通普	低	非常低
	5	4	3	2	1
1. 對於會影響您工作表現的事情，您所能發揮的影響力高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您本身即將從事的工作，您參與決策的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 對您有影響的「工作相關決策」會議，您參與的機會高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 您對自己的工作，能自主設定完成時限的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您的工作允許您獨立思考並採取行動的程度高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 您在工作上，控制工作進度的能力高不高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part J

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 我會依照標準作業程序完成工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在工作中，我對標準作業程序相當熟練.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我經常規劃與安排自己所負責工作的進度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我在工作中會注意到安全與衛生問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我經常保持工作現場的整齊與清潔.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的平均工作效率相當高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. 整體而言，我可以做好組織所要求的任務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我在團隊內經常與其他同事保持合作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我在工作上，經常表現出適當忍讓的態度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我經常主動接下額外的任務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我經常遵照作業程序工作，並避免越權行事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我經常期望被安排或指派一個挑戰性工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我會主動幫助同事，達成與自己無關的任務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我經常支持上級主管的決定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 在工作中，我會顧及工作倫理.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 當同事碰上問題時，我會給予支持與鼓勵.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我經常主動挺身解決工作上的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我在工作場所，經常自我克制並遵守紀律.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我會熱心的處理一個困難的工作指.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我經常負責額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 整體而言，我會替組織設想並主動幫助同事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part K

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	見 沒意	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 與剛到職時比較，您對任職單位的印象愈來愈好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您經常有離開目前單位的念頭.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 最近您曾經找過其他的工作機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part L

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	見 沒意	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 就算沒有加班費，我也會在晚上加班，把工作做完.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 通常我對一個人的評價，在於他是否將工作做好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 對我而言，生活中最大的樂趣來自於我的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我通常會早上班，將要做的事準備好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 對我而言，工作的時光總是過得很快.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 發生在我身上最重要的事，常來自於我的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我經常躺在床上計畫著明天的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. 在工作上我對自己的要求是完美主義者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 當我從事一些與我工作相關的事而沒有獲得成功時，我會有挫折感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我有其他比工作更重要的事情.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我感覺我一時一刻都不能離開我的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 即使在不需要金錢的情況下，我仍會繼續工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 很多時候，我很想留在家裏而不去上班.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 對我而言，工作僅是我生活的一小部份.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我個人非常投入於我的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 在工作上，我避免去承擔額外的義務與責任.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我過去對工作的抱負，比現在高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 生活裏的其他事情比工作來得更重要.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 過去我對工作很關心，但現在其他事對我來說更重要.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 有時，我會對工作上的疏失感到自責.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part M

下列題目之答案無所謂對或錯，
請根據您的實際情形在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常好	好	通普	差	非常差
	5	4	3	2	1
1. 比起其他部門，您們單位的升遷機會是否良好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您覺得同事間的互動關係是否良好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 在您服務的單位中，您覺得上司與部屬間的互動關係是否良好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part N

下列題目請教您對目前工作情況的描述，
請根據您的實際情形決定您的同意程度，在您認為最接近您想法的
打「√」。

	非常同意	同意	見意	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 我的工作常要非常賣力的做才行.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作上總有許多事等著我去做.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的工作需要以很快的速度來做.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我經常感到工作負荷量在大量增加中.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 工作常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我經常有機會處理自己最拿手的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在工作中，我常有機會學習新的知識與技能.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我從前的經驗與訓練，經常可以在工作上運用到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 工作上常有不同的人，要求我做一些相衝突的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 同事間在工作上的競爭常會形成利益衝突.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我常搞不清楚自己的責任是什麼.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我可以事先知道別人對我的工作期望.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 評量我工作績效的標準非常明確.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part O

下列題目請教您對目前工作情況的描述，請根據您的實際情形決定您的同意程度，在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 我會完成組織指派的工.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我願意依工作說明書所載的工作項目工.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我會完成主管所認為我應做的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我會達成工作所要求的績效水.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我會投注心力於績效考核的相關工作細項.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我有時會忽略一些份內的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 有時，我會連最基本的工作要求都無法達成.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我會主動的幫助缺勤的同事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我會主動的幫助工作忙不過來的同事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會主動的為主管分憂解勞.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我會花時間去傾聽同事的煩憂.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我會主動的幫助新進員工，使他們很快的進入工作狀況.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我會主動的關懷同事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我會主動的告訴同事有關工作上的任何訊息.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我在工作上的表現優於一般水準.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 當無法去上班時，我會事先通知工作單位.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 工作時，趁機休息一下，也沒什麼大不了.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 有時，在工作時處理私人電話，並不是什麼大不了的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我偶爾會對工作上的事發牢騷.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我會愛惜組織的財產.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我會遵守組織內未明文規定的默契.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part P

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，在您認為最接近您想法的空格中打「√」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
	5	4	3	2	1
1. 我滿意目前工作的忙碌程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我滿意目前這個工作賦予我發揮能力的機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我滿意目前這個工作，常常讓我有經歷不同事情的機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我滿意這個工作讓我在親友、鄰居間獲得好的評價與認	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我滿意上司對待部屬的方	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我滿意上司做決定的能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我滿意目前的工作不會違背我的道德原	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我滿意目前工作的穩定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我滿意目前的工作有為他人服務的機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我滿意目前的工作有指導他人做事的機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 目前的工作，讓我的能力或專業技能有表現的機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我滿意工作單位執行政策的方	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. 我滿意目前所承擔的工作量和組織所支付的薪 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我滿意目前的工作所給予的晉升機 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我滿意於在工作中能自由運用自己判斷力的機 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我滿意於目前的工作可以嘗試用自己的方法來處理事 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我滿意目前的工作環 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我對於同事間相處的情形感到滿 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我滿意於在工作上良好表現所得到的讚 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我滿意於在工作中所得到的成就 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Part Q

下列題目之答案無所謂對或錯，請根據您的實際情形決定您的同意程度，
在您的認為最接近您想法的空格中打「√」。

- | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. 我很願意一生都在這個組織工 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我覺得組織的問題就是我的問 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對於組織，我並沒有強烈歸屬 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我並不覺得和組織有任何感 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我並不覺得是組織的一份 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我覺得組織對我意義非 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我不覺得有任何義務留在這個組織工 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 即使對我有利，我也不覺得離開目前的組織是對 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 如果現在離開這個組織，我會有罪惡 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 這個組織值得我對它忠 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我不會離開這個組織，是因我必須對組織內部的其他人負 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我覺得這個組織有恩於 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 目前來說，留在組織是一件無奈的 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 即使心裡很想，但現在要我離開這個組織還真 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 如果我現在離開組織，我目前的生活將被影 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 若離開組織，我將沒有其它工作機 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 如果不是已在組織付出太多心力，我可能會考慮換工 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 如果我離開組織，我可能找不到這麼好的工 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

問卷至此全部結束，再次謝謝您的協助！