

組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之探討
-以內政部移民署員工為例

內政部移民署

自行研究報告

中華民國 104 年 9 月

104-301140000A0006

組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之探討
-以內政部移民署員工為例

研 究 人 員：李欣怡

內政部移民署

自行研究報告

中華民國 104 年 9 月

MINISTRY OF THE INTERIOR
RESEARCH PROJECT REPORT

The Study of Organization Justice, Leadership Style,
Job Satisfaction, and Organization Citizenship
Behavior, a Case of Employees of National
Immigration Agency

BY

Hsin-Yi, Lee

Sep. 15, 2015

目次

表次.....	II
圖次.....	III
摘要.....	IV
ABSTRACT.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究步驟與流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 組織公平.....	4
第二節 領導型態.....	6
第三節 工作滿意度.....	8
第四節 組織公民行為.....	11
第五節 兩兩構面間之關聯性研究.....	14
第三章 研究方法.....	17
第一節 研究架構.....	17
第二節 研究假設.....	19
第三節 操作型定義與衡量方法.....	21
第四節 問卷設計與樣本收集.....	24
第五節 資料分析方法.....	25
第四章 資料分析與研究結果.....	27
第一節 資料結構分析.....	27
第二節 各變項間的差異分析.....	33
第三節 相關分析.....	44
第五章 研究結論與建議.....	48
第一節 研究結論.....	48
第二節 研究建議.....	51
參考書目.....	54
【附錄】正式問卷.....	58

表次

表 3-1：正式問卷內容.....	24
表 4-1：有效樣本之受測者所屬單位之工作屬性	27
表 4-2：有效樣本之受測者之性別	28
表 4-3：有效樣本之受測者之年齡.....	28
表 4-4：有效樣本之受測者之婚姻狀況	29
表 4-5：有效樣本之受測者之教育程度	29
表 4-6：有效樣本之受測者之工作年資	29
表 4-7：有效樣本之受測者之職等等級	30
表 4-8：各變項之信度分析表.....	31
表 4-9：各變項之因素分析表.....	32
表 4-10：性別在各構面上之 t 檢定表	33
表 4-11：婚姻狀況在各構面上之 t 檢定表	34
表 4-12：單位工作性質不同在各構面之變異數分析表	35
表 4-13：年齡不同在各構面之變異數分析表	37
表 4-14：教育程度不同在各構面之變異數分析表	39
表 4-15：工作年資不同在各構面之變異數分析表	41
表 4-16：職等等級不同在各構面之變異數分析表	42
表 4-17：組織公平與領導型態之相關性	44
表 4-18：組織公平與工作滿意度之相關性	44
表 4-19：組織公平與組織公民行為之相關性	45
表 4-20：領導型態與工作滿意度之相關性	45
表 4-21：領導型態與組織公民行為之相關性	46
表 4-22：工作滿意度與組織公民行為之相關性	47
表 5-1 本研究假設彙整表.....	48

圖次

圖 1-1 研究流程圖	3
圖 3-1 本研究之觀念性架構	18

摘要

關鍵詞：組織公平、領導型態、工作滿意度、組織公民行為

一、研究緣起

內政部移民署雖今(104)年1月2日組織改造，依業務整合為北區事務大隊、中區事務大隊、南區事務大隊及國境事務大隊，及署本部設入出國事務組、移民事務組、國際及執法事務組及移民資訊組4個組，秘書室、人事室、主計室及政風室4個室等組織架構，但綜觀業務屬性及其人員所需之特性卻有截然不同的本質差異，當筆者獲得代表新竹市專勤隊撰寫今(104)年度自行研究計畫時，激發出本次研究發想，除了想實證研析內政部移民署的員工對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為有何特性及差異性外，另外更想探究其結果是否有別於產學界，進而提供給政府乃至於內政部移民署於管理領導部屬另一個思考的方向，在未來擬定激勵獎懲制度時，具有較客觀且概括性之政策參考。

二、研究方法及過程

經由文獻探討、觀念釐清、整合各文獻的觀點，從學術界分別對不同產業別之組織公民行為或是組織公平、領導型態、工作滿意度做過相當多的相關研究結果，進而建立對以內政部移民署員工為主軸來探討組織公民行為與組織公平、領導型態及工作滿意度之研究。

透過問卷調查之方法進行收集資料，並運用統計方法進行資料分析，以探究得知內政部移民署員工不同個人變數對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為是否有差異，及組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為間的相關程度。

經綜整並歸納其研究所得的結果，對其「政策決策面向」、「政策執行面向」及「政策顧客面向」妥予適切的提出概括性的建議，以供作為政府或內政部移民署於未來逐步推動修訂領導管理及政策法令措施之參據。

三、重要發現

從研究結果可知，單位性質不同確實在組織公平、工作滿意度、及領導型態呈現顯著差異，而在組織公民行為除協助同事外，其餘也呈現顯著差異。進一步分析，國

境事務、專勤事務、服務站事務及大隊部及署本部皆比收容所事務更重視程序公平；而在分配公平方面，專勤事務又比國境事務及服務站事務重視。而在工作滿意度方面，專勤事務比國境事務更為感到外在滿足，而服務站事務與署本部及大隊部則比收容事務更為感到內在滿足。在人際和諧方面，專勤事務與國境事務皆比服務站事務及收容事務，程度來得高。

另外分析比對年齡與工作年資的部分，研究結果顯示，當年紀越大，對於程序公平較為重視，而也較該單位之新進同仁更容易感受到外在滿足及內在滿足，也較容易產生認同組織之傾向。而在該單位工作年資超過2年以上，也較工作年資為1至2年的同仁更能認同組織，但研究結果顯示，在該單位的工作年資與組織公平均無差異。

而在教育程度方面，研究結果顯示，大學及碩士以上的員工，會比專科的員工更為重視程序公平，也較重視人際和諧。另婚姻狀況則是對於員工的工作滿意度無差異，但已婚的員工比未婚者更為重視分配公平及轉換型領導。有趣的是，結果顯示，未婚的員工反而比已婚者更會保護公司資源。

從研究結果上顯示，領導型態與工作滿意度中的外在滿足及內在滿足均呈現顯著正相關，領導型態亦與組織公民行為五構面均呈現顯著正相關，但領導型態僅和程序公平呈現顯著相關，且相關程度頗高，對於分配公平則無。

而組織公平中的程序公平則和認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法等呈現顯著正相關，分配公平與認同組織及保護公司資源呈現顯著正相關，但相關程度並不高。

本研究亦實證出工作滿意度與領導型態及組織公民行為呈現顯著關聯性，與其他學者研究結果亦同。外在滿足分別與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與協助同事、保護公司資源及敬業守法呈現顯著正相關；內在滿足與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法呈現顯著正相關，但有趣的是，結果竟顯示，內在滿足與保護公司資源呈現顯著負相關。

四、主要建議事項

本研究認為，能夠有效提高員工的組織公民行為，就好比有如組織機器中的潤滑劑，給多變的工作環境與職責要求提供一點兒彈性。此外，組織公民行為除了對員工本人外，也能增加同事和上司的生產力，特別有助於團隊運作。當組織具備這類組織氣候和文化，調整員工認知之領導型態(實務上領導者可在各種領導型態中任意轉換以求得最佳績效)，也相對創造了一個和諧與相互扶的工作環境，更能吸引到優秀的人才和留才。

針對組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之探討與結論內涵的整理，本研究已經獲得不錯的初步結果，不但可以提供內政部移民署管理階層，了解不同單位性質的一些狀況，更可以提供後續研究者進一步探討對於整體模式的影響，找出最合適的管理模式及激勵策略，提高員工的工作滿意度及組織公民行為等關連性探討，都是相當值得發揮的議題，期許能為施政管理者建立一個整體架構，一個更全面性更有彈性、因應不同工作性質而更合適之績效評核及領導模式。

近年來，政府行政革新之主流，績效導向之公務人力管理係核心工程之一，但如何建立一個有效的績效評核指標制度，一直是政府努力的目標。尤其是再強調「政策決策面向」、「政策執行面向」及「政策顧客面向」等三面向的政策擬定思維下，如何衡平著實是一大課題。但從本研究實證結果發現，不同單位間員工所認知的組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為有所差異，而目前現存實行的績效評核指標制度，並沒有將單位間的工作性質差異加以考量，也因此無法達到最適解。

研究結果顯示，組織公平之程序公平與領導型態呈現高度正相關，因為政府單位如何在決策過程中是否明確符合公平性原則，是否周知組織成員並充分溝通相當重要，強調的是達成目的之過程，組織成員所知覺的公平，而不是分配公平。

在實務界，人力資源管理制度會依照員工職能的不同，區分為內勤與外勤兩大類型，其中內勤員工由人力資源部統籌管理，外勤員工則由業務相關部門進行管理。而在任用、核薪、訓練培育、調薪、升遷及福利等面向上，始終秉持平等、不歧視的原則，以差異化來對待所有同仁，努力營造多元、和諧的職場環境。

本研究為初探性之實證研究，尚更需進一步的資料才能更深入分析及提出更為精準之策略，但仍可從本研究結果探知現存內政部移民署之員工概況，特別是內政部移

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討

-以內政部移民署員工為例

民署有別於政府文職單位，工作性質及內容多元且複雜，除了有文職單位類型的服務站及署本部及大隊部外，國境事務、收容事務及專勤事務都是偏向外勤的單位，在工作時間及屬性上也截然不同，更甚者，專勤事務在處理查緝外勞及防制人口販運等工作時兼具司法警察之身分，所以在績效評核及激勵管理上，是否能夠用單一制度而適用於全體員工，仍有待管理階層及政策擬定者多加思量。

ABSTRACT

Keywords: Organization Justice, Leadership Style, Job Satisfaction, and Organization Citizenship Behavior

Leadership type is the main factors affecting employee behavior in an organization. Organization justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior are among the most important aspects of organizational behavior and have been the main organizational behavior variables in recent years. These aspects pose very important issues for the government that are subject to intense competitions and heavy work pressure. This research, therefore addresses the following issues of the employees of National Immigration Agency.

In this study, the samplings were collect and statistical methods, such as factor analysis, T test, and one-way ANOVA. The results of the study show that different unit of business is significantly different from organization justice, leadership style, and job satisfaction. This research further describes the connection between leadership type, organization justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior.

第一章 緒 論

第一節 研究動機與背景

從民國 96 年改制為內政部入出國及移民署，再於今(104)年 1 月 2 日組織改造，更名為內政部移民署，共經歷了四次變革，亦讓本署的核心業務，從原來單純的入出境管理業務，因應國內政經發展、國際情勢及兩岸變化等，逐步納入外來人口管理、人口販運防制、移民照顧輔導、移民政策推動、兩岸交流往來、國際交流合作等，而考量組織精簡、彈性及效能的目標下，整合為北區事務大隊、中區事務大隊、南區事務大隊及國境事務大隊，及署本部設入出國事務組、移民事務組、國際及執法事務組及移民資訊組 4 個組，秘書室、人事室、主計室及政風室 4 個室等組織架構，但綜觀業務屬性及人員所需之特性卻有截然上的本質差異，不管是國境事務、專勤事務、服務站事務或是收容事務，從國境安全管理、外來人口居停留業務、移民照顧輔導、非法移民管理、防制人口販運及國際及兩岸合作等，核心工作及顧客群皆有所差異。

因此當筆者獲得代表新竹市專勤隊撰寫今(104)年度自行研究計畫時，便激發出本次研究發想，除了想透過發問卷的方式，以統計分析及管理學的角度，實證研究分析內政部移民署的員工對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為有何特性及差異性外，員工所處於不同單位性質或是不同的教育程度、性別、婚姻狀況、工作年資及職位等級是否在上述構面表現上有所差異，另外更想探究其結果是否有別於產學界，進而提供給政府乃至於內政部移民署於管理領導部屬另一個思考的方向，在未來擬定激勵獎懲制度時，具有較客觀且概括性之政策參考。

第二節 研究目的

基於前述的研究動機，本研究將透過文獻探討內政部移民署不同單位性質員工差異對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為是否有差異，以及和兩兩構面之間的相關程度，利用問卷調查去進行實証研究以証明其差異結果，希望對內政部移民署管理階層思考如何有效提升員工工作滿意度及組織公民行為等決策時，可以提供符合實際員工的特性及有效之激勵策略。綜合以上，本研究之研究目的如下：

- (一) 透過文獻歸納整理組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之相關文獻，從跨領域的角度來建構完整的觀點
- (二) 探討不同單位性質對於組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為是否有差異
- (三) 探討人口變項對於組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為是否有差異
- (四) 探討組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之間相關程度
- (五) 對於如何提高員工工作滿意度及組織公民行為，提供政府及內政部移民署管理階層適當之激勵策略
- (六) 依據問卷實證之結果分析，藉由管理學之角度，進而推導出對其「政策決策面向」、「政策執行面向」及「政策顧客面向」妥予適切的提出概括性的建議，以供作為未來逐步推動政策法令措施之參據。

第三節 研究步驟與流程

本研究之流程如下圖 1-1 所示，首先確認研究之主題與方向，接著進行相關文獻回顧與探討，進而建立理論架構及推導本研究之假說，確認研究對象後進行問卷設計與發放，最後進行回收問卷之分析工作，從資料分析中得到結論及提出建議。

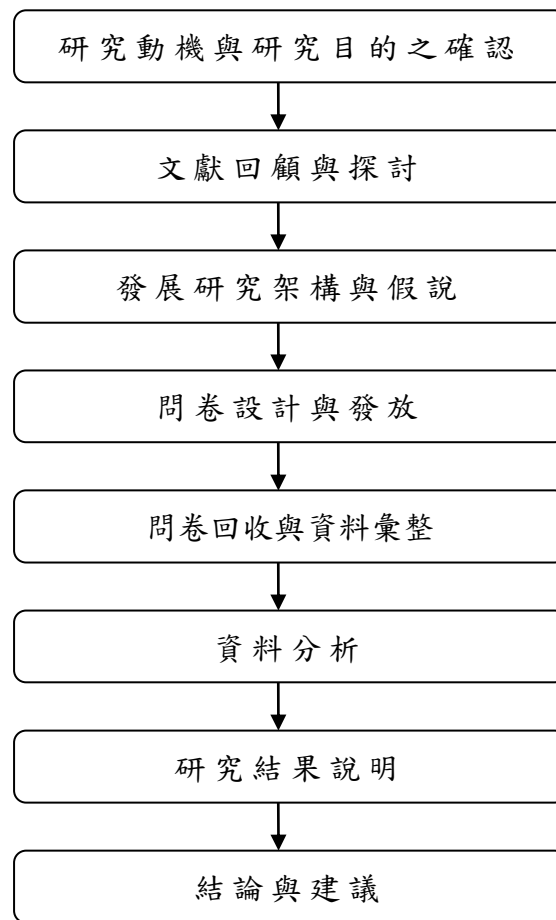


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 組織公平

檢視國內外學界對於組織公平相關理論之研究，最早是從 1960 年代 Homans(1961) 提出，學者 Homans 提出「以社會交換理論發展出分配的公平法則(Equity Rule)，社會互動就是一種資源交換行為，以公平分配及互惠為主要原則，人們所表現的行為，若非為了獲得獎賞，即是為了逃避懲罰。」而後學者 Adams(1963)引申其觀念，「從社會心理學觀點提出公平理論(Equity Theory)，探討個人對於本身投入與所得報酬是否對等的主觀認知」，學者 Adams(1963)主要觀點認為個人是處於一種「交換關係」，一方面付出代價(Input)；另一方面也獲得收穫(Output)，而這收穫與代價相除形成比率，藉以和他人比率做為比較，用來判斷報酬是否被公平對待。此公平理論強調的是分配結果的公平性認知，也就是分配公平(Distributive Justice)。

然而，學者 Folger(1987)則提出「分配公平只考慮到獎酬最終分配結果，並未考慮到分配的過程，不能完全解釋部屬對於不公平認知所產生的反應」，因此，後續研究學者逐漸將研究重心由分配公平轉向程序公平(Procedural justice)。

將程序公平的概念具體化係學者 Greenberg，Greenberg(1987)於研究中指出「程序公平係指組織在決策過程中是否明確符合公平性原則，決策過程中是否周知組織成員並充分溝通」，程序公平強調的是達成目的之過程當中員工所知覺的公平，有別於公平理論著重於最終結果的產出公平。

但同時另有學者 Bies 和 Moag(1986)再度修正豐富公平研究之整體概念，Bies 和 Moag 認為「之前學者研究忽略人際互動之重要性，該派學者認為個人與環境的互動概念會影響到對公平的認知，於是提出了衡量公平之第三個公平向度，互動公平(interactional justice)，有別於程序公平。」整體而言，組織公平是探討管理者在資源分配與決定各種獎勵及懲罰時，員工的認知是否公平，當組織成員互動時，員工會依照此原則加以評量自身的投入與產出是否對等，員工會知覺到組織對自己公平對待的態度，而該知覺會令員工改變其行為及態度，進而影響組織績效(方慈霞，2011)。

再者，學者 Folger(1993)提出參考認知理論(Referent Cognitions Theory)，他試圖將組織分配公平與程序公平的概念加以整合，認為「個人在評估決策結果時，不只會比較參考結果，另會考慮參考辦法(此處結果係指與結果相關之因素；而辦法係指與程序相關之

因素，就是導致結果之情境、過程及行動等)。」

近期學者 Cohen-Charash(2001)則於研究中認為，對於程序公平與互動公平之區別，仍有很大之爭論並無法下定論，主要是因為研究中指出人與人之人際互動是程序進行中不可或缺之部分，無法針對程序公平與互動公平加以明確區分且兩者容易混為一談。學學 Moorman(1991)認為一般情況下，「程序公平可衡量的是對組織的公平性知覺；但若要衡量領導者(主管)的公平性知覺則是為互動公平，其中程序公平係包含正式程序及互動公平，互動公平並非獨立於程序公平之外，兩者係有相關性。」學者 Skarlicki(1995)於研究中，亦認為「程序公平與互動公平間有相互重疊的部分，互動公平無法從程序公平中獨立出來，個人在過程中是否被公平對待會進一步影響個人對於程序公平之知覺。」

綜上所述，從過去學者研究結果整理出以下結論，我們可以了解到組織公平非單一構面的概念，首先是學者 Folger 和 Greenberg(1985)將組織公平區分為分配公平(distribute justice)與程序公平(procedure justice)兩構面，「分配公平與員工所得之分配結果公平性有關，而程序公平則是與決定分配結果程序的公平性有關」。其次是學者 Greenberg(1990)及 Moorman(1991)研究指出「程序公平亦應考量過程中員工對於所受人際互動品質的種種感受」，故本研究於衡量組織公平之測量量表，將參考學者 Niehoff 和 Moorman (1993)所編制出組織公平量表(Justice Questionnaire)作為本研究之測量量表，將組織公平分為程序公平及分配公平兩構面，而國內學者方慈霞(2011)之研究論文指出，此兩位學者之組織公平量表之內部一致性信度分別高達 0.94 及 0.93，顯示出有相當高的參考價值。

第二節 領導型態

舉凡企業組織的管理，除計畫、組織、用人等活動外，更需要管理人員的有效領導，領導可使組織人員積極地執行任務，領導扮演相當重要的角色，使企業組織有良好的績效表現。學者 Tead(1935)提出「領導就是影響他人使其合作無間致力完成同期待目標之活動」，而學者 Barrow(1977)研究提出「領導係影響個人或團體達成組織目標的行為過程」，近期學者 Robbins(2002)研究指出「領導係一種影響群體達成目標的能力」。

綜觀領導型態理論的學說，發展深遠流長，參考國內學者方慈霞(2011)的研究，基本上可劃分整理出以下為四個時期：

- (一) 特質理論(trait theory)：1940 年代以前領導特質理論，領導能力或稱領導特質是與天俱來的，特質理論僅重視領導者之人格特質。
- (二) 行為模式理論(behavioral pattern theory)：1940 年代晚期至 1960 年代晚期，此時學說認為領導者並非天生具有領導特質，行為模式理論係指領導效能與領導行為有關。
- (三) 情境理論(contingency situational theory)：1960 年代晚期至 1980 年代晚期，又稱權變理論，主張依照不同的情境採取最佳領導方式，情境理論需考量領導者、被領導者及環境因素等三構面。
- (四) 當代領導理論：1980 年代晚期發展出的領導理論，領導者為具有願景、會激勵部屬。特別強調領導者與部屬間的需求、人格特質上的互動、甚至是在文化因素及環境因素對於領導行為所造成的影響，此階段逐漸將領導者與部屬間之情境關係，從「適應」轉換成「互動」。另外，近年較為廣泛討論的新領導理論，包含領導歸因理論、新魅力領導理論、轉換型領導及交易型領導等，由其是後兩者理論，轉換型領導及交易型領導，領導型態都是透過領導者影響部屬行為，受到廣泛討論及深入研究。

轉換型領導(Transformational Leadership)的特色在於領導者能運用領導策略，藉由理想化的特質與行為加以影響、鼓舞、激勵，以及對部屬啟發智能及個別關懷，激發部屬提升工作動機，並提升部屬工作滿足與達到更高需求層次的領導模式，換言之，轉換型領導是強調願景跟使命、而不強調計畫細則；著重傳達願景，而不著重分配責任；注重動機之引發與激勵鼓舞，而不強調控制與問題解決(方慈霞，2011)。

學者 Bass 和 Avolio(1994)於「Improving Organizational Effectiveness Through

Transformational Leadership」書中指出，若是領導者出現以下幾種行為，便可稱作是轉換型領導(方慈霞，2011)：

- (1) 領導者能刺激其組織成員以新的角度來看他們的工作。
- (2) 使組織成員意識到工作結果重要性的程度。
- (3) 領導者協助組織成員發展自身能力與潛能，以達到進階一層的需求層次。
- (4) 領導者能引發團體工作的意識與發展組織願景。
- (5) 引導組織成員能夠以組織或團隊合作為前提，超越成員本身的利益需求，優先目標為組織發展。

綜合以上所述，本研究整理過去學者研究結論，將轉換型領導定義為：「藉由理想和願景來影響部屬，並運用各種激勵策略，轉換型領導提升部屬高層次之工作動機，以及超越期望績效之自信，讓組織成員對此願景有共同努力目標及具體行動方向，促進組織發展之領導行為」。

而交易型領導(Transactional Leadership)理論，最早可追溯至 Barnard 的「貢獻滿足平衡理論」，其論點為「基於社會交換觀點，以部屬外在需求與動機作為影響機制，強調領導者和部屬間的交易或交換，領導者和部屬間存在契約式的交易」。交易型領導者會提供部屬報酬、實物獎勵、晉升機會及榮譽等，以換取被領導者所付出之努力，而交易型領導者關注的重點在於任務的完成和員工的順從，交易型領導手法係指依靠組織的獎勵及懲罰手段來影響員工之作為(方慈霞，2011)。

交易型領導的特點為重視績效，通過明確的賞罰規定、角色分工和任務分配，使部屬得以實現既定目標，學者傅秀娟(2004)研究整理指出，「大多數的領導理論都是根據交易型領導理論的原則來探討領導的功能及效果，如 Fiedler 權變模式、路徑-目標理論及期望理論等」(方慈霞，2011)。

學者 Bass(1985)發展領導型態問卷時，已明確將交易型領導分為權變報酬及例外管理兩構面，而後學者 Bass 和 Avolio(1994)進一步將例外管理界定為「主動的例外管理」及「被動的例外管理」。其中交易型領導者會藉由角色澄清和對工作上的要求來建立目標方向，以利益交換為領導基礎，使被領導者順利完成領導者指定的任務，交易型領導著重的重點在於管理可讓組織更有效率的完成目標，讓工作績效與報酬連結，並確認部屬有足夠資源完成工作(方慈霞，2011)。

因此，綜上所述及整理過去學者之研究，本研究將交易型領導定義為：「領導者與

部屬之間透過利益交換為基礎，藉由角色澄清和對工作上的要求來建立目標方向，使部屬順利完成領導者所指定的任務。」

值得一提的是，學者 Yuki(2002)認為「在組織實際運作中，為了提升部屬的動機，領導者可同時運用交易型領導及轉換型領導，以發揮最大的領導效能，交易型領導與轉換型領導並非互斥」；而學者 Bass 和 Avolio(1994)更指出「此交易型領導及轉換型領導此兩種領導型態間關係複雜，雖然交易型領導沒有顯現出轉換型領導之行為，但轉換型領導者實際上是兼具轉換型領導行為及交易型領導行為」。

綜合以上學者研究，本研究認為領導者若想要領導成效獲得優異之成果，並須兼具轉換型及交易型領導特質，依照部屬的不同隨時調整領導型態。交易型領導透過明確界定部屬的工作角色、根據其需求提供適當獎勵，來促進部屬努力工作以增進組織效率；而轉換型領導則藉由改變部屬的工作動機和價值觀，使部屬全力投入工作，進而達到提高組織績效之目標(方慈霞，2011)，兩者相輔相成，交易型領導可以促進組織效率，但若員工的忠誠度僅建立在交換互惠之基礎上，對組織就難以產生發自內心的參與，以至於無法發揮最大工作，而此時若能運用轉換型領導，藉由獎賞及懲罰的權力來導正部屬的偏差行為、並確認部屬之需求欲望，加以滿足需求，必能使部屬達成預設產出之動機，使組織成員達成預期之績效目標。

綜觀國內外學者在探討轉換型領導及交易型領導時幾乎大多以學者 Bass 和 Avolio(1999)之 MLQ 多元因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire)作為測量工具，因此本研究亦選擇 MLQ 多元因素領導問卷(MLQ)作為本研究衡量領導型態之測量量表。

第三節 工作滿意度

國內許士軍(1997)認為「員工是一個組織最重要的資源，而員工的工作滿意將直接影響工作態度，員工對他的工作滿足與否，可以作為組織早期警戒的指標之一。」因此如果領導者能了解員工工作滿足的情形，便可以及早發現管理上的問題，並進而解決問題，維持組織的高績效。此外，員工在工作上付出心力程度，也會表現出對工作相關條件及身心滿足程度的意圖。學者 Jennifer M. George 和 Gareth R. Jones(2004)認為「工作滿意度係指員工對於其工作所具有之感覺與信念，工作滿意度是組織行為中最重要也是最被廣為研究的構面之一」，因此本研究於探討內政部移民署員工的績效以及工作態度時，將員工的工作滿意度列入本研究探討變項之一。

學者 Vroom(1964)定義工作滿意度(Job Satisfaction)是指「員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應」，而學者 Smith, Kendall 和 Hulin(1969)則認為「工作滿意度是員工在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，工作滿意程度愈高；反之，差距愈大，則工作滿意程度愈低」。學者 Locke(1973)認為「工作滿意度是個人評價其工作或由工作經驗所產生的愉悅或正向的情緒，也就是個人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度」，簡單地說，工作滿意度就是指個人是否喜歡或不喜歡自己的工作，是否滿意或不滿意自己的工作。

國內外學者對工作滿意度各有不同的定義，綜合歸納相關構面包含心理因素、工作特性、工作角色、工作報酬、工作環境、工作中的需求及參考架構等。我們可知影響工作滿意度的因素是多層面的，本研究採用學者 Smith, Kendall 和 Hulin(1969)的參考架構性定義主張，將工作滿意定義為工作者對於工作中各個構面之因素，例如：工作本身、薪資、升遷狀況等等的情感性反應，參考架構性定義強調根據不同因素構面來對工作特徵加以解釋比較後而得到的滿足。而此定義亦符合本研究問卷中採用 Weiss, Davis, England 和 Lofquist(1967)的內在滿足與外在滿足構面。

而工作滿意度的影響因素研究迄今仍無定論，涉及的影響因素很多且關係複雜，學者 Vroom(1964)認為「影響工作滿意度的因素包括：公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及工作同事」。學者 Seashore 和 Taber(1975)則認為「影響工作滿意度可分為前因與後果相關變項兩種變數，影響工作滿意度的前因變數，可歸納為環境(例如工作與工作環境或職業性質等)與個人特質(例如：人口統計變項如年齡、性別、教育程度、年資等)兩類，且取決於這兩方面變項的交互作用將會影響個人、組織和社會等的工作滿意度之後果反應」，包含(1)個人反應因素：如退卻、攻擊、知覺扭曲、疾病、工作績效；及(2)組織反應因素：如生產力、品質、流動率、曠職、怠工等；(3)社會反應因素：如國民總生產額、疾病率、社會適應率、政治穩定性、生活品質等。

綜上所述，本研究在探討員工工作滿意度影響因素，參考學者 Vroom(1964)將探討直接主管領導型態是否會影響員工工作滿意度，並參考學者 Seashore 和 Taber(1975)研究結論，將人口統計變項：如性別、年齡、教育程度、年資也納入探討上述人口統計變項對內政部移民署員工工作滿意度的影響。

各種不同工作滿意度定義產生之工作滿意度衡量公式，一份良好的工作滿意度量表究竟應該包括哪些構面迄今尚無定論，參考國內學者王宜安(2008)整理目前學界針對工作滿意度有以下六種量表，列舉如下：

(一)明尼蘇達滿意度量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire,簡稱 MSQ) 由學者 Weiss, Davis, England 和 Lofquist (1967)等人編制而成。明尼蘇達滿意度量表可分為兩種型式：一種是長型題本，另一種為短型題本，其中長型題本共分為二十個分量表，題目共 100 題；短型題本則是由長型題本的每個分量表中選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，題目共計 20 題。而兩種型式的衡量方式皆是採取五點量表，區分為非常滿足、滿足、無意見、不滿足及非常不滿足，明尼蘇達滿意度量表可測出受試者對工作的內在滿意度、外在滿意度及一般滿意度。

(二)工作說明量表(Job Descriptive Index,簡稱 JDI)由學者 Smith, Kendall 和 Hulin(1969)等人編制而成，共包含以下五個構面：工作本身、薪水、升遷、同事、直屬上司等，其中工作本身、直屬上司及同事各 18 題，薪水及升遷各 9 題，合計 72 道題，由受試者依其是否適合其工作填答。每個題項包含「是」、「不確定」、「否」三種選項，而分數則分別給予 3 分、1 分、0 分，若是問卷其得分愈高，則代表受測者滿意程度愈高，受試者在各構面的分量表之得分加總後即代表整體工作滿意度。

(三)密西根組織評鑑量表(Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale, 簡稱 MOAQS)則是由學者 Cammann(1979)等人編制，密西根組織評鑑量表包含三項全面性的構面，衡量方式皆是採取七級量表，每個構面分數，由非常不滿意到非常滿意區分為七級來衡量，將所有成績加總即為一個全面性的工作滿意度成績。

(四)工作診斷調查量表(Job Diagnosis Survey, 簡稱 JDS)由學者 Hackman 和 Oldham(1975)所編制。工作診斷調查量表包含：成長、薪水、安全、社會、直屬上司、督導等六個構面，衡量方式皆是採取七級量表，由非常不滿意到非常滿意區分為七級來衡量，可以解釋工作特性對員工工作滿意度的影響。

(五)工作滿意度調查(The Job Satisfaction Survey, 簡稱 JSS)由學者 Spector(1985)所編制，共包含薪水、升遷、直屬上司、福利、獎賞、工作情況、同事、工作特性、溝通等九個構面，每一構面有四種選項，衡量方式採分數方式衡量，成績由 1 分~6 代表非常不滿意到非常滿意，而總成績則是將九個構面分數加總，介於 36~216 分之間。

(六)一般性工作量表(The Job in General Scale, 簡稱 JIG)由學者 Ironson et al. (1989)等人編制，為一全面性的量表，型式與 JDI 工作說明量表相同，衡量方式採分數方式衡量，共包含 18 個題項，每個題項的問題是對於工作的一般性描述，包含三個選項：「是」、「不確定」、「否」，正向意見予以正分，負向意見則予以負分表示，總成績是所有題項的加總。

另外 Rousseau(1990)對於工作滿意的解釋則提出了心靈契約的觀念，「強調組織與員工的關係，最主要得靠心靈上的契合」，而此亦是學者 Lester & Kickul(2001)研究所指出的，「工作滿意度乃是 21 世紀組織的致勝關鍵，組織須設法與員工形成這個契約」。由上述之研究中，可以發現對於工作滿意度所做過之實證研究相當多，亦因其研究對象及目的之不同，所採用之工作滿意度構面亦有所不同。本研究之因素構面分類時主要參考其中內在滿意度、外在滿意度之區分構面，此種衡量工作滿意度之量測方式亦為較多國內外研究學者所採用（廖述賢、費吳琛、王儀雯，2006；廖國鋒、吳建平，2007；王怡安，2008）。簡言之比較，由於工作說明量表(JDI)單純就工作本身、薪資、升遷、管理等這些偏外在構面來考量，較無法兼顧員工心理層面；而一般性工作量表(JIG)、工作滿意度調查(JSS)或密西根組織評鑑量表(MOAQS)少見於實證研究中，故所以本研究選擇明尼蘇達滿意度量表(MSQ)作為本研究衡量工作滿意度量表。

第四節 組織公民行為

學者 Katz(1964)認為「若員工具備以下三個要素，可增進組織效能(1)個體進入組織當中，並且持續留在組織中；(2)個體必須執行工作角色的要求；(3)個體必須從事創新、自發性的行為，而這些行為不是工作角色中所規定的行為」，因此，後續學者 Smith, Organ 和 Near(1983)將第三個要素「員工必須從事創新、自發性的行為」定義為組織公民行為。

學者 Organ(1988)對組織公民行為係定義「組織公民行為為個體自發性的行為，此行為為不會直接或明確的受到正式酬賞系統所肯定，但整體而言，會增進組織功能的發揮」。後續學者大多採取此定義。組織公民行為係描述一個員工對組織是否具有向心力，是否願意繼續為組織效力，組織公民行為亦可作為該員工於工作表現的參考指標之一。學者 Podsakoff, Ahearne 和 MacKenzie (1997)以生產線員工為研究對象，結果發現組織公民行為與工作績效的質與量上均有顯著的正相關，顯示組織公民行為確實可以有效地用來指稱工作績效，作為工作績效的指標。組織公民行為已經成為組織行為學中之重要主題，(林鈺琴、陳心怡，2006)認為「在組織當中，員工若能自發性的為組織做更多貢獻，將會為組織長期帶來更高的績效」。

學者 Bateman & Organ(1983)最早對組織公民行為進行建構實證研究，他們倆提出探索可能影響組織公民行為的前置因素可採單一建構-單一路徑 (one construct-one path) 的方式，並且提出組織公民行為係指單一建構的概念。後續學者 Smith 等人依據研究訪談所得到的結果，提出組織公民行為包含「利他 (altruism) 與一般順從 (generalized compliance) 兩個構面，其中利他構面係指員工在工作相關的事件上，會自發性的幫助

他人或是團體；一般順從構面則是指員工會遵從關於工作場域的相關規定，包含人員管理、出席、時間運用等等」。

隨者時間演進後續學者再提出不同之看法，學者 Organ(1988)認為 Smith, Organ 和 Near(1983)所提出的組織公民行為架構無法完整地說明其內涵，因此另外補充組織公民行為應再包含三個構面：「謙恭有禮 (courtesy)、運動家精神 (sportsmanship)、及公民美德 (civic virtue)」。因此，使得組織公民行為擴充為五個建構，其中，「謙恭有禮」係指個體應避免與他人產生工作上的問題，並且注意自己的行為是否影響到他人；「運動家精神」係指個體應避免抱怨瑣碎的事或責罵微不足道的事；「公民美德」的內涵係指個體自發性的參與並且關心組織。學者 Graham(1991)另於研究提出組織公民行為包含「人際幫助 (interpersonal helping)、個體進取心 (individual initiative)、個人勤勉 (personal industry)、及忠誠提倡(loyal boosterism)」等四構面。近代學者 Podsakoff, MacKenzie, Paine 和 Bachrach(2000)整合了過去學者所提過的組織公民行為建構，並將過去學者的組織公民行為建構整理成七個構面，分別為：「助人行為 (helping behavior)、運動家精神 (sportsmanship)、支援組織 (organizational loyalty)、組織順從 (organizational compliance)、自動自發 (individual initiative)、公民美德 (civic virtue)、以及自我成長 (self development)」等七構面(王宜安，2008)。

綜合以上各學者之論述，截至目前為止，管理學界對於組織公民行為所含的建構模式仍意見不一致，仍無單一共識，唯一之共通點僅均認同組織公民行為是一種多建構的現象。目前國內學界針對組織公民行為的研究大多數仍採用學者 Organ(1988)對組織公民行為之定義如下：「組織公民行為是指那些並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束，而組織的正式報酬制度並未直接承認之員工行為，但整體而言組織公民行為卻是有利於組織績效」，此定義說明了組織公民行為的中心概念，此提出之組織公民行為定義包含五個構面如下：(1)利他主義：幫助他人在工作上的問題，如，對新進員工工作的指導提攜。(2)認真負責：組織成員所呈現的某些角色行為超過組織所要求的水準，如，正常出勤、準時上班、及遵守公司規定與政策。(3)運動家精神：對工作上的不便性與挫折，能夠承受而不抱怨。(4)謙恭有禮：體察自己的行為是否影響他人，如是否對工作夥伴造成不便。(5)公民道德：主動、認真與負責地參與組織活動，持續對組織貢獻(王宜安，2008)。

另外學者 Farh, Earley 和 Lin (1997)針對臺灣地區組織公民行為量表進行實證研究，建構出臺灣地區的組織公民行為五構面：「認同組織、利他主義、正直負責、人際和諧、與保護公司資源」。由於學者 Farh, Earley 和 Lin (1997) 所發展的五構面是將西方組織公

民行為與東方的特有傳統文化（例如重視人際關係）相結合，此研究特色在於不僅與國外研究中的組織公民行為概念有相通之處，更貼合了臺灣本土管理界的實際情況。參考國內學者王宜安(2008)整理之五構面的定義如下：

- (一) 認同組織：係指員工努力維護公司形象、積極參與有關活動及公司會議、主動指出建設性的改善方案等對公司整體有利的行為。
- (二) 協助同事：係指員工在工作上樂意協助同事、主動與同事協調溝通等行為。
- (三) 敬業守法：係指員工工作認真、出勤表現良好、恪守公司規定等超越組織基本要求標準之行為，並包含員工為提升工作品質，而努力自我充實之行為。
- (四) 人際和諧：係指員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和諧的政治行為。
- (五) 保護公司資源：員工不會利用上班時間或公司資源處理私人事務。

由於學者 Farh, Earley 和 Lin (1997)所發展的五構面結合東西方觀點，不僅與國外研究中的組織公民行為概念有相通之處，更貼合了臺灣本土的實際狀況，加上國內學者楊志弘、蘇妍文(2006)及王宜安、陳光毅(2008)亦採取該五構面，對臺灣的媒體組織進行組織公民行等相關實證研究，均獲得不錯之研究成果。

綜上所述，本研究探討組織公民行為係採用以學者 Farh, Earley 和 Lin (1997)所提出的組織公民行為五構面，作為本研究衡量組織公民行為測量量表，實證分析內政部移民署員工之組織公平行為。

第五節 兩兩構面間之關聯性研究

壹、領導型態與工作滿意度關聯性之研究

國內外學者在領導型態與工作滿意度關聯性之研究成果中，領導型態與工作滿意度具有顯著相關，以林揚程(2002)研究結果，「若要提高工作滿足而言，應提高關懷構面為優先，領導型態各構面與工作滿足各構面有顯著相關」。李家瑋(2004)研究結果「顯示領導型態對工作滿足有正相關，員工對企業的領導型態的滿意度愈高，其工作滿足程度及工作績效愈高。」

領導型態與工作滿足之間的關係過去已有相當多的研究進行探討，這些研究均顯示領導型態與工作滿足及員工工作滿意度有正向的影響(House, Filley 和 Kerr, 1971；Szilagyi 和 Keller, 1976；Petty Bruning, 1980；Yousef, 2000)。學者 Holdnak, Harsh 和 Bushardt(1993)發現「關懷型領導與工作滿足有顯著正向的影響」。同樣地，學者 Pool (1997)亦發現「關懷型與體制型領導型態對於工作滿足之關係是相反的，其中領導者若屬於關懷型的話，才能創造部屬之工作滿足。」

本研究綜合以上相關文獻，鑑於領導型態對於工作滿足影響中佔有非常重要的角色，過去研究結果也顯示領導型態對工作滿意度有顯著影響，故本研究此次將針對內政部移民署員工進行領導型態研究及工作滿意度之關聯性探討。

貳、領導型態與組織公民行為關聯性之研究

根據前段的文獻所敘述得知，組織公民行為強調角色外的表現，主管的領導是其中的關鍵因素之一，組織在正式報償系統之外，必須激勵員工表現適當的組織公民行為。學者 Schnake, Cochran 和 Dumler(1995)探討工作滿足、認知公平與領導行為對組織公民行為的相關研究中，發現這三個變項中，以領導型態與組織公民行為的相關程度最大。另學者 Koh, Steers 和 Terborg(1995)於組織承諾、組織公民行為以及教師對校長領導型態的滿足程度之研究，其結果發現「主管領導型態對組織承諾、組織公民行為與領導效能有較高的預測力。」

學者 Organ(1998)的實證結果顯示，「轉換型領導行為與角色外績效的關係，與交易型領導行為與角色內績效都有顯著關係」，這與學者 Smith, Organ 和 Near(1983)及 Howell 和 Frost(1989)的發現是一致的。國內學者張萱儀(1996)針對高科技公司研發人員組織公民行為進行研究，發現領導型態與組織公民行為有顯著影響。另外，國內外學者也發現，轉換型領導行為對於組織公民行為的影響，呈現顯著的正相關(Podsakoff, Mackenzie,

Moorman 和 Fetter(1990；張萱儀，1996)。國內學者王宜安、陳光毅(2008)針對媒體員工之組織公民行為進行研究，發現不同領導型態，其員工組織公民行為有顯著差異。

參、工作滿意度與組織公民行為關聯性之相關研究

學者 Bateman & Organ(1983)研究發現，「工作滿意與組織公民行為之間呈現正向關係，工作滿意對於組織公民行為具有解釋能力，工作滿意的各項構面：任務滿意、同事滿意、管理滿意、升遷滿意、薪酬滿意與組織公民行為之間亦呈顯著之正相關。」另學者 Smith, Organ 和 Near(1983)則指出，「工作滿意對於組織公民行為之利他行為(altruism)構面有顯著關係，具有解釋能力。」整體而言，大多數的學者都贊同工作滿意確實能激勵員工在組織公民行為的表現(Williams, L.J.和 Anderson, S. E., 1991; Morrison, 1994)，而學者 Daniel J. K.(2001)指出「工作滿意是組織公民行為相關研究中，使用最多之預測變項。」學者 Williams 和 Anderson(1991)針對 127 位碩士學分班成員所做的研究發現，「工作滿意構面中之正向激勵、內在工作認知、外在工作認知與利於他人之公民行為及利於組織之公民行為間具有正向關係，而認知滿意對於有利於他人之公民行為與利於組織之公民行為具有解釋力。」

而國內學者皆在各企業領域探討，探討不同之工作屬性，並常將組織公民行為與工作滿足此變項進行交互效果及關聯性的研究。簡單列舉國內學者研究成果如下，(1)學者蔡秋月(2001)研究護理人員之組織公民行為中，結果發現「組織承諾、工作滿足與組織公民行為呈正相關。」(2)學者賴明政(2004)研究結果發現「服務年資在 5 年以上，職位愈高，且年齡在 35 歲以上的組織成員，對倫理議題的認知、組織承諾、工作滿足及其組織公民行為的展現，皆優於其它人口變數。」(3)學者朱正一、李明憲、徐祥明、陳奕芝(2005)研究護理人員之組織公民行為，其研究結論也提到「組織公民行為由於能激發護理人員間的正向關係及讓員工融入組織活動而被視為重要且不可或缺的員工行為。」(4)學者葉幼梅(2006)研究結果發現「工作滿意度與組織公民行為有顯著正向關係，且員工滿意度對組織公民行為有顯著的預測力，當整體的工作滿意度愈高，整體的組織公民行為表現就愈高。」(5)另外學者戴有德、陳冠仰、陳偉仁(2007)探討組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究，就提到「旅行業員工對組織所做的付出與所得是否公平、旅行業員工對整體的工作環境是否感到滿意，都有可能影響旅行業員工留任於組織的承諾並且進一步對組織形成組織公民行為」，這份研究結果亦顯示，「程序公平及分配公平會正向影響組織公民行為；程序公平會正向影響工作滿意度；工作滿意度會正向影響組織承諾。」

綜上，目前國內外研究組織公民行為的文獻，已有相當的份量及成果，除原本建立的「工作滿意-組織公民行為」構念模式外，也有很多已經超越該構念模式，而採用許多態度變項，作為組織公民行為的預測變項。因此，在這些眾多的相關研究中，我們可以發現有許多的前因變項，都能夠有效的預測組織公民行為，其中，在意向觀點中，最多被研究組織公民行為的前因變項就是工作滿意度。由此可推知，員工工作滿意度是引發組織公民行為的重要因子，也就是說當員工工作滿意度越高，其組織公民行為傾向也就越高，雖工作滿意度與組織公民行為所建構的架構模式已常被研究者使用成為其他變項的共同因素，相關的研究也相對的在迅速的累積增加中，惟這些研究採用的前因變項，仍然是相當分歧而沒有一致的準則，而研究結果亦尚未能產生一致的結論，故本研究亦針對內政部移民署員工之工作滿意度及組織公民行為作實證性之關聯性研究。

肆、組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為關聯性之相關研究

學者鄭桂芬(1994)研究指出，「組織公平與工作投入呈現正相關」；另學者 Koh, Steers 和 Terborg(1995)及 Podsakoff 和 Rich(2000)研究發現「轉換型領導對員工績效、組織公民行為有正向影響。」另學者莊木坤(2006)研究結果中發現以下三重要結論：「一、領導型態對中階主管工作滿足有顯著正向影響；二、中階主管工作滿足對組織公民行為有顯著正向影響；三、整體影響效果而言，不論是領導型態、工作投入、工作滿足、組織承諾對於組織公民行為皆有影響。」學者 Ishak et al.(2009)研究指出「組織公平對組織公民行為有顯著正向影響。」在針對組織公民行為進行研究，發現「領導型態與組織公民行為有顯著影響，而另外主管領導型態對組織公民行為有較高的預測力」。領導型態與組織公民行為亦或是領導型態與工作滿意度的研究已有不少探討，但同時研究這三變項之間關聯性之研究的文獻並不多，故本研究亦針對內政部移民署員工之組織公平、工作滿意度及組織公民行為作實證性之關聯性研究。

由上述國內外學界之相關實證研究發現，組織公民行為已成為一新興討論議題，領導型態與其相關連性的研究，以及工作滿意度及其關連性的研究也都成為這幾年各產業探討人力資源管理的研究議題，惟過去探討領導型態及員工工作滿意度的研究也非常的多，不過以公部門為研究主體，探討組織公平、領導型態及員工工作滿意及組織公民行為的四者相關連的研究較少，國內目前並未有針對內政部移民署員工進行相關實證研究，故本研究擬以內政部移民署員工為研究對象，探討其組織公平、領導型態、員工工作滿意度及其組織公民行為做深入的研究及實證探討。

第三章 研究方法

本研究旨在探討內政部移民署不同單位性質員工及不同人口變項下對於組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為是否有差異，及組織公民行為與組織公平、領導型態與工作滿意度間的關連性。為了達到研究目的，本研究除了透過前一章的文獻探討來建構理論基礎，在本章第一節會說明本研究之研究架構；第二節建立本研究之研究假設；第三節說明各構面的操作型定義與衡量方法；第四節問卷設計與樣本收集；第五節為資料分析方法。

第一節 研究架構

經由文獻探討、觀念釐清、整合各文獻的觀點，雖然過去學術界分別對不同產業別的組織公民行為或是組織公平、領導型態、工作滿意度做過相當多的相關研究，但對於公部門多僅限於教育界或國營事業，尚未有以內政部移民署員工為主軸來探討組織公民行為與組織公平、領導型態及工作滿意度之研究。因此本研究提出如下圖 3-1 所示之研究架構：

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討

-以內政部移民署員工為例

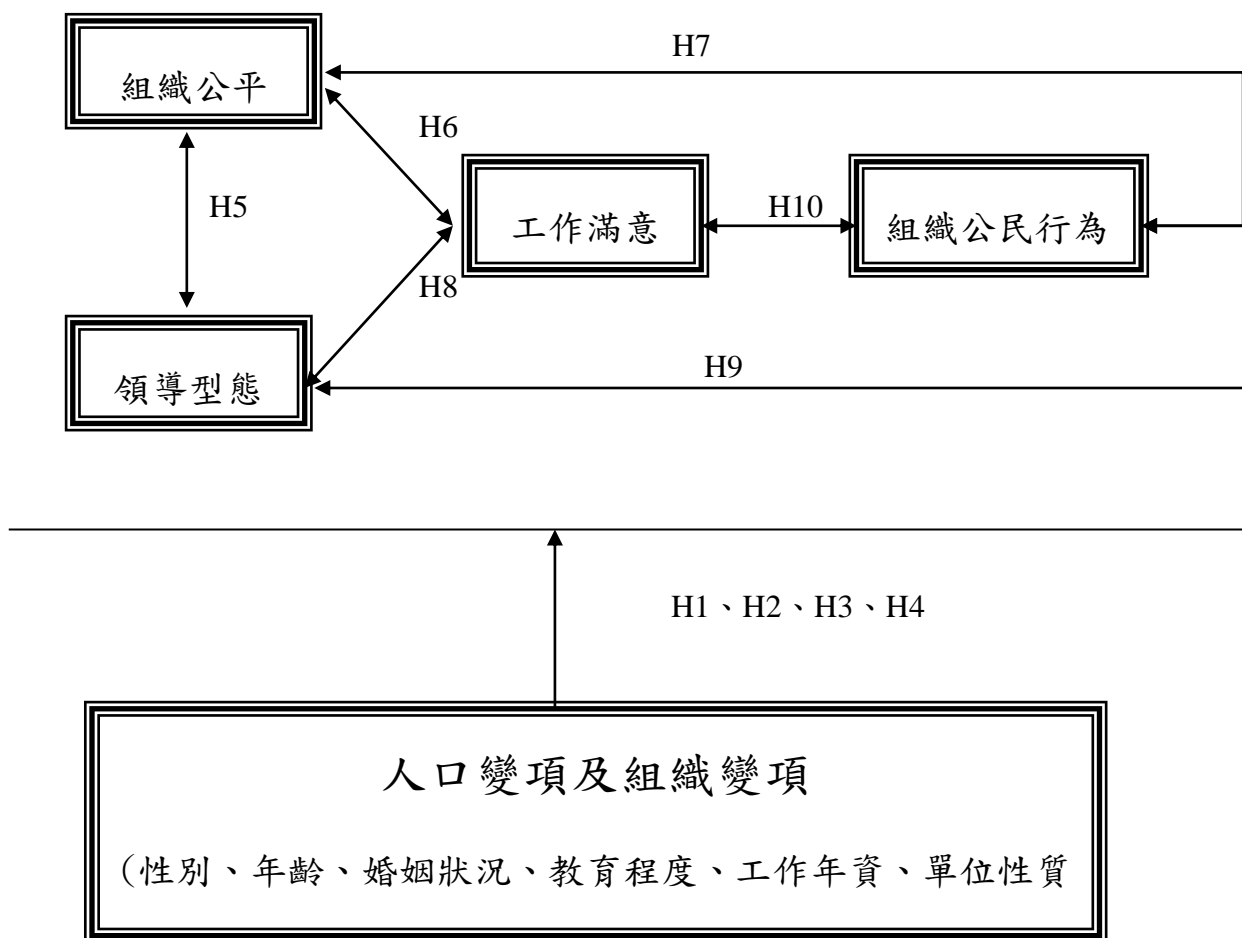


圖 3-1 本研究之觀念性架構

第二節 研究假設

本節將分別說明根據文獻探討所建構之研究架構與配合本研究之研究目的，所提出之研究假設，以便後續研究之驗證分析，說明如下：

H1：不同個人基本資料與員工認知之組織公平有顯著差異

- H1-1：性別不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-2：年齡不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-3：婚姻狀況不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-4：教育程度不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-5：服務年資不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-6：單位性質不同與員工認知之組織公平有顯著差異
- H1-7：職位等級不同與員工認知之組織公平有顯著差異

H2：不同個人基本資料員工認知之領導型態有顯著差異

- H2-1：性別不同與員工認知之領導型態有顯著差異
- H2-2：年齡不同與員工認知之領導型態顯著差異
- H2-3：婚姻狀況不同與員工認知之領導型態有顯著差異
- H2-4：教育程度不同與員工認知之領導型態有顯著差異
- H2-5：服務年資不同與員工認知之領導型態有顯著差異
- H2-6：單位性質不同與員工認知之領導型態有顯著差異
- H2-7：職位等級不同與員工認知之領導型態有顯著差異

H3：不同個人基本資料對於員工在工作滿意度有顯著差異

- H3-1：性別不同對於員工在工作滿意度有顯著差異
- H3-2：年齡不同對於員工在工作滿意度顯著差異
- H3-3：婚姻狀況不同對於員工在工作滿意度有顯著差異
- H3-4：教育程度不同對於員工在工作滿意度有顯著差異
- H3-5：服務年資不同對於員工在工作滿意度有顯著差異
- H3-6：單位性質不同對於員工在工作滿意度有顯著差異
- H3-7：職位等級不同對於員工在工作滿意度有顯著差異

H4：不同個人基本資料對於員工在組織公民行為有顯著差異

- H4-1：性別不同對於員工在組織公民行為有顯著差異
- H4-2：年齡不同對於員工在組織公民行為顯著差異
- H4-3：婚姻狀況不同對於員工在組織公民行為有著差異
- H4-4：教育程度不同對於員工在組織公民行為有顯著差異
- H4-5：服務年資不同對於員工在組織公民行為有顯著差異

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討

-以內政部移民署員工為例

H4-6：單位性質不同對於員工在組織公民行為有顯著差異

H4-7：職位等級不同對於員工在組織公民行為有顯著差異

H5：組織公平與領導型態有顯著關聯性

H5-1：組織公平與轉換型領導有顯著相關

H5-2：組織公平與交易型領導有顯著相關

H6：組織公平與工作滿意度有顯著關聯性

H6-1：組織公平與外在滿足有顯著相關

H6-2：組織公平與內在滿足有顯著相關

H7：組織公平與組織公民行為有顯著關聯性

H7-1：組織公平與認同組織有顯著相關

H7-2：組織公平與協助同事有顯著相關

H7-3：組織公平與敬業守法有顯著相關

H7-4：組織公平與人際和諧有顯著相關

H7-5：組織公平與保護公司資源有顯著相關

H8：工作滿意度對於領導型態有顯著關聯性

H8-1：工作滿意度與轉換型領導有顯著相關

H8-2：工作滿意度與交易型領導有顯著相關

H9：工作滿意度與組織公民行為有顯著關聯性

H9-1：工作滿意度與認同組織有顯著相關

H9-2：工作滿意度與協助同事有顯著相關

H9-3：工作滿意度與敬業守法有顯著相關

H9-4：工作滿意度與人際和諧有顯著相關

H9-5：工作滿意度與保護公司資源有顯著相關

H10：領導型態與組織公民行為有顯著關聯性

H10-1：領導型態與認同組織有顯著相關

H10-2：領導型態與協助同事有顯著相關

H10-3：領導型態與敬業守法有顯著相關

H10-4：領導型態與人際和諧有顯著相關

H10-5：領導型態與保護公司資源有顯著相關

第三節 操作型定義與衡量方法

壹、各構面之操作型定義

本研究主要探討組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為間之研究，以「內政部移民署員工」為研究對象。各構面因素之衡量變數及操作性定義，乃是參考以往之文獻資料，再配合本研究之需要而決定，「組織公平」、「領導型態」、「工作滿意度」、「組織公民行為」、「個人基本資料」等變數的組成因素如下：

(一)組織公平

本研究對於「組織公平」的操作型定義，乃綜合學者 Folger(1987)和 Greenberg(1987)及 Skarlicki(2005)等人的定義，認為組織公平係包含程序公平與分配公平，因程序公平與互動公平中有相互重疊之部分，且個人對於程序公平之知覺主要是受到個人在過程中是否被公平對待所影響，其操作型定義如下：

- (1) 程序公平：係指員工對於組織在制定決策過程中，所依據之決策標準獲評估方法，程序上是否有公平之認知。
- (2) 分配公平：係指員工對於組織各項資源分配結果與決策內容是否有公平性之認知。

(二)領導型態

本研究對於「領導型態」的操作型定義，乃參照學者 Bass(1985)的論點，將領導型態分為轉換型領導及交易型領導，其操作型定義如下：

- (1) 轉換型領導：係指領導者藉由理想和願景來影響部屬，並運用各種激勵策略來加以提升部屬之高層次工作動機，以及超越期望績效之自信，讓組織成員對於此願景有共同努力目標及具體行動方向，藉以促進組織發展。
- (2) 分配型領導：領導者與部屬之間透過利益交換為基礎，使部屬完成領導者指定之任務，包含權變獎勵及例外管理。

(三)工作滿意度

本研究對於「工作滿意度」的操作型定義，主要是參考學者 Smith(1969)及許士軍(1995)的定義，認為工作滿意度是「工作者對於工作中各個構面因素所產生之情感性反應，包含工作本身、薪資、升遷狀況等等」。

在衡量工作滿意度方面，主要是參考 Weiss, Davis, England 和 Lofquist (1967) 等人編製之明尼蘇達滿意度量表(Minnesota Satisfaction, 簡稱 MSQ) 衡量工作滿意度之問卷修改而成，將工作滿意度分為：「內在滿足」及「外在滿足」兩構面，此量表可以測出受測者對於該工作的內在滿意度及外在滿意度。

- (3) 外在滿足：係指個人對於目前工作未來升遷性、所獲得報酬及獎賞、組織實施政策之方法或是技術上督導等方面，所感到滿意的程度。
- (4) 內在滿足：係指個人運用自己能力的機會、自由判斷，對其工作活動性、獨立性、創造性、變化性、穩定性，運用自己的方法處理事物的機會、從工作中所獲得之成就感等方面，所感到滿意的程度。

(四)組織公民行為

本研究採用以 Farh, Earley 和 Lin (1997) 所提出的組織公民行為五構面，作為研究架構之基礎，以進行實證分析。五構面的定義如下：

- (1) 認同組織：定義為員工努力維護公司形象、積極參與有關活動及公司會議、主動指出建設性的改善方案等對公司整體有利的行為。
- (2) 協助同事：員工在工作上樂意協助同事、主動與同事協調溝通等行為。
- (3) 敬業守法：定義為員工工作認真、出勤表現良好、恪守公司規定等超越組織基本要求標準之行為，並包含員工為提升工作品質，而努力自我充實之行為。
- (4) 人際和諧：定義為員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和諧的政治行為。
- (5) 保護公司資源：員工不會利用上班時間或公司資源處理私人事務

(五)人口變項及組織變項

本研究將個人基本資料定義依研究重點及探討的方向分為「人口變項」及「組織變項」等兩大項。在組織變項係員工所屬之單位性質，以內政部移民署員工現行單位工作性質來區分為國境事務、專勤事務、服務站事務、收容事務及署本部及大隊部等五大項。而個人變項部分參考方慈霞(2011)、王怡安(2008)、李欣怡(2005)及 Don and Philip(2005)等學者之研究，分為：「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「工作年資」及「職位等級」等六項，以下就各變項的分類內容說明如下：

- (1) 性別：分為「男性」與「女性」。

- (2) 年齡：問卷設計分為 30 歲以下、31 至 35 歲、36 至 40 歲、41 至 45 歲、46 至 50 歲、51 至 55 歲及 56 歲以上，但是考量問卷回收情況及統計分析方面的考量，故題項合併 30 歲以下、31 至 35 歲、36 至 40 歲、41 至 45 歲及 46 歲以上，共 5 組。
- (3) 婚姻狀況：分為「已婚」及「未婚」。
- (4) 教育程度：分為專科、高中(含)以下、大學及碩士(含)以上。
- (5) 工作年資：問卷主要是詢問填答者在內政部移民署該單位的工作經驗年數，分為 1 年以下、1 年至 2 年、2 至 3 年及 3 年以上，在資料回收後，為了後續統計分析的考量，故題項合併為 1 年以下、1 年至 2 年、2 年以上，共 3 組。
- (6) 職位等級：問卷設計分為四職等(含)以下及其他、五職等至七職等、八職等至九職等及十職等以上，但是考量問卷回收情況，十職等以上數量太少，鑒於內政部移民署八職等以上除專員外多為管理階層，故基於統計分析方面的考量，將題項四職等(含)以下及其他、五職等至七職等、八職等以上，共 3 組。

第四節 問卷設計與樣本收集

本研究的對象為內政部移民署員工，採便利抽樣的方式。在問卷設計上，將單位工作性質樣本主要區分為國境事務、專勤事務、服務站事務、收容所事務與署本部及大隊部等五大工作性質，因雖然民國 102 年 1 月 2 日起內政部移民署已經組改為北區事務大隊、中區事務大隊、南區事務大隊及國境事務大隊，但是每個大隊間工作屬性的工作內容性質仍是有不同的區分，若是僅以現有組織架構來做為研究的樣本，恐對於實務上沒有太大區別實益，再者不同的單位工作性質在組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為是否有所差異，才是本研究有興趣之重點，故將此作為分類。本研究共回收 214 筆樣本，其中國境事務員工共有 40 筆、專勤事務員工共有 77 筆、服務站事務員工共有 32 筆、收容所事務員工共有 35 筆及署本部及大隊部則有 30 筆樣本。

本研究之問卷設計共分為五部分：「組織公平」、「領導型態」、「工作滿意度」、「組織公民行為」及「個人基本資料」。主要是以 Likert 五點量表來衡量，1 至 5 分別為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，除了個人基本資料外，編製方式採用結構式的封閉型問卷，由受測者自由勾選。問卷整體架構、題數及衡量方式，如表 3-1 所示。

表 3-1：正式問卷內容

	問題構面	問項題數	衡量尺度	量表方式	
第一部分	組織公平 共 11 題	程序公平	共 6 題	區間尺度	Likert 五點量表
		分配公平	共 5 題		
第二部分	領導型態 共 28 題	轉換型領導	共 18 題	區間尺度	Likert 五點量表
		分配型領導	共 10 題		
第三部分	工作滿意度 共 18 題	外在滿足	共 9 題	區間尺度	Likert 五點量表
		內在滿足	共 10 題		
第三部分	組織公民行為 共 20 題	認同組織	共 4 題	區間尺度	Likert 五點量表
		協助同事	共 4 題		
		敬業守法	共 5 題		
		人際和諧	共 4 題		
		保護公司資源	共 3 題		
第五部分	個人基本資料	共 7 題			

資料來源：本研究整理

第五節 資料分析方法

為了達到本研究目的與研究假說之驗證，透過問卷調查之方法進行收集資料，並運用統計方法進行資料分析，以探究得知內政部移民署員工不同個人變數對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為是否有差異，及組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為間的相關程度。質化研究以文獻分析法為主；量化研究的部分則是利用問卷調查法，本研究將使用 SPSS for Windows 10.0 統計套裝軟體作為資料分析工具，分析內容包括：敘述性統計分析、信度與效度檢定、因素分析、變異數分析及相關分析等。依序介紹如下：

(一) 內部一致性分析 (Internal Consistency Analysis)

本研究將採用 Cronbach's α 係數來衡量各變數構面的內部一致性，信度分析可以衡量出問卷的可靠度、一致性與穩定性。當 Cronbach's α 值越大，表示該因素各細項間的相關性越大，亦即內部一致性越高。根據 Cuieford(1965)認為 Cronbach's α 值大於 0.7 則代表因素具有高信度，介於 0.7 和 0.35 間尚可，若低於 0.35 時，才應該拒絕使用。

(二) 效度分析

問卷效度分析是探討一個變數是否真的能夠量測出我們想要測量的目的，即使是一個量表具有良好的信度，並不能保證也具有效度。而內容效度是指內容的代表性或內容產生過程中內容母體抽樣的適切性，常用的準則是則是主觀判斷，不過判斷過程中，文獻的探討與專家的研究者的經驗是必要的(Kerlinger, 1986)。本研究各變數是根據理論架構而來，因此本研究使用較合適的內容效度(content validity)。

在本研究中，問卷是根據文獻推導與理論基礎，並參考以往學者對於類似研究之問卷修改而成，並且與學術專家討論過，故本研究問卷在理論基礎與內容效度上具有一定的水準。例如工作滿意度的部分，Weiss, Davis, England 和 Lofquist (1967)等人編製之 MSQ 量表相關研究相當完整，之後陸續有學者以其模式進行不同領域的研究，皆有顯著的成果，因此，此模式具有良好的效度與信度。

(三) 因素分析

因素分析法是屬於多變量分析法中互依分析方法的一種技術，其目的是將彼此相關的變數，轉化成少數有概念性意義的因素。本研究採用主成分因素分析法與最大變

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討

-以內政部移民署員工為例

異法旋轉轉軸，分別對組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為等構面進行因素之萃取，以簡化各構面之變數以利於後續之分析。

(四) 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本研究利用變異數分析來檢定不同單位性質及人口變項在各構面間的差異，若有顯著差異則再以 Scheffe' 多重比較進行各群間之差異比較。

(五) 相關分析(Correlation Analysis)

本研究利用皮爾森相關係數(Pearson Correlation Coefficient)來檢定兩兩構面間的相關程度，主要分析組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為間的相關性，當相關係數的絕對值在 0.15 至 0.39 稱低度相關(Modestly correlated)；數值介於 0.4 至 0.69 間則為中度相關(Moderately correlated)；而數值介於 0.7 至 0.99 則為高度相關(Highly correlated)。

(六) 文獻分析法(Literature Review)

文獻分析法主要是將國內外有關組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為等相關主題之期刊論文、學術會議報告、研討會資料、專書及統計報告等蒐集並彙整分析，並與國內外相關實證研究的結果進行比較分析(李欣怡，2007)。

(七) 問卷調查法(questionnaire survey)

量化是描述事實的方法之一，本研究經由問卷調查來分析內政部移民署員工不同的單位性質及人口變項對於組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為是否有差異外，進一步分析組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為的相關性，藉由統計分析的結果除了可供內政部移民署實務管理上參考外，研究成果亦可提供後續相關研究之用。

第四章 資料分析與研究結果

第一節 資料結構分析

本研究以內政部移民署員工為研究對象，探討組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之差異研究。採用便利抽樣的方式發放問卷，主要區分(1)組織變項1題：該單位的工作性質，區分為國境事務、專勤事務、服務站事務、收容事務與署本部及大隊部等工作性質(2)人口變項6題：分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、在該單位的工作年資與職等等級等個人基本資料。

壹、 組織變項-單位工作性質

在受測者所屬單位之工作屬性分佈方面，並沒有遺漏值，樣本數為214份，其中以專勤事務佔36%最多；其次為國境事務，佔18.7%；收容事務，佔16.4%；服務站事務佔15%，而大隊部及署本部所佔的比例最少，僅佔全部樣本的14%，詳細分配情形如表4-1。

表 4-1：有效樣本之受測者所屬單位之工作屬性

類別	有效回收問卷數	百分比
國境事務	40	18.7
專勤事務	77	36
服務站事務	32	15
收容事務	35	16.4
大隊部及署本部	30	14
總計	214	100

資料來源：本研究整理

貳、 人口變項-性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作年資、職位等級

在性別分佈方面，受測者的性別分佈方面並沒有遺漏值，樣本數為 214 份，整體樣本數分佈女性多於男性，女性佔 57.5%；男性佔 42.5%，詳細分配情形如表 4-2。

表 4-2：有效樣本之受測者之性別

類別	有效回收問卷數	百分比
女性	123	57.5
男性	91	42.5
總計	214	100

資料來源：本研究整理

在受測者的年齡分佈方面並沒有遺漏值，樣本數為 214 份，其中因為 56 歲以上的樣本數過少，為了利於往後的統計分析因此併入 46 歲至 50 歲區間，為 46 歲以上，佔 15%。以 31~35 歲的受測者為最多，佔 29.0%；其次為年齡在 36~40 歲，佔 28%；而年齡在 41~45 歲，佔 16.8%；年齡 30 歲以下的樣本所佔比例最少，僅佔全部的 11.2%，詳細分配情形如表 4-3。

表 4-3：有效樣本之受測者之年齡

類別	有效回收問卷數	百分比
30 歲以下	24	11.2
31~35 歲	62	29.0
36~40 歲	60	28.0
41~45 歲	36	16.8
46 歲以上	32	15.0
總計	214	100

資料來源：本研究整理

在婚姻狀況分佈方面，受測者的婚姻狀況分佈方面並沒有遺漏值，樣本數為 214 份，整體樣本數分佈未婚多於已婚，未婚佔 53.7%；已婚佔 46.3%，詳細分配情形如表 4-4。

表 4-4：有效樣本之受測者之婚姻狀況

類別	有效回收問卷數	百分比
已婚	99	46.3
未婚	115	53.7
總計	214	100

資料來源：本研究整理

在受測者的教育程度分佈方面，並沒有遺漏值，樣本數為 214 份，整體以大學程度的樣本數最高，佔 49.1%；其次為碩士(含)以上，佔 38.1%；而專科及高中(含)以下所佔的比例最少，僅為全部樣本的 12.1%，詳細分配情形如表 4-5。

表 4-5：有效樣本之受測者之教育程度

類別	有效回收問卷數	百分比
專科及高中(含)以下	26	12.1
大學	105	49.1
碩士(含)以上	83	38.8
總計	214	100

資料來源：本研究整理

受測者在該單位的工作年資分佈方面，扣除遺漏值後的樣本數為 214 份，其中因為工作年資 2 年至 3 年的樣本數過少，為了利於往後的統計分析因此併入 3 年以上區間為在該單位工作年資 2 年以上，佔 43.5%；而以工作年資 1 年~2 年佔 42.1% 最多；工作經驗為 1 年以下的樣本數最少，僅佔全部樣本的 14.5%，詳細分配情形如表 4-6。

表 4-6：有效樣本之受測者之工作年資

類別	有效回收問卷數	百分比
1 年以下	31	14.5
1 年~2 年	90	42.1
2 年以上	93	43.5
總計	214	100

資料來源：本研究整理

受測者的職等等級分佈方面，並沒有遺漏值，樣本數為 214 份，其中因為職等十職等以上的樣本數過少，為了利於往後的統計分析因此併入八職等至九職等區間，為在該單位工作職等八職等以上，佔 20.1%；職務等級以五職等至七職等的比例最多，佔 55.1%；而職位等級為四職等(含)以下及其他的樣本數最少，僅占全部樣本的 24.8%，詳細分配情形如表 4-7。

表 4-7：有效樣本之受測者之職等等級

類別	有效回收問卷數	百分比
四職等(含)以下及其他	53	24.8
五職等至七職等	118	55.1
八職等(含)以上	43	20.1
總計	214	100

資料來源：本研究整理

參、 信度與效度分析

在信度分析方面，本研究將採用 Cronbach's α 係數來衡量各變數構面的內部一致性。當 Cronbach's α 係數越大，表示該因素各細項間的相關性越大，亦即內部一致性越高。根據 Cuieford(1965)認為 Cronbach's α 值大於 0.7 則代表因素具有高信度，介於 0.7 和 0.35 間尚可，若低於 0.35 時，才應該拒絕使用。

本研究信度分析結果如表 4-8 所示。在組織公平部分，整體 Cronbach's α 係數為 0.903，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7；在領導型態部分，整體 Cronbach's α 係數為 0.745，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7；在工作滿意度部分，整體 Cronbach's α 係數為 0.907，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7；在組織公民行為部分，整體 Cronbach's α 係數為 0.883，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.5。

表 4-8：各變項之信度分析表 (n=214)

研究變項	研究構面	題數	Cronbach's α	
組織公平	程序公平	共 6 題	0.910	0.903
	分配公平	共 5 題	0.853	
領導型態	轉換型領導	共 18 題	0.745	0.810
	分配型領導	共 10 題	0.892	
工作滿意度	外在滿足	共 9 題	0.851	0.907
	內在滿足	共 10 題	0.757	
組織公民行為	認同組織	共 4 題	0.838	0.883
	協助同事	共 4 題	0.682	
	敬業守法	共 5 題	0.763	
	人際和諧	共 4 題	0.622	
	保護公司資源	共 3 題	0.512	

資料來源：本研究整理

綜合以上所述，本研究之變項各構面的問項大致在可信程度的範圍，因此，本研究問卷具有一定程度的穩定性及內部一致性。

在效度分析方面，本研究中問卷是根據文獻推導與理論基礎，並參考以往學者對於類似研究之問卷修改而成，並且與學術專家討論過，故本研究問卷在理論基礎與內容效度上具有一定的水準。

肆、因素分析

本研究針對「組織公平」、「領導型態」、「工作滿意度」與「組織公民行為」等變項進行因素分析，藉此萃取出各構面間的題項。本研究採用主成分分析法，利用最大變異法進行轉軸，以特徵值大於 1 為取決因素之標準，旋轉的因素取決標準必須因素負荷量決定值大於 0.5 以上。茲將所萃取的因素及各構面的題數與累積解釋變異量討論如下：

表 4-9：各變項之因素分析表 (n=214)

研究變項	研究構面	題數	累積解釋變異量
組織公平	程序公平	共 6 題	68.3%
	分配公平	共 5 題	
領導型態	轉換型領導	共 18 題	68.5%
	分配型領導	共 10 題	
工作滿意度	外在滿足	共 9 題	71.4%
	內在滿足	共 10 題	
組織公民行為	認同組織	共 4 題	63.1%
	協助同事	共 4 題	
	敬業守法	共 5 題	
	人際和諧	共 4 題	
	保護公司資源	共 3 題	

資料來源：本研究整理

第二節 各變項間的差異分析

第一項 性別之獨立樣本 T 檢定

本研究為了探討性別在組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為等各變項間是否具有顯著差異，故以獨立樣本 t 檢定來一一作分析，其分析結果如表 4-10 所示。

表 4-10：性別在各構面上之 t 檢定表

構面	變項	研究對象		t 值	p 值
		男性	女性		
公 組 平 織	程序公平	0.068	-0.050	0.862	0.331
	分配公平	0.211	-0.156	2.703	0.116
型 領 態 導	轉換型領導	0.082	-0.060	1.036	0.003**
	分配型領導	0.101	-0.075	1.280	0.051
意 工 度 作 滿 滿	外在滿足	0.190	--0.141	2.428	0.798
	內在滿足	0.010	-0.007	0.129	0.733
組 織 公 民 行 為	認同組織	0.242	-0.179	3.115	0.449
	協助同事	0.017	-0.012	0.220	0.843
	敬業守法	-0.047	0.035	-0.596	0.033*
	人際和諧	-0.121	0.089	-1.535	0.120
	保護公司資源	0.014	-0.010	0.179	0.005**

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-10 中，我們可以得知性別在領導型態中的轉換型領導 ($t=1.036$, $p<0.01$) 與組織公民行為中的敬業守法 ($t=-0.596$, $p<0.05$) 及保護公司資源 ($t=0.179$, $p<0.01$) 呈現顯著差異，而性別在組織公平與工作滿意度各變項中則無顯著差異。

進一步分析，男性較女性的在轉換型領導及保護公司資源中的因素平均數較大，顯示出男性較女性重視轉換型領導及有較高保護公司資源的傾向，而在敬業守法構面的因素平均數，則是女性大於男性，顯示女性較有敬業守法的傾向，本研究認為可能是由於在華人文化中對於女性及男性所要求的標準並不相同，在遵循儒家文下的道德觀下，男性較重視轉換型領導以及對於保護公司資源有較高的傾向。

第二項 婚姻狀況之獨立樣本 T 檢定

本研究為了探討婚姻狀況在組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為等各變項間是否具有顯著差異，故以獨立樣本 t 檢定來一一作分析，其分析結果如表 4-11 所示。

表 4-11：婚姻狀況在各構面上之 t 檢定表

構面	變項	研究對象		t 值	p 值
		已婚	未婚		
公平組織	程序公平	0.055	-0.047	0.753	0.155
	分配公平	0.234	-0.201	3.254	0.026*
型態領導	轉換型領導	0.131	-0.113	1.798	0.003**
	分配型領導	0.100	-0.086	1.363	0.608
工作滿意度	外在滿足	0.177	-0.152	2.439	0.165
	內在滿足	0.172	-0.148	2.361	0.739
組織公民行為	認同組織	0.347	-0.299	4.977	0.714
	協助同事	-0.050	0.043	-0.686	0.277
	敬業守法	0.000	-0.000	0.006	0.136
	人際和諧	0.082	-0.071	1.120	0.275
	保護公司資源	-0.090	0.077	-1.227	0.045*

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-11 中，我們可以得知婚姻狀況在組織公平中的分配公平($t=3.243$, $p<0.05$)、領導型態中的轉換型領導 ($t=1.798$, $p<0.01$) 與組織公民行為中保護公司資源 ($t=-1.227$, $p<0.05$) 呈現顯著差異，而婚姻狀況工作滿意度各變項中則無顯著差異。

進一步分析，已婚較未婚在分配公平及轉換型領導中的因素平均數較大，顯示出已婚較未婚能重視分配公平的情形及轉換型領導的傾向，本研究認為可能是由於在華人文化中家庭觀念影響重大，當已婚者在家庭中是分配資源的角色時，可能在工作上也要求得到分配的公平，故已婚者在工作上會比未婚者較重視分配公平以及對於轉換型領導有較高的傾向；而保護公司資源方面，則是未婚者高於已婚者；另從工作滿意度的結果顯示，已婚與否在工作滿意度並無太大差異。

第三項 單位工作性質之變異數分析

本研究為驗證假說中有關單位工作性質不同，分別對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為各變項間是否有顯著差異，整理分析結果表如表 4-12 所示。

表 4-12：單位工作性質不同在各構面之變異數分析表

構面	變項	單位工作性質					F 值	p 值	Scheffe
		A	B	C	D	E			
		國境 事務 N=40	專勤 事務 N=77	服務 站事 務 N=32	收容 事務 N=35	署本 部及 大隊 部 N=30			
公平	組織								
	程序公平	0.358	0.026	0.207	-0.770	0.131	7.867	0.000***	A,B,C,E>D
	分配公平	-0.412	0.373	-0.376	-0.117	0.128	6.346	0.000***	B>A,C
型態	領導								
	轉換型領導	-0.182	0.282	0.119	-0.536	0.017	4.835	0.001**	B>D
	分配型領導	-0.246	0.153	0.153	-0.418	0.259	3.437	0.010**	
意度	工作								
	滿意								
	外在滿足	-0.546	0.178	0.165	-0.053	0.157	4.273	0.002**	B>A
	內在滿足	0.047	-0.012	0.213	-0.593	0.434	5.275	0.000***	C,E>D
組織	公民								
	行為								
	認同組織	-0.163	0.052	-0.010	-0.631	0.833	10.658	0.000***	E>A,B,C,D ; B>D
	協助同事	0.072	-0.139	-0.181	0.294	0.111	1.564	0.185	
	敬業守法	-0.437	0.139	0.261	0.243	-0.338	4.496	0.002**	
	人際和諧	0.342	0.302	-0.637	-0.361	-0.129	8.501	0.000***	A,>C,D ; B>C,D
	保護公司資源	-0.164	0.235	-0.132	0.128	-0.393	2.885	0.024*	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

一、由表 4-12 可以發現，單位性質不同對於組織公平中的程序公平（F=7.867，p<0.001）及分配公平（F=6.346，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，國境事務、專勤事務、服務站事務與署本部及大隊部皆比收容事務更重視程序公平；而在分配公平方面，專勤事務比國境事務及服務站事務更重視分配公平。

二、由表 4-12 可以發現，單位性質不同對於領導型態中的轉換型領導（F=4.835，p<0.01）及分配型領導（F=3.437，p<0.01）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，專勤事務比收容事務更重視轉換型領導。

三、由表 4-12 可以發現，單位性質不同對於工作滿意度中的外在滿足（F=4.273，

$p < 0.01$) 及內在滿足 ($F=5.275$, $p < 0.001$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，專勤事務較國境事務感受到外在滿足；而在內在滿足方面，服務站事務與署本部及大隊部比收容事務更感受到內在滿足。

四、由表 4-12 可以發現，單位性質不同對於組織公民行為中的認同組織 ($F=10.658$, $p < 0.001$)、敬業守法 ($F=4.496$, $p < 0.01$)、人際和諧 ($F=8.501$, $p < 0.001$) 及保護公司資源 ($F=2.885$, $p < 0.05$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，署本部及大隊部皆比國境事務、專勤事務、服務站事務及收容事務更認同組織，而專勤事務又比收容事務認同組織；在人際和諧方面，國境事務及專勤事務分別比服務站事務及收容事務更重視人際和諧。

第四項 年齡之變異數分析

本研究為驗證假說中有關年齡不同，分別對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為各變項間是否有顯著差異，整理分析結果表如表 4-13 所示。

表 4-13：年齡不同在各構面之變異數分析表

構面	變項	年齡					F 值	p 值	Scheffe
		A	B	C	D	E			
		30 歲 以下 N=24	31 歲 至 35 歲 N=62	36 歲 至 40 歲 N=60	41 歲 至 45 歲 N=36	46 歲 以上 N=32			
公平組織	程序公平	0.091	-0.227	-0.175	0.156	0.525	3.951	0.004**	E>B,C
	分配公平	-0.376	-0.102	0.145	0.052	0.149	1.548	0.190	
型領導	轉換型領導	-0.142	-0.126	-0.250	0.134	0.669	5.486	0.000***	E>A,B,C
	分配型領導	-0.182	-0.076	-0.193	0.050	0.591	3.872	0.005**	E>B,C
滿意度	工作外 外在滿足	-0.266	-0.174	-0.066	0.096	0.553	3.678	0.006**	E>A,B
	工作內 內在滿足	-0.307	-0.217	0.045	0.018	0.546	3.924	0.004**	E>A,B
組織公民行為	認同組織	-0.305	-0.257	-0.176	0.241	0.788	8.633	0.000***	E>A,B,C
	協助同事	0.195	0.068	0.022	-0.205	-0.091	0.751	0.558	
	敬業守法	0.136	0.022	0.031	0.023	-0.230	1.257	0.288	
	人際和諧	0.090	-0.007	0.045	-0.169	0.051	0.355	0.841	
	保護公司資源	0.136	0.022	0.031	0.023	-0.230	0.560	0.692	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

一、由表 4-13 可以發現，年齡不同對於組織公平中的程序公平 (F=3.951, p<0.01) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，年齡 46 歲以上比年齡 31 歲至 35 歲及 36 歲至 40 歲的人更重視程序公平。

二、由表 4-13 可以發現，年齡不同對於領導型態中的轉換型領導 (F=5.486, p<0.001) 及分配型領導 (F=3.872, p<0.01) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，年齡 46 歲以上比年齡 30 歲以下、年齡 31 歲至 35 歲及 36 歲至 40 歲的人更重視轉換型領導；而在分配型領導方面，年齡 46 歲以上亦比年齡 31 歲至 35 歲及 36 歲至 40 歲的人更為重視。

三、由表 4-13 可以發現，年齡不同對於工作滿意度中的外在滿足 (F=3.678, p<0.01)

及內在滿足 ($F=3.924$, $p<0.01$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，年齡 46 歲以上比年齡 30 歲以下及年齡 31 歲至 35 歲的人更感受到外在滿足及內在滿足。

四、由表 4-13 可以發現，年齡不同僅對於組織公民行為中的認同組織 ($F=8.633$, $p<0.001$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，年齡 46 歲以上比年齡 30 歲以下、年齡 31 歲至 35 歲及 36 歲至 40 歲的人更認同組織。

第五項 教育程度之變異數分析

本研究為驗證假說中有關教育程度不同，分別對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為各變項間是否有顯著差異，整理分析結果表如表 4-14 所示。

表 4-14：教育程度不同在各構面之變異數分析表

構面	變項	教育程度			F 值	p 值	Scheffe
		A	B	C			
		專科及 高中以 下 N=26	大學 N=105	碩士以 上 N=83			
公平 組織	程序公平	-0.669	-0.046	0.277	10.544	0.000***	B,C>A
	分配公平	0.377	-0.068	-0.031	2.166	0.117	
型 態 領 導	轉換型領導	-0.645	-0.125	0.361	12.958	0.000***	C>B>A
	分配型領導	-0.504	-0.136	0.330	9.535	0.000***	C>A,B
意 度 工 作 滿	外在滿足	0.120	-0.126	0.121	1.650	0.195	
	內在滿足	-0.461	-0.123	0.301	7.809	0.001**	C>A,B
組 織 公 民 行 為	認同組織	0.067	-0.144	0.161	2.266	0.106	
	協助同事	-0.231	0.000	0.072	0.912	0.403	
	敬業守法	-0.374	0.034	0.074	2.134	0.121	
	人際和諧	-0.625	0.216	-0.077	8.327	0.000***	B,C>A
	保護公司資源	-0.175	0.055	-0.015	0.574	0.564	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

一、由表 4-14 可以發現，教育程度不同對於組織公平中的程序公平（F=10.544，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，教育程度為大學及碩士以上比專科及高中以下的人更重視程序公平

二、由表 4-14 可以發現，教育程度不同對於領導型態中的轉換型領導（F=12.958，p<0.001）及分配型領導（F=9.535，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，重視轉換型領導教育程度高低分別為碩士以上、其次大學最後是專科及高中以下的人；而在分配型領導方面，教育程度為碩士以上比專科及高中以與大學的人更為重視。

三、由表 4-14 可以發現，教育程度不同對於工作滿意度中的內在滿足（F=7.809，

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討
-以內政部移民署員工為例

$p < 0.01$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，教育程度為碩士以上比專科及高中以與大學的人更感受到外在滿足及內在滿足。

四、由表 4-14 可以發現，教育程度不同僅對於組織公民行為中的人際和諧 ($F=8.327, p < 0.001$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，教育程度為大學及碩士以上比專科及高中以下的人更認同組織。

第六項工作年資之變異數分析

本研究為驗證假說中有關工作年資不同，分別對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為各變項間是否有顯著差異，整理分析結果表如表 4-15 所示。

表 4-15：工作年資不同在各構面之變異數分析表

構面	變項	工作年資			F 值	p 值	Scheffe
		A	B	C			
		1 年 以下 N=31	1 年~2 年 N=90	2 年 以上 N=93			
公平 組織	程序公平	0.016	-0.126	0.117	1.374	0.255	
	分配公平	0.050	-0.117	0.097	1.101	0.334	
型 態 領 導	轉換型領導	0.116	-0.211	0.166	3.600	0.029*	C>B
	分配型領導	0.136	-0.166	0.115	2.189	0.115	
滿 意 度 工 作	外在滿足	0.034	-0.307	0.285	8.641	0.000***	C>B
	內在滿足	-0.066	-0.132	0.150	1.924	0.149	
組 織 公 民 行 為	認同組織	0.090	-0.209	0.172	3.576	0.030*	C>B
	協助同事	-0.006	-0.041	0.042	0.159	0.853	
	敬業守法	0.036	-0.126	0.110	1.313	0.271	
	人際和諧	0.380	-0.083	-0.045	2.695	0.070	
	保護公司資源	0.276	-0.036	-0.056	1.403	0.248	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

一、由表 4-15 可以發現，工作年資不同對於組織公平中各構面並無顯著差異。

二、由表 4-15 可以發現，工作年資不同對於領導型態中的轉換型領導 (F=3.600, p<0.05) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，該單位工作年資達 2 年以上比 1 年至 2 年的人更重視轉換型領導。

三、由表 4-15 可以發現，工作年資不同對於工作滿意度中的外在滿足 (F=8.641, p<0.001) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，該單位工作年資達 2 年以上比 1 年至 2 年的人更感受到外在滿足。

四、由表 4-15 可以發現，工作年資不同僅對於組織公民行為中的認同組織 (F=3.576, p<0.05) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，該單位工作年資達 2 年以上比 1 年至 2 年的人更認同組織。

第七項 職等等級之變異數分析

本研究為驗證的假說中有關職位等級不同，分別對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為各變項間是否有顯著差異，整理分析結果表如表 4-16 所示。

表 4-16：職等等級不同在各構面之變異數分析表

構面	變項	職等等級			F 值	p 值	Scheffe
		A	B	C			
		四職等 以下及 其他 N=53	五職等 至七職 等 N=118	八職等 以上 N=43			
平 組 織 公 平	程序公平	-0.062	-0.247	0.754	18.587	0.000***	C>A,B
	分配公平	-0.087	-0.039	0.215	1.298	0.275	
型 態 領 導	轉換型領導	-0.054	-0.262	0.785	20.611	0.000***	C>A,B
	分配型領導	-0.052	-0.235	0.709	16.191	0.000***	C>A,B
滿 意 度 工 作	外在滿足	0.081	-0.226	0.520	9.764	0.000***	C>B
	內在滿足	-0.078	-0.214	0.684	14.617	0.000***	C>A,B
組 織 公 民 行 為	認同組織	-0.249	-0.146	0.709	15.611	0.000***	C>A,B
	協助同事	0.006	-0.121	0.325	3.211	0.042*	C>B
	敬業守法	0.280	-0.186	0.165	4.906	0.008**	A>B
	人際和諧	-0.244	-0.075	0.507	7.954	0.000***	C>A,B
	保護公司資源	-0.144	0.076	-0.032	0.925	0.398	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

一、由表 4-16 可以發現，職位等級不同對於組織公平中的程序公平（F=18.587，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，職位等級為八職等以上比職位為四職等以下及其他與五職等至七職等的人更重視程序公平。

二、由表 4-16 可以發現，職位等級不同對於領導型態中的轉換型領導（F=20.611，p<0.001）及分配型領導（F=16.191，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，重視轉換型領導及分配型領導方面，職位等級為八職等以上比職位為四職等以下及其他與五職等至七職等的人更為重視。

三、由表 4-16 可以發現，職位等級不同對於工作滿意度中的外在滿足（F=9.764，p<0.001）及內在滿足（F=14.617，p<0.001）具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定

後得知，職位等級為職位等級為八職等以上比職位為五職等至七職等的人更感受到外在滿足，而在內在滿足方面，職位等級為職位等級為八職等以上比職位為四職等以下及其他與五職等至七職等的人更為滿意。

四、由表 4-16 可以發現，職位等級不同對於組織公民行為中的認同組織 ($F=15.611$, $p<0.001$)、協助同事 ($F=3.211$, $p<0.05$)、敬業守法 ($F=4.906$, $p<0.01$) 及人際和諧 ($F=7.954$, $p<0.001$) 具有顯著差異。進一步經由 Scheffe 檢定後得知，職位等級為八職等以上比職位為四職等以下及其他與五職等至七職等的人更為認同組織及重視人際和諧；職位等級為職位等級為八職等以上比職位為五職等至七職等的人更為協助同事；而職位等級為四職等以下及其他的人比職位為五職等至七職等的人更為敬業守法。

第三節 相關分析

相關係數是表示兩兩構面之關係的衡量，為了探討組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之相關程度，本研究利用 Pearson 相關係數大小指出兩兩變數及兩兩構面關係的相關程度，分述如下：

本研究為驗證 H5 假說中有關組織公平與領導型態是否具有顯著關聯性，分別對組織公平與領導型態之兩兩構面進行相關分析，整理分析結果表如表 4-17 所示。

表 4-17：組織公平與領導型態之相關性

變數	(1)程序公平	(2)分配公平	(3)轉換型領導	(4)分配型領導
(1)程序公平				
(2)分配公平	0.000			
(3)轉換型領導	0.767***	0.261***		
(4)分配型領導	0.700***	0.208**	0.878***	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-17 得知，組織公平中的程序公平及分配公平與領導型態中的轉換型領導及分配型領導之間的兩兩相關程度，其中在程序公平方面，與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.767 及 0.700。在分配公平方面，與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.261 及 0.208。

本研究為驗證 H6 假說中有關組織公平與工作滿意度是否具有顯著關聯性，分別對組織公平與工作滿意度之兩兩構面進行相關分析，整理分析結果表如表 4-18 所示。

表 4-18：組織公平與工作滿意度之相關性

變數	(1)程序公平	(2)分配公平	(3)外在滿足	(4)內在滿足
(1)程序公平				
(2)分配公平	0.000			
(3)外在滿足	0.318***	0.690***		
(4)內在滿足	0.481***	-0.187**	0.000	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-18 得知，組織公平中的程序公平及分配公平與工作滿意度中的外在滿足及內在滿足之間的兩兩相關程度，其中在程序公平方面，與外在滿足及內在滿足呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.318 及 0.481。在分配公平方面，與外在滿足呈現顯著正

相關，相關係數為 0.690，而與內在滿足呈現顯著負相關，相關係數為-0.187。

本研究為驗證 H7 假說中有關組織公平與組織公民行為是否具有顯著關聯性，分別對組織公平與組織公民行為之各構面進行相關分析，從表 4-19 得知，組織公平中的程序公平及分配公平與組織公民行為中的各構面的兩兩相關程度，其中在程序公平方面，與認同組織、人際和諧及協助同事呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.306、0.237、0.142 及 0.193。在分配公平方面，與認同組織及保護公司資源呈現顯著正相關，相關係數為 0.307 及 0.191。

整體而言，組織公平與組織公民行為相關程度兩兩構面間，皆未超過 0.35；進一步分析，程序公平及分配公平分別與認同組織相關係數為 0.306 及 0.307，可推論出若是組織越重視程序公平及強調分配公平，員工對於認同組織的程度也就越高。

表 4-19：組織公平與組織公民行為之相關性

變數	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)程序公平							
(2)分配公平	0.000						
(3)認同組織	0.306***	0.307***					
(4)人際和諧	0.237***	-0.008	0.000				
(5)協助同事	0.142*	0.031	0.000	0.000			
(6)保護公司資源	-0.046	0.191**	0.000	0.000	0.000		
(7)敬業守法	0.193**	0.093	0.000	0.000	0.000	0.000	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

本研究為驗證 H8 假說中有關領導型態與工作滿意度是否具有顯著關聯性，分別對領導型態與工作滿意度之兩兩構面進行相關分析，整理分析結果表如表 4-20 所示。

表 4-20：領導型態與工作滿意度之相關性

變數	(1)轉換型領導	(2)分配型領導	(3)外在滿足	(4)內在滿足
(1)轉換型領導				
(2)分配型領導	0.000			
(3)外在滿足	0.502***	0.497***		
(4)內在滿足	0.397***	0.372***	0.000	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

從表 4-20 得知，領導型態中的轉換型領導及分配型領導與工作滿意度中的外在滿足及內在滿足之間的兩兩相關程度，其中在轉換型領導方面，與外在滿足及內在滿足

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討

-以內政部移民署員工為例

呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.502 及 0.397。在分配型領導方面，與外在滿足及內在滿足呈現顯著正相關，相關係數為 0.497 及 0.372

本研究為驗證 H9 假說中有關領導型態與組織公民行為是否具有顯著關聯性，分別對領導型態與組織公民行為之各構面進行相關分析，從表 4-21 得知，領導型態中的轉換型領導及分配型領導與組織公民行為中的各構面的兩兩相關程度，其中在轉換型領導方面，與認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.363、0.214、0.223 及 0.213。在分配型領導方面，亦與認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.313、0.137、0.296 及 0.213。

整體而言，領導型態與組織公民行為相關程度兩兩構面間，於認同組織的影響較高，進一步可推論出若是組織為轉換型領導，員工對於認同組織的程度也就越高。

表 4-21：領導型態與組織公民行為之相關性

變數	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)轉換型領導							
(2)分配型領導	0.000						
(3)認同組織	0.363***	0.313***					
(4)人際和諧	0.214**	0.137*	0.000				
(5)協助同事	0.223**	0.296***	0.000	0.000			
(6)保護公司資源	0.080	0.088	0.000	0.000	0.000		
(7)敬業守法	0.213**	0.234**	0.000	0.000	0.000	0.000	

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

本研究為驗證 H10 假說中有關工作滿意度與組織公民行為是否具有顯著關聯性，分別對工作滿意度與組織公民行為之各構面進行相關分析，從表 4-22 得知，工作滿意度中的外在滿足及內在滿足與組織公民行為中的各構面的兩兩相關程度，其中在外在滿足方面，與認同組織、協助同事、保護公司資源及敬業守法呈現顯著正相關，相關係數分別為 0.447、0.181、0.161 及 0.317。在內在滿足方面，與認同組織、人際和諧、協助同事及保護公司資源呈現顯著正相關，相關係數為 0.280、0.223、0.186 及 0.177；與保護公司資源呈現顯著負相關，相關係數為-0.197

整體而言，工作滿意度中與組織公民行為相關程度兩兩構面間，當員工外在滿足程度越高，則員工對於認同組織的程度也就越高；但當員工內在滿足程度越高，卻對於保護公司資源是負向影響。

表 4-22：工作滿意度與組織公民行為之相關性

變數	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)外在滿足							
(2)內在滿足	0.000						
(3)認同組織	0.447***	0.280***					
(4)人際和諧	-0.059	0.223**	0.000				
(5)協助同事	0.181**	0.186**	0.000	0.000			
(6)保護公司資源	0.161*	-0.197**	0.000	0.000	0.000		
(7)敬業守法	0.317**	0.177**	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

註：+P<0.1，* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

本章依據研究假設的推論及實証研究的結果，進一步闡述組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之關連性，提出研究貢獻及管理意涵，最後對後續研究可行方向提出具體建議。第四章實証研究的結果與本研究假說之驗證結果彙整如下表，並整合說明如後。

表 5-1 本研究假設彙整表

假說	內容	結果
假說一	不同個人基本資料與員工認知之組織公平有顯著差異	部分成立
假說二	不同個人基本資料員工認知之領導型態有顯著差異	部分成立
假說三	不同個人基本資料員工認知之工作滿意度有顯著差異	部分成立
假說四	不同個人基本資料員工認知之組織公民行為有顯著差異	部分成立
假說五	組織公平與領導型態有顯著關聯性	成立
假說六	組織公平與工作滿意度有顯著關聯性	部分成立
假說七	組織公平與組織公民行為有顯著關聯性	部分成立
假說八	領導型態與工作滿意度有顯著關聯性	成立
假說九	領導型態與組織公民行為有顯著關聯性	部分成立
假說十	工作滿意度與組織公民行為有顯著關聯性	成立

資料來源：本研究整理

第一項 組織變項及個人變項在各研究構面之差異分析

從研究結果可知，單位性質不同確實在組織公平、工作滿意度、及領導型態呈現顯著差異，而在組織公民行為除協助同事外，其餘也呈現顯著差異。進一步分析，國境事務、專勤事務、服務站事務及大隊部及署本部皆比收容所事務更重視程序公平；而在分配公平方面，專勤事務又比國境事務及服務站事務重視。而在工作滿意度方面，專勤事務比國境事務更為感到外在滿足，而服務站事務與署本部及大隊部則比收容事務更為感到內在滿足。在人際和諧方面，專勤事務與國境事務皆比服務站事務及收容事務，程度來得高。

另外分析比對年齡與工作年資的部分，研究結果顯示，當年紀越大，對於程序公平較為重視，而也較該單位之新進同仁更容易感受到外在滿足及內在滿足，也較容易

產生認同組織之傾向。而在該單位工作年資超過2年以上，也較工作年資為1至2年的同仁更能認同組織，但研究結果顯示，在該單位的工作年資與組織公平均無差異。

而在教育程度方面，研究結果顯示，大學及碩士以上的員工，會比專科的員工更為重視程序公平，也較重視人際和諧。另婚姻狀況則是對於員工的工作滿意度無差異，但已婚的員工比未婚者更為重視分配公平及轉換型領導。有趣的是，結果顯示，未婚的員工反而比已婚者更會保護公司資源。

第二項 各研究構面之相關分析

從研究結果上顯示，領導型態與工作滿意度中的外在滿足及內在滿足均呈現顯著正相關，領導型態亦與組織公民行為五構面均呈現顯著正相關，但領導型態僅和程序公平呈現顯著相關，且相關程度頗高，對於分配公平則無。

而組織公平中的程序公平則和認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法等呈現顯著正相關，分配公平與認同組織及保護公司資源呈現顯著正相關，但相關程度並不高。

本研究亦實證出工作滿意度與領導型態及組織公民行為呈現顯著關聯性，與其他學者研究結果亦同。外在滿足分別與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與協助同事、保護公司資源及敬業守法呈現顯著正相關；內在滿足與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法呈現顯著正相關，但有趣的是，結果竟顯示，內在滿足與保護公司資源呈現顯著負相關。

第三項 質化證據的限制

由於本研究採用問卷調查法，在蒐集資料的過程中受限於問卷題項的敘述與回答的方式，受訪者僅能對於題項給予一個感知程度上的回答，對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為，實際上的認知與感受並無法用幾個題目加以衡量，此外對於公部門與私部門仍存有組織架構上的差異性，例如不以經營獲利為目標，組織特性及員工組成皆由別於私部門，公共行政管理發展亦尚未成熟完整，因此造成本研究在質化驗證資料上的佐證較為缺乏，使本研究在相關文獻上的推論較不盡人意。

第四項 名詞認定上的誤差

工作滿意度或組織公民行為的衡量及程度認定上，受訪者往往是根據本身的與其他人的互動方式來加以判斷，可能會因人、因事、因情境而有所不同。本研究認為，在無法進一步取得進一步資料時，於問卷調查時無法以一個固定的標準加以衡量其差異性。因此在衡量工作滿意度或組織公民行為的程度為高、中、低，完全倚賴受訪者依個人的情況及其主觀判斷來加以認定。

第五項 樣本代表性的誤差

因為本研究發放問卷時以便利抽樣的方式發放，由於內政部移民署員工眾多、分散於臺灣二十五個縣市及外島，並且考量時間與金錢的成本，只能針對回收的樣本數加以討論；而不同人口變數的樣本數可能因為回收份數與母體分配有所差異，使得本研究可能造成樣本在對於某些人口變數(如工作年資或教育程度)推論至內政部移民署之全體員工概況時，在這些研究結果上可能有所偏誤。

第二節 研究建議

第一項 整體模式的進一步探討

在全球化競爭的時代，若是組織係著重於大量使用團隊工作計畫及重視客戶服務，不論是在公部門或是私部門，組織公民行為越形重要。尤其是當組織公民行為與良好的業績評估，改善組織業績，並縮短實際員工離職率的結果有顯著影響關聯。特別是現今的政府部門，不但面臨到經費人力的縮減，工作負擔和壓力隨之增加，這都可能造成組織內部士氣低落，進而影響到工作績效及滿意度。因此本研究認為，能夠有效提高員工的組織公民行為，就好比有如組織機器中的潤滑劑，給多變的工作環境與職責要求提供一點兒彈性。此外，組織公民行為除了對員工本人外，也能增加同事和上司的生產力，特別有助於團隊運作。

當組織具備這類組織氣候和文化，調整員工認知之領導型態(實務上領導者可在各種領導型態中任意轉換以求得最佳績效)，也相對創造了一個和諧與相互扶的工作環境，更能吸引到優秀的人才和留才。換句話說，這就是管理激勵的手段，當組織成員皆能主動對工作付出額外的努力，原本需要兩人完成的任務，一人就可以做完。當員工都能自願幫助同事或處理問題、輔導新進員工，主動提供組織改善建議等輔助性行為，不但可以提高員工的工作滿意度，降低流動率；更甚者，組織能將這些資源省下來用在其它創造價值的地方。

針對組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為之探討與結論內涵的整理，本研究已經獲得不錯的初步結果，不但可以提供內政部移民署管理階層，了解不同單位性質的一些狀況，更可以提供後續研究者進一步探討對於整體模式的影響，找出最合適的管理模式及激勵策略，提高員工的工作滿意度及組織公民行為等關連性探討，都是相當值得發揮的議題，期許能為施政管理者建立一個整體架構，一個更全面性更有彈性、因應不同工作性質而更合適之績效評核及領導模式。

第二項 作為內政部移民署於領導管理上激勵作為之參考

近年來，政府行政革新之主流，績效導向之公務人力管理係核心工程之一，但如何建立一個有效的績效評核指標制度，一直是政府努力的目標。尤其是再強調「政策決策面向」、「政策執行面向」及「政策顧客面向」等三面向的政策擬定思維下，如何衡平著實是一大課題。但從本研究實證結果發現，不同單位間員工所認知的組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為有所差異，而目前現存實行的績效評核指標制度，並沒有將單位間的工作性質差異加以考量，也因此無法達到最適解。

研究結果顯示，組織公平之程序公平與領導型態呈現高度正相關，因為政府單位如何在決策過程中是否明確符合公平性原則，是否周知組織成員並充分溝通相當重要，強調的是達成目的之過程，組織成員所知覺的公平，而不是分配公平。

在實務界，人力資源管理制度會依照員工職能的不同，區分為內勤與外勤兩大類型，其中內勤員工由人力資源部統籌管理，外勤員工則由業務相關部門進行管理。而在任用、核薪、訓練培育、調薪、升遷及福利等面向上，始終秉持平等、不歧視的原則，以差異化來對待所有同仁，努力營造多元、和諧的職場環境。

而端看內政部移民署各單位的工作性質，亦能引此為借鏡及發想，若是以國境事務跟專勤事務來看，兩者的工作重點及顧客面向有極大之差異，但在激勵員工的制度上仍是無法跟提高員工工作滿意度作有效之連結，實屬可惜跟值得再深入檢討。簡單舉一例，功獎制度及標準門檻在專勤事務上，就無法達到有效之激勵連結，因為當例行性的工作(如查獲一名行蹤不明外勞有嘉獎1次)反覆，而每年計算標準又是簡單可以達成(每年僅6次)，長久下來，獎懲及績效便失去了促使正增強之功效。

本研究為初探性之實證研究，尚更需進一步的資料才能更深入分析及提出更為精準之策略，但仍可從本研究結果探知現存內政部移民署之員工概況，特別是內政部移民署有別於政府文職單位，工作性質及內容多元且複雜，除了有文職單位類型的服務站及署本部及大隊部外，國境事務、收容事務及專勤事務都是偏向外勤的單位，在工作時間及屬性上也截然不同，更甚者，專勤事務在處理查緝外勞及防制人口販運等工作時兼具司法警察之身分，所以在績效評核及激勵管理上，是否能夠用單一制度而適用於全體員工，仍有待管理階層及政策擬定者多加思量。或許針對專勤事務的員工在績效評核上，可借鏡目前警察制度的職位晉升制度，採取積分之想法，建立公平、公

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討
-以內政部移民署員工為例

正且合理之晉升制度，方可有效使績效評核制度及晉升制度成為激勵員工工作之動力。

尤其是「政策顧客面向」中的顧客包含內部顧客及外部顧客，這兩者一樣重要。因為唯有同樣重視內部顧客及外部顧客的感受，才能有效的推動政策及執行政策。

參考書目

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
2. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
3. Avolio, B.J., Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.
4. Barrow, R. (1977). Common sense and curriculum, London: George Allen & Unwin.
5. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. CA: Sage Publications.
6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. CA: Consulting Psychologists Press.
7. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. NY: Free Press.
8. Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. NY: Free Press.
9. Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
10. Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Research in organizational behavior. CT: JAI Press.
11. Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
12. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education. NY: McGraw-Hill.
13. Daniel, J. K. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
14. Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
15. Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
16. Folger, R. (1993). Social psychology in organizations: Advance in theory and research. NJ: Prentice Hall.
17. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
18. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
19. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
20. Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

21. House, R. J. (1971). Path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
22. Howell, J. M. and Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43 (2), 243-269.
23. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. T. and Paul, K. B. (1989). Constitution of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
24. Ishak, N. A., and Alam, S. S. (2009). The effect of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
25. Jennifer M. George and Gareth R. Jones. (2004). Understanding and managing organizational behavior. *NJ: Prentice-Hall.*
26. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
27. Kerlinger, F. N. (1986), Foundations of Behavioral Research (3th ed.). *CHI: Holt Rinchart and Winston.*
28. Koh, W. L., R. M. Steers, and J. R. Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4), 319-333.
29. Locke, E.A. (1973). Satisfactions and dissatisfactions among white and blue-collar employee. *Journal of Applied Psychology*, 58, 159-167.
30. Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
31. Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
32. Moorman, R. H.(1991). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, 78, 5 38-551.
33. Moorman, R. H., Niehoff, B. P. and Organ, D. W. (1993). Treating employee 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.
34. Morrison, C. J. and Schwartz, A. E. (1994). Distinguishing external from internal scale effects: The case of public infrastructure. *The Journal of Productivity Analysis*, 5, 249-270.
35. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *MA: Lexington Books.*
36. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

37. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Fetter, R. (1990). Substitutes for Leadership and The Management of Professionals. *Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
38. Podsakoff, P. M., Michael, A. and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
39. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, B. and Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
40. Robbins, S. P. (2002). Management(7th.). NY: Prentice-Hall.
41. Robbins, S.P., and Judge, T.(2009). Organizational behavior (13th ed.). NJ: Prentice-Hall.
42. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer"s obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
43. Schnake, M., Cochran, D. and Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
44. Seashore, S.E. and Taber, T.D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368.
45. Sims, H. P., Szilagyi., A. D. and R. T. Keller (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
46. Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
47. Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
48. Smith. (1969). Motivating Volunteers. Canada: Vancouver volunteer Centre.
49. Tead, O.(1935). Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
50. Vroom. (1964). Work and motivation. NY: John Wiley & Sons.
51. Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation.*
52. Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
53. Yousef, D. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relation*, 53(4), 513-537.
54. Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations. NJ: Prentice-Hall.
55. 方慈霞(2011)。領導風格、工作動機對工作投入之影響-以組織公平為調節變項。國立中山大學。
56. 王宜安、陳光毅(2008)。中天新聞部員工認知之領導型態、工作滿意度與組織公民行為之關聯性研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
57. 朱正一、李明憲、徐祥明、陳奕芝等人(2005)。醫院護理人員組織公民行為前置變項之探

- 討—以台灣某區域醫院為例。The Journal of Nursing Research，13(4)，313-324。
58. 李欣怡(2005)。探討台灣觀光旅館內部行銷、心理依附與服務導向組織公民行為關係之研究。國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所。
 59. 李欣怡(2007)國家文化、企業倫理與關係之關聯性探討—以台灣、香港及中國大陸為例。國立高雄應用科技大學商務經營研究所。
 60. 李家璋(2004)。內部行銷與領導型態對工作滿足與工作績效之研究-以聯合報為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
 61. 林揚程(2002)。領導型態工作滿足與學習型組織之關聯性研究-以電子報為例研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
 62. 林鈺琴、陳心怡(2006)。組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響。亞太經濟管理評論，9(2)，23-42
 63. 張萱儀(1996)。高科技公司研發人員組織公民行為之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
 64. 莊木坤(2006)。領導型態對工作投入、工作滿足、組織承諾與組織公民行為之影響關係研究—以台電公司為例。國立東華大學企業管理學系碩士學位論文。
 65. 許士軍(1995)。管理學。台北：東華書局。
 66. 許士軍(1997)。策略思考的本質與邏輯。中山管理評論，5(3)，697-699。
 67. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸(2007)。員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例。傳播管理學刊，8(1)，1-28。
 68. 傅秀娟(2004)。策略領導能力對智慧資本影響之研究-以上市高科技企業為實證。國立成功大學高階管理研究所。
 69. 楊志弘、王智立、蘇妍文(2006)。東森電視公司員工的組織認定、組織形象與組織公民行為之關聯性研究。傳播管理學刊，7(1)，1-28。
 70. 葉幼梅(2006)。勞工退休金制度的選擇與員工工作滿意度及組織公民行為之關係研究。國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
 71. 廖述賢、費吳琛、王儀雯(2006)。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究。人力資源管理學報，6(3)，23-44。
 72. 廖國鋒、吳建平(2007)。個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究。科技管理學刊 12，41-34。
 73. 蔡秋月(2001)。護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
 74. 鄭桂芬(1994)。醫師工作投入相關因素之研究—以台北市公私立醫院醫師為例。政治大學公共行政學系碩士論文。
 75. 賴明政(2004)。企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究。企業管理學報，(60)，31-59。
 76. 戴有德、陳冠仰、陳偉仁(2007)。旅館業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究。第八屆管理學域學術研討會論文集，19-32。

【附錄】正式問卷

敬啟者：

首先感謝您撥冗填寫此份問卷，本問卷目的在於探討有關「組織公平」、「領導型態」、「工作滿意度」、「組織公民行為」等面向以進行研究，採不記名方式填寫**相關內容僅供學術使用**，不另作其他用途或對外公佈。在此，感謝您對學術知識之貢獻，並請耐心完成整份問卷。

敬祝：閤家平安 萬事順利

移民署新竹市專勤隊 科員李欣怡

E-mail:coke4tammy@immigration.gov.tw

A.請依照你個人的感受，在適當的空格內打勾(單選)

第一部分組織公平

以下敘述為**組織公平**之調查，題目中的主管係指「單位直屬主管」，請您在仔細閱讀下列各項題目後，依照您個人的同意程度圈選適當的數字，謝謝！

- | | 非 | 不 | 無 | 同 | 非 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 常 | 同 | 意 | | 常 |
| | 不 | 意 | | 意 | 同 |
| | 同 | 意 | 見 | | 意 |
| | 意 | | | | 意 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 我認為我的主管在做決策時，會採取公平的態度..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 在做決策前，我的主管會傾聽部屬想表達的意見..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 在做決策前，我的主管會先蒐集正確完整的資訊..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資訊..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 所有制定的決策，均一致適用於全體員工..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 對我的主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我認為我的工作進度安排是合理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 以我目前的職位來說，我認為移民署給我的薪資是合理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我認為我的工作負荷量是合理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我認為我的工作上所負擔的責任是合理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 整體而言，我認為我所獲得的工作酬勞是合理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第二部分領導型態

以下敘述為單位直屬主管領導型態之調查，請您在仔細閱讀下列各項題目後，依照您個人的同意程度圈選適當的數字，謝謝！

	非	不	無	同	非
	常		意		常
	不	同	意	意	同
	同	意	見		意
	意				
	1	2	3	4	5
1. 我的主管強調要有達成目標的決心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的主管強調執行任何任務，都要有團隊意識.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管的行事為人獲得大家的尊敬.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管會展現出一種權威和自信.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的主管會和我們談論他(她)認為最重要的價值觀和信念.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的主管會樂觀地談論未來.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的主管會考量決策結果是否有違背倫理標準.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的主管會為了團體利益，不計較個人利益.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我很榮幸能夠與我的主管一起共事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的主管會熱切地談論有那些需完成的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的主管會展現出達成目標的決心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 解決問題時，我的主管會尋求不同觀點看法.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的主管會要求我從各種不同角度看待問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的主管從不鼓勵我用新的思考模式來解決工作上的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的主管會重新檢視問題預設立場是否合適.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我的主管會從不花時間對部屬進行教育與指導.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的主管會考慮到我與其他人有不同的需求、能力以及抱負.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的主管會協助部屬發展自己的長處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的主管會隨時留意部屬不應有的行為.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我的主管會主動去發現問題，並要求部屬採取有關的行動加以預防.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 當我的主管覺得我表現不好時，他(她)會加以指出並要求改進.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 當工作進度緩慢時，我的主管會要求部屬積極處理工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 若有事與主管協商，我的主管會與我討論.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我的主管會針對不同人的需求提供適當獎賞.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 當績效達成期望的標準，我的主管會明確的告知可獲得的獎賞.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我的主管會事先告知部屬完成工作應注意的事項.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 若支持主管的領導，我的主管會給予回饋.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我的主管不會主動干涉部屬處理事情的過程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分工作滿意度

以下敘述為貴單位工作滿意度之調查，請您在仔細閱讀下列各項題目後，依照您個人的同意程度圈選適當的數字，謝謝！

	非	不	無	同	非
	常	同	意	意	常
	不	意		意	同
	同	意	見		意
	意				意
	1	2	3	4	5
1. 我覺得我的工作非常忙碌	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 這個工作給我單獨作業的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 這個工作常常有做些不同事情(非例行性工作)的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的工作帶給我在社會裡特別的地位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對上級對待下屬的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對主管作決策的能力感到肯定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 這個工作能夠做不違背我良心的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 這個工作提供給我的工作穩定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我在工作中有能叫別人做事的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 在工作中我能運用自己的能力做一些事的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我對移民署實施政策的方法感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的薪資和工作量是成正比	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 在工作中能自由運用我自己的判斷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 在工作中能嘗試用我自己的方法處理事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我對這個工作的環境感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我與同事之間相處的情形融洽	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我對做好這工作所得到的讚許	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我從這個工作中我感受到的成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非 不 無 同 非
 常 意 常
 不 同 意
 同 意 見 同
 意 意

第四部分組織公民行為

以下敘述為貴單位組織公民行為之調查，請您在仔細閱讀下列各項題目後，依照您個人的同意程度圈選適當的數字，謝謝！

1 2 3 4 5

1. 我願意幫助新進同仁適應移民署環境..... 1 2 3 4 5
2. 我願意起身捍衛移民署聲譽..... 1 2 3 4 5
3. 我工作認真，並且很少失誤或犯錯..... 1 2 3 4 5
4. 我不會將請病假當作好處，並為了請病假找各種藉口..... 1 2 3 4 5
5. 我很希望能釐清他人對移民署的誤解，並熱切的告訴他人有關署內好消息..... 1 2 3 4 5
6. 我會欣然接受具有挑戰性的新任務..... 1 2 3 4 5
7. 我會提出可以改善移民署營運的建設性方案供移民署參考..... 1 2 3 4 5
8. 我願意幫助同事解決工作問題..... 1 2 3 4 5
9. 不論是否有人監督，我都會遵循移民署的規定和行事程序..... 1 2 3 4 5
10. 我不會議論主管或是同事的是非..... 1 2 3 4 5
11. 我不在上班時間處理私人事務（如上網聊天、購物等）..... 1 2 3 4 5
12. 我通常會提早到移民署，並立即開始工作..... 1 2 3 4 5
13. 如果有需要，我願意分擔或代理同事份內的工作..... 1 2 3 4 5
14. 我會努力自修以提升自己的工作表現..... 1 2 3 4 5
15. 我不會使用移民署資源（如電話、影印機）處理私人事務..... 1 2 3 4 5
16. 我會以積極的態度參與移民署內的各種會議..... 1 2 3 4 5
17. 我不會利用職務之便追求個人利益..... 1 2 3 4 5
18. 我不會承攬功勞、避免責難，並會極度捍衛自己利益..... 1 2 3 4 5
19. 我不會利用非法手段追求個人影響力，並造成組織內部的不和睦..... 1 2 3 4 5
20. 我願意與同事互相協調並進行溝通..... 1 2 3 4 5

B: 基本個人資料

1. 您的性別是：男性女性
2. 您的年齡是：30歲以下31至35歲36至40歲41至45歲
46至50歲51至55歲56歲以上
3. 您的婚姻狀況是：已婚未婚
4. 您的教育程度是：國中高中及專科大學研究所以上
5. 您於移民署該單位的工作年資約1年以下1年至2年2年至3年3年以上
6. 你所屬的單位性質是：國境事務專勤事務服務站事務收容事務
署本部及大隊部
7. 現在的職等等級：四職等(含)以下及其他_____ 五職等至七職等
八職等至九職等十職等以上

本問卷到此結束。再次謝謝您的合作！

組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討——以內政部移民署員工為例
內政部移民署自行研究報告（104年度）

附件二

內政部移民署 104 年度自行研究報告檢核表

研究題目： 組織公平、領導型態、工作滿意度與組織公民行為之探討-以內政部移民署員工為例	研究單位(機關)： 內政部移民署
計畫性質： <input checked="" type="radio"/> 社會科學 <input type="radio"/> 自然科學	研究領域： 管理學、社會學
研究期程： 104 年 4 月 1 日~104 年 9 月 15 日	研究報告提出日期： 104 年 9 月 13 日
研究人員： 內政部移民署中區事務大隊 新竹市專勤隊 科員李欣怡	研究人員電話： (03)525-4336
研究報告是否公開： <input checked="" type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否 (屬限閱或機密性)	研究報告是否有在其他機關獲獎、涉抄襲或係學位論文之情事 <input type="radio"/> 是 (如有此類情事除撤銷獎勵外，並視情節輕重議處研究人員) <input checked="" type="radio"/> 否
研究目的 (二百字以內)	
<p>內政部移民署雖今(104)年 1 月 2 日組織改造，依業務整合為北區事務大隊、中區事務大隊、南區事務大隊及國境事務大隊，及署本部設置 4 組 4 室等組織架構，但綜觀業務屬性及人員所需之特性卻有截然上的本質差異，本研究除了想實證研析內政部移民署的員工對於組織公平、領導型態、工作滿意度及組織公民行為有何特性及差異性外，另外更想探究其結果是否有別於產學界，進而提供給政府乃至於內政部移民署於管理領導部屬另一個思考的方向，在未來擬定激勵獎懲制度時，具有較客觀且概括性之政策參考。</p>	
研究發現及建議運用情形 (六百字以內)	
<p>本研究發現，單位性質不同確實在組織公平、工作滿意度、及領導型態呈現顯著差異，而在組織公民行為除協助同事外，其餘也呈現顯著差異。進一步分析國境事務、專勤事務、服務站事務及大隊部及署本部皆比收容所事務更重視程序公平；而在分配公平方面，專勤事務又比國境事務及服務站事務重視。而在工作滿意度方面，專勤事務比國境事務更為感到外在滿足，而服務站事務與署本部及大隊部則比收容事務更為感到內在滿足。在人際和諧方</p>	

面，專勤事務與國境事務皆比服務站事務及收容事務，程度來得高。

另外分析比對年齡與工作年資的部分，研究結果顯示，當年紀越大，對於程序公平較為重視，而也較該單位之新進同仁更容易感受到外在滿足及內在滿足，也較容易產生認同組織之傾向。而在該單位工作年資超過2年以上，也較工作年資為1至2年的同仁更能認同組織，但研究結果顯示，在該單位的工作年資與組織公平均無差異。而在教育程度方面，研究結果顯示，大學及碩士以上的員工，會比專科的員工更為重視程序公平，也較重視人際和諧。另婚姻狀況則是對於員工的工作滿意度無差異，但已婚的員工比未婚者更為重視分配公平及轉換型領導。有趣的是，結果顯示，未婚的員工反而比已婚者更會保護公司資源。

從研究結果上顯示，領導型態與工作滿意度中的外在滿足及內在滿足均呈現顯著正相關，領導型態亦與組織公民行為五構面均呈現顯著正相關，但領導型態僅和程序公平呈現顯著相關，且相關程度頗高，對於分配公平則無。而組織公平中的程序公平則和認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法等呈現顯著正相關，分配公平與認同組織及保護公司資源呈現顯著正相關，但相關程度並不高。

本研究亦實證出工作滿意度與領導型態及組織公民行為呈現顯著關聯性，與其他學者研究結果亦同。外在滿足分別與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與協助同事、保護公司資源及敬業守法呈現顯著正相關；內在滿足與轉換型領導及分配型領導呈現顯著正相關，與認同組織、人際和諧、協助同事及敬業守法呈現顯著正相關，但有趣的是，結果竟顯示，內在滿足與保護公司資源呈現顯著負相關。

研究報告內容主要參考之相關研究 (六百字以內)

(包含共同、委辦、委託研究或相關學術期刊、論文等)

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
2. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
3. Avolio, B.J., Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.

4. Barrow, R. (1977). Common sense and curriculum, London: George Allen & Unwin.
5. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. CA: Sage Publications.
6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. CA: Consulting Psychologists Press.
7. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. NY: Free Press.
8. Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. NY: Free Press.
9. Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
10. Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Research in organizational behavior. CT: JAI Press.
11. Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
12. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education. NY: McGraw-Hill.
13. Daniel, J. K. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
14. Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
15. Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
16. Folger, R. (1993). Social psychology in organizations: Advance in theory and research. NJ: Prentice Hall.
17. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
18. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
19. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
20. Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
21. House, R. J. (1971). Path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
22. Howell, J. M. and Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43 (2), 243-269.
23. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. T. and Paul, K. B. (1989). Constitution of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
24. Ishak, N. A., and Alam, S. S. (2009). The effect of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
25. Jennifer M. George and Gareth R. Jones. (2004). Understanding and managing

- organizational behavior. NJ: Prentice-Hall.
26. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
 27. Kerlinger, F. N. (1986), Foundations of Behavioral Research (3th ed.). CHI: Holt Rinchart and Winston.
 28. Koh, W. L., R. M. Steers, and J. R. Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4), 319-333.
 29. Locke, E.A. (1973). Satisfactions and dissatisfactions among white and blue-collar employee. *Journal of Applied Psychology*, 58, 159-167.
 30. Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
 31. Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
 32. Moorman, R. H.(1991). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
 33. Moorman, R. H., Niehoff, B. P. and Organ, D. W. (1993). Treating employee 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.
 34. Morrison, C. J. and Schwartz, A. E. (1994). Distinguishing external form internal scale effects: The case of public infrastructure. *The Journal of Productivity Analysis*, 5, 249-270.
 35. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. MA: Lexington Books.
 36. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
 37. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Fetter, R. (1990). Substitutes for Leadership and The Management of Professionals. *Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
 38. Podsakoff, P. M., Michael, A. and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
 39. Posdakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, B. and Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
 40. Robbins, S. P. (2002). Management(7th.). NY: Prentice-Hall.
 41. Robbins, S.P., and Judge, T.(2009). Organizational behavior (13th ed.). NJ: Prentice-Hall.
 42. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer"s obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
 43. Schnake, M., Cochran, D. and Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.

44. Seashore, S.E. and Taber, T.D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368.
45. Sims, H. P., Szilagyi, A. D. and R. T. Keller (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
46. Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
47. Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
48. Smith. (1969). Motivating Volunteers. *Canada: Vancouver volunteer Centre*.
49. Tead, O.(1935). Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
50. Vroom. (1964). Work and motivation. *NY: John Wiley & Sons*.
51. Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation*.
52. Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
53. Yousef, D. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relation*, 53(4), 513-537.
54. Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations. *NJ: Prentic-Hall*.
55. 方慈霞(2011)。領導風格、工作動機對工作投入之影響-以組織公平為調節變項。國立中山大學。
56. 王宜安、陳光毅(2008)。中天新聞部員工認知之領導型態、工作滿意度與組織公民行為之關聯性研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
57. 朱正一、李明憲、徐祥明、陳奕芝等人(2005)。醫院護理人員組織公民行為前置變項之探討—以台灣某區域醫院為例。The Journal of Nursing Research , 13(4), 313-324。
58. 李欣怡(2005)。探討台灣觀光旅館內部行銷、心理依附與服務導向組織公民行為關係之研究。國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所。
59. 李欣怡(2007)國家文化、企業倫理與關係之關聯性探討—以台灣、香港及中國大陸為例。國立高雄應用科技大學商務經營研究所。
60. 李家瑋(2004)。內部行銷與領導型態對工作滿足與工作績效之研究-以聯合報為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
61. 林揚程(2002)。領導型態工作滿足與學習型組織之關聯性研究-以電子報為例研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
62. 林鈺琴、陳心怡(2006)。組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響。亞太經濟管理評論，9(2)，23-42
63. 張萱儀(1996)。高科技公司研發人員組織公民行為之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
64. 莊木坤(2006)。領導型態對工作投入、工作滿足、組織承諾與組織公民行為之影響關係研究—以台電公司為例。國立東華大學企業管理學系碩士學位論文。
65. 許士軍(1995)。管理學。台北：東華書局。
66. 許士軍(1997)。策略思考的本質與邏輯。中山管理評論，5(3)，697-699。

67. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸(2007)。員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例。傳播管理學刊，8(1)，1-28。
68. 傅秀娟(2004)。策略領導能力對智慧資本影響之研究-以上市高科技企業為實證。國立成功大學高階管理研究所。
69. 楊志弘、王智立、蘇妍文(2006)。東森電視公司員工的組織認定、組織形象與組織公民行為之關聯性研究。傳播管理學刊，7(1)，1-28。
70. 葉幼梅(2006)。勞工退休金制度的選擇與員工工作滿意度及組織公民行為之關係研究。國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
71. 廖述賢、費吳琛、王儀雯(2006)。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究。人力資源管理學報，6(3)，23-44。
72. 廖國鋒、吳建平(2007)。個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究。科技管理學刊 12，41-34。
73. 蔡秋月(2001)。護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
74. 鄭桂芬(1994)。醫師工作投入相關因素之研究—以台北市公私立醫院醫師為例。政治大學公共行政學系碩士論文。
75. 賴明政(2004)。企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究。企業管理學報，(60)，31-59。
76. 戴有德、陳冠仰、陳偉仁(2007)。旅館業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究。第八屆管理學域學術研討會論文集，19-32。

附件三

第二節內政部 104 年度自行研究報告評審表

研究題目：				
評審項目	評審標準	配分	評分	審查意見
一、研究主題	(一) 對於政治革新研提新方案或心制度，具有價值者。 (二) 對於機關業務研提具體辦法，具有效益者。 (三) 對於行政措施研提改進方法，能獲致便民效果者。 (四) 對於行政管理制度及管理方法，研提改善方案，能增進辦事效能者。 (五) 對於機關組織或法令規章研提調整修正意見實施後能收精簡效果者。 (六) 對於機關研究發展工作之推動，能有顯著成效者。 (七) 其他研究發明，具有理論創新或實用價值並有益於機關業務及行政革新者。	二十分		
二、研究方法	(一) 理論基礎妥當。 (二) 研究方法適當。 (三) 參考資料完備。 (四) 資料出處明確。	十五分		
三、結構與文字	(一) 結構嚴謹。 (二) 層次分明。 (三) 文辭通暢。	十五分		

四、問題分析 與發現	(一)剖析問題周延深入。 (二)分析適切。 (三)發現具體。	二十五分		
五、結論與建議	(一)結論具創新及參考價值。 (二)建議具體可行。	二十五分		
合計			評審委員簽章	審查日期