國立政治大學　社會科學學院

行政管理碩士學程碩士論文

公部門組織文化與組織承諾之研究：以新北市區公所為例

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授　韓志翔 博士

研究生　巫武東 撰

中華民國 107 年 6 月

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

摘要

區公所係政府第一線為民服務機關，其服務項目多與民眾生活息息相關，就區公所公務人員來說，除要滿足民眾多元需求外，還必須執行市府所下達各項政策工作；在內、外環境壓力下，渠等如何表現相對行為反應，是目前政府值得注意的議題。

從過去文獻得知，組織文化是一種代表組織價值理念，規範內部成員行為的機制，而組織承諾則是成員對組織的心理依附，兩者間存有相當程度關聯性。基於公務人員一直是公部門重要人力資產，渠等對於區公所目標的認知價值及行為態度，都將影響著服務品質與施政績效；因此，為探討區公所組織文化對公務人員組織承諾之影響，本研究選定新北市 29 區區公所公務人員作為研究調查對象，並將之分成主管人員及一般人員等 2 類，經由階層線性模式(Hierarchical Linear Modeling，HLM)技術分析後，得到以下實證研究結果：

一、新北市區公所嚴謹型文化會負向影響公務人員努力意願。

二、新北市區公所嚴謹型文化會弱化公務人員組織認同對努力意願之正向關係。

三、新北市區公所支持型文化會弱化公務人員組織認同對努力意願之正向關係。

關鍵詞：區公所、公務人員、組織文化、組織承諾

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

目次

第一章 緒論……1

第一節 研究背景與動機……1

第二節 研究目的……4

第三節 名詞解釋……5

第四節 研究步驟……6

第二章 文獻探討……7

第一節 組織承諾……7

第二節 組織文化……9

第三節 組織文化對組織承諾的直接效果……10

第四節 組織文化對組織承諾的調節效果……12

第三章 研究設計與程序……16

第一節 研究架構……16

第二節 研究對象及樣本來源……17

第三節 問卷發放及回收……19

第四節 研究工具……20

第五節 修正研究架構……35

第六節 資料分析方法……37

第四章 研究結果分析……38

第一節 樣本結構與研究變項之敘述性分析……38

第二節 研究變項之因果關係……40

第三節 組織文化與組織承諾跨層次分析……43

第五章 結論……49

第一節 研究發現……49

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第二節 研究意涵與建議……52
第三節 後續研究方向……54
參考文獻……56
附錄……63

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表次

表 3-1 新北市 29 區區公所員額編制情形一覽表……18
表 3-2 新北市 29 區區公所樣本分配情形一覽表……19
表 3-3 問卷發放回收情形統計表……20
表 3-4 組織文化量表題項……21
表 3-5 組織承諾量表題項……22
表 3-6 個人背景資料題項……23
表 3-7 預試問卷回收情形一覽表……24
表 3-8 組織文化題項內容適合度統計表……24
表 3-9 組織承諾題項內容適合度統計表……25
表 3-10 組織文化量表項目分析結果……27
表 3-11 組織文化量表 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果……28
表 3-12 組織文化量表因素分析結果……29
表 3-13 組織文化量表信度分析結果……29
表 3-14 組織文化正式問卷量表……30
表 3-15 組織承諾量表項目分析結果……31
表 3-16 組織承諾量表 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果……32
表 3-17 組織承諾量表因素分析結果……33
表 3-18 組織承諾量表信度分析結果……34
表 3-19 組織承諾正式問卷量表……34
表 4-1 個體層次有效樣本資料統計表……39
表 4-2 組織文化之敘述性統計表……39
表 4-3 組織承諾之敘述性統計表……40
表 4-4 研究變項之相關分析……42

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 4-5 預測變項 r_{wg} 檢測結果……43
表 4-6 努力意願之跨層次迴歸分析結果……44
表 4-7 留職傾向之跨層次迴歸分析結果……45
表 4-8 研究結果摘要表……48

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

圖次

圖 1-1 研究流程圖…… 6
圖 3-1 研究架構圖……16
圖 3-2 修正後之研究架構圖……35
圖 4-1 嚴謹型文化對組織認同與努力意願的調節作用……46
圖 4-2 支持型文化對組織認同與努力意願的調節作用……47

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

壹、研究背景

當今科技發展日新月異，資訊獲取便捷，吾人生活水準及知識經濟併隨之而提升；因此，對於「服務品質」要求日益趨增，亦成為公、私部門評估業務績效好壞指標項目之一。就直轄市政府而言，區公所為派出機關，舉凡與民眾相關之役政災防、社會救助、農業觀光、公共建設等服務工作，均受市政府委任，突顯區公所是第一線為民服務機關。鄭錫鍇(2012)指出，在面對高度複雜及不確定的治理環境下，傳統官僚組織已難應付民眾需求，基層行政人員須培養系統性決策思維能力，具備多元創新彈性作為，以滿足瞬息萬變之民意；適當的組織制度與文化是蘊育創新思維的溫床，藉由領導階層帶動出合適的組織文化，推動符合顧客族群的本土化為民服務措施，以樹立政府親民形象，是第一線公務機關應重視的議題。由此可知，組織文化會透過領導者管理信念，凝聚成員價值觀，使渠等表現出特定行為，進而對組織產生認同感。

新北市自 2010 年 12 月 25 日起由臺北縣改制升格為直轄市，其幅員面積約占 2,052.57 平方公里，總人口數超過 398 萬，為臺灣人口排名第一的城市；轄內共分成 29 個行政區，各區樣貌多元，人口組成及產業型態更具豐富多樣性。然對於基層行政機關區公所而言，除因應不同生態環境及地方特色，提供市民各種服務項目並滿足需求外，亦須配合執行市政業務，充分展現行政效率，以符合民意期待；而影響市民對市政信心及施政滿意程度之好壞，又多取決於公部門專業態度與服務品質上。是以，區公所第一線為民服務的行政人員，常處在市民及區政考核雙重壓力之中，工作倍極辛勞；在內、外環境嚴峻考驗下，基層行政人員如何表現相對行為反應，是地方政府值得關注之議題。

學者 Schein (2010)認為，當組織面臨外部環境適應及內部整合問題時，組織成員會藉由既存信念與彼此共享知識經驗，作出有效的行為反應，並教導新進人員透過學習思考與感受，去發覺組織內部的基本假定、價值觀或行為規範，此種形成與發展過程是為組織文化。因此，區公所行政人員價值觀及行為表現，多受到組織文化的影響，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

當個人對組織目標越表示認同，越希望在組織中維持既有地成員身分，並且願意為組織奉獻付出，進而對組織產生高度承諾；反之，當個人價值觀及信念與組織目標背道而馳時，不僅影響組織績效，甚至將造成人才流失，不論對於政府機關或私人企業而言，這都是嚴重傷害(Mowday, Porter＆Steers, 1982)。

有關組織文化及組織承諾之議題研究，常與主管領導型態、員工工作滿意程度、組織績效、個人特質等變項作探討，且經多數研究結果發現，兩者顯具相當關聯性(鄒惠娟，2014；彭諳亞，2014；萬正豐，2014；王潤德，2015；楊文堯，2016)；可見組織文化與組織承諾間相輔相成，對於組織發展及內部人員影響甚深。本研究係為瞭解新北市自升格直轄市後，轄內各區公所組織文化現況，及對其內部公務人員組織承諾之影響，並試圖發掘兩者間關係，俾供相關決策人員作為未來人力資源管理的參考。

貳、研究動機

現今瞬息萬變的社會中，每個組織都是一個開放系統，當遭受外界環境重大威脅時，會迫使內部成員產生學習及應變能力，捨棄既有基本假定，並將新習得的信念化為另一種文化型態，以維持組織穩定性，此種變動過程，即為組織文化自然演進方式(Schein, 1990)。然組織文化本為一種抽象概念，學者們為便於學術研究上能更現具體化，乃依各自專業領域與研究範疇分成不同文化型態。諸如 Wallach (1983)將組織文化分為科層型文化(Bureaucratic culture)、創新型文化(Innovative culture)及支持型文化(Supportive culture)；而就人力資源管理角度來看， Sethia＆Glinow (1985)依照組織對成員與績效之關心程度區分成：冷漠型文化(Apathetic culture)、關懷型文化(Caring culture)、嚴苛型文化(Exacting culture)、整合型文化(Integrative culture)等 4 種。另 Denison＆Spreitzer (1991)則認為組織文化可從變化性、穩定性、組織內部及外在環境等面向劃分為集團文化(Group culture)、發展文化(Development culture)、理性文化(Rational culture)與分層文化(Hierarchical culture)。而林欽榮(2010)提及，組織文化整合了個人、群體和組織系統的變數，是組織內部共同特徵，亦是成員溝通的利器及工作行為標準，以致能區分不同的組織。根據林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒(2004)對企業文化形成機制的研究中發現，個體與群體用來理解環境、工作及企業運作的認知基模皆有明顯不同，並對組織文化的形成具舉足輕重影響。因此，組織文化可作為

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

代表一個組織的價值理念，並規範著內部成員行為表現。

另就心理觀點來看，組織承諾係為個體對組織之附著關係，其中包括 3 個部分：第一、對於組織目標與價值的認同；第二、為組織貢獻心力的程度；第三、保持組織成員身分的慾望(Mowday et al., 1978)。McShane＆Glinow 認為組織承諾是建立員工忠誠的方法，主要分成公平與支持、價值共享、信任、理解組織、參與決策等 5 項要點，即當組織能公平對待員工，適當地給予支持，彼此相互信任且目標價值一致時，員工就會更加認同組織，並積極投入組織決策(陳瑞麟、趙美齡 譯，2003；丁明勇、鄭毅萍 譯，2009)。回顧過往文獻，蔡啟通(2007)於研究互動正義與組織承諾、組織公民行為關係中表示，主管領導行為愈重視體恤關懷，則員工對公司的承諾感愈高。而黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁(2004)以中小企業女性主管為研究對象，探討性別歧視知覺對組織承諾干擾效果時發現，性別歧視對留職承諾產生負面影響。此外，陳淑貞(2012)在多國籍企業回任人員組織承諾與離職意圖關係之研究得知，回任者知覺實現心理契約的程度，與離職意圖及組織承諾間存在直接效果。公務人員一直是政府部門重要人力資產，如何維繫渠等與機關間之組織承諾，使人才不致流失，常為各機關所遭遇的難題。就區公所而言，因所掌理區政業務多和民眾息息相關，其人員對機關目標與價值觀之態度，將影響業務績效及服務品質；為此，欲善用公所人力資源，須從內部人員對組織承諾認知情形作探討，即為本研究動機之一。

綜上可知，組織文化是指內部成員彼此間藉由知識經驗分享，建立出一套基本假定、信念及價值觀，組織承諾則是成員對組織目標與價值之認同程度，以及為組織付出的相對意願；是以，組織文化與組織承諾之共同點均在於內部成員對組織目標、價值及信念的認知。目前探討兩者關係的文獻多著重於學校教職員、公營事業單位人員及私人企業員工，卻鮮有對政府機關基層服務人員之相關研究，基於新北市幅員遼闊，29 個行政區地理環境、城鄉特色及民情風俗多為不同，而區公所負責第一線為民服務工作，執行上級交辦之各種施政項目，協調整合區內各級機關資源，並適時反映民眾意見，其扮演角色多重、複雜，相較於地政、戶政、稅捐等基層機關承受之壓力更為沉重。研究者現為新北市某區公所人事人員，有感基層公務人員對區公所目標價值認知程度，將影響市政業務推動及其內部運作穩定性。爰此，探求區公所組織文化與所屬公務人員組織承諾之關係為何？是為本研究動機之二。

再從分析方法來看，傳統單一層次分析多以研究變項具有獨立性作為假設前提，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

導致忽略各變項間可能相互影響，而造成研究產生偏誤。因此，當研究資料本身具有階層(Level)特性時，如僅用傳統回歸分析或許會遺漏許多重要資訊，而採階層線性模式(Hierarchical Linear Modeling，HLM)技術，除可分析「個體層次」(micro level)自變項對結果變項之影響，亦可探究「總體層次」(macro level)變項間的關係，進而瞭解跨層級交互作用效果(吳明隆，2013)。林鉦棽(2005)也提到，系絡層次因素(contextual level factors)影響著組織公民行為，如群體凝聚力、群體規範、組織氣候等，研究者應正視跨層次(cross-level)分析的重要。本研究係探討新北市區公所公務人員對組織的依附關係，以及組織文化對渠等承諾行為影響程度，爰分成公務人員組織承諾(個體層次)與區公所組織文化(總體層次)等 2 種變項因素，並藉由 HLM 分析方法驗證兩者間跨層級作用之影響效果是否具關聯性？此為本研究動機之三。

第二節　研究目的

區公所除負責區政業務及市府上級交辦事項外，亦扮演著反映民情輿論之角色，是為民眾與政府間主要溝通橋樑。研究者感於基層公務人員工作態度和服務品質往往影響民眾對政府的觀感，而渠等行為表現又與組織目標、價值及信念認知程度有關。是以，為瞭解新北市區公所組織文化與公務人員組織承諾的關係，爰利用階層線性模式(HLM)探討兩者間之跨層級效果。本研究主要目的可歸納為下列 2 點：

一、探討區公所組織文化對公務人員組織承諾之跨層級直接效果。

二、探討區公所組織文化對公務人員組織承諾之跨層級調節效果。

以上所稱「跨層級直接效果」係指區公所組織文化對公務人員努力意願與留職傾向之直接影響效果；「跨層級調節效果」則是指區公所組織文化調節公務人員組織認同對其努力意願與留職傾向增強或弱化之程度。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第三節　名詞解釋

壹、組織文化

組織文化係指組織為解決外在適應與內部整合等問題，而發明、發現或發展出的一套基本假定，並衍生為成員所共同持有的價值及信念，不僅影響組織對成員之意義，亦提供成員行為的準則及型態(丁虹、司徒達賢、吳靜吉，1988)。本研究意在探討區公所不同組織文化對公務人員組織承諾的影響情形，故依 Wallach (1983)分類方式，將組織文化型態界定為：

一、科層型文化

權力導向之層級式組織，業務權責劃分明確，工作流程多已標準化，成員行事作風較為謹慎、有規範，系統結構成熟且穩定。

二、創新型文化

組織環境較為複雜、刺激、多變，充滿挑戰性，鼓勵成員具有企業家冒險精神，重視創新能力及結果。

三、支持型文化

組織環境開放、和諧，如同溫馨的大家庭，對成員具高度支持與信任，相當重視人際關係及相互合作之精神。

貳、組織承諾

組織承諾是指個人與組織間之連結關係，不只影響個人對組織投入強度，同時代表個人對組織認同態度或傾向；經由瞭解組織承諾，可找出留住員工及增加工作績效的方法(蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧，2003)。本研究為瞭解區公所公務人員對組織認同、投入傾向及留任意願之態度，爰採 Mowday et al. (1982)的觀點，將組織承諾分成以下構面：

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

一、組織認同

成員對組織文化、價值觀及目標之認同接受程度。

二、努力意願

成員衡量本身工作意願，以及對組織的情感後，所付出心力之傾向。

三、留職傾向

個人為維持組織成員身分，表現出強烈留任慾望的程度。

參、公務人員

公務人員任用法施行細則第 2 條規定，所稱公務人員指各機關組織法規中，定有職稱、官等及職等之人員。是以，本研究將公務人員釋義為新北市各區公所組織規程暨編制表中列有職稱、官職等，並經銓敘審定之正式職員。

第四節　研究步驟

本研究係以新北市區公所組織文化與公務人員組織承諾為探討主軸，從相關文獻資料中，歸納整理出研究架構與假設問題，並參考過去學者使用之量表，設計適當問卷內容，再針對母群體進行分層隨機抽樣調查。最後，就所獲得的數據資料利用 SPSS 統計軟體及階層線性模式(HLM)技術予以分析，進而提出結論與建議；其研究步驟見圖 1-1 所示。

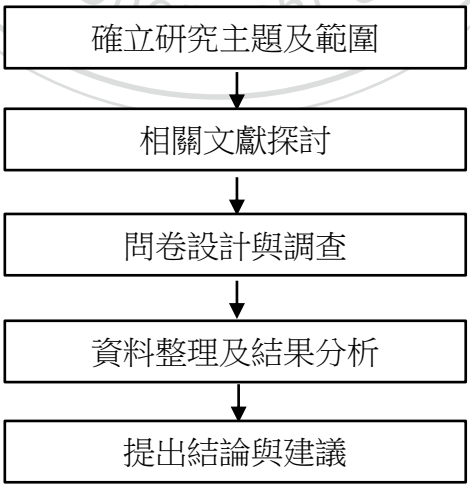

圖 1-1 研究流程圖

資料來源：研究者自繪

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第二章　文獻探討

第一節　組織承諾

最早提出「承諾」概念的學者 Becker (1960)認為，承諾一詞已受到社會學家廣泛使用，除作為描述個人和團體間之行為特徵外，亦可用來分析各種社會現象，諸如權力、宗教信仰、職業招聘、官僚及政治行為等，並能解釋當組織成員行動與態度不一致時，所產生的合理化反應，以界定成員和組織間之關係(白崇亮，1986；姜定宇、鄭伯壎，2007)。而自「組織承諾」概念出現後，學者們開始重視個人與組織間內在歷程的研究，從心理學上看來，組織承諾是一種個體對組織之依附關係，Mowday et al. (1978, 1982)認為至少包含 3 個因子：一、對組織目標與價值的認同；二、願為組織付出心力的程度；三、保有組織成員身分的慾望，此觀點與 Porter, Steers, Mowday＆Boulian (1974)相同。另 Meyer＆Allen (1991)、林鉦棽(2003)亦將組織承諾依附因素分成：一、因情感等心理因素所產生之依附；二、因利益成本認知所產生之依附；三、因義務規範等道德因素所產生之依附。

就過去的文獻資料得知，組織承諾理論大致可歸納為因果關係模式及角色知覺模式 2 種，提出前項模式之學者(Steers, 1977；Mowday et al., 1982；Mathieu＆Zajac, 1990；Levy, 2013)認為內部成員會基於個人特質、工作特性及經驗、組織結構特徵與社會互動關係(前因)，對組織產生各種承諾表現，例如工作績效、服務意願、去留傾向、出缺勤狀況等(後果)；後者則是一種功利交換概念，指組織成員會透過角色知覺，評估其付出成本及獲益結果後，表現出相對應之角色行為或態度，並對去留意願造成影響(Stevens, Beyer＆Trice, 1978)。根據上述理論基礎，學者們依其研究領域，提出不同的組織承諾態樣，如 Kanter (1968)將組織承諾區分成 3 種機制：持續承諾機制、凝聚承諾機制及控制承諾機制。而 Mowday et al. (1982)認為組織承諾是指成員對組織認同及參與之相對強度，包含組織認同、努力意願、留職傾向。Reichers (1985)則以交換性觀點(Side-bets)、歸因性觀點(Attributions)與個人/組織目標一致性觀點(Individual/Organizational goal congruence)來解釋組織承諾。另從個人心理狀態角度觀之，Meyer＆Allen (1991)把組織承諾分作 3 個部分：情感性承諾(Affective commitment)、持續性承諾(Continuance commitment)和規範性承諾(Normative commitment)。最後，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

范熾文(2007)綜整國內外學者對組織承諾的分類，將其歸納為 2 大類型：一為態度性承諾，係指成員認同組織目標，願替組織奉獻心力，並希望能繼續在組織中服務的內在動機；二為交換性承諾，成員會從成本效益觀點出發，經考量付出成本與報酬收益之關係後，再決定是否為組織做出奉獻，屬於外在的動機。

由此可知，縱使組織承諾有不同形態之分，大致能解釋成一種成員對組織依附之心理狀態，包含對組織目標價值的認同及在組織情感上的表現，為組織付出努力的意願與離開組織的成本效益，保持組織成員身分的慾望和留在組織中的義務，並形成個體與組織間的 3 種連結關係：一、「利害關係」之持續承諾；二、「情感關係」之凝聚承諾；三、「制度關係」之規範承諾。其中，情感關係又涉及成員對組織的認同、付出及留下意願。因公務人員本屬常任文官，其待遇福利和人事制度均有一定規範，相對於私人企業所得到的物質誘因機會較小；是以，本研究乃從個人心理情感層面，採以 Mowday et al. (1982)觀點，將公務人員對區公所之組織認同程度、投入心力意願與留職傾向作為衡量指標。

組織承諾為個人對組織的態度或方向，也代表著組織與個人身分之連結關係(Sheldon, 1971)，當個人與組織關係越良好，越能理解其在組織中所處之角色(Steers, 1977)，並深信及接受組織目標和價值，進而為組織投入高度努力，以維持既有的組織成員身分(丁虹等人，1988)。因此，組織承諾可視為一種心理狀態，這對於成員是否會繼續選擇留在組織裡有相當的影響性(Allen＆Grisaffe, 2001)，並和員工工作滿意度、組織績效、曠職及人員流動率有相當程度之關係(Chen, Tsui＆Farh, 2002)，也是一種成員對組織認同與投入的力量(陳春希、高瑞新，2010)。

Robbins (1992)認為成員對組織之承諾程度，會影響其工作生產力及想繼續留在組織中的慾望。吳萬益、林志成、傅貞夙(2006)亦表示，成員愈對組織目標與價值觀產生認同，愈願為組織利益付出努力，並強烈渴望繼續成為組織一份子。而葉穎蓉(2004)在「由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響：以公部門的約聘人員為例」文中提及，個人在情感上對於組織價值與目標的認同，會願意繼續留在組織中。另張火燦、紀乃文(2006)以中部地區 30 間參與醫療評鑑醫院之護理人員為研究對象發現，情感性組織承諾對護理人員離職傾向有顯著負向影響。茲綜整前述文獻內容，可知個人對組織的認同程度會正向影響其努力意願與留職傾向。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第二節　組織文化

從社會科學角度來看，組織是一群人為了實現共同目標，在特定結構中彼此相互合作所形成的團體，諸如國家、政府、企業、家庭、學校等均屬之。而組織如同個人一般，各自具有獨特個性，以表現不同的態度與行為，此種特性是為組織文化(林欽榮，2010)。不同的組織文化，在組織與組織間會產生界限；因此，成員會藉由其文化特質來區分組織內或組織外之人，也顯示出成員的行為準則受到組織文化控制與影響(房美玉，2002)。換言之，組織文化代表每個組織的個性、特質及風格，不只顯示其組織類型與價值觀，也具有穩定組織發展、完成組織目標，以及解決外在適應和內部整合問題的功能(丁虹等人，1988；Schein, 1990)。

簡單說來，Robbins＆Judge 認為組織文化意指組織成員共同抱持之意義體系，使得組織不同於其他組織，並由下列 7 種基本特質搭配而成：一、創新與冒險。二、要求精細。三、注重結果。四、人員感受。五、強調團隊。六、積極進取。七、強調穩定(黃家齊、李雅婷、趙慕芬 譯，2014)。另 Luthans (2005)也將組織文化歸納成：行為表現(Observed behavioral regularities)、行為規範(Norms)、主要價值(Dominant values)、組織理念(Philosophy)、規則引導(Rules)及組織氣候(Organizational climate)等 6 項主要特性。經綜合以上學者的觀點，組織文化係具有重視成員感受、律定行為準則、追求目標價值及穩固組織運作等內涵。

基於組織文化具有抽象、複雜的特性，學者們在其分類研究上，多有不同見解(Wallach, 1983；Sethia＆Glinow, 1985；Denison＆Spreitzer, 1991；洪春吉、王秋葳，2011)，經整理國內外文獻資料後，本研究認為組織文化是一種成員對組織所認知的共同價值，不僅影響成員行為表現，也指引著組織朝目標前進；它是組織的調和劑，對外能順應環境變化，對內則整合組織運作。在文官體制下，區公所除了「依法行政」外，亦須力求「績效表現」，並適時以「人本主義」關懷內部成員，爰本研究依照 Wallach (1983)對組織文化的分類方式，歸類成科層型文化、創新型文化及支持型文化等 3 種型態。

而組織文化如同網絡一般，將組織的價值觀、信念、象徵意義及行為規範，持續不斷地傳達至每一個成員心中，使之形成一種共同意識(Wilson, 2010)，它所引導的方針，將是組織績效成功與否之重要因素(Stoffers, Neessen＆Drop, 2015)。是故，組織

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

文化為代表一個組織的個性，影響著內部成員對組織認知價值，諸如團隊合作、風險容忍、相互支持等，而無論是正面或是負面知覺，都會造成其工作效能及組織發展方向的改變；對此，探討區公所組織文化對公務人員組織承諾之影響情形，是為瞭解區公所人事管理方向之所在。

第三節　組織文化對組織承諾的直接效果

組織文化係指組織中之價值與規範，將引導內部成員表現出應有的行為準則，並使其瞭解組織運作方式(Wallach, 1983)，亦教導新人如何去感受、思考組織所傳達的信念(Schein, 1990)；而成員對組織所抱持的價值理念體系，包含群體意識、價值判斷、態度取向、迷思符號等(許南雄，2006)，將直接或間接影響成員的行為態度(廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂薏嵐，2008)。當個人與組織接觸時，可藉由外部故事和程序規範，以瞭解內部成員行為模式、任務目標、薪酬制度及術語等，進而表現出對組織之感受、信念與價值觀(Martin, 1992)，同時也約束個人在組織裡的行為習慣(林妙雀，2005)。

就本章前兩節之論述，可知組織文化是一種代表組織價值理念，規範成員行為準則，引導組織未來發展，並維持內外部穩定的機制；而組織承諾則為成員與組織間心理連結關係，包含對組織價值認同、為組織付出心力及在組織留任意願等因素。當成員與組織信念、價值及目標愈趨一致時，成員對組織愈能認同，並願為組織付出，以使組織保有獨特的競爭性地位。爰此，本研究推論組織文化對成員在組織裡的行為表現與態度具有相當影響性，並按所分類之組織文化型態，逐一說明其對努力意願與留職傾向的關係。

壹、科層型文化與組織承諾之關係

根據 Wallach (1983)對科層型文化的論點，一種以權力為導向之層級式組織，業務權責劃分明確，工作多已程序化及標準化，成員行事作風較為謹慎、有規範，組織系統結構成熟且穩定；惟過度的官僚主義，難以吸引與留住富有創造力或極具野心之人才。在強調組織內部的穩定性下，科層型文化之目的往往是執行法規，亦即依法行政；領導者多採保守謹慎態度，並密切關注於技術性問題(Denison＆Spreitzer, 1991)，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

倘若特權又多集中在無能的領導者身上，將導致組織常處於士氣低落狀態(Sethia＆Glinow, 1985)。

一般說來，科層型文化中的領導者善用整合與協調，掌控成員及工作，並藉由結構化的既定流程來執行任務(洪春吉、王秋葳，2011)，而過於重視細節及技術上的完美，加上個人報酬風險低，對其工作績效之反饋作用少，以致內部成員多抱持得過且過心態，在處理事務上，往往是知其然而不知其所以然(Mullins, 2010)。許文聰(2007)在探討人格特質、工作特性與組織文化對工作滿足影響之研究下發現，金融服務業員工工作滿足會受到科層型文化與內控人格特質交互作用，呈現顯著負相關。對此，本研究認為科層型文化會對組織成員的行為態度有負向影響，因而提出假設一。

H1a：科層型文化負向影響努力意願。

H1b：科層型文化負向影響留職傾向。

貳、創新型文化與組織承諾之關係

Wallach (1983)認為創新型文化的組織環境屬於複雜、刺激、多變，充滿挑戰性，鼓勵其成員具有企業家冒險精神，並重視創新能力及結果；惟在該環境下，工作容易產生壓力及職業傷害，也難以在家庭、工作及休閒時間上取得衡平。然組織為吸引且留住人才，除給予成員相當自由和尊重外，在強調團隊績效及完善的培訓計畫下，成員多能自我管理、相互合作、承擔風險及嘗試創新，並期望能為組織做出重大貢獻(Sethia＆Glinow, 1985)。

創新型文化中的領導者傾向運用體貼、支持及參與的方式，鼓勵團隊合作，促進成員間互動(Denison＆Spreitzer, 1991)；於外部不穩定的環境中，成員願勇於承擔風險，其適應能力強，並極富彈性及創造力(洪春吉、王秋葳，2011)。房美玉(2002)從台灣半導體產業組織文化對內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響中發現，在創新型文化下，員工工作動機與工作績效呈正相關。因此，本研究認為創新型文化會對組織成員的行為態度有正向影響，爰以提出假設二。

H2a：創新型文化正向影響努力意願。

H2b：創新型文化正向影響留職傾向。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

參、支持型文化與組織承諾之關係

Wallach (1983)對於支持型文化的描述為，組織環境開放、和諧，如同溫馨的大家庭，對成員具高度支持與信任，相當注重人際關係及相互合作之精神；此一文化係建立在安全、平等、鼓勵、互信、協作之基礎上。組織創始人或主要領導者通常以家長式哲學管理，在不受競爭環境威脅下，成員工作具保障、培訓及升遷管道健全完善，使成員更為堅定地對組織效忠，而呈現出一種平順穩定的狀態(Sethia＆Glinow, 1985)。

在富有人情味的工作環境中，領導者被視為大家長，強調授權成員，鼓勵團隊合作及分享，並透過參與、承諾與忠誠度來加強組織凝聚力(洪春吉、王秋葳，2011)。蘇國楨、陳榮德(2003)就服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究發現，員工認知觀點對主管領導行為、組織文化、領導效能均呈正相關，而在組織文化感受程度上，尤其以支持型文化為最深。綜上，本研究認為支持型文化對組織成員的行為態度有正向影響，並提出假設三。

H3a：支持型文化正向影響努力意願。
H3b：支持型文化正向影響留職傾向。

第四節　組織文化對組織承諾的調節效果

在強勢文化環境下，成員的行為表現與組織的意圖傾向愈一致，對組織愈具有高度認同性，而個人對組織的責任感及忠誠度亦相對提升，甚至願為組織犧牲奉獻(Vardi＆Weitz, 2004)。丁虹等人(1988)於「企業文化與組織承諾之關係研究」文中提及，企業文化之上層文化與員工知覺文化一致性愈高，員工組織承諾愈高。朱國光、尤詩怡、潘思羽(2012)在「形象商圈組織依附對組織氣候與組織績效之影響」中也提到，組織文化對組織依附具有顯著的正面影響。吳萬益等人(2006)以台灣不同國籍製藥廠為研究對象，探討領導型態及組織文化對組織承諾與組織績效之影響，其研究結果顯示，組織文化對組織承諾有顯著影響。

關於學校方面的研究，周昌柏(2007)認為，不同國小之學校組織文化對教師組織

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

承諾及其各層面(組織認同、努力意願、留職傾向)有顯著差異。另黃大瑋、顏輝德(2014)從跨國企業角度，探究和平文化經營理念與組織承諾之關係，結果發現：員工對於和平文化經營理念的重視程度會正向且顯著影響組織承諾和其組織認同、努力意願、留職傾向等構面。此外在航空業部分，羅喬文、陳淑娟、郭仕堯(2010)針對航空公司管理者與空服員對組織文化認知差異及組織承諾高低，分析兩者間關聯性時發現，組織文化類型確實會影響組織承諾之高低。陳維華、顏建賢(2014)就中華航空公司客艙組員對企業文化認知、認同與組織承諾間之關係作探討，指出企業文化認知、企業文化認同與組織承諾有顯著正向關係。

依據前述學者們之研究成果，可得到下列結論：一、組織文化對組織承諾有相當影響性；二、不同組織文化對組織承諾有高低上之差異；三、個人對組織文化認知程度會影響其組織承諾結果。是以，可以推測個人在組織認同對努力意願與留職傾向之影響，將會受到組織文化差異，而產生不同效果，相關假設論點說明如下。

壹、科層型文化對組織承諾之影響

吳萬益等人(2006)於探討不同國籍製藥廠組織文化對組織承諾之關係時，發現科層型文化對留職承諾有顯著負向影響；羅喬文等人(2010)亦從航空公司管理者和空服員對組織文化認知的差異下，發現科層型文化與組織承諾之情感承諾、持續承諾、規範承諾等構面間相關係數及解釋力最低。因在科層型文化體制下，大部分業務已定有相關標準作業程序，成員僅須依既有組織規範完成工作即可，加上領導者多採謹慎保守之策略方案，以致成員工作自主性及其未來發展性大幅受制；故而，本研究提出假設四。

H4a：科層型文化會弱化組織認同對努力意願的正向關係。

H4b：科層型文化會弱化組織認同對留職傾向的正向關係。

貳、創新型文化對組織承諾之影響

依據吳萬益等人(2006)的研究結果，創新型文化對價值承諾及留職承諾有顯著正向影響。溫福星、邱皓政(2009)在以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究中表示，組織創新氣氛越正面的公司，員工認同承諾越高，而工作滿意也會更高。Zhou, Gao, Yang＆Zhou (2005)根據中國 180 家企業 2,754 名員工對市場和創新取向是

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

否影響轉型經濟研究中發現，參與式組織文化有利於發展市場和創新導向，而市場與企業創新方向又可強烈地提高員工工作滿意度、組織承諾及對公司未來業績的信心。廖述賢、張文榮、胡大謙(2010)也藉由調查 70 所經營推廣教育大專技職院校中發現，市場導向不僅是以創造顧客價值為目標，也是組織內全體員工投入創新與服務之能力；亦即服務性組織如要有卓越績效，必須仰賴員工對組織策略目標、內部行銷作為的認知、態度及價值觀是否正向。

林妙雀(2005)認為擁有智慧資本與流程創新的企業，在分享組織文化和常規下，提供互動式組織學習環境，能使員工透過多面向溝通，增強彼此間之互信共識與凝聚力。陳惠芳(2008)亦指出在組織變革環境下，組織賦予成員適當權力，鼓勵其參與決策及分享資訊，使之有學習成長機會，可強化成員對組織的認同感，並願意繼續努力為組織做事及留任。最後，曾信超、康榮民(2010)提到，轉換型領導者樂於變革，富有創新求變精神，鼓勵成員分享願景，並提供訓練使成員得以表現其成就與發展，讓成員產生對組織依附及有責任繼續留下的感覺。由前述學者們的研究成果，本研究提出假設五。

H5a：創新型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H5b：創新型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

參、支持型文化對組織承諾之影響

吳萬益等人(2006)研究指出，支持型文化對價值承諾有顯著正向影響。Lok＆Crawford (2004)在比較香港與澳洲管理階層者領導型態與組織文化對工作滿意及組織承諾之影響後發現，支持型文化結合關懷領導，會對組織承諾及工作滿意產生正向作用。而就社會交換理論(Social Exchange Theory)觀點來看，陳淑貞(2012)表示，組織如以關懷態度對待員工，則員工也會以互惠方式協助組織的行動；反之，若員工知覺組織失信於己，則將會降低對組織的信任與承諾。Whitener (2001)在探討人力資源運用、信任管理與組織承諾關係時，從 180 間信用合作社 1,689 名員工中發現，雇主給予員工支持與信任，將會換來員工相對的回報及感激，並強烈地對組織表現出承諾，亦應證了社會交換理論。

Bishop, Scott, Goldsby＆Cropanzano (2005)從 4 種不同團隊環境 902 名員工中，證

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

實團隊在某種程度上的支持，可以激發員工組織承諾。黃大瑋、顏輝德(2014)同樣提出，重視和平文化經營理念的企業，越會關懷員工幸福，使員工更加認同組織理念，並願意繼續留下為組織付出努力。蔡啟通(2007)也認為重視體恤的管理者，因時常表現親近並採納員工意見，將激起員工工作動力，進而提升組織承諾感，並積極表現其組織公民行為。爰此，本研究提出假設六。

H6a：支持型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H6b：支持型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第三章　研究設計與程序

第一節　研究架構

本研究係從新北市區公所公務人員心理情感層面出發，認為個人對組織的認同接受程度會正向影響其工作付出與留任慾望，並根據 Mowday et al. (1982)對組織承諾提出之 3 個構面因子：組織認同、努力意願及留職傾向作為研究架構基礎。另就總體層次來看，組織文化是為一種組織個性，而所傳達之價值、信念與規範，將直接或間接引導內部成員行為態度，爰加入 Wallach (1983)的組織文化觀點，以階層線性模式(HLM)分析技術，探討區公所組織文化對公務人員組織承諾之跨層級效果。本研究概念性架構如圖 3-1 所示，其中組織文化及組織認同為預測變項，努力意願與留職傾向為結果變項，且提出假設如下。

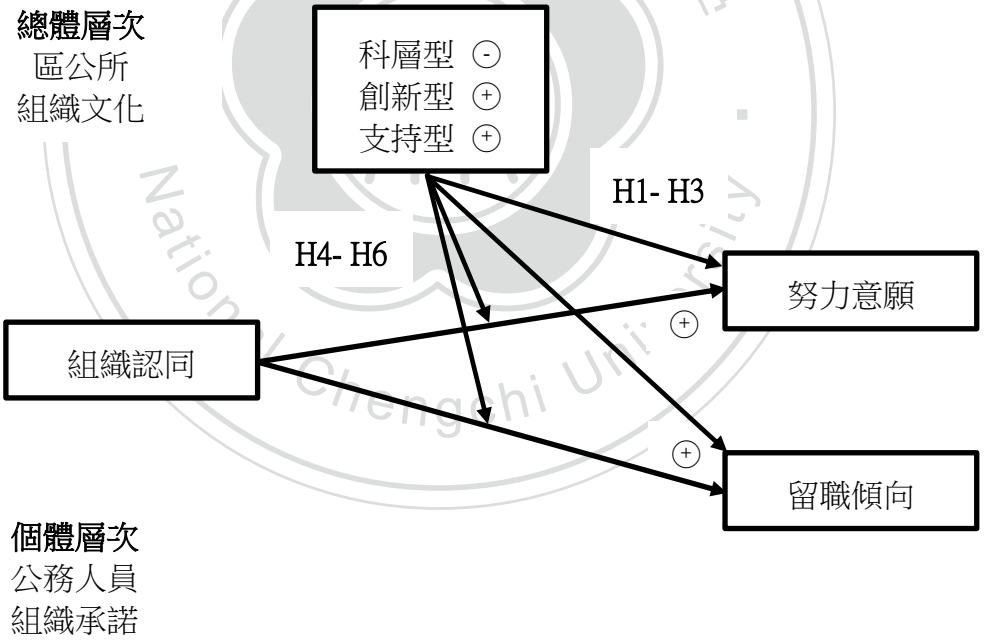

圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自繪

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

一、研究假設之直接效果

H1a：科層型文化負向影響努力意願。

H1b：科層型文化負向影響留職傾向。

H2a：創新型文化正向影響努力意願。

H2b：創新型文化正向影響留職傾向。

H3a：支持型文化正向影響努力意願。

H3b：支持型文化正向影響留職傾向。

二、研究假設之調節效果

H4a：科層型文化會弱化組織認同對努力意願的正向關係。

H4b：科層型文化會弱化組織認同對留職傾向的正向關係。

H5a：創新型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H5b：創新型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

H6a：支持型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H6b：支持型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

第二節　研究對象及樣本來源

本研究意在利用跨層次迴歸分析技術，瞭解總體層次區公所組織文化對個體層次公務人員組織承諾之影響性，爰擇定新北市轄下 29 區區公所編制員額內之正式職員作為研究對象，並將其分成主管以上人員及一般基層人員等 2 類。因考量新北市行政轄區幅員廣闊，且受限於人力、物資及時間，本研究乃採用分層隨機抽樣法，以 29 區區公所編制員額數 2,082 人為母群體，將信賴區間設成 95％、樣本誤差值定為±4.7％，從中算得研究樣本數 420 人，並依行政區之地理環境、人口數及生活型態分成 7 大組別，再按組別員額數占總員額數比例，計算出各組所需樣本數後，進行正式問卷發送。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

又為減少共同方法變異(common method variance)所造成之偏差，爰配合研究對象類別將問卷區分為主管問卷及一般問卷 2 種，俾便蒐集不同來源的資料；另避免社會期許對問卷結果產生影響，施測過程將不透露本研究真正目的及題項內容之意涵，並把問卷題項隨機配置，以期降低受試者填答時的一致性動機(彭台光、高月慈、林鉦棽，2006)。而在問卷種類上，主管問卷係為瞭解主管以上人員對於區公所組織文化型態之感受程度，其樣本數比例按各組主管員額占該組總員額比例計算；一般問卷則是藉由基層公務人員心理狀態得知其對於組織承諾的行為態度，其樣本數即各組樣本分配數扣除該組主管樣本數之值。員額編制及樣本分配情形如表 3-1、3-2。

表 3-1 新北市 29 區區公所員額編制情形一覽表

<table>
<tr><th>組別</th><th>區公所</th><th>員額</th><th>小計</th><th>組別</th><th>區公所</th><th>員額</th><th>小計</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1</td><td>板橋區</td><td>205</td><td rowspan="3">467
主管 39
一般 428</td><td rowspan="4">5</td><td>新店區</td><td>140</td><td rowspan="4">230
主管 39
一般 191</td></tr>
<tr><td>中和區</td><td>143</td><td>深坑區</td><td>29</td></tr>
<tr><td>永和區</td><td>119</td><td>石碇區</td><td>32</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2</td><td>新莊區</td><td>145</td><td rowspan="4">285
主管 44
一般 241</td><td>坪林區</td><td>29</td></tr>
<tr><td>林口區</td><td>46</td><td rowspan="5">6</td><td>淡水區</td><td>81</td><td rowspan="5">218
主管 47
一般 171</td></tr>
<tr><td>五股區</td><td>48</td><td>三芝區</td><td>40</td></tr>
<tr><td>泰山區</td><td>46</td><td>石門區</td><td>30</td></tr>
<tr><td rowspan="3">3</td><td>三重區</td><td>178</td><td rowspan="3">310
主管 34
一般 276</td><td>金山區</td><td>35</td></tr>
<tr><td>蘆洲區</td><td>93</td><td>萬里區</td><td>32</td></tr>
<tr><td>八里區</td><td>39</td><td rowspan="6">7</td><td>汐止區</td><td>85</td><td rowspan="6">271
主管 56
一般 215</td></tr>
<tr><td rowspan="4">4</td><td>土城區</td><td>104</td><td rowspan="4">301
主管 44
一般 257</td><td>瑞芳區</td><td>62</td></tr>
<tr><td>樹林區</td><td>79</td><td>平溪區</td><td>33</td></tr>
<tr><td>三峽區</td><td>61</td><td>雙溪區</td><td>31</td></tr>
<tr><td>鶯歌區</td><td>57</td><td>貢寮區</td><td>32</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>烏來區</td><td>28</td></tr>
<tr><td colspan="3">合計</td><td>1363</td><td colspan="3">合計</td><td>719</td></tr>
<tr><td>總計</td><td colspan="7">2082(主管員額：303；一般員額：1779)</td></tr>
</table>

資料來源：研究者參考新北市各區公所編制表彙編整理

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-2 新北市 29 區區公所樣本分配情形一覽表

組別	1	2	3	4	5	6	7
編制員額	**467**	**285**	**310**	**301**	**230**	**218**	**271**
員額數總計	**2082**						
樣本分配數	**92** 主 8 一 84	**59** 主 10 一 49	**63** 主 7 一 56	**63** 主 10 一 53	**46** 主 8 一 38	**42** 主 9 一 33	**55** 主 11 一 44
分配百分比	**22%**	**14%**	**15%**	**15%**	**11%**	**10%**	**13%**
樣本數總計	**420**(主管：63；一般：357)						

資料來源：研究者整理

國立政治大學 National Chengchi University

第三節　問卷發放及回收

本研究以透過書面郵寄方式，請新北市 29 區區公所人事主管代為向受試者說明問卷調查用意及作答注意事項，並依所附問卷樣本分配數量發送受試者填寫。另為降低受試者疑慮及確保資料機密性，每份問卷均附上一個封套，請受試者於問卷填答完畢時，直接放入封套彌封，再交由人事單位統一收回。又期能提高問卷回收率，研究者提供每位受試者及人事單位小禮品各 1 份。

420 份問卷調查表(主管問卷 63 份及一般問卷 357 份)前於 106 年 11 月 11 日按組別樣本數寄送各區公所人事單位，經轉請受試者依個人實際感受填答後，併於同年月 27 日全數回收完畢；共計回收問卷 418 份，其中無效問卷 12 份，有效問卷 406 份，總體有效問卷回收率達 97.12%，發放回收情形如表 3-3。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-3 問卷發放回收情形統計表

組別	發放份數		回收份數		有效份數		有效回收率%	
	主管	一般	主管	一般	主管	一般	主管	一般
1	**8**	**84**	**8**	**84**	**8**	**83**	**100**	**99**
2	**10**	**49**	**9**	**48**	**8**	**47**	**80**	**96**
3	**7**	**56**	**7**	**56**	**6**	**52**	**86**	**93**
4	**10**	**53**	**10**	**53**	**10**	**52**	**100**	**98**
5	**8**	**38**	**8**	**38**	**8**	**38**	**100**	**100**
6	**9**	**33**	**9**	**33**	**9**	**32**	**100**	**97**
7	**11**	**44**	**11**	**44**	**11**	**42**	**100**	**95**
合計	**63**	**357**	**62**	**356**	**60**	**346**	**95**	**97**
總計	**420**		**418**		**406**		**97.12%**	

資料來源：研究者整理

第四節　研究工具

壹、問卷設計

問卷題項內容係參照國內外學者文獻資料設計而成，並依研究架構分成：組織文化量表、組織承諾量表及個人背景資料等 3 部分。又為避免題意不明而影響研究結果，同時確保問卷內容之適切性，故先選取部分區公所職員作為預試對象，再根據所測得的資料進行相關修正作業，俾編訂成正式問卷。

一、組織文化量表

以 Wallach (1983)提出之組織文化型態作為衡量指標基礎，參考房美玉(2002)、蘇國楨、陳榮德(2003)及陳愛珍(2008)等人組織文化量表，並依照區公所目前現況及配合本研究對組織文化之定義所編製；其內容如表 3-4 所示，包含「科層型文化」、「創新型文化」與「支持型文化」3 項構面，共計 24 題題項。本量表填答對象為區公所主管以上人員，採用李克特量尺(Likert scale)之 6 點量尺作為測量標準，依序分成「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，其評分方式以 1 分至 6 分計算，得分越高代表對該題項感受度越高，反之則感受度越低。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **3-4** 組織文化量表題項

構面	定義	題項
科層型文化	組織權責劃分明確，成員行事作風謹慎，多數工作流程已有既定標準規範。	**1.**各單位間的權責劃分很明確。
		2.各單位在執行業務時，大多會依既有的法規程序辦理。
		3.公所的內部管理相當嚴格。
		4.公所主管常會用命令的語氣要求同仁做事。
		5.公所同仁常感受到工作壓力。
		6.我會避免因犯錯而遭受責罰。
		7.我會遵從公所內部訂定的行為規範。
		8.我會優先處理長官所期望的事情。
創新型文化	組織重視個人工作能力，成員喜好冒險，願接受各種挑戰，並以大膽創新思維處理事務。	**9.**各單位相當重視同仁的工作績效表現。
		10.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。
		11.公所對於同仁錯誤的發生或創新的失敗，具有高度容忍性。
		12.公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。
		13.公所同仁在工作上具有相當的自主性。
		14.我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。
		15.我會在遭遇問題時，積極尋找解決之道。
		16.我會把工作視為一種競賽，讓每件事保持在最好的狀態。
支持型文化	組織多注重團隊合作精神，成員彼此相互支持、信任，會共同一起解決所遭遇之問題。	**17.**各單位間相處融洽，並能合作共事。
		18.各單位間互動良好且互信互賴。
		19.公所能提供同仁一個穩定安全的工作環境。
		20.公所主管會經常利用各種獎勵方式來鼓舞同仁士氣。
		21.公所同仁均能受到長官公平地對待。
		22.我認為公所的工作氣氛充滿著活力。
		23.我會與他人充分地溝通意見。
		24.我認為待人比處事更重要。

資料來源：研究者整理

二、組織承諾量表

根據 Mowday et al. (1982)對組織承諾所作之問卷題型，參考國內學者(林家五、熊欣華、林明志，2003；嚴秀茹、林育理、蔡國圳，2005；羅新興、戚樹誠、黃國隆，2005；沈進成、楊琬琪、郭振生，2006；吳萬益等人，2006；陳愛珍，2008；陳維華、顏建賢，2014)使用的組織承諾量表，並就區公所公務人員心理認知感受及本研究對組織承諾定義類型所編訂；其內容如表 3-5 所示，分成「組織認同」、「努力意願」和「留職傾向」3 項構面，共計 24 題題項。本量表填答對象為區公所一般基層人員，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

仍以李克特 6 點量尺當作衡量標準，按順序分為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」及「非常同意」，其評分方式從 1 分至 6 分計算，得分越高代表對該題項認同度越高；反之即認同度越低。

表 3-5 組織承諾量表題項

構面	定義	題項
組織認同	個人對組織文化、價值觀及目標的認同接受程度。	**1.**我以身為公所一份子為榮。
		2.我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。
		3.我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。
		4.我認為在目前的公所服務，能使我發揮潛能。
		5.我發現我和公所重視的價值觀非常相似。
		6.我對於公所的重要政策都能認同。
		7.我時常關心公所未來的發展命運。
		8.我很慶幸能在目前的公所服務。
努力意願	個人衡量自身工作意願及對組織的情感後，進而付出心力的程度。	**9.**我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。
		10.我為了能留在公所，願接受任何指派工作。
		11.我覺得為目前服務的公所效勞是值得的。
		12.我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。
		13.我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。
		14.我認為在目前的公所服務受益良多。
		15.我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。
		16.我願意將在公所的工作經驗，主動傳授給新進同仁。
留職傾向	個人為繼續在組織服務，所表現出強烈留任慾望的程度。	**17.**我會效忠於目前服務的公所。
		18.我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。
		19.我覺得繼續留在目前的公所，前途將一片美好。
		20.我認為選擇在目前的公所服務，是一件正確的事情。
		21.我樂於在目前的工作環境條件下，持續為公所服務。
		22.我很認同公所制定和同仁相關的重要政策。
		23.我對目前服務的公所，具有深厚的感情。
		24.我如果現在就離開公所，心理會感到不捨。

資料來源：研究者整理

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

三、個人背景資料

一般來說，個人的認知價值多與生長背景、求學歷程及工作環境等有關，因而即便面對相同情境事物，其感受和反應上也會有不同程度的差異。基於國內外學者們在探討組織文化及組織承諾相關議題時，多從個人背景資料裡得知研究樣本分布型態(Sheldon, 1971；Steers, 1977；Stevens et al., 1978；黃國隆、蔡啟通，1998；Chen et al., 2002；房美玉，2002；林鉦棽，2003；林家五等人，2004；Stoffers et al., 2015)；因此，為瞭解區公所基層公務人員樣本結構及對組織承諾的認知態度，本研究爰將個人背景資料納入一般問卷中，以作為後續階層線性模式(HLM)個體層次分析之控制變項，其題項分成：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資等 5 項，內容如表 3-6 所示。

表 3-6 個人背景資料題項

背景資料	題項
性別	男性、女性。
年齡	**30** 歲以下、**31-40** 歲、**41-50** 歲、**51** 歲以上。
婚姻	已婚、未婚、其他。
教育程度	高中**(**職**)**以下、專科、大學、碩士以上。
服務年資	**5** 年以下、**6-15** 年、**16-25** 年、**26** 年以上。

資料來源：研究者整理

貳、前測檢驗過程及結果

為使研究量表能具有內部一致性及相當之效度，共計先行發放預試問卷 80 份，並擇定分組組別 6 作為前測範圍，再依測得結果修訂編制成正式問卷；另避免學習效果，預試對象將不納入正式調查樣本中。又為瞭解本研究設計之組織文化及組織承諾 2 量表題項內容是否適切，經統計有效問卷填復結果，其各題項內容適合度大致在 80 %以上。預試問卷回收情形如表 3-7；題項內容適合度統計如表 3-8、3-9。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-7 預試問卷回收情形一覽表

類別	發放份數	回收份數	有效份數	有效回收率
主管	**30**	**30**	**28**	**93.33%**
一般	**50**	**42**	**39**	**78%**

資料來源：研究者整理

表 3-8 組織文化題項內容適合度統計表

構面	題項	適合		不適合		未填答		預試題號
		N	%	N	%	N	%	
科層型文化	1	22	78	3	11	3	11	1
	2	23	82	2	7	3	11	2
	3	24	86	1	3	3	11	13
	4	22	78	3	11	3	11	14
	5	23	82	2	7	3	11	15
	6	24	86	1	3	3	11	16
	7	25	89	0	0	3	11	17
	8	25	89	0	0	3	11	18
創新型文化	9	23	82	1	3	4	15	3
	10	22	78	3	11	3	11	4
	11	22	78	3	11	3	11	10
	12	23	82	2	7	3	11	11
	13	23	82	2	7	3	11	12
	14	25	89	0	0	3	11	19
	15	25	89	0	0	3	11	20
	16	25	89	0	0	3	11	21
支持型文化	17	24	86	1	3	3	11	5
	18	24	86	1	3	3	11	6
	19	24	86	1	3	3	11	7
	20	22	78	3	11	3	11	8
	21	24	86	1	3	3	11	9
	22	24	86	1	3	3	11	22
	23	25	89	0	0	3	11	23
	24	24	86	1	3	3	11	24

資料來源：研究者整理；N：有效問卷數(28)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-9 組織承諾題項內容適合度統計表

構面	題項	適合		不適合		未填答		預試題號
		N	%	N	%	N	%	
組織認同	1	36	92	2	5.5	1	2.5	1
	2	32	82	6	15.5	1	2.5	2
	3	38	97.5	0	0	1	2.5	13
	4	37	95	1	2.5	1	2.5	14
	5	37	95	1	2.5	1	2.5	15
	6	37	95	1	2.5	1	2.5	16
	7	37	95	1	2.5	1	2.5	17
	8	38	97.5	0	0	1	2.5	18
努力意願	9	37	95	1	2.5	1	2.5	3
	10	35	90	3	7.5	1	2.5	4
	11	37	95	1	2.5	1	2.5	10
	12	38	97.5	0	0	1	2.5	11
	13	35	90	3	7.5	1	2.5	12
	14	38	97.5	0	0	1	2.5	19
	15	37	95	1	2.5	1	2.5	20
	16	38	97.5	0	0	1	2.5	21
留職傾向	17	37	95	1	2.5	1	2.5	5
	18	36	92	2	5.5	1	2.5	6
	19	36	92	2	5.5	1	2.5	7
	20	35	90	3	7.5	1	2.5	8
	21	38	97.5	0	0	1	2.5	9
	22	35	90	3	7.5	1	2.5	22
	23	36	92	2	5.5	1	2.5	23
	24	36	92	2	5.5	1	2.5	24

資料來源：研究者整理；N：有效問卷數(39)

一、前測檢驗過程

(一)項目分析：為期研究量表保有一定品質，將高分組(前 27%)及低分組(後 27%)受試者在每一題項得分之平均數進行差異性比較，並以所得決斷值(critical ratio，簡稱 CR)作為評判該題項鑑別力的標準；另藉由個別題項與量表總分相關係數，判別各題項與整體量表是否具同質性。其判定標準為 CR 小於 3 未達顯著($p > .05$)且相關係數小於 0.4 時，即屬不良題項。

(二)因素分析：為探求問卷設計題項有無切合研究量表構面特質，爰採共同因素分析之主成份分析法(principal components analysis)，以特徵值(eigenvalue)大於 1 作為抽取共同因素個數之標準，並以最大變異法(varimax)進行直交轉軸(orthogonal rotation)，直至各題項因素負荷量絕對值均大於 0.4 為止，當作量

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表建構效度的證明。另為確認前測資料是否符合因素分析條件，將透過 Kaiser-Meyer-Olkin test(KMO)及 Bartlett 球形檢定評斷，其判定標準為 KMO 值大於 0.7 且球形檢定具有顯著性(p＜.05)時，即適合進行因素分析。

(三)信度分析：為瞭解預試問卷題項內容是否可靠、穩定，乃採取一般研究常用之「Cronbach α」係數，根據檢測結果衡量研究量表中各構面題項一致性程度，其判定標準為α值大於 0.9 信度理想，α值介於 0.7 至 0.9 信度佳，α值介於 0.5 至 0.7 信度可，α值小於 0.5 信度差。

二、前測檢驗結果

(一)組織文化量表檢驗

1.項目分析結果：經分析題項 4、5、6 及 15 等 4 道題目 CR 值小於 3 且相關係數小於 0.4，屬不良題項。而題項 2、3、7、9、11、14 之 CR 值雖低於 3，惟其相關係數都在 0.4 以上且具顯著水準，故予以保留；至其餘題項均符合判定標準(CR＞3，p＜.05；相關係數＞.4)。爰此，依分析結果(如表 3-10)刪除上述 4 道不良題項，保留餘 20 道題項進行因素分析。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **3-10** 組織文化量表項目分析結果

構面	題項	**CR** 值	題項與總分相關係數	備註
科層型文化	**1.**各單位間的權責劃分很明確。	**3.30***	**.66*****	
	2.各單位在執行業務時，大多會依既有的法規程序辦理。	**2.33***	**.64*****	
	3.公所的內部管理相當嚴格。	**1.53**	**.52****	
	4.公所主管常會用命令的語氣要求同仁做事。	**1.75**	**.25**	刪除
	5.公所同仁常感受到工作壓力。	**.60**	**.12**	刪除
	6.我會避免因犯錯而遭受責罰。	**.00**	**.11**	刪除
	7.我會遵從公所內部訂定的行為規範。	**2.78***	**.44***	
	8.我會優先處理長官所期望的事情。	**3.67****	**.54****	
創新型文化	**9.**各單位相當重視同仁的工作績效表現。	**2.49***	**.48****	
	10.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。	**4.26****	**.63*****	
	11.公所對於同仁錯誤的發生或創新的失敗，具有高度容忍性。	**1.47**	**.40***	
	12.公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。	**4.80*****	**.70*****	
	13.公所同仁在工作上具有相當的自主性。	**4.59****	**.60****	
	14.我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。	**2.38***	**.43***	
	15.我會在遭遇問題時，積極尋找解決之道。	**2.17**	**.36**	刪除
	16.我會把工作視為一種競賽，讓每件事保持在最好的狀態。	**5.20*****	**.61****	
支持型文化	**17.**各單位間相處融洽，並能合作共事。	**3.67****	**.68*****	
	18.各單位間互動良好且互信互賴。	**3.61****	**.65*****	
	19.公所能提供同仁一個穩定安全的工作環境。	**4.50****	**.79*****	
	20.公所主管會經常利用各種獎勵方式來鼓舞同仁士氣。	**3.12****	**.66*****	
	21.公所同仁均能受到長官公平地對待。	**6.71*****	**.82*****	
	22.我認為公所的工作氣氛充滿著活力。	**5.47*****	**.71*****	
	23.我會與他人充分地溝通意見。	**3.25****	**.45***	
	24.我認為待人比處事更重要。	**3.62****	**.66*****	

資料來源：研究者整理(註：$^{*}p<.05$　$^{**}p<.01$　$^{***}p<.001$)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

2.因素分析結果：將前面項目分析所保留下來的 20 道題項進行因素分析，經由主成份分析法，最後萃取出 3 個因素，11 道題項；而從表 3-11 得知，KMO 值雖僅有 0.65，惟 Bartlett 球形檢定仍具顯著性，顯示該 11 道題項進行因素分析之適切性尚可接受。其題項因素負荷量、特徵值、解釋變異量及累積解釋變異量結果如表 3-12，然其中「因素三」構面之 4 道題項內容已和科層型文化定義標準多有出入；是以，為呈現本研究實際測得情形，乃根據該 4 道題項之因素負荷量比重，以及參考 McCrae, Costa, Jr＆Busch(1986)對嚴謹性(Conscientiousness)人格歸納出謹慎負責、具道德約束，追求成就績效，會和他人溝通觀點與學習新知等特質，重新命名此一構面為「嚴謹型文化」，並定義成「組織行事謹慎周延，成員除遵循內部管理規範外，亦須吸收外界多方資訊，經由彼此充分溝通討論，以獲取最佳績效利益」。

表 3-11 組織文化量表 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果

KMO	**取樣適切性量數**	**.65**
Bartlett 球形檢定	**近似卡方值**	**179.24**
	自由度	**55**
	顯著性	**.00**

資料來源：研究者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-12 組織文化量表因素分析結果

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
支持型文化(因素一)	18.各單位間互動良好且互信互賴。	.95	4.20	38.14%	38.14%
	17.各單位間相處融洽，並能合作共事。	.95			
	10.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。	.72			
	24.我認為待人比處事更重要。	.62			
創新型文化(因素二)	13.公所同仁在工作上具有相當的自主性。	.93	1.87	17.04%	55.18%
	12.公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。	.87			
	22.我認為公所的工作氣氛充滿著活力。	.85			
嚴謹型文化(因素三)	14.我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。	.80	1.77	16.07%	71.25%
	23.我會與他人充分地溝通意見。	.77			
	3.公所的內部管理相當嚴格。	.67			
	9.各單位相當重視同仁的工作績效表現。	.62			

資料來源：研究者整理

3.信度分析結果：將因素分析後保留之組織文化量表 11 道題項進行信度考驗，各構面信度係數 α 值均在 0.72 以上，且整體信度 α 值為 0.83，屬信度佳的量表；結果如表 3-13。

表 3-13 組織文化量表信度分析結果

量表	構面	α 值
組織文化	嚴謹型文化	.72
	創新型文化	.90
	支持型文化	.86
整體		.83

資料來源：研究者整理

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

4.正式問卷量表及其信度：依前述各項分析結果，修訂彙編成為組織文化正式問卷量表，共計 11 題，並經信度考驗後，整體 α 值為 0.88，可見本量表已具有較佳的內部一致性，詳如表 3-14。

表 3-14 組織文化正式問卷量表

構面	題項	正式題號	刪除後 α 值	構面 α 值	整體 α 值
嚴謹型文化	**14.**我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。	**6**	**.60**	**.59**	**.88**
	23.我會與他人充分地溝通意見。	**10**	**.54**		
	3.公所的內部管理相當嚴格。	**1**	**.43**		
	9.各單位相當重視同仁的工作績效表現。	**2**	**.45**		
創新型文化	**13.**公所同仁在工作上具有相當的自主性。	**5**	**.65**	**.73**	
	12.公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。	**4**	**.68**		
	22.我認為公所的工作氣氛充滿著活力。	**9**	**.58**		
支持型文化	**17.**各單位間相處融洽，並能合作共事。	**7**	**.57**	**.73**	
	18.各單位間互動良好且互信互賴。	**8**	**.54**		
	10.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。	**3**	**.72**		
	24.我認為待人比處事更重要。	**11**	**.81**		

資料來源：研究者整理

(二)組織承諾量表檢驗

1. 項目分析結果：經分析題項 16 之 CR 值小於 3 未達顯著水準，其相關係數雖為 0.51，惟屬所有題項中數值最低者，故而刪除外，其餘 23 道題項均符合判定標準(CR＞3，p＜.05；相關係數＞.4)，代表本量表具有相當鑑別力，各題項與量表間亦具中高度關係(如表 3-15)，爰將所保留之 23 道題項進行因素分析。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **3-15** 組織承諾量表項目分析結果

構面	題項	**CR** 值	題項與總分相關係數	備註
組織認同	**1.**我以身為公所一份子為榮。	**4.50*****	**.73*****	
	2.我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。	**3.59****	**.58*****	
	3.我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。	**6.71*****	**.73*****	
	4.我認為在目前的公所服務，能使我發揮潛能。	**6.31*****	**.78*****	
	5.我發現我和公所重視的價值觀非常相似。	**8.22*****	**.90*****	
	6.我對於公所的重要政策都能認同。	**6.71*****	**.85*****	
	7.我時常關心公所未來的發展命運。	**5.79*****	**.72*****	
	8.我很慶幸能在目前的公所服務。	**4.76*****	**.78*****	
努力意願	**9.**我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。	**3.48****	**.77*****	
	10.我為了能留在公所，願接受任何指派工作。	**7.46*****	**.75*****	
	11.我覺得為目前服務的公所效勞是值得的。	**6.26*****	**.87*****	
	12.我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。	**4.27****	**.77*****	
	13.我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。	**3.96****	**.76*****	
	14.我認為在目前的公所服務受益良多。	**4.10****	**.78*****	
	15.我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。	**3.43****	**.67*****	
	16.我願意將在公所的工作經驗，主動傳授給新進同仁。	**1.89**	**.51****	刪除
留職傾向	**17.**我會效忠於目前服務的公所。	**3.38****	**.66*****	
	18.我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。	**6.76*****	**.66*****	
	19.我覺得繼續留在目前的公所，前途將一片美好。	**10.05*****	**.80*****	
	20.我認為選擇在目前的公所服務，是一件正確的事情。	**8.14*****	**.86*****	
	21.我樂於在目前的工作環境條件下，持續為公所服務。	**5.31*****	**.75*****	
	22.我很認同公所制定和同仁相關的重要政策。	**6.16*****	**.84*****	
	23.我對目前服務的公所，具有深厚的感情。	**6.64*****	**.82*****	
	24.我如果現在就離開公所，心理會感到不捨。	**6.58*****	**.82*****	

資料來源：研究者整理(註：$^{*}p<.05$　$^{**}p<.01$　$^{***}p<.001$)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

2.因素分析結果:藉由主成份分析法將前述所留下之 23 道題項進行因素分析，經萃取出 3 個因素，13 道題項；而從表 3-16 中 KMO 與 Bartlett 球形檢定數值得知，該 13 道題項適合進行因素分析。其題項因素負荷量、特徵值、解釋變異量及累積解釋變異量結果如表 3-17。

表 3-16 組織承諾量表 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果

KMO	**取樣適切性量數**	**.85**
Bartlett 球形檢定	**近似卡方值**	**374.56**
	自由度	**78**
	顯著性	**.00**

資料來源：研究者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 3-17 組織承諾量表因素分析結果

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
努力意願(因素一)	13.我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。	.86	7.10	54.58%	54.58%
	12.我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。	.84			
	9.我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。	.80			
	17.我會效忠於目前服務的公所。	.71			
	14.我認為在目前的公所服務受益良多。	.70			
組織認同(因素二)	8.我很慶幸能在目前的公所服務。	.83	1.77	13.60%	68.18%
	1.我以身為公所一份子為榮。	.71			
	15.我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。	.71			
	23.我對目前服務的公所，具有深厚的感情。	.70			
留職傾向(因素三)	18.我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。	.81	1.10	8.49%	76.67%
	10.我為了能留在公所，願接受任何指派工作。	.80			
	2.我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。	.78			
	3.我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。	.73			

資料來源：研究者整理

3.信度分析結果:將因素分析後留下之組織承諾量表 13 道題項進行信度考驗，各構面信度係數 α 值均在 0.86 以上，整體信度 α 值為 0.92，屬於理想信度的量表；結果如表 3-18。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **3-18** 組織承諾量表信度分析結果

量表	構面	α值
組織承諾	組織認同	**.89**
	努力意願	**.91**
	留職傾向	**.86**
整體		**.92**

資料來源：研究者整理

4.正式問卷量表及其信度：依前述各項分析結果，修訂彙編成為組織承諾正式問卷量表，共計 13 題，並經整體信度考驗後所得α值為 0.94，顯見本量表信度極具理想，詳如表 3-19。

表 **3-19** 組織承諾正式問卷量表

構面	題項	正式題號	刪除後α值	構面α值	整體α值
組織認同	**8.**我很慶幸能在目前的公所服務。	**4**	**.78**	**.85**	**.94**
	1.我以身為公所一份子為榮。	**1**	**.81**		
	15.我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。	**10**	**.85**		
	23.我對目前服務的公所，具有深厚的感情。	**13**	**.81**		
努力意願	**13.**我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。	**8**	**.87**	**.90**	
	12.我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。	**7**	**.87**		
	9.我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。	**5**	**.86**		
	17.我會效忠於目前服務的公所。	**11**	**.88**		
	14.我認為在目前的公所服務受益良多。	**9**	**.88**		
留職傾向	**18.**我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。	**12**	**.85**	**.85**	
	10.我為了能留在公所，願接受任何指派工作。	**6**	**.81**		
	2.我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。	**2**	**.80**		
	3.我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。	**3**	**.78**		

資料來源：研究者整理

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第五節　修正研究架構

由前一節組織文化量表因素分析結果，原欲探討之「科層型文化」構面因題項內涵與該文化定義難謂相符，基於組織文化係代表著組織的個性，經檢視各題項因素負荷量後，本研究乃參酌 McCrae et al. (1986)就嚴謹性人格所歸納之特質，將其重行命名為「嚴謹型文化」，並修正研究架構如圖 3-2。

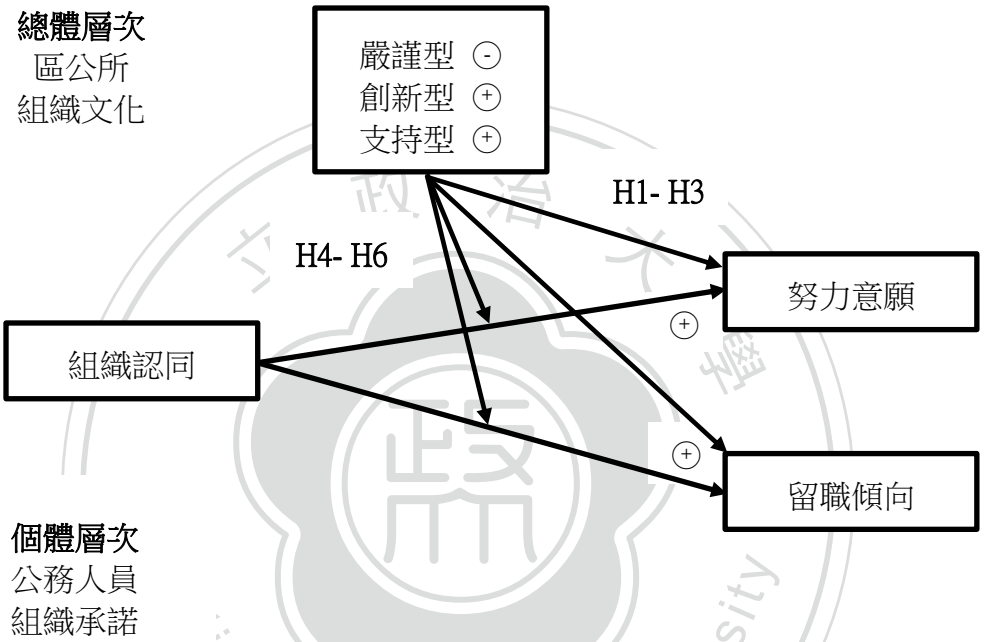

圖 3-2 修正後之研究架構圖

資料來源：研究者自繪

從人格特質來看，具嚴謹性人格者做事循規蹈矩、會自我要求，富有責任感(林鉦棽、林璟汶，2005)，並積極追求個人成就，對於工作績效有正面影響(周建亨、王如鈺、蘇冠年，2016)；在學習方面，嚴謹性高的人會設立明確目標，堅持不懈地努力提升自我能力及吸收外界新資訊(鄧景宜、銀慶剛、方珮芝，2012)。

蕭佳純、董旭英(2007)認為，嚴謹性人格者因具成就導向，為能改善組織現況，於團隊工作上，會願意與他人溝通觀點，並希望自己的想法被充分理解；經由人格特質對教師參與團隊學習行為之研究發現，嚴謹性在高團隊互動的組織中，對教師參與行為具強化效果，而在低團隊互動組織中，卻產生反效果。另外，蔡佩君、連雅慧(2012)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

於探討成員組織變革反應與其人格特質關係時發現，嚴謹型的人因專注於原本追求之目標，不輕易貿然執行新計劃，故而對於組織變革較不願配合與支持，亦不主動建立因應變革計劃，或是引領他人參與變革活動；此種行為反應可能和嚴謹型人格重視秩序、衝動控制力有關。

綜前所述，具嚴謹型人格者如出現在互動性低的組織中，將會造成團隊參與學習力受到影響，亦不利於組織變革成長。本研究認為一個管理嚴謹的組織，著重工作流程與細節，而在政策制定上，會盡可能將所有利弊得失納入考量，並藉由溝通討論，從中選出最佳執行方案。因此，成員除應遵守既有內部規範外，為達到績效目標，還須不時將外部資訊分享及回饋予其他成員。嚴謹型文化雖不像科層型文化，權力多集中在領導者身上，且具有知識共享、溝通參與等機制，惟在嚴格管控之框架下，成員自主能力與發展性，尚不及創新型文化來得受到重視，加上組織不容許一絲風險發生，將導致成員多處於壓力之中；是以，本研究推測嚴謹型文化如同科層型文化，會負面影響成員對組織的態度與行為，並重新提出以下假設。

一、研究假設之直接效果

H1a：嚴謹型文化負向影響努力意願。

H1b：嚴謹型文化負向影響留職傾向。

H2a：創新型文化正向影響努力意願。

H2b：創新型文化正向影響留職傾向。

H3a：支持型文化正向影響努力意願。

H3b：支持型文化正向影響留職傾向。

二、研究假設之調節效果

H4a：嚴謹型文化會弱化組織認同對努力意願的正向關係。

H4b：嚴謹型文化會弱化組織認同對留職傾向的正向關係。

H5a：創新型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H5b：創新型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

H6a：支持型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。

H6b：支持型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第六節　資料分析方法

本研究將蒐集到的正式問卷資料，運用 SPSS Windows 21 中文版及 HLM6.08 軟體進行統計分析，以瞭解研究樣本分布情形與研究變項間之相關性，並檢驗所提出的研究假設是否成立，其方法如下。

一、敘述性統計分析

藉由研究樣本和研究變項所測得數據內涵，諸如平均數、標準差、百分比等，探討新北市區公所公務人員個人背景資料與分布趨勢，以及對組織文化、組織承諾各構面間之認知程度。

二、Pearson 積差相關分析

為一種檢測兩個變項之間關係強度所使用的方法，藉以探求新北市區公所組織文化對其公務人員組織承諾影響情形。一般說來，相關係數在 0.7 以上屬於高度相關；介於 0.4 至 0.69 屬於中度相關；0.39 以下屬於低度或無相關(邱皓政，2002)。

三、跨層次迴歸分析

HLM 分析技術主要在於處理具有階層特性資料時，除考慮個體層次預測變項對結果變項的影響外，亦可就總體層次預測變項對個體層次結果變項、以及對個體層次預測變項與該結果變項間的調節進行跨層級交互作用(李靜芳、溫福星，2008；吳明隆，2013)，且能多層阻斷研究變項間相互干擾所造成的誤差，藉以增強統計考驗力。本研究目的在於驗證區公所組織文化對公務人員組織承諾之跨層級作用，並視其研究成效顯著與否，進一步說明相關調節效果趨勢(Cohen, Cohen, West＆Aiken, 2013)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第四章　研究結果分析

第一節　樣本結構與研究變項之敘述性分析

壹、個體層次樣本資料分析

本研究架構係建立在個體層次公務人員對組織承諾的認知表現上，進而從中探討總體層次區公所組織文化對渠等承諾行為之影響性。為此，爰就基層公務人員個人背景資料進行統計分析，經回收之一般問卷有效樣本數共計 346 份，其樣本結構分布情形如表 4-1 所示，並說明如下。

一、性別

男性人數 147 人，佔 42.50%；女性人數 199 人，佔 57.50%，顯示女性公務人員樣本數較男性者高出 15%。

二、年齡

年齡之分布，以 31 歲至 40 歲者最多，計 123 人，佔 35.50%；其次為 41 歲至 50 歲者，計 95 人，佔 27.50%，兩者共計佔整體樣本數 63%。至於 30 歲以下與 51 歲以上者，在數量上則差異不大，可見樣本人數多落在中壯年階段。

三、婚姻

在婚姻狀況方面，已婚者計 173 人，佔 50%；未婚者 170 人，佔 49.10%；另有 3 人填答其他，整體看來已婚與未婚之樣本人數均為各半。

四、教育程度

在教育程度上，大學學歷者人數最多，計 215 人，佔 62.10%；專科及碩士以上學歷者次之，且所佔人數比例幾近相同，兩者合計 109 人，共佔 31.5%；而高中(職)以下學歷者人數僅 22 人，佔 6.40%。

五、服務年資

就服務年資來看，在區公所任職 5 年以下者為 199 人，所佔比例 57.50%；年資 6 年至 15 年者為 84 人，佔 24.30%；而具有 16 年以上年資者，共計 63 人，佔 18.2%。由此可知，樣本人數在區公所服務的資歷多半較為短淺。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 4-1 個體層次有效樣本資料統計表

背景資料	項目	樣本數	百分比%
性別	男性	147	42.50
	女性	199	57.50
年齡	30 歲以下	67	19.40
	31-40 歲	123	35.50
	41-50 歲	95	27.50
	51 歲以上	61	17.60
婚姻	已婚	173	50.00
	未婚	170	49.10
	其他	3	0.90
教育程度	高中(職)以下	22	6.40
	專科	55	15.90
	大學	215	62.10
	碩士以上	54	15.60
服務年資	5 年以下	199	57.50
	6-15 年	84	24.30
	16-25 年	45	13.00
	26 年以上	18	5.20

資料來源：研究者整理(有效樣本數：346 份)

貳、研究變項敘述性分析

為能瞭解公務人員對組織文化的感受程度及對組織承諾的認知態度，乃依照各層次樣本在研究變項所得平均數與標準差之概況情形，作出整體敘述性分析。

一、組織文化變項之敘述

從主管以上人員對區公所組織文化感受程度中發現(如表 4-2)，組織文化及其各構面之平均數全高於中位數 3.5 分，表示區公所公務人員對於組織文化的感受力，均在中高程度以上。在文化形態中，又以嚴謹型文化感受最深，平均數為 4.64 分，而創新型文化平均數則最低，為 4.06 分，可見區公所行事風格多為縝密周延。

表 4-2 組織文化之敘述性統計表

研究變項及其構面	平均數	標準差
組織文化	4.32	0.66
嚴謹型文化	4.64	0.58
創新型文化	4.06	0.82
支持型文化	4.20	0.79

資料來源：研究者整理(有效樣本數：60 份)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

二、組織承諾變項之敘述

由一般基層人員對組織承諾認知態度可以看出，組織承諾及其各構面平均數雖在中位數 3.5 分之上，惟留職傾向 3.77 分略低於整體組織承諾平均數 4.25 分，另組織認同與努力意願兩者的平均數僅差距 0.08 分；據此可知，公務人員對區公所的目標價值多表示認同，且願意奉獻心力，以提升工作績效及服務品質。

表 4-3 組織承諾之敘述性統計表

研究變項及其構面	平均數	標準差
組織承諾	**4.25**	**0.88**
組織認同	**4.41**	**0.91**
努力意願	**4.49**	**0.87**
留職傾向	**3.77**	**1.09**

資料來源：研究者整理(有效樣本數：346 份)

第二節　研究變項之因果關係

壹、各層次研究變項之基本架構

本研究為探討區公所組織文化對公務人員組織承諾跨層級作用的影響，爰將各層次研究變項之基本架構列出如下。

一、個體層次

(一)結果變項：努力意願

預測變項：組織認同

控制變項：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資

(二)結果變項：留職傾向

預測變項：組織認同

控制變項：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

二、總體層次

(一)結果變項：努力意願、留職傾向

預測變項：嚴謹型文化、創新型文化、支持型文化

控制變項：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資

(二)結果變項：努力意願

預測變項：嚴謹型文化、創新型文化、支持型文化

控制變項：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、組織認同組平均數

(三)結果變項：留職傾向

預測變項：嚴謹型文化、創新型文化、支持型文化

控制變項：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、組織認同組平均數

貳、各研究變項間之相關性分析

又為瞭解研究變項彼此間之關係強度，乃以 Pearson 積差相關分析進行檢測，其結果如表 4-4 所示。

一、控制變項之間

在控制變項的分析上，發現年齡與婚姻(r=-.46**)、教育程度(r=-.38**)具有負向關係，而對於服務年資(r=.65**)呈現正向關係；婚姻與教育程度(r=.16**)有正向關係，卻與服務年資(r=-.33**)負相關；至於教育程度則與服務年資(r=-.44**)有負向關係。由此可推測，年輕具有高學歷的公務人員在區公所多難以久任。

二、預測變項之間

從預測變項來看，嚴謹型文化與創新型文化(r=.75**)、支持型文化(r=.84**)具有正向關係，而創新型文化對支持型文化(r=.87**)亦呈現正相關，且此 3 種文化型態和整體組織文化有著高度的正相關(r 均在.91**以上)，惟獨組織認同與上述預測變項間並無相關性。從中可以得知，區公所存在著嚴謹型、創新型與支持型等 3 種文化型態。

三、結果變項之間

本研究之結果變項為努力意願與留職傾向，兩者呈現高度正相關(r=.73**)，可見公務人員對區公所付出的心力程度與其留任意願有著一定影響。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

四、各研究變項之間

以控制變項與其他變項之相關性來看，性別對組織認同(r=.15**)、努力意願(r=.18**)及留職傾向(r=.14*)呈現正相關；婚姻對留職傾向(r=-.12*)具負向關係；至於服務年資則與留職傾向(r=.12*)有正向影響。預測變項方面，組織認同和努力意願(r=.85**)及留職傾向(r=.83**)有著高度正相關，而就整個組織文化對組織承諾上來說，尚無明顯關聯。

綜上可知，公務人員的性別對組織承諾(r=.17**)具有相當程度的關係，另外渠等在區公所服務越久，越容易產生留任意願。而對區公所組織目標具高度認同者，所展現出的努力程度及留職慾望亦相對為高，惟令人意外的是區公所組織文化與公務人員組織承諾間卻未見其相關性。

表 4-4 研究變項之相關分析

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性別	1												
2.年齡	-.06	1											
3.婚姻	-.08	**-.46****	1										
4.教育程度	-.10	**-.38****	**.16****	1									
5.服務年資	-.03	**.65****	**-.33****	**-.44****	1								
6.嚴謹文化	-.01	.04	-.06	-.07	.05	1							
7.創新文化	.00	.07	-.09	-.08	.08	**.75****	1						
8.支持文化	-.04	.07	-.07	-.04	.10	**.84****	**.87****	1					
9.組織文化	-.02	.06	-.08	-.07	.09	**.91****	**.93****	**.97****	1				
10.組織認同	**.15****	.08	-.08	-.05	.07	-.02	-.02	-.02	-.02	1			
11.努力意願	**.18****	.06	-.08	-.04	.00	-.05	-.02	-.02	-.03	**.85****	1		
12.留職傾向	**.14***	.10	**-.12***	-.08	**.12***	-.05	-.04	-.04	-.04	**.83****	**.73****	1	
13.組織承諾	**.17****	.08	-.10	-.06	.07	-.04	-.03	-.03	-.03	**.95****	**.92****	**.92****	1

資料來源：研究者整理。個體層次 N=346；總體層次 N=60(*p＜.05； **p＜.01)

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第三節　組織文化與組織承諾跨層次分析

本研究主要在驗證總體層次區公所組織文化對個體層次公務人員組織承諾的跨層級效果，乃依照學者 Hofmann (1997)就跨層次迴歸分析(HLM)之建議步驟，依序由虛無模式(null model)、隨機係數迴歸模式(random coefficients regression model)、截距為結果模式(intercepts-as-outcome model)及斜率為結果模式(slopes-as-outcome model)，逐步檢視兩者間之關係。

壹、預測變項聚合成總體層次之要件

在進行 HLM 分析前，需先檢驗預測變項資料是否具備群內一致性(within-group agreement)，因此採用 r_{wg} 指標(James, Demaree＆Wolf, 1984)作為判斷預測變項聚合成總體層次之適合度。經檢測結果如表 4-5 所示，各預測變項 r_{wg} 指標均高於 0.7，已達聚合成總體層次之標準。

表 4-5 預測變項 r_{wg} 檢測結果

預測變項	組織文化	嚴謹文化	創新文化	支持文化
r_{wg}(平均數)	**0.82**	**0.94**	**0.72**	**0.75**
r_{wg}(中位數)	0.94	0.96	0.89	0.91
平均團隊人數	2.2	2.2	2.2	2.2

資料來源：研究者整理

貳、組織文化對組織承諾跨層次效果

一、虛無模式之檢驗

經由虛無模式檢驗後，從表 4-6 及表 4-7 模型一(M1)分析結果可知，努力意願($\tau00=.01$，$p=.17$)與留職傾向($\tau00=.04^{+}$，$p=.06$)之組間變異 $\tau00$ 的 χ^2 檢定均接近顯著水準；即表示以階層線性模式作為分析努力意願及留職傾向變項之前置影響因素尚屬合理。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **4-6** 努力意願之跨層次迴歸分析結果

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
截距	**4.49****	**4.49****	**4.49****	**4.50****	**4.49****	**4.49****	**4.45****	**4.44****	**4.44****
控制變項									
性別		**.32****	**.11***	**.11***	**.11***	**.11***	**.11****	**.11****	**.11****
年齡		.07	.03	.03	.03	.03	.04	.03	.03
婚姻		-.07	-.03	-.03	-.03	-.03	-.03	-.04	-.04
教育程度		-.01	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02
服務年資		-.05	**-.09***	**-.09***	**-.09***	**-.09***	**-.09***	**-.09***	**-.09***
平均組織認同							**.78****	**.78****	**.78****
預測變項									
組織認同			**.79****	**.79****	**.79****	**.79****	**.80****	**.80****	**.79****
嚴謹文化				**-.12***			-.09		
創新文化					-.05			-.03	
支持文化						-.04			-.02
交互作用									
組織認同×嚴謹文化							**-.14**$^{+}$		
組織認同×創新文化								-.07	
組織認同×支持文化									**-.10**$^{+}$
組間變異 τ00	.01	.01	.00	.01	.01	.01	**.01***	**.01***	**.01***
組織認同 τ10			.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
組內變異 σ^2	.75	.73	.20	.20	.20	.20	.20	.20	.20

資料來源：研究者整理。($^{+}$p＜.1； *p＜.05； **p＜.01)

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 4-7 留職傾向之跨層次迴歸分析結果

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
截距	**3.76****	**3.77****	**3.77****	**3.78****	**3.78****	**3.77****	**3.71****	**3.71****	**3.71****
控制變項									
性別		**.28****	.02	.02	.02	.01	.02	.02	.02
年齡		.01	-.04	-.04	-.04	-.04	-.04	-.04	-.04
婚姻		-.14	-.08	-.08	-.09	-.08	-.08	-.08	-.08
教育程度		.00	-.02	-.03	-.02	-.02	-.03	-.03	-.02
服務年資		.11	**.07**$^{+}$	**.08***	**.08***	**.08***	**.07**$^{+}$	**.07**$^{+}$	**.07**$^{+}$
平均組織認同							**1.07****	**1.08****	**1.08****
預測變項									
組織認同			**.99****	**.99****	**.99****	**.99****	**.98****	**.98****	**.98****
嚴謹文化				-.13			-.12		
創新文化					-.09			-.08	
支持文化						-.07			-.07
交互作用									
組織認同×嚴謹文化							-.09		
組織認同×創新文化								-.03	
組織認同×支持文化									-.02
組間變異 τ00	**.04**$^{+}$	**.03**$^{+}$	**.00**$^{+}$	**.00**$^{+}$	**.00**$^{+}$	**.00**$^{+}$	.00	.00	.00
組織認同 τ10			.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
組內變異 σ^2	1.15	1.13	.36	.36	.35	.36	.36	.36	.36

資料來源：研究者整理。($^{+}$p＜.1； *p＜.05； **p＜.01)

二、隨機係數迴歸模式之檢驗

基於過去文獻資料顯示，個人的組織認同程度對於努力意願及留職傾向應該存在著正向關係，爰本研究再次以隨機係數迴歸模式重複對個體層次進行檢驗，並將控制變項(性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資)一起納入分析。

從模型二(M2)發現，性別不論在努力意願或留職傾向都有顯著影響；模型三(M3)中，服務年資在努力意願呈現顯著負向影響，而在留職傾向卻呈現正向影響，至於組織認同對於努力意願(β=.79**，p＜.01)與留職傾向(β=.99**，p＜.01)均具顯著正向關係。

三、截距為結果模式之檢驗

為驗證 H1 至 H3，本研究透過截距為結果模式探討總體層次變項對努力意願與留職傾向之跨層級直接效果，其中總體層次分別包含了嚴謹型文化、創新型文化及支

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

持型文化等變項。

由模型四(M4)顯示，嚴謹型文化對努力意願的影響效果具負向顯著(β=-.12*，p＜.05)，故 H1a 獲得支持；而對留職傾向的影響效果卻不具顯著(β=-.13，ns)，即 H1b 未獲支持。從模型五(M5)可看出，創新型文化無論對於努力意願(β=-.05，ns)或者留職傾向(β=-.09，ns)之影響效果均不具顯著，因此 H2 未獲支持；另模型六(M6)中，支持型文化在努力意願(β=-.04，ns)與留職傾向(β=-.07，ns)上的影響效果亦呈現不顯著，爰 H3 也未獲得支持。由此可知，除嚴謹型文化會造成區公所公務人員的努力意願降低外，其餘組織文化型態對渠等組織承諾行為均無影響。

四、斜率為結果模式之檢驗

最後針對 H4 至 H6，本研究採用斜率為結果模式檢驗在組織文化與組織認同的交互作用下，努力意願及留職傾向將呈現何種跨層級調節效果(即脈絡效果)，並同時使用組平均數中心化(group mean centering)將組織認同組平均數作為總體層次控制變項，以增加估計真實性。

由模型七(M7)顯示，嚴謹型文化對於組織認同與努力意願關係上的調節效果達到負向顯著水準(β=-.14+，p＜.1)，即在高度嚴謹型文化下，組織認同對公務人員努力意願的影響較弱(見圖 4-1)，故 H4a 獲得支持；而對於組織認同與留職傾向關係上的調節效果卻不具顯著(β=-.09，ns)，即 H4b 未獲支持。

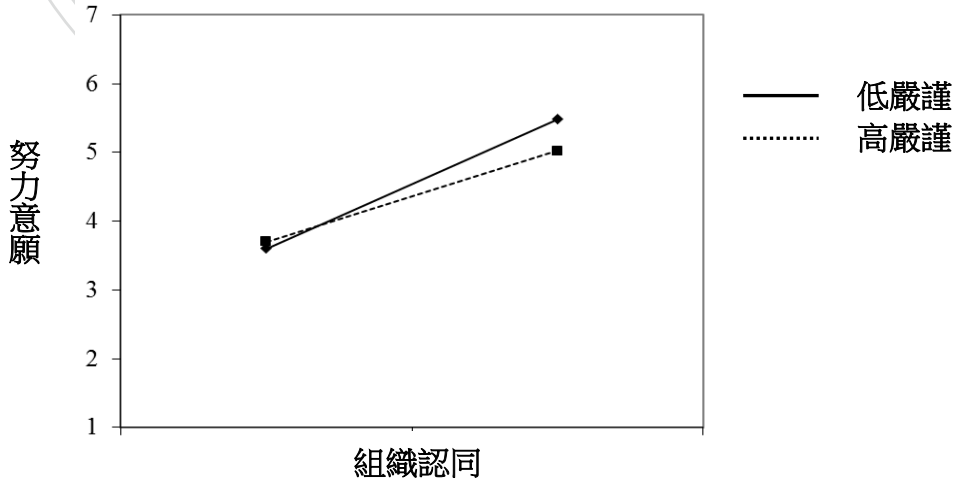

圖 4-1 嚴謹型文化對組織認同與努力意願的調節作用

資料來源：研究者自繪

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

從模型八(M8)得知，創新型文化對組織認同與努力意願(β=-.07，ns)及留職傾向(β=-.03，ns)關係上之調節效果均不具顯著，因此 H5 未獲支持。另就模型九(M9)中看出，支持型文化對組織認同與努力意願關係上的調節效果達到負向顯著水準(β=-.10^{+}，p＜.1)，亦即在高度支持型文化下，組織認同對公務人員努力意願的影響較弱(見圖 4-2)；而對於組織認同與留職傾向關係上的調節效果卻不具顯著(β=-.02，ns)，故 H6 未獲支持。

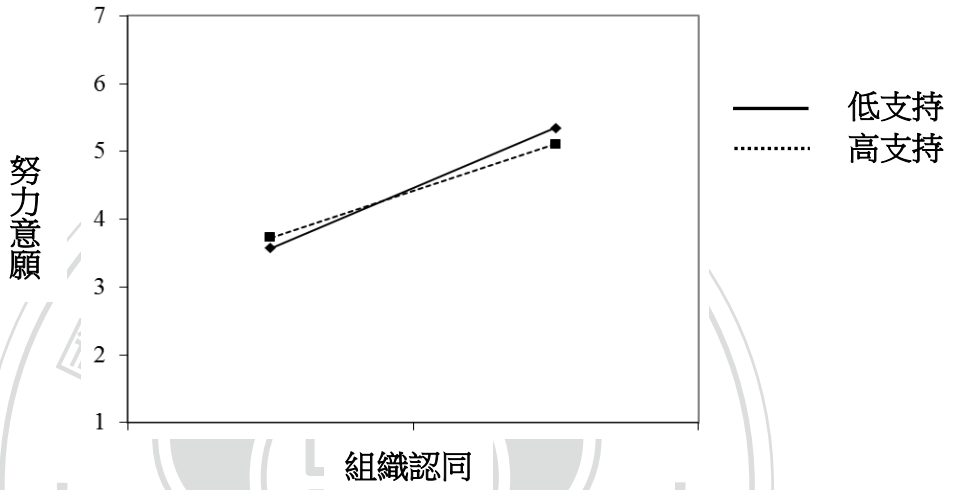

圖 4-2 支持型文化對組織認同與努力意願的調節作用

資料來源：研究者自繪

由前述驗證結果可知，嚴謹型文化及支持型文化均會弱化公務人員對於組織認同與努力意願之正向關係，而在組織認同與留職傾向上，則不受到影響；至於創新型文化對組織認同與努力意願及留職傾向之關係，並無產生調節作用。

五、小結

由前述跨層次分析得出，在個體層次方面，公務人員對區公所的認同程度會正向影響其努力意願及留職傾向。而總體層次方面，嚴謹型文化不論在直接效果或是調節效果上，對於區公所公務人員之努力意願均呈現負向作用；創新型文化對公務人員組織承諾行為未具影響性；至於支持型文化與公務人員組織認同交互作用後，會對渠等努力意願產生弱化情形。其研究結果整理如表 4-8。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

表 **4-8** 研究結果摘要表

研究假設	驗證結果
組織文化與組織承諾間之直接效果	
H1a：嚴謹型文化負向影響努力意願。	**支持**
H1b：嚴謹型文化負向影響留職傾向。	不支持
H2a：創新型文化正向影響努力意願。	不支持
H2b：創新型文化正向影響留職傾向。	不支持
H3a：支持型文化正向影響努力意願。	不支持
H3b：支持型文化正向影響留職傾向。	不支持
組織文化與組織承諾間之調節效果	
H4a：嚴謹型文化會弱化組織認同對努力意願的正向關係。	**支持**
H4b：嚴謹型文化會弱化組織認同對留職傾向的正向關係。	不支持
H5a：創新型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。	不支持
H5b：創新型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。	不支持
H6a：支持型文化會增強組織認同對努力意願的正向關係。	**不支持(弱化)**
H6b：支持型文化會增強組織認同對留職傾向的正向關係。	不支持

資料來源：研究者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

第五章　結論

第一節　研究發現

區公所是第一線為民服務機關，除滿足民眾多元需求外，也須執行上級機關所交辦的施政項目；對此，任職於區公所的公務人員在面對內、外環境嚴峻考驗下，會做出何種行為反應，實值得關注。而本研究旨在探討總體層次新北市區公所組織文化對個體層次公務人員組織承諾的影響效果，爰以個人心理情感層面作為研究架構基礎，並藉由階層線性模式(HLM)分析技術，從中驗證兩者之關聯性。其研究發現說明如下。

壹、個體層次上的發現

根據既有文獻資料顯示，多數學者認為個人在情感上深信且接受組織的目標價值，會增加其對組織的認同度，進而願意為組織犧牲奉獻，以提升組織競爭力與未來發展性，並期望能繼續留在組織中服務(丁虹等人，1988；Robbins, 1992；葉穎蓉，2004；吳萬益等人，2006)。據此，本研究也認為新北市公務人員對區公所的認同知覺會正向影響其付出意願及留職慾望。而從組織承諾變項之敘述性分析來看，組織認同、努力意願及留職傾向的平均數均高於中位數(3.5 分)，且前兩者分數相差無幾，亦能證明彼此間具有相當強度。另依照相關分析結果，組織認同對努力意願與留職傾向同樣呈現出高度正相關。最後，跨層次分析測得組織認同對努力意願及對留職傾向都出現強烈的正向作用，其中和留職傾向之相關係數高達 0.98($p<.01$)以上。

雖由前述學者們觀點可知，組織認同對於努力意願與留職傾向都存在著正向影響，惟過於理想的數據資料，不免讓人懷疑其真實性。針對此一現象，Simons＆Peterson (2000)曾在高層管理團隊之任務衝突與關係衝突研究中提到，橫斷面研究法會限制我們推斷因果關係的能力，因為我們無法證明任務衝突會直接導致關係衝突發生，或許其他因素的介入將造成不同結果。例如信任因子在任務衝突與關係衝突中扮演著調節的角色，當人們彼此互不信任時，關係衝突反倒轉向影響任務衝突；而在相互信任狀態下，任務衝突對關係衝突的影響力也隨之減低。因此，單就橫斷資料推測變項間因果關係是不容易的，應該要同時進行縱貫面的驗證。第二個研究限制就是共同方法變

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

異(CMV)，因為所有研究變項都來自同一個調查工具，而各變項交互作用下所呈現的複雜數據關係卻難以用普通方法解釋，由於受訪者不清楚研究人員意圖或是以一種社會期望方式作出回應，以致造成虛假結果。

綜上而言，人是種複雜的動物，其行為反應端視當下心理態度而有不同表現，難以概括論之；然本研究所測得數據資料雖有過於理想化情形，惟個人對組織的承諾行為表現原非屬驗證範圍，尚與研究目的無違。

貳、總體層次上的發現

在敘述性分析中，可以發現新北市區公所公務人員對嚴謹型文化感受程度最深，也就表示在層級節制的文官體制框架下，該種文化型態自然而然地影響渠等信念與價值。而就相關性分析上來看，嚴謹型文化、創新型文化及支持型文化三者並存且有著正向關係，可見新北市區公所不再像傳統觀念中僅單純死板的嚴守「依法行政」，同時會配合時空環境變遷發展，運用創新作為來尋求「績效表現」，並以「人本主義」適時關懷內部成員；對此，亦應證 Robbins＆Judge (黃家齊等人譯，2014)對組織文化指出其具有強調內部穩定、鼓勵創新冒險、重視績效結果及成員感受等特質，但當中較為意外的是區公所組織文化對公務人員組織承諾卻未見有明顯關聯性。進一步藉由 HLM 跨層次分析觀之，直接效果方面，僅有嚴謹型文化會負向影響公務人員努力意願；在調節效果方面，嚴謹型文化與支持型文化均會弱化組織認同對努力意願的影響，至於其他研究假設則均未獲得驗證。是以，除嚴謹型文化係由本研究依 McCrae et al. (1986)分類之嚴謹性人格特質推論與科層型文化一樣會負面影響公務人員對區公所的態度，並獲得部分實證外，創新型文化與支持型文化之研究結果打破以往學者們的認知觀點，諸如 Sethia＆Glinow (1985)、Denison＆Spreitzer (1991)、Whitener (2001)、Lok＆Crawford (2004)、Zhou et al. (2005)、Bishop et al. (2005)等。

會產生與前述學者觀點不同之結果，或許可從 Maslow 需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)中得到答案，該理論認為人類因需求產生動機，因動機而產生行為，並會依照個人需求層次逐級實現、滿足。目前政府機關公務人員主要係透過國家考試程序分發任用，又公務人員考試分成高等考試、普通考試、初等考試三等；另為應特殊性質機關需要等因素，得舉行特種考試，以上兩種性質考試除均有等次高低之分外，並定有限制轉調年限的服務規定(按公務人員考試法第 6 條：高普初等考試為 3 年、

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

特種考試為 6 年)。在考試分發過程中，錄取者將依用人機關所報職缺類科選填服務志願，再由分發機關按名次高低依序分發。因此，考試錄取人員未必能如願至所嚮往的機關中服務，一旦發現任職機關環境及工作內容非如預期，或因生涯規劃、家庭因素、交通狀況等考量，通常會產生以下幾種行為：一、直接辭職，重新參加考試或轉向私部門發展；二、選擇留下，但繼續準備考試，以期能離開現職；三、同樣選擇留下，等到服務年限期滿後，自行尋找適合職缺離開，而這些行為會持續到滿足個人期望，抑或改變需求目標為止。是類人員因心中既存有離去動機，所以無論機關組織文化類型為何，都將難以影響其個人行為，又研究者從 10 多年人事工作經驗中觀察得到，年輕且服務年資尚淺的公務人員較容易發生此種現象。而根據本研究樣本資料統計，40 歲以下公務人員佔整體樣本數 54.9%，服務年資 5 年以下者亦佔整體比例的 57.5%，可見新北市區公所公務人力分布型態過半多屬青壯年且資歷輕者，剛好和上述理論及看法相呼應。

另就陞遷發展方面來看，礙於地方政府組織編制受到限制，其員額、職務及官職等之設置均難與中央政府比擬，即使同在新北市政府轄下，一級機關與區公所間的職務列等亦有高低之分，以單位主管職務為例，一級機關科(組)長職務列等最高可單列薦任第九職等，區公所課長職等則為薦任第七職等至第八職等，甚至部分區公所區長職等也僅為薦任第九職等；相較起來，在新北市區公所服務的公務人員其職涯不如一級機關具有發展性，也因此當遇有陞遷機會時，為能夠實現自我理想，縱然認同區公所的信念價值，仍會因個人仕途需求逕而離去。是以，新北市區公所公務人員對組織文化的感受力，尚不及影響其本身對需求的渴望；簡言之，組織文化雖可視為一個組織的個性，但個性好壞與否仍無法改變內心對慾望的追求。

而公部門最大的特色在於公務人員之身分、官職等級、俸給、工作條件、管理措施等相關權益事項，非依法律不得隨意剝奪與變更；相對於私部門員工來說，其工作權受到法律的健全保障。可知公務人員只要任職期間誠實清廉、恪遵職守，無發生違反法律規定情事，基本上均能安然退休，這也造成部分公務人員存著得過且過心態。依照需求理論的主張，當人們安全上的需要一旦得到滿足，也就不再成為激勵因素；因此，新北市區公所公務人員倘以「不願有功，但求無過」為服公職之目的，儘管組織文化如何轉換，只要法律保障下，亦不能影響渠等對工作的態度及行為。至於支持型文化為何會弱化組織認同對努力意願的正向關係？該文化型態強調人際關係及合

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

作精神，成員彼此間應相互支持，並共同解決所遭遇到的問題；是以，當區公所以互信互助作為價值理念時，公務人員如產生「反正遇到困難，別人也會幫忙做」心態，想當然耳對於工作所付出的努力程度會相對減少。另從跨層次迴歸分析結果也發現，服務年資對於努力意願呈現負向關係，卻在留職傾向上有著正面影響，因此不難看出，公務人員資歷越深，對區公所貢獻心力的意願相對會越少。

第二節　研究意涵與建議

壹、在研究理論上的意涵

一、區公所組織行為之跨層次分析

回顧過去研究組織文化與組織承諾關係的文獻資料中，研討主軸大致環繞在國營事業、學校及私人企業等領域，然這些文獻資料又多以單一層次分析進行，在假定研究變項彼此獨立的狀況下，導致忽略各變項間可能存在干擾因素，而造成研究結果偏誤問題。基於上述緣故，本研究乃運用階層線性模式(HLM)技術，分析新北市區公所組織文化對公務人員組織承諾的影響性，並將樣本按照研究變項性質，分成主管以上人員及一般基層人員等 2 類，期藉由不同管道來蒐集資料，以增強考驗能力。對此，本研究採以跨層次分析探討公部門組織行為作用，於研究理論上尚有參考價值。

二、組織文化對努力意願與留職傾向之影響效果

根據研究結果得知，嚴謹型文化對於努力意願的作用，不論在直接效果或是調節效果上，均呈現負向，意即新北市區公所公務人員會受到組織謹慎、嚴整風氣影響，除於既有法規作業程序下執行公務，還須主動蒐集外界資訊，透過知識分享回饋組織，在重視細節與技術的政策方針下，尚不容許錯誤產生，以致降低渠等願為組織付出努力的程度；此與科層型文化對組織行為有反面效果的觀點相似(許文聰，2007；吳萬益等人，2006；羅喬文等人，2010)。

然出乎意料的是，支持型文化不僅與承諾行為無關，反而還弱化了組織認同對努力意願的正向效果，本研究推測可能與現行文官體制受到法律保障，加上支持型文化「互助合作」精神的信念價值影響下，造成新北市區公所公務人員對組織產生工作依

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

賴感，以致減少努力付出意願；此一發現，和過去以私人企業員工為研究對象之結果不同(Whitener, 2001；Lok＆Crawford, 2004；Bishop et al., 2005)。至於組織文化對留職傾向之影響作用部分，經研究分析顯示均無顯著效果，本研究認為這也許和需求層次理論有關，在文官體制的保護下，當公務人員工作安全上獲得滿足，抑或為其他層次的需求發展，不論組織文化理念價值為何，都將難以改變其心理對慾望的追求；因此，渠等對區公所的離去意圖與對組織文化的認同程度，即無法呈現相關性交集。針對此種現象結果，亦可作為日後探討公部門相關議題的考量因素。

三、組織文化與組織認同之關係

組織文化代表機關的個性，並建立出其特有之基本假定、信念及價值觀，而組織認同則是內部成員對機關所傳達目標價值的認知接受程度，兩者之間按理應存有某種關聯性，亦即成員會受到組織文化影響，對組織產生不同認知程度；惟本研究從預測變項之相關分析結果發現，公務人員的組織認知程度與組織文化並無相關，再加上前述需求理論觀點，可推測出當個人需求介入時，新北市區公所組織文化與公務人員組織認同間的關係將不復存在。

貳、在實務管理上的建議

一、對文官體制的建議

在分層結構的文官體制框架下，照理有科層型文化存在，然據本研究因素分析結果，原設定之「科層型文化」構面與萃取後的題項內容已不盡相符，爰依各題項意涵之因素負荷量及 McCrae et al. (1986)所歸類嚴謹型人格特質，重新命名為「嚴謹型文化」，並定義成：成員在組織嚴格管控下，除須遵守內部工作規範，亦須從外界蒐集與業務相關資訊，並透過分享、回饋、溝通及參與等機制，尋求最佳執行方案，以達成組織績效目標。本研究認為此一文化與科層型文化都因注重流程細節及技術性問題(Denison＆Spreitzer, 1991)，對於成員的行為態度將會造成負面作用；從實證分析看來，新北市區公所公務人員對於機關付出努力的意願，確實受到嚴謹型文化影響而降低。因此，如何減少科層型文化抑或本研究所定義之嚴謹型文化所帶來的副作用價值，將會是未來文官體制改革重點項目。

另本研究也發現，目前新北市區公所組織文化不再是單一化型態，而有著多元文化並存趨勢，即包含嚴謹型、創新型及支持型等文化類型，可見隨著時空環境變遷發

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

展，新北市區公所已非僅以傳統的「依法行政」作為施政理念，亦鼓勵公務人員經驗分享、創新思考、互助合作；惟值得注意的是，區公所公務人員身分權益在法律保障下，所衍生出對工作倦怠之相關問題。

二、對新北市區公所的建議

公務人員是區公所主要人力資產，善用並培養渠等相關專業能力將顯得極為重要。從個體層次觀之，公務人員對區公所理念價值的認同程度，會正向影響其努力意願與留職傾向；惟可能在需求因素干擾介入下，造成此鏈結關係的改變。在快速變遷的社會環境中，公務人員工作壓力也隨之增加，為此，區公所除了追求施政績效外，應開始著手重視公務人員的養成訓練，增強渠等職場競爭力，提升內在心理素質，以增進對組織的認同需求；另為使區政工作與公務人員精神生活，能產生相互滋養作用，同時可考慮加入與過往截然不同之靈性文化特質，其中包含了與人為善、強烈的目標意識、信任與尊重及開闊的胸懷等(黃家齊等人譯，2014)。

而職場靈性(workplace spirituality)係指工作職場氛圍能使成員產生對工作的意義、和組織融為一體的感動，並發現生命的終極價值，亦即強調組織對個人感受所產生的影響；而在職場靈性影響組織行為之實證研究中發現(吳宗憲，2014)，機關職場靈性氛圍，如能引發文官超越自我遠大目標的個人靈性，則會強化文官倫理決策，但可能降低對組織的承諾，反之亦然。因此，在職場靈性措施的加入下，如何使倫理決策與組織承諾兩者間衡平一致，將是目前新北市區公所值得思索之議題。

第三節　後續研究方向

本研究對於新北市區公所組織文化與其公務人員組織承諾間之關係，雖得到不同以往文獻資料的實證觀點，惟囿於人力、物力及時空等因素，仍有部分限制存在，爰提出下列研究方向，俾供後續研究者參考。

一、研究對象方面

因新北市區公所成員的組成，除了公務人員外，亦包含技工、工友、約聘僱人員、臨時人員等，本次僅以編制內之公務人員作為研究對象，於選取樣本資料上，未作全盤探討，故而在推論時不免失真，建議未來研究者可將機關內部全體成員均納入研究

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

對象，俾使後續推論更具真實性；另基於各地方政府機關特性、施政方針、目標策略及理念價值等不同，其研究結果是否適合套用於其他鄉鎮縣市公所仍有待作為爾後比對之參據。

二、研究方法方面

本研究採分層隨機抽樣法，以量化方式進行問卷調查，又為避免共同方法變異，爰將問卷區分為一般問卷及主管問卷，俾便蒐集不同樣本資料，並利用題項意義隱匿法與題項隨機配置法，降低受試者一致性動機；惟據研究結果顯示，在個體層次方面，組織認同對於努力意願和留職傾向具有極高的相關性，不禁懷疑受試者是否仍對問卷題項產生自我防衛心理，以致無法完全反映個人內心感受，雖然個人對組織承諾行為非屬本研究討論範疇，尚有落入共同方法變異陷阱之感。爰此，為期研究結果更臻完備，建議研究者日後在進行橫斷面資料分析時，可併同縱貫面研究法交互驗證，以強化各變項間因果關係的推論。

另外，本研究在前測過程中發現，科層型文化構面經因素分析結果，已和原先定義內涵不符，爰再行檢視萃取後之各題項意涵，並根據因素負荷量比重，以及嚴謹型人格所具特質，重新命名與定義成嚴謹型文化。然此種命名方式較為主觀，是否可當作新型態的組織文化，尚待後續相關研究證實。

三、研究變項方面

本次研究僅就新北市區公所組織文化對公務人員組織承諾進行跨層次資料分析，以致推論空間不免狹隘，然而與兩者間相關的因素甚多，諸如領導型態、工作績效、個人特質、心理知覺、公民行為等，或許加之上述因素作為探討變項，可使研究成果更為豐富多元。此外，本研究也發現，新北市區公所公務人員的個人需求慾望對於組織文化與組織承諾間可能存有干擾作用，而造成兩者關係中斷；再者，職場靈性氛圍的介入能否改變此種現象，這些問題都可待將來研究予以驗證釐清。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

參考文獻

壹、中文部分

丁明勇、鄭毅萍(譯)(2009)。**組織行為學**(McShane, S. L.,＆Von Glinow, M. A.原著)。臺北市：麥格羅希爾。

丁虹、司徒達賢、吳靜吉(1988)。企業文化與組織承諾之關係研究。**管理評論，7 月**，173-197。

王潤德(2015)。**領導型態、組織文化、組織承諾與工作滿足間影響之研究：以中華郵政總公司為例**。國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

白崇亮(1986)。組織承諾研究：理論與實證。**管理評論，5(2)**，30-51。

朱國光、尤詩怡、潘思羽(2012)。形象商圈組織依附對組織氣候與組織績效之影響。**人力資源管理學報，12(1)**，51-73。

吳宗憲(2014)。「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究：以文官靈性為中介變項。**公共行政學報，47**，73-107。

吳明隆(2013)。**多層次模式的實務應用**。臺北市：五南。

吳萬益、林志成、傅貞夙(2006)。領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究：以台灣不同國籍製藥廠為例。**企業管理學報，71**，35-76。

李靜芳、溫福星(2008)。階層線性模式於追蹤研究之應用：以子宮切除婦女之術後初期症狀困擾為例。**護理雜誌，55(4)**，63-72。

沈進成、楊琬琪、郭振生(2006)。內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究：以台南地區國民小學為例。**人力資源管理學報，6(1)**，47-74。

周昌柏(2007)。國小學校組織文化與教師組織承諾之研究。**學校行政雙月刊，49**，84-106。

周建亨、王如鈺、蘇冠年(2016)。服務者人格特質與顧客滿意度關係之研究。**多國籍企業管理評論，10(2)**，163-187。

房美玉(2002)。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。**管理評論，21(3)**，69-96。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

林妙雀(2005)。企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究。**管理評論，24(1)**，55-81。

林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒(2004)。企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成。**人力資源管理學報，4(3)**，91-115。

林家五、熊欣華、林明志(2003)。所有權知覺的前導因素與後續效益：以中興紙業民營化為例。**人力資源管理學報，3(3)**，57-79。

林欽榮(2010)。**組織理論與管理(二版)**。臺北縣：揚智文化。

林鉦棽(2003)。以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較。**人力資源管理學報，3(2)**，93-113。

林鉦棽(2005)。組織公民行為之跨層次分析：層級線性模式的應用。**管理學報，22(4)**，503-524。

林鉦棽、林璟汶(2005 年 5 月)。**五大人格特質、心理契約實踐與組織公民行為關連性探討**。第九屆科際整合管理研討會，台北。

邱皓政(2002)。**量化研究與統計分析(二版)**。臺北市：五南。

姜定宇、鄭伯壎(2007)。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為。載於鄭伯壎、姜定宇、鄭弘岳等(著)，**組織行為研究在台灣：回顧與展望二版**(126-165)。臺北市：華泰。

洪春吉、王秋葳(2011)。組織文化與價值創新之關係：以金融業、營造業、建築業實證比較。**臺灣銀行季刊，62(3)**，20-45。

范熾文(2007)。教師組織承諾：概念、發展、類別及其啟示。**學校行政雙月刊，50**，128-144。

張火燦、紀乃文(2006)。護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果。**人力資源管理學報，6(2)**，111-133。

許文聰(2007)。**員工內外控人格特質、工作特性與組織文化對工作滿足影響之研究**。淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，新北市。

許南雄(2006)。**組織行為**。臺北市：華立圖書。

陳春希、高瑞新(2010)。工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果。**人力資源管理學報，10(4)**，1-31。

陳淑貞(2012)。心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究：以組

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

織信任為中介變數。**人力資源管理學報，12(3)**，1-22。

陳惠芳(2008)。在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究：檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果。**臺大管理論叢，18(2)**，1-26。

陳愛珍(2008)。**交通行政機關會計人員組織文化、工作滿足感與組織承諾之研究**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。

陳瑞麟、趙美齡(譯)(2003)。**組織行為**(McShane, S. L.,＆Von Glinow, M. A.原著)。臺北市：麥格羅希爾。

陳維華、顏建賢(2014)。客艙組員對企業文化的認知、企業文化的認同與組織承諾之研究：以中華航空公司為例。**中國地理學會會刊，52**，31-59。

彭台光、高月慈、林鉦棽(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。**管理學報，23(1)**，77-98。

彭詣亞(2014)。**工作滿意度對組織承諾之影響：以組織文化為干擾變項**。中國文化大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

曾信超、康榮民(2010)。轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究：以調節焦點為中介變數。**中山管理評論，18(4)**，915-948。

黃大瑋、顏輝德(2014)。和平文化經營理念與組織承諾。**多國籍企業管理評論，8**，69-87。

黃英忠、陳淑玲、施智婷、童冠燁(2004)。性別歧視知覺對組織承諾干擾效果之研究：以台灣南部女性主管為例。**臺大管理論叢，15(2)**，71-98。

黃家齊、李雅婷、趙慕芬(譯) (2014)。**組織行為學第十五版**(Robbins, S. P.,＆Judge, T. A. 原著)。臺北市：華泰。

黃國隆、蔡啟通(1998)。工作價值觀與領導行為對員工效能的影響。**臺大管理論叢，9(1)**，51-85。

楊文堯(2016)。**高職校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。

溫福星、邱皓政(2009)。組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例。**管理學報，26(2)**，189-211。

萬正豐(2014)。**組織文化、倫理領導與組織信任對組織承諾關係之研究：以台南市中小企業製造業為例**。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

南市。

葉穎蓉(2004)。由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響：以公部門的約聘人員為例。**人力資源管理學報，4(4)**，105-129。

鄒惠娟(2014)。**校長協會會員組織承諾、組織文化與組織效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版，臺北市。

廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂薏嵐(2008)。組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究。**人力資源管理學報，8(4)**，1-29。

廖述賢、張文榮、胡大謙(2010)。推廣教育之市場導向與組織績效關聯性研究：內部行銷與組織承諾之中介角色。**人力資源管理學報，10(4)**，55-82。

蔡佩君、連雅慧(2012)。框架下的組織變革反應：以五大人格特質為調節變數。**中華管理評論國際學報，15(4)**，1-19。

蔡啟通(2007)。互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果。**管理學報，24(3)**，253-276。

鄧景宜、銀慶剛、方珮芝(2012)。線上遊戲忠誠顧客的人格特質對跨期忠誠度的影響。**管理學報，29(6)**，559-581。

鄭錫鍇(2012)。第一線公務機關之為民服務與創新思維。**人事月刊，第 321 期**，19-31。

蕭佳純、董旭英(2007)。教師參與團隊學習行為之跨層次分析：層級線性模式之應用。**師大學報：教育類，52(3)**，65-89。

羅喬文、陳淑娟、郭仕堯(2010)。航空公司組織文化與組織承諾之研究。**航空、太空及民航學刊系列 B，42(2)**，73-81。

羅新興、戚樹誠、黃國隆(2005)。受評者對績效評核的程序正義知覺之前因及其影響。**管理學報，22(3)**，341-358。

嚴秀茹、林育理、蔡國圳(2005)。親屬禁用制度對員工公平知覺與工作態度之關係：以國內某大型製造業為實證。**人力資源管理學報，5(2)**，67-93。

蘇國楨、陳榮德(2003)。服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究。**人力資源管理學報，3(4)**，65-91。

蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧(2003)。服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響。**人力資源管理學報，3(4)**，39-64。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

貳、英文部分

Allen, N. J.,＆Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review, 11*, 209-236.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66(1)*, 32-40.

Bishop, J. W.,Scott, K. D., Goldsby, M. G.,＆Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group＆Organization Management, 30(2)*, 153-180.

Chen, Z. X.,Tsui, A. S.,＆Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 339-356.

Cohen, J.,Cohen, P.,West, S. G.,＆Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd Ed.). Routledge.

Denison, D. R.,＆Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 1-21.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management, 23(6)*, 723-744.

James, L. R.,Demaree, R. G.,＆Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69(1)*, 85-98.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33(4)*, 499-517.

Levy, P. E. (2013). *Industrial organizational psychology: Understanding the workplace* (4th Ed.). New York: Kevin Feyen.

Lok, P.,＆Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23(4)*, 321-338.

Luthans, Fred. (2005). *Organizational behavior* (10th Ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Mathieu, J. E.,＆Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108(2)*, 171-194.

McCrae, R. R.,Costa, P. T.,Jr.,＆Busch, C. M. (1986). Evaluating comprehensiveness in personality system: The California q-set and the five-factor model. *Journal of Personality, 54(2)*, 430-446.

Meyer, J. P.,＆Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1(1)*, 61-89.

Mowday, R. T.,Porter, L. W.,＆Steers, R. M. (1978). *The measurement of organizational commitment: A progress report* (Tech. Rep. No. 15). Eugene, Oregon：University of Oregon, Graduate School of Management.

Mowday, R. T.,Porter, L. W.,＆Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteesim, and turnover*. New York: Academic Press.

Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour* (9th Ed.). England: Pearson Education Limited.

Proter, L. W.,Steers, R. M.,Mowday, R. T.,＆Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59(5)*, 603-609.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review, 10(3)*, 465-476.

Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior* (3rd Ed.). Englewood Cliffs: New Jersey.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45(2)*, 109-119.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sethia, N. K.,＆Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In Kilmann, R. H. et al., *Gaining control of the corporate culture* (pp.400-420). San Francisco: Jossey-Bass.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16(2)*, 143-150.

Simons, T. L.,＆Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85(1)*, 102-111.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22(1)*, 46-56.

Stevens, J. M.,Beyer, J. M.,＆Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal, 21(3)*, 380-396.

Stoffers, J.,Neessen, P.,＆Drop, P. V. (2015). Organizational culture and innovative work behavior: A case study of a manufacturer of packaging machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 198-207.

Vardi, Yova.,＆Weitz, Ely. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research,and management.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 29-36.

Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, 27(5)*, 515-535.

Wilson, F. M. (2010). *Organizational behaviour and work* (3rd Ed.). New York: Oxford University Press.

Zhou, K. Z.,Gao, G. Y.,Yang, Z.,＆Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research, 58(8)*, 1049-1058.

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

附錄一(預試問卷：一般人員)

親愛的先進您好：

這是一份探討新北市區公所組織行為對內部公務人員影響之研究，本問卷採匿名方式進行，所有資料僅作為學術分析使用，絕不對外公布，請您依實際感受安心填答，所有題項並無對錯之分，請務必於每一題項勾選一個答案，切勿遺漏。在此，先感謝您的協助與支持，您所提供的寶貴資料將對此次研究具有重要貢獻。

敬祝　平安順心、健康快樂！

國立政治大學行政管理碩士學程
指導教授：韓志翔博士
研究生：巫武東　敬上
連絡電話：(02)26381721 分機 121
電子郵件：tredkimo@yahoo.com.tw

【本問卷由基層公務人員填答，共計 24 題】

請您依據自身經驗及個人感受，就下列各題項圈選一個最適當的答案；另為瞭解題項內容是否適合填答，請於□勾選是/否。謝謝！

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意	適合填答
1. 我以身為公所一份子為榮。	1	2	3	4	5	6	□是□否
2. 我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。	1	2	3	4	5	6	□是□否
3. 我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。	1	2	3	4	5	6	□是□否
4. 我為了能留在公所，願接受任何指派工作。	1	2	3	4	5	6	□是□否
5. 我會效忠於目前服務的公所。	1	2	3	4	5	6	□是□否
6. 我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。	1	2	3	4	5	6	□是□否
7. 我覺得繼續留在目前的公所，前途將一片美好。	1	2	3	4	5	6	□是□否
8. 我認為選擇在目前的公所服務，是一件正確的事情。	1	2	3	4	5	6	□是□否

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

題 項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意	適合填答
9. 我樂於在目前的工作環境條件下，持續為公所服務。	1	2	3	4	5	6	□是□否
10. 我覺得為目前服務的公所效勞是值得的。	1	2	3	4	5	6	□是□否
11. 我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。	1	2	3	4	5	6	□是□否
12. 我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。	1	2	3	4	5	6	□是□否
13. 我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。	1	2	3	4	5	6	□是□否
14. 我認為在目前的公所服務，能使我發揮潛能。	1	2	3	4	5	6	□是□否
15. 我發現我和公所重視的價值觀非常相似。	1	2	3	4	5	6	□是□否
16. 我對於公所的重要政策都能認同。	1	2	3	4	5	6	□是□否
17. 我時常關心公所未來的發展命運。	1	2	3	4	5	6	□是□否
18. 我很慶幸能在目前的公所服務。	1	2	3	4	5	6	□是□否
19. 我認為在目前的公所服務受益良多。	1	2	3	4	5	6	□是□否
20. 我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。	1	2	3	4	5	6	□是□否
21. 我願意將在公所的工作經驗，主動傳授給新進同仁。	1	2	3	4	5	6	□是□否
22. 我很認同公所制定和同仁相關的重要政策。	1	2	3	4	5	6	□是□否
23. 我對目前服務的公所，具有深厚的感情。	1	2	3	4	5	6	□是□否
24. 我如果現在就離開公所，心理會感到不捨。	1	2	3	4	5	6	□是□否

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

【個人背景資料】

下列題項以無記名方式進行，請您依據實際狀況在合適的□內勾選。謝謝！

1.請問您的性別：[1]男性；[2]女性
2.請問您的年齡：[1]30 歲以下；[2]31-40 歲；[3]41-50 歲；[4]51 歲以上
3.請問您的婚姻狀況：[1]已婚；[2]未婚；[3]其他(請註明)_____
4.請問您的教育程度：[1]高中(職)以下；[2]專科；[3]大學；[4]碩士以上
5.請問您目前在公所服務的年資：[1]5 年以下；[2]6-15 年；[3]16-25 年；[4]26 年以上

【問卷到此結束，請您再次檢視各題項有無遺漏之處；最後，謝謝您撥冗協助，不勝感激！】

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

附錄二(預試問卷：主管人員)

親愛的先進您好：

這是一份探討新北市區公所組織行為對內部公務人員影響之研究，本問卷採匿名方式進行，所有資料僅作為學術分析使用，絕不對外公布，請您依實際感受安心填答，所有題項並無對錯之分，請務必於每一題項勾選一個答案，切勿遺漏。在此，先感謝您的協助與支持，您所提供的寶貴資料將對此次研究具有重要貢獻。

敬祝　平安順心、健康快樂！

國立政治大學行政管理碩士學程
指導教授：韓志翔博士
研究生：巫武東　敬上
連絡電話：(02)26381721 分機 121
電子郵件：tredkimo@yahoo.com.tw

【本問卷由主管以上人員填答，共計 24 題】

請您依據自身經驗及個人感受，就下列各題項圈選一個最適當的答案；另為瞭解題項內容是否適合填答，請於□勾選是/否。謝謝！

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意	適合填答
1.各單位間的權責劃分很明確。	1	2	3	4	5	6	□是□否
2.各單位在執行業務時，大多會依既有的法規程序辦理。	1	2	3	4	5	6	□是□否
3.各單位相當重視同仁的工作績效表現。	1	2	3	4	5	6	□是□否
4.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。	1	2	3	4	5	6	□是□否
5.各單位間相處融洽，並能合作共事。	1	2	3	4	5	6	□是□否
6.各單位間互動良好且互信互賴。	1	2	3	4	5	6	□是□否
7.公所能提供同仁一個穩定安全的工作環境。	1	2	3	4	5	6	□是□否
8.公所主管會經常利用各種獎勵方式來鼓舞同仁士氣。	1	2	3	4	5	6	□是□否

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意	適合填答
9. 公所同仁均能受到長官公平地對待。	1	2	3	4	5	6	□是□否
10. 公所對於同仁錯誤的發生或創新的失敗，具有高度容忍性。	1	2	3	4	5	6	□是□否
11. 公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。	1	2	3	4	5	6	□是□否
12. 公所同仁在工作上具有相當的自主性。	1	2	3	4	5	6	□是□否
13. 公所的內部管理相當嚴格。	1	2	3	4	5	6	□是□否
14. 公所主管常會用命令的語氣要求同仁做事。	1	2	3	4	5	6	□是□否
15. 公所同仁常感受到工作壓力。	1	2	3	4	5	6	□是□否
16. 我會避免因犯錯而遭受責罰。	1	2	3	4	5	6	□是□否
17. 我會遵從公所內部訂定的行為規範。	1	2	3	4	5	6	□是□否
18. 我會優先處理長官所期望的事情。	1	2	3	4	5	6	□是□否
19. 我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。	1	2	3	4	5	6	□是□否
20. 我會在遭遇問題時，積極尋找解決之道。	1	2	3	4	5	6	□是□否
21. 我會把工作視為一種競賽，讓每件事保持在最好的狀態。	1	2	3	4	5	6	□是□否
22. 我認為公所的工作氣氛充滿著活力。	1	2	3	4	5	6	□是□否
23. 我會與他人充分地溝通意見。	1	2	3	4	5	6	□是□否
24. 我認為待人比處事更重要。	1	2	3	4	5	6	□是□否

【問卷到此結束，請您再次檢視各題項有無遺漏之處；最後，謝謝您撥冗協助，不勝感激！】

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

附錄三(正式問卷：一般人員)

親愛的先進您好：

這是一份探討新北市區公所組織行為對內部公務人員影響之研究，本問卷採匿名方式進行，所有資料僅作為學術分析使用，絕不對外公布，請您依實際感受安心填答，所有題項無對錯之分，並請務必於每一題項勾選一個答案，切勿遺漏。在此，先感謝您的協助與支持，您所提供的寶貴資料將對此次研究具有重要貢獻。

敬祝　平安順心、健康快樂！

國立政治大學行政管理碩士學程
指導教授：韓志翔博士
研究生：巫武東　敬上
連絡電話：(02)26381721 分機 121
電子郵件：tredkimo@yahoo.com.tw

【本問卷由基層公務人員填答，共計 13 題】
請您依據自身經驗及個人感受，就下列各題項圈選一個最適當的答案。謝謝！

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 我以身為公所一份子為榮。	1	2	3	4	5	6
2. 我目前服務的公所是我待過機關之中最好的。	1	2	3	4	5	6
3. 我會對朋友說，目前服務的公所是個相當理想的工作場所。	1	2	3	4	5	6
4. 我很慶幸能在目前的公所服務。	1	2	3	4	5	6
5. 我願意為公所付出額外努力，以達成工作目標。	1	2	3	4	5	6
6. 我為了能留在公所，願接受任何指派工作。	1	2	3	4	5	6
7. 我願意充實自身知能，為公所提升工作績效。	1	2	3	4	5	6
8. 我經常將公所的利益當作自己的利益，並全力爭取。	1	2	3	4	5	6

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
9.我認為在目前的公所服務受益良多。	1	2	3	4	5	6
10.我除了完成份內工作，也願意協助公所其他任務。	1	2	3	4	5	6
11.我會效忠於目前服務的公所。	1	2	3	4	5	6
12.我不會離開目前的公所，即使有機會調往他機關服務。	1	2	3	4	5	6
13.我對目前服務的公所，具有深厚的感情。	1	2	3	4	5	6

【個人背景資料】

下列題項以無記名方式進行，請您依據實際狀況在合適的□內勾選。謝謝！

1.請問您的性別：[1]男性；[2]女性
2.請問您的年齡：[1]30 歲以下；[2]31-40 歲；[3]41-50 歲；[4]51 歲以上
3.請問您的婚姻狀況：[1]已婚；[2]未婚；[3]其他(請註明)_____
4.請問您的教育程度：[1]高中(職)以下；[2]專科；[3]大學；[4]碩士以上
5.請問您目前在公所服務的年資：[1]5 年以下；[2]6-15 年；[3]16-25 年；[4]26 年以上

【問卷到此結束，請您再次檢視各題項有無遺漏之處，並請協助將問卷放入封套彌封；最後，謝謝您撥冗協助，不勝感激！】

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

附錄四(正式問卷：主管人員)

親愛的先進您好：

這是一份探討新北市區公所組織行為對內部公務人員影響之研究，本問卷採匿名方式進行，所有資料僅作為學術分析使用，絕不對外公布，請您依實際感受安心填答，所有題項無對錯之分，並請務必於每一題項勾選一個答案，切勿遺漏。在此，先感謝您的協助與支持，您所提供的寶貴資料將對此次研究具有重要貢獻。

敬祝　平安順心、健康快樂！

國立政治大學行政管理碩士學程
指導教授：韓志翔博士
研究生：巫武東　敬上
連絡電話：(02)26381721 分機 121
電子郵件：tredkimo@yahoo.com.tw

【本問卷由主管以上人員填答，共計 11 題】
請您依據自身經驗及個人感受，就下列各題項圈選一個最適當的答案。謝謝！

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1.公所的內部管理相當嚴格。	1	2	3	4	5	6
2.各單位相當重視同仁的工作績效表現。	1	2	3	4	5	6
3.各單位同仁多具冒險犯難精神，並樂於接受挑戰。	1	2	3	4	5	6
4.公所主管常鼓勵同仁接受新觀念，並力求創新。	1	2	3	4	5	6
5.公所同仁在工作上具有相當的自主性。	1	2	3	4	5	6
6.我會從外界蒐集與業務相關的資訊，並提供給同仁參考運用。	1	2	3	4	5	6
7.各單位間相處融洽，並能合作共事。	1	2	3	4	5	6
8.各單位間互動良好且互信互賴。	1	2	3	4	5	6

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09

題項	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
9.我認為公所的工作氣氛充滿著活力。	1	2	3	4	5	6
10.我會與他人充分地溝通意見。	1	2	3	4	5	6
11.我認為待人比處事更重要。	1	2	3	4	5	6

【問卷到此結束，請您再次檢視各題項有無遺漏之處，並請協助將問卷放入封套彌封；最後，謝謝您撥冗協助，不勝感激！】

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MEPA.021.2018.F09