

國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所

碩士論文

Graduate Institute of National Development

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis



連江縣政府員工工作身分對組織認同與組織公民行為  
之影響

The Influence of Work Status of Lianjiang County  
Government Employees on Organizational Identity and  
Organizational Citizenship Behavior

黃緯綸

Wei-Lun Huang

指導教授：辛炳隆 博士

Advisor: Ping-Lung Hsin, Ph.D.

中華民國 112 年 7 月

July 2023

## 謝辭



這兩年時間真的過得好快，回想這段時間每周在臺馬之間往返，不辭辛勞終於完成學業，過程雖然跌跌撞撞，更一度想逃避，多虧老婆及身邊親友的大力支持，讓我走到畢業這一步，因為到現在仍無法想像自己能如期畢業。

這本論文能順利完成，最感謝的當然是我的貴人辛炳隆指導教授，能接納身為外島學生且資質鴦鈿的我，從論文題目的發想到聚焦逐漸找到方向，撰擬研究架構及收集文獻，通過研究計畫後發放問卷後進行分析，當通過最後的論文口試時，每一個階段所遭遇的挫折歷歷在目，多虧辛教授百忙中抽空指點迷津，避免我多繞遠路，讓論文能如期完成。其次，要感謝我的三位口試委員馬財專、劉宜君及康雅菁老師，在兩場口試中，在各自的專業領域中給予許多寶貴的意見，小細節中也找出不少錯漏字及誤植的疏失，使我的論文更加完善周延。

另外要感謝替我發放問卷的人事處夥伴，樹泉、廣塵、莉麗、駿華、叔揚、佳鍊、友鈴、菁萍主任、祥雄科長、春蓉科長、鴻清專員及承澤處長，還有抽空填寫問卷的連江縣政府同仁們，沒有你們的回饋，不會有今天的研究成果。還有最重要的戰友佳宜及彥緯，在一年多與教授的面談過程中，互相提攜、鼓勵，終於達成我們一起畢業的目標，能認識你們是我的榮幸。最後要感謝我最愛的老婆，在去年兒子出生後，一手扛起照顧的重擔，讓我無後顧之憂專心衝刺學業，每當我遇到挫折時，總是提供我許多建議，陪伴我渡過難關，並時刻督促我要如期畢業，才能好好陪伴兒子成長。還要感謝我的岳父、岳母、小姨子、舅舅及親友們，在我就學期間分擔我兒子的照顧重擔，每當我兒子生病時，無法在身旁照顧，多虧有你們的付出及體諒。

離開大學快十年，出社會後發現本質學能不足，才鼓起勇氣跳脫舒適圈，選擇每周赴臺進修，對我而言能有機會重返校園是一件幸福的事，能有機會成為臺大畢業生更是我這輩子沒想到的事，感謝這兩年幫助我的人及相識的人。「學海無涯，學無止境」，期許自己往人生下一個階段邁進，不放棄任何學習的機會。

黃緯綸 謹致

2023年7月

## 中文摘要

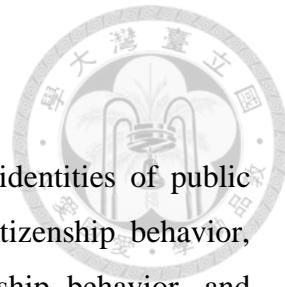


本研究主要探討公務機關員工工作身分不同分別對組織認同及組織公民行為之影響，組織認同是否會影響組織公民行為，以及工作身分不同是否會透過組織認同影響組織公民行為，而產生中介效果。本研究以連江縣政府及所屬機關共計752位員工為研究對象，區分編制內人員(公務人員及約聘僱人員)與編制外人員(臨時人員)，進行問卷調查，回收資料經描述性統計分析、差異分析及迴歸分析結果發現：(1) 編制內員工相較編制外員工會展現較多的組織公民行為。(2) 編制內員工組織認同度高於編制外員工。(3) 組織認同程度越高時，越會展現較多的組織公民行為。(4) 編制內員工因組織認同度高於編制外員工，所以展現較多的組織公民行為，亦即組織認同在此具有中介效果。

關鍵詞：公務人力體系、工作身分、組織認同、組織公民行為、中介效果

## Abstract

This study mainly explores the impact of different working identities of public sector employees on organizational identity and organizational citizenship behavior, whether organizational identity will affect organizational citizenship behavior, and whether different working identities will affect organizational citizenship behavior through organizational identity, resulting in a mediating effect. This research takes a total of 752 employees of the Lianjiang County Government and its affiliated agencies as the research object, distinguishes the personnel within the establishment (civil servants and contracted personnel) and personnel outside the establishment (temporary personnel), conducts a questionnaire survey, and collects data through descriptive statistics. The results of analysis, difference analysis and return analysis found that: (1) Employees within the establishment will show more organizational citizenship behaviors than employees outside the establishment. (2) The organizational identity of employees within the establishment is higher than that of employees outside the establishment. (3) The higher the degree of organizational identification, the more organizational citizenship behaviors will be displayed. (4) Employees within the establishment show more organizational citizenship behaviors because their organizational identity is higher than that of employees outside the establishment, that is, organizational identity has a mediating effect here.

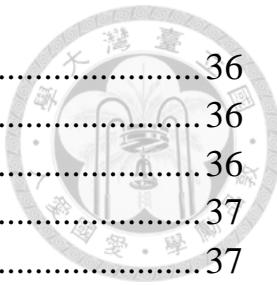


Key words: civil service manpower system, job identity, organizational identity, organizational citizenship behavior, mediation effect

# 目 錄

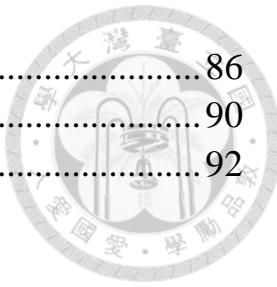


謝辭 .....	i
中文摘要 .....	ii
Abstract .....	iii
第一章 緒 論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	2
第三節 研究目的 .....	4
第四節 研究流程 .....	5
第五節 研究範圍 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
第一節 我國公務人力體系制度 .....	7
壹、我國公務人員制度 .....	7
貳、我國契約人力制度 .....	8
第二節 工作身分對組織公民行為之影響 .....	13
壹、組織公民行為之定義 .....	13
貳、組織公民行為的理論基礎 .....	16
參、組織公民行為的衡量方式 .....	17
肆、工作身分對組織公民行為之影響途徑 .....	20
伍、工作身分對組織公民行為影響之相關實證研究 .....	21
第三節 工作身分對組織認同之影響 .....	23
壹、組織認同的定義 .....	23
貳、組織認同的理論基礎 .....	26
參、組織認同的衡量方式 .....	27
肆、工作身分對組織認同之影響途徑 .....	28
伍、工作身分對組織認同影響之相關實證研究 .....	29
第四節 組織認同對組織公民行為之影響 .....	31
壹、組織認同對組織公民行為之影響途徑 .....	31
貳、組織認同對組織公民行為影響之相關實證研究 .....	32
第三章 研究設計 .....	34
第一節 研究架構與研究假設 .....	34
壹、研究架構 .....	34
貳、研究假設 .....	35
第二節 研究方法 .....	35
壹、文獻分析法 .....	35
貳、次級資料分析法 .....	35



第三節 研究變項的操作型定義	36
壹、員工工作身分	36
貳、組織認同	36
參、問卷調查法	37
參、組織公民行為	37
肆、控制變項	39
第四節 研究對象	40
第五節 分析工具	41
壹、信效度分析	41
貳、描述性統計分析	42
參、獨立樣本t檢定	42
肆、迴歸分析	42
第六節 本研究量表之信效度分析	43
壹、組織認同	43
貳、組織公民行為	45
第四章 實證結果與分析	48
第一節 描述性統計分析	48
壹、樣本特性分析	48
貳、主要研究變項之描述性統計分析	51
第二節 組織認同與組織公民行為之差異分析	53
第三節 組織認同與組織公民行為之迴歸分析	54
壹、樣本特性重新分組	54
貳、組織認同迴歸檢定	55
參、組織公民行為迴歸檢定	57
第五章 結論與建議	67
第一節 研究結論	67
壹、員工工作身分不同對組織公民行為展現有明顯差異	67
貳、員工工作身分不同對組織認同程度有明顯差異	68
參、組織認同對於組織公民行為有顯著影響	68
肆、員工工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為	68
第二節 研究建議及研究限制	68
壹、政策意涵	68
貳、研究限制與未來研究建議	70
參考文獻	73
壹、中文	73
貳、英文	80

附錄一：研究問卷.....	86
附錄二、組織認同問卷翻譯對照表.....	90
附錄三：組織公民行為問卷翻譯情形對照表.....	92



## 圖表目錄



表 1 我國契約人力特性 .....	11
表 2 組織公民行為相關研究定義 .....	15
表 3 組織公民行為衡量構面 .....	19
表 4 組織認同相關研究定義 .....	25
表 5 組織認同量表 .....	37
表 6 組織公民行為量表 .....	39
表 7 實有員額統計表 .....	40
表 8 問卷回收情形分析 .....	41
表 9 組織認同效度分析 .....	44
表 10 組織認同信度分析 .....	45
表 11 組織公民行為效度分析 .....	46
表 12 組織公民行為信度分析 .....	47
表 13 樣本研究特性 .....	49
表 14 身分類別與年齡交叉分析 .....	50
表 15 身分類別與在連江縣政府累計服務年資交叉分析 .....	51
表 16 組織認同各題目之描述性統計分析 .....	52
表 17 組織公民行為各題目之描述性統計分析 .....	53
表 18 編制內與編制外員工組織認同及組織公民行為差異分析 .....	54
表 19 樣本特性重新分組情形表 .....	55
表 20 組織認同之迴歸分析 .....	57
表 21 工作本份行為之迴歸分析 .....	59
表 22 利他行為之迴歸分析 .....	61
表 23 組織公益行為之迴歸分析 .....	63
表 24 組織認同之相關分析 .....	64
表 25 組織認同各構面對組織公民行為之迴歸分析 .....	66
表 26 研究假設結果 .....	67
 圖 1 2010-2021 年公務人力概況 .....	2
圖 2 研究流程 .....	6
圖 3 研究架構 .....	34

# 第一章 緒論



本章分為五節，首節將介紹本研究的背景，接下來的兩節將回顧我國公務人力彈性化及契約性人力的相關政策，這兩節將以工作身分、組織認同和組織公民行為作為分析的主軸，並解釋研究的動機和目的。第四節將介紹本研究的流程，最後一節則會討論本研究的範圍。

## 第一節 研究背景

2009 年考試院實施了「文官制度改革規劃方案」，確定了現行公務人力管理體系的基本原則，其中包括政務人員、常務人員和契約用人三元管理制度。契約用人制度具有多項優勢，如降低人事成本、靈活運用和規避法規等。同時，這種制度也能夠控制政府員工的數量，因此成為許多國家所青睞的策略之一。我國目前的契約用人制度可以大致分為聘用人員、約僱人員和臨時人員三類。相較於常任文官職位所強調的永久性、穩定性和保障性，各機關以契約方式進用的公務人員多為臨時、技術和專業人員(席代麟、蔡志恆、孫本初、邱薇伊和鄧志嵩, 2007)。

2010 年行政院頒布中央政府總員額法以來，本研究彙整考試院銓敘部統計年報提要分析資料(2010-2021 年)如圖 1，公務人員自 2010 年後於全國公務人力佔比從 70%下降至 59%，後續維持 61%至 62%佔比，呈現穩定趨勢；約聘僱人員自 2012 年後於全國公務人力佔比在 5%至 5.5%區間震盪，呈現穩定趨勢，未大幅成長；自 2012 年增列臨時人員以來，其人數已從 78,768 人增長至 107,838 人，全國公務人力佔比從 13.6%增長至 18.5%，呈現正成長趨勢，儼然成為我國重要的契約進用人力。

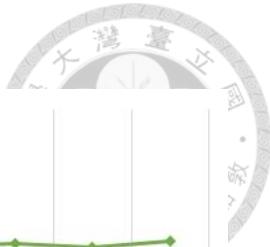
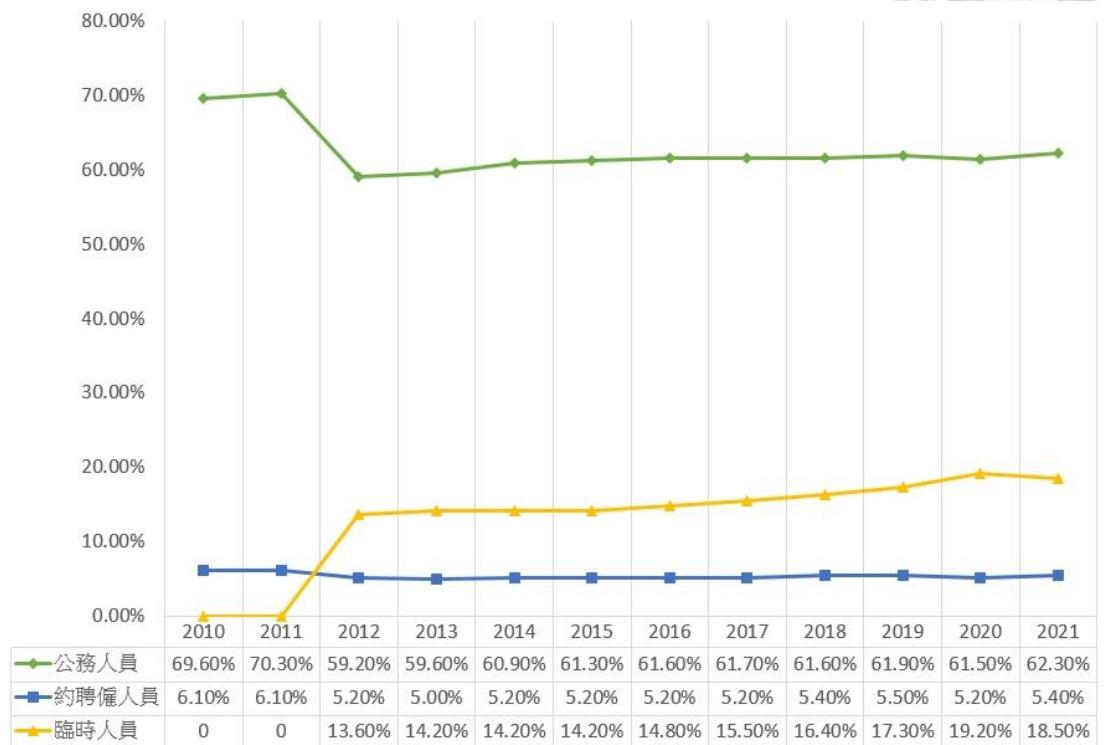


圖 1 2010-2021 年公務人力概況



註：本表全國公務人力不包含公立學校教師及軍職人員，另因職工、駐衛警及派遣人員非本研究對象，故不列出佔比。

資料來源：銓敘部全球資訊網(2022)。銓敘統計年報提要分析。  
<https://reurl.cc/01o36A>。2023/03/28 檢索。

## 第二節 研究動機

受到人事成本過高、官僚組織僵化以及行政效能低下等因素的影響，各國在 1980 年代興起了政府再造運動。我國也遵循新公共管理 (New Public Management, NPM) 的理念，旨在建立一個「小而能」的政府，全面推動政府再造工作。行政院於 1998 年頒布「政府再造綱領」，為全面推動政府再造工作，成立了三個工作小組，分別是「組織再造」、「人力及服務再造」、「法制再造」。為了推進政府改革，提升行政效能，總統府於 2001 年成立了政府改造委員會，隔年通過了「政府人力運用彈性化計畫方案」。該方案包括三個主要方案：「政務職位制度方案」、「高級行政主管職位制度方案」和「契約進用人力制度方案」。而「契約進用人力制度方案」旨在針對公權力較低或專業性較高的工作需求人力，在確保公正、公開的甄選制度的前提下，採用契約方式進行僱用，並擴大其適用範圍，為我國

文官改革的重要議題之一。

「契約進用人力制度」的運用除可使我國公務人力彈性化，對組織績效亦帶來提升效果，而在組織行為研究領域中，學者 Katz(1964)發現組織要能經營順暢、績效良好，組織成員除展現「角色內行為」外，必須展現額外有利組織的行為。學者 Organ(1988)提出「組織公民行為」（Organizational Citizenship Behaviors, OCB），將這種行為定義為組織成員自發性地展現出的行為，這類沒有被組織正式獎勵，但有利組織的個人行為，有助於組織效能之提升，在私部門組織領域中有不少實證研究，而在公部門卻少有相關研究。當個人與組織之間存在積極的關係時，員工才會以更多有利於組織的行為作為回報(Van Dyne & Ang,1998)。在當今公務機關組織趨向彈性化、僱傭關係多樣化的趨勢下，工作角色的界限逐漸模糊。因此，研究影響員工展現組織公民行為的因素，已成為一個重要的議題，過去即有學者針對相同單位不同進用方式人員，是否會影響其工作行為及工作態度進行研究。研究發現，員工的僱傭身分不同，確實在工作行為和態度方面存在差異。(許美鳳，2003；許耀峰，2005；李立賢，2006；李宜興，2006；祝康偉，2006)。當臨時人員、公務人員和約聘僱人員在同一機關工作時，外觀上看起來並無二致，然而在待遇福利和工作保障方面存在著巨大差距。因此，本研究第一個動機是探討行政機關員工不同的工作身分是否直接影響他們的組織公民行為。

自 1980 年代以來，公共行政領域開始導入「市場經濟」、「企業精神」和「顧客導向」等概念。學者們開始研究將組織公民行為應用於公部門領域，試圖使公務人員願意展現組織公民行為，以促進政府組織效能的推動。組織認同一直被視為影響組織公民行為的關鍵因素之一，若能有效提升成員對組織的認同，有望激發成員展現更多的組織公民行為，進而提升組織效能。因此，本研究第二個動機是探討行政機關員工在不同的工作身分下，是否透過組織認同間接影響組織公民行為。藉由這方面的研究，可以更深入地了解組織成員在不同身分下的行為模式，以及組織認同在其中的中介作用。

行政院人事行政總處於 2019 年訂定「行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點」，但未有員額管控措施，以致行政機關大量進用臨時人員，對於行政績效是否造成影響，實有進一步研究之必要。有鑑於連江縣政府的人力結構不合理，臨時人員人數佔全縣基層公務人力一半以上比例，雖負責非核心業務，但

因其經費補助來源不一且不穩，以致臨時人員流動率偏高，工作經驗無法傳承，對於未來是否能繼續保有工作機會充滿不確定感，遇有較好的工作機會則另謀他就。其次，在同一個機關內部同時擁有多種不同工作身分的員工，行政管理工作亦相對複雜，因工作身分不同，其業務密切相關，但權益卻相差甚鉅，在日常工作表現、行政績效是否會造成影響，機關的領導者以及各級管理幹部都應加以重視。因此，除了傳統的人事管理措施外，主管人員的行政管理工作應該致力於創建展現組織公民行為的友善職場環境，這樣的環境有助於提升組織的績效。本研究第三個動機是希望通過研究了解在機關內不同工作身分的員工之間是否存在組織認同程度和展現組織公民行為方面的差異，以及這些差異是否對工作績效產生影響，這將為相關的人事行政主管機關提供制定相關政策和法規的參考依據。

### 第三節 研究目的

在政府機關層級中，契約人力的運用情況存在相當大的差異。隨著政府層級的降低，公務人員的留任率也隨之下降，而直接面對民眾並提供服務的業務需求則更加龐大，因此政府在這些層級更需要依賴契約人力來提供協助。這項措施不僅為地方居民提供了參與國家考試以外的機會，同時透過政府的靈活運作，也為偏遠地區居民提供了就業機會(呂育誠，2013)。

根據本章第一節研究背景中全國公務人力概況圖所示，我國公務人力自 2012 年增列臨時人員以來，其人數已從 78,768 人增長至 107,838 人，全國公務人力佔比從 13.6% 增長至 18.5%，顯示近十年來臨時人員在全國公務人力中的比例呈現緩步上升的趨勢，逐漸成為我國重要的契約僱傭人力。值得一提的是，這些臨時人員中，有相當大比例來自地方縣市機關，然而過去的研究多著重於中央機關，對正式員額有限的地方機關則研究相對較少(蘇偉業，2010)。

目前國外的研究主要探討私部門員工工作身分對組織認同和組織公民行為的影響，大多聚焦於不同國籍員工、正式員工與非正式員工間的研究。而國內的研究主要探討私部門員工工作身分對組織認同和組織公民行為的影響，大多聚焦於高階主管與中低階主管、管理職務員工與非管理職務員工、正職員工與派遣員工，以及不同部門員工間的研究。公部門員工的工作身分對組織認同和組織公民行為的影響，則聚焦於正式職員，其中關於擔任主管職務和非主管職務的基層人員的

研究也不少，但針對公務機關中臨時人員的相關研究卻非常有限，大多集中在法制層面的研究。

綜上所述，本研究將納入編制外員工(臨時人員)作為研究對象，與編制內員工(公務人員和約聘僱人員)一同討論，以連江縣政府及所屬機關學校員工為研究範圍。基於前一節的研究動機，探討員工因工作身分不同對組織認同和組織公民行為的影響是否相關，提出研究要目如下：

- (一)探討連江縣政府員工工作身分是否會直接影響組織認同和組織公民行為。
- (二)探討連江縣政府員工工作身分是否會透過組織認同間接影響組織公民行為。
- (三)根據實證結果，提出政策建議供我國相關人事主管機關參考。

#### 第四節 研究流程

本研究的主要目的是探討連江縣政府及所屬機關員工工作身分對組織認同和組織公民行為的影響。為了實現研究目的，按照以下步驟進行研究：

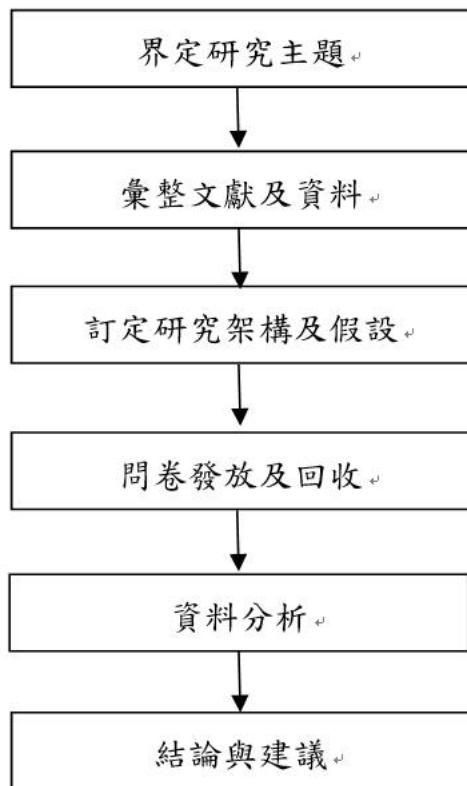


圖 2 研究流程

資料來源：本研究自行繪製

## 第五節 研究範圍

2010 年行政院頒布中央政府總員額法施行至今，臨時人員近十年於全國公務人力佔比呈現正成長趨勢，已成為我國重要的契約進用人力。有鑑於連江縣政府的人力結構不合理，臨時人員人數佔全縣基層公務人力一半以上比例，雖負責非核心業務，但因其經費補助來源不一且不穩，以致臨時人員流動率偏高，再加上現今臨時人員進用要點，未訂有員額管控規定，以致行政機關大量進用臨時人員，對於行政績效是否造成影響，實有進一步研究之必要。因此，本研究以連江縣政府及所屬機關為主要研究對象，並納入臨時人員，依其服務機關及工作身分分類，服務機關區分為府內及府外機關，身分類別分為編制內員工（公務人員和約聘僱人員）及編制外員工(臨時人員)。

## 第二章 文獻探討



本章旨在研究目的下，彙整國內外相關文獻後，闡述各變項間的關係。本章分為四節，第一節介紹我國公務人力體系制度，說明行政機關中公務人力的身分區別，以及近十年公務人力比例變化趨勢的分析。第二節探討工作身分對組織公民行為的直接影響，闡述組織公民行為的定義、理論基礎、衡量方式、影響途徑及實證研究。後兩節探討工作身份是否會通過組織認同間接影響組織公民行為，第三節探討工作身分對組織認同的影響，闡述組織認同的定義、理論基礎、衡量方式、影響途徑及實證研究。最後一節說明組織認同對組織公民行為的影響途徑及實證研究，以便提出後續的假設和建立研究框架。

### 第一節 我國公務人力體系制度

#### 壹、我國公務人員制度

一般所稱的公務人員（即學術上所稱之常任文官）通常指經國家或地方自治團體任用，並與其產生公法上的職務與忠實關係的人員，各機關應依組織法規定的編制員額數目進用。根據公務人員任用法第 9 條規定，公務人員的任用資格，須依法考試、銓敘及升等合格。此外，根據公務人員懲戒法第 1 條規定，公務人員依該法受懲戒。又根據公務人員俸給法第 23 條規定，公務人員經銓審後，須依法懲戒或其他法律規定，始得降敘。另外，根據公務人員保障法第 2 條的規定，有關身份、工作條件、官職等級、俸給等權益事項，依該法規定予以保障，公務人員可以依規定提起復審、申訴等救濟程序。公務人員的權益保障相當嚴密，行政院推動的組織改造案也一再強調對員工權益的保障。

根據公務人員任用法第 5 條規定，公務人員的任用依官等和職等進行。在人員編制管理實務中，它們被歸類為職員。其中官等分為委任、薦任和簡任；職等分為 1 至 14 職等。另外員額編制須與機關組織架構及業務情形一致，如果事少人多則屬國家人力和公帑之浪費，而事繁人少則不能發揮員額編制應有之功能。因此行政院辦理各機關組織員額評鑑時，將行政人員與業務人員之配置比率、員額設置標準及內部各單位人力之配置等列為評鑑重點，以查核其員額編制之合理程度，使各機關依法定編制員額以管制用人。



## 貳、我國契約人力制度

工作身分又稱為僱用身分或契約身分，用以描述員工受僱於僱主的方式，並區分為不同類型的員工。傳統的、長期的、典型的僱用關係表示員工是正式僱用，俗稱正式員工；而非典型的僱用關係表示員工是臨時性僱用，俗稱臨時、非正式員工(葉穎蓉，2004)。在我國的公務人力體系多元發展下，引發各界對不同身分公務人力間的差異對機關組織所造成的影響，並逐漸受到重視。其中，李立賢(2006)以監察院現職人員中約聘人員為研究對象，探討「任職原因」及「離職傾向」兩變項，是否會影響組織公民行為之表現；黃宗辰(2017)則以矯正機關不同職位之戒護人員為研究對象，探討工作-休閒衝突與社會支持對組織認同與敬業度之關係。為了聚焦本論文以編制內員工（公務人員和約聘僱人員）及編制外員工（臨時人員）對組織認同及組織公民行為的影響進行探討。

作為代表國家行使公權力的角色，公務人員必須通過考試銓敘合格，並著重永久性、穩定性和保障性。然而，當考試制度無法滿足特定工作需求時，例如臨時性個案、專業性技術等工作，通過考試取得任用資格的人員難以符合實際人力需求（李紹芬，2003）。此種情況下，用人機關除任用通過考試合格的公務人員外，反而更傾向於僱用許多未經國家考試合格的非常任人員（亦稱非典型人力）。

所謂非典型人力(atypical employment)，又稱非典型勞動(或非典型僱用)，或是非固定工作安排(nonstandard work arrangement)等概念，是由民間部門傳統勞資關係演變而來。學者 Kalleberg(2000)定義非典型勞動為「形式上與典型勞動的工作安排不同，典型之工作安排，是指全時工作、工作延續性的確立，以及在僱主所屬的公司內完成工作內容並接受僱主的指揮監督」。國內學者將非典型聘僱分為定期契約工、部分工時人員和派遣工(李誠、辛炳隆、成之約，2000)。

我國目前主要以國家考試及格後永久任用的公務人員為主力，契約人力無法取代公務人員的地位，而是透過外部招募的方式引進，並由管理者在機關的人員配置上加以運用，提供更具彈性的聘用方式，以滿足機關在不同時期或特定任務上的需求(蘇偉業，2012)。目前我國契約人力制度主要分為聘用人員、約僱人員和臨時人員三種類型，其中約聘僱人員與機關建立公法關係，而臨時人員則屬於私法關係。就行政效力而言，約聘僱人員可以執行公權力，而臨時人員則無法(廖鎮文，2018)。由於公法或私法的適用性，導致契約人力在薪資待遇、福利等方面的



措施上存在著不一致的權益差異。因此，本研究認為探討和研究用人機關的約聘僱與臨時人員制度有其必要，接下來對我國的契約人力進行初步探討，特別是特性和制度上的比較，分述如下：

## 一、我國契約人力種類

### (一) 聘用人員

此類人員根據「聘用人員聘用條例」、「聘用人員聘用條例施行細則」、「行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項」進行聘用，基於機關對於具備「科學性」、「專業性」和「技術性」業務需求的考量，並受限於現有人力中沒有合適人選的情況下，採用合約方式聘用的人員（蘇偉業，2010）。這種聘用考慮了吸引具備專門技術性人才，尤其是吸納無公務人員任用資格或國內外的科技業人才。進用資格以專業知能資格為主(同細則第3條)，聘用期限以一年為限，延長聘期須經機關核准，並報中央機關備查(同細則第4條)。

### (二) 約僱人員

此類人員根據「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」進行僱用，目前無相關法律規定其僱用依據，並以辦理庶務性、例行性工作為主(同辦法第2條)，且須簽定相應的僱用契約(同辦法第6條)。僱用期限以一年為原則，如果需要超過一年的僱用期限，可以根據最初預計的截止時間來決定是否延長合約，直到業務結束為止。當僱用期限超過五年時，需檢討業務或計畫是否仍需延續(同辦法第5條)。

### (三) 臨時人員

此類人員於中央機關進用是依據「行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點」辦理，至於地方機關臨時人員亦可參照該要點辦理，但若受中央補助進用的臨時人員，則應按照該要點辦理。臨時人員是以業務費進行招募的人員（同要點第2點）。臨時人員所執行的工作，僅限於非行使公權力的工作為主（同要點第3點）。

另外機關於進用臨時人員時，應滿足以下條件之一：1、在經過工作委外、簡化及資訊化下，仍無法負荷機關現有業務的需求；2、當機關接受補助進行特定業務或計畫，而無法倚賴現有人員完成；3、在機關執行

營繕工程時，依工程管理費支用要點進用；4、根據行政院核定具有通案性重大政策需求進用（同要點第4點）。此外，臨時人員的進用與運用應訂立嚴格的審核機制（同要點第7點）。

簡言之，臨時人員是指機關根據業務需求自行僱用的人員，其薪資來源包括工程管理費、補助費和研究計畫經費等業務費用，並不依循前述的人事法規進行招募，而由各用人機關自行僱用（蕭欣瑋，2008）。

## 二、我國契約人力特性

我國契約人力相關特性比較彙整如表1。在設立目的方面，聘用人員的進用是基於對「科學性」、「專業性」和「技術性」業務的需求進用；約僱人員則是基於對「事務性」和「簡易性」等工作的需求進用；臨時人員則是基於對「短期性」、「特定性」、「臨時性」和「季節性」工作的需求進用。權益保障方面，約聘僱人員不適用公務人員相關法令保障，臨時人員則於2008年後適用勞動基準法相關規定享有勞動三權。



表 1 我國契約人力特性



	聘用人員	約僱人員	臨時人員
法令依據	1. 聘用人員聘用條例 2. 聘用人員聘用條例施行細則 3. 行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項	行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法	行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點
設置目的與特色	基於政府對科學性、專業性、技術性業務之需求，同時礙於機關現有人力中無適任者，以契約方式進用之人員。	1. 指各機關以行政契約定期僱用，辦理事務性、簡易性等行政或技術工作之人員。 2. 約僱人員不得擔任或兼任主管職務。	指各機關為辦理以非屬行使公權力之臨時性、短期性、季節性及特定性等定期契約性質之工作。
進用資格	以學經歷及「專業之能」作為考量，無特殊限制。	65 歲以下之國民，並具有擬任工作所需之知能條件者。	依用人機關需要自行訂定，無特殊限制。
進用期限	依業務完成時為準，原則上一年一聘，需延長者得續聘。	依業務完成時為準，原則上一年一聘，需延長者得續聘。	臨時人員之契約期間依勞基法有關定期契約之規定辦理。
權益保障	1. 不適用公務人員俸給法、退休法及撫卹法等規定，其權益義務應依聘用人員聘用條例等相關規定辦理，並記載於聘用契約內。 2. 適用公務人員保障法第 102 條第 1 項規定之救濟事項。 3. 聘用人員的相關權益保障準用公務人員保障法。	1. 不適用公務人員俸給、考績、退休、撫卹及公教人員保險等規定，其權益義務應依約僱人員僱用辦法規定辦理，並記載於僱用契約內。 2. 不適用公務人員保障法第 102 條第 1 項規定之救濟事項。	1. 2008 年 1 月 1 日臨時人員納入「勞基法」適用之前，各機關自行參照「勞基法」之精神，依「勞工保險條例」之規定給予臨時人員參加勞工保險外。 2. 適用勞基法第 74 條權益保障。

表 1 我國契約人力特性(續)



	聘用人員	約僱人員	臨時人員
考核 獎懲	自民國 95 年起授權由各主管機關自行決定是否採行。	1. 各機關應於每年 12 月底前辦理約僱人員考核作業。 2. 前項考核結果得做為晉薪或續約之依據，並自次年 1 月 1 日起執行。	各機關自行辦理考核。
退離 撫卹	2018 年 7 月起可選擇適用勞退新制或提存現有的退撫離職金；2018 年 7 月新進人員，應依勞工退休金條例相關規定提繳退休金。	2018 年 7 月起可選擇適用勞退新制或提存現有的退撫離職；2018 年 7 月新進人員，應依勞工退休金條例相關規定提繳退休金。	原比照「各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法」規定提撥離職儲金。自 2006 年 1 月 1 日起，為其提繳退休金，所需經費由各用人機關編列預算辦理。
休假 規定	聘用人員及約僱人員的慰勞假依據行政院與所屬中央及地方各機關聘僱人員給假辦法辦理。		臨時人員之特休假係依據勞基法辦理。
勞動 三權	無		具有團結權、協商權及爭議權。
工作 時間	無		每日不得超過 8 時，每周不得超過 40 小時。
加班 費	按平日每小時工資計薪或補休，加班費未加成。		依勞基法規範平日及假日有加班費加成計算。

資料來源：整理自席代麟、蔡志恆、孫本初、邱薇伊和鄧志峯，2007。

綜上所述，契約人力形式上以一年一聘為主，如有需要可延長聘用，相較於公務人員而言，其工作具有較短期性的特點。然而，在實務上契約人力的年資卻往往長於公務人員，兩者身分不同導致了各方面特性上的差異，這些差異是否會影響組織認同與組織公民行為，值得進行實證分析，反思政府契約性人力政策的影響。

## 第二節 工作身分對組織公民行為之影響



### 壹、組織公民行為之定義

Barnard (1938) 最早提出組織公民行為的概念，強調「組織是合作性努力的結合」，這一概念指出，員工自發性與同仁合作做出對組織有貢獻的行為，並有助於組織效能的提升（洪凱育，2015）。組織公民行為的特點在於超越了契約內角色義務行為和報酬，且無法透過契約交換來獲得（許道然，2001）。Organ (1988) 於著作《組織公民行為：好戰士症候群》(Organizational Citizenship Behavior : The Good Solider Syndrome)中正式確立了組織公民行為的名稱，認為員工於組織中有意義的行為和表現，不依賴於正式角色義務，亦不受契約限制（許道然，2001）。這種員工個人行為是任意的、自發性的，不是角色或職位的強制要求，也不是組織契約的明確條款，這種無條件的無私行為通常不會被組織的獎勵系統所獎勵，但是這些行為的積累在總體上能夠有效地改善組織的整體績效和職能(Somech & Drach-Zahavy, 2013；胡昌亞、姜定宇，2014)，這些行為包括利他行為與盡責，如自發地幫助他人進行工作，幫助同事，保持環境整潔，不抱怨臨時交辦的任務，願意承擔未分配的任務，並向組織提出有益的建議等(朱如君、朱子君、余恩溢，2022)。

依據 Organ 等學者定義，歸納出組織公民行為三項特性：一、非工作要求，不在工作說明書內，而由成員個人自願、自由、自動自發所表現之角色外行為；二、與組織內部正式獎酬、獎懲制度無直接關係，不在正式賞罰標準規範內；三、此行為對組織效能產生正面影響(陳殷哲、吳善修, 2021)。O'Reilly 和 Chatman( 1986 ) 則從心理學角度提出，「超出工作角色要求的創新性和自發性行為」源於成員對組織的心理感覺，包括忠誠、認同和渴望成為組織內自己人的歸屬感(朱如君、朱子君、余恩溢，2022)。

另外組織公民行為在組織中扮演著重要的潤滑角色，它有助於有效利用組織資源，包括財務和人力資源，並支持任務績效的達成，提升生產力。同時，組織公民行為在多個方面對組織產生積極影響，它扮演著協調同事和組織之間的媒介角色，同時也吸引頂尖人才加入，並降低離職率 (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997)。舉例來說，當有經驗豐富的員工願意主動幫助新進員工進入狀況，組織

便可有效降低相關人力成本；盡職的員工能準時上班並完成分配的任務；具有積極進取精神的員工使管理者能夠節省處理員工抱怨的時間；而有禮貌的員工則營造出和諧的工作氛圍，減少同事間不必要的摩擦和糾紛。

儘管組織公民行為被廣泛認同具有對組織的正面影響，但在角色外行為、不受正式制度獎懲等特性方面仍存在爭議。此外，一些研究發現組織公民行為對個人的績效評估和晉升產生影響，顯示其存在利益動機。因此，Organ (1997)對組織公民行為的定義進行了修正，重新定義為組織成員展現不受正式工作要求規定的行為，並不是由組織正式報酬所引起，但可以增強或維護組織內部人際互動或心理環境因素，進而提高整體組織效能。隨後，許多學者提出了不同的詮釋或表述，但多數仍基於 Organ 的定義概念（陳殷哲、吳善修，2021）。

組織公民行為的定義在學術界得到廣泛關注，並衍生出多種不同的詮釋，彙整如表 2。可以發現這些定義的核心概念大致相同，指的是員工超越職責範圍，所產生的自發性行為，並不會在組織的正式獎勵體系中獲得獎勵，這些行為整體上促進了組織的有效運作。

表 2 組織公民行為相關研究定義



學者/年代	定義
Katz (1964)	成員自發地超越工作角色要求，主動執行創新且具有貢獻性的行為。
Organ (1988,1990)	員工自發性的角色外行為，正式的獎勵制度沒有直接或明確地識別這種行為，但總體而言行為促進了組織有效運作，是一種非正式的奉獻。
Graham (1991)	組織公民行為的定義包含了一切對組織有益的行為，因此同時涵蓋了員工在角色外和角色內展現的所有正向行為。
Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)	此行為乃建立於雙方契約關係上，具有規範性及情感性基礎，亦隱含接受與內化組織的價值觀。
Organ (1997)	是組織成員展現不被正式工作要求規定、不因組織正式報酬引起，但可增強或保持組織內人際互動或心理環境因素，進而提高整體組織效能之行為。
Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume (2009)	可協助組織提升生產率、效率與客戶滿意度，並提升營業額，且相對地降低成本與缺勤率。
Meynhardt, Brieger & Hermann (2020)	指個人行為是自由決定的，沒有被正式獎勵或明確認可，並在總體上促進組織的有效運作。
Shrestha & Subedi (2020)	指員工的角色外行為，並無強制性要求，亦非明文規定的工作契約內容。
鄭伯塙 (1993)	這些行為是指那些對於組織的運作績效有助益，但並未被組織的正式制度所規定的行為。這些行為通常不包含在員工的職務說明書中。
許道然 (2002)	這類行為是一種能夠明顯增進組織效能的行為，其實施與否取決於行為者的自主判斷，展現這種行為的成員並不會立即獲得組織的獎勵。

表 2 組織公民行為相關研究定義(續)

學者/年代	定義
鄭燿男 (2004)	指的是員工展現出對組織事務及發展的關心，主動協助有困難的同事，對工作自我要求較高，以及遵守組織倫理等行為。
張麗珠 (2016)	是組織成員主動協助同事所展現的團隊精神，經由人際互動及組織向心力產生利於他人與組織的行為，進而提升組織整體效能。

資料來源：本研究彙整。

## 貳、組織公民行為的理論基礎

Bateman 和 Organ (1983)整合組織公民行為構念時，採用社會交換理論(social exchange theory)作為概念基礎，強調人與組織之間的互動是一種基於互惠和相對利益的交換過程。因此，員工會表現出組織公民行為是因為期望獲得回報或獲得組織的支援和利益。換句話說，員工通過履行義務取得組織對自己的信賴，當員工相信組織會展現出對員工有益的積極行為，並從中感受到「組織公正」，而互動良好時，基於回報的心理，員工也會以有益於組織和他人的行為作為回報，例如對組織內外其他人的尊重和關心 (Oo, Jung & Park, 2018)。

一般認為社會交換理論起源於美國社會學家 George C.Homans(1958)發表的著作《交換的社會行為》(Social Behavior as Exchange)，隨後 Peter Blau(1964)在其理論基礎上，建立系統性理論，內容特點歸納如下(許道然，2001)：

- 一、每個人普遍以自我為中心，個人的需求和動機是有差異的，但都以滿足自己為目的。
- 二、人與人間互動是一種交換的行為，例如商業交易、社交活動或婚姻等。這種交換可以涉及具體且有形的對象，像是商品和金錢，也可以涉及抽象且無形的元素，例如協力、贊許、聲望、階級和機運等。
- 三、在交換行為裡，每個人都以最佳利益為首要追求目標，僅有達到心理平衡的前提下，才會繼續與他人保持交換關係。換言之，付出的代價必須與獲得的利益相等，才能維持交換的平衡。
- 四、酬賞可以分為「內在酬賞」與「外在酬賞」兩種類型。前者通常與得失無關，而更依賴於團體穩定性、行為準則，以及個人的滿足程度；後者常常涉及利



益得失，且與大部分交換行為密切相關。

五、人與人間的交換行為可以分為「經濟交換」與「社會交換」兩種形式。前者通常是在明確的行為及計算中達成協議，形成交易關係，其焦點主要在於公平考量，追求短期且即時的報酬；後者則建立在個人自願的基礎上，依賴於互信關係，但也因此充滿不確定性，其焦點在於長期努力追求普遍且整體性的公平。兩者相同之處在於皆對未來報酬有預期，而組織成員若意識到與組織間的關係屬於社會交換，則可能會展現出組織公民行為。

Robinson 和 Morrison (1995) 以心理契約觀點為基礎，認為組織公民行為是指員工超出其契約內角色要求的自發性行為，以達成組織目標前提下正常運作。換句話說，員工基於對組織的信念，願意付出超出其正式角色外的努力和貢獻，期望未來能夠得到組織回報，如晉升機會或福利待遇等。當員工感受到「組織公正」時，會抱持著積極的情感和認同回饋組織，並在展現組織公民行為。相反地，當員工感受到「組織不公正」時，則會減少組織公民行為的表現(蔡秀琴, 2006)。

Homans(1961)為社會心理學家中最早提出公平觀念的學者，Adams(1965)於其基礎上，加上其他學者主張，提出公平理論(equity theory)，當員工知覺組織在工作分配、獎懲、考績及待遇福利等管理措施是公平決策時，會增加對組織情感附著、認同，進而投入更多心力回饋組織；反之，當員工知覺投入心力高於獲取報酬時，則會降低生產力回饋組織，以取得相對衡平性。換句話說，當員工在個人與比較對象付出程度相近情況下，卻獲得比比較對象更低的報酬時，便會感受到被剝削或不公平的情況，進而產生降低對組織的承諾程度、減少工作滿足度或減少展現組織公民行為的意願等負面影響 (Greenberg, 1990) 。

## 參、組織公民行為的衡量方式

最初 Bateman 和 Organ(1983)將組織公民行為視為一個綜合性且整體性的概念，僅以單一構面研究進行。然而，Smith、Organ 和 Near 於 1983 年利用因素分析將組織公民行為細分為「一般順從行為」和「利他主義行為」，而無法僅透過單一面向來解釋。其中，「一般順從行為」為員工遵守組織內部規定、出勤等相關規定；而「利他主義行為」為員工於工作事務上自發地幫助他人，展現出內心深處的關懷與協助。而後 Organ(1988)將其擴充為五個構面，往後研究者多以此五個

構面衡量組織公民行為並進行修正，以下分述之(劉經文，2018)。

### 一、利他助人

指的是員工主動協助其他同仁處理工作上的問題，而且這些協助行為並不期望回報。例如，幫助負擔較重的同事完成工作、在同事離開座位時處理臨時交辦事項、主動指導新進同仁等。這些行為展現了對組織成員的關懷和合作精神，並促進了整個組織的順利運作。

### 二、遵守本份

指組織員工做出比組織基本要求更高的行為。例如在輕微病痛的情況下仍維持高出勤率、主動維持辦公環境整潔等。

### 三、運動家精神

當員工不滿意工作環境時，或面對工作上意料之外的事件而表現不理想時，能加以容忍或不抱怨。例如主管臨時交辦事項、臨時指派出差等。

### 四、事前知會

組織公民行為包含員工主動告知或傳達訊息給其他同仁，以確保他們有足夠的時間來應對並做好準備，以預防可能出現的工作問題。例如，提前向同事或其他部門通報異業合作的消息，以便他們做出相應的因應措施。

### 五、公民美德

組織公民行為包括員工願意積極參與組織治理事務，承擔責任並提出建設性的意見，以協助解決組織的問題。例如，主動參加非強迫性會議，並提供有益建議。這種行為顯示出員工對組織的投入，並展現他們對組織成功的貢獻意願。

組織公民行為的構面分類在學術界逐漸多元化，Organ(1988)將其擴展為五個構面後，學者們根據個人觀點以多種角度來理解組織公民行為的多樣性，彙整如表3。



表 3 組織公民行為衡量構面

衡量構面層次	內容	發表學者/時間
單構面	組織公民行為	Bateman & Organ (1983)
兩構面	一般順從行為、利他助人	Smith, Organ & Near (1983)
三構面	服從、忠誠、參與	Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)
	助人行為、運動家精神、職業道德	Podsakoff & MacKenzie (1994)
四構面	運動家精神、職業道德、自主意識、利他行為	Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian (1997)
五構面	利他助人、遵守本分、運動家精神、事先知會、公民美德	Organ (1988)
六構面	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實	林淑姬(1994)
	敬業、樂群、守分、忠誠、參與、熱心	許道然(2001)
七構面	幫助行為、運動家精神、組織忠誠度、組織服從性、個人主動性、公民美德、自我發展	Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000)

資料來源：本研究彙整。

回顧文獻發現國外學者多數採用 Organ 提出的五個構面，國內學者則主要使用林淑姬（1994）所發展的 OCB 量表，可惜的是其所編製的量表以私部門為基礎設計，無法完全反映公部門工作者實際的公務運作現況。因此，本研究將採用 Williams 和 Anderson (1991) 所設計的 OCB 量表，原因在於該量表在實證上具有較廣泛的行為特質層面，同時涵蓋了「角色內」和「角色外」的行為，其中角色內行為包含「工作本份行為」構面，而角色外行為包含「利他行為」及「組織公益行為」二構面。相較於其他偏向主管對部屬評估的量表，這份量表適合本研究以自我評量方式進行資料收集，對此量表的三個構面分述如下：

### 一、工作本份行為(IRB)

意即角色內行為，透過組織或團隊所提供的社會線索來界定員工自己的角色。除了正式工作角色內的工作規範，角色內行為還包括員工根據所處的環境對工作角色外的行為進行解釋，並透過認知來建構自己的職責範圍。



## 二、利他行為(OCBI)

意即朝向個體的組織公民行為，指員工展現以他人利益為優先的行為，包括配合直屬主管以及協助同仁等。這些行為主要關注個人層面的互動，旨在支持和促進特定個人的利益。

## 三、組織公益行為(OCBO)

意即朝向組織的組織公民行為，整體目的是促進組織整體的利益和目標，重點在關注組織層面的互動，並支持和促進組織的聲譽、價值和資源的保護。

# 肆、工作身分對組織公民行為之影響途徑

在過去的研究中，學者 Gouldner、Rousseau 和 Adams 分別使用以下三個理論及觀點來解釋工作身分對組織公民行為的影響，分述如下：

### 一、社會交換理論

此理論認為組織成員傾向於將組織公民行為當作回應從組織所得到的回報，並通過提供額外的努力和行為來支持組織，以獲得更多的報酬和回報，如工作滿意度、職業發展機會等，這種互惠關係促使組織成員更有動力展現組織公民行為 (Gouldner, 1960)。

### 二、心理契約觀點

Rousseau(1989)基於此觀點認為個人與組織之間的相互期望和承諾，將導致個人履行心理契約的組織公民行為，員工會表現出超出正式工作職責的行為，以回應組織的期望。當組織履行對個人的承諾，提供適當的回報和支持時，個人更傾向於展現組織公民行為。

### 三、公平理論

Adams(1965)以此理論為基礎，從比較的角度出發，認為員工會將自身條件、對工作的投入和報酬與其他員工進行比較，結果如相當則產生工作滿足感，反之則感到不滿足感，並影響到員工未來的工作表現。因此，工作報酬的公平性將影響員工的工作滿足感和效能，如果薪酬設計不公平，員工進而減少對工作的投入和努力，以追求公平感。這可能導致員工進行延遲工作、濫用公司資源等行為，以尋求心理平衡，同時也可能影響與同事之間的關係，不願意主動協助他人，不利於組織的效能的提升(林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢, 1994)。



#### 四、工作身分如何影響組織公民行為

基於社會交換理論觀點，非正式員工相較正式員工對組織的心理契約期待較少，而心理契約屬個人信念，為個人與組織間的交換協定，影響此交換協定的主要決定因素即僱用身分。非正式員工與組織間因具短期且臨時性僱傭契約關係，傾向與組織維持經濟交換關係，僅執行角色內應盡之義務及注重有形的物質交換；而正式員工與組織間因具長期且穩定僱傭契約關係，傾向與組織維持社會交換關係，除了注重有形物質交換外，並樂意展現組織公民行為(Stamper & Van Dyne, 2001)。總之，若員工與組織建立信任基礎，並期望能從組織中獲得某些利益，會以回報的心態展現更多的組織公民行為；反之，若員工與組織間缺乏信任基礎，僅重視經濟交換，便會減少組織公民行為的產生 (Deluga, 1994)。

Millward 與 Hopkins (1998) 基於心理契約觀點的研究結果顯示，當員工認為與組織之間是基於交易型心理契約而僱用時，僅會遵守合約中明確的規定，不會進行契約範圍外的工作。相反地，如果員工認為他們與組織之間是基於關係型心理契約而僱用，除履行分內的工作外，通常願意付出額外的努力，展現超越合約要求的組織公民行為。換句話說，編制內員工比編制外員工更傾向於展現更多的組織公民行為。

根據公平理論中的社會比較概念，人們傾向於將自己與能力相當的他人進行比較，以評估工作成果和薪資等方面公平性反應 (Kulik & Ambrose, 1992)。因此，當編制內員工和編制外員工在相同組織內工作時，編制外員工會與編制內員工比較，如察覺自己的待遇及福利不如編制內員工，更發現自己的薪酬低於一般水平時，便不願意展現組織公民行為。

#### 伍、工作身分對組織公民行為影響之相關實證研究

國外學者實證研究中，Ang、Van Dyne 和 Begley (2003) 針對 466 位華人受試者進行研究（其中 213 位是外籍員工，253 位是新加坡本籍員工），基於社會交換理論，推論不同身分的員工在工作認知、態度和行為方面的差異可能會受到工作相依性程度的干擾。實證結果顯示，相較於本國員工，外籍員工在知覺分配公平、工作績效和組織公民行為等方面表現較低。另外，Stamper 和 Van Dyne (2001) 以 257 位餐廳服務人員為受試者，基於社會交換理論，他們推論非正式員工傾向

於維持經濟交換關係，而正式員工傾向於維持社會交換關係，並將組織公民行為分為「助人行為」和「提供建言」兩構面。研究結果顯示，僱傭身分與助人行為面向之間存在顯著正相關，正式員工比非正式員工展現更多的助人行為。

國內學者以公部門教師為研究對象實證研究中，薛政琪(2016)、林士雯(2016)、涂棟隆(2018)、陳雅惠(2018)、林志鈞及邱美璇(2019)、陳姿燕(2019)、張耀忠(2020)、鄭旭銘(2021)、陳惠美(2022)及張維哲(2022)基於社會交換理論，認為教師的工作身分不同會直接影響組織公民行為。受試者包括多所國民中小學的正式教師，透過問卷調查蒐集有效問卷，經過迴歸分析發現，擔任不同職務的教師在教師組織公民行為上存在顯著差異，兼行政職務的教師顯著於專任教師、教師兼導師，以上研究實證結果支持其假設。

國內學者以公部門員工為研究對象相關實證研究中，張麗珠(2016)、邱姝錡(2018)、李俞霈(2020)、張珠月(2016)、藍少宏(2018)及江寧育(2021)基於社會交換理論，認為公務機關中因身分不同會影響組織公民行為展現程度。其中張麗珠(2016)、邱姝錡(2018)、李俞霈(2020)及江寧育(2021)透過問卷調查及迴歸分析發現，管理階層人員展現組織公民行為明顯高於基層人員。張珠月(2016)以財政部中區國稅局員工為受試者，研究結果顯示，稅務查審人員展現組織公民行為高於一般行政人員及稅務資訊人員。藍少宏(2018)以法務部矯正署臺中監獄員工為研究對象，研究結果顯示，戒護科人員展現組織公民行為高於教化調查衛生人員及其他行政人員，以上研究實證結果支持其假設。

國內學者以公部門軍人為研究對象相關實證研究中，鄭敬謬(2021)及張啟明(2022)針對不同國防單位不同身分軍士官兵為研究對象，基於社會交換理論和心理契約理論，認為不同身分軍人會影響組織公民行為的發生，經迴歸分析發現，幕僚人員展現組織公民行為程度高於管理者(領導職)及執行者(非領導職)，而在不同軍階部分，展現程度依序為軍官高於士官，士官高於士兵。陳振寬(2016)的研究對象為高雄市高中職校的教官，探討轉換型領導和組織公民行為對教學效能的因素結構和相互關係。經迴歸分析發現，主任教官展現組織公民行為高於生輔組長和一般教官。

國內學者以私部門為研究對象相關實證研究中，林佳璇及黃能堂(2013)、李瑋琳(2016)、何瑞乾(2017)、陳淑麗(2017)、吳羿盈(2018)、周炯豪(2018)研究領域包

含外商製藥、金融業、教育服務業、鋼鐵業、不動產等產業，基於社會交換、心理契約及協同關係理論，認為各行業中因工作身分不同對組織公民行為的展現產生影響，實證結果顯示高階主管高於中低階主管，管理職務員工高於非管理職務員工，正職員工高於派遣員工，以上研究實證結果支持其假設。

國內學者以醫療機構為研究對象相關實證研究中，賴嘉賢(2017)、唐乃雯(2021)、林建仲(2022)及鐘曉如(2022)基於社會交換理論，認為因工作身分不同對組織公民行為展現產生影響，探討員工品牌權益及承諾、工作績效、領導型態、情緒智慧、自我效能、病人安全文化和組織公民行為間的關係，以情緒勞務、組織承諾為中介變項，透過問卷調查回收有效問卷，經迴歸分析發現，主管職員工高於非主管職員工，護理長高於專科護理師及一般護理師，正職人員高於約用人員。

綜合以上的理論基礎和實證研究結果，本研究認為連江縣政府員工由於工作身分的差異，可能偏向社會交換或經濟交換的僱用型態，進而與雇主產生交易型或關係型心理契約。經過社會比較過程後，當編制外員工發現自己的薪資和待遇福利不如編制內員工，並認為所獲得的報酬低於應得水平時，便無法展現超越工作角色要求的組織公民行為，據此提出以下假設：

**H1：員工因工作身分不同對於組織公民行為有直接影響，編制內員工會展現較多的組織公民行為；編制外之員工，則會展現較少的組織公民行為。**

### 第三節 工作身分對組織認同之影響

#### 壹、組織認同的定義

Becker (1960) 認為組織認同(Organizational Identification)是指員工在組織中單方面投入有價值的動機，包括專業能力和時間等，隨著投入程度的增加，員工不得不留在組織中的心理現象。然而，這種定義將個人視為完全理性的個體，將員工對自身投入成本的考量視為是否繼續留在組織的主要判斷依據。這種定義除了忽略個人情感層面的影響外，也忽略了個人與組織之間的互動過程。在現實的組織中，並非所有人員對身分問題都有明確的認識，個人的認知受到許多非理性因素的影響。因此，後續的研究者開始從心理學和組織互動的觀點出發，認知到組織認同是一種自我歸屬的結果，當個體的自我概念與組織的意義相連結時，產生

一種與組織共榮並存的依附感，這種認同使個體將自己視為「組織成員」，以和他人形成區別（梁明皓、魏惠娟、李藹慈、郭書馨，2022）。

Mael 和 Ashforth(1992)基於社會認同理論指出，「組織認同是社會認同的一種特殊形式」。此處所指的「組織」，便是個體在社會認同中所認同的群體。組織認同是成員在評估個人特質與組織特質之間的相似程度後，產生一種趨同感。換句話說，當組織成員形成組織認同的認知後，他們更傾向於將自己視為組織成員的一部分（陳銘薰、曾慧珍，2020）。因此，組織認同的延伸應用，已被認為對員工的態度和行為具有直接或間接調節效果（王豫萱、胡昌亞，2013）。

組織被視為一個有明確邊界的人際網絡，同時建立了成員和非成員之間的區分，以及內部成員之間的分化網絡（王志弘、許妍飛，2006）。當成員感受到個人在組織中的身分與自我概念相符時，就會產生組織認同感（Dukerich, Golden & Shortell, 2002）。當個體對特定組織有認同感時，不僅主觀上與該組織建立聯繫，接受其目標和價值觀，產生情感上的連結，更在行為上與組織的期望趨於一致（吳蕙津，2013）。

組織認同可定義為個人對組織的目標、願景、價值觀和信念的認同，並自願投入其中，貢獻心力，持續留任於組織中。此外，組織認同感不僅能增強團隊向心力，還能減輕對個人利益得失的關注，一切以組織利益為主（Mignonac, Herrbach & Guerrero, 2006）。當員工在心理上將自我與組織建立聯繫，對組織有高度認同時，這類的工作行為和態度會促使組織往更好的方向發展。若員工共同分享目標與理念，並展現身為組織一部份的歸屬感，則組織將因員工的高度認同感而受益（Edwards, 2009）。

組織認同發展至今，學界已延伸出多種不同詮釋，雖然組織認同定義繁多，但背後其實都隱含了重疊的構念，彙整如表 4。Riketta(2005)曾以整合分析(meta-analysis)方式探討組織認同現行研究之相關觀點及定義，發現現行對組織認同之定義雖然歧異，但多數將其概念化為一種認知結構，特別強調個體與組織自身概念的連結。此外，在眾多的定義中歸納出兩個相同的構念，首先，組織認同具有歸屬感，即個人感到自己屬於該組織；其次，組織認同與個人的自我概念有關聯，這樣的構念與社會認同理論不謀而合。綜上所述，當個體對特定組織產生組織認同時，會在認知上、情感上將其與組織做連結，並會以該身分定義自己，



而與他人形成區別。

表 4 組織認同相關研究定義

學者/年代	定義
Hall, Schneider & Nygren (1970)	指的是逐漸將個體與組織目標融合的過程。
Katz & Kahn (1978)	個體感知到與組織或群體之間存在著相互交織的關係，分享共同的特質，形成命運共同體。
Tajfel & Turner (1986)	指的是個體進行自我分類的過程，當組織成員將自己歸屬於特定群體時，將增強組織認同的效果。
O'Reilly & Chatman (1986)	指的是成員基於對組織的吸引力及期望而形成的，進而在情感上將自我與組織產生某種連結和定義。
Mael & Ashforth (1992)	指的是社會認同的一種特殊表現方式，當個人知覺到其自我概念與組織價值觀相近時，便會與組織產生認知上的連結。
Pratt (1998)	即是當成員對所屬組織的概念轉化為自身的參考或定義。
Dukerich, Golde & Shortell (2002)	個體若對組織感到具有吸引力，將會對組織產生影響而形成認同感。
王豫萱、胡昌亞 (2013)	當個人對組織產生認同時，會與該組織形成命運共同體，並促使個人以成員身分界定自己，以與他人產生區別。

資料來源：本研究彙整

對於組織認同與組織承諾文獻進行回顧時，發現這兩個概念非常接近，甚有學者認為組織認同是組織承諾的一個組成部分(Hunt & Morgan, 1994)。然而，也有學者持不同的觀點，認為這兩個概念的最大差異在於組織認同涉及到個體對自身的定義，與組織承諾具有經濟性的面向有所差異(Pratt, 1998)。Mael 和 Tetrck(1992)進行了一項驗證性因素分析的實證研究，對兩個概念進行比較，發現確實有不同之處，屬於不同的建構。

雖然組織研究學者至今對於上述兩個概念是否需進行區別仍無定論，然而從組織承諾的定義來看，其涵蓋了「個體維持作為組織成員的想法」。換句話說，只有當個體仍屬於組織時，才可能產生組織承諾，一旦個體離開組織，則無法再視為具有組織承諾。然而，組織認同是透過成員身分定義自我的狀態，即使後續

已經沒有實質關聯，這種身分定義仍然存在，所以此種認同效果具有跨時性，舉例來說，畢業後的學生仍會以母校校友身分自居（徐瑋伶、鄭伯壠，2002）。由此可知，上述兩個概念在定義上確實存在差異，為了避免後續文獻中產生混淆，並進一步影響對組織認同研究的效度，本研究認為仍有必要予以區別。

## 貳、組織認同的理論基礎

組織認同理論的基礎可追溯至傳統認同的定義和社會認同理論。根據教育部重編國語辭典對認同的定義，認同在心理學中指個人對某個人或團體持有正向的情感和認知態度，因此願意接受對方的觀點、行為和價值標準等，透過仿效使個體與團體之間趨於一致過程。其次認同的產生，是在個體經過社會比較，比較個人身分特徵與團體的身分特徵是否相符，以及與他團體相比如何，當個人對於所屬團體產生一致性的感覺，認同就會產生(蘇雪梅，2012)。透過認同，個體開始與其他團體有所連結，這種連結可以產生支持與忠誠，對團體而言更是維持團體生存運作的基本要素。現今認同概念被應用在社會學及政治學中等領域中，用來指個體對族群、社會、國家等各類群體產生連結的機制(吳瑩，2016)

學者 Tajfel(1978)首先提出社會認同理論，指的是「個體對自己屬於某團體的一種認知，伴隨著其對身為該團體成員而突顯的價值感或情緒」，它是個人自我概念的一部份。意即人們趨向於把自己和他人進行各種社會分類，比如把自己看成是各類組織的成員，按性別、種族分類等等。這種社會分類，使個人能夠在一定社會背景下為自己進行定位和定義，形成個人獨特的身分特徵和社會身分特徵，讓個體能部分地回答了「我是誰」這個問題(蘇雪梅，2012)。

根據社會認同理論的觀點，Mael 和 Ashforth(1989)認為在組織領域中，組織認同是社會認同的一種獨特表現方式，並於 1992 年提出組織認同為社會認同的概念，以個人處於組織群體的感受，來定義對組織的認知，以進行自我定義，形成個體屬於組織的知覺，即使脫離組織後，其認同度仍可能持續存在。綜合上述對組織認同的討論，組織認同概念的特點如下(蘇雪梅，2012)：

一、組織認同是關於認知的過程，是一種認知結構，與特定的行為和組織目標不一定相關聯，通過這種認知過程，組織的目標與個人的目標增加了一致性與契合性，而確立自身作為組織成員的身分，從而找到自己與組織的歸屬關係。

二、組織認同是一種心理認同，也是心理依賴的一種表現形式，當成員將組織特徵的定義應用於自身的定義時，便產生此種心理現象。個人趨向把自身和所屬組織看成是交織在一起，優點、缺點、成功及失敗都共同分享，形成命運共同體。

三、組織認同是可以衡量的，同時也是變動的，是一種程度性的變量。隨著個人因素、組織因素和環境因素的變化，組織認同也會產生變化。組織認同不是明確且固定的概念，會依照個人認知感受而有程度上不同。

## 參、組織認同的衡量方式

依研究者不同的研究目的及理論基礎，組織認同的測量也發展出多套衡量工具及衡量構面。目前研究者普遍偏好使用 Mael 和 Ashforth 發展的量表，該量表具有簡短易用的特點，且只包括認知成分而不包括情感成分。該量表不僅在國外的研究中被廣為使用，在國內的研究中也被廣為使用。此外，根據 Patchen (1970) 的組織認同研究三大構面（相似成分、成員成分、忠誠成分），Cheney (1983) 基於這些構面編製了組織認同量表（organizational identification questionnaire, OIQ）。該量表也是國內研究者常用的衡量工具，主要分為三個構面：

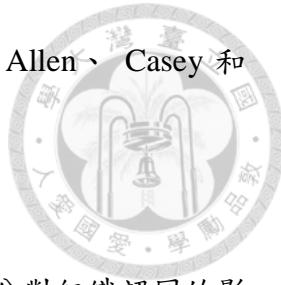
一、相似成分：衡量個體對組織目標和價值觀的認同程度，涉及個體是否與組織的宗旨、目標和使命產生共鳴，並將這些目標視為自己的一部分。

二、成員成分：衡量個體對組織身份的認同程度，涉及個體是否將自己視為組織的一部分，將組織的身分視為自己的身分的一部分。這種認同可以表現為個體以組織成員的身分來界定自己，並感到與其他組織成員有相似性和連結。

三、忠誠成分：衡量個體對組織的情感連結程度，涉及個體對於組織的情感投入和情感連結的程度，包括對組織的喜愛、忠誠、自豪感和情感聯繫等方面。

Miller、Allen、Casey 和 Johnson(2000)彙整出 Cheney(1983)之 OIQ 問卷有幾點問題，如因素分析結果存在多個因素、過去研究中多以內部結構性效度檢驗部份題項間相關性過低等問題(Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000)，於是針對該份問卷以驗證性因素分析重新評估，並將 Cheney(1983)量表修改為題項較少且精準的量表，並含上述三個構面。考量本研究為測量不同工作身分之員工在組織認同上是否有差異，為能更廣泛的衡量個體組織認同的類別，又能兼顧問卷效度，本研

究認為這三個面向能配合研究對象之特性，因此擬採用 Miller、Allen、Casey 和 Johnson(2000)修改後之 12 道題組織認同測量問卷。



## 肆、工作身分對組織認同之影響途徑

在過往研究中，學者 Tajfel 以社會認同理論來解釋工作身分對組織認同的影響，其主要觀點如下所述：

### 一、社會認同理論

Tajfel(1978)認為社會認同指的是「個體對自己屬於某團體的一種認知，伴隨著其對身為該團體成員而突顯的價值感或情緒」，意即個體將自己定義為某團體之成員，並將該團體的特徵歸於自身，與他人進行區隔的認知結果(徐瑋伶、鄭伯壠，2002)。Tajfel 和 Turner 於 1986 年的著作中描述了社會認同的建構歷程肇始於社會分類，又透過社會比較強化，最終形成了社會認同，分述如下：

#### (一) 社會分類

常言「物以類聚，人以群分」，分類即是將自己歸類為某以特定群體之中(吳瑩，2016)。而社會分類是人們理解自然環境與人際網絡的主觀心理過程，過程中除了識別他人身分，也能激發與自我相關的訊息，因而產生了內群體與外群體的類別，例如年齡類別、種族類別或經濟類別等(佐斌、溫芳芳、宋靜靜、代濤濤，2019)。

#### (二) 社會比較

Festinger(1954)提出社會比較的概念，認為透過比較可以判斷或評價個體的行為是否合宜，但因多數情況無法進行量化測試，進而轉向與他人或其他群體進行比較。在社會分類區分出「內群體」及「外群體」後，個體會開始評價自己所屬群體(內群體)與其他群體(外群體)之優劣，通常人們會傾向給予內群體正向評價，並在認知及行為皆偏向內群體，進而產生不對等的評價結果(張盈瑞、佐斌，2006)。

#### (三) 社會認同

經歷過社會分類及社會比較後，個體開始了解自己是誰，並清楚知道在內群體中自己的定位及自己與他人不同之處，進而獲得歸屬感，最後產生社會認同(王歆，2009)。

綜觀上述，個體會因社會分類而形成群體的基本概念，在社會比較中獲得自尊和歸屬感，進而產生與身為該群體成員相關的價值感和情緒，便是所謂的社會認同。而本研究所討論之組織認同係基於社會認同理論所指，「組織認同是社會認同的一種特殊形式」，此處所指的「組織」，便是個體在社會認同中所認同的群體。

## 二、工作身分如何影響組織認同

基於社會認同理論，工作身分不同即是一種明顯「社會分類」作用，不論進用制度原始設計用意為何，個體都會從環境中取得相關訊息，透過比較出相似或不同而將訊息組織分類(Trepte & Loy, 2017)，再經歷過社會比較後，個體開始了解自己是誰，並清楚知道在內群體中自己的定位及自己與他人不同之處，進而產生社會認同。

現今不論是公家單位或是私人機構，在人力資源管理上都有招募聘用這一項重要工作。而招募管道可能依據工作內容或法令規範不同產生不同進用管道，機關及企業為了達到勞動彈性化及快速填補人力缺口而選擇聘用「非典型工作型態」之員工，當這類員工發現到自己在福利、待遇等面向，劣於正式員工時，便不易在團體中獲得滿意的社會認同或自尊，這也是工作身分如何影響組織認同之主要途徑，而如何減少這類員工因身分不同而影響組織認同，便是機關及企業不得不面對的嚴肅的課題。

## 伍、工作身分對組織認同影響之相關實證研究

在公部門以教師為研究對象相關實證研究中，韓欣潔(2014)、張瓊云(2015)、楊變理(2016)、鄭惠棣(2016)、孔幕嫻(2017)、劉佳恩(2017)、林佳瑩(2017)基於社會認同理論，認為教師工作身分不同對組織認同造成直接影響，以多所國民中小學教師為受試者，透過問卷調查及迴歸分析發現，兼任不同職務教師在組織認同感，具有顯著的差異，就組織認同整體層面分析，兼行政職務教師遠大於專任教師、教師兼導師，多數研究實證結果支持其假設。

在公部門以職員為研究對象相關實證研究中，黃宗辰(2017)及謝金秀(2018)基於社會認同理論、社會支持理論，認為機關中不同職稱之員工會影響組織認同感，透過問卷調查及迴歸分析發現，正職人員與非正職員工在組織認同感上，具有顯

著的差異，正職人員在組織認同感明顯高於非正職員工，其中擔任管理職身分之正職人員，組織認同感高於非主管職之正職人員。另外黃宗辰(2017)研究亦顯示員工在高度社會支持下，其對組織認同感越高，進而對敬業程度有高度正向影響。謝金秀(2018)研究則顯示機關員工在員工協助方案、工作壓力、組織認同對留任意願上具有相當顯著的正向影響。上述研究皆以組織認同為中介變項，員工會因身分不同對組織認同的認知上產生差異，與本研究假設不謀而合。

在公部門以軍人為研究對象相關實證研究中，陳奕嘉(2020)、徐名敬、劉震宇、蔡智勇及戴賢明(2021)針對不同國防單位不同階級軍士官兵為研究對象，基於社會認同理論、公平理論及五大人格特質理論，提出人口變項是否對組織認同產生差異，研究結果顯示人口變項中之階級身分不同導致組織認同感具有顯著的差異，管理職身分之軍人，組織認同感高於非主管職之軍人，而在不同軍階部分，軍官組織認同感高於士官，士兵之組織認同感則偏低。

在私部門實證研究部分，徐芳怡(2016)、周逸君(2017)、林雯培(2017)、林明勳(2017)、洪青秀(2018)、陳怡君(2019)、陳勝發(2019)、張簡允恩(2020)、許國堂(2020)及林貴慧(2020)以私部門企業員工為研究對象，研究領域包含營造業、電子業、旅宿業、金融業、傳統產業、教育服務業、兒童及少年之社會工作服務業等，基於社會認同理論，認為各行業中員工會因工作身分不同對組織認同度產生影響，研究結果顯示員工在職身分不同，對組織認同產生顯著的差異，以擔任高階主管高於中低階主管，管理職務員工高於非管理職務員工。另外陳勝發(2019)之研究顯示經營管理部門的組織認同知覺程度，大於生產製造部門及其他部門，張簡允恩(2020)之研究顯示廚務部門之員工組織認同程度高於櫃檯接待部門和房務部門之員工，顯示不同部門之員工，亦會對組織認同產生差異性認知。

在社團法人實證研究部分，王姿涼(2019)以新北市中醫師公會 1,031 位會員為研究對象，基於專業認同、社會認同和社會交換理論，以組織認同為中介變項，探討專業認同、組織信任對組織認同的影響，以便利抽樣方式，透過問卷調查及迴歸分析發現，人口統計變項中會員專業資格在「組織認同」之「組織與成員相似性」構面，具有顯著的差異，特考及格之會員明顯高於中醫系和學士後中醫系畢業之會員。

綜合以上理論基礎及實證研究結果，本研究認為連江縣政府員工因不同工作

身分，使個體產生不同的群體意識，又在社會比較催化分類下，編制內員工容易獲得較高的資源及評價，而產生自尊及歸屬感，編制外員工則反之，因而形成不同程度的組織認同，據此提出以下假設：

**H2-1：員工因工作身分不同影響組織認同，編制內員工之組織認同高於編制外員工。**

## 第四節 組織認同對組織公民行為之影響

### 壹、組織認同對組織公民行為之影響途徑

依社會認同理論觀點，當個人認同組織時，他們會將自己定義為該組織的成員，並隨之產生對身為該成員所突顯價值的感知。在這樣的自我概念下，個體傾向於採取有利於組織的行為，因為這不僅代表組織的利益，也是「我們的利益」。當個體將組織價值觀內化，接受了該組織的交換準則，並與組織目標趨於一致，進而對組織產生休戚與共的感覺，便會優先考量組織利益，進而從事對有利組織的行為。這是因為基於認知上的一致性，個體會將組織的利益融入自我概念，使個體與組織緊密結合，當提及組織時會以「我們」來思考(Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007)。此外，社會認同理論也提到，個體對於認同的「內群體」，也會因內群體偏私的心理作用，而容易對內群體展現正向的評價及有利組織的行為(王豫萱、胡昌亞，2013)。根據研究發現，高度組織認同的成員將自己視為組織的延伸，認為提升組織或個人績效是相等的，這類成員具有更高的工作投入動機，將個人與組織的感受相連結，視組織的成敗為己任(Mael & Ashforth, 1992; Saks & Ashforth, 1997)。這種組織認同程度甚至促使成員從事有利組織的行為，例如組織公民行為(Dukerich, Golden & Shortliff, 2002; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994)。

許多研究者亦發現員工組織認同已為組織公民行為之預測值(Riketta, 2005)。根據 Robinson 和 Morrison (1995) 的觀點，組織公民行為以心理契約來說，它超越了員工與雇主契約的範疇，顯示出不受物質報酬影響，而是源於個體對組織的認同所產生的自發行為。Van Dick、Grojean、Christ 和 Wieske(2006) 進行多個國家和職業的樣本研究，並證實組織認同能夠引發組織公民行為，影響途徑如下：

一、成為特定組織成員的個體，可以透過組織認同來回答「我是誰」的問題，有助於個體的自我定義。

二、具有組織認同的成員，可以滿足個人的歸屬感，安全或自我增強的需求，並在良性循環下提高了工作滿意度，進而展現了利組織的外角色行為。

三、組織認同會激發成員與組織的一致性，使個人將組織的觀點視為自己的觀點，增強了工作動機，最終除了提高績效外，也可以預期有角色外行為出現。

四、具有強烈認同感的員工根據組織的身分來定義自我意識，這代表著組織中其他成員將會在個人的自我定義中起到重要作用。

其實組織成員工作績效的提升及正向工作態度，都可以從個體對組織認同的認知上看出效益，也有研究指出組織認同、績效和組織公民行為間存在正向關聯，與員工離職傾向及實際的離職行為間存在負向關聯，成員有較高的組織認同會有積極維護組織利益的動機及較高的意願從事組織公民行為(Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Riketta, 2005)。

## 貳、組織認同對組織公民行為影響之相關實證研究

國外學者以私部門為研究對象的實證研究中，Newman、Miao、Hofman 和 Zhu(2016)、Schuh、Van Quaquebeke、Göritz、Xin、De Cremer 和 Van Dick (2016)、Lu、Capezio、Garcia 和 Wang(2016)基於社會認同理論提出組織認同為組織公民行為的前置因素，以企業員工為受試者，進行問卷調查，分析是否具有中介效果。其中 Newman、Miao、Hofman 和 Zhu(2016)研究結果顯示，組織認同於員工導向人力資源管理和組織公民行為間，具有中介效果。Lu、Capezio、Garcia 和 Wang(2016)的研究結果發現，組織認同於心理契約與服務導向組織公民行為間，具有中介效果。

國內學者以公部門為研究對象的實證研究中，陳毅禎（2016）以臺北市立國民小學附設幼兒園教師為研究對象，研究組織認同和人格特質對組織公民行為的解釋力。李苑瑜(2021)以臺北市政府警察局基層員警為研究對象，研究因進用管道對組織認同之影響，以及進用管道是否會透過組織認同影響組織公民行為。上述實證結果顯示，無論是公部門教師還是警察，組織認同對於組織公民行為具有顯著的差異，當個人對組織的認同度越高，會呈現更多組織公民行為。

國內學者以私部門為研究對象實證研究中，李俊賢、黃芳銘、鍾莉容(2010)及方乾驛(2017) 以國內旅宿業從業人員為研究對象，旨在探討基層服務員對知覺

組織支持程度和組織認同之間的關係，並進一步探討其對服務導向組織公民行為的影響，同時還將驗證組織認同在此關係中的中介作用，以及領導-部屬交換關係對這一過程的調節作用。林佩嫻(2018)、林玟均(2018)、劉經文(2018)、周炯豪(2018)以國內私人企業員工為研究對象，包括醫療機構、不動產企業等，探討員工對企業社會責任的認知、雙向對等性溝通、團隊凝聚、心理賦權、組織承諾、組織認同和組織公民行為之間的關聯性，並將組織認同視為中介變項或調節變項。研究方法包括收集國內私人企業員工的問卷調查資料，透過分析有效問卷的回收結果，進行迴歸分析以揭示組織認同與組織公民行為之間的相關性，結果呈現明顯的正向相關，這意味著提高員工的組織認同水平可能會促使其展現更多利組織行為。因此，當成員認同組織所奉行的價值觀時，個人對組織有向心力，並對組織的牽連感越高、疏離感越低，使其工作表現更具效率，同時也開始思考如何能使組織的運作更加完善，因此展現出不在工作規範及標準就業流程中的公民行為。

由此可見組織認同作為中介效果及調節效果皆相當穩定。根據以上理論基礎及實證研究結果，本論文提出以下假設：

**H2-2：組織認同對於組織公民行為有顯著影響，當組織認同程度越高時，越會展現組織公民行為；反之，則會展現較少的組織公民行為。**

**H2：員工因工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為。編制內員工組織認同度高於編制外員工，所以展現較多的組織公民行為；反之，編制外員工因組織認同度低於編制內員工，則展現較少的組織公民行為。**

### 第三章 研究設計



基於前兩章的引言和文獻回顧結果，本章提出了研究設計，共分為六節。首先介紹研究架構與假設，並說明研究方法、研究變項的操作型定義和研究對象，以及本研究所使用的分析工具，最後分析本研究量表的信效度。

#### 第一節 研究架構與研究假設

##### 壹、研究架構

基於相關文獻分析的結果，本研究目的在探討員工的工作身分是否透過組織認同影響組織公民行為。研究架構設定自變項為「員工工作身分」，包括編制內員工和編制外員工；中介變項為「組織認同」；依變項為「組織公民行為」，繪製如下圖 2。

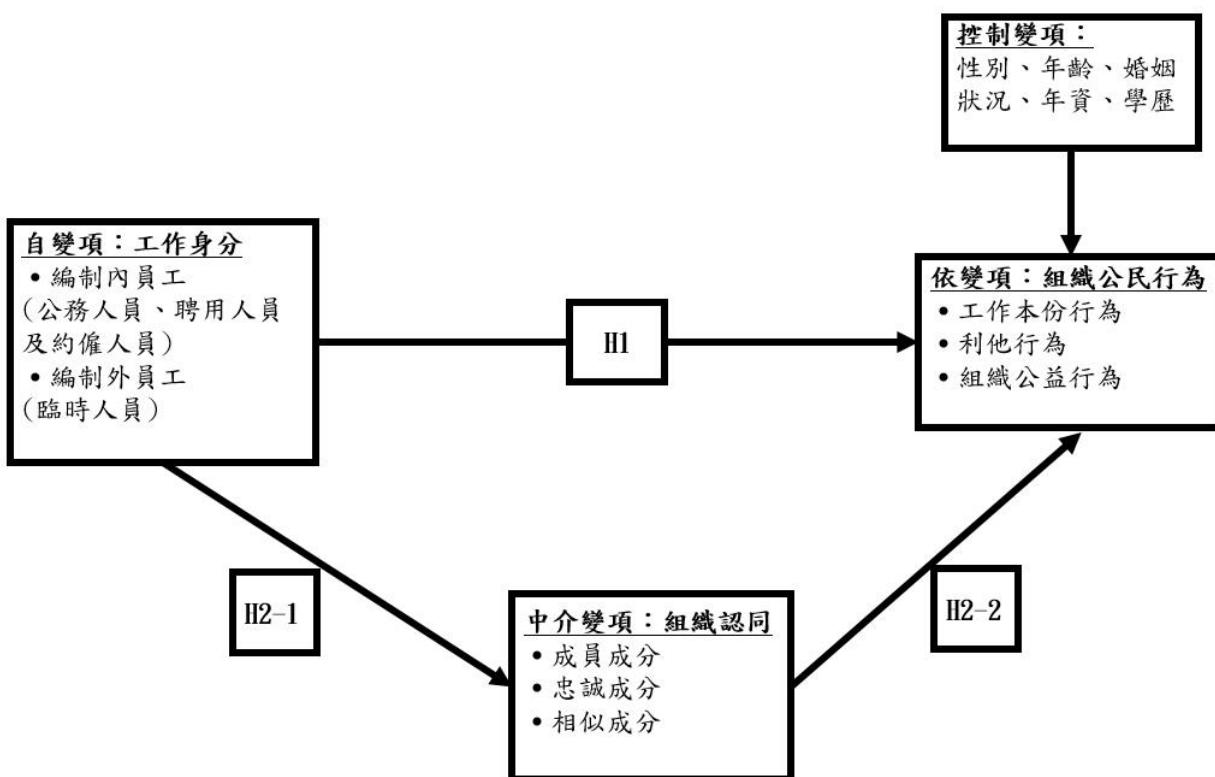


圖 3 研究架構  
資料來源：本研究自行繪製

## 貳、研究假設

基於本論文第二章文獻回顧及假設推論，本研究提出 4 個假設如下：

**H1：**員工因工作身分不同對於組織公民行為有直接影響，編制內員工會展現較多的組織公民行為；編制外員工，則會展現較少的組織公民行為。

**H2-1：**員工因工作身分不同影響組織認同，編制內員工之組織認同高於編制外員工。

**H2-2：**組織認同對於組織公民行為有顯著影響，當組織認同程度越高時，越會展現較多的組織公民行為；反之，則會展現較少的組織公民行為。

**H2：**員工因工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為。編制內員工組織認同度高於編制外員工，所以展現較多的組織公民行為；反之，編制外員工因組織認同度低於編制內員工，則展現較少的組織公民行為。

## 第二節 研究方法

### 壹、文獻分析法

透過收集、評估和整合相關的學術文獻和資料，以解決特定研究問題或回答特定研究目的，並經文獻分析後，取得本研究各變項已有研究的成果，深入了解各變項間現有知識和理論背景，綜合整理與分析。

### 貳、次級資料分析法

指一種利用已存在的次級資料進行分析和研究的方法，藉由先前其他研究者、組織或政府機構在過去的研究中收集、記錄和整理的資料。本研究利用銓敘部統計年報提要分析資料（2010-2021 年）作為次級資料來源。該分析涵蓋了公務人員、聘用人員、約僱人員和臨時人員在全國公務人力中的佔比演變趨勢。根據分析結果顯示，公務人員和約聘僱人員的數量呈現相對穩定的趨勢，沒有顯著增長。然而，自 2012 年以來，臨時人員的數量從 78,768 人增加到 107,838 人，全國公務人力中臨時人員的比例從 13.57% 增長至 18.5%，呈現正向增長的趨勢。其中連江縣政府臨時人員的數量自 2017 年組織修編以來從 277 人增加到 411 人，臨時人員的比例從 37.58% 增長至 45.46%，亦呈現正向增長的趨勢，已成為連江縣政府

重要的契約進用人力。

### 第三節 研究變項的操作型定義



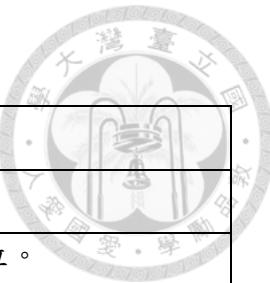
#### 壹、員工工作身分

本論文自變項為員工工作身分，依工作身分區分為兩類：一類為編制內員工，包括公務人員、聘用人員及約僱人員；一類為編制外員工，包括約用人員、臨時人員等。此一部分問題，編製於問卷第三部分個人資料中。

#### 貳、組織認同

本研究中介變項為組織認同，在研究組織認同方面，最常被使用且具有高信度的量表是 Cheney(1983)根據 Patchen 之理論所設計之組織認同量表(OIQ)，原始量表共計 25 個題目，但考慮到受測者可能因填寫過多問題而感到負擔，不願意填寫或填寫時隨意回答的情況，本研究改用了 Miller、Allen、Casey 和 Johnson(2000) (2000)修改過的組織認同量表。該量表將題目減少為 12 個，在不降低資料收集信度的前提下進行修改。該量表已在國內外研究中廣泛應用，並經過多次實證驗證，顯示擁有優良的信效度。然而，由於國情及語言差異，為了適應連江縣公務機關的現況，本研究對量表進行了翻譯，並根據公務機關的慣用語言進行了修改（翻譯情形對照表詳見附錄二）。量表使用李克特五點量表進行測量，而受試者根據以下選項「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」進行選擇，依序對應 1 至 5 分，越高者表示組織認同程度越高。組織認同量表位於問卷的第一部分，具體題目彙整如表 5。

表 5 組織認同量表



衡量構面	題號	內容
成員成分	1	我以身為本機關員工為榮。
	2	我會跟朋友說現在的服務機關是一個好單位。
	3	我很在乎本機關的未來。
忠誠成分	4	我覺得本機關是一個溫暖的工作場所。
	5	我願意將未來的職業生涯花費在本機關上。
	6	本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果。
	7	我認為本機關是一個讓成員有歸屬感的大家庭。
	8	我很高興我選擇了本機關這份工作，而不是其他機關。
	9	我在本機關中能感受到被關心。
相似成分	10	本機關員工在社區中的形象能夠代表我自己。
	11	我認為自己很能認同現在服務的機關。
	12	我認為自己和機關的價值觀非常相似。

資料來源：整理自 Miller、Allen、Casey 和 Johnson(2000)組織認同量表。

## 參、問卷調查法

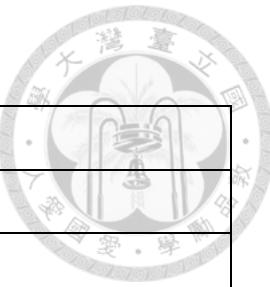
問卷調查法是一種調查研究方法，透過抽樣的方式從母體中選取樣本，用於研究社會、心理學變項的發生和分佈的關聯性。根據資料收集方式的不同，調查研究法可以分為問卷調查、個人訪談、電話訪談和網路調查等多種形式（郭生玉，2012）。本研究以連江縣政府及所屬機關員工為研究對象，遍布於連江縣四鄉五島，以問卷調查方式較為經濟可行，且研究內容涉及個人對於工作態度及表現狀況的自我評價，屬於個人隱私，須注意保密性，故使用匿名問卷調查方式，同時也避免訪談者在場造成的壓力及偏差。

## 參、組織公民行為

本研究的依變項為組織公民行為，為組織成員自發性展示的有利於組織的行為，此類行為不在工作規範中，且成員不會因為做或不做而受到獎勵或處罰。由於本研究是以自評問卷方式進行調查，因此採用 Williams 和 Anderson(1991)所設

計的 OCB 量表。該量表已在國內外研究中廣泛應用，並經過多次驗證，顯示擁有優良的信效度。然而，由於國情及語言差異，為了適應連江縣公務機關的現況，本研究對量表進行了翻譯，並根據公務機關的慣用語言進行了修改（翻譯情形對照表詳見附錄三）。該量表除了採用自我評量方式進行資料收集外，還具有行為特質層面更廣泛的優點，並能比較角色內和角色外行為，其中角色內行為包含「工作本份行為」構面中的 7 個題項，而角色外行為包含「利他行為」及「組織公益行為」二構面中的 14 個題項。在計分方式方面，同樣採用了李克特五點量表進行測量，而受試者根據以下選項「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」進行選擇，依序對應 1 至 5 分。越高表示展現組織公民行為可能性越高，而反向題則採取反向計分。組織公民行為量表位於問卷的第二部分，具體題目彙整如表 6。

表 6 組織公民行為量表



衡量構面	題號	內容
工作本份行為	13	我會完成長官指派的工作。
	14	我會完成工作分內之事。
	15	我願意去完成主管所認為我應做的事。
	16	我會達成工作要求的績效水準。
	17	我會投入直接影響績效評估的工作。
	18	我有時會忽略一些分內工作。(反向題)
	19	我有時無法達成基本的工作要求。(反向題)
利他行為	20	我會主動幫忙請假的同仁。
	21	我會主動幫忙工作量大的同仁。
	22	我會主動協助主管完成工作。
	23	我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。
	24	我會主動幫助新進同仁。
	25	我會主動關懷同仁。
	26	我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。
組織公益行為	27	我在工作上的出席率高於平均水準。
	28	我無法上班時會事先請假或告知。
	29	我會在工作時偶爾會趁機休息一下。(反向題)
	30	我在工作時花大量時間接聽私人電話。(反向題)
	31	我常抱怨工作中無關緊要的事情。(反向題)
	32	我很愛惜連江縣政府的公用財產。
	33	機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。

資料來源：整理自 Williams 和 Anderson(1991)OCB 量表。

## 肆、控制變項

此部分問題將編製於問卷的第三部分，即個人基本資料部分。根據過去的實證研究，個人特徵相關變項被認為與組織公民行為間具有顯著的差異(Smith, Organ & Near, 1983; Jahangir, Akbar & Haq, 2004; Qureshi, 2015)。彙整如下：

- (一) 性別：分為「男性」、「女性」。
- (二) 年齡：分為「未滿 30 歲」、「滿 30 歲-未滿 40 歲」、「滿 40 歲-未滿 50 歲」及「滿 50 歲以上」。
- (三) 婚姻狀況：分為「單身(含未婚、離婚與喪偶)」、「已婚」。
- (四) 在連江縣政府累計服務年資：分為「未滿 1 年」、「滿 1 年-未滿 3 年」、「滿 3 年-未滿 10 年」及「滿 10 年(含)以上」。
- (五) 學歷：分為「國中小」、「高中職」、「大學(含專科)」、「研究所(含)以上」。



#### 第四節 研究對象

本研究以連江縣政府及所屬機關員工為研究對象，依其服務機關及工作身分分類。由於駕駛、技工、工友因工作性質不同，未列入比較分析；公務人員部分，連江縣政府因幅員狹小，編制員額數為所有縣市中最低，正式職員約 400 人次，其中高階主管以薦任九職等以上為主，而薦任八職等以下基層主管職位稀缺，依第二章文獻探討所示高階主管對組織認同度及組織公民行為的展現較基層主管和非主管人員高，為避免此類狀況影響研究結果，本研究調查對象以薦任以下非主管人員為限，經扣除薦任以上主管及簡任非主管人員後，本研究對象之母體為連江縣政府府內單位計 182 人，府外單位(即連江縣政府所屬機關)計 570 人，合計 752 人，實有員額統計如表 7。

表 7 實有員額統計表

機關 身分	府內單位	府外單位	合計
編制內人員	87	254	341
編制外人員	95	316	411
合計	182	570	752

資料來源：行政院人事行政總處全球資訊網。地方政府公教人力統計。

<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=11320>。2023/3/29 檢索。

本研究以 752 人為研究母體，包括公務人員、約聘僱人員和臨時人員，相較其他縣市實有員額數較低，因此採全面發放問卷調查方式進行。連江縣政府員工

分佈四鄉五島，透過電子問卷調查方式較為可行，亦可提高問卷回收率。問卷發放方式，連江縣政府府內單位係請人事處協助分送給同仁填答並收回彙整，府外單位部分，轉請各機關人事單位協助分送請該機關員工填答，並收回彙整。

本研究問卷正式發放前，先進行問卷預試，針對不同身分類別之員工共計發放 6 份預試問卷，並依回饋意見進行修正，以求問卷的用字遣詞、題意能被受試者了解且願意回答。本研究正式問卷發放時間為 2023 年 4 月 27 日至 5 月 16 日，共計發放 752 份問卷，回收 406 份問卷，其中編制內人員填答 188 份，編制外人員填答 218 份，經排除全部填列同一答案 3 份及疏漏未填 9 份等無效問卷 12 份後，有效樣本數為 394 份，彙整如表 8。

表 8 問卷回收情形分析

身分類別	人數	問卷發放數	問卷回收數	有效問卷數	有效問卷回收率
編制內人員	341	341	188	185	54%
編制外人員	411	411	218	209	51%
合計	752	752	406	394	52%

資料來源：本研究彙整。

## 第五節 分析工具

### 壹、信效度分析

#### 一、信度分析

信度分析為一種用於評估測量工具所得到結果穩定性的方法，其確保樣本的行為表現一致性。本研究將使用 Cronbach's  $\alpha$  系數進行信度分析，根據 Nunnally(1978)提出的標準，一般認為 Cronbach's  $\alpha$  值應大於 0.7，以確保具備內部一致性。當 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.35 至 0.7 之間時，表示信度在可接受的合理範圍內。若 Cronbach's  $\alpha$  值小於 0.35，則表示內部一致性較低，信度相對較差。

#### 二、效度分析

效度是指測驗工具能精準地衡量研究者意圖測量的事物，表示量表能夠有效地測量出實證研究所關注的功能程度。換句話說，效度反映了量表測量所欲衡量之概念的程度。為確保本研究所使用的量表具有適當的效度，將採用因素分析進行驗證，以檢驗量表的因素結構是否符合效度理論建構。根據 Kaiser(1974)的建議，本研究先以 KMO 取樣適合度檢定和 Bartlett 球面性檢定法來確定研究所使用的量



表是否適合進行因素分析。其中 KMO 數值大於 0.8 代表非常好，大於 0.7 代表中等，大於 0.6 代表普通，而小於 0.5 的 KMO 數值則代表無法接受，這些數值將有助於評估量表的適用性以進行因素分析。

## 貳、描述性統計分析

主要用於分析樣本的背景資料，以有效地對樣本的背景資料執行系統性整理。藉此了解樣本中不同身分類別、組織認同和組織公民行為等變項的資料分佈情況和集中程度，並描繪出研究樣本的基本特徵和差異程度。主要分為四個部分，第一部分是詢問受試者之工作身分，以了解研究樣本的編制內及編制外比例；第二部分是調查受試者的組織認同程度情形，藉此了解現職員工對連江縣政府的認同狀況；第三部分是透過自評量表，分析研究樣本之組織公民行為表現情形；第四部分是詢問受試者個人基本資料，以描繪研究樣本的性別、年齡、婚姻狀況、累計年資及學歷等基本狀況。這項分析有助於本研究對樣本數據進行初步的瞭解和描述，並提供基礎資訊來探索樣本中的變項關係和趨勢。

## 參、獨立樣本 t 檢定

主要用於比較兩個獨立樣本之間的平均數是否有顯著差異，這種檢定常用於研究中，特別是在比較兩個不同群體或條件下的變項是否存在統計上的差異時，而優點在於可以提供對兩個獨立樣本之間差異的統計顯著性評估。在本研究中，欲瞭解編制內與編制外兩類不同工作身分的員工，對組織認同及組織公民行為是否存在差異，即可透過此檢定進行驗證。

## 肆、迴歸分析

主要用於研究一個或多個自變項與依變項之間的關係，它可以用來預測或解釋依變項的變異，並評估自變項對依變項的影響程度，常用的指標包括迴歸係數的顯著性檢驗、R 平方（解釋變異數的比例）、調整 R 平方（修正後的 R 平方，考慮模型中自變項的數量）等。其應用領域非常廣泛，例如在經濟學、社會科學、市場研究和醫學研究等，可以用於預測、解釋和探索資料之間的關係，進而幫助研究者對變項間關係的深入理解，並作出相關的預測和決策。

為了驗證本研究的假設是否成立，根據 Baron 和 Kenny (1986) 提出的中介效



果成立條件，需合乎以下前提要件：

- 一、自變項分別與中介變項、依變項存在顯著相關。
- 二、中介變項與依變項之間存在顯著相關。
- 三、當中介變項納入迴歸模型後，如果自變項對依變項的影響減弱，但仍然保持顯著，則稱為部分中介效果；如果自變項對依變項的影響因中介變項的介入而從顯著變為不顯著，則稱為完全中介效果。只有在以上條件均成立時，才能宣稱存在中介效果。

## 第六節 本研究量表之信效度分析

### 壹、組織認同

效度部分經 KMO 與 Bartlett 檢定結果具有共同性，組織認同總量表的 KMO 值為 0.974，大於 0.7；Bartlett 球形檢定的結果顯示  $p$  值小於 0.001，顯示抽樣配適度良好，適合進行因素分析，組織認同量表的效度分析如下表 9 所示。

透過主成分分析，本研究從組織認同的 12 個題目中提取出一個共同因素，即「組織認同」。組織認同總量表的累積變異數分別為 82.369%。此外，每個題目的因素負荷量均高於 0.7，顯示提取出的共同因素具備優秀的解釋力。

表 9 組織認同效度分析

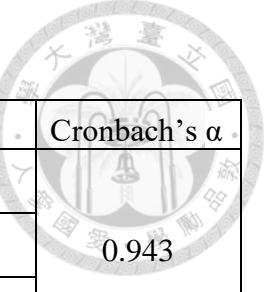


構面	題目	因素負荷量
成員成分	1.我以身為本機關員工為榮。	.922
	2.我會跟朋友說現在的服務機關是一個好單位。	.928
	3.我很在乎本機關的未來。	.873
忠誠成分	4.我覺得本機關是一個溫暖的工作場所。	.912
	5.我願意將未來的職業生涯花費在本機關上。	.868
	6.本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果。	.896
	7.我認為本機關是一個讓成員有歸屬感的大家庭。	.924
	8.我很高興我選擇了本機關這份工作，而不是其他機關。	.911
	9.我在本機關中能感受到被關心。	.912
相似成分	10.本機關員工在社區中的形象能夠代表我自己。	.884
	11.我認為自己很能認同現在服務的機關。	.936
	12.我認為自己和機關的價值觀非常相似。	.922
KMO 值		0.974
p 值		.000
累積變異數(%)		82.369

N=394；擷取方法：主成分分析。

信度部份經過 Cronbach's  $\alpha$  係數檢定後，各構面量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數為：「成員成分」為 0.943、「忠誠成分」為 0.961、「相似成分」為 0.945。這些結果顯示問卷的信度非常好，彙整如表 10。

表 10 組織認同信度分析



構面	題目	Cronbach's $\alpha$
成員成分	1.我以身為本機關員工為榮。	0.943
	2.我會跟朋友說現在的服務機關是一個好單位。	
	3.我很在乎本機關的未來。	
忠誠成分	4.我覺得本機關是一個溫暖的工作場所。	0.961
	5.我願意將未來的職業生涯花費在本機關上。	
	6.本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果。	
	7.我認為本機關是一個讓成員有歸屬感的大家庭。	
	8.我很高興我選擇了本機關這份工作，而不是其他機關。	
	9.我在本機關中能感受到被關心。	
相似成分	10.本機關員工在社區中的形象能夠代表我自己。	0.945
	11.我認為自己很能認同現在服務的機關。	
	12.我認為自己和機關的價值觀非常相似。	

資料來源：本研究彙整。

## 貳、組織公民行為

為了提高組織公民行為量表的效度，本量表第 18 題「我有時會忽略一些分內工作」、第 19 題「我有時無法達成基本的工作要求」及第 29 題「我會在工作時偶爾會趁機休息一下」等三題各構面因素負荷量皆未超過 0.5，與其他題目共同性較低，因此刪除後重新進行因素分析，各構面皆保留 3 個題目以上，共計由 18 個題目組成。刪題後經 KMO 與 Bartlett 的檢定結果具有共同性，組織公民行為總量表的 KMO 值為 0.966，大於 0.7。而 Bartlett 球形檢定的結果顯示  $p$  值小於 0.001，表示樣本資料具有良好的配適度，適合後續進行因素分析，彙整如表 11。

透過主成分分析，本研究從組織公民行為的 18 個題目中提取出一個共同因素，即「組織公民行為」。組織公民行為總量表的累積變異數為 71.785%。此外，刪題後的因素負荷量皆高於 0.5，未達到刪題的標準，因此其餘題目皆被保留。

表 11 組織公民行為效度分析

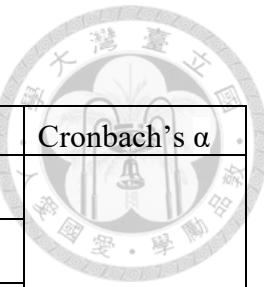


構面	題目	因素負荷量
工作本份行為	13.我會完成長官指派的工作。	.889
	14.我會完成工作分內之事。	.850
	15.我願意去完成主管所認為我應做的事。	.863
	16.我會達成工作要求的績效水準。	.896
	17.我會投入直接影響績效評估的工作。	.860
利他行為	20.我會主動幫忙請假的同仁。	.843
	21.我會主動幫忙工作量大的同仁。	.863
	22.我會主動協助主管完成工作。	.866
	23.我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。	.901
	24.我會主動幫助新進同仁。	.895
	25.我會主動關懷同仁。	.890
	26.我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。	.875
組織公益行為	27.我在工作上的出席率高於平均水準。	.777
	28.我無法上班時會事先請假或告知。	.766
	30.我在工作時花大量時間接聽私人電話。(反向題)	.865
	31.我常抱怨工作中無關緊要的事情。(反向題)	.851
	32.我很愛惜連江縣政府的公用財產。	.694
	33.機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。	.775
KMO 值		0.966
p 值		.000
累積變異數(%)		71.785

N=394；擷取方法：主成分分析。

信度部分經 Cronbach's  $\alpha$  係數檢定後，各構面量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數為：「工作本份行為」為 0.96、「利他行為」為 0.966、「組織公益行為」為 0.906，顯示該問卷的信度非常良好，彙整如表 12。

表 12 組織公民行為信度分析



構面	題目	Cronbach's $\alpha$
工作本份 行為	13.我會完成長官指派的工作。 14.我會完成工作分內之事。 15.我願意去完成主管所認為我應做的事。 16.我會達成工作要求的績效水準。 17.我會投入直接影響績效評估的工作。	0.960
利他行為	20.我會主動幫忙請假的同仁。 21.我會主動幫忙工作量大的同仁。 22.我會主動協助主管完成工作。 23.我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。 24.我會主動幫助新進同仁。 25.我會主動關懷同仁。 26.我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。	0.966
組織公益 行為	27.我在工作上的出席率高於平均水準。 28.我無法上班時會事先請假或告知。 30.我在工作時花大量時間接聽私人電話。(反向題) 31.我常抱怨工作中無關緊要的事情。(反向題) 32.我很愛惜連江縣政府的公用財產。 33.機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。	0.906

資料來源：本研究彙整。

## 第四章 實證結果與分析



根據研究目的和研究方法，本章節將對回收的問卷調查資料進行分析，並根據實證結果，在研究架構的假設下進行討論，以釐清影響身分類別對組織認同和組織公民行為的因素。本章節分為三個部分。首先，描述性統計分析部分將說明樣本特性和各變項的平均值和標準差。其次，透過差異性分析，研究不同工作身分的員工在組織認同和組織公民行為上是否存在差異。最後，進行迴歸分析，以探討身分類別、組織認同和組織公民行為之間的關係。

### 第一節 描述性統計分析

#### 壹、樣本特性分析

本研究受試者之樣本特性資料包含性別、年齡、婚姻狀況、單位、身分類別、在連江縣政府累計服務年資及學歷，經整理 394 份有效問卷後，樣本特性彙整如表 13 所示。

- 一、性別部分：男性計 152 人，佔樣本數 38.6%；女性計 242 人，佔樣本數 61.4%。
- 二、年齡部分：未滿 30 歲者計 66 人，佔樣本數 16.8%；滿 30 歲未滿 40 歲者計 136 人，佔樣本數 34.5%；滿 40 歲未滿 50 歲者計 109 人，佔樣本數 27.7%；滿 50 歲以上計 83 人，佔樣本數 21.1%。
- 三、婚姻狀況：單身者計 132 人，佔樣本數 33.5%；已婚者計 262 人，佔樣本數 66.5%。
- 四、單位部分：府內單位計 97 人，佔樣本數 24.6%；府外單位計 297 人，佔樣本數 75.4%。
- 五、身分類別：公務人員計 136 人，佔樣本數 34.5%；聘用人員計 16 人，佔樣本數 4.1%；約僱人員計 33 人，佔樣本數 8.4%；臨時人員計 209 人，佔樣本數 53%。
- 六、在連江縣政府累計服務年資：未滿 1 年者計 42 人，佔樣本數 10.7%；滿 1 年未滿 3 年者計 97 人，佔樣本數 24.6%；滿 3 年未滿 10 年者計 132 人，佔樣本數 33.5%；滿 10 年以上者計 123 人，佔樣本數 31.2%。
- 七、學歷部分：國中小計 33 人，佔樣本數 8.4%；高中職計 57 人，佔樣本數 14.5%；

大學(含專科)計 267 人,佔樣本數 67.8%;研究所以上計 37 人,佔樣本數 9.4%。

表 13 樣本研究特性

項目	組別	人數	占比
性別	男	152	38.6%
	女	242	61.4%
年齡	未滿 30 歲	66	16.8%
	滿 30 歲-未滿 40 歲	136	34.5%
	滿 40 歲-未滿 50 歲	109	27.7%
	滿 50 歲以上	83	21.1%
婚姻狀況	單身(含未婚、離婚與喪偶)	132	33.5%
	已婚	262	66.5%
單位	府內單位	97	24.6%
	府外單位	297	75.4%
身分類別	公務人員	136	34.5%
	聘用人員	16	4.1%
	約僱人員	33	8.4%
	臨時人員	209	53%
在連江縣政府累計服務年資	未滿 1 年	42	10.7%
	滿 1 年-未滿 3 年	97	24.6%
	滿 3 年-未滿 10 年	132	33.5%
	滿 10 年(含)以上	123	31.2%
學歷	國中小	33	8.4%
	高中職	57	14.5%
	大學(含專科)	267	67.8%
	研究所(含)以上	37	9.4%

資料來源：本研究彙整。

本研究針對受試者身分類別與年齡交叉分析結果如表 14。公務人員受測者年齡分布於「滿 30 歲-未滿 40 歲」人數最多，共計 44 人；聘用人員受測者年齡分布於「滿 40 歲-未滿 50 歲」人數最多，共計 7 人；約僱人員受測者年齡分布於「滿 50 歲以上」人數最多，共計 14 人；臨時人員受測者年齡分布於「滿 30 歲-未滿 40 歲」人數最多，共計 81 人。

公務人員因需經過考試任用，連江縣公務人員多為地方特考進用，根據考試院公布 111 年地方特考錄取平均年齡約為 30 歲左右，並有綁約期 6 年限制，因此年齡分布於「滿 30 歲-未滿 40 歲」人數最多。臨時人員因其經費補助來源不一且



不穩，導致流動率偏高，因此年齡分布於「滿 30 歲-未滿 40 歲」人數最多。而聘用人員及約僱人員因有久任化問題，受測者年齡分布於 40 歲以上居多。以上交叉分析結果，對照本研究第二章有關我國公務人力體系制度之文獻探討，確實有許多相似之處。

表 14 身分類別與年齡交叉分析

身分類別 /年齡		年齡				總計
		未滿 30 歲	滿 30 歲- 未滿 40 歲	滿 40 歲- 未滿 50 歲	滿 50 歲以上	
身 分 類 別	公務人員	15	44	36	41	136
	聘用人員	4	5	7	0	16
	約僱人員	2	6	11	14	33
	臨時人員	45	81	55	28	209
總計		66	136	109	83	394

資料來源：本研究彙整。

本研究針對受試者身分類別與在連江縣政府累計服務年資交叉分析結果如表 15。公務人員受測者累計服務年資分布於「滿 10 年(含)以上」人數最多，共計 56 人；聘用人員受測者累計服務年資分布於「滿 3 年-未滿 10 年」人數最多，共計 5 人；約僱人員受測者累計服務年資分布於「滿 10 年(含)以上」人數最多，共計 25 人；臨時人員受測者累計服務年資分布於「滿 3 年-未滿 10 年」人數最多，共計 74 人。

公務人員累計服務年資分布於「滿 10 年(含)以上」人數最多，其原因可能為早期連江縣公務人員多為戰地政務時期任用，非經國家考試任用，而戰地任務解除後未申請調台服務，長期累積年資達數十年以上所導致。聘用人員進用資格以專業知能資格為主，尤其是國內外的科技業人才，因此累計服務年資分布於各年齡層。約僱人員則有僱用期限超過五年需檢討計畫存廢的規定，因此累計服務年資分布於「滿 10 年(含)以上」人數最多。最後臨時人員因經費補助來源不一且不穩，導致流動率偏高，然而累計服務年資分布於「滿 3 年-未滿 10 年」人數最多，探究其原因，可能為外島就業機會較少，多數臨時人員在連江縣政府各局處不同職務間流動，因而導致累計服務年資偏高狀況發生。以上交叉分析結果，對照本研究第二章有關我國公務人力體系制度之文獻探討，仍有許多相似之處，而不同之處恐因外島就業特性所導致。

表 15 身分類別與在連江縣政府累計服務年資交叉分析

身分類別/在連江縣政府累計服務年資	在連江縣政府累計服務年資				總計	
	未滿 1 年	滿 1 年-未滿 3 年	滿 3 年-未滿 10 年	滿 10 年(含)以上		
身分類別	公務人員	5	27	48	56	136
	聘用人員	3	4	5	4	16
	約僱人員	0	3	5	25	33
	臨時人員	34	63	74	38	209
總計		42	97	132	123	394

資料來源：本研究彙整。

## 貳、主要研究變項之描述性統計分析

### 一、組織認同

此部分量表由 12 道題目組成，分析結果彙整如表 16，各題目描述性統計分析結果顯示，平均值介於 2.64~3.11。其中，平均值最高的三個題目依序是「我很在乎本機關的未來」、「我覺得本機關是一個溫暖的工作場所」和「本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果」。此外，各構面平均值介於 2.94~3.06，標準差介於 1.132~1.203，代表大多數受試者對組織認同的程度呈現中高水平。

表 16 組織認同各題目之描述性統計分析

構面	題目	平均值		標準差	
		題目	構面	題目	構面
成員成分	1.我以身為本機關員工為榮。	3.06	3.06	1.248	1.203
	2.我會跟朋友說現在的服務機關是一個好單位。	3.03		1.271	
	3.我很在乎本機關的未來。	3.11		1.292	
忠誠成分	4.我覺得本機關是一個溫暖的工作場所。	3.09	2.99	1.247	1.132
	5.我願意將未來的職業生涯花費在本機關上。	2.64		1.283	
	6.本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果。	3.09		1.231	
	7.我認為本機關是一個讓成員有歸屬感的家庭。	3.01		1.228	
	8.我很高興我選擇了本機關這份工作，而不是其他機關。	3.06		1.220	
	9.我在本機關中能感受到被關心。	3.08		1.222	
相似成分	10.本機關員工在社區中的形象能夠代表我自己。	2.95	2.94	1.192	1.17
	11.我認為自己很能認同現在服務的機關。	3.00		1.263	
	12.我認為自己和機關的價值觀非常相似。	2.89		1.256	

資料來源：本研究彙整。

## 二、組織公民行為

此部分量表由 18 道題目組成，分析結果彙整如表 17，各題目的描述性統計分析結果顯示，平均值介於 2.92~3.93。其中，平均值最高的三個題目依序是「我無法上班時會事先請假或告知」、「我很愛惜連江縣政府的公用財產」和「我會完成工作分內之事」。此外，各構面平均值介於 3.35~3.6，標準差介於 0.933~1.019，代表大多數受試者對組織認同的程度呈現中高水平。

表 17 組織公民行為各題目之描述性統計分析

構面	題目	平均值		標準差	
		題目	構面	題目	構面
工作 本份 行為	13.我會完成長官指派的工作。	3.68	3.60	1.105	1.036
	14.我會完成工作分內之事。	3.79		1.127	
	15.我願意去完成主管所認為我應做的事。	3.56		1.095	
	16.我會達成工作要求的績效水準。	3.57		1.106	
	17.我會投入直接影響績效評估的工作。	3.45		1.145	
利他 行為	20.我會主動幫忙請假的同仁。	3.32	3.35	1.087	1.019
	21.我會主動幫忙工作量大的同仁。	3.25		1.039	
	22.我會主動協助主管完成工作。	3.34		1.142	
	23.我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。	3.29		1.169	
	24.我會主動幫助新進同仁。	3.41		1.149	
	25.我會主動關懷同仁。	3.35		1.148	
	26.我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。	3.56		1.093	
組織 公益 行為	27.我在工作上的出席率高於平均水準。	3.76	3.51	0.932	0.933
	28.我無法上班時會事先請假或告知。	3.93		0.934	
	30.我在工作時花大量時間接聽私人電話。 (反向題)	3.51		1.310	
	31.我常抱怨工作中無關緊要的事情。(反向題)	3.11		1.433	
	32.我很愛惜連江縣政府的公用財產。	3.88		0.802	
	33.機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。	2.92		1.242	

資料來源：本研究彙整。

## 第二節 組織認同與組織公民行為之差異分析

本節以獨立樣本  $t$  檢定檢驗員工身分類別對組織認同與組織公民行為是否存在差異，彙整如表 18。不同工作身分的員工，在組織認同及組織公民行為的回答上，編制內員工同意程度落於 3.6901 至 4.2941 間，編制外員工同意程度落在 2.2823

至 3.0029 間，表現出差異態度。檢定結果在組織認同及組織公民行為均達到統計上的顯著水準，顯示不同工作身分員工，在組織認同及組織公民行有特別顯著之差異存在，與本研究假設 1 及假設 2-1 相符。

表 18 編制內與編制外員工組織認同及組織公民行為差異分析

依變項	編制內員工 (N=185)	編制外員工 (N=209)	t 值	顯著性
	平均值(標準差)	平均值(標準差)		
組織認同	3.7378(.81054)	2.3493(.96112)	15.553	.001
子構面	成員成分	3.8721(.84046)	2.3557(1.01302)	16.231
	忠誠成分	3.6901(.83210)	2.3796(1.00066)	14.186
	相似成分	3.6991(.90298)	2.2823(.96827)	14.960
組織公民行為	4.1523 (.39219)	2.8881 (.89595)	18.495	.000
子構面	工作本分行為	4.2941(.49433)	3.0029(1.01346)	16.352
	利他行為	4.0239(.49597)	2.7710(1.00235)	15.994
	組織公益行為	4.1838 (.44489)	2.9290 (.85369)	18.588

資料來源：本研究彙整。

### 第三節 組織認同與組織公民行為之迴歸分析

#### 壹、樣本特性重新分組

在進行迴歸檢定時，自變數為類別變項需編碼為 0 或 1 的指標變數，本研究控制變項中的性別及婚姻狀況均可依此編碼，但在年齡、學歷、在連江縣政府累計服務年資及自變項工作身分部分因選項超過 2 個，加上部分類組人數較少，為避免統計分析上的缺漏，進行類組整併，重新分組情形如表 19 所示。

表 19 樣本特性重新分組情形表

項目	組別	人數	百分比
年齡	未滿 40 歲	202	51.3%
	滿 40 歲(含)以上	192	48.7%
身分類別	編制內人員	185	47%
	編制外人員	209	53%
在連江縣政府累計 服務年資	未滿 3 年	139	35.3%
	滿 3 年(含)以上	255	64.7%
學歷	高中職以下	90	22.8%
	大學以上	304	77.2%

資料來源：本研究彙整。

## 貳、組織認同迴歸檢定

根據本研究假設 2-1，員工因工作身分不同影響組織認同，編制內員工之組織認同高於編制外員工。因此本研究透過迴歸分析，以組織認同為依變項，並分別以組織認同三個子構面進行檢定。

分析結果彙整如表 20，第一欄子構面「成員成分」，在模型一中之  $R^2$  為 0.068， $p < 0.001$ ，已達顯著水準，並能解釋該模型 6.8% 之總變異量，特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對成員成分具有顯著的影響效果( $p < 0.001$ )；在模型二中，加入自變項「身分類別」後， $\Delta R^2$  為 0.343， $p < 0.001$ ，具有顯著的影響效果，代表該模型對成員成分提升 34.3% 解釋變異量，解釋力有所提升，特別的是在本模型中，控制變項的「年資」對成員成分具有顯著的影響效果( $p < 0.05$ )。

第二欄子構面「忠誠成分」，在模型一中之  $R^2$  為 0.06， $p < 0.001$ ，已達顯著水準，並能解釋該模型 6% 之總變異量，特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對忠誠成分具有顯著的影響效果( $p < 0.001$ )；在模型二中，加入自變項「身分類別」後， $\Delta R^2$  為 0.289， $p < 0.001$ ，具有顯著的影響效果，代表該模型對忠誠成分提升 28.9% 解釋變異量，解釋力有所提升，特別的是在本模型中，控制變項的「年資」對成員成分具有顯著的影響效果( $p < 0.05$ )。

最後第三欄子構面「相似成分」，在模型一中之  $R^2$  為 0.051， $p < 0.001$ ，已達顯著水準，並能解釋該模型 5.1% 之總變異量，特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對相似成具有顯著的影響效果( $p < 0.01$ )；在模型二中，加入自變項「身分

類別」後， $\Delta R^2$  為 0.325， $p < 0.001$ ，具有顯著的影響效果，代表該模型對相似成提升 32.5% 解釋變異量，解釋力有所提升，特別的是在本模型中，控制變項的「年資」對成員成分具有顯著的影響效果( $p < 0.05$ )。

根據以上檢定結果，對照第二章文獻探討中黃宗辰(2017)及謝金秀(2018)以公部門職員為研究對象，基於社會認同理論、社會支持理論，認為機關中不同職稱之員工會影響組織認同感，透過問卷調查及迴歸分析發現，正職人員與非正職員工在組織認同感上，具有顯著的差異，正職人員在組織認同感明顯高於非正職員工，與本研究結果不謀而合，再次驗證本研究假設 2-1 成立。

表 20 組織認同之迴歸分析

變項/標準化係數 N=394		成員成分				忠誠成分				相似成分			
		模型一		模型二		模型一		模型二		模型一		模型二	
		未標 準化 係數	顯著 性										
	常數項	1.93 6	.000 ***	3.72 0	.000 ***	2.02 6	.000 ***	3.56 9	.000 ***	2.04 3	.000 ***	3.73 7	.000 ***
控制變項	性別 (1=女)	-.119	.342	.084	.404	-.117	.325	.059	.552	-.123	.321	.071	.486
	年齡 (1=40 歲 以上)	.380	.073	.317	.060	.273	.172	.219	.189	.340	.104	.280	.099
	婚姻狀況 (1=已婚)	.150	.309	.088	.451	.239	.086	.186	.109	.131	.366	.073	.537
	年資(1=3 年以上)	-.071	.761	-.453	.016 *	-.085	.700	-.416	.026 *	-.091	.693	-.454	.016 *
	學歷(1= 大學以 上)	.930	.000 ***	.200	.274	.797	.000 ***	.166	.359	.755	.001 **	.062	.737
自變項	身分類別 (1=臨時 人員)			-1.51 9	.000 ***			-1.31 4	.000 ***			-1.44 3	.000 ***
相關數值	R <sup>2</sup>	.068		.410		.060		.350		.051		.375	
	△R <sup>2</sup>	.068		.343		.060		.289		.051		.325	
	F	5.641***		44.889***		4.973***		34.670***		4.132**		38.744***	
	△F	5.641***		224.856**		4.973***		172.186***		4.132**		201.143***	

\*p&lt;0.05；\*\*p&lt;0.01；\*\*\*p&lt;0.001

資料來源：本研究彙整。

## 參、組織公民行為迴歸檢定

本研究以組織公民行為為依變項的迴歸分析中區分四個模型，模型一放入控制變項，為研究對象的性別、年齡、婚姻狀況、學歷及在連江縣政府累計服務年資；模型二加入自變項，即身分類別，確認自變項與依變項組織公民行為之間的關係；模型三移除自變項，加入中介變項，即組織認同，了解中介變項與依變項組織公民行為之間的關係；模型四同時放入自變項及中介變項，檢定自變項與依

變項的關係，是否因中介變項的加入而有所改變。

本研究將組織公民行為分為三個構面進行分析，探究是否符合本研究假設。

首先根據表 21 工作本份行為迴歸分析結果，顯示模型一之  $R^2$  為 0.58， $p<0.001$ ，已達顯著水準，並能解釋 58% 之變異量，另特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對工作本份行為具有顯著的影響效果( $p<0.001$ )。

在模型二中，加入自變項「身分類別」後， $\Delta R^2$  為 0.361， $p<0.001$ ，具有顯著的影響效果，代表該模型對工作本份行為提升 36.1% 解釋變異量，解釋力有所提升，再次驗證本研究假設 1 成立。

在模型三中，單獨加入中介變項「組織認同」三個構面後， $\Delta R^2$  為 0.577，其中「組織認同」的二個構面「成員成分」( $p<0.001$ )及「相似成分」( $p<0.05$ )對工作本份行為具有顯著的影響效果，並增加了 57.7% 解釋變異量，顯示「組織認同」對工作本份行為具有解釋力，驗證本研究假設 2-2 成立。另特別的是在本模型中，控制變項的「年齡」及「年資」在加入「組織認同」三個構面變項後，於本模型中解釋力達顯著水準( $p<0.05$ )，此代表「組織認同」三個構面變項可能對於「年齡」及「年資」變項在「工作本份行為」的影響具有中介效果，仍有待研究進一步驗證。

而在模型四中，同時加入自變項及中介變項， $\Delta R^2$  為 0.608，自變項「身分類別」( $p<0.001$ )對依變項「工作本份行為」解釋力仍維持，而中介變項「組織認同」的二個構面「成員成分」( $p<0.001$ )及「忠誠成分」( $p<0.05$ )對依變項「工作本份行為」解釋力仍維持，整體顯著水準未降低( $p<0.001$ )，並增加了 60.8% 解釋變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項的加入而有所改變。另特別的是在本模型中，控制變項的「年齡」在加入「組織認同」三個構面變項後，於本模型中解釋力達顯著水準( $p<0.05$ )，此代表「組織認同」三個構面變項可能對於「年齡」變項在「工作本份行為」的影響具有中介效果。

表 21 工作本份行為之迴歸分析

變項/標準化係數 N=394		模型一		模型二		模型三		模型四	
		未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性
	常數項	2.582	.000***	4.127	.000***	1.209	.000***	2.034	.000***
控制變項	性別 (1=女)	-.093	.380	.083	.327	-.010	.877	.041*	.528
	年齡(1=40歲以上)	-.017	.926	-.071	.615	-.260	.022*	-.231	.033*
	婚姻狀況 (1=已婚)	.176	.159	.123	.211	.065	.409	.056	.454
	年資(1=3年以上)	.238	.229	-.092	.556	.293	.018*	.160	.185
	學歷 (1=大學以上)	.761	.000***	.129	.401	.165	.171	.036*	.759
自變項	身分類別 (1=臨時人員)			-1.316	.000***			-.491	.000***
中介變項	成員成分					.386	.000** *	.281	.000** *
	忠誠成分					.118	.201	.179	.045*
	相似成分					.188	.012*	.112	.123
相關數值	R <sup>2</sup>	.058		.419		.635		.666	
	△R <sup>2</sup>	.058		.361		.577		.608	
	F	4.794**		46.536***		83.743***		85.040***	
	△F	4.198**		240.450***		202.853***		174.620***	

\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究彙整。

其次，根據表 22 利他行為迴歸分析結果，顯示模型一之 R<sup>2</sup> 為 0.056, p<0.001，已達顯著水準，並能解釋 5.6% 之變異量，另特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對利他行為具有顯著的影響效果(p<0.001)。

在模型二中，加入自變項「身分類別」後，△R<sup>2</sup> 為 0.326, p<0.001，具有顯著的影響效果，代表該模型對利他行為提升 32.6% 解釋變異量，解釋力有所提升，再次驗證本研究假設 1 成立。

在模型三中，單獨加入中介變項「組織認同」三個構面後， $\Delta R^2$  為 0.611，其中「組織認同」的二個構面「成員成分」( $p<0.001$ )及「忠誠成分」( $p<0.01$ )對利他行為具有顯著的影響效果，並增加了 61.1% 解釋變異量，顯示「組織認同」對利他行為具有解釋力，再次驗證本研究假設 2-2 成立。另特別的是在本模型中，控制變項的「年資」在加入「組織認同」三個構面變項後，於本模型中解釋力達顯著水準( $p<0.05$ )，此代表「組織認同」三個構面變項可能對於「年資」變項在「利他行為」的影響具有中介效果，仍有待研究進一步驗證。

而在模型四中，同時加入自變項及中介變項， $\Delta R^2$  為 0.628，自變項「身分類別」( $p<0.001$ )對依變項「利他行為」解釋力仍維持，而中介變項「組織認同」的二個構面「成員成分」( $p<0.01$ )及「忠誠成分」( $p<0.001$ )對依變項「利他行為」解釋力仍維持，整體顯著水準未降低( $p<0.001$ )，並增加了 62.8% 解釋變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項的加入而有所改變。

表 22 利他行為之迴歸分析

變項/標準化係數 N=394		模型一		模型二		模型三		模型四	
		未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性
	常數項	2.412	.000***	3.886	.000**	.972	.000***	1.581	.000***
控制變項	性別 (1=女)	-.096	.369	.072	.410	-.010	.874	.028	.655
	年齡 (1=40 歲以上)	.034	.852	-.018	.901	-.205	.059	-.183	.083
	婚姻狀況 (1=已婚)	.178	.157	.127	.212	.046	.546	.039	.595
	年資(1=3 年以上)	.232	.243	-.083	.609	.290	.015*	.191	.106
	學歷 (1=大學以上)	.713	.000***	.110	.490	.100	.386	.003	.977
自變項	身分類別 (1=臨時人員)			-1.255	.000***			-.368	.000***
中介變項	成員成分					.309	.000***	.230	.001**
	忠誠成分					.293	.001**	.338	.000***
	相似成分					.121	.091	.064	.366
相關數值	R <sup>2</sup>	.056		.382		.666		.684	
	△R <sup>2</sup>	.056		.326		.611		.628	
	F	4.560***		39.813***		96.091***		92.141***	
	△F	4.560***		204.143***		234.898***		190.483***	

\*p&lt;0.05；\*\*p&lt;0.01；\*\*\*p&lt;0.001

資料來源：本研究彙整。

最後根據表 23 組織公益行為迴歸分析結果，顯示模型一之 R<sup>2</sup> 為 0.076，p<0.001，已達顯著水準，並能解釋 7.6% 之變異量，另特別的是在本模型中，控制變項的「學歷」對組織公益行為具有顯著的影響效果(p<0.001)。

在模型二中，加入自變項「身分類別」後，△R<sup>2</sup> 為 0.382，p<0.001，具有顯著的影響效果，代表該模型對組織公益行為提升 38.2% 解釋變異量，解釋力有所提

升，再次驗證本研究假設 1 成立。

在模型三中，單獨加入中介變項「組織認同」三個構面後， $\Delta R^2$  為 0.582，其中「組織認同」的二個構面「成員成分」( $p<0.001$ )及「相似成分」( $p<0.01$ )對組織公益行為具有顯著的影響效果，並增加了 58.2% 解釋變異量，顯示「組織認同」對組織公益行為具有解釋力，再次驗證本研究假設 2-2 成立。另特別的是在本模型中，控制變項的「年資」在加入「組織認同」三個構面變項後，於本模型中解釋力達顯著水準( $p<0.01$ )，此代表「組織認同」三個構面變項可能對於「年資」變項在「組織公益行為」的影響具有中介效果，仍有待研究進一步驗證。

而在模型四中，同時加入自變項及中介變項， $\Delta R^2$  為 0.619，自變項「身分類別」( $p<0.001$ )對依變項「組織公益行為」解釋力仍維持，而中介變項「組織認同」的「成員成分」構面( $p<0.001$ )對依變項「組織公益行為」解釋力仍維持，整體顯著水準未降低( $p<0.001$ )，並增加了 61.9% 解釋變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項的加入而有所改變。另特別的是在本模型中，控制變項的「年資」在加入「組織認同」三個構面變項後，於本模型中解釋力達顯著水準( $p<0.05$ )，此代表「組織認同」三個構面變項可能對於「年資」變項在「組織公益行為」的影響具有中介效果。

另外根據表 21、22 及 23 中模型三檢定結果，對照第二章文獻探討中李苑瑜(2021)以臺北市政府警察局基層員警為研究對象，研究因進用管道對組織認同之影響，以及進用管道是否會透過組織認同影響組織公民行為。實證結果顯示，無論是公部門警察人員的組織認同對於組織公民行為具有顯著的差異，當個人對組織的認同度越高，會呈現更多組織公民行為，與本研究結果不謀而合，再次驗證本研究假設 2-2 成立。

表 23 組織公益行為之迴歸分析

變項/ 標準化係數 N=394		模型一		模型二		模型三		模型四	
		未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性	未標準化係數	顯著性
	常數項	2.381	.000***	3.730	.000** *	1.222	.000** *	1.976	.000** *
控制變項	性別(1=女)	-.059	.511	.095	.170	.012	.829	.059	.258
	年齡(1=40歲以上)	.095	.528	.048	.679	-.116	.210	-.089	.309
	婚姻狀況(1=已婚)	.097	.358	.050	.533	.008	.899	.000	.997
	年資(1=3年以上)	.296	.076	.007	.959	.341	.001**	.218	.026*
	學歷(1=大學以上)	.694	.000** *	.142	.258	.185	.061	.065	.491
自變項	身分類別(1=臨時人員)			-1.149	.000** *			-.455	.000***
中介變項	成員成分					.368	.000** *	.270	.000** *
	忠誠成分					.042	.579	.099	.173
	相似成分					.177	.004**	.106	.072
相關數值	R <sup>2</sup>	.076		.458		.658		.695	
	△R <sup>2</sup>	.076		.382		.582		.619	
	F	6.362***		54.537***		92.701***		97.271***	
	△F	6.362***		273.107***		218.749***		195.002***	

\*p<0.05 ; \*\*p<0.01 ; \*\*\*p<0.001

資料來源：本研究彙整。

為了驗證本研究的假設是否成立，根據 Baron 和 Kenny (1986) 提出的中介效果成立條件，需合乎以下前提要件：

- 一、自變項分別與中介變項、依變項存在顯著相關。
- 二、中介變項與依變項之間存在顯著相關。
- 三、當中介變項納入迴歸模型後，如果自變項對依變項的影響減弱，但仍然保持顯著，則稱為部分中介效果；如果自變項對依變項的影響因中介變項的介入

而從顯著變為不顯著，則稱為完全中介效果。只有在以上條件均成立時，才能宣稱存在中介效果。

綜上所述，本研究根據表 20 回歸分析結果中的模型二，可以得知自變項「身分類別」與中介變項「組織認同」呈現顯著正相關，以及依變項「組織公民行為」呈現顯著正相關，驗證了條件一。根據表 21、22 及 23 回歸分析結果中的模式三，中介變項「組織認同」對依變項「組織公民行為」呈現顯著正相關，驗證了條件二。通過比較表 21、22 及 23 回歸分析結果中，模式二和模式四比較驗證了條件三。表 21 模式二中自變項的未標準化係數為 -1.316，加入中介變項「組織認同」後，導致模式四中自變項的未標準化係數提升至 -0.491，顯示自變項對依變項的影響顯著降低；表 22 模式二中自變項的未標準化係數為 -1.255，加入中介變項「組織認同」後，導致模式四中自變項的未標準化係數提升至 -0.368，顯示自變項對依變項的影響顯著降低；表 23 模式二中自變項的未標準化係數為 -1.149，加入中介變項「組織認同」後，導致模式四中自變項的未標準化係數提升至 -0.455，顯示自變項對依變項的影響顯著降低。因此，本研究均符合 Baron 和 Kenny (1986) 提出的中介效果三個成立條件，顯示組織認同在身分類別與組織公民行為之間具有部分中介效果。

此外，本研究發現上述組織公民行為回歸檢定模型四中介變項組織認同部分構面對依變項組織公民行為未達到顯著水準，懷疑各構面間是否具有高度相關性，擬藉由 Pearson 相關係數來檢驗成員成分、忠誠成分及相似成分各構面間之相關性及顯著水準。如表 24 相關分析結果所示，構面間彼此相關係數皆高於 0.7，具有顯著正相關，因而導致部分構面於本研究表 21、22 及 23 中對依變項未達到顯著水準。

表 24 組織認同之相關分析

構面	成員成分	忠誠成分	相似成分
成員成分	1	.922**	.888**
忠誠成分	.922**	1	.931**
相似成分	.888**	.931**	1

N=394；\*p<0.05；\*\*p<0.01

根據上述組織認同相關分析檢定，構面間彼此相關係數皆高於 0.7，具有顯著正相關，具有高度相關性，恐有線性重合問題。因此本研究另行針對組織認同各

構面對組織公民行為進行迴歸分析，以此檢驗中介變項組織認同各構面分別對組織公民行為之關係，是否達到顯著效果。

表 25 以組織公民行為為依變項的迴歸分析中區分三個模型，模型四之一同時放入自變項及中介變項成員成分，檢定自變項與依變項的關係，是否因中介變項的加入而有所改變；模型四之二同時放入自變項及中介變項忠誠成分，檢定自變項與依變項的關係，是否因中介變項的加入而有所改變；模型四之三同時放入自變項及中介變項相似成分，檢定自變項與依變項的關係，是否因中介變項的加入而有所改變。

在模型四之一中，同時加入自變項及中介變項「成員成分」， $R^2$  為 0.724，自變項「身分類別」對依變項具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )；而中介變項「組織認同」的「成員成分」構面對依變項「組織公民行為」具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )，並能解釋 72.4% 之變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項「成員成分」的加入而有所改變。

在模型四之二中，同時加入自變項及中介變項「忠誠成分」， $R^2$  為 0.724，自變項「身分類別」對依變項具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )；而中介變項「組織認同」的「忠誠成分」構面對依變項「組織公民行為」具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )，並能解釋 72.4% 之變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項「忠誠成分」的加入而有所改變。

在模型四之三中，同時加入自變項及中介變項「相似成分」， $R^2$  為 0.695，自變項「身分類別」對依變項具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )；而中介變項「組織認同」的「相似成分」構面對依變項「組織公民行為」具有解釋力，達到顯著水準( $p<0.001$ )，並能解釋 69.5% 之變異量，顯示自變項與依變項的關係，會因中介變項「相似成分」的加入而有所改變。

最後根據表 25 組織認同各構面對組織公民行為迴歸分析結果，模型四之一、模型四之二及模型四之三中，中介變項組織認同各構面分別對組織公民行為皆達到顯著水準效果，因此驗證表 21、22 及 23 模型四中介變項部分構面未達到顯著效果的原因，為中介變項各構面線性重合問題所造成。

表 25 組織認同各構面對組織公民行為之迴歸分析

變項/ 標準化係數 N=394		模型四之一		模型四之二		模型四之三	
		未標準化 係數	顯著性	未標準化 係數	顯著性	未標準化 係數	顯著性
	常數項	2	.000***	2.057	.000***	2.104	.000***
控制變項	性別(1=女)	.051	.327	.063	.224	.060	.272
	年齡 (1=40 歲 以上)	-.168	.054	-.119	.168	-.140	.124
	婚姻狀況 (1=已婚)	.053	.375	.003	.955	.063	.316
	年資(1=3 年以上)	.170	.080	.153	.114	.157	.124
	學歷(1=大學以上)	.029	.761	.045	.634	.100	.311
自變項	身分類別 (1=臨時 人員)	-.452	.000***	-.548	.000***	-.534	.000***
中介變項	成員成分	.501	.000***				
	忠誠成分			.506	.000***		
	相似成分					.471	.000***
相關數值	R <sup>2</sup>	.724		.724		.695	
	F	144.713***		144.348***		125.768***	

\*p&lt;0.05； \*\*p&lt;0.01； \*\*\*p&lt;0.001

資料來源：本研究彙整。

## 第五章 結論與建議



本章根據前述的實證分析，撰擬結論和建議，分為兩節。第一節是研究結論，對研究假設進行了解釋並說明其成立與否。第二節提出研究建議，以供相關人事主管機關參考，接著提出研究限制，以供未來相關研究參考。

### 第一節 研究結論

本研究以連江縣政府及所屬機關學校員工為例，旨在探討身分費別不同對組織認同與組織公民行為之影響，彙整如表 26，接續說明本研究假設之實證結果。

表 26 研究假設結果

研究假設	結果
H1：員工因工作身分不同對於組織公民行為有直接影響，編制內員工會展現較多的組織公民行為；編制外員工，則會展現較少的組織公民行為。	成立
H2-1：員工因工作身分不同影響組織認同，編制內員工之組織認同高於編制外員工。	成立
H2-2：組織認同對於組織公民行為有顯著影響，當組織認同程度越高時，越會展現較多的組織公民行為；反之，則會展現較少的組織公民行為。	成立
H2：員工因工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為。編制內員工組織認同度高於編制外員工，所以展現較多的組織公民行為；反之，編制外員工因組織認同度低於編制內員工，則展現較少的組織公民行為。	部分成立

資料來源：本研究彙整。

#### 壹、員工工作身分不同對組織公民行為展現有明顯差異

根據第四章實證結果與分析，經獨立樣本  $t$  檢定進行差異分析發現組織公民行為各構面皆有顯著性差異，編制內員工皆高於編制外員工，證實了員工工作身分不同對組織公民行為的展現存在顯著差異。這與過去研究結果一致，即編制內員工相較於編制外員工展現更多的助人行為 (Stamper & Van Dyne, 2001)。換言之，當編制內員工與編制外員工在相同組織內工作時，編制外員工會與編制內員工比

較，如察覺自己的待遇及福利不如編制內員工，更發現自己的薪酬低於一般水平時，便不願意展現組織公民行為。

## 貳、員工工作身分不同對組織認同程度有明顯差異

根據第四章實證結果與分析，經獨立樣本  $t$  檢定進行差異分析發現組織認同各構面皆有顯著性差異，編制內員工皆高於編制外員工，證實了員工工作身分不同對組織認同程度有顯著之差異存在，此與過去研究指出編制內員工與編制外員工對組織認同的認知上有顯著差異，編制內員工組織認同度明顯高於編制外員工之結果相符（黃宗辰，2017；謝金秀，2018）。換言之，當編制外員工發現到自己在福利、待遇等面向，劣於編制內員工時，便不易在團體中獲得滿意的社會認同或自尊，進而產生組織認同度低於編制內員工之情況。

## 參、組織認同對於組織公民行為有顯著影響

根據第四章實證結果與分析，組織認同對於組織公民行為之影響均達到統計上之顯著水準( $p<0.001$ )，且對組織行為各構面皆達到顯著水準( $p<0.001$ )，與現有理論及過去研究結果相符(Newman, Miao, Hofman & Zhu, 2016; Lu, Capezio, Garcia & Wang, 2016)。換言之，管理者若希望組織成員展現更多組織公民行為，應設法提高其組織認同度。

## 肆、員工工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為

根據第四章實證結果與分析，工作身分不同會透過組織認同間接影響組織公民行為，使之影響顯著降低，是為部分中介效果，與既有文獻探討結果相符。換言之，編制內員工組織認同度高於編制外員工，所以展現較多的組織公民行為；相反的，編制外員工因組織認同度低於編制內員工，則展現較少的組織公民行為。總之，管理者若希望編制外員工展現更多組織公民行為，更要想方設法提高其組織認同度才行。

## 第二節 研究建議及研究限制

### 壹、政策意涵

#### 一、控管臨時人員，鬆綁約聘僱人員

依目前我國遵循新公共管理 (New Public Management, NPM) 的理念，旨在建立一個「小而能」的政府，並透過「契約進用人力制度」的運用使我國公務人力彈性化，對組織績效帶來提升效果。然而根據本研究圖一 2010-2021 年全國公務人力概況所示，自 2010 年以來全國公務人力已從 488,988 人增長至 582,803 人，成長幅度 19%，其中臨時人員未受員額控管限制，在各級政府廣為招募下，其占比由 2012 年 13.6% 增長至 18.5%，以致政府組織架構越趨龐大，再加上該類人員薪資待遇遠不如其他人力，其人員素質是否能為組織績效帶來提升效果，實有疑義，目前契約人力政策已與「小而能」的政府構想背道而馳。

本研究認為在現今公部門的業務負擔與工作職責程度日趨繁重，且必須快速的回應民眾，而臨時人員的彈性聘用方式，確實得以滿足機關在不同時期或特定任務上的需求，但帶來的龐大業務費成本，仍不可忽視。因此，建議應對臨時人員進行員額控管，在「重質不重量」的前提下，透過鬆綁約聘僱員額限制，並提升其薪資待遇，以吸引具備專門技術性的國內外科技人才加入，才能有效提升組織效能。

另外根據本研究第四章第一節身分類別與累計服務年資交叉分析結果顯示，聘用人員因進用專業知能資格為主的科技人才，累計服務年資分布各年齡層，而約僱人員則因僱用期限超過五年需檢討計畫存廢之規定，導致累計服務年資多集中於 10 年以上人數居多。由此可見連江縣政府約僱人員存在久任問題，應落實僱用期限超過五年時，需檢討業務或計畫是否仍需延續此項規定，以免在鬆綁約聘僱員額下，造成機關冗員現象發生。

## 二、建議契約性人力相關法令規章做整合性法規設計

行政院人事行政總處於 2020 年 6 月完成了「聘約人員人事條例草案」的研擬工作。該草案的目的是整合現行有關行政契約方式雇用的聘用人員、約僱人員等相關法令規章，明確規定了聘約人員的僱用、福利保障、服務行為規範、工作評估、合約終止、救濟保障等權利義務關係的內容。然而，行政院人事行政總處並未針對臨時人員進行整合性法規設計。根據目前的制度來看，臨時人員的預算屬於機關業務費，相對於穩定的機關人事費用而言，業務費用是一種臨時且短期的僱傭方式，續僱在名義上缺乏合法性。

本研究認為臨時人員在基層公務體系中仍然是不可或缺的助手，建議針對制度本身著手，對「聘用人員聘用條例」、「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」及「行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點」等相關法令規章配合前項建議，朝向控管臨時人員及鬆綁約聘僱人員進行整合性法規設計，並制定專法以保障契約性人力勞動權利，使臨時人員受到法律的保障與支持，進而增加對政府組織的認同度，以提升公部門行政效能。

### 三、提供長期性激勵措施，以促進臨時人員組織認同度

契約性人力係依據定期考核決定是否續聘，原則上一年一聘，除了聘用人員及約僱人員有久任化問題外，臨時人員因其經費補助來源不一且不穩，每年都要面臨續聘問題，以致臨時人員流動率偏高，對於未來是否能繼續保有工作機會充滿不確定感，加上臨時人員人數佔連江縣基層公務人力一半以上比例，屬編制外非常規人力，建議提供不同程度的激勵措施引導他們的工作行為，比如物質性激勵，發放額外獎金或獎品，編列進修學分補助費、健康補助費預算等；又如非物質性激勵，定期給予員工表揚、工作培訓、員工旅遊及提高工作環境安全性等，以提升臨時人員組織認同感，進而展現組織公民行為。

## 貳、研究限制與未來研究建議

本研究第四章第二節原針對連江縣政府四類身分員工進行單因子變異數分析(One-way ANOVA)，然因連江縣現有約聘僱人員僅 97 位，加上回收樣本數僅有 48 份(聘用人員 16 份，約僱人員 33 份)，相比其他兩類人員樣本數差異過大，以致檢測出來的差異結果可信度較低，因此本研究採獨立樣本 t 檢定方式進行差異分析，建議未來相關研究在取樣過程中，如各類人員樣本數接近情形時，再透過單因子變異數分析及 Scheffe 事後比較方法檢定工作身分差異情形比較。

本研究第三章第四節針對問卷發放 752 份問卷，回收 406 份問卷，經扣除無效問卷 12 份後，有效樣本數為 394 份，有效問卷回收率為 52%，其中編制內人員有效問卷回收率為 54%，編制外人員有效問卷回收率為 51%。探究其原因，連江縣由四個鄉五座島嶼組成，人員分佈各地，在問卷回收上相較臺灣本島人口集中

的縣市困難許多；另外在問卷調查期間遇到海纜斷裂，導致網路通訊中斷，問卷回收困難度增加，臨時改採紙本問卷調查方式因應，加上部分編制外人員多為外籍配偶，中文閱讀能力較低，以致編制外人員有效問卷回收率較編制內人員低的狀況發生。上述情形皆為影響本研究問卷回收過低的原因，建議在未來相關研究在問卷回收過程中，針對外籍人員適時新增符合語言問卷版本，並勿過度依賴網路問卷調查方式，應兼採紙本調查方式進行為妥。

最後本研究採用國外學者所編制之問卷量表，雖經反覆實證具有良好的信效度，然因國情及語言不同，翻譯後依公務機關習慣用語改編，在適用上也可能影響受訪結果，再加上本研究問卷採取自評方式進行，難以避免自我感覺良好情形發生，恐有降低資料正確性可能。建議未來相關研究可採用加入同事或主管等第三方客觀評核方式，以降低自評問卷偏誤的可能發生，並可採用本土學者所發展之量表，題目較貼近國情及語言，以提高問卷信效度。



## 參考文獻

### 壹、中文

- 孔幕嫻(2017)。《高雄市國小教師組織認同感、工作壓力與心理幸福感關係之研究》。高雄：國立高雄師範大學教育學系，碩士論文。
- 方乾驛(2017)。《餐旅業之知覺倫理氣候、組織認同及組織公民行為關係之研究-以領導部屬交換關係為調節變項》。新北：輔仁大學餐旅管理學系，碩士論文。
- 王志弘、許妍飛(譯)，Richard Jenkins(原著)(2006)。《社會認同》。新北：巨流圖書公司。
- 王姿涼(2019)。《組織信任與專業認同對組織認同之影響-以新北市中醫師公會為例》。新北：國立臺北大學企業管理學系，碩士論文。
- 王歆(2009)。〈認同理論的起源、發展與評述〉，《新疆社科論壇》，2：78-83。
- 王豫萱、胡昌亞(2013)。〈再探組織認同之本質：2002~2012之研究回顧與前瞻〉，《人力資源管理學報》，13(4)：107-137。
- 朱如君、朱子君、余恩溢(2022)。〈道德領導、領導部屬交換關係及教師組織公民行為關係之研究：領導部屬交換關係差異之組織效果分析〉，《臺灣教育研究期刊》，3(4)：295-318。
- 江寧育(2021)。《組織公民行為與職場偏差行為影響因素之研究-以臺灣鐵路管理局為例》。臺南：國立成功大學交通管理科學系，碩士論文。
- 行政院人事行政總處全球資訊網。〈地方政府公教人力統計〉。  
<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=11320>。2023/3/29 檢索。
- 佐斌、溫芳芳、宋靜靜、代濤濤(2019)。〈社會分類的特性、維度及心理效應〉，《心理科學進展》，27(1)：141-148。
- 何瑞乾(2017)。《臺中市私立幼兒園教師幸福感、組織公民行為與教學效能之相關研究》。嘉義：國立嘉義大學幼兒教育系，碩士論文。
- 吳羿盈(2018)。《世代差異對組織承諾、組織公民行為之影響—以公營事業民營化公司為例》。臺北：國立臺北大學公共行政暨政策學系，碩士論文。



- 吳瑩(2016)。《文化、群體與認同：社會心理學的視角》。北京：社會科學文獻出版社。
- 吳蕙津(2013)。《知覺組織支持對服務導向組織公民行為之影響—以工作滿足、組織認同為中介變項》。臺北：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，碩士論文。
- 呂育誠(2013)。〈政府契約用人理念的再思考：兼論約聘僱人事制度的發展前景〉，《公務人員月刊》，207：17-30。
- 李立賢(2006)。《監察院職員進用身分與組織公民行為關係之研究》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 李宜興(2006)。《行政機關員工工作身分對組織公民行為的影響之探討—以職業訓練局及所屬機關為例》。臺北：國立臺灣大學國家發展研究所，碩士論文。
- 李俊賢、黃芳銘、鍾莉容(2010)。〈組織支持、組織認同與服務導向組織公民行為：餐旅飯店服務人員的實證〉，《休閒事業研究》，8(2)：49-67。
- 李俞霈(2020)。《警察人員心理擁有感與組織公民行為關係之研究-以桃園市政府警察局為例》。桃園：國立中央警察大學行政管理研究所，碩士論文。
- 李苑瑜(2021)。《警察人員進用管道對組織認同與組織公民行為之影響—以臺北市政府警察局為例》。臺北：國立臺灣大學國家發展研究所，碩士論文。
- 李紹芬(2003)。〈非常任文官進用問題之研究〉，《人事行政》，141：40-50。
- 李瑋琳(2016)。《組織變革不確定感、組織變革壓力、知覺組織支持與組織公民行為關係之研究—以 L 銀行為例》。臺北：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，碩士論文。
- 李誠、辛炳隆、成之約(2000)。《勞動市場彈性化及非典型僱用》。臺北：行政院勞工委員會。
- 周炯豪(2018)。《不動產經紀人心理賦權、組織承諾、組織認同與組織公民行為之研究》。臺南：南臺科技大學企業管理系，碩士論文。
- 周逸君(2017)。《人力資源管理措施、組織認同對知識分享意願之影響-以組織公平為調節變數》。屏東：國立屏東大學企業管理學系，碩士論文。
- 林士雯(2016)。《教師賦權增能、專業承諾與組織公民行為關係之研究》。臺南：南臺科技大學教育領導與評鑑研究所，碩士論文。

林志鈞、邱美璇(2019)。〈國民小學教師組織承諾、心理資本對組織公民行為之影響-以知識分享為中介變項〉，《明新學報》，43(2)：44-65。

林佩嫻(2018)。《組織認同與組織公民行為之間關係：以心理安全為調節變項》。

臺南：崑山科技大學國際商務與金融研究所，碩士論文。

林佳瑩(2017)。《新北市國民小學兼任行政教師處室組織認同與其工作投入關係之研究》。臺北：國立臺北教育大學教育學院教育經營與管理學系，碩士論文。

林佳璇、黃能堂(2013)。〈正式員工與派遣員工之工作動機、工作特性、工作滿足與組織公民行為差異分析〉，《就業與勞動關係季刊》，3(1)：47-62。

林明勳(2017)。《職場負向八卦對退縮行為之影響：以組織認同為中介角色》。新北：淡江大學企業管理學系，碩士論文。

林玟均(2018)。《員工企業社會責任認知對組織認同與組織公民行為之關聯性》。宜蘭：國立宜蘭大學應用經濟與管理學系，碩士論文。

林建仲(2022)。《醫院員工對病人安全文化與組織公民行為之相關性探討-以中部某公立醫院為例》。臺中：中臺科技大學醫療暨健康產業管理系，碩士論文。

林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)。〈薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究〉，《管理評論》，13(2)：87-107。

林貴慧(2020)。《大專院校行政人員組織認同與留任意願之研究-以新北市某私立專科學校為例》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所，碩士論文。

林雯培(2017)。《內部稽核品質與員工沉默、組織認同感相關研究-以 K 連鎖商旅為例》。高雄：國立高雄師範大學事業經營學系，碩士論文。

邱妹錡(2018)。《知覺組織支持、職場幸福感與組織公民行為之關係》。臺南：南臺科技大學企業管理學系，碩士論文。

涂棟隆(2018)。《高雄市國民小學校長家長式領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究》。屏東：國立屏東大學教育行政研究所，博士論文。

洪青秀(2018)。《員工 CSR 對組織認同、組織承諾及工作滿意度影響之研究》。臺中：國立臺中教育大學管理學院國際經營管理學系，碩士論文。

洪凱育(2015)。《工作生活品質、組織信任對組織公民行為影響之研究~以臺北市政府警察局為例》。新北：致理科技大學企業管理系，碩士論文。

胡昌亞、姜定宇(2014)。《組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)經典



- 譯注計畫》(計畫編號 NSC101-2410-H-004-191-)。臺北：行政院國家科學委員會。
- 唐乃雯(2021)。《護理人員情緒智慧、領導型態與組織公民行為之相關性研究》。臺中：中臺科技大學醫療暨健康產業管理系，碩士論文。
- 席代麟、蔡志恆、孫本初、邱薇伊和鄧志崙(2007)。《政府契約性用人制度之研究》(行政院人事行政局委託研究報告)。臺北：行政院人事行政局。
- 徐名敬、劉震宇、蔡智勇、戴賢明(2021)。〈陸軍聯合兵種營「組織公平」對「組織認同」之影響：人口統計變項之調節效果〉，《危機管理學刊》，18(2)：11-24。
- 徐芳怡(2016)。《營造業導入職涯規劃策略對工務所員工組織認同度之影響，以保健因子-激勵方案為中介效果分析》。臺北：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，碩士論文。
- 徐瑋伶、鄭伯塙(2002)。〈組織認同：理論與本質之初步探索分析〉，《中山管理評論》，10(1)：45-64。
- 祝康偉(2006)。《派遣員工與正職員工在組織承諾、工作投入差異之分析-以福利措施條件為干擾變項》。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 張盈瑞、佐斌(2006)。〈社會認同理論及其發展〉，《心理科學進展》，14(3)：475-480。
- 張珠月(2016)。《員工工作投入、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—以財政部中區國稅局為例》。臺中：國立臺中科技大學企業管理系，碩士論文。
- 張啟明(2022)。《國軍人員心理契約滿足、知覺組織支持對組織公民行為影響之研究—以組織氣候及組織認同為調節變項》。高雄：正修科技大學企業管理系經營管理學系，碩士論文。
- 張維哲(2022)。《桃園市國民小學校長分布式領導、社會支持與教師組織公民行為關係之研究》。桃園：中原大學教育研究所，碩士論文。
- 張簡允恩(2020)。《認證訓練後工作績效、組織認同感與工作滿意度之關係研究-KH連鎖旅館為例》。高雄：國立高雄科技大學觀光管理系，碩士論文。
- 張瓊云(2015)。《國民小學內部行銷與教師組織認同之研究》。彰化：大葉大學人



- 力資源暨公共關係學系，碩士論文。
- 張麗珠(2016)。《組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究—以臺中市公立大學行政人員為例》。臺中：東海大學公共事務學系，碩士論文。
- 張耀忠(2020)。《國中教師核心自我評價、教師效能與敬業貢獻度之相關研究—以組織公民行為為中介變項》。彰化：國立彰化師範大學教育研究所，博士論文。
- 梁明皓、魏惠娟、李藹慈、郭書馨(2022)。〈樂齡學習中心經營團隊知覺社會支持與工作投入關係之研究：以組織認同為中介變項〉，《人文社會科學研究》，16(1)：85-113。
- 許美鳳(2003)。《員工僱用身分對其工作態度及行為的影響》。桃園：國立中央大學企業管理研究所，碩士論文。
- 許國堂(2020)。《私立幼兒園薪酬公平與組織認同之相關研究-以大臺北地區為例》。嘉義：稻江科技暨管理學院幼兒教育學系，碩士論文。
- 許道然(2001)。《公部門組織信任與組織公民行為之研究》，臺北：國立政治大學公共行政學系，博士論文。
- 許道然(2002)。〈組織中的好公民〉，《人事月刊》，34(1)：5-15。
- 許耀峰(2005)。《醫院護理人員任職型態對其工作態度、組織公民行為與工作績效的影響研究》。花蓮：慈濟大學公共衛生研究所，碩士論文。
- 郭生玉(2012)。《心理與教育研究法》。新北：精華書局。
- 陳怡君(2019)。《激勵制度對組織承諾之影響-以組織認同為調節變項》。新北：淡江大學企業管理學系，碩士論文。
- 陳奕嘉(2020)。《五大人格特質與組織認同交叉作用對工作投入之影響-以臺北市後備軍人輔導幹部為例》。臺北：國立臺北大學企業管理學系，碩士論文。
- 陳姿燕(2019)。《新北市國小教師職場精神力與組織公民行為之研究：以組織承諾為調節變項》。臺北：臺北市立大學人文藝術學院國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士學位班，碩士論文。
- 陳振寬(2016)。《探討高中職校軍訓教官轉換型領導、組織公民行為對教學效能之影響研究》。高雄：高苑科技大學企業管理系經營管理學系，碩士論文。
- 陳殷哲、吳善修(2021)。〈組織公民行為之統合分析研究〉，《勞資關係論叢》，



23(2) : 29-53。

陳淑麗(2017)。《銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之探討》。

南華大學財務金融學系，碩士論文。

陳勝發(2019)。《企業社會責任知覺、員工組織認同與工作敬業心之相關研究》。

嘉義：國立中正大學勞工關係學系，碩士論文。

陳惠美(2022)。《臺南市國民小學校長正向領導、校園危機管理與教師組織公民行為之相關研究》。臺南：南臺科技大學人文社會學院教育經營學系，碩士論文。

陳雅惠(2018)。《公立學校教職員退休資遣撫卹條例公平認知與公立學校教師組織公民行為之關聯性探討》。彰化：大葉大學管理學院，碩士論文。

陳銘薰、曾慧珍(2020)。〈行政法人改制過程組織認同重要性之研究〉，《企業管理學報》，45(1)：151-172。

陳毅禎(2016)。《臺北市公立國小附幼教師組織認同、人格特質與組織公民行為之研究》。新竹：中華大學行政管理學系，碩士論文。

黃宗辰(2017)。《探討矯正機關戒護人員工作—休閒衝突、社會支持對組織認同和敬業度的影響》。臺中：亞洲大學休閒與遊憩管理學系，碩士論文。

楊變理(2016)。《南投縣國中兼任行政教師組織認同與工作滿意關係之研究》。南投：國立暨南國際大學終身學習與人力資源發展學系，碩士論文。

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

廖鎮文(2018)。〈政府運用非典型人力之省思:以台中市政府確保臨時人員權益衛平措施為例〉，《人事行政》，204：24-32。

銓敘部全球資訊網(2022)。〈銓敘統計年報〉。<https://reurl.cc/01o36A>。2023/3/28檢索。

劉佳恩(2017)。《高雄市國民中學校長願景領導、教師組織認同感與學校效能關係之研究》。高雄：國立高雄師範大學教育學系學校行政與領導學系，碩士論文。

劉經文(2018)。《雙向對等性溝通、團隊凝聚力、組織認同、組織公民行為關係之研究》。臺北：中國文化大學商學院國際企業管理學系，碩士論文。

蔡秀琴(2006)。《國立大學行政人員心理契約、組織承諾與組織公民行為關係之研究》。高雄：高雄師範大學成人教育研究所，碩士論文。

鄭旭銘(2021)。《高雄市國小教師校長課程領導、教師組織公民行為與教學效能關係之研究》。高雄：國立高雄市範大學教育學系課程與教學碩士班，碩士論文。

鄭伯壠（1993）。〈組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較〉，《中華心理學刊》，35(1)：43-58。

鄭惠棣(2016)。《高雄市國中教師組織認同感與心理幸福感之關係》。高雄：國立高雄師範大學教育學系，碩士論文。

鄭敬謬(2021)。《組織信任與公正對軍隊組織公民行為之影響：以角色定義幅度為中介變項》。桃園：國立國防大學政治作戰學院政治學系，碩士論文。

鄭燿男(2004)。〈國民中小學教師的組織公民行為之影響模式〉，《師大學報：教育類》，49(1)：41-62。

蕭欣瑋(2008)。〈我國公部門臨時人員進用及管理之研究〉，《人事月刊》，46(6)：43-49。

賴嘉賢(2017)。《員工品牌權益、品牌承諾對組織公民行為與工作績效的影響-以內部品牌化為調節變項》。臺南：國立成功大學企業管理學系，碩士論文。

薛玫瑰(2016)。《桃竹苗地區國民小學教師情緒勞務與組織公民行為之研究》。新竹：國立新竹教育大學教育與學習科技學系，碩士論文。

謝金秀(2018)。《員工協助方案與工作壓力對組織認同與留任意願之影響性研究-以臺南市政府員工為例》。臺南：南臺科技大學企業管理人力資源管理學系，碩士論文。

韓欣潔(2014)。《高雄市國民中學教師專業權能、組織認同與學校教育品質關係之研究》。高雄：國立高雄師範大學教育學系，碩士論文。

藍少宏(2018)。《員工工作投入、工作滿意度與組織公民行為關係之研究-以法務部矯正署臺中監獄為例》。臺中：嶺東科技大學企業管理系，碩士論文。

蘇偉業(2010)。〈從地方政府運用約聘僱人員之調查剖析我國契約公務人力之改革〉，《文官制度季刊》，2(2)：107-147。

蘇偉業(2012)。〈彈性化改革的政府契約人力定位與改革〉，《人事行政》，179：

蘇雪梅(2012)。《組織文化與員工認同：理論與實證》。北京：中國社會科學出版社。

鐘曉如(2022)。《探討情緒勞務、自我效能及組織承諾對組織公民行為之關聯性研究》。雲林：國立雲林科技大學工業工程與管理系，碩士論文。



## 貳、英文

Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.

Ang, S., Van Dyne, L. & Begley, T. S. (2003). "The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justices, job satisfaction, performance, and OCB." *Journal of Organizational Behavior*, 24: 561-583.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization." *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.

Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison & Kevin G. Corley (2008). "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions." *Journal of Management*, 34(3): 325-374.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173-1182.

Bateman, T. S. & 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.

Becker, Howard (1960). "Note on the concept of commitment." *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.

Cheney, G. (1983). "On the various and changing meanings of organizational membership: A field-Study of organizational identification." *Communication Monographs*, 50(4): 342-362.

- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). "Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians." *Administrative Science Quarterly*, 47(3): 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Edwards, M. R. (2009). "HR, perceived organizational support and organizational identification: an analysis after organizational formation." *Human Resource Management Journal*, 19(1): 91-115.
- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison processes." *Human Relations*, 7: 117-140.
- George C. Homans (1958). "Social Behavior as Exchange." *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement." *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graham, J. W. (1991). "An essay on organizational citizenship behavior." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270.
- Greenberg, J. (1990). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cut." *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 561-568.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). "Personal factors in organizational identification." *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). "Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?" *Academy of Management Journal*, 37(6): 1568-1587.
- Jahangir, Akbar & Haq. (2004). "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents." *BRAC University Journal*, 1(2): 75-85.
- Kaiser, H. (1974). "An index of factor simplicity." *Psychometrika*, 39(1): 31-36.
- Kalleberg, Arne L. (2000). "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary

- and Contract Work." *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Katz, D. (1964). "The Motivational basis of organizational citizenship behavior." *Behavioral Science*, 9: 131-146.
- Kulik, C. T. & Ambrose, M. L. (1992). "Personal and situational determinants of referentchoice." *Academy of Management Review*, 17(2): 212-237.
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. & Wang, L. (2016). "In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees." *Tourism Management*, 56: 8-19.
- Mael, F.A. & L. E. Tett. (1992). "Identifying organizational identification." *Educational and Psychological Measurement*, 52(4): 813-825.
- Mael, Fred & Blake E. Ashforth (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A. & Hermann, C. (2020). "Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior." *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12): 1560-1593.
- Mignonac, K., Herrbach, O. & Guerrero, S. (2006). "The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions." *Journal of Vocational Behavior*, 69(3): 477-493.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. & Johnson, J. R. (2000). "Reconsidering the organizational identification questionnaire." *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). "Psychological contracts, organizational and job commitment." *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16): 1530-1556.
- Netemeyer, R., Boles, T.S., McKee, D.O. & McMurrian, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context." *Journal of Marketing*, 61(3): 85-98.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S. & Zhu, C. J. (2016). "The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship

- behaviour: The mediating role of organizational identification.” *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4): 440-455.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oo, E. Y., Jung, H. & Park, I.-J. (2018). “Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person-organization fit.” *Sustainability*, 10(7): 2481.
- O'Reilly, C., III & Chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). “The Motivational basis of organizational citizenship behavior.” *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- Organ, D. W. (1997). “Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time.” *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. NJ: Prentice Hall.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D., (2009). “Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis.” *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). “Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness.” *Journal of Marketing Research*, 31(3): 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). “Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.” *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.” *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Pratt, M. G. (1998). “To be or not to be? Central questions in organizational identification.” In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, pp. 171-207. Thousand Oak, California: Sage.

Qureshi, H. (2015). *A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Antecedents in an Indian Police Agency*. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati, USA.

Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358-384.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 16(3): 289-298.

Rousseau, D.M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 121-139.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes." *Personnel psychology*, 50(2): 395-426.

Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D. & Van Dick, R. (2016). "Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors." *Human relations*, 69(12): 2224-2249.

Shrestha, M. & Subedi, D. (2020). "Organizational Citizenship Behavior among Teachers of Nepal: Did Locale Contribute it's in School Settings?" *American Journal of Economics and Business Management*, 3(1): 1-23.

Smith, C. A, Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent." *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2013). "Organizational citizenship behavior and employee's strain: Examining and buffering effects of leader support and participation in decision making." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2): 138-149.

Stamper, C. L. & Van Dyne, L. (2001). "Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees." *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 517-536.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.

Trepte, S. & Loy, L. (2017). *Social Identity Theory and Self-Categorization Theory*.

Malden, MA: John Wiley & Sons, Inc.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006). "Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour." *British Journal of Management*, 17(4): 283-301.

Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore." *Academy of Management Journal*, 41(6): 692-703.

Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.

Van Knippenberg, D., Van Dick, R. & Tavares, S. (2007). "Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job." *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3): 457-477.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors." *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

## 附錄一：研究問卷



親愛的受試者，您好：

這是一份關於學術研究的問卷，目的在探討公務體系員工工作身分、組織認同與組織公民行為相關性之研究。答案無對或錯，請您依據您的真實感受來進行填答。

本問卷採匿名方式，您的回答僅作為學術研究使用，決不外流，請安心表達您珍貴的想法。您的每一個回答對本研究都相當重要，足以影響結果的客觀性，請您務必回答每一個問題。

再次感謝您的參與，您的協助將使本研究順利完成，如果對此問卷有任何疑問，歡迎與我們聯繫。

敬祝 平安順心，健康快樂

國立臺灣大學國家發展研究所

指導老師：辛炳隆教授

研究生：黃緯綸敬上

電子信箱：pl0341031@ntu.edu.tw

填寫說明：

一、受試者工作身分定義：

(一) 公務人員：係指依公務人員任用法、醫事人員人事條例及警察人員人事條例任用者，填寫對象以薦任(相當薦任，如警正、師二級)以下非主管人員為限，不包含教育人員、薦任以上主管人員及簡任人員。

(二) 聘用人員：係指依連江縣政府及所屬機關學校聘僱人員管理要點進用者，包含約聘人員、約聘社工師、約聘心理師及約聘醫師等。

(三) 約僱人員：係指依連江縣政府及所屬機關學校聘僱人員管理要點進用者。

(四) 臨時人員：係指依連江縣政府及所屬機關學校臨時人員進用及運用管理規範、原住民族及離島地區醫事人員養成計畫公費生訓練分發及服務管理要點進用者，包含約用人員、教師助理員、行政助理(按月計酬)及臨時人員(按日計酬)等。

(五) 除符合以上工作身分員工須填寫外，其餘人員無需填寫，請將問卷交還發放同仁。

二、下列有三部分問題，每一題有五個選項，代表不同的程度，請依照您真實的感受程度，在適當的□中打勾。

【第一部分】組織認同

題號	題目	非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1	我以身為本機關員工為榮。	<input type="checkbox"/>				
2	我會跟朋友說現在的服務機關是一個好單位。	<input type="checkbox"/>				
3	我很在乎本機關的未來。	<input type="checkbox"/>				
4	我覺得本機關是一個溫暖的工作場所。	<input type="checkbox"/>				
5	我願意將未來的職業生涯花費在本機關上。	<input type="checkbox"/>				
6	本機關的成就，展現了那些努力工作的人的成果。	<input type="checkbox"/>				
7	我認為本機關是一個讓成員有歸屬感的大家庭。	<input type="checkbox"/>				
8	我很高興我選擇了本機關這份工作，而不是其他機關。	<input type="checkbox"/>				
9	我在本機關中能感受到被關心。	<input type="checkbox"/>				
10	本機關員工在社區中的形象能夠代表我自己。	<input type="checkbox"/>				
11	我認為自己很能認同現在服務的機關。	<input type="checkbox"/>				
12	我認為自己和機關的價值觀非常相似。	<input type="checkbox"/>				

【第二部分】組織公民行為

題號	題目	非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
13	我會完成長官指派的工作。	<input type="checkbox"/>				



題號	題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
14	我會完成工作分內之事。	<input type="checkbox"/>				
15	我願意去完成主管所認為我應做的事。	<input type="checkbox"/>				
16	我會達成工作要求的績效水準。	<input type="checkbox"/>				
17	我會投入直接影響績效評估的工作。	<input type="checkbox"/>				
18	我有時會忽略一些分內工作。	<input type="checkbox"/>				
19	我有時無法達成基本的工作要求。	<input type="checkbox"/>				
20	我會主動幫忙請假的同仁。	<input type="checkbox"/>				
21	我會主動幫忙工作量大的同仁。	<input type="checkbox"/>				
22	我會主動協助主管完成工作。	<input type="checkbox"/>				
23	我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。	<input type="checkbox"/>				
24	我會主動幫助新進同仁。	<input type="checkbox"/>				
25	我會主動關懷同仁。	<input type="checkbox"/>				
26	我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。	<input type="checkbox"/>				
27	我在工作上的出席率高於平均水準。	<input type="checkbox"/>				
28	我無法上班時會事先請假或告知。	<input type="checkbox"/>				
29	我會在工作時偶爾會趁機休息一下。	<input type="checkbox"/>				
30	我在工作時花大量時間接聽私人電話。	<input type="checkbox"/>				
31	我常抱怨工作中無關緊要的事情。	<input type="checkbox"/>				
32	我很愛惜服務機關的公用財產。	<input type="checkbox"/>				
33	機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。	<input type="checkbox"/>				

### 【第三部分】個人基本資料

- 性別：(1)男、(2)女
- 年齡：(1)未滿 30 歲(2)滿 30 歲-未滿 40 歲(3)滿 40 歲-未滿 50 歲(4)滿 50

歲以上

3. 婚姻狀況： (1)單身(含未婚、離婚與喪偶)  (2)已婚
4. 單位： (1)府內單位  (2)府外單位
5. 身分類別： (1)公務人員(包含薦任或相當薦任、警正、師二級以下非主管人員) (2)聘用人員(包含約聘人員、約聘社工師、約聘心理師及約聘醫師等) (3)約僱人員 (4)臨時人員(包含約用人員、教師助理員、行政助理及按日計酬臨時人員等)
6. 在連江縣政府累計服務年資： (1)未滿 1 年  (2)滿 1 年-未滿 3 年  (3)滿 3 年-未滿 10 年  (4)滿 10 年(含)以上
7. 學歷： (1)國中小 (2)高中職 (3)大學(含專科)  (4)研究所(含)以上



★您已完成了所有的問題，謝謝您！煩請再檢查一次，看看有無任何問題漏答。

## 附錄二、組織認同問卷翻譯對照表



原文題目	翻譯後題目	依照本研究主題 修改後題目
I am proud to be an employee of _____.	我以_____為榮。	我以身為本機關員工為榮。
I talk up _____ to my friends as a great company to work for.	我跟朋友說_____是一 家好的公司。	我會跟朋友說現在的服 務機關是一個好單位。
I really care about the fate of _____.	我很在乎_____的未來。	我很在乎本機關的未來。
I have warm feelings toward _____ as a place to work.	我覺得_____是一個溫 暖的工作場所。	我覺得本機關是一個溫 暖的工作場所。
I would be willing to spend the rest of my career with _____.	我願意將未來的職業生 涯花費在_____上。	我願意將未來的職業生 涯花費在本機關上。
The record of _____ is an example of what dedicate people can achieve.	_____的成就，展現那些 努力工作的人的成果。	本機關的成就，展現了那 些努力工作的人的成果。
I would describe _____ as a large “family” in which most members feels a sense of belonging.	我會說_____是一個能 讓成員有歸屬感的大家 庭。	我認為本機關是一個讓 成員有歸屬感的大家庭。
I am glad I chose to work for _____ rather than another company.	我很高興我選擇了_____工 作而不是其公司。	我很高興我選擇了本機 關這份工作，而不是其他 機關。
I feel that _____ cares about me.	我覺得_____關心我。	我在本機關中能感受到 被關心。
_____’s images in the	_____在社區的形象能	本機關員工在社區中的



原文題目	翻譯後題目	依照本研究主題 修改後題目
community represents me well.	夠代表我。	形象能夠代表我自己。
I find it easy to identify myself with _____.	我認為自己很能認同_____。	我認為自己很能認同現在服務的機關。
I find that my values and the values of _____ are very similar.	我認為自己和_____的價值觀非常相似。	我認為自己和機關的價值觀非常相似。

### 附錄三：組織公民行為問卷翻譯情形對照表

原文題目	翻譯後題目	依照本研究主題 修改後題目
Adequately completes assigned duties.	充分完成指派的任務。	我會完成長官指派的工作。
Fulfils responsibilities specified in job description.	完成職務規定中的指定職責。	我會完成工作分內之事。
Performs tasks that are expected of him/her.	完成期望中的工作。	我願意去完成主管所認為我應做的事。
Meets formal performance requirements of the job.	達到工作績效要求。	我會達成工作要求的績效水準。
Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluations.	投入直接影響績效評估的工作。	我會投入直接影響績效評估的工作。
Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform.	忽略工作某些面向的職責。	我有時會忽略一些分內工作。
Fails to perform essential duties.	無法完成基本職責。	我有時無法達成基本的工作要求。
Helps other who have been absent.	幫助其他缺席的人。	我會主動幫忙請假的同仁。
Helps other who have heavy work loads.	幫助其他工作量大的人。	我會主動幫忙工作量大的同仁。
Assists supervisor with his/her work(when not asked).	協助主管工作(在未要求的狀況下)。	我會主動協助主管完成工作。
Takes time to listen to co-workers' problems and	花時間傾聽同事的問題和擔憂。	我願意花時間傾聽同仁的問題和擔憂。

原文題目	翻譯後題目	依照本研究主題 修改後題目
worries.		
Goes out of way to help new employees.	盡力幫助新員工。	我會主動幫助新進同仁。
Takes a personal interest in other employees.	關懷其他員工。	我會主動關懷同仁。
Passes along information to co-workers.	將資訊告知同事。	我會主動告知同仁有關工作上的任何訊息。
Attendance at work is above the norm.	出席率高於平均水準。	我在工作上的出席率高於平均水準。
Gives adVance notice when unable to come to work.	無法上班時提前通知。	我無法上班時會事先請假或告知。
Takes undeserved work breaks.	非工作休息時間休息。	我會在工作時偶爾會趁機休息一下。
Great deal of time spent with personal phone conversations.	花大量時間處理私人電話。	我在工作時花大量時間接聽私人電話。
Complains about insignificant things at work.	抱怨工作中無關緊要的事。	我常抱怨工作中無關緊要的事情。
Conserves and protects organization property.	養護和保護組織財產。	我很愛惜服務機關的公用財產。
Adheres to informal rules devised to maintain order.	遵守組織內維持秩序的非正式規則。	機關內有一些不成文規定，我仍願意遵守。