

公務人員為何沉默？公部門權力距離 與員工沉默行為對工作滿意度之影響

傅凱若^a、郭庭宇^b

《摘要》

近年來，員工無聲訊息表達沉默的行為，對於組織創新與變革發展有很大的影響，受到學界和實務界廣泛地關注。然而，在我國公部門卻鮮少針對員工沉默行為進行相關的研究與討論。因此，本文依據 Van Dyne 等人（2003）對於多元動機下員工沉默行為的觀點，將沉默行為分為消極的默許性沉默、來自害怕的防衛性沉默以及捍衛組織利益的親社會性沉默，探討權力距離傾向對沉默行為的關係，以及沉默行為對工作滿意度之影響。透過網路問卷調查，本研究共蒐集了 478 位我國公務人員之意見，並運用結構方程式進行分析，研究結果發現，權力距離傾向確實會對默許性沉默及防衛性沉默有顯著正向影響，然而，默許性沉默對公部門工作滿意度沒有因果關係。另外，權力距離傾向會透過防衛性沉默，進而影響工作滿意度。最後，本文提出研究的相關建議、限制及未來對於公部門員工沉默的研究方向。

[關鍵詞]：員工沉默、權力距離、工作滿意度

投稿日期：110 年 1 月 19 日。

^a 國立政治大學公共行政學系助理教授，e-mail: kaijofu@nccu.edu.tw。

^b 國立政治大學公共行政學系碩士生，e-mail: edward04114103@gmail.com。

壹、前言

古有諺語：「沉默是金，雄辯是銀」意指不常說話的人容易成功，更多時候「沉默是金」是表達為一種個人的處事方式，因此沉默通常與許多美德有關，像是謙虛、尊重他人、審慎，或是禮貌的行為。不過，現代人們在組織中保持沉默通常是為了避免尷尬破壞關係，被貼標籤或是對抗其他可感知的危險（Morrison & Milliken, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003），像是國王的新衣故事中，民眾不說出真相是一種安全的表達方式。然而，沉默是一件好事嗎？近年來，組織管理學者發現，員工的無聲是一種警訊，雖然不會造成立即的傷害，卻容易讓組織無法及時發現重要問題，得到立即的反饋發現問題（Morrison & Milliken, 2000），促進資訊流通或組織學習，而錯過重要時機改變（Beer & Eisenstat, 2000），甚至阻礙組織變革與發展（Detert & Edmondson, 2005）。

員工是組織的重要資產，往往員工對於改善自身工作和工作環境有自己的想法和意見，卻常因為組織內部的管理政策，使得許多員工可能不願意表達自己的感受，而放棄提出自己單位的問題或缺失（Detert & Edmondson, 2005; Milliken & Morrison, 2003）。當員工的建議、想法，相關問題或是資訊能夠向上溝通的程度受到阻礙，從員工的角度來看，可能會影響組織承諾、信任，和工作滿意度，並導致員工離職的可能性大為提高（Detert & Treviño, 2010; Milliken & Morrison, 2003），而對組織而言，組織的績效、甚至組織的存續都會產生巨大的影響，因此，員工的沉默被視為影響決策質量的絆腳石，近年來也越來越受到研究者的關注。

對公部門而言，隨著外在環境日益複雜，民意的需求越趨多元，政府組織需要公務人員提供創意並且能夠採取行動，因此，需要有人能夠回應這些挑戰，不畏懼分享資訊和知識，挺身而出勇於任事。然而，在公部門的官僚組織中，層級節制和繁文縟節的特性，以及依法行事的要求，讓政府組織內的員工長久以來習慣沉默無聲的情形格外顯著，特別像是官僚組織的權力距離傾向較大，來自上級長官的壓力和職場文化常影響基層公務人員的士氣，甚至有鐵飯碗不好捧想要離職的念頭。¹

¹ 李佳穎（2017年10月23日）。「鐵飯碗」不好捧，為什麼公務員越年輕離職率越高？，信傳媒，2020年3月13日，取自：<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/6287>。

事實上，公部門組織面對來自上級的壓力、政治考量以及組織結構的僵化程度，是明顯高於私部門（Boyne, 2003）。在高權力距離的組織文化下，會使員工更不願意參與公共事務，也更害怕表達意見（Rhee, Dedahanov & Lee, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008），而學者也發現組織權力的距離會影響員工沉默行為（Milliken & Morrison, 2003; Rhee et al., 2014），依此，公部門普遍保守與層級分明的組織文化，緊密的權力關係下，組織沉默問題可能更甚，是故對於公部門沉默議題的探討，有其重要性。

目前已有研究指出職場的情緒壓力會影響公務人員工作滿意度，甚至是留任意願（劉仲矩，周玉涵，2016），然而，卻鮮少有研究指出甚麼原因會導致員工沉默，進而對公部門造成的影響。因此，有鑑於過去公部門研究中較少探討員工意見表達之相關研究，本研究根據 Van Dyne、Ang 與 Botero 於 2003 年對員工沉默多元動機研究的觀點，所提出了員工建言行為量表（employee voice scale, EVS）對員工沉默有較完整的理解（Van Dyne et al., 2003），並進一步探討公部門的權力距離對員工沉默之間的關係，以及如何影響員工的工作滿意度，進而提出管理與學術上的建議。

貳、文獻回顧與研究假設

所謂員工沉默（employee silence）係指員工選擇沉默的安全回應，刻意不主動告知與工作有關的問題、意見及資訊，拒絕對他人有價值的輸入或者是不表達他們的想法（Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001），員工沉默的情況普遍存在於組織中（Brown & Leigh, 1996），在私部門研究之領域已受到相當大的關注（姜定宇、賴君如、林佳樺，2018）。已有許多研究發現，員工沉默行為會對組織各個層面產生負面的影響（Vakola & Bouradas, 2005; Clapham & Cooper, 2005; Amah & Okafor, 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008），像是嚴格的組織內規與工作內容的衝突會造成沉默行為的產生（Argyris & Schön, 1978），而員工沉默也會影響員工本身的工作表現以及領導效能（Clapham & Cooper, 2005）。早期的相關研究通常將員工沉默視為單一組織行為且並沒有將員工沉默的類型進行分類，而 Pinder 和 Harlos（2001）首次對員工沉默進行較全面的系統性定義，將沉默行為分為靜止性沉默（quiescence silence）及默認性沉默（acquiescence silence），並且提出了沉默模

型，探討情感認知層面以及組織環境對沉默行為的影響。奠基在 Pinder 和 Harlos 的概念上，Van Dyne 等人（2003）從個人動機的觀點出發，認為個人選擇表達或不表達意見，應有其不同的內涵，而非一個兩極化的概念，因此進一步的區分為默許性沉默（acquiescent silence）、防衛性沉默（defensive silence）以及親社會性沉默（prosocial silence）等三個面向。換句話說，對員工沉默背後之動機應該更為多元，也不一定全然來自負面消極的情緒，或是僅對組織有不良的影響。

根據 Van Dyne 等人（2003）所提出多元動機為基礎的模型中，默許性沉默是指個人覺得既然發言無法改變任何事情，表達意見甚至會給自己添麻煩而選擇了沉默，是具有消極與放棄的意思（Van Dyne et al., 2003）。而 Rhee 等人（2014）發現默許性沉默源自於集體主義（collectivism），而且組織集中化（centralization）會促使默許性沉默之產生，換句話說，權力過度集中的組織可能有更高的默許性沉默。再者，防衛性沉默則係指個人因為害怕建言行為受到組織其他成員報復，認為沉默行為是「自保」的表現，其動機源自於害怕與自我保護（Van Dyne et al., 2003），保持沉默能有利於該員工在組織中的生存，與避免受多數人投入異樣眼光。此外，Rhee 等人（2014）認為懲罰是造成防衛性沉默的主要因素，員工產生防衛性沉默行為源自於不願受罰的心態。因此，默許性沉默與防衛性沉默兩者概念，皆較為消極，對組織發展有負面影響，且皆帶有「保留」（withhold）與不參與（disengage）之意（Van Dyne et al., 2003）。而這兩者概念類似 Noelle-Neumann 於 1974 年所提出的「沉默螺旋理論」（spiral of silence theory），認為個人會先觀察環境與輿論方向，若與其意見相左，多數人會傾向保持沉默以自保，或認為其言論無法帶來實質改變而不發聲。姜定宇等人（2018）的研究也發現是有部分認為這兩者概念較為接近，且有顯著關係，也就是默許性沉默行為有可能會伴隨防衛性沉默行為發生。

而當個人採取默許性的沉默行為，消極性地覺得在職場上無力改變，或是覺得工作受到內部、外部的控制而對個人不具意義，這又與工作疏離感的概念相似。所謂的疏離感一詞源自於社會學和心理學，疏離感是指員工在工作中強烈感受到不是自己在支配和控制工作，而是被工作所宰制，在工作中深感無助和空虛，認為工作毫無意義，甚至人生也沒有價值（Seeman, 1975）。根據 Mottaz（1981）的發現，在每個職業群體中，與個人工作價值相關的概念在執行工作時會產生不同程度的自

我疏離，而提出工作疏離感（work alienation）主要包括三個成分：無能為力（powerlessness），無意義（meaninglessness），和自我疏離（self-estrangement）。因此，工作疏離感被認為是一種消極情況，它反映了個人從相關組織結構，價值觀，規則和關係中個人疏離的狀況（Kanungo, 1992）。雖然工作疏離感與默許性的沉默在概念相似，但目前組織的研究上鮮少有做進一步的比較和討論。

而有別於默許性沉默和防衛性沉默來自於消極與害怕，親社會性沉默來自於「合作」，此者有運動家精神（sportsmanship）之意涵（Van Dyne et al., 2003），保持沉默是為了捍衛組織利益，不抱怨以配合組織行動，例如避免洩漏公司的機密。此源自於對工作團體之認可，並發現對組織績效有正面助益，對組織發展較為積極（姜定宇等人，2018）。有學者發現員工沉默是有益於員工專業承諾（professional commitment）（Tangirala & Ramanujam, 2008），換句話說，員工沉默對於組織具有積極的影響，即提高員工對於專業上的信心。不過，Tangirala 及 Ramanujam（2008）並未特別指出此為親社會性沉默之影響，而從此處也可以得知，將親社會性沉默有別於前兩個沉默概念並獨立成為一個面向，是有助於對沉默行為整體之理解。另外，親社會性沉默與默許性沉默相同點皆被認為與組織集體主義相關（Rhee et al., 2014）。

儘管 Van Dyne 等人已將沉默區分三個概念，然而實際上於國內外皆缺乏研究發展（姜定宇等人，2018），而吾人可以參考現有文獻進行整理，針對 Van Dyne 等人（2003）首次提出的三面向沉默概念補充說明，如表一。

表 1 多元沉默概念、動機及其行為意涵

沉默類別	動機基礎	意涵
默許性沉默	放棄、集體主義、組織集權行為	消極行為，選擇沉默是因為認知到自己難以改變任何事。
防衛性沉默	害怕、懲罰	消極行為，選擇沉默是因為害怕受到他人懲罰或異樣眼光。
親社會性沉默	合作團結、集體主義、良好溝通品質	積極行為，選擇沉默是因為捍衛組織利益。

資料來源：修改自 Van Dyne et al., (2003), p. 1363.

一、權力距離傾向與員工沉默

在員工沉默的研究中，有學者認為組織權力距離傾向對員工沉默行為有影響（Milliken & Morrison, 2003; Rhee et al., 2014）。而所謂的權力距離（power distance）最早的討論是從文化價值觀的角度，指一個社會或系統可以接受權力分配不平等的程度，與一個組織的文化息息相關（Hofstede, 1980）；而權力距離於個人層次的討論，是指社會或系統中的個人對於上下位者權力關係的看法或價值觀（Dorfman & Howell, 1988）。又 Hofstede（2001）認為，權力距離傾向與組織文化、環境及主管部屬關係相關，用以衡量個人接受位階高低在權力上的差異程度。而低度權力距離傾向者偏好平等、相互尊重的關係；而相對地，高權力距離傾向者本身就比較能接受領導者有較大的權力，部屬會比較傾向服從（陳彥君、沈其泰，2015）。過去研究顯示，Adsit、London、Crom 與 Jones（1997）在跨國之比較性研究發現，高權力距離會使得部屬害怕與主管進行意見表達與挑戰，而低權力距離下，部屬階級觀念較低，較不會畏懼表達意見。另外，陳鈺穎（2011）發現，若是組織當中有不當督導行為，會使得組織有更高的權力距離傾向，由此可知，領導風格與不同的組織文化會造成不同的權力關係傾向，而權力距離對於員工意見表達可能會有不良的影響。

而關於權力距離傾向與沉默行為的研究中，Rhee 等人（2014）針對韓國 628 位重工業從業人員之調查中，發現高度權力距離傾向會促使員工的默許性沉默行為，而懲罰（punishment）則會對防衛性沉默有顯著影響，然而該研究卻發現，權力距離與集體主義對於親社會性沉默沒有顯著關係；Milliken 及 Morrison（2003）則認為，組織的權力關係會促使組織沉默的產生，使員工發聲態度更消極、參與度更低，另外也發現，在權力關係明顯的組織氛圍下，員工不傾向提出建言可能是因為害怕受到負面回應與指責（negative feedback）。上述有關權力距離傾向與沉默行為之關係，會發現研究多指向權力距離會促使負面的沉默行為產生，換句話說，以 Van Dyne 等人（2003）所提出的三個沉默為基礎，權力距離傾向會影響默許性沉默及防衛性沉默，但親社會性沉默的概念比較傾向團體認同與集體主義，屬於正向的沉默行為概念，且比較沒有經驗性研究支持兩者的關係，因此本研究推論出以下兩個假設：

假設 1：權力距離傾向與默許性沉默有顯著正向的關係。

假設 2：權力距離傾向與防衛性沉默有顯著正向的關係。

二、員工沉默與工作滿意度

組織理論對於工作滿意度 (job satisfaction) 的探討已累積相當多的研究，主要將工作滿意度區分為滿意或不滿意、價值、情感與工作態度面向，意指員工對於其工作的整體心理滿足評分 (Locke, 1969)。而工作滿意度的定義最早是由 Hoppock (1935) 所提出，其認為工作滿意度是員工在生理與心理雙方面主觀上對其工作情境感受到滿意的程度，這僅針對單一面向的表現進行工作滿意度的衡量 (林淑芳、雲安琪、張書菁, 2016)。爾後依據 Price (2001) 的定義，工作滿意度可以廣泛的指涉個人對工作整體的感受程度，包括對工作本身的喜好。而在公部門工作滿意度之研究中，學者也將其分為「外在滿意」與「內在滿意」兩者 (吳宗憲, 2012)。此外，影響工作滿意度之因素一般來說可以分為「效用主義理由」與「人道主義利益」兩者，以公部門為例，前者可能是指優渥的報酬與舒適工作環境；後者則可以是更高層次的公共服務動機 (吳宗憲, 2012)。而呼應本研究，員工沉默做為工作滿意度之影響因素，比較貼近人道主義利益，員工在組織主動提出建言的行為，更建立在內在心理滿足上。

關於員工沉默與工作滿意度之研究，Vakola 及 Bouradas (2005) 針對 677 位企業員工之調查中發現，當組織擁有普遍性的沉默氣候 (silence climate) 及員工沉默行為可能使組織工作滿意度更為低落；Milliken 及 Morrison (2003) 也得出相同的結論。又在我國研究中，姜定宇等人 (2018) 也發現防衛性沉默對工作滿意度有顯著負向影響。惟目前研究多是聚焦私部門的領域，公部門領域尚乏相關文獻，但是吾人可以合理推論：

假設 3：默許性沉默與工作滿意度有顯著負向的關係。

假設 4：防衛性沉默與工作滿意度有顯著負向的關係。

然而，儘管沒有直接的研究支持親社會性沉默與工作滿意度之關係，但組織承諾已被視為與工作滿意度有正向關係 (Billingsley & Cross, 1992; Tett & Meyer, 1993) 且 Moorman、Niehoff 與 Organ (1993) 亦發現組織具良好的群體價值有助意

工作滿意度的提升。而親社會性沉默是來自於高度群體認同價值與合作團結（Van Dyne et al., 2003），因此本研究提出研究假設：

假設 5：親社會性沉默與工作滿意度有顯著正向關係。

三、員工沉默的中介效果

目前已有不少跨國的大型研究及討論指出高權力距離的文化，對於員工的工作滿意存在負面的影響，像是 Hauff 及 Richter（2015）針對 16 個不同國家私人企業進行跨國比較發現，權力距離在不同工作特性（situational job characteristics）與工作滿意度中，扮演調節之角色，而高權力距離會使員工在面對不同工作特性下工作滿意度降低；Taras、Steel 與 Kirkman（2012）亦利用 Hofstede（1980）所提出之權力距離相關概念，在跨文化的研究中發現權力距離對工作滿意度的直接影響關係。另外，Huang 與 Van de Vliert（2003）亦發現在經濟發展與建設較為落後國家的企業中，常見高權力距離的組織文化，也會造成工作滿意度的降低。高權力距離顯示主管與下屬員工的關係是一種低質量的領導者—成員交流，主管不僅拒絕和忽視下屬的需求，而且剝奪了員工的支持和信任（Graen & Uhl-Bien, 1995）。吾人認為，主管的權力距離會損害員工對周圍環境的掌握能力，使他們無法在社交活動中影響他人，減少了社會互動，而限制了員工對組織環境的理解並導致了自我的約束。因此，員工容易對組織不抱任何期望，而消極地認為說任何話都沒有用而產生默許性沉默，進而造成工作滿意度降低。

另一方面，有學者根據需求威脅／需求強化的框架中發現，在高權力關係經歷主管排斥的員工，會基於個人對消極後果的恐懼，嘗試通過防禦性沉默來重新獲得對控制和存在意義的需求，但也因此會感受到情緒耗竭（Jahanzeb, Fatima, & Malik, 2018），而這種防禦性沉默涉及故意遺漏（Morrison & Milliken, 2000），是一種有意和積極的行為，目的是在保護自己免受外部威脅的侵害，這種自我保護的行為有助於他們重新取回個人的掌握感。因此，本研究提出以下研究假設：

假設 6：默許性沉默在權力距離與工作滿意度之關係中有中介效果。

假設 7：防衛性沉默在權力距離與工作滿意度之關係中有中介效果。

依此，根據以上文獻檢閱之結果，提出七個研究假設，繪製之研究架構圖，如圖 1 所示。

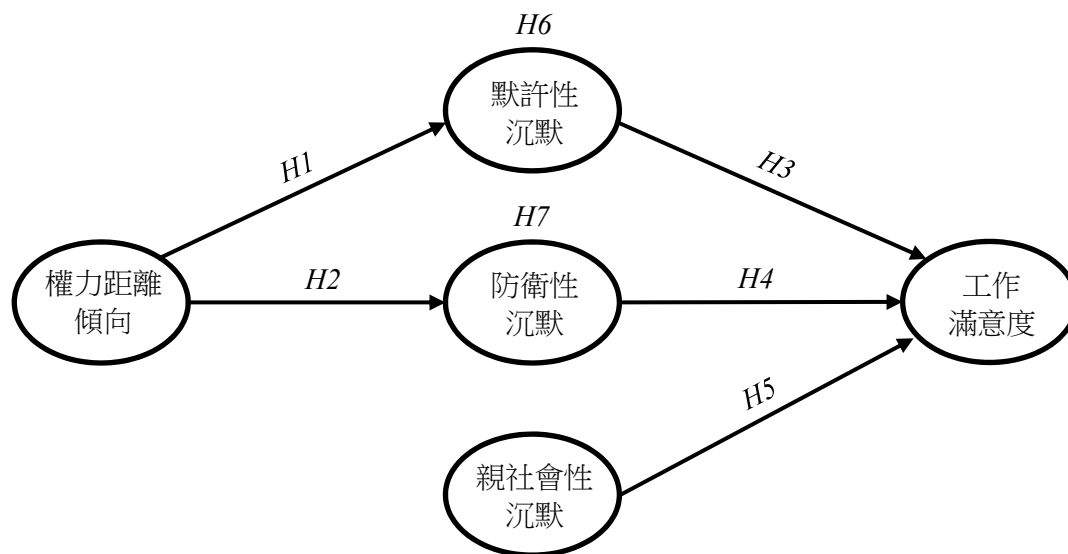


圖 1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

參、研究設計

一、變項及測量工具

本研究採結構式問卷方式針對我國現職公務人員進行調查，問卷編製是以過去研究者給予定義以及發展良好的測量工具為基礎，進行變項之擬定，包括權力距離傾向、員工沉默，以及工作滿意度，由於考量員工沉默行為之相關研究在我國尚未累積足夠實證經驗而發展出成熟量表，因此本研究使用之問卷是參考學者所設計七等李克特量表題項，不做更動。另外，在統計上分析的研究顯示李克特量表（Likert scale）的選項數對於受試者的心理距離（psychological distance）與統計上的偏誤（deviation）並沒有顯著影響（Wakita, Ueshima & Noguchi, 2012）。問卷詳細內容，請見附錄一。

(一) 權力距離傾向

本研究關於權力距離傾向，是針對個人層次面向，採用 Dorfman 及 Howell (1988) 所編製的權力距離量表，主要是詢問受測者主管在部屬心中的形象及其行為，了解受試者對於自己與主管的權力關係的看法。量表共六題，例如，「我的主管在進行大多數決策時，不會諮詢部屬意願」、「我的主管不常聆聽部屬意見」，以及「我的主管時常認為不該託付重要任務給部屬」，也在過去我國私部門領域中也通過信效度的檢驗（陳彥君、沈其泰，2015；陳鈺穎，2011）。此量表的內部一致性係數（Cronbach's Alpha）為 .89。

(二) 員工沉默

本研究參考 Van Dyne 等人（2003）所提出的 15 題員工建言行為量表（EVS），三個沉默變項各五題，並採 7 點李克特（Likert type）作答設計（1 = 非常不滿意；2 = 不滿意；3 = 有點不滿意；4 = 普通；5 = 有點滿意；6 = 滿意；7 = 非常滿意）。根據 Liang、Farh 與 Farh 等人（2012）針對深圳多家零售公司的調查中，確認此量表具信度及效度，以及姜定宇等人（2018）於我國私部門之研究，利用結構方程模式進行分析，亦發現此量表具信效度。因此，本研究採用驗證式因素分析之模型檢驗默許性沉默、防衛性沉默，以及親社會性沉默的 Cronbach's Alpha 分別為：.80、.89、與 .86。

(三) 工作滿意度

過去多數私部門工作滿意度研究，以 Weiss、Dawis、England 與 Lofquist (1967) 發展的 Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) 為主要參考對象，MSQ 廣泛被各領域使用，且已有多次通過研究證實其信效度（Arvey, Bouchard, Segal & Araham, 1989）。其中包含內在滿足（intrinsic satisfaction）與外在滿足（extrinsic satisfaction）兩個次面向。然而，針對公部門工作滿意度的研究中，吳宗憲（2012）認為過去公共行政的研究量表皆具焦於非金錢誘因的部分，例如成就感、專業發展等，屬於偏向內在滿足的面向，也呈現了公私部門研究的差異性。因此，本研究參考吳宗憲（2012）在公共行政領域中所發展的工作滿意度量表，共有 5 題，例如，「追求成就的機會」、「工作任務負擔」、「工作中的意義感（例如

回饋社會、充實人生)」，此量表的 Cronbach's Alpha 為 .84。

(四) 人口變項

本研究人口變項部分，依照我國文官行為研究之慣例，將性別（1 = 男性、0 = 女性）、年齡（1 = 30 歲以下、2 = 31-40 歲、3 = 41-50 歲、4 = 50-60 歲、5 = 60 歲以上）、學歷（1 = 高中職以下、2 = 專科、3 = 大學、4 = 研究所以上）、月收入（1 = 三萬元以下、2 = 三萬至五萬、3 = 五萬至七萬、4 = 七萬以上）、年資（1 = 未滿 5 年、2 = 5-9 年、3 = 10-14 年、4 = 15-19 年、5 = 20-24 年、6 = 25-29 年、7 = 30 年以上）、官等（1 = 委任、2 = 薦任、3 = 簡任）、所屬機關（1 = 中央機關、2 = 地方機關）、職務（1 = 主管、0 = 非主管）納入其中（吳宗憲，2012；吳宗憲，2014）。

二、研究對象

本研究以我國現職行政機關人員為研究對象，包含編制內正式公部門人員與非編制內約聘僱人員及臨時人員，但因為事務性質的特殊性，本研究範圍不包含軍、教人員。本問卷以網路問卷形式發放，利用研究人員平常能接觸到的公務人員作為發放媒介，協助在其任職機關內部進行發放，又為提高樣本之豐富性與廣度，也將問卷發布在封閉式的 Facebook 公務人員專屬社團上。而問卷皆採無記名方式填答，以降低填答者可能產生的誤差。

本研究總共蒐集了 541 份樣本，扣除填答時間過低不合理者（低於 300 秒），有效問卷共 478 份。由於網路問卷造成的樣本範圍較難以控制，本研究依照銓敘部 2019 年《全國公務人員人力素質統計季報》統計數據，² 全國行政機關人員共約 16 萬 3 千多人，將樣本官等及所屬機關與母體資料進行卡方分析（如表 2），發現所屬機關與樣本無顯著差異（ $\chi^2 = .135, p > .05$ ）；而官等部分，薦任與委任的填答者與母體並無統計差異（ $\chi^2 = 1.243, p > .05$ ）。另外，女性填答者占 59.4%，男性則占 40.6%。另外，本研究依照男女之公務年資、年齡、學歷、所屬機關、職位及月收入進行樣本齊一性比對（見表 2），發現 p 值皆不顯著（ $p < .05$ ），兩組樣本之間

² 依照銓敘部統計室 2019 年《全國公務人員人力素質統計季報》，全國公務人員之統計範圍僅包括行政機關、公營事業機構、衛生醫療機構與各級公立學校職員等四類。

沒有顯著差異。此外，可從樣本次數分配表（如表 3）中看出，有 40.8% 的填答者介於 31 至 40 歲，公務年資 5 至 9 年者也占了 45.2%，可以看出填答者大部分是屬於已經有一定公務經驗者，薦任官等占 64.2%，以及多數在地方機關任職 65.9%。

表 2 人口統計與樣本齊一性檢定

人口統計項目（平均）	男（194）	女（284）	卡方值
公務年資	2.13	2.35	11.588
年齡	2.11	2.20	5.580
學歷	3.27	3.19	5.747
所屬機關	.37	.32	.906
職位	.10	.13	.940
月收入	2.41	2.42	.112

註：*代表 $p < .05$ **代表 $p < .01$

資料來源：本研究彙整。

表 3 樣本次數分配表

人口統計變項	類別（編碼）	次數	百分比%
性別	男（0）	284	59.4
	女（1）	194	40.6
年齡	30 歲以下（1）	127	26.6
	31-40 歲（2）	195	40.8
	41-50 歲（3）	114	23.8
	50-60 歲（4）	37	7.7
	60 歲以上（5）	5	1.0
學歷	高中職以下（1）	8	1.7
	專科（2）	35	7.3
	大學（3）	278	58.2
	研究所以上（4）	157	32.8
月收入	三萬元以下（1）	28	5.9
	三萬至五萬（2）	257	53.8
	五萬至七萬（3）	168	35.1
	七萬以上（4）	25	5.2

人口統計變項	類別（編碼）	次數	百分比%
公務年資	未滿 5 年（1）	108	22.6
	5-9 年（2）	216	45.2
	10-14 年（3）	67	14.0
	15-19 年（4）	29	6.1
	20-24 年（5）	26	5.4
	25-29 年（6）	22	4.6
	30 年以上（7）	10	2.1
目前官等	委（1）	164	34.3
	薦（2）	307	64.2
	簡（3）	7	1.5
所屬機關	中央機關（1）	163	34.1
	地方機關（2）	315	65.9
職位	主管（1）	55	88.5
	非主管（0）	423	11.5

註：N = 478

資料來源：本研究彙整。

三、研究限制

本研究是利用發放網路問卷方式進行樣本之回收，而利用網路問卷方式，較難蒐集到所有人口結構的資料，例如較為年長者網路使用頻率較低，因此蒐集到的樣本較少，因此本研究樣本多為年輕、年資較低的基層人員，可以看出樣本代表性係為本研究不足之處，未來宜透過提高樣本數或是鎖定相似特徵之樣本進行研究。此外，因為僅使用網路做為問卷發放管道，可能會有同源偏差（same source bias）以及共同方法變異（common method variance, CMV）問題。而本研究在題項中有插入反項題設計，此種方式也可以一定程度地解決 CMV 問題（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006。），又中介效果很難用共同方法變異的理由來加以解釋，然而也有學者也認為 CMV 所造成的問題不如想像中的嚴重（Crompton & Wagner, 1994）。儘管如此，本研究認為未來可以用不同研究方法加以檢測，並累積更多的實證研究基礎。其次，本研究採驗證式因素分析進行整模型建立，儘管沉默構面間並沒有嚴重

因素重疊的問題，且各研究潛在構面具有區別效度，但依照姜定宇等人（2018）之建議，沉默行為因為較少文獻發展，故適合用探索性的方式進行研究，然受限於結構方程模型的建構要求，本研究未能使用探索式因素分析方式，亦建議未來可以利用模型修飾（model modification）的方式，找出更適合的研究模型進行分析。

此外，員工沉默行為之相關研究，理論仍在發展過程中文獻有限，因此會影響本研究的測量效果，尤其沉默三個構面可能有部分概念重疊的問題，以及國內研究量表發展並不完整，題項敘述可能有模糊之處。而員工沉默研究初步在公部門進行，相關概念及文獻也是參考私部門的研究，然而公私部門本質上的不同，以及編制內正式員工和非編制內的約聘人員的差異，造成更多且複雜的影響因素，也可能會影響本研究結果。是故，本研究希望後續有更多關於此部分之探討。

肆、研究分析與結果

本研究運用 SPSS for Windows 22.0 及 Amos 26 進行資料分析，而推論性統計部分，使用結構方程模式（structural equation modeling, SEM）進行檢驗，並以最大概似估計法（maximum likelihood）進行參數估計，結構方程模式係採用驗證取向分析技術，採取兩階段的分析策略。第一階段檢視研究的測量模式，包含測量模型配適度與驗證式因素分析；第二階段針對各研究變數進行因果關係探究，包含結構模式之路徑分析（path analysis），再驗證沉默行為在權力距離傾向及工作滿意度間之中介效果檢定。

一、描述性統計與相關分析

在描述性統計與相關分析資料中（見表 4），從員工沉默行為三個構面可以發現，公部門親社會性沉默相較於另兩者明顯有較高的平均值（4.477），顯示較多人普遍同意自己常為維護機關利益而保持沉默。而默許性沉默平均值較另二個沉默概念，是為偏低（3.426），表示填答者較多不同意自己在工作上有默許性沉默行為，顯示出較多填答者在公共事務上有較多的參與及積極意見表達。又三個沉默概念的描述性統計結果相較於國內私部門研究（姜定宇等人，2018），並沒有明顯的不同。此外，填答者對於工作滿意情形，相較於吳宗祐（2008）及姜定宇等人

(2018) 針對私部門工作滿意度的調查 (平均值皆超過 4)，是稍微較低的 (2.924)。而人口變項中，年資及年齡三個人口變項來看，樣本大部分為年齡與公務年資較低之基層人員，而此可能也與利用網路問卷發放方式有關，可為後文進一步討論。

此外，在相關分析中，可以發現默許性沉默與防衛性沉默有顯著關聯性 (相關係數為 .593, $p < .01$)，顯示兩者概念相似。而默許性沉默與親社會性沉默並沒有相關性 (相關係數為 .085, $p > .05$)，然而有趣的是防衛性沉默與親社會性沉默有顯著正向關聯性 (相關係數為 .195, $p < .01$)，代表具有防衛性沉默行為者，也可能同時有親社會性沉默行為。再者，權力距離傾向與默許性沉默以及防衛性沉默，皆呈現高度正相關 (相關係數分別為 .211 及 .327, $p < .01$)，顯示權力距離傾向對兩個沉默變項有較明顯的關聯性。而權力距離傾向與工作滿意度是兩個顯著負相關的概念 (相關係數為 -.424, $p < .01$)，親社會性沉默則與工作滿意度呈現正相關的關係 (相關係數為 .211, $p < .01$)。

表 4 描述性統計與相關分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 默許性沉默	3.426	1.163	-						
2 防衛性沉默	3.972	1.349	.593**	-					
3 親社會性沉默	4.477	1.742	.085	.195**	-				
4 工作滿意度	2.928	.74	-.163**	.261**	.211**	-			
5 權力距離	3.018	.971	.211**	.327**	-.071	-.424**	-		
6 公務年資	2.26	1.588	-.139**	-.133**	.090*	.084	-.026	-	
7 年齡	2.16	.940	-.096*	-.142**	.091*	.050	-.016	.707**	-

註 1：N = 478 *代表 $p < .05$ **代表 $p < .01$ (雙尾檢定)

註 2：公務年資平均值 2.26 落在 5-9 年區間；年齡平均值 2.16 落在 31-40 歲區間

資料來源：本研究彙整。

二、測量模式

本研究先針對各題項與潛在變項進行驗證式因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，為後續路徑分析之前置作業。在初步因素分析發現，默許性沉默

第二題「關於解決工作上問題之想法，我有時會選擇不說。」及權力距離傾向第六題「我的主管時常認為不該託付重要任務給部屬。」因素負荷量過低 ($< .5$)，因此酌予以刪除。而經刪除後每一個研究構面都不低於四題，應能反應測量構面。

再者，本研究針對各題項進行常態性檢驗，皆符合標準。³ 此外，本研究亦每個題項與潛在變數之標準化因素負荷量 (standardized factor loading, SFL) 均大於 $.5$ ，且於 t 值皆顯著 ($p < .05$) 符合 Hair、Anderson、Tatham 與 Black (1998) 的標準。而測量模式之組合信度 (composite reliability, CR) 及平均變異萃取量 (average variance extracted, AVE)，詳見表 5。依 Fornell 及 Larcker (1981) 的標準，各構面組合信度需都大於 $.6$ ，平均變異抽取量需大於 $.5$ 。綜合此三個標準，本研究測量模型皆沒有不符標準之情形，顯見本研究量表具有建構效度 (construct validity)。

表 5 測量模型建構效度

變項	α	CR	AVE
權力距離傾向	.889	.892	.630
默許性沉默	.801	.807	.515
防衛性沉默	.892	.895	.632
親社會性沉默	.858	.859	.551
工作滿意度	.842	.856	.547

註 1： $N = 478$

註 2： $\alpha =$ Cronbach's Alpha、CR = 組合信度、AVE = 平均變異數萃取量

資料來源：本研究彙整。

另外，關於本研究構面間之區別效度 (discriminant validity)，依照 Hair 等人 (1998) 之建議，判斷每一個構面之 AVE 平方根大於各構面相關係數之個數至少需占整體比較個數之 75% 以上。而綜合表 4 之相關分析與表 6 之結果，各構面

³ 每題之偏值 (Skew) 與峰度 (Kurtosis) 數值皆小 2 的絕對值，符合單變數常態性。又依照 Bollen 及 Long (1993) 所提出之標準，Mardia 係數若小於所有題項數乘以該數值加上 2，即符合多元常態性。而本研究所有變項之 Mardia 係數為 146.276，共有 24 個題項，Mardia 係數未超過 624，具多元常態性。

AVE 之平方根皆大於各構面之相關係數，因此本研究構面之間亦具有區別效度，可以進行後續結構方程式之路徑分析。

表 6 區別效度檢定

構面	項目數	A	B	C	D	E
A.權力距離傾向	4	(.794)				
B.默許性沉默	4	.270**	(.718)			
C.防衛性沉默	5	.376**	.665**	(.795)		
D.親社會性沉默	5	-.072	.094	.201**	(.742)	
E.工作滿意度	5	-.487**	-.209**	-.290**	.203**	(.740)

註 1：N = 478 *代表 $p < .05$ **代表 $p < .01$

註 2：非括弧數字為各變項之相關係數

註 3：括弧內數字為該變項 AVE 之平方根

資料來源：本研究彙整。

三、結構模式

關於整體結構方程模型之配適指標，見表 7。其中在標準內之模型配絕對適度指標包含： $\chi^2/df < 5$ 、SRMR = .074，RMSEA = .063；增量配適指標除 NFI 皆在接受標準內；而精簡配適指標中 PNFI 及 PCFI 也在標準值內，因此可以進行路徑分析。由整體模型參數估計可以看出（表 7），誤差變異數皆不為負數，且標準化迴歸加權係數也並沒有太接近 .95，標準誤也在合理的範圍內，因此整體模型沒有違反估計之情形。

表 7 整體模型配適度

統計定量	標準值	模型配適度
	越小越好	806.258
絕對配適度 指標	<i>df</i>	介於 1~5
	GFI	大於 .9
	AGFI	大於 .9
	RMR	小於 .08
	SRMR	小於 .08
	RMSEA	小於 .08
增量配適度 指標	NFI	大於 .9
	NNFI	大於 .9
	CFI	大於 .9
	RFI	大於 .9
	IFI	大於 .9
精簡配適度 指標	PNFI	大於 .5
	PCFI	大於 .5
	CN	大於 200

註：N = 478

資料來源：本研究彙整。

權力距離傾向與默許性沉默及防衛性沉默皆有顯著正向關係（路徑係數分別為 .294、.399， $p < .01$ ），因此假設一與假設二獲得證實，表示高度權力距離傾向向下，默許性沉默及防衛性沉默行為應會更加明顯。再者，默許性沉默與工作滿意度之迴歸加權係數過低（-.062）且沒有顯著關係（ $p > .05$ ），假設三未獲支持；防衛性沉默及親社會性與工作滿意度迴歸加權係數分別為 -.311、.261，亦有顯著關係（ $p < .01$ ），故與假設四與假設五相符合，是故工作滿意度中，高防衛性沉默者可能有更低的工作滿意度，又高親社會性沉默者對工作會更加滿意。此外，因為默許性沉默與工作滿意度並沒有因果關係，其對於權力距離傾向與工作滿意度之中介效果也無須進行驗證，假設六未獲支持。綜合上述，整體模型之架構與路徑係數圖，見圖 2。

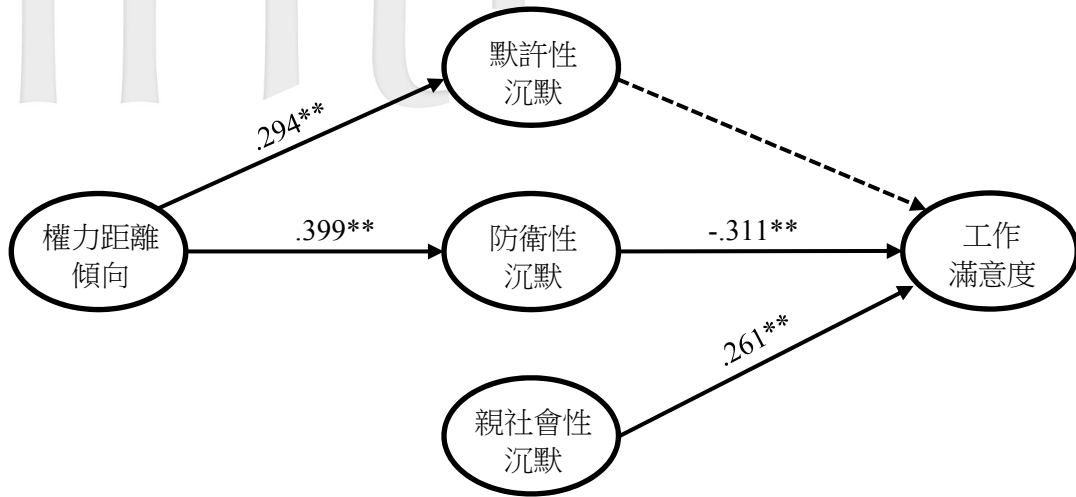


圖 2 模型路徑圖

註 1：*代表 $p < .05$ **代表 $p < .01$

註 2：虛線表示未達顯著之變數關係

資料來源：本研究彙整。

四、中介效果檢驗

拔靴法 (bootstrapping) 最早由 Efron (1981) 提出，屬於無母數推論統計法，適合於使用 SEM 時驗證間接效果，而相較於傳統的中介驗證方法也較為精確 (鄭怡君、蔡俊傑，2016)。本研究採用 BC (bias-corrected) percentile 法，檢驗防衛性沉默在權力距離傾向與工作滿意度間之中介效果 (見表 8)。依照 Efron (1981) 之建議，進行拔靴法時，須至少對樣本重複抽取 1000 次，本研究則重複抽取 2000 次。結果顯示，權力距離傾向透過防衛性沉默對工作滿意度之影響的間接效果 (indirect effect) 為負向顯著 (迴歸係數為 -0.034 ， $p < .05$)，在 95% 信賴水準下，BC 之信賴區間不包含 0，中介效果成立。此外，權力距離傾向對於工作滿意度之總影響效果 (total effect) 為顯著 (迴歸係數為 -0.478 ， $p < .01$)，而三個變項之直接效果皆顯著 ($p < .05$) 又在 95% 信賴水準下，BC 之信賴區間也都不包含 0， p 值並沒有變為不顯著，因此防衛性沉默對於權力距離傾向與工作滿意度有部分中介效果，假設七得到驗證。

表 8 Bootstrap 中介效果檢定

間接效果	迴歸係數	p value	BC
權力距離傾向→防衛性沉默→工作滿意度	-.034*	.035	-.072~ -.002
直接效果			
權力距離傾向→工作滿意度	-.321**	.001	-.339~ -.240
權力距離傾向→防衛性沉默	.541**	.001	.385~ .690
防衛性沉默→工作滿意度	-.063*	.039	-.399~ -.004
總影響效果			
權力距離傾向→工作滿意度	-.487**	.001	-.573~ -.387

註 1：N = 478 *代表 $p < .05$ **代表 $p < .01$

註 2：BC 為 Bias-corrected percentile method 在 95% 信心水準下之信賴區間

資料來源：本研究彙整。

伍、結論與建議

本研究主要是根據 Van Dyne 等人（2003）對於多元動機基礎的員工沉默行為與公部門權力距離，如何對員工的工作滿意進行初探性的研究。而研究發現，負面的員工沉默行為會受到權力距離傾向之影響，且公部門之工作滿意度也確實與員工沉默行為有關係。本部分針對研究結果進行討論，並依此提出管理上以及學術上的建議。

一、研究結果討論

本研究作為公部門員工沉默行為的初探，並嘗試利用結構方程建模的方式，測量及整體模型皆有良好的配適，可作為後續相關研究利用建模方式進一步探究。於描述性統計的相關分析上，受試者年資與年齡與三個沉默變項有顯著相關（默許性沉默及防衛性沉默與年資及年齡皆呈顯著負相關；親社會性沉默則為顯著正相關），說明年資與經驗較低者，消極的沉默行為可能更甚，更較少見到對組織利益捍衛的行為。而在因素分析上，基本上多數題目都通過因素檢定，可以進行後續分析，並且都具有在建構效度及區別效度，可見 Van Dyne 等人（2003）所提出的員

工沉默行為量表確實可以適用於公部門研究中。

由權力距離傾向對於默許性沉默與防衛性沉默兩個沉默構面來看，權力距離傾向對防衛性沉默的影響力較大（標準化迴歸係數分別為 .294 及 .399， $p < .01$ ），顯示權力距離傾向較會對員工負面情緒產生影響，這也符合 Milliken 及 Morrison（2003）的觀點，由此吾人可以得知公部門組織在高度權威關係下，成員在意見交流時，害怕的情緒反應是造成的沉默的一大主因。而本研究預期默許性沉默對於工作滿意度的負向影響並沒有被驗證，與姜定宇等人（2018）的研究結果相悖，這個結果或許可以推論公、私部門之間存在的組織文化差異，特別是在公部門中，慣常的多做多錯心態，採取被動參與及消極態度者，不見得會有較低的工作滿意度，又部分公部門員工更可能認為，不參與公共事務反而會使得工作更為輕鬆，而消極不願參與而選擇沉默者，也不見得會對工作產生厭惡。且由描述性統計資料可以發現，填答者多較不同意自己在職場上不參與、消極被動的沉默行為產生，顯示在公部門研究上，默許性沉默行為仍有待更深度的探討。

符合本研究假設者，親社會性沉默對於工作滿意度有正向的影響（標準化迴歸係數為 .261， $p < .01$ ），而過去公部門研究中，Markovits、Davis、Fay 與 van Dick（2010）認為，公部門相較於私部門員工，組織承諾及情感在對工作滿意度的影響是更甚的，而從本研究中也可以看出，填答者普遍同意其時常有維護組織利益的行為，而此便是出自於對組織的認同與歸屬。又比較防衛性沉默及親社會性沉默兩者對工作滿意度之關係，防衛性沉默仍有較大的解釋力（標準化迴歸係數分別為 -.311 及 .261， $p < .01$ ），顯示員工因為害怕別人異樣眼光與指責而選擇沉默的行為，對工作滿意度的負面影響最甚。本研究通過中介效果檢定發現，權力距離確實會透過防衛性沉默影響個人之工作滿意度，而過去研究中，吳宗祐（2008）也發現主管權力與工作滿意度中，對主管信任與部屬情緒具有中介及調節角色，此觀點也呼應了本研究結果。另外，本研究發現，默許性沉默與防衛性沉默有較高的相關性（相關係數為 .566， $p < .01$ ），而根據 Van Dyne 及 LePine（1998）的定義，默許性沉默及防衛性沉默皆為負面動機的沉默構面，故兩者概念相似；而防衛性沉默與親社會性沉默亦有相關關係（相關係數為 .201， $p < .01$ ），可以推論或許對於組織利益的捍衛而選擇的沉默，同時可能出於害怕情緒，換句話說，親社會性沉默的動機在公部門或許不全然是組織認同與歸屬，也可能是害怕人情的壓力或是受到苛責的反應。

二、公部門管理上的建議

依本研究結果，員工沉默行為存在於公部門組織中，而在有明顯權力關係的環境下，反而更不利於組織的意見交流，於此，提出以下針對公部門之管理上建議。

（一）新進員工的意見表達

本研究透過相關分析發現，員工年資及年齡與三個沉默變項有顯著相關，年輕的新進員工有更多的消極沉默行為。除了後續研究值得更深入討論外，於管理上，主管應思考如何創造友善的環境，鼓勵新進員工表達意見，透過師徒制或者是組織社會化的策略，輔導其熟悉工作環境與周遭同事相處情形，並可在新進公務人員訓練上，強調適當意見表達的重要性。

（二）部屬情緒表達與信任

高權力距離傾向的組織容易產生一些盲點，像是中階主管和員工過度依賴決策者做出所有決定，員工不敢表達意見，反而容易導致組織的效率降低，再加上決策者不習慣策略性的放權與分工，而消弭了員工參與決策的意願和動力，而延遲組織發展。本研究發現高權力距離傾向促使部屬害怕提出意見，也會因此影響部屬之工作滿意度。而當員工對於主管抱持不信任時，可能會促使組織溝通阻塞，不利於組織發展（Argyris & Schön, 1978）。因此，主管應改變管理風格主動關心部屬之情緒，鼓勵情緒溝通以及抒發，並降低主管與部屬之間之權力關係，使部屬得以信任主管而非害怕表達意見。

（三）參與式的領導

高度的權力距離傾向意味著部屬低度的參與以及對決策沒有置喙的餘地，而這也使的組織意見溝通受阻。而近年來無論公、私部門研究，皆強調參與式領導的重要性。主管高度的授權（empowerment），可以建立更平坦的主管員工關係，藉此提高員工的尊嚴及工作成就感（Alavi & Askaripur, 2003）。因此，透過參與式領導的方式降低權力距離傾向，可以使得負面沉默行為減少，同時也能使員工更樂於工作。

(四) 部屬捍衛組織利益行為

在公部門中，機關的利益時常至關重要，會影響組織整體的外部印象、績效，甚至是未來發展。因此，身為公部門主管者，勢必都不希望員工隨意透漏組織內部太多訊息。親社會性沉默在本研究被發現會正向影響公部門工作滿意度，而親社會性沉默強調的捍衛組織利益，依研究結果，是公部門常見的正向沉默行為。因此主管應當建立高度歸屬感與認同，促使部屬對於機關利益的捍衛行為，方能使組織正向發展。

三、學術建議

儘管 Van Dyne 等人（2003）所提出的三個沉默構面通過驗證式因素分析及信效度的檢驗，然卻發現防衛性沉默與默許性沉默及親社會性沉默有顯著的相關性，又依照姜定宇等人（2018）的建議，多元動機的沉默理論應有減化的空間，而本研究也支持這個論述，例如本研究認為，防衛性沉默與親社會性沉默或許有概念重疊之處（組織利益的維護意可能是出於害怕心態），然而本研究也是首次在公部門組織行為領域中探討沉默行為的因果關係，此點也期待後續研究能將沉默概念發展更完整。

再者，關於公部門員工沉默行為，仍有許多其他研究觀點可以嘗試，例如組織文化、組織承諾（姜定宇等人，2018）、組織集體主義（Tangirala & Ramanujam, 2008）、組織學習（Beer & Eisenstat, 2000）等。再者，關於默許性沉默在公部門的角色，與工作疏離之間的關聯，本研究認為仍有待更進一步驗證。其中，默許性沉默構面的問題設計較為負面陳述，填答者可能受到道德期待所影響，因此也建議後續研究可以嘗試用非問卷方式進行研究，例如實驗性研究或質性訪談蒐集資料，或許能更加瞭解員工沉默行為的全貌。另外，本研究也發現，防衛性沉默在公部門沉默行為中是較重要的角色，此點可以做更深入的探討，例如員工情緒與沉默的相關研究，也可以凸顯公私部門的差異性。而本研究認為，關於權力距離傾向做為員工沉默行為後果之調節關係亦可以作為未來研究的嘗試，也會有更完整的解釋效果。總結來說，我國組織行為研究中，關於員工沉默行為的研究文獻仍明顯不足，而在初探階段，任何關於沉默行為研究的嘗試都值得加以討論。

參考文獻

- 吳宗祐 (2008)。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。 **本土心理學研究**，30，3-63。
- 吳宗憲 (2012)。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究：以個人 / 組織配適度作為調節變項。 **公共行政學報**，43，91-126。
- 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。
- 林淑芳、雲安琪、張書菁 (2016)。工作滿意度、護理人員留任意願：以職場暴力為調節變數。 **健康管理學刊**，14 (2)，43-68。
- 姜定宇、賴君如、林佳樺 (2018)。員工沉默：多元動機觀點的驗證。 **組織與管理**，11 (2)，65-105。
- 陳彥君、沈其泰 (2015)。檢驗主管認同與權力距離傾向對於真誠領導與服務品質之關係的效果。 **人力資源管理學報**，15 (1)，1-25。
- 陳鈺穎 (2011)。**不當督導、領導者—部屬交換及部屬績效：部屬權力距離傾向之調節效果**。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (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。
- 銓敘部統計室 (2020)。全國公務人員人力素質統計季報 (2019 年 12 月底)，2020 年 7 月 5 日，取自：
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1395&Page=6542&Index=4>。
- 鄭怡君、蔡俊傑 (2016)。Bootstrap 中介效果結構方程模式分析。 **體育學系學刊**，15，102-114。
- 劉仲矩、周玉涵 (2016)。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。 **人力資源管理學報**，16 (1)，43-68。
- Adsit, D.J., London, M., Crom, S., & Jones, D. (1997) Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 385-401.
- Alavi, H. R., & Askaripur, M. R. (2003). The relationship between self-esteem and job

- satisfaction of personnel in government organizations. *Public Personnel Management*, 32(4), 591-600.
- Amah, O. E. & Okafor, C. A. (2008) Relationships among silence climate, employee silence behavior and work attitude: A role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 4(4), 29-40.
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25(4), 453-471.
- Bollen K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3), 287-313.
- Crampton, S. M., & Wagner III, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 79(1), 67-76.
- Detert J. R., Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.

- Dorfman, E. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Efron, B. (1981). Censored data and the bootstrap. *Journal of the American Statistical Association*, 76(374), 312-319.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 62(2), 219-247.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hauff, S., & Richter, N. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction: An empirical analysis using different cultural measures. *Cross Cultural Management*, 22(1), 68-89.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Huang, X., & Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159-179.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., & Malik, M. A. R. (2018). Supervisor ostracism and defensive silence: A differential needs approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 430-440.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 413-422.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *The Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & van Dick, R. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social*

- Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 705-720.
- Seeman, M. (1975). Alienation studies. *Annual Review of Sociology*, 1(1), 91-123.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, A., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wakita, T., Ueshima, N., & Noguchi, H. (2012). Psychological distance between categories in the likert scale: Comparing different numbers of options. *Educational and Psychological Measurement*, 72(4), 533-546.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

附件

一、權力距離傾向（5 point Likert Scale；1 = 非常不同意；2 = 不同意；3 = 普通；4 = 同意；5 = 非常同意）

1. 我的主管在進行大多數決策時，不會諮詢部屬意願。
2. 我的主管和部屬共事時，時常凸顯其權威。
3. 我的主管不常聆聽部屬意見。
4. 我的主管會避免工作外場合與部屬來往。
5. 對於主管之決策，我時常難以提出意見。
6. 我的主管時常認為不該託付重要任務給部屬。

二、員工沉默（7 point Likert Scale；1 = 非常不同意；2 = 不同意；3 = 有點不同意；4 = 普通；5 = 有點同意；6 = 同意；7 = 非常同意）

（一）默許性沉默

1. 我不喜歡參與公共事務，所以很少主動與他人交換意見。
2. 關於解決工作上問題之想法，我有時會選擇不說。
3. 我想遠離公共事務，所以有時會保留自己的想法。
4. 我有時會認為自己能力不足，所以保留自己的想法。
5. 我有時會對公共事務沒有參與感，所以不願提出有益於工作改進的建議。

（二）防衛性沉默

1. 我有時會害怕惹麻煩而不想跟他人交換意見。
2. 我有時會害怕惹麻煩而不想透漏自己工作上的資訊給其他人。
3. 為了保護自己，我有時會保留工作上發現的問題。
4. 為了保護自己，我有時會保留有益於公作改進的建議。
5. 我有時會害怕遭惹麻煩而不願提出有利解決工作上問題之想法。

（三）親社會性沉默

1. 因為與機關同仁關係良好，我有時會拒絕對外透漏對機關不利的資訊。
2. 為了保護機關利益，我有時會對機關不利的資訊保密。

3. 我有時因為其他同事或主管的人情壓力而保留對機關不利的資訊。
4. 我有時會注意自己的言論是否有危害機關利益。
5. 基於對機關的歸屬感，我有時會保留對機關不利的資訊。

三、工作滿意度（5 point Likert Scale；1 = 非常不滿意；2 = 不滿意；3 = 普通；4 = 滿意；5 = 非常滿意）

1. 追求成就的機會。
2. 工作成果的認可。
3. 工作任務負擔。
4. 工作中的意義感（例如回饋社會、充實人生）。
5. 未來發展的機會。

Why Are Civil Servants Silent? Exploring the Influence of Power Distance and Employees' Silent Behavior on Job Satisfaction in the Public Sector

Kai-Jo Fu^a, Ting-Yu Kuo^b

Abstract

In recent years, employees' silent information to express silent behavior have a great impact on organizational innovation and reform and development. While the research of employee silence has received widespread attention from researchers and practitioners, there are few related studies and discussions in Taiwan on employee silent behavior in the public sector. Therefore, based on the perspectives of multiple motivation of silent behavior proposed by Van Dyne, Ang, and Botero (2003), employee silence is classified into three dimensions, including acquiescent silence, defensive silence from fear, and pro-social silence to defend organizational interests. This research explores the relationship of power distance tendency to silent behavior and the influence of silent behavior on job satisfaction. Using online questionnaire survey, this study collected 486 responses from public

^a Assistant Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University. e-mail: kaijofu@nccu.edu.tw.

^b Master Student, Department of Public Administration, National Chengchi University. e-mail: edward04114103@gmail.com.

employees in various public agencies. In terms of structural equation modelling, the results found that the power distance tendency does have a significant positive impact on acquiescent silence and defensive silence. But acquiescent silence has no causal relationship with job satisfaction in the public sector. In addition, the power distance tendency affects job satisfaction through defensive silence. Finally, this study puts forward relevant recommendations, limitations and future research directions for employee silence in the public sector.

Keywords: employee silence, power distance, job satisfaction