

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's Thesis



合得來重要，還是組織正義或是發聲行為更重要？再

探影響公務人員工作滿意度之因素

Which one matters more? The impact of person-
organization fit, organizational justice, and employee
voice on job satisfaction of civil servants

王楨

Chen Wang

指導教授：黃建實 博士

Advisor: Chien-shih Huang, Ph.D.

中華民國 112 年 12 月

December 2023

國立臺灣大學國家發展研究所

碩（博）士學位論文學術倫理聲明書

本人已完全瞭解本所學術倫理之定義與行為規範，特別是針對抄襲之規範。本人保證，提交學位口試論文的所有內容是由本人撰寫。本人也保證，論文中所引用之他人著作，皆按規定引用。如有涉及違反著作權法、本所學術倫理行為規範、以及其他相關法規，願擔負相關法律責任。

Declaration of Academic Integrity for Students of Graduate Institute of National Development

I have read and understood the Institute's policy on academic integrity in general and plagiarism in particular. I undertake that all the material presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person. I also undertake that any quotation or paraphrase from the work of another person has been duly referenced in the work which I present for examination. I also acknowledge that I shall bear all consequences resulting from any disciplinary and legal action taken in accordance with Copyright Act, the Institute's policy on academic integrity, and other relevant laws.

立書人 Student Name : 王楨

學號 Student I.D. no. : V10341003

日期 Date : 112 / 12 / 29

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

本論文係王楨(R10341003)在國立臺灣大學國家發展研究所完成之碩士學位論文，於民國112年12月4日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

黃建寬

(指導教授)

吳錦文

陳紋涵

所 長：

劉輝煌

誌 謝

當我開始提筆寫下這篇謝辭時，也就意味著我的學生生涯即將落下帷幕。在寫論文這段漫長又匆忙的日子裡，我最深刻的體悟就是學術研究從來就不是一件簡單的事，這篇論文得以完成，多虧了所有幫助我、鼓勵我以及陪伴我的人。

首先，我要感謝我的指導教授黃建實老師。如果沒有黃老師的幫忙和指導，我可能沒有辦法這麼順利的完成我的碩士論文。除了每週言之鑿鑿的學術討論以外，在我思緒紊亂找不到方向時，老師總是不厭其煩地引導我、跟我一起找解決的辦法。除了理論上的指導，老師在統計方法的實作上也給予我很多幫助，讓我能夠藉由論文寫作的過程，更熟悉 R 的使用和操作。除此之外，我很幸運可以找到兩位專精文官行為相關研究的口試委員：政大的陳敦源老師以及臺大的吳舜文老師。感謝兩位老師專業的見解以及極具啟發的觀點，豐富了我的論文架構並讓我在寫作技巧上更加精進。

其次，我要感謝我的爸爸媽媽。謝謝爸爸媽媽從小的栽培和照顧，讓我可以衣食無憂地快樂成長，無後顧之憂的完成學業。謝謝爸爸肯定我的價值，支持我唸研究所且從不催促我畢業進度；謝謝媽媽給我滿滿的愛和信心，每當我感到迷茫挫折的時候，總是給我很多鼓勵，讓我覺得自己是世界上最棒的小孩。也謝謝我的妹妹，在心理上給我很多支持，有手足可以分享喜悅和悲傷，真的是一件很幸福的事。能夠成為胖家堡的一員何其有幸，謝謝家人們成為我最強大的後盾，讓我能夠勇往直前，追尋自己的夢想。

接著，我要謝謝我的同學們。謝謝宴蓁跟皓澤，不論是一起在宴蓁家寫統計作業，還是一起在研究室寫論文，又或是每週四固定的聚會，都是我研究生生涯中的不會忘記的珍貴回憶，也謝謝楚翹、Logan、Tina，謝謝大家陪伴我度過在臺大的時光，無論是學術上的討論或是生活上的娛樂，你們形塑了我研究生活的意義，有人並肩一起走的時候，那些日子也就不這麼困難了。

再來，我要謝謝我的男朋友耀文。在一起五年了，經歷過你研究所畢業、我大學畢業、你當兵、你工作，到現在也輪到我研究所畢業了。謝謝你理解我寫論文的壓力和辛苦，把無數個約會的日子花在咖啡廳陪我看文獻、寫論文；也謝謝你一直以來的陪伴和照顧，在每個我難過的日子支持我給我力量。可以在交大遇見你，跟你一起經歷彼此生命中重要的每個時刻，真的很幸運。

最後，我想謝謝我自己，謝謝自己沒有輕易放棄，謝謝自己完成這份論文。僅以此文，獻給我熱烈又勇敢的 24 歲。

王楨 2023/12/4

摘要



個人的工作滿意度，除了會受到個和所屬組織之間的契合程度的影響，個人和組織之間的互動關係，也是重要的影響因素，特別是，個人認為自己是否被組織公平地對待，以及個人是否有發聲機會。過去的文獻在討論工作滿意度時，多集中在討論個人—環境配適度如何影響公務人員的工作滿意程度。主要的看法認為，倘若個人和其所處的工作環境之間越吻合，對於個人和所屬組織之間建立良好的工作關係越有幫助，也就能提升個人對工作的滿意程度。然而，個人與所屬組織的配適度固然很重要，但是配適度並非是靜止固定的狀態，而是會隨著個人與組織之間的互動歷程產生動態變化，使得個人即便認知到當下的自己與組織的配適度不高，仍有可能會因為預期未來改變的可能，而對工作抱持較為正面的看法。因此，結合配適度理論以及社會交換理論作為分析框架，本文主張，除了個人和所屬組織之間的配適程度，個人與所屬組織互動狀況的良窳，對於提升公務人員的工作滿意度，也是至關重要。

為了驗證上述的說法，本文使用考試院針對全國公務員所做的問卷調查資料，進行多元迴歸的量化分析。分析結果發現，個人與組織配適度仍然是重要的影響因素。只不過，個人組織配適度對於工作滿意度的影響，會因為使用不同的指標測量工作滿意度而有所不同。相對而言，組織正義和工作滿意度之間的正向關係，較具一致性。除此之外，配適度以及互動關係不僅會分別影響個人的工作滿意程度，更重要的是，兩者也會共同地影響個人的工作滿意程度，因此，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的互動關係可以抵銷因不配適導致工作滿意度低的情況。

關鍵字：公部門人力資源管理、工作滿意度、組織配適度、組織正義、發聲行為

Abstract

Individual's job satisfaction is not only influenced by the fit between the individual and the organization but also by the interactions between them. Previous studies on job satisfaction primarily focused on examining the individual-environment fit to predict the job satisfaction of public servants. It was commonly believed that a higher level of alignment between an individual and their work environment facilitated the establishment of positive working relationships and enhanced individual job satisfaction. However, while the fit between the individual and the organization is undeniably important, this fit is not a static or fixed state. The degree of fit between an individual and their organization is a dynamic and continuously changing condition that evolves through the ongoing interactions between the individual and the organization.

To address this perspective, this study integrates the Fit Theory and Social Exchange Theory as its analytical framework. This study argues that even if the alignment between an individual and their organization is not high, positive interaction experiences can result in elevated job satisfaction levels. Hence, in addition to the alignment between individuals and their organizations, the quality of their interaction is crucial for enhancing the job satisfaction of public servants.

To validate this argument, the study utilizes survey data conducted by the Examination Yuan on public servants nationwide and performs quantitative analyses using multiple regression. The results confirm that person-organizational fit remains a crucial influencing factor. However, the impact of person-organizational fit on job satisfaction varies based on the different satisfaction measurement indicators used. Conversely, organizational justice consistently demonstrates a positive impact on job satisfaction. Additionally, both the degree of fit and the quality of social exchange relationships not only individually impact an individual's job satisfaction but, more

importantly, also jointly influence it. The results of interaction analysis indicate that when the degree of fit between an individual and their organization is low, positive interactions can counterbalance the low job satisfaction caused by the lack of fit.

Keywords: public sector human resource management, job satisfaction, person-organizational fit, organizational justice, voice

目 次



學位論文學術倫理聲明書	I
口試委員會審定書	II
誌謝	III
中文摘要	V
Abstract	IV
目次	VII
圖次	IX
表次	X
第一章 緒 論	1
第一節 研究緣起與問題意識	1
第二節 研究目的與研究問題	3
第二章 文獻回顧	5
第一節 工作滿意度	5
第二節 個人組織配適度	10
第三節 社會交換理論	21
第四節 組織正義	24
第五節 發聲行為	31
第三章 研究設計	42
第一節 研究架構與研究假設	42
壹、理論架構	42
貳、研究假設	44
第二節 資料來源	48
第三節 概念界定、操作性定義與測量	49
壹、依變項	50

貳、自變項	51
參、控制變項	56
第四節 分析工具	57
第四章 資料處理與分析	60
第一節 描述性統計與信度分析	60
第二節 相關性分析	66
第三節 迴歸分析	69
第四節 交互作用	74
第五章 結果與討論	81
第一節 研究發現與討論	81
壹、研究發現	81
貳、研究結果討論	83
第二節 研究限制與未來研究方向	85
壹、研究限制	85
貳、未來研究方向	86
第三節 政策建議	87
參考文獻	89
壹、中文	89
貳、英文	91
附錄	99

圖 次

圖 1	公務人員辭職比例	2
圖 2	研究架構圖	43
圖 3	配適度和組織正義對廣義工作滿意度的交互作用影響	75
圖 4	配適度和組織正義對整體工作滿意度的交互作用影響	77
圖 5	配適度和組織正義對陞遷滿意度的交互作用影響	78
圖 6	技能相符和分配正義對工作滿意度的交互作用影響	109
圖 7	技能相符和程序正義對工作滿意度的交互作用影響	109
圖 8	技能相符和互動正義對工作滿意度的交互作用影響	109
圖 9	工作生活平衡和分配正義對工作滿意度的交互作用影響	109
圖 10	工作生活平衡和程序正義對工作滿意度的交互作用影響	109
圖 11	工作生活平衡和互動正義對工作滿意度的交互作用影響	110
圖 12	多樣性支持和分配正義對工作滿意度的交互作用影響	110
圖 13	多樣性支持和程序正義對工作滿意度的交互作用影響	110
圖 14	多樣性支持和互動正義對工作滿意度的交互作用影響	110

表 次



表 1	自製 Q 方法向量算法舉例表格	53
表 2	排除共同遺漏值之描述性統計	63
表 3	相關係數	68
表 4	配適度和社會交換對工作滿意度之影響	72
表 5	配適度和社會交換對工作滿意度之交互作用影響	80
表 6	公務職場類型與 Q 語句對照表格	99
表 7	變數說明與編碼方式	102
表 8	未排除共同遺漏值之描述性統計	105
表 9	技能相符和組織正義對工作滿意度之交互作用影響	111
表 10	工作生活平衡和組織正義對工作滿意度之交互作用影響	113
表 11	多樣性支持和組織正義對工作滿意度之交互作用影響	115
表 12	技能相符和分配正義對工作滿意度之交互作用影響	117
表 13	技能相符和程序正義對工作滿意度之交互作用影響	119
表 14	技能相符和互動正義對工作滿意度之交互作用影響	121
表 15	工作生活平衡和分配正義對工作滿意度之交互作用影響	123
表 16	工作生活平衡和程序正義對工作滿意度之交互作用影響	125
表 17	工作生活平衡和互動正義對工作滿意度之交互作用影響	127
表 18	多樣性支持和分配正義對工作滿意度之交互作用影響	129
表 19	多樣性支持和程序正義對工作滿意度之交互作用影響	131
表 20	多樣性支持和互動正義對工作滿意度之交互作用影響	133

第一章 緒 論

第一節 研究緣起與問題意識



臺灣已經於上世紀末進入高齡化社會。在 2016 年，我國的扶老比¹已經達 18%，並於 2018 年正式步入高齡社會。按國家發展委員會的估算數據，臺灣預計在 2025 年時就將會成為超高齡社會。近年來，生育率下降與人口老化的結果，使得人口結構發生快速的變化，不僅造成勞動人口減少，致使私部門勞動力結構的改變，同時，也對公部門整體人力結構及資源的規劃和發展造成嚴峻的挑戰。

在勞動力人口逐漸下降的同時，公部門似乎也面臨了年輕世代的離職潮。根據考試院之官方統計資料，公務人員年齡越年輕、學歷越高者，辭職的情形越普遍，而這樣的趨勢同樣恐不利於公部門人力素質的提升。雖然相對於私部門員工，我國公務人員辭職率並不高，然而，從近十年的數據可知，辭職率仍然緩慢的上升（見圖 1）。關於公務人員的離職問題，似乎已成為公家機關人力資源領域難以忽視的重要課題之一。

而先前的研究已證實，離職率與工作滿意度息息相關，一般都認為，當個人對自己的工作越滿意時，就越不可能離開原本所屬的工作崗位（Moynihan and Pandey, 2008；Kim and Wiggins, 2011；Pitts et al., 2011；Sabharwal, 2015；Whitford and Lee, 2015；Hur and Abner, 2023）。因此，在此脈絡下，討論影響公務人員工作滿意度的關鍵因素，應將有助於政府解決公務人員難以留任年輕人才的相關問題。

影響公務員工作滿意度的因素眾多，本研究主要關注兩個面向，分別是個人——組織配適度，以及個人與組織間的互動關係。具體來說，本文將檢驗除了個人——組織配適度以外，公務人員的組織正義感知以及發聲行為，是否也會影響其工

¹扶老比=（老年人口/青壯年人口）X100，資料來源：國家發展委員會。

作滿意度。之所以會關注這個研究課題，是因為立基於社會交換理論（social exchange theory）。社會交換理論主張，個人的行為會受到與他人的交換互動經驗影響（Blau, 1964）。也就是說，個體會因為期望得到報酬而從事交換行為，當個體理性衡量交換關係，並認為該交換符合自身期待時，將會願意繼續從事交換行為。因此，筆者預期，當公務人員與其組織之間的交換關係符合其期待時，公務人員將會滿意此交換，並願意繼續與組織之間從事交換行為。筆者期望將此概念應用於檢驗我國公務人員之工作滿意度，希望從交換、互動經驗的角度，討論個人與其所屬組織之間的關係，是否會影響我國公務人員的工作滿意度，以補足既有個人組織配適理論，較關注於靜態個人或組織特質的理論缺口，並希望能夠據此提出可供未來實務運作或人事制度調整的經驗證據。

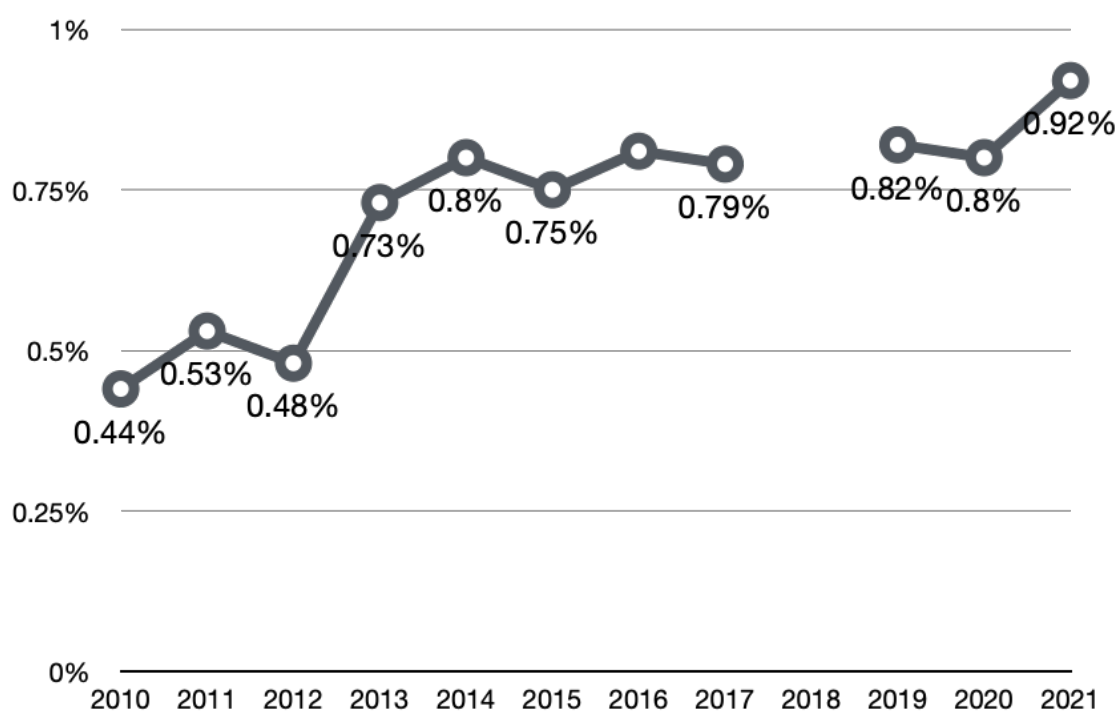


圖 1 公務人員辭職比例

資料來源：整理自游子正、董祥開（2020）；銓敘部（2019）；銓敘部（2020）；銓敘部（2021）。

第二節 研究目的與研究問題



從學理上來說，配適度和互動經驗都會影響個人的工作滿意度。一方面配適理論（fit theories）比較強調個人和所屬組織之間的特徵如何對個人的工作態度與行為造成影響。一般來說，當個人與其所屬環境之間的特徵相似或互補時，會提高個人工作滿意度（job satisfaction）（Barrick and Parks-Leduc, 2019）。也就是說，當公務人員的個人特質與其所屬組織特性之間的配適程度越高時，其在工作中越可能滿意工作的內容與環境。雖然，個人與其所屬組織之間的配適度普遍被認為是個人能否滿意當前工作環境與內容的重要原因之一，但是，也有些研究發現，配適度並非總是能很好地解釋個人對於工作的評價。主要的理由在於，配適度理論比較著重在工作特徵與個人特質共同對於個人工作表現與工作態度的影響。可是，在工作場合上，除了工作特徵之外，個人與組織互動關係的品質，對於個人工作態度也有一定程度的影響。個人與上司主管的關係好壞，也經常會影響個人對於工作內容與環境的評價。過往的文獻，雖然都有分別採用這兩種不同的觀點，以解釋為何有些人會滿意當前的工作，但又有另一些人不同意其工作。但是，考量個人和所屬組織之間的契合程度，可能受到其與組織間互動關係的影響，而改變其對於契合程度的評價。因此，有必要進一步探討，個人組織配適度和個人與組織互動經驗如何共同影響個人的工作態度。是故，本文的研究目的，便是希望能夠討論，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的社會交換關係能否抵銷因特徵上不配適導致工作滿意度較低的情況，以填補此既有理論的缺口。

從實務運作的角度而言，既有公務員遴選制度是透過考試分發，幾乎是以分數高低為唯一依據，在這種幾乎盲選的結果之下，新進公務人員對於工作的想像，和實際的工作內容可能有落差，機關也可能無法主動選擇最符合組織需求的新進人員。又我國公務人員考試法第六條規定：「考試分發的 3 年內，不得調離原機關，或相同主管機關所轄的機關」，這可能造成個人組織配適度無法高度吻合的

情況，也有可能因為調職不易，在無法轉換工作內容的情況下，公務人員將會因為持續地不配適，產生對工作內容與環境不滿意的感覺。但是，改變分發制度，不僅需要耗時多年才能完成修法工作，從組織運作的角度來說，一味地強化個人組織配適度也未必會有助於組織的正向發展。在個人與所屬組織同質性太高的前提下，恐將不利於組織的創新和改變（Erdogan et al., 2004）。因此，與其探討如何提高個人與組織之間價值一致（value congruence）的情況，更值得關注的課題會是，在個人與組織之間需要保有一定程度的差異性時，組織如何還能夠維持組織成員正向的個人工作表現與工作態度（Erdogan et al., 2004）。是以，探討個人組織配適度與其他變數將如何分別與共同影響個人的工作滿意度，具有一定的實務重要性。

綜上所述，本文結合實務經驗上的討論，以及理論上的主張，整合配適度理論與社會交換理論作為分析框架，除了討論個人組織配適度對個人工作滿意程度的影響之外；也探究公務人員在其所屬組織之內，感知到組織正義是否有助於提升其工作滿意度；組織內發聲管道的存在，個人從事發聲行為的意願，是否也有助於提升其工作滿意度，希望透過此研究提供另一個提升我國公務人員工作滿意度的方式。具體來講，本文有四個研究問題：

- 一、個人—組織配適度的高低是否影響其工作滿意度？
- 二、個人所感知到的組織正義程度是否影響其工作滿意度？
- 三、個人的發聲行為是否影響其工作滿意度？
- 四、組織正義是否調節個人—組織配適度對工作滿意度的影響？

第二章 文獻回顧

第一節 工作滿意度



在提出本文的理論假設之前，在本節之中，本文將會先說明目前學界對於工作滿意度的定義，以及回顧過往用來測量工作滿意度的常見量表和指標，最後，會整理並評估國內外相關的經驗研究，以指出既有研究主要的研究方向以及不足之處。

壹、工作滿意度之定義

工作滿意度 (job satisfaction) 是一個複雜、多元又抽象的理論概念，因此，不同的學者各自提出其定義，並發展不同的測量指標 (Aziri, 2011; Ahn, 2022)。這些不同的定義和測量，反映了學者們所重視的面向。例如早期的學者 Robert Hoppock (1935) 認為，員工個人內心對於工作環境與內容的看法和感受，是決定個人是否會對於工作產生滿意感受的重要因素。(Hoppock, 1935)。與之不同的是，Vroom (1964) 則認為，個人對於工作的滿意程度取決於員工如何評價自己在工作場域的角色。而 Locke (1969) 則主張，工作滿意度的高低反映的是個體對職業內容或環境的情感。首先，員工必須感受工作環境的某些要素；其次，員工必須使用一個價值標準來判斷該工作要素；最後，員工必須主觀地評判工作要素是否促進或抑制自身核心價值的實現。如果工作要素強化了自身所擁護的價值觀，就會產生正向的情緒，對工作感到滿意 (Davis, 2013)。

儘管，工作滿意度的定義眾說紛紜，但是，目前最常被引用的定義之一是由 Spector (1997) 所揭示的，他認為，工作滿意度跟人們對自身工作內容及其工作各個方面的感受方式有關，包含人們喜不喜歡自己的工作、人們對自己的工作愜意與否。總而言之，工作滿意度是一種員工主觀認知工作能夠滿足自身的物質和心理需求所出現的情緒感受。工作滿意度包含了員工對工作的各種正、負面情緒，同時也包含了員工在工作過程中得到的成就感，因此也與員工的生產力息息相關。

工作滿意度同時也意味著對工作所抱持的熱情和態度，而此種正面看待工作的態度，有可能會透過被主管和同事認可、陞遷機會、獲得理想收入等實現員工目標方式，有所增強（Aziri, 2011；Mishra, 2013；Ahn, 2022）。



貳、工作滿意度的測量方式

為了衡量組織成員的工作滿意度，「明尼蘇達滿意度問卷」（Minnesota Satisfaction Questionnaire）是較常被使用的問卷量表（Mossholder et al., 1998；Aban et al., 2021；Maloba and Pillay-Naidoo, 2022），當然，也有部分學者會使用工作說明量表（Job Description Index，JDI）作為調查工具（Aziri, 2011）。

現有的明尼蘇達滿意度問卷有兩個版本，兩者版本的差異在於回答的選項不同（Aziri, 2011）。相對於關注總體工作滿意度的明尼蘇達滿意度問卷，工作說明量表則較關注個人面向。工作說明量表旨在衡量工作滿意度的五個面向：對主管的態度、與同事的關係、薪酬福利、陞遷機會和工作性質本身的滿意度。受訪者對問題的回答可分成同意、不同意以及無法決定（Aziri, 2011）。兩者的相同之處在於，都使用類似於李克特量表的評分方式；不同之處在於，明尼蘇達滿意度問卷的結構通常包含一個單一整體的滿意度量表，工作說明量表則分為多個獨立的子量表，用於評估不同方面的工作滿意度（Mishra, 2013）。

除了上述常見測量工作滿意度的方式之外，也有部分學者從個人對工作的認可與否（Bright, 2008）、對工作是否充滿熱情（Liu et al., 2010；Lin et al., 2015；Prysmakova, 2021）、工作的晉升機會（Bright, 2008；Chen et al., 2016），作為測量工作滿意度的問卷題目。除了使用多題目來衡量工作滿意度，也有學者單就一題項，整體概括地來評估個人的工作滿意度（Alexander and Ruderman, 1987；Choi, 2011；Holland, 2011；董祥開等，2021）。除了關注在工作滿意度，也有部分學者們衡量個人的組織滿意度，藉由討論受訪者對其所屬組織的文化和目標清晰度、組織內的合作關係以及組織目標的可實現性等等問題，作為評價受訪者對組織的整體滿意度的標準（Rubin, 2009；Whitford and Lee, 2015；Ahn, 2022）。

參、工作滿意度的國內外經驗研究

在既有的相關文獻中，研究的焦點主要可以分成兩個大類別——有一類的研究試圖理解，工作滿意度作為自變數（Independent Variable）如何使得個人在職場上的表現與態度產生差異，另一類研究則將工作滿意度當成是依變數（Dependent Variable），嘗試說明為何有些人比較滿意或是不滿意現有的工作內容及環境。其中，將工作滿意度當作是自變數的研究，不僅關心個人得志於工作與否如何影響個人對工作職位的留任意願（Kim and Wiggins, 2011；Sabharwal, 2015；Whitford and Lee, 2015；Hur and Abner, 2023）、對工作感到稱心如意是否會增加對組織做出承諾以及幫助他人的行為傾向（Coleman and Brewer, 2000；Karolidis and Vouzas, 2019）同時，也有研究評估當個人在工作中感到愜心時，是否有助於提升其組織績效（Brewer, 2005；Kim, 2005；Lee and Hong, 2011；Fernandez and Moldogaziev, 2013）和對於組織從事變革的信心（Feeney and Boardman, 2011；Wright et al., 2013）。

舉例來說，國內公務人員的相關研究，已經有發現到較滿意於當前工作內容的公務人員，通常較不可能表現出離職的意向。針對新北市區公所公務人員進行問卷調查，在進行多元迴歸分析（Regression Analysis）後，趙修華（2023）發現，當公務人員對自己的工作感到越滿意時，其越不可能有離職的想法，這是因為當公務人員的工作滿意度較高時，其對工作抱有熱忱，比較不容易產生職業倦怠的感覺，因此離職意向會越低。由此可知，無論國內、外學界，都高度關注工作滿意度如何使個人在職場上的表現與態度產生不同的結果。

因為工作滿意度是影響個人職場表現與態度的重要因素，因此，也有為數不少的研究著重討論，究竟影響工作滿意度的關鍵性因子為何。工作滿意度會受到與工作相關的因素所影響，其中包含主管、同事、薪酬、陞遷機會、工作任務的清晰程度、員工個人技能的使用程度、工作內容的重要性以及社會互動關係（Kim, 2002；Aziri, 2011；Ahn, 2022）。在這些眾多因素中，又大致可區分成兩類：（1）

著重在個人個性和特質對工作滿意度的影響（譚兆偉和盧建中，2010；Liu and Tang, 2011；Hsieh, 2018）；（2）關注組織層面因素對工作滿意度的影響（Bright, 2008；Fernandez, 2008；Feeney and Bozeman, 2009；Liu et al., 2010；Feeney, 2012；Fernandez and Moldogaziev, 2015；Liu et al., 2015；Teo et al., 2015；Chordiya et al., 2018；George, 2020；張國偉等，2020；Prysmakova, 2021；董祥開等，2021）；（3）強調個人與組織之間的互動關係如何影響工作滿意度（Clay et al., 1998；Mossholder et al., 1998；Al-Zu'bi, 2010；Choi, 2011；Holland et al., 2011；Morrison et al., 2011；Alfayad and Mohd Arif, 2017；Ghran et al., 2020；Lin et al., 2020；董祥開等，2021；Abner et al., 2022；Ahn, 2022）。

舉例來說，以我國國防部本部幕僚文官為問卷的受訪者，譚兆偉和盧建中（2010）從個人人格特質的角度出發，討論國軍文官的工作投入（job involvement）與工作滿意程度之關聯。其主張工作投入反映的是個人如何看待自己的工作價值，會受到個人的人格特質所影響。當個人的價值觀及需求被其所屬組織滿足時，個人會對自己的工作越投入，這將會使得個人比較有可能會滿意於當前的工作內容。在這篇文章中，作者們將工作投入分成三個指標衡量，分別是（1）無論如何員工都會完成工作的「敬業精神」；（2）將工作視為生活重心，願意做超出自己分內工作的「工作熱忱」；（3）對工作內容產生的認同感，願意為工作付出的「努力程度」。其使用多元迴歸分析（multiple regression analysis）的結果顯示，高敬業精神與高努力程度的員工工作滿意度越高，也就是說，擁有對工作全力以赴以及認同工作並努力付出此種人格特質的員工，工作滿意度較高。

另外，以組織因素解釋為何個人會滿意於既有的工作環境與內容，多數的研究都以知覺組織支持（perceived organizational support）作為主要的解釋變數。舉例來說，針對新北市戶政基層人員從事問卷調查，張國偉等（2020）討論當員工認為組織對自己的作為越支持時，其工作滿意程度是否隨之提升？感知組織支持指的是員工感知到雇主對他們的福利關心的程度，以及，雇主是否重視他們的價值和貢獻。其主張組織要能成長的首要任務是要滿足員工的需求，爾後，才能促

使員工願意為組織付出，因此，當員工認為組織對自己的作為越支持時，其工作滿意程度會越高。其使用階層迴歸（hierarchical regression）分析的結果發現，當戶政人員感知到越高程度的組織支持，其工作滿意度也會越高。

最後，近期有些研究也開始強調個人與其所屬組織之間的互動關係，有可能是影響工作滿意度的重要因素。舉例來說，Wang and Brower（2019）使用「2015年聯邦僱員觀點調查（Federal Employee Viewpoint Survey）」的數據，其主張配適度是個人與組織互動的結果，並從互動心理學（Interactional psychological）的觀點出發，認為公職人員的態度和行為不是由其工作環境單方面影響形塑的，而是藉由其感知到個人與工作環境互動的品質而形成，當聯邦公務員感知到與其工作、同事和主管之間的兼容性越高，其工作滿意度就會越高。其使用階層迴歸（hierarchical regression）分析的結果支持上述主張，當聯邦僱員認為他們的能力與他們的工作表現相得益彰，且機構提供個人成就感時，聯邦公務員的工作滿意度就會提高；個人與工作團隊成員的人際兼容性以及個人與主管的兼容性越高，個人會對工作感到越滿意。

董祥開等人（2021）也採取類似的觀點，同樣將配適度視為是個人與組織之間交換互動的結果。其針對我國現職公務人員進行問卷調查，討論個人與其所屬組織之間的配適程度如何影響個人對工作的滿意程度。其中，在「工作生活平衡」和「多樣性支持」兩構面，即關注個人與組織之間的交換互動過程對工作滿意度有何影響，例如：不同社會背景的員工與組織主管之間的相處過程和組織給予個人的工作負荷量等等。然而，目前國外公共管理相關文獻對個人與其工作環境之間的相互作用關注有限（Wang and Brower, 2019），臺灣目前也較少有人針對個人與組織之間的交換互動經驗如何影響工作滿意度，進行相關研究。因此，這篇論文預計採取組織與個人互動的觀點，除了考量個人—組織配適度（person-organization fit）的影響之外，也預計將組織正義（organization justice）、和發聲行為（voice）納入理論模型之中。接下來，便會先針對相關文獻進行回顧，討論在既有文獻中，個人與組織間的互動關係有可能是如何影響個人的工作滿意度。

第二節 個人組織配適度



延續前一節的討論，本節文獻回顧的重點將會先討論，何謂個人—組織配適度。此外，本節的內容也會涉及目前學界是如何測量與評估個人—組織配適度。最後，則會綜合討論與評估，既有文獻針對個人—組織配適度與工作滿意度之間的關係已經累積了哪些研究成果，又存在有哪些侷限，有待後續進一步突破。

壹、配適度之定義

配適理論 (Fit theories) 認為，當個體契合其所屬環境時，會比其他不契合的人創造出更積極的結果。個人會努力尋找與自身特徵相符合的環境，因為人們喜歡一致性，喜歡對自己的生活有控制感 (van Vianen, 2018; Barrick and Parks-Leduc, 2019)。當個人與其所屬環境的特徵相似或互補時，會提高個人工作滿意度 (job satisfaction)；反之，若個人與其所屬環境之間的差異越大，就越容易減少積極的工作表現與成果，個人工作滿意度就會越低 (van Vianen, 2018; Barrick and Parks-Leduc, 2019)。個人環境配適度 (person-environment fit) 意指個人與其所屬環境之間的價值觀、規範和其他特徵的契合程度。個人會被和自己特質相近的人所吸引，並且有可能選擇留在與自身類似的人所組成的環境中。當組織成員認知到其與環境有較高程度的配適度，往往會具有更優良的工作表現和更長的工作時間，也會有較高程度的組織承諾 (organizational commitment) 和工作滿意，以及較低程度的離職意向 (turnover intention) (Oh et al., 2014; Lee, 2020)。

貳、個人環境配適度之常見分類及定義

既有的橫斷面量化研究多半顯示，個人環境配適度 (person-environment fit) 越高，個人的工作滿意程度也會隨之提升 (Langer et al., 2019; Prysmakova, 2021; 董祥開等, 2021)。因為個人在判斷自身與所屬環境是否契合時，不僅會就整體環境做考量，也可能會因個人與組織環境互動面向的不同，而有不同的看法。所以，在探討個人—環境配適度時，學者們經常依據個人與互動目標的不同，將此

概念再細分成（1）個人與事物之間的配適度，如「個人—工作配適度（person-job fit or P-J fit）」和「個人—職業配適度（person-vocation fit or P-V fit）」；（2）個人與他人之間的配適度，如「個人—工作群體配適度（person-group fit or P-G fit）」和「個人—主管配適度（person-supervisor fit or P-P fit）」以及（3）個人與組織環境之間的配適度，如「個人—組織配適度（person-organization fit or P-O fit）」（Vigoda-Gadot and Meiri, 2008；Oh et al., 2014；Wang and Brower, 2019；董祥開等，2021）。

個人—工作配適度意指個人的特質，像是知識（knowledge）、技能（skill）與能力（ability），是否足以勝任被指派的工作內容（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；Wang and Brower, 2019）。個人—工作群體配適則是指個人與其所屬的工作團隊成員之間的契合度，特別著重在同一團隊成員是否共享特定的工作目標與價值觀（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；Wang and Brower, 2019）。也有學者專注在個人與主管的關係，建構「個人—主管配適度」的理論概念，以理解個人對領導風格的認知與主管所採行的領導風格是否契合（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；Wang and Brower, 2019）。當主管和部屬在性格特質、社會背景以及解決問題的方式高度吻合時，雙方會有較高的吸引力和互動頻率，員工的工作滿意程度會提高。當然，配適度的評估對象，也可以是針對個人和組織之間是否具有相似與相異的價值觀、目標與文化等面向，因此，也有學者發展「個人—組織配適度」的概念（Bright, 2008；Liu et al., 2010；Teo et al., 2015；Langer et al., 2019；Maloba and Pillay-Naidoo, 2022）。

此外，在探討個人—環境配適度時，學者們也會關心個人與環境之間的關係特性，據此再細分成（1）「相似性配適度（Supplementary Fit）」與「互補性配適度（Complementary Fit）」、（2）「需求—能力配適度（Demand-Ability Fit，DAF）」和（3）「需要—供給配適度（Need-Supply Fit，NSF）」等三種類型（鄭仁偉、郭智輝，2004；莊瓊嘉、蘇弘文，2005；Bright, 2008；Liu et al., 2010；Kim, 2012；董祥開等，2021）。相似性配適度重視組織環境和個人特質之間是否具有

相似的特徵（鄭仁偉、郭智輝，2004；Bright, 2008；Liu et al., 2010）。在相似性測量的部分，既有文獻通常使用「價值觀」作為衡量方式，因為價值觀能作為理解員工工作表現與工作態度的重要指標（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；Kim, 2012；Chen et al., 2016；Langer et al., 2019；Maloba and Pillay-Naidoo, 2022）。舉例而言，使用 2012 年美國地方政府公務員的調查資料，在控制官僚工作環境（bureaucratic work environment）和創業工作環境（Entrepreneurial work environment）之後，Langer et al.（2019）使用結構方程模型針對個人—組織價值一致性、工作環境與工作滿意度所進行的量化分析顯示，倘若員工個人與工作環境的價值觀高度一致，則個人較滿意於當前的工作，個人工作表現也會因此提升。這樣的結果，支持了前述的理論主張。也就是說，與組織價值觀更契合的員工其工作滿意的程度也會越高。

除了個人與組織在特質上相近會影響工作態度與行為外，組織和個人是否能夠彌補彼此的不足，或是滿足各自的需求，也是影響個人對於工作評價的重要面向（鄭仁偉、郭智輝，2004；Bright, 2008；Liu et al., 2010）。因此，當談論到個人與組織具有「互補性配適度」時，通常表示員工的技能可以滿足組織的需求，又或是組織提供的獎勵是員工所追求的。針對需求—能力配適度的關注，可以說是站在組織的立場思考，關切個人的知識技能能夠滿足組織環境需求的程度（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；董祥開等，2021）。當員工的工作能力足以勝任被指派的工作角色時，他們會積極地投入到工作中，並在工作中找到目標；反之，若員工能力不足以達成工作要求時，個人將會承受較高的工作壓力，導致整體工作流程效率降低、工作產出質量下降。

相對地，需要—供給配適度則是站在個人的立場，關注環境所提供的資源，例如薪酬、福利和培訓等等，是否能夠滿足個人需求，若是員工認為僱主或是組織沒有滿足自己的需求，則有可能對組織產生負面的情緒，因此較不滿意現有的工作環境與內容，甚至產生離職意願（鄭仁偉、郭智輝，2004；Liu et al., 2015；董祥開等，2021；Maloba and Pillay-Naidoo, 2022）。如果組織有辦法供給特定的

資源，滿足員工的需求，員工將會對組織更加滿意，也會越快樂，離職的可能性也會越低（Bright, 2008；Liu et al., 2010）。



參、個人—組織配適度之國外經驗研究

目前關於公部門的相關研究，通常著重於個人—組織配適度的面向，探討公部門員工與其所屬組織之間的配適。根據個人—組織配適度理論（person-organization fit theory），如果員工認為自己的價值觀和信念與其所屬組織之間存在一致性，將更有可能致力於融入自己的工作（Maloba and Pillay-Naidoo, 2022）。因為個人的工作態度是受到個人和組織之間的互動關係所影響的，因此，當個人與其所屬組織之間的配適程度越高，個人在組織中的行為就會越積極正向，工作滿意度也會越高（Kim, 2012；Chen et al., 2016）。Maloba 和 Pillay-Naidoo（2022）針對南非社會發展部門的公務員進行問卷調查，皮爾森相關性分析的結果支持上述主張。當組織和個人的價值觀、目標和文化之間存在一致性時，他們會感受到彼此的兼容性，個人與組織之間就會產生正向的心理聯繫。

除此之外，目前的文獻研究趨勢亦經常討論「個人—組織配適度」與「公共服務動機（public service motivation）」兩者如何共同影響個人的工作滿意度（Bright, 2008；Kim, 2012；Liu et al., 2015；Prysmakova, 2021）。根據公共行政學者 Perry 和 Wise（1990）的定義，「公共服務動機可以理解為個人想要在公共機構和公共組織服務的傾向（Public service motivation may be understood as an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.）（Perry and Wise, p.368）」，這種想要為公共利益服務的心理特質，可以是個人基於理性（rational）、規範（norm-based）或是情感上（affective）的考量所做的職涯決定。具體來說，基於理性的理由，個人可能是因為想要參與公共政策制定的過程；基於規範上的理由，可能是源自於對政府的忠誠；基於情感上的理由，可能是個人有強烈的利他意圖，因此希望為公共利益，服務大眾。而當個人的公共服務動機愈強烈，個人就愈有可能想要投入公

職，為公眾服務（Perry and Wise, 1990；Perry, 1996；Bright, 2008）。儘管根據公共服務動機理論，公共服務動機和公務人員的工作態度呈現正相關，也就是說，公共服務動機愈強烈的人，在公共組織任職的工作滿意度就會越高，且任期也會越長，越不容易離職（Bright, 2008；Kim, 2012）；然而，有經驗證據指出，公共服務動機與個人任公職時間的長短之間存在顯著的負向關係，與理論所預測的結果不一致，而不一致的原因，有學者主張是未能考慮個人與公共組織之間的契合度（Bright, 2008）。若是考量了個人組織配適度的影響，公共服務動機和工作態度就不會有直接的關係，因為無論個人的公共服務動機程度為何，在不適合他們需求的組織中工作，就會導致任職年限和工作滿意度較低（Bright, 2008；Kim, 2012）。

舉例而言，針對美國印第安納州、肯塔基州和俄勒岡州的公共衛生保健機構中的公務人員進行調查，Bright（2008）對個人—組織配適度如何作為中介因素，影響公務人員的公共服務動機和工作滿意度的之間的關係進行量化分析。其主張公共服務動機不會直接影響工作滿意度，公共服務動機是透過個人—組織適配度間接地影響工作滿意度。個人—組織適配度才是直接影響工作滿意度的因素。也就是說，個人—組織配適度將完全決定公共服務動機與員工工作滿意度之間的關係。其使用結構方程模型的分析結果支持了上述的主張。當考慮個人—組織適配度的影響之後，公共服務動機與受訪者的工作滿意度就沒有顯著直接相關。不過，也有學者認為公共服務動機不僅會直接影響工作滿意度，也會因為其對個人—組織適配度的影響，間接地影響工作滿意度。針對韓國地方政府的公務人員進行問卷調查，Kim（2012）對公共服務動機-個人—組織配適度-工作滿意度的相關性進行量化分析。其主張公共服務動機和工作滿意度之間的關係可能受到個人—組織配適度的影響。當公共服務動機提高，公職人員與其所屬組織之間的配適度也會提高，進而使得工作滿意度提高。除了檢驗公共服務動機是否直接影響工作滿意度，同時也納入個人—組織配適度，觀察是否調節公共服務動機與工作滿意度的關係。其使用結構方程模型的結果支持了上述的主張，隨著公務人員公共服務

動機水準的提高，公務人員與其所屬政府組織之間的契合度也會提高，公務人員與其所在組織之間的契合度提高，公務人員的工作滿意度也會提高。

除了關注個人與組織的配適度，近期，也有學者批判過往的研究太過於重視公共服務動機，且僅強調員工和組織之間價值的一致性，反而忽略了員工之所以願意在公部門工作，實際上是被組織任務所吸引的事實。Ahn（2022）認為，工作組織的任務與個人是否配適（mission match），會影響員工在職場上的表現；而任務配適的程度，主要側重於兩個面向：任務效價（mission valence）跟任務顯著性（mission salience）。所謂的任務效價是指，員工對於組織的看法源自於組織目標對員工的吸引力，是個人在逐步完成目標時所獲得的滿足感。而任務顯著性則是組織任務是否能夠反映個人偏好和興趣的程度，與價值一致性理論相關，是組織或個人價值觀影響組織結果，例如工作滿意度的一種機制。使用美國績效制度保護委員會（Merit System Protection Board，MSPB）2016 年的績效原則調查（Merit Principles Survey），以結構方程模型進行統計分析的結果指出，任務配適與組織滿意度之間有直接且正向的相關性。也就是說，當員工與所屬組織間的任務吻合程度越高，其對所屬組織就會感到越滿意。

肆、個人—組織配適度之國內經驗研究

目前臺灣學界關於個人—組織配適度的研究，如同國外的文獻，多半是使用量化研究的方式進行橫斷面研究（鄭仁偉、郭智輝，2004；莊璦嘉、蘇弘文，2005；吳宗憲，2012；董祥開等，2021）。關注的對象包含有公部門的公務員（吳宗憲，2012；董祥開等，2021）以及私部門的雇員（鄭仁偉、郭智輝，2004；莊璦嘉、蘇弘文，2005）。其中，在以公家機關為主要研究對象的文獻之中，研究的焦點包含個人組織配適度對於公共服務動機和工作滿意度的調節作用（吳宗憲，2012）；以及個人組織配適度對於整體工作滿意度和陞遷滿意度的影響（董祥開等，2021）。

舉例而言，針對臺南市政府文官進行抽樣調查，吳宗憲（2012）主張公共服務動機是一種人格特質，而該特質需要在公共組織的環境中才能發揮影響力。因

此，在公部門服務的文官，若其與組織之間的配適程度越高，有較高程度的公共服務動機，就會對自己的工作越滿意；反之，若是文官與其所屬組織之間的配適程度低，即便其具有強烈的公共服務動機，也會產生工作滿意程度低落的問題。然而，其使用階層迴歸（hierarchical regression）分析的結果顯示，個人—組織配適度會直接地影響工作滿意度。也就是說，當個人與所屬組織之間的目標越相像、配適程度越高，文官的工作滿意程度也會越高。不過，個人組織配適度與公共服務動機並未對工作滿意度產生交互作用影響。

近年針對我國現職公務人員所進行的研究，同樣也證實了當公務人員與其所屬組織之間的「個人—組織配適度」越高時，公務人員對於工作也會越滿意。不同於吳宗憲（2012），董祥開等人（2021）將「個人—組織配適度」細分成「互補性配適度」和「相似性配適度」之後兩個面向。在互補性配適度的面向，主要是以「技能相符」、「工作生活平衡」和「多樣性支持」等變數進行測量；在相似性配適度面向，則考慮了「組織認同」和「創新動能契合」等變數。另外，利用上述的變數，董祥開等人（2021）使用順序邏輯迴歸模型分析個人—組織配適度是否分別影響個人整體工作和陞遷的滿意程度。結果顯示，兩種面向的配適度在統計意義上都顯著地提升了個人的陞遷滿意度，其中又以「多樣性支持」的影響最為明顯；然而，僅互補性配適度面向的「技能相符」和相似性配適度面向的「組織認同」對於整體工作滿意度有明顯影響，其他變數則無顯著影響。

伍、個人—組織配適度之侷限性

由以上的討論可知，配適度理論的核心主張是，個人的工作滿意度之所以會和個人組織配適度的高低有所關聯，其中的關鍵因素在於個人與其所處環境的「特質」，例如價值觀、需求或技能等（Langer et al., 2019）。在特定的組織與工作情境之下，當個人與其所處環境的特質相似，又或是能夠彼此互補時，就有可能使得個人有較為正面的工作態度與行為。因為個人喜歡一致性，希望能夠一定程度地掌控自己的生活，以減少不確定性所帶來的心理負擔，所以，當個人與

組織之間有較高的相似性，此種高配適度就會提升個人的工作滿意度。此外，如果自身的信念、態度和行為與工作環境中的他人較為相似時，也可能會使得個人對於工作較有歸屬感和滿足感，進而會產生對工作感到滿意的心理感受（van Vianen, 2018）。

另一方面，當員工認為其工作能力能夠滿足組織所賦予的工作角色時，他們會積極地投入到工作中，落實預定的工作目標，並在工作過程中獲得成就感；如果他們的能力正好能夠補足其他組織成員較為缺乏的部分，這也將會使得他們認為自己的貢獻可以使組織變得更好，從而提升個人的工作滿意度（莊瓊嘉、蘇弘文，2005；董祥開等，2021）。

值得注意的是，利用配適理論（fit theory）解釋個人工作滿意度，有學者指出必須滿足三個重要的基本假設：（1）個人和環境之間的配適程度比單獨觀察個人特質與環境特徵更能有效的預測工作滿意度；（2）當個人特質（例如，需要、能力、價值觀）和環境特徵（例如，供應、需求、價值觀）之間相互配適時，無論配適的程度高低，都會產生配適度的最佳結果，而這樣的結果，並不會因為個人特質或是組織特性有所差異；（3）只要個人特質與環境特徵之間有所差異，而非達成「不多不少的配適程度」，則無論是環境提供的資源少於個人需求，或是環境提供的資源多於個人需求，都會對個人產生負面效應（van Vianen, 2018）。然而，既有的經驗證據顯示，個人之所以對於工作感到滿意，並非總是需要滿足這三個假設。

首先，有部分的經驗證據已經指出，並不一定要達到「不多不少的配適程度」，個人才會展現出最佳的工作態度與表現（van Vianen, 2018）。舉例來說，Lambert 等人（2020）針對美國一家大型個人護理產品公司的員工進行研究，其主張當組織提供給員工的獎勵超出員工預期組織應該給予的程度時，會使員工認為自己更加受到組織的重視，在組織中的地位更高。同時，此舉對於員工而言顯示出了組織的友善對待，也會讓員工認為值得其個人對組織做出承諾。統計模型結果支持上述主張，顯示員工對所屬組織的忠誠度和情感投入程度會隨著組織所提供的薪

酬和支持逐漸增加，而非如配適度理論所預期的，情感投入的最高點會出現在組織恰好提供給員工符合預期的獎勵金額。

此外，即便組織成員與組織特質未必配適，但是，有來自組織方面的協助，像是個人與領導者的支持關係或是從組織獲得的支持，都有機會可以緩衝因為不配適所造成的負面影響。Erdogan 等人（2004）針對土耳其 30 所公立高中的教師進行研究，其主張領導—成員交換（LMX）和感知組織支持（POS）可以調節配適度與滿意度之間的關係，主要原因在於，領導—成員交換關係品質良好的員工，可以與領導者協商，以創造他們想要的、符合他們價值觀的組織體驗。而感知到組織對自己行為提供支持的員工，會覺得所屬組織在意自己對組織的付出且組織也重視他們福利。組織對員工所提供的這兩種類型的 support 都可以幫助員工，使得他們在認為自己與組織不甚匹配的情況下，仍然對於工作有滿意的感覺。其使用階層迴歸（hierarchical regression）分析的結果支持上述主張。凡此，都說明了，「不多不少的配適程度」並非是使得組織成員對工作感到滿意度的唯一條件。

其次，過去研究也指出，在考量其他因素的影響下，特質因素對個人工作態度的影響，相對有限。舉例來說，Knapp 等人（2018）針對非營利組織成員所做的研究即顯示，相比於工作特性（characteristics），像是 Hackman and Oldham（1975）所提及的「工作技術多樣性（skill variety）」、「工作重要性（task significance）」、「工作完整性（task integrity）」、「自主性（autonomy）」與「反饋（feedback）」等，組織支持對個人的工作滿意程度有較顯著的影響。因為組織支持是比較偏向個人與組織之間互動的變數，所以，前述的研究結果，似乎暗示個人在評估其工作環境時，並不見得會只看重工作環境的特質是否與個人的能力或需求相配適，更可能會斟酌個人與組織互動之間的關係，特別是，組織能否透過特定的管理制度與手段，改變個人與組織之間的關係。若是組織能透過公平的獎勵管理降低員工在組織中的不安全感，以及藉由與員工之間維持良善的互動關係，將員工對於不配適的負面情緒轉移至正向的人際社交交換，將有助於員工認為其與組織之間的關係更配適（Guan et al., 2021）。

第三，社會文化的差異，可能會使得個人和所屬組織之間的互動經驗，比配適度更能影響個人如何看待對於工作的滿意程度（Jung and Takeuchi, 2014）。考量我國位處東亞地區，受東亞文化影響，整體社會普遍強調群體主義，重視社會群體的凝聚力以及共同利益。因此，在組織生活中，關係（guanxi）的建立及其品質的好壞，對於個人的工作表現與工作態度都佔有極為重要的地位（Cheung et al., 2009）。透過花費一定的時間和精力來建立和維繫關係，個人在未來將可以得到更多的機會和支持，從而有較正向的工作表現與工作態度（Chen and Chen, 2004；Cheung et al., 2009）。考量到以上文化與價值的差異，我們不禁懷疑，在我國的公務體系之中，相比於配適度，個人與組織之間的社會交換經驗，有無可能是影響工作滿意度的眾多因素中更為重要的影響因素。

第四，過去的研究多半是在特定的時點下，靜態地測量個人與組織的配適程度，並評估配適度的靜態指標是否與個人工作滿意度有所關聯。然而，這樣的作法，忽略了個人與組織之間配適程度存有動態調適的可能。近期的研究均指出，配適度並非是靜態固定的狀態，工作、組織和個人都會隨著時間的推移而改變，所以，個人與組織的配適程度是一個動態且持續變化的狀態，會隨著個人與組織之間的互動歷程而有所不同（Jung and Takeuchi, 2014；Boon and Biron, 2016）。舉例來說，根據工作調整理論（Theory of Work Adjustment），Boon and Biron（2016）主張，在員工和組織之間互動的過程中，如果彼此願意做出必要的調整，以滿足各自的要求，員工的工作滿意度就會越高。其中，領導者主要負責向員工說明工作內容與目標，當兩造雙方擁有品質較高的領導—成員交換關係時，因為能夠從領導者獲取必要的工作資源和資訊，員工就比較可能會願意接受具挑戰性的任務，也會願意和組織分享關於工作的訊息，並認為自己對工作內容和環境有較佳的控制，因此，會認為自己與組織之間的配適度較高。以荷蘭一家老年護理機構的員工作為研究對象，其使用多層次迴歸路徑分析（multilevel logistic regression path analysis）的結果支持上述主張。這就說明了，員工主觀認知的配適度並非一成不變的，而是會隨著與組織領導者的互動關係發生變化；這種態度的轉變，有可能

是個人在與組織領導者進行良善互動之後，逐步意識到原本不配適的情況有被改變的可能性。

個人可能會因為預期配適度有動態變化的可能，隨之調整工作表現與態度。事實上，當個別員工意識到自己與組織之間有不配適的狀況時，通常並不會立即離開組織，而是也會逐步發展出特定的行動策略，以因應個人組織不配適所造成的負面感受。使用紮根理論方法（grounded theory approach），在訪談了包含製造商、零售商、當地政府機構、顧問公司和大學等五個組織的員工之後，Follmer 等人（2018）即發現，當員工認為自己與組織之間不配適時，雖然會符合配適度理論的預期，降低工作滿意度，並有離職的可能；不過，員工選擇離開的行動選項通常被視為是最後逼不得已才會採取的手段，多數感到不配適的員工反而會以調整（adjustment）和尋求緩解方法（seek relief）作為優先的應對策略。簡言之，雖然與組織之間的不配適，會使得員工認為自己不見得能夠勝任當下被指派的工作任務，而可能產生較負面的工作態度。不過，當員工預期，工作內容與個人工作能力不相吻合的情況能夠在不久的將來被解決或是改善，則仍有較高的機率會留任既有的工作崗位。

具體來說，Follmer 等人（2018）的訪談結果顯示，面臨個人組織不配適時，倘若組織成員認為組織環境在某種程度上是可以改變的，他們便會嘗試透過重新設計他們的工作內容或團隊運作方式，使得他們的能力和特質能夠滿足工作需求與組織期待。另一方面，倘若組織成員把不適應的狀態歸因於自己的行為、看法、態度或技能，則會找尋出可行的策略，改變自我的心態或行為模式，以便與環境更加兼容（Follmer et al., 2018）。

即使個人無法採取實際的行動，造成個人或是組織的改變，感知到不配適的組織成員仍會採取尋求其他緩解的方法，減輕因不配適所帶來的負面衝擊。像是做出表面上的行為改變（surface-level behavior change），以向他人傳達適應的印象；又或是，將多數的注意力都放在個人與組織配適的面向，以緩衝（buffering）個人與組織不配適的面向所帶來的負面想法；也可能是，利用特定的時空框架

(temporal framing) 去理解個人與組織的配適情況，並將不配適的情況解讀為只是暫時的情形，不配適的狀況將會很快結束，以此來減輕因不適應所造成的負面看法 (Follmer et al., 2018)。簡言之，只要組織成員心中有預期，不配適的情況有可以被扭轉的可能，那麼，他們就未必會侷限在不配適的負面影響，而有可能仍會抱持正向積極的工作態度。

最後，從實務運作的角度而言，強調個人組織配適度也未必會替組織帶來正面的影響。因為個人與組織之間的高度配適，有可能會使得組織成員的價值與能力高度相似，在同質性太高的情況下，會導致組織在需要創新或適應變化時遇到阻礙 (Erdogan et al., 2004) 所以，有學者主張，與其探討如何提高個人與組織之間價值的一致性 (value congruence) 的情況，更值得關注的課題會是，在個人與組織之間需要保有一定程度的差異性時，組織如何還能夠維持組織成員正向的工作表現與工作態度 (Erdogan et al., 2004)。誠如前述，我國公務人員的分發制度，註定會造成個人組織配適度在一定程度上無法高度吻合，是以，相關議題的探討，具有一定的實務重要性。

第三節 社會交換理論

配適度理論著重在工作特徵與個人特質共同對於個人工作表現與工作態度的影響。可是，在工作場合上，除了工作特徵之外，個人與組織互動關係的品質，對於個人工作態度也有一定程度的影響。配適度理論對於衡量個人工作滿意度有其侷限性，而社會交換理論則能補充配適度理論的不足。因此，本節將討論社會交換理論之概念，以及社會交換理論與工作滿意度之間的關係。

壹、社會交換理論之概念

與個人—組織配適度 (Person-organization fit) 理論相似，社會交換理論同樣關注在影響個體和組織互動的因素，以及涉及個人對組織的主觀評價，只不過，兩個理論分別從兩個不同的角度解釋個體在組織中的行為和互動方式。

社會交換理論的基本假設為，人跟人之間的互動是以信任為基礎（Blau, 1964）。George Homans（1958）採納心理學中行為主義（Behaviorism）的觀點，認為個體之間的社會互動關係是基於理智的資源交換，將社會行為概念化為至少存在於兩個人之間，有報酬或是有代價的交換關係（Blau, 1964）。Homans（1958）認為，個人因為預期能夠從與他人交換的過程中獲得正面的收益，所以，會願意開啟並維繫交換行為；反之，若交換過程無法得到個人所期望之報酬，甚至要付出代價時，個體將不再願意從事交換行為。後續，組織社會學家 Peter Blau（1964）提出「公平分配」和「互惠規範」（norm of reciprocity）以作為社會交換理論的主要理論基礎。公平分配意旨個人所投入的努力與所收穫的回應之間應是保持一致的，即個人所花費的成本與所得到的報酬該是等價的，當個人付出得愈多，所得到的報答也要愈多；互惠規範是指個人在人際互動過程中所預期的有來有往的回應，一旦交易的一方感知不到交換是互惠的，交換的行為很有可能停止（Blau, 1964）。

從社會交換理論的觀點來說，個人與組織建立情感的方式有兩種，分別是理性交換與情感交換。理性交換的機制在於，在與組織交換過程中，個人會強調公平感，期望獲得公平的待遇，因此，會理性地計算自己的貢獻與組織給予的激勵是否平衡。當人們感受到與組織的交換是公平的，就會更傾向於投入和保持交換關係（Ko and Hur, 2014），且在交換過程中感知到的公平感，也會增加員工對組織的信任和情感依戀（Lambert et al., 2020）。當組織願意提供足夠的激勵誘因，且只要個人的貢獻努力不至於高過激勵誘因，則個人就會滿意於其與組織間的交換關係。

情感交換的機制則是在個人以及組織建立關係之後，強調個人以及組織之間的互惠性。也就是說，當組織願意給予個人充分的自我發展空間，認同個人的工作價值，個人也認同組織的任務目標時，個人和組織便能夠培養良好的互動關係，此時，組織成員將會對組織產生情感上的依附、做出情感上的承諾。基於互惠規範，個人就會覺得有義務要以具體正面的工作態度和行動回報組織（Knapp et al.,

2017；Lambert et al., 2020）。包括情感上的支持、關心和友好態度。這些情感回報可以增加員工對交換關係的滿意度，並加強人際關係的連結，更願意為組織付出和貢獻（Lambert et al., 2020）。



貳、社會交換理論與工作滿意度之關係

社會交換理論以人際關係中的「情感」（affection）為研究焦點，討論交換關係的品質與深度如何對於員工滿意度產生影響，其中，特別看重組織初始行動（initiating action）對員工的工作表現與工作態度的影響（Cropanzano et al., 2017）。當組織選擇正向對待員工時，比方說提供必要的支持，或是能夠讓員工認知到組織的運作符合公平與正義的原則，便會使得員工認為自己是組織中必不可少的一部分，提高對組織的歸屬感，與組織建立高品質的社會交換關係，進而滿意當前的工作內容與環境；相對地，如果組織不當地對待員工，比方說過度監督、職場霸凌，就會使得員工產生消極的負面工作行為（Cropanzano et al., 2017）。根據社會交換理論的論點，作為對積極發起行動的反應，目標個體將傾向於透過參與更多積極的報答反應和/或更少的消極報答反應來做出回應。綜上所述，從社會交換理論的角度出發，當個人與組織之間的交換經驗越好，個人的滿意度就會越高。

舉例來說，針對菲律賓不同行業的遠距辦公受訪者進行研究，Aban 等人（2021）主張當員工感知到的組織支持程度越高，越能滿足其社會情感的需求時，員工的工作滿意度也會越高，並且傾向於增加自身的生產力，透過幫助組織來回報組織，從而使組織受益。其統計結果支持上述主張，當員工認為組織為他們提供應有的支持時，他們會對自己的工作更加滿意。

在社會交換理論的觀點之下，組織正義以及發聲行為是較常被提及會影響工作滿意度的兩個重要變數（Ko and Hur, 2014；Lee, 2020；Lin et al., 2020）。因此，本文接著將更詳細地說明這兩個變數將如何會影響工作滿意度，並試圖從既有文獻中梳理其與個人組織配適度之間的關係，以補充既有個人組織配適度的理

論缺口。



第四節 組織正義

本章節首先討論組織正義之定義，以及目前學界關於組織正義常見的分類，最後，會依據「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」三個面向，整理組織正義與工作滿意度相關的國內外經驗研究。

壹、組織正義之定義

組織正義的概念與社會交換理論中關於個體之間是否有良善互動的面向有關，組織正義會促進社會交換關係的形成（Ko and Hur, 2014）。個體之間的社會互動關係是一種基於理性的資源交換結果，如果組織對員工的待遇是公平的，員工可能會受到互惠原則的規範，覺得自己有義務回報組織（Ko and Hur, 2014），此外，員工也會期望組織可以對其提供尊重、獎勵和認可，以換取其優秀的工作表現（Lee, 2020）。

先前的研究已經證實組織正義（Organizational Justice）是預測工作滿意度（Job Satisfaction）的重要指標，當個人感知組織正義的程度越高時，其對於自身工作的滿意程度也會越高（Choi, 2011；Ko and Hur, 2014；Ghran et al., 2020）。其中，學者們多使用量化研究的方式進行橫斷面研究，以了解在特定的時間點，組織正義和工作滿意度之間的關係（Clay et al., 1998；Mossholder et al., 1998；Al-Zu'bi, 2010；Choi, 2011；Ghran et al., 2020）。

貳、組織正義之常見分類及定義

組織正義的概念與組織員工認為自己在工作場域中是否受到公平的對待相關。關於組織正義的定義有多種分類方法，現有的文獻普遍將組織正義的概念分成三個面向，分別是「分配正義（Distributive Justice）」、「程序正義（Procedural Justice）」以及「互動正義（Interactive Justice）」（McFarlin et al., 1992；Clay et al., 1998；Al-Zu'bi, 2010；Choi, 2011；Ghran et al., 2020；Lee, 2020）。分配正義

立基於亞當斯的公平理論 (Equity Theory) (Choi, 2011; Lee, 2020)，主要著重於個人對於自己從組織中獲得結果所感知到的公平，例如：獲取的薪資 (Clay et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010)、工作安排 (Niehoff and Moorman, 1993; Clay et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010)、工作負荷量 (Clay et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010) 等等。並且會將其在工作上所獲得的結果，與自身在工作上的努力、對組織的貢獻相比較 (Colquitt, 2001)。透過比較，如果個人發現自己的付出與所得到的收穫不成比例，將會減少工作的貢獻和投入以消彌不平等的感覺。

不僅分配正義會對個體產生影響，程序正義也扮演著重要的角色，先前研究指出，儘管得到了有利的結果，但由於資源分配的方式不合理，人們仍然有可能會對情況感到不滿意；相反地，使用被視為公平和合理的程序反而可以讓負面結果更容易接受 (Ko and Hur, 2014)。程序正義是指員工對決策過程是否具備公平性的看法 (Clay et al., 1998; Choi, 2011; Ghra et al., 2020)，例如：主管是否毫無偏見地做出工作決策 (Niehoff and Moorman, 1993; Mossholder et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010; Colquitt, 2001)、主管做出決定前會聽取員工的意見 (Niehoff and Moorman, 1993; Clay et al., 1998; Mossholder et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010; Colquitt, 2001)、員工是否能對決策結果提出質疑或上訴 (Niehoff and Moorman, 1993; Clay et al., 1998; Mossholder et al., 1998; Al-Zu'bi, 2010; Colquitt, 2001) 等等。現有的研究表明，如果決策的程序被認為是公平的，組織成員將會更加滿意，更願意接受該程序的解決方案，並且更有可能對組織抱持正面的態度 (Mossholder et al., 1998; Ko and Hur, 2014)。

與上述兩種面向不同，互動正義反映了個人對其與組織或是主管互動過程的看法，即關注於非程序規定方面的公平性，例如：員工是否感受到主管的尊重 (Niehoff and Moorman, 1993; Al-Zu'bi, 2010; Lee, 2020)、員工是否感受到主管友善和體諒的對待 (Niehoff and Moorman, 1993; Al-Zu'bi, 2010; Lee, 2020)、主管是否重視員工的個人需求 (Niehoff and Moorman, 1993; Al-Zu'bi, 2010; Lee, 2020) 等等。若在與組織或是主管的互動過程能使個人感受到被尊重、被信任以

及合理性，決策者對個人的人際關係有正向影響，將有助於增強其公平感（Mossholder et al., 1998；Al-Zu'bi, 2010；Choi, 2011）。此外，有學者認為，即便主管展現尊重有禮的態度對待員工，並不表示主管會在決策過程中與員工充分溝通，因此，將互動正義又細分為「資訊正義（Informational justice）」與「人際正義（Interpersonal justice）」，前者意指組織是否與員工有足夠的溝通；後者則指在組織和員工互動的過程中，組織有沒有對員工表現出尊重的態度（Colquitt, 2001；林惠彥等，2013；余舜基，2016）。

參、組織正義之國內外經驗研究

雖然在實證研究中，受訪者感知組織正義的程度越高，其工作滿意程度也會隨之提升，但是組織正義的三種形式對個人工作滿意程度的影響，並非皆有同等的重要性。有學者認為，分配正義與個人的薪資和獎勵有直接關係，更能預測工作滿意度（Choi, 2011；林惠彥等，2013；余舜基，2016；Ghran et al., 2020）；也有學者認為，程序正義是一種員工受到重視的展現，就算員工得到了認為合理的結果，但由於使用了不公平的程序，人們仍然有可能會對情況感到不滿意，因此，程序正義才是影響工作滿意度的關鍵因素（Clay et al., 1998；Mossholder et al., 1998；Ko and Hur, 2014）；最後，還有學者認為，員工感知到的不公正與狹義上的分配或程序問題無關，而是與人們在互動過程中受到的人際交往方式有關。因此，互動正義能預測工作滿意度（Ghran et al., 2020）。

「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」對於預測工作滿意度的重要性之所以會有所不同，有可能是受到了社會文化脈絡的影響，因而使得個人的價值觀、行為和工作態度有所差異（Thomas and Au, 2002；Yi et al., 2015）。舉例來說，中東地區的文化強調社會和家庭，人際關係在其中佔有極為重要的地位。在職場上，中東人通常會花費許多時間和精力來建立關係，以便在未來得到更多的機會和支持，故在中東地區的研究結果則顯示，互動正義的感知更能提升員工的工作滿意度（Al-Zu'bi, 2010；Ghran et al., 2020）；另一方面，美國的研究結果顯

示，因其整體社會偏向個人主義，注重個人的權利和自由，職場文化也較為注重績效和成果，因此，量化分析的結果顯示，程序正義是所有員工群體工作滿意度的有力預測指標（Clay et al., 1998；Mossholder et al., 1998；Ko and Hur, 2014）。不過，無論是美國還是中東的研究，分配正義對於工作滿意度皆存在正向相關的影響，員工會評估組織對他們的待遇，如果組織對員工的待遇是公平的，員工的工作滿意度將會提高（Choi, 2011；Ghran et al., 2020）。所以，整體來說，分配正義對於預測員工的工作滿意與否是相對有力的指標。

此外，對於任職不同部門的公、私部門員工而言，因為組織制度環境的差異，各自關注的正義面向也會有所不同。政府機關需遵守依法行政原則，所有行政行為的決定過程皆需符合法律規範，在程序正義方面已臻完備的前提下，分配正義對於公部門員工而言，可能才是影響工作滿意度的重要預測指標。根據過往公部門員工的研究，當組織正義被分成三個面向加以檢驗時，相較於程序正義或互動正義，分配正義才是預測工作滿意度的關鍵因素，也就是說，個人對工作薪資、工作負荷量是否公平的感知，是導致公部門員工對工作滿意與否的重要指標。舉例而言，利用美國「績效制度保護委員會（Merit Systems Protection Board）」2005年的問卷調查資料，Choi（2011）在將組織正義分成「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」之後，便針對組織正義和工作滿意度之間的相關性進行量化分析。其主張，分配正義與薪酬滿意度和總體工作滿意度等個人結果的關聯更大；而程序正義和互動正義則是與組織承諾和對主管的信任更緊密相關，因此，與程序正義和互動正義相比，員工的分配正義感知與其工作滿意度的相關性更強。其階層迴歸分析（hierarchical regression）的結果支持了上述的主張，也就是說，相比於程序正義和互動正義，分配正義的感知與工作滿意度的相關性較大，更能推估公部門員工對工作滿意的程度。

相對而言，針對在私人企業員工的相關研究則指出程序正義更能預測工作滿意度。舉例而言，Mossholder et al.（1998）針對美國西南部的一家大型儲蓄和貸款公司的員工進行問卷調查，其使用程序正義進行檢驗，並主張對於員工而言，

用於確定結果的程序比結果本身對於工作滿意度更具影響力，當個人確信他們能參與決策過程、相信組織權威是中立和公正時，他們往往能感知到更大的公平感，因為程序正義使個人能夠在與自身任務相關的活動中獲得必要的投入和反饋。其多元迴歸分析（multiple regression analysis）的結果支持了上述的主張，身在對程序正義有較高看法單位之員工的工作滿意度，比僅根據員工個人對正義看法所預期的工作滿意度更高。

除此之外，也有一些學者認為過去關於公部門的研究，過於重視結果的回報，而忽略結果產生的過程。因此，相關的研究不像其他研究將組織正義分成三個形式檢驗其與工作滿意度之關係，而是著重程序正義如何影響個人的工作滿意度。舉例而言，Rubin（2009）及 Ko 和 Hur（2014）同樣使用美國聯邦人力資本調查的數據，並且僅針對程序正義一面向加以檢驗，雖然兩者使用的數據年份不同，統計模型也不同，然結果同樣指出當個人感知到的程序正義程度越高，其工作滿意度也會越高。Rubin（2009）主張根據程序正義理論（procedural justice theory），雖然公部門使用合法的正當程序管理組織成員，但是滿足正當程序並不必然會使得員工認為其工作的環境有較高的程序正義，有可能是因為公務機關在形式上對正當程序的要求較高，而實質上則較無法被規範，所以使得員工在遵守正當程序要求的同時，卻會表現出較低程度的程序正義感知，而實際上，斯皮爾曼相關係數（Spearman correlations）分析的結果支持了上述的主張，在控制了其他變數的情況下，當個人感知到的程序正義程度越高，員工的整體滿意度也會越高。Ko 和 Hur（2014）認為雖然員工並不是很滿意分配的結果，但若是組織進程序的過程被視為是公平和合理的，反而有可能使對員工而言負面的結果被接受。其多元迴歸（multiple regression analysis）的分析結果支持了上述的主張，當個人感知到程序正義的程度越高，其就會對自己的工作感到越滿意。

另外，也有學者同時考量分配正義和程序正義和工作滿意度之間的關係，並比較何者更能影響個人的工作滿意度。舉例而言，Alexander 和 Ruderman（1987）針對美國六個聯邦單位約 2800 名僱員進行問卷調查，其主張程序正義影響的是

個人的感受和態度；分配正義則是影響個人的意圖。程序正義和分配正義的不同之處在於，程序正義是過程（手段）；分配正義是結果（目的），要完整的了解組織正義在社會互動中的作用，就必須同時納入過程和結果。其使用費雪轉換（Fisher transformation）的分析結果支持了上述的主張，發現在工作滿意度方面，程序正義的多重相關係數顯著大於分配正義。

除了直接觀察程序正義和工作滿意度之間的關係以外，也有學者透過員工對績效評估系統公平性的看法，來檢驗績效評估程序公平性與工作滿意度的關聯。舉例來說，Bae（2023）使用韓國勞工研究分層抽樣收集的數據，針對韓國公職人員進行調查，其主張員工對於組織績效評估系統的公平感知，會影響員工的工作態度，感知公平對於績效管理而言至關重要，若是結果是透過公平和透明的程序而生，即使結果是不利的，也比較容易被員工接受。其使用隨機效應模型（random-effects ordered logistic models）的結果支持其主張，當員工感知績效評估越公平時，其對於工作的滿意程度也會越高。

目前臺灣學界關於組織正義的研究，如同國外的文獻，多半是使用量化研究的方式進行橫斷面研究（陳詳衡，2012；林惠彥等，2013；呂佳螢，2013；曾耀煌等，2013；黃啟雯等，2014；卓正欽、郭宏偉，2015；卓正欽、劉振緯，2015；余舜基，2016；盧偉斯、蔡沐純，2020；李啓誠、李亮君，2022）。關注的對象包含有公部門的公務員（呂佳螢，2013；盧偉斯、蔡沐純，2020；李啓誠、李亮君，2022）以及私部門的雇員（林逸峰，2004；陳詳衡，2012；林惠彥等，2013；曾耀煌等，2013；黃啟雯等，2014；卓正欽、郭宏偉，2015；卓正欽、劉振緯，2015；余舜基，2016）。其中，在以公家機關為主要研究對象的文獻之中，研究的焦點包含組織正義對於工作績效（呂佳螢，2013）、離職意向（盧偉斯、蔡沐純，2020），以及工作士氣之影響（李啓誠、李亮君，2022）；相對地，組織正義是否能夠提高工作滿意度，則較少被直接地討論與驗證（林惠彥等，2013；余舜基，2016）。

舉例而言，利用臺灣文官調查-II 的問卷調查資料，呂佳螢（2013）在將組織

正義分成「分配正義」和「程序暨人際正義」之後，便主要針對組織正義和工作績效之間的相關性進行量化分析。其主張，當個人認知到較高程度的組織正義時，個人會對自己的工作感到更滿意，而工作滿意程度的提升，則會有助於改善個人的工作績效。其多元迴歸（multiple regression analysis）的分析結果支持了上述的主張，在控制了其他變數的情況下，當個人感知到的組織正義程度越高，文官的工作績效也就越好；其中，相對於程序暨人際正義，分配正義更具影響力。儘管其試圖建立組織正義-工作滿意度-工作績效的因果機制。但是，呂佳螢（2013）的研究，實際上並未提供直接的經驗證據支持，工作滿意度是組織正義和工作績效的中介因素，也未直接檢驗組織正義是否真的有助於提升工作滿意度。

就筆者搜尋所得的文獻之中，僅有林惠彥等（2013）針對國小教師的研究，以及余舜基（2016）針對臺灣光電產業的研究，為組織正義和工作滿意度兩者的關係，提供了支持的經驗證據。林惠彥等（2013）針對桃園市公立國小教師進行問卷調查，並將組織正義分成「分配正義」、「程序正義」、「人際正義」和「資訊正義」，其階層迴歸分析（hierarchical regression）的結果顯示，當國小教師認為組織的分配正義程度越高，其會對自己的工作感到越滿意，分配正義對國小老師的工作滿意度最具影響力；而程序正義則可以減緩家庭衝突對國小老師工作滿意程度的負面影響。余舜基（2016）則是以任職臺灣光電產業從業人員為研究對象，向北部地區相關業者發放問卷，並將組織正義分成「分配正義」、「程序正義」、「人際正義」和「資訊正義」，呂佳螢（2013）所主張組織正義-工作滿意度-工作績效的因果機制，其同樣認為當個人感知組織正義程度越高時，其會對自己的工作感到越滿意，而此正向關係，又會進一步影響工作績效。其所做的階層迴歸分析（hierarchical regression）的結果指出，組織正義和工作績效間的關係，是透過工作滿意度作為中介效果，支持了呂佳螢（2013）的假設。其中，資訊正義及分配正義對於員工的工作滿意度具有較大的影響。除此之外，組織正義對工作績效也有直接的影響，當員工越能感知到組織正義，其工作績效也會越好。

臺灣公職體系的制度、文化和環境皆與其他國家有所不同，選拔方式和升遷

模式也存在差異。因此，感知組織正義的程度和個人對於工作滿意與否之間的關係，是否會因此而有所不同是值得探究的問題。又工作滿意度對於組織績效和人才流動有極大影響（Kim, 2005；Pitts et al., 2011；Hur and Abner, 2023），若能探究臺灣公務人員感知組織正義與其工作滿意度間的關係，將有助於政府藉此提升公務人員工作績效以及優秀人才留任之相關問題。故本文將組織正義作為自變項，以檢驗其與工作滿意度之間的關係。

第五節 發聲行為

本章節首先討論制度面和行為面對於發聲行為之不同定義，以及目前學界關於發聲行為常見的分類類型，最後，整理發聲行為與工作滿意度相關的國內外經驗研究。

壹、發聲行為之定義

Albert O. Hirschman 是最早將發聲行為（voice）²的概念引入學術界的經濟學家，自此之後，便引起了管理學與組織研究學界對發聲行為（voice）的研究興趣。然而，不同的領域對於員工發聲行為的研究，也因此發展出了不同的概念（Mowbray et al., 2015）。目前的研究多半分別是從制度面以及行為面的角度來操作化發聲行為的理論概念，以了解員工的發聲行為對其工作態度的影響。從制度面探討員工發聲行為的研究，主要是來自於人力資源管理（Human Resource Management）和勞資關係（Employment Relations）的相關文獻，這類的文獻多半將發聲行為概念化為在一個組織之中，員工是否有發表意見的機會，其較多關注在組織制度上，是否「員工或工會向管理階層申訴與工作相關的問題」以及「員工或工會代表參與決策過程」等情形。因此，在人力資源管理和勞資關係領域中，傾向於關注員工正式的發聲行為以及正式管道和機制的存在或使用，重視申訴程

²此處使用發聲行為說明 voice 的概念，目前國內文獻多使用建言行為代表此概念，故本文之後引用原作者的論點時，會使用建言行為（voice behaviors）一詞，不過其實就是指發聲行為。

序、參與決策和正當程序的存在與否（Mowbray et al., 2015；Morrison, 2023）。

另一方面，關注於組織行為（organizational behavior）的研究文獻，則是從行為面的角度探討員工是否以及如何實質地表達其個人意見，較少考慮正式機制存在與否的影響（Mowbray et al., 2015）。這類文獻多半將發聲行為定義為一種角色外行為（extra role behavior），是員工對工作/組織相關問題的想法、建議、疑慮、問題或意見的非正式和自由的交流，其表達意見的目的是為了改進或是改變組織的現況（Morrison, 2023）。同時，也將員工的發聲行為視為是未被規定在工作內容中的親社會行為（prosocial behaviors），因此，員工的發聲行為是自願的，並不是被組織制度規範所要求的。因為個人的發聲行為並未受到制度規範，所以，為了解決工作上或是組織內部的問題，員工的發聲行為多半是透過與主管面對面的非正式溝通，而非是以正式的建議系統或申訴程序，以達成其個人意見的表達。（Mowbray et al., 2015；Morrison, 2023）。

這些相異的概念操作化方式，其背後隱含了特定的理論想像，以解釋發聲行為為何出現，以及其對員工所可能造成的影響。從制度面的角度來解讀發聲行為的方式，承襲了 Hirschman 的發聲行為概念。Hirschman 起初將此概念應用於研究競爭市場中服務的買賣關係，並提出了一個退出（exit）、發聲行為（voice）和忠誠度（loyalty）（EVL）的模型（Allen, 2014）。Hirschman 主張，買方的發聲行為是一種希望賣方改變其服務內容的嘗試，也就是說，對服務不滿意的客戶，可能會從事發聲行為或者退出既有的買賣關係。站在賣方的立場，公司有機會可以透過客戶的發聲行為找到彌補缺點的方法；而消費者也可以透過發聲行為向公司表達對產品的不滿意。在 Hirschman 的分析框架中，發聲行為結構中的權力問題很重要。他預設消費者擁有某種權力，並期望透過發聲行為，該種權力可以發揮影響力。因為一旦消費者向賣方的商業組織表達擔憂，該組織就會尋求解決的方法以補救現況。但是在某些特定的情況下，消費者未必能對組織施加壓力，尤其是當企業壟斷市場時，發聲行為的影響力將大幅下降。

Hirschman 的發聲行為最初並沒有使用該概念討論公司內部成員的行為。後

續有學者將之應用到組織內部管理的相關研究。舉例來說，Allen (2014) 便將此概念應用於僱傭關係中，權力對於個人的發聲行為發揮著重要的作用，當員工在組織中從事發聲行為，且組織因此尋求方法解決問題時，員工會對工作條件更加滿意，並且不太可能退出組織，因為當員工的發聲行為發揮效用或被聽到時，它會增加員工的價值感、對決策或結果的控制感以及工作滿意度和動力；然而，也可能出現另一種情況，由於員工相對於消費者，對於組織而言較缺乏提出意見的權力，因此員工提出的擔憂被管理者認為是無關緊要的，或是對管理者在組織內部展現權威的威脅，而導致發聲者感到沮喪 (Allen, 2014; Bashshur et al., 2015)。

從行為面的角度來解讀發聲行為對個人工作態度的影響，則與「社會交換理論」中的「互惠規範 (norm of reciprocity)」觀點類似，對於工作比較滿意的員工會認為自己在組織中獲得更多好處，因此，有較高的可能性會積極地表達個人意見，以求改善或提升組織整體運作效能，據此作為對組織的回報 (Liang et al., 2012; Lin et al., 2020)。除此之外，也有學者認為，發聲行為是赫茲伯格「雙因素理論 (Two-factor Theory)」中的激勵因子，當員工能夠暢所欲言地表達對於組織或是工作上的不滿時，就有可能會因此消除了負面的情緒和看法，倘若組織又能夠適切地回應員工所表達的不滿，員工便有機會產生滿意和滿足的感覺，所以，當員工越願意表達個人對於組織或是工作上的想法和意見時，其工作滿意度也會隨之提升 (Alfayad and Mohd Arif, 2017)。最後，也有學者認為發聲行為除了是一種可以使組織受益的公民行為，可能同時有助於員工本身的個人利益，在工作過程中感知到更多問題且工作滿意度較低的員工，可能更願意透過發聲行為改變現狀，從而重新獲得滿意度 (Lin et al., 2020)。

貳、發聲行為之國外經驗研究

建立在各自的理論基礎之上，過往的研究已經累積了一定的經驗證據，足以支持發聲行為與員工的工作態度、工作行為表現、工作成果和組織績效會呈現正向的相關性 (Cox et al., 2006; Wood and Wall, 2007; Hassan, 2015)。尤其，工

作滿意度經常被視為是主要的被解釋變數。也就是說，當員工從事發聲行為，表現出願意分享知識並和組織合作解決問題的行為傾向時，其工作滿意度就有可能會提升；相對地，當員工不能夠或是不敢從事發聲行為，則較有可能不滿意目前的工作或是所屬的組織（Holland et al., 2011；Morrison et al., 2011；Alfayad and Mohd Arif, 2017；Lin et al., 2020）。目前學者們多使用量化研究的方式進行橫斷面研究，以了解在特定的時間點，發聲行為如何影響工作滿意度。（Holland et al., 2011；Morrison et al., 2011；Alfayad and Mohd Arif, 2017；Lin et al., 2020；Song et al., 2020）。

將發聲行為視為是一種制度機會，既有的文獻多研究發聲行為對離職意願（turnover intention）造成的影響。因為 Hirschman（1970）提出了發聲行為-組織滿意度-離職的因果機制，所以除了發聲行為與工作滿意度兩者的關聯，學者們也經常以發聲行為如何影響離職意願，作為主要的研究焦點。過去的研究指出，當員工對自己的工作感到滿意時，他們不太會有離職的想法；反之，當員工缺乏滿意度時，會增加離開的意願（Whitford and Lee, 2015）。舉例而言，使用來自美國人事管理辦公室 2002 年聯邦人力資本（Federal Human Capital, FHC）調查數據，Lee 和 Whitford（2008）對員工建言行為和離職意向的關係進行量化分析，根據 Hirschman 的研究，發聲行為是一種希望組織改變的嘗試，而非逃避令人反感的現狀，員工可以從事發聲行為來表達他們對管理層的不滿或提出這些建議給有能力改變事態的其他人，發聲是從組織內部實現變革的嘗試。作者因此將其與賦權連結起來，並主張此賦權行為在塑造和影響組織活動方面可以促使更高程度的發言權，因此，當員工感知到表達表達的機會增加時，其組織滿意度會提高，離職意願也會降低。Lee 和 Whitford（2008）使用多元邏輯迴歸分析的結果支持上述主張，對組織的滿意度降低了表明離職意向的可能性，當員工認為表達意見的機會增加時，他的離職意願會降低。雖然，這些研究並非關注在工作滿意度，但是過去的研究已證實，工作滿意度越高的員工將更有動力和意願留在當前的職位，離職意願越低（Moynihan and Pandey, 2008；Kim and Wiggins, 2011；Pitts et

al., 2011 ; Sabharwal, 2015 ; Whitford and Lee, 2015 ; Hur and Abner, 2023) , 因此, 這些研究有助於理解發聲行為與工作滿意度之間的關聯。

除了關注於發聲制度與離職傾向的課題, 也有部分研究是強調組織中是否有員工能夠影響決策的機制存在 (Mowbray et al., 2015) , 以及這樣的機制, 可能會如何影響員工的工作滿意度。舉例而言, 有學者認為, 當組織增加讓員工發言的管道時, 有機會提升員工的組織正義 (organization justice) 感知, 將可以減少員工對工作的不確定性, 並增加員工對工作結果的控制感 (Bashshur et al., 2015) 。因此, Rubin (2009) 談論程序正義如何影響工作滿意度時, 將發聲行為用來評估該程序在多大程度上為個別員工提供了意見交流的機會, 其主張當個人認為自己受到公平對待時, 他/她更有可能參與所屬的團體或組織; 另外, 討論多元化管理氛圍 (diversity management climate) 相關的文獻, 同樣將員工的發聲行為視為是, 員工是否有機會可以表達問題、擔憂和不滿, 以實現組織改進的一種方式。舉例而言, Jiang 等 (2022) 認為, 發聲行為可以表示組織的公平與否。發聲行為不僅可以讓員工有一種對決策結果的控制感, 也能使得員工認為組織重視他們的感受, 因而感知到組織是公平對待每一個人的。因此, 該篇文章的作者們將發聲行為操作化為, 組織成員是否有機會就工作場所問題向高層管理人員提供意見, 並主張, 倘若組織中有相關機制, 促進員工的發聲行為, 將會使所屬組織的員工感覺更公平。

除了考量有無正式制度, 使得員工得以針對組織運作發表或是交流其個人看法, 也有學者在考量發聲行為的影響時, 將發聲的管道區分成是直接的 (direct) 和代表性的 (representative) 制度設計。人力資源管理文獻將直接發聲行為定義為員工和管理層之間的雙向溝通管道, 雇主可以透過促進管理階層與員工之間的溝通, 以換取員工的直接發言權, 例如: 高級管理人員與所有員工之間的定期會議 (Holland et al., 2011) 和組織中有正式的員工參與計劃 (Holland et al., 2011) ; 勞資關係文獻持相反意見, 認為要有效影響管理行為, 發聲行為必須來自工會, 因此將代表性的發聲行為定義為工會聲音 (union voice) , 工會的發聲行為被操

作化為集體代表和管理認可，指的是工作場所存在（任何類型的）工會（Holland et al., 2011）。

除此之外，參與式管理（participative management）也可被視為是一種從制度面解讀發聲行為的相關研究領域。參與作為一個過程，可以使得權力地位不平等的個體在工作場域中能夠共享決策影響力，參與式管理有助於平衡主管和員工之間關於資訊不對等，以及決策制定和解決難題時，主管與員工之間權力不對等的問題。舉例而言，針對內華達州克拉克縣（Clark County）的員工，Kim（2002）研究參與式管理與地方政府公務員工作滿意度之間的關係，其主張當主管願意與員工分享決策權、提高員工對決策過程的參與程度，將有助於提升員工對於工作感到滿意的機會。多元迴歸分析（multiple regression analysis）的結果，支持了上述主張，也就是說，當員工相信管理者使用參與式管理風格，認為參與決策的機制存在時，其工作滿意度會因此提高。

如前所述，從行為面的角度而言，發聲行為普遍被視為是一種組織公民行為（organizational citizenship behavior）。為了改善所屬單位或組織的效率與效能，員工有可能會自願地表現出特定的行為，以便向組織提出個人看法與建議（Van Dyne and LePine, 1998；Hassan, 2015；Mowbray et al., 2015；Morrison, 2023）。在不同的組織脈絡之中，這些實際的發聲行為具備了各式各樣不同的樣態，在筆者所收尋到的既有文獻中，經常被關注到的行為類型包含有：（1）員工對組織或是工作內容提出創新的想法或建議（Van Dyne and LePine, 1998；廖巍庭，2021）；（2）員工表達對組織或是工作的不滿；（3）員工舉報（whistleblowing）組織內部非法、不道德的行為，或不當活動（Keenan, 2002；Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005）等三類。

呼應開頭所述，倘若員工能夠對於工作內容或是組織運作的方式，提出個人的創見，並被組織所接納改善，則有機會提高個人的工作滿意度，而 Alfayad 和 Mohd Arif（2017）針對約旦一家私營機構的非管理職的員工所做的問卷調查，正好為此一理論主張提供了支持性的經驗證據。其結構方程模型的分析結果顯示，

在控制其他變數的影響下，當員工越想向其所屬組織表達建設性的想法和訊息時，其工作滿意度也越高。

同樣關注於員工對組織或是工作內容提出創新的想法或建議，也有學者將此類型的發聲行為，又進一步地依據發聲行為的目的，再區其分成促進性的（promotive）和預防性的（prohibitive）發聲行為（Liang et al., 2012；何瑞枝等，2017；Song et al., 2020），也有人採取挑戰性的和支持性的分類（紀乃文和李學佳，2018）。所謂促進性的發聲行為，意旨組織成員提出創新的想法或建議來改善組織原本的功能和運作（紀乃文等，2015）；預防性的發聲行為意旨組織成員試圖透過表達對組織的擔憂以防止組織失敗，例如：敢對於工作場域中影響組織效率的現象表達意見（紀乃文等，2015）。而挑戰性和支持性的區分，則是依據員工對組織現有決策支持與否。挑戰性建言意旨員工對於執行中的策略提出質疑，挑戰管理者的目標，以促使組織進步，例如：員工勇於挑戰現況並建議主管解決所屬部門中的工作問題（紀乃文和李學佳，2018）；支持性建言意旨在維持現有組織決策下，贊同管理者的作法並維護現有狀態，僅提出輔助性的建議，例如：員工公開表達，鼓勵同仁參加和組織有關的活動（紀乃文和李學佳，2018）。

無論員工從事發聲行為的目的為何，對組織而言，這些建設性的發聲行為皆具有極大的價值，也會使得員工對自己的工作感到更加滿意。不過，不同目的的發聲行為並不會對工作滿意程度有同等的影響。舉例而言，針對中國華中地區的銀行員工進行問卷調查，Song 等人（2020）研究促進性發聲行為和預防性發聲行為對工作滿意度的影響，其主張雖然兩種類型的發聲行為都會加深員工對工作滿意的感覺，但過去的研究忽略個人內部機制的作用，因此 Song 等（2020）加入自我效能感以檢驗發聲行為和工作滿意度的關係。其使用相關性分析（correlation analysis）的結果支持上述主張，促進性發聲行為和預防性發聲行為都會提升員工的工作滿意度，且這些關係的中介因素是自我效能感。同時，透過路徑係數檢驗，Song 等（2020）也發現，兩種發聲行為對於個人評價工作滿意的程度有不同強度的影響，相對於促進性發聲行為，預防性發聲行為和員工工作滿

意度的正向相關性較高。也就是說，試圖透過表達對組織的擔憂以防止組織失敗的員工，其工作滿意度較高。

然而，員工不只是會為了組織變得更好，而願意發言，也可能會因為看到組織的不好而發言。因此，發聲行為對工作滿意度的影響，未必如同前述文章所觀察到的，呈現線性關係。針對中國南方一所大學的畢業生進行問卷調查，Lin et al. (2020) 對員工的發聲行為與其工作滿意度之間的關聯進行量化分析，其主張隨著員工對自己的工作越滿意，員工的發聲心態會從獲取個人利益轉變為回報組織；不過，當個人的工作滿意度較低時，員工之所以選擇發聲，其動機則出於為了解決問題，以重新獲得對工作滿意的感覺；在工作滿意度處於中間程度時，這兩種動機都不強烈，因此，與中度工作滿意度相比，低工作滿意度和高工作滿意度的員工將更願意從事發聲行為。其使用多元迴歸分析 (multiple regression analysis) 的結果支持了上述的主張，發聲行為和工作滿意度之間有正向相關的關係，且工作滿意度和建言行為之間確實存在 U 形曲線關係。

相對於員工多半選擇在組織內部提出建議，在某些特定的時候，當個人想表達其對組織的不滿或是負面看法時，也有可能選擇外部的發聲管道。以員工舉報來說，便可以再進一步區分為對內舉報和對外舉報。外部舉報意指現任或前任組織成員向願意並能夠採取行動糾正錯誤行為的組織外部各方進行舉報行為，包含組織外部機構或政府機關 (Sims and Keenan, 1998; Caillier, 2013; Lavena, 2016; Dungan et al., 2019)；內部舉報意指現任或前任組織成員向願意並能夠採取行動糾正錯誤行為的機構內部人員進行舉報行為，包含直屬上司或上級機關 (Caillier, 2013; Lavena, 2016; Dungan et al., 2019)。雖然舉報者同時擁有內部和外部的管道可以進行舉報，但是先前的研究表明，幾乎所有舉報者最初都會嘗試透過內部管道從事舉報行為，然後再使用外部管道 (Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005)。因為願意從事舉報的員工，通常感知到較高层次的主管支持 (Sims and Keenan, 1998)，又如果組織成員之間形成了強有力的互惠規範並且成員在組織中感受到較多組織支持，則更有可能透過內部管道報告組織內部的不當行為

(Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005)，當內部舉報機制失敗，或是對結果不信任時，才有可能採行外部舉報。

既有關於舉報的文獻，主要將舉報視為被解釋變數，討論個人特徵如何預測舉報行為，例如：性別 (Cassematis and Wortley, 2013)、年齡 (Sims and Keenan, 1998)、教育程度 (Sims and Keenan, 1998) 和個人道德價值觀 (Dungan et al., 2019) 等等；以及情境變量如何解釋舉報決定，例如：主管支持 (Sims and Keenan, 1998; Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005)、公司政策 (Sims and Keenan, 1998; Lavena, 2016)、組織氛圍 (Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005; Lavena, 2016) 以及被報復的可能性 (Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005; Cassematis and Wortley, 2013) 等等。

目前關於個人從事舉報行為和自身工作滿意程度兩者的關聯，在學界並沒有一致的實證結果 (Vadera et al., 2009; Cassematis and Wortley, 2013)。關於個人從事舉報行為和對自己的工作滿意與否，兩者之間的關係眾說紛紜，有學者認為從事舉報行為的員工工作滿意度可能較低，更有可能舉報組織的不當行為，因為發覺組織的不當行為可能會使員工產生消極的情緒 (Miceli and Near, 2005)；但是現有的實證研究並未支持此論點，有學者發現，工作滿意度與外部舉報之間並無關聯 (Sims and Keenan, 1998)；也有其他研究表明，對於工作感到越滿意的人越容易從事舉報行為，處於積極情緒中的個體比處於消極情緒中的個體更有可能參與幫助組織的行為，對工作有更積極反應的員工更有可能成為舉報者，而非沈默的旁觀者 (Brewer and Selden, 1998; Caillier, 2013)。

參、發聲行為之國內經驗研究

目前臺灣學界關於發聲行為的研究，如同國外的文獻，多半是使用量化研究的方式進行橫斷面研究，並且將發聲行為視為建言行為 (紀乃文等, 2015; 何瑞枝等, 2017; 何瑞枝和蔡啟通, 2018; 許境頤和余芷瑩, 2019; 廖巍庭, 2021)。其中，多聚焦於私部門的研究，探討如何促使員工從事建言行為 (紀乃文等, 2015;

何瑞枝等，2017；何瑞枝和蔡啟通，2018；許境頤和余芷瑩，2019），公部門的研究則較少，目前就筆者所搜尋到的結果，僅兩篇發聲行為的研究，是以公務人員為主要的研究對象，且都是從行為面的角度理解發聲行為。

其中，廖巍庭（2021）從促使發聲行為的原因著手，針對臺灣各軍事單位之成員發放問卷，探討國軍主管的領導風格如何影響部屬的建言行為，其主張家長式領導的主管在工作及生活中對部屬的權益有周詳的照顧，且家長式的領導可以展現領導者公私分明的操守，可以使部屬信任並信服，因此當國軍主管使用家長式領導的領導風格對待部屬，部屬越有可能對於組織提出建言行為，而其迴歸分析（Regression Analysis）的結果也支持上述主張。

而傅凱若、郭庭宇（2021）則是從沉默的角度出發，針對我國公務人員沉默行為與工作滿意度兩者的關係，提供了必要的經驗證據。沉默行為作為發聲行為的反面舉動，也許能作為我們參考的對象。傅凱若、郭庭宇（2021）將沉默行為分成三個類型，分別是個人認為發聲行為無法改變現狀，並可能為自己的職業生涯帶來麻煩的「默許性沉默（acquiescent silence）」；以及個人因為害怕發聲行為受到報復，希望自我保護以避免懲罰的「防衛性沉默（defensive silence）」；還有與前述兩種消極的沉默不同，來自於員工對組織的高度認同以及合作團結關係的「親社會性沉默（prosocial silence）」。傅凱若、郭庭宇（2021）是以我國現職公務人員為結構式問卷的調查對象，並以量化分析的方式驗證，公務員是否會因為個人選擇展現出「默許性沉默行為」和「防衛性沉默行為」，以表達對組織帶有保留和不參與的意思，因而，有較低的工作滿意度；而當個人比較傾向表現出親社會性沉默時，是否又會因為該行為是源自於員工對組織之認可，因此會有較高工作滿意度。結構方程模型的結果發現，員工因為害怕他人的責備和指指點點而採取沉默的行為，會使其對自身的工作感到強烈的不滿意。整體來講，這篇研究提供了與我國公務人員相關的經驗證據，顯示當員工選擇沉默，不從事發聲行為時，會在工作中產生不滿意的感覺。

傅凱若、郭庭宇（2021）的文獻討論權力距離、員工沉默與工作滿意度的關

係，證實高權力距離的組織文化以及低意願的發聲行為皆會對公務人員的工作滿意度造成負面影響。也就是說，當公務人員與其主管之間的互動關係品質較低落，主管不在意其需求，以及公務人員在職場上因不安全感而不敢直言不諫時，都會降低公務人員的工作滿意度。而董祥開等人（2021）也證實個人—組織配適度會影響公務人員的工作滿意度。已知配適度和互動關係，都可能會對公務人員的工作滿意度造成影響，但目前台灣仍缺乏相關文獻研究兩者之間的關係，因此，筆者希望同時將兩者放入模型，探討兩者之間的關係。具體而言，筆者想要討論，是否能透過良好的交換互動經驗，補充配適度不足對工作滿意度造成的影響。

綜上所述，過去用來解釋個人工作滿意度的因素，主要採取兩種理論途徑，分別是配適度理論和社會交換理論。在配適度理論的部分，基本的主張是，當個人特質與其所屬組織特徵之契合程度越高時，將會對自己的工作感到越滿意，並以董祥開等人（2021）的研究為代表。另一方面，也有學者從社會交換理論的角度，特別是組織正義與發聲行為的角度，解釋為何有些人（不）滿意當下的工作內容與環境。截至目前為止，就筆者所知，於國內尚未有相關文獻同時檢視兩種理論途徑，說明何者較能夠解釋個人的工作滿意度，甚至，也並未探究兩者之間是否存在有交互作用的關係。

因此，後續筆者將依照董祥開等人（2021）的研究，在互補性配適度面向，放入「技能相符」、「工作生活平衡」和「多樣性支持」；在相似性配適度面向，則放入「組織認同」。另外，由於既有文獻通常使用「價值觀」作為衡量相似性配適度的方式，因為價值觀能作為理解員工工作表現與工作態度的重要指標，且有學者關心個人—職業配適度，著重討論職涯發展與個人人格特質之間的配適程度（莊瓊嘉、蘇弘文，2005）。因此，本文嘗試加入「符合的個人期望落差」和「不符合的個人期望落差」兩變數，以關注此一類型的配適度。並且，期望在加入組織正義和發聲行為兩大變數之後，重新省視究竟有哪些因素會影響我國公務人員的工作滿意度。

第三章 研究設計

第一節 研究架構與研究假設



壹、理論架構

為了回答前述提及的研究問題，本文嘗試提出一個整合性的理論框架，同時討論個人—組織配適度以及個人和所屬組織的互動經驗，如何影響組織成員的工作滿意度。本文的基本主張是，配適度以及交換互動經驗都會分別影響個人的工作滿意度，更重要的是，兩者也會共同地影響個人的工作滿意度，因此，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的社會交換關係可以抵銷因不配適導致工作滿意度低的情況。以下，將詳細地論述本文是如何建立與推導相關理論主張。

個人與組織間互動的面向十分多元，個人是否對於工作環境與內容感到滿意，同樣受到多種因素的影響。從上述文獻討論的內容可以知道，個人與組織之間的特質是否能滿足彼此的需求是很重要的考量，於此同時，個人與組織間的交換互動經驗也扮演了一定的角色。當組織與個人之間的互動經驗越好，個人的工作滿意度也會越高。特別是，我國深受東亞儒家文化影響，相比於個人的利益，更強調整體社會的福祉和凝聚力。故在團體中，關係的建立以及其品質的好壞，對於個人的工作表現和工作態度都佔有極為重要的地位（Cheung et al., 2009）。個人普遍傾向花費一定的時間和精力來建立和維繫關係，以便日後於職場上得到更多的陞遷機會和人際支持（Chen and Chen, 2004；Cheung et al., 2009）。

個人與組織之間的特質以及兩者之間的互動關係不僅會分別影響個人評價工作的滿意程度，也可能共同對個人的工作滿意度有影響。因此，不同於董祥開等人（2021）和傅凱若、郭庭宇（2021）分別關注兩者的影響，本文更加看重兩者之間的交互作用。其理由在於，配適度並非是靜態固定的狀態，工作、組織和個人都會隨著時間的推移而改變。所以，個人與組織的配適程度可以視為是一個動態且持續變化的狀態，當個人處在不同的生活歷程，其與組織之間的配適程度

就會有所不同（Erdogan et al., 2004；Jung and Takeuchi, 2014；Boon and Biron, 2016）。由於配適度是可能透過個人與組織間的互動被調整和改變的，所以，即使在某個時點下個人與組織間的配適度不高，個人仍然可能因為良好的互動經驗，而預期不配適的情況在未來有逐步改善的可能性，故有較高度的工作滿意度。因此，除了配適度和互動經驗各自影響個人評價工作的滿意程度之外，也必須考量兩者的交互作用對工作滿意度的影響。

綜合上述，本文在檢視影響個人工作滿意度的關鍵因素時，不僅分別考量個人組織的配適程度以及個人組織互動經驗的影響，也希望檢驗兩者的交互作用情形。具體而言，在配適度理論的部分，放入互補性配適度以及相似性配適度兩部分；在社會交換理論的部分，則以組織正義和發聲行為作為衡量方式。並且將公務人員的性別、學歷、擔任主管職與否、年資、職等、機關以及公共服務動機作為控制變項。詳細的研究架構圖如圖二所示。於下一節，將細述本文的研究假設。

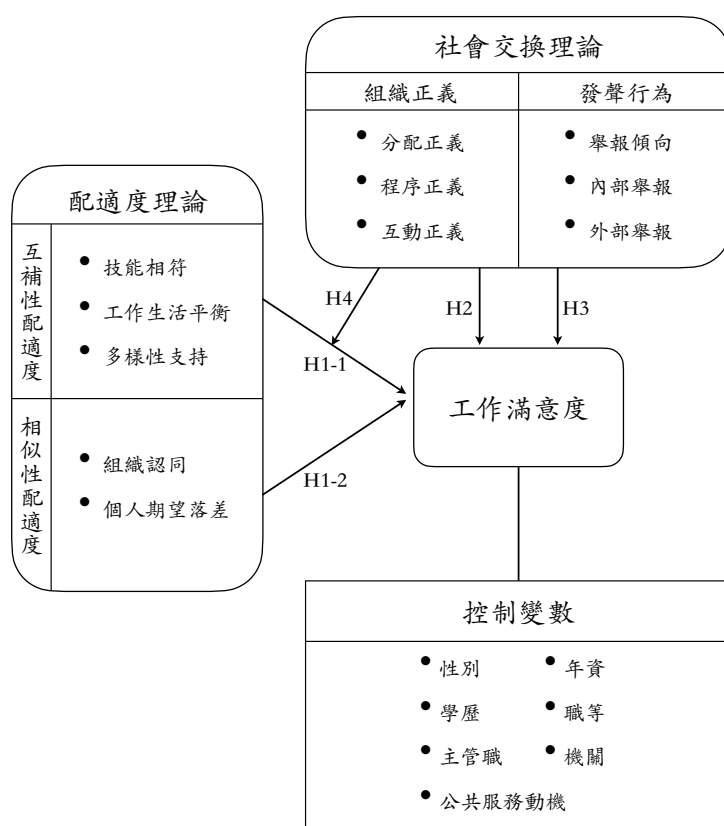


圖 2 研究架構圖

貳、研究假設

一、配適度理論

根據配適理論，當個人與其所屬環境之間的價值觀、規範和其他特徵的配適程度越高時，會提高個人工作滿意度。也就是說，當組織成員認知到其與工作有較高程度的配適度，其會感受到對工作的控制感，以及和所屬組織之間的一致性，因此對於工作有較高的滿意度。其中，董祥開等人（2021）的研究似乎也證實了兩者的關係存在於我國的公務組織。因此，延續董祥開等人（2021）的看法，本文所提出的第一個研究假設是：

假設一：當公務人員與組織之間有較高程度的配適度時，其工作滿意度也會越高。

誠如前述，過往的文獻經常將個人—組織配適度細分為互補性配適度（complementary fit）與相似性配適度（supplementary fit）兩類。本文延續董祥開等人（2021）的研究，以「技能相符」、「工作生活平衡」和「多樣性支持」作為互補性配適度的衡量方式，同時，與之假設相同，本文認為，隨著互補性配適度的提高，個人的工作滿意度亦隨之增加。

在相似性配適度方面，因為本文關注以個人的「價值觀」和「目標」與環境特徵之間的相似程度的衡量指標。再加上，有學者關心個人—職業配適度，著重討論職涯發展與個人人格特質之間的配適程度（莊璦嘉、蘇弘文，2005）。因此，本文嘗試納入此一類型的配適度，並推論當個人認為對職涯目標的期望與自身之能力有落差時，將會符合配適理論的預期，個人會因為失去一致性，並且喪失控制感，將會導致其對工作內容與環境感到不滿意。是故，建立在假設一的基礎之上，更進一步地提出相關的假設：

假設 1-1：當公務人員與組織之間有較高程度的互補性配適度時，其工作滿意度也會越高。

假設 1-2：當公務人員與組織之間有較高程度的相似性配適度時，其工作滿

意度也會越高。

二、社會交換理論

從社會交換理論的觀點，以及過往文獻的研究結果，當個體之間有良善的社會互動，將會促進社會交換關係的形成。如果組織對待員工的方式被認為是公平的，不論是獲得合理的工作安排和薪資，或是主管能毫無偏見地做出評量和決策，同時，員工有機會對決策結果提出質疑或上訴，甚至是員工可以感受到主管的尊重且重視員工的個人需求等情形，舉凡此類互動經驗會促使員工基於互惠原則的社會規範，覺得自己有義務回報組織，而有較正面的工作態度與表現。因此，本文提出假設：

假設二：當公務人員感知到較高程度的組織正義時，其工作滿意度會越高。

根據過去的文獻，公平的對待普遍可分成分配正義、程序正義以及互動正義三個面向。因此，根據上述的推論，以及過往的研究，本文提出假設：

假設 2-1：當公務人員感知到較高程度的分配正義時，其工作滿意度也將相應提升。

假設 2-2：當公務人員感知到較高程度的程序正義時，其工作滿意度也將相應提升。

假設 2-3：當公務人員感知到較高程度的互動正義時，其工作滿意度也將相應提升。

依照社會交換理論中互惠規範的觀點，以及過往文獻的研究結果，工作滿意度較高的員工會認為自己從所屬組織中獲得更多好處，因此，有較高的可能性會積極地表達個人意見，以求改善或提升組織整體運作效能，以此作為對組織的回報。也就是說，當員工從事發聲行為，表現出願意分享知識並和組織合作解決問題的行為傾向時，其工作滿意度就有可能會提升。又傅凱若和郭庭宇（2021）的研究指出，公務人員的沉默行為會對其工作滿意度帶來負面的影響，如果公務人員不發聲，選擇沈默，可能會有較低的工作滿意度。雖然基於經驗資料的限制，本研究無法明確判斷發聲與否與工作滿意度之間的因果關係為何，但是，經由量

化的分析，本文至少能先確定發聲行為與工作滿意度之間是否有相關性。因此，根據上述的推論，本文假設：

假設三：當公務人員比較願意從事發聲行為時，其工作滿意度會較高。

從行為面的角度理解員工的發聲行為，其中一個面向即是員工舉報。員工不只是會為了組織變得更好，而願意發言，也可能會因為看到組織的缺點而發言。根據先前的文獻回顧，舉報可因管道的不同，而分成在組織內部向更高層管理人員提出建議的「內部舉報」；以及向組織外部機構或政府機關提出建議的「外部舉報」。幾乎所有舉報者最初都會嘗試透過內部管道從事舉報行為，然後再使用外部管道（Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005）。當內部舉報機制失敗，或是對結果不信任時，才有可能採行外部舉報。故本文提出相關假設：

假設 3-1：當公務人員從事舉報行為的傾向較高時，其工作滿意度會相應提升。

假設 3-2：當公務人員從事內部舉報行為的傾向較高時，其工作滿意度會相應提升。

假設 3-3：當公務人員從事外部舉報行為的傾向較高時，其工作滿意度會因此下降。

三、交互作用關係

由於個人與組織間的互動有可能調整和改變配適度，特別是，當兩者之間累積良好的互動經驗，即使個人與組織間的配適度不高，個人仍然有可能滿意當前的工作內容與環境。因此，除了配適度和互動經驗各自對工作滿意度的影響之外，也必須考量兩者交互作用的影響。

個人與組織配適度的高低，除了反應個人剛進入組織當下的能力與身份認同，更會在與組織環境進行長時間的互動之後，產生轉變。有學者認為，相似性配適度與個人價值觀和身份認同有關，而個人的職業身份認同較難透過組織管理的手段與策略進行調整與改變，相對地，互補性配適度，像是「需求—能力配適度」和「需要—供給配適度」則比較能夠透過管理制度轉變個人對於互補性配適度的

認知 (Guan et al., 2021)。如前所述，當個人面臨不配適的情況時，會嘗試透過重新設計他們的工作或團隊，以更好地符合自身的能力和特質 (Follmer et al., 2018)。因此，在交互作用的理論預期，本文著重在良好的社會交換關係能否可以抵銷因互補性配適度不足而導致工作滿意度低落的情況。

具體而言，本文認為，當個人與組織之間的互補性配適度較低時，如果個人主觀感知到的組織正義程度越高，則有可能提升其工作滿意度。分配正義著重於個人的認知，是否認為自己從組織中獲得的工作與報酬具備公平性，例如組織願意依據個人能力分派任務，並依據工作任務公平地分配獎勵、薪水和陞遷機會等等。從需求—能力配適度的角度而言，如果組織能夠考量不同組織成員的工作能力，在既有的制度規範下，適度地調整工作內容，那麼，即便個人認知到，其能力暫且不能滿足正式職務所要求的工作需求，仍可能有助於員工滿意於當前的工作型態，易於與組織建立信任感。即便工作內容未作調整，但若相應的獎勵管理機制符合其工作表現，則能力不足的個人也可能會因為理解制度運行的合理公平性，而認為自己並無被組織所虧待的可能，便至少不會對組織產生負面的情緒和看法。因此，當個人感知組織對獎勵管理的公平程度較高，便有可能會改善因不配適所造成工作不滿意的情形。

從程序正義的角度而言，個人在意的不僅僅是組織對於管理獎勵的結果，連分配的過程和方式都必須使個人感到合理，即便個人在工作和生活之間無法取得適度的平衡，可能因為工作而沒有時間陪伴家人，但如果組織提供的績效評量能夠公正地反映個人在工作上的表現，可能使個人在職場中感到受到肯定，並獲得付出有所回報的滿足感，進而對組織產生依附的情感，加深彼此間的互惠關係，就會使得個人對工作感到滿意。因此，個人感知程序正義程度的高低，可能會改變配適度與工作滿意度的關係。

最後，互動正義反映的是個人對其與組織或是主管之間互動過程的看法，若是個人十分信任主管，專注於與同事或主管間的良好關係，透過這種社交緩衝的方式，將有助於個人減少他們對其他領域不配適的關注 (Follmer et al., 2018)。

因此，當員工感知到較高程度的互動正義，將有助於抵銷個人因與組織間不配適，而在工作上有不滿意的負面效果。故個人感知互動正義程度也可能會影響配適度與工作滿意度的關係。

綜合上述，組織正義的不同面向皆與員工感知組織對於獎勵的管理有關，當員工感知組織正義程度越高時，其可能認為組織對於獎勵管理的方式越好，並認為組織提供的資源滿足自己的需要，因而影響原先配適度與工作滿意度之間的關係。因此，組織正義可能可以與配適度程度的高低，產生交互作用的效果。即便個人與組織之間的配適度不高，仍然可以藉由獎勵管理的方式，使員工提升組織正義的感知，進而彌補配適度不足所產生的負面感受。根據上述的推論，以及過往的研究，本文假設：

假設四：互補性配適度和組織正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-1：技能相符和分配正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-2：技能相符和程序正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-3：技能相符和互動正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-4：工作生活平衡和分配正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-5：工作生活平衡和程序正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-6：工作生活平衡和互動正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-7：多樣性支持和分配正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-8：多樣性支持和程序正義對工作滿意度有交互作用的效果。

假設 4-9：多樣性支持和互動正義對工作滿意度有交互作用的效果。

第二節 資料來源

本論文使用的經驗資料來自於，考試院在 2022 年所發布的「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」的問卷調查資料。呼應我國近年來學界所強調的，「以循證為基礎的人力資源管理（evidence-based human resource management）」，以實際的經驗證據為基礎，研

究公共行政相關議題（陳敦源和呂佳瑩，2008），並建立長期、完整且精確的「政府人力資源管理資料庫」（陳敦源等，2014）。這次考試院與陳敦源為首的文官調查團隊合作，進行了首次從公務人員的職涯需求出發，針對現職文官，所搜集的具代表性的樣本調查資料。該次的問卷調查目的，是以個人在公務人員職業生涯發展方面的需求為出發點，協助學術研究者以及實務人員，能夠對於我國公務人員內在想法有更全面的了解，並將此應用於我國政府部門的人力資源管理，以找到更好的管理策略，進行人力資源管理，以激勵我國公務人員的工作態度與表現。除了可以得到我國公務人員在相關理論上經驗證據，也能在實務上更了解公務人員在職場上的偏好、對公職工作內容的期待，以利人力資源部門調整管理方式。

該問卷的調查對象是國內任職於中央和地方政府機關的公務人員，抽樣的方式以機關為單位，並依照各機關所屬人員之性別與官等進行抽樣（董祥開等，2021）。首先，政府部門提供了全國各機關受訪者的隨機挑選名單，接著，根據這份名單，向選中的各機關人事單位索取受訪者的電子郵件地址，作為寄送線上問卷的依據。原本依照抽樣比例，預計獲取 10,680 位受訪者之電子信箱，但最後實際取得 9,043 位，有效寄出線上問卷的數量有 8,800 份，最終共回收 3,661 份問卷，問卷回收率為 41.6%。相關資料，均已在「學術調查研究資料庫（Survey Research Data Archive）」上公開，可供下載分析應用。

第三節 概念界定、操作性定義與測量

為了檢驗上一節的假設以及各個變項間的關係，本節將研究架構中的變數予以操作化，並界定該構面所對應的問卷題目。在依變項的部分，本研究共分為三個：「廣義工作滿意度」、「整體工作滿意度」和「陞遷滿意度」。衡量的部分包含工作中的硬體設施、薪資、陞遷、主管的領導風格和工作風氣；自變項可分成三大構面，八個小類別，分別是個人組織配適度、組織正義和發聲行為。其中又可將個人組織配適度分成相似性和互補性配適度以及個人期望落差；組織正

義則可分成分配正義、程序正義以及互動正義；發聲行為則分成舉報傾向、內部舉報以及外部舉報；控制變數則是性別、學歷、主管職、學歷、職等以及公務服務動機。各變數之操作型定義和衡量方式，如下所述：



壹、依變項

一、工作滿意度

從先前的文獻回顧中可得知，工作滿意度是一個複雜、多元又抽象的理論概念，不同的學者對於工作滿意度的定義不同，也存在著多種不同的測量方式。不過，大體來說，對於工作滿意度的評估對象，可以區分為是針對工作環境與制度，又或是工作內容兩個部分。因此，本研究對於工作滿意度的測量主要分成制度面和整體工作內容兩個面向。本研究之依變數為工作滿意度，問卷中的題目皆使用 Likert 六點尺度衡量，從「非常不同意」至「非常同意」依序分別給予 1 至 6 分。

(一)廣義工作滿意度

本文以廣義的工作滿意度作為衡量工作滿意度的題項之一，包含工作中的硬體設施、薪資、陞遷、主管的領導風格和工作風氣，主要測量受訪者對於整個組織以及制度面的滿意程度。將問卷中的第 52 題至第 56 題作為衡量受訪者工作滿意度的題項。經計算後，題目間的 Cronbach's alpha 值為 0.806，顯示題目之間具有高度的一致性，因此，以各題項所計之分數加總後取平均值，作為工作滿意度構面的分析數據。

(二)整體工作滿意度

除了使用廣義工作滿意度以外，本文也使用整體工作滿意度作為衡量變項之一，整體工作滿意度的範圍相對於廣義工作滿意度牽涉較廣，題目並未對「工作」此一概念有明確的界定，因此不同人對於整體工作內容的滿意與否，持有不同的想像。本文將問卷中的第 57 題作為衡量整體工作滿意度的依據。

(三)陞遷滿意度

成功的陞遷可以提升個人的工作滿足度，因為這意味著個人的努力和能力得到了認可和回報。陞遷將伴隨著更高的薪資、更好的職業發展，以及更多的責任和影響力。對於我國公務人員而言，是影響工作滿意度的重要因素，因此本文也使用陞遷滿意度作為衡量變項之一，將問卷中的第 53 題作為衡量陞遷滿意度的依據。

貳、自變項

一、個人—組織配適度

(一)互補性配適度和相似性配適度

依據董祥開等（2021）的分類，將個人—組織配適度分成互補性配適度和相似性配適度之後，又針對互補性配適度分類，將其分成「需求—能力配適度」和「需要—供給配適度」。其中，需求—能力配適度構面放入「技能相符」變項；在需要—供給配適度構面放入「工作生活平衡」和「多樣性支持」變項；在相似性配適度面向，則放入「組織認同」變項。詳細之問卷題目與編碼方式整理如附錄。

(二)個人期望落差

為了測量個人期望落差，本文先分別測量公務人員主觀認知，若要有成功的公務職涯發展所應具備的特質，以及個別公務員實際檢視自己於公務職場上所符合的特性，之後，再計算兩者之間的差距。也就是說，如果個人認為有助於職涯成功發展的特質與個人實際具備的特質越不相同，則我們會認為該公務員的個人期望落差越大。反之，倘若個人認為有助於職涯成功發展的特質和個人實際具備的特質越相近，則該公務員的個人期望落差越小。

具體而言，具體而言，在問卷中的第三部分，有提供四十八個敘述，用來描述一般公務員在職場中所可能表現的特質。受訪者被要求就自身觀察及經驗，評價其是否認同個別敘述將有助於公務人員之職涯發展。如果受訪者

認同特定敘述對於公務職涯的發展非常有幫助，將會被標註為 6 分，如果受訪者不認為特定敘述對於公務職涯的發展有幫助，則會被標註為 1 分。

第四部分則是提供六種類型的公務職場的特性，包含：團隊整合型、實際關係型、品牌經營型、保守務實型、學習領導型以及管家侍從型。受訪者將主觀地在這六種類型中，依照自己在職場上的特性，以 1 至 6 分排序，最符合自己到最不符合自己的類型。

因為公務職場的類型建構，主要是根據陳揚中等（2021）藉由 Q 方法（Q methodology）將前述四十八個敘述（又稱 Q 語句）所做的分類。所以，本文可以依據受訪者主觀認知自身所符合的職場特性，先找出對應的 Q 語句，之後再比對個人是否認同相關的 Q 語句是有助於公務人員之職涯發展的特質。本文認為，個人所選擇的職場特性類型，其所對應 Q 語句應為個人認為其所具備的特質，而有助於公務人員之職涯發展的特質，則是其觀察組織期待個別成員所應具備的特質。因此，透過餘弦相似性（Cosine Similarity）計算兩者分數之間的向量距離，便可以作為衡量個人期望落差的程度。舉例來說，若受訪者認為所屬組織需要「逢迎拍馬、巴結奉承」特質的員工，而自己並不屬於該類型的人時，兩者之間即出現落差。

除此之外，本文同時選擇受訪者排列第一符合自身於公務職場上的類型，作為認定該受訪者實際認知自己所符合特質之依據；以及受訪者排列最不符合自身於公務職場上的類型，作為認定該受訪者實際認知自己最不符合特質之依據。由於該問卷的衡量方式為李克特六點尺度，六分表示最同意；一分表示最不同意，因此，筆者認為，與受訪者核心特質越相關之語句，同意程度應該要越高分，故將該類型所對應到之語句之初始向量，依照陳揚中等（2021）所歸納出的助益順序，依序設為（6,6,5,5,5,4,4,4,4）；而最不符合的初始向量，應該表示受訪者越不同意與該核心特質越相關之語句，因此設為（1,1,2,2,2,3,3,3,3）。

舉例來說，筆者將選擇「團隊整合型」作為最符合自己在公務職場上的

特性公務人員，根據陳揚中等（2021）使用 Q 方法研究所歸納整理出對應到其認為成功的公務職涯所應具備特質的 Q 語句設為（6,6,5,5,5,4,4,4,4）的初始向量，並與受訪者實際所填答有助於公務人員之職涯發展敘述以向量的形式呈現，數值為（5,5,5,5,4,5,5,5,5），並算出兩個向量間的距離，餘弦分數之數值為 0.98，表示能力/期望無太大的落差。

表 1 自製 Q 方法向量算法舉例表格

類型	特定公務職場類型 對應之特質/Q 語句	受訪者認知自身 所屬類型所具備 的特質	受訪者認知成功 的公務職涯所應 具備特質 ³
團隊整合型	具備整合與協調各方勢力的能耐（+5）	6	5
	危機管理能力（+5）	6	5
	良好的人際關係（+4）	5	5
	面對問題時能夠勇於突破限制（+4）	5	5
	具備良好的個人操守與品格（+4）	5	4
	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助（+3）	4	5
	保持身體健康（+3）	4	5
	具備專業實務的知識與能力（+3）	4	5

³ 分數越高表示受訪者越認同該特質

	工作時能對同仁表下出積極正面的心情，鼓舞士氣 (+3)	4	5
--	--------------------------------	---	---

二、組織正義

本研究之其中一個自變數為組織正義，並將其依據問卷題目分成分配正義、程序正義和互動正義三個面向。問卷中的題目皆使用 Likert 六點尺度衡量，從「非常不同意」至「非常同意」依序分別給予 1 至 6 分。

(一)分配正義

根據先前的文獻回顧，分配正義主要著重於個人對於自己從組織中獲得結果所感知到的公平，例如：獲取的薪資 (Clay et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010)、工作安排 (Clay et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010)、工作負荷量 (Clay et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010) 等等。因此，本文將問卷中的第 81 題、第 82 題和第 83 題作為衡量受訪者感知分配正義程度的題項。由於題目間的 Cronbach's alpha 值為 0.827，表示題目之間具有高度的一致性，因此，以各題項所計之分數加總後取平均值，作為分配正義構面的分析數據。

(二)程序正義

根據先前的文獻回顧，程序正義是指員工對決策過程是否具備公平性的看法 (Clay et al., 1998 ; Choi, 2011 ; Ghran et al., 2020)，例如：主管是否毫無偏見地做出工作決策 (Mossholder et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010 ; Colquitt, 2001)、主管做出決定前會聽取員工的意見 (Clay et al., 1998 ; Mossholder et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010 ; Colquitt, 2001)、員工是否能對決策結果提出質疑或上訴 (Clay et al., 1998 ; Mossholder et al., 1998 ; Al-Zu'bi, 2010 ; Colquitt, 2001) 等等。因此，本文將問卷中的第 5 題和第 77 題作為衡量受訪者感知程序正義程度的題項。並以各題項所計之分數加總後取平均值，作為程序正義構面的分析數據。

(三)互動正義

根據先前的文獻回顧，互動正義反映了個人對其與組織或是主管互動過程的看法，即關注於非程序規定方面的公平性，例如：員工是否感受到主管的尊重（Niehoff and Moorman, 1993；Al-Zu'bi, 2010；Lee, 2020）、員工是否感受到主管友善和體諒的對待（Niehoff and Moorman, 1993；Al-Zu'bi, 2010；Lee, 2020）、主管是否重視員工的個人需求（Niehoff and Moorman, 1993；Al-Zu'bi, 2010；Lee, 2020）等等。因此，本文將問卷中的 22 題作為衡量受訪者感知互動正義程度的題項。並以該題項所計之分數直接作為互動正義構面的分析數據。

三、發聲行為

本研究之其中一個自變數為發聲行為，並將其依據問卷題目分成舉報傾向、內部舉報和外部舉報三個面向。問卷中的題目皆使用 Likert 六點尺度衡量，從「非常不同意」至「非常同意」依序分別給予 1 至 6 分。

(一)舉報傾向

根據先前的文獻回顧，從行為面的角度而言，發聲行為普遍被視為是一種組織公民行為（organizational citizenship behavior）。為了改善所屬單位或組織的效率與效能，員工有可能會自願地表現出特定的行為，以便向組織提出個人看法與建議（Van Dyne and LePine, 1998；Hassan, 2015；Mowbray et al., 2015；Morrison, 2023）。在這些實際的發聲行為中，其中一種樣態即是員工舉報（whistleblowing）組織內部非法、不道德的行為，或不當活動。因此，本文根據問卷中的題目，將問卷中的第 30 題、第 31 題和第 32 題作為衡量受訪者從事舉報行為之傾向的題項。由於題目間的 Cronbach's alpha 值為 0.865，表示題目之間具有高度的一致性，因此，以各題項所計之分數加總後取平均值，作為舉報傾向構面的分析數據。

(二)內部舉報

根據先前的文獻回顧，可以將員工的舉報行為依據管道再進一步區分為

對內舉報和對外舉報。內部舉報意指現任或前任組織成員向願意並能夠採取行動糾正錯誤行為的機構內部人員進行舉報行為，包含直屬上司或上級機關（Caillier, 2013；Lavena, 2016；Dungan et al., 2019）。因此，本文將問卷中的 33 題作為衡量受訪者從事內部舉報行為的題項。並以該題項所計之分數直接作為內部舉報構面的分析數據。

(三)外部舉報

根據先前的文獻回顧，外部舉報意指現任或前任組織成員向願意並能夠採取行動糾正錯誤行為的組織外部各方進行舉報行為，包含組織外部機構或政府機關（Sims and Keenan, 1998；Caillier, 2013；Lavena, 2016；Dungan et al., 2019）。因此，本文將問卷中的第 34 題和第 35 題作為衡量受訪者從事外部舉報行為的題項。並以各題項所計之分數加總後取平均值，作為外部舉報構面的分析數據。

參、控制變項

本文的控制變項包含公務人員之性別、學歷、主管職、年資、職等、機關以及公共服務動機。由於有些個人背景變項為類別變數，因此在進行統計分析時，需轉換為虛擬變數。

在性別的部分，本文問卷經編碼後，「女性」樣本設為 0；「男性」樣本設為 1。在學歷的部分，本文問卷經編碼後，「高中職（含）以下」樣本設為 1；「專科」樣本設為 2；「學士」樣本設為 3；「碩士」樣本設為 4；「博士」樣本設為 5。筆者進一步將其分類為 1、2 為「高中及以下」；3 為「大學」；4、5 為「研究所及以上」。受訪者為「非主管職」的樣本設為 0；「主管職」的樣本設為 1。

由於年資為連續變數，因此依照原問卷之編碼方式，「未滿一年者」為 0；其餘等同實際填答結果。職等也是連續變數，故依照原問卷之編碼方式，等同實際填答結果。受訪者的任職機關別為「中央」機關之樣本設為 1；「地方」機關之樣本設為 2。最後，公共服務動機為連續變數，使用 Likert 六點尺度衡量，從「非

常不同意」至「非常同意」依序分別給予 1 至 6 分。因此，以各題項所計之分數加總後取平均值，作為公共服務動機構面的分析數據。



第四節 分析工具

本文會使用 R 統計軟體進行分析，R 軟體主要用於統計分析與統計繪圖，不僅可以從事資料處理與資料分析，還可以從事矩陣的操作運算。以下為本文過程會從事的分析順序：

一、描述性統計

本文首先將針對依變數、自變數和控制變數進行描述性統計，以獲取有效的樣本及資料的分配情況。其中，在連續變數的部分會利用平均數描述資料的中心位置；並使用標準差、最大值和最小值，描述資料的分散趨勢。在類別變數的部分，會用百分比的方式呈現，了解是否特定的類別有較高的比例。

二、題項間的信度分析

信度是為了測量的量度工具穩定的程度，信度測量有助於本文有效理解題目之間的內部一致性信度（internal consistency reliability），因此，本文將使用 Cronbach's alpha 係數作為判斷信度之依據，並以此確認變數題項之間的可信度。當 Cronbach's alpha 係數 ≥ 0.7 時，表示題項之間的信度是可接受的。

三、相關性分析

本文之各個變數皆為連續變數，並透過 Likert 六點尺度衡量，因此，將採用皮爾森相關係數（Pearson correlation coefficient, PCC）衡量個人—組織配適度、分配正義、程序正義、互動正義、舉報傾向、內部舉報、外部舉報等變數，與工作滿意度之線性相關程度。

四、多元迴歸分析

多元迴歸分析（multiple regression analysis）用於探討多個預測變數以及

一個依變數之間的關係，其中，依變數須為連續變數。由於本文所有變數皆為連續變數，且僅有一個依變數，因此，本文將使用多元迴歸分析作為分析工具。不過，在使用多元迴歸分析之前，迴歸係數的估測要不偏（unbiased）有五項需要事先注意的要點。首先，自變項和依變項之間必須存在線性（linearity）和相加關係，線性關係的意思指的是自變項的一個單位變化所引起的響應依變項的變化是恆定的；加性關係的意思表示自變項對依變項的影響與其他變項無關；第二，自變數之間有一定程度的相關性，但是不具有完全共線性（perfect collinearity）；第三，對於每個自變數而言，殘差項的平均數應為零；第四，變異數齊一性（homoskedasticity），每組的殘差項的變異數均相等；最後，依變數須為常態分配（normality）。結合上述假設，本文使用多元迴歸分析，分析互補性配適度、相似性配適度、組織正義和發聲行為對公務人員工作滿意度的影響，模型如下：

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \mu$$

y 為公務人員之工作滿意度。 α 是迴歸式的截距， β_1 是個人—組織配適度的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_1 則代表個人—組織配適度； β_2 是個人期望落差的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_2 則代表個人期望落差； β_3 是組織正義的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_3 則代表組織正義； β_4 是發聲行為的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_4 則代表發聲行為。

根據本文的理論假設，由於配適度是可能透過個人與組織間的互動被調整和改變的，即使個人與組織間的配適度不高，仍然可能因為兩者之間累積良好的互動經驗而有高程度的工作滿意度。因此，本文也考量兩者交互作用後對工作滿意度的影響，統計模型如下：

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_1 \cdot x_2 + \mu$$

y 為公務人員之工作滿意度。 β_0 是迴歸式的截距， β_1 是互補性配適度的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_1 則代表互補性配適度； β_2 是組織正義的斜率，表示在其他條件不變的情況下，其所可能對於工作滿意度的影響效果， x_2 則代表組織正義。 x_1 對於 y 的邊際效果為 $\beta_1+\beta_3x_2$ 當 $x_2=0$ 時，則為 β_1 ； x_2 對於 y 的邊際效果為 $\beta_2+\beta_3x_1$ 當 $x_1=0$ 時，則為 β_2 。

第四章 資料處理與分析

第一節 描述性統計與信度分析



本文使用之問卷共回收了有 3661 個總樣本數，排除遺漏值後的樣本數為 3440。以下將以排除遺漏值後的 3440 個樣本資料作為主要的資料分析對象。

首先，在依變數的部分，本研究共分為三個：「廣義工作滿意度」、「整體工作滿意度」和「陞遷滿意度」。廣義工作滿意度構面包含有工作中的硬體設施、薪資、陞遷、主管的領導風格和工作風氣。由於題項間的 Cronbach's alpha 值為 0.806，超過 0.7 的判斷標準，顯示內部一致性信度優良。因此將各題項之數值加總平均，作為廣義工作滿意度構面之數值。加總平均後的數值為 3.94，標準差為 0.89。所以，普遍而言，受訪者們對於薪資待遇和陞遷狀況的滿意程度普通，且受訪者們彼此之間對於廣義工作滿意度的想法差距不大；而在整體工作滿意度的部分，平均數為 4.26，標準差為 1.00。相較於廣義工作滿意度，針對整體工作的評價上，受訪者們平均滿意程度較高，不過，受訪者們彼此間意見，似乎較有差異。由於整體工作滿意度的範圍牽涉較廣，且問卷題目並未對「工作」此一概念有明確的界定，因此，不同人對於工作的滿意與否，容易有不同的意見。而廣義工作滿意度則有較特定的範圍，包含硬體設施、薪資等等，這些在公務體系間的差異較小，因此，受訪者對於廣義工作滿意度的想法差距相較於整體工作滿意度較小。最後，在陞遷滿意度的部分，平均數為 3.69，標準差為 1.23。表示受訪者們對於陞遷的滿意程度普遍不高，且不同受訪者對於陞遷的滿意與否，意見差異較大。

在自變數的部分，個人組織配適度可以分成「互補性配適度」和「相似性配適度」兩個部分。「互補性配適度」的部分包含「技能相符」、「工作生活平衡」以及「多樣性支持」。技能相符構面的 Cronbach's alpha 值為 0.597，加總平均為 4.57，標準差為 0.69，表示受訪者們認為自身的技能符合組織的需求，彼此間的

配適度頗高；且每位受訪者們都覺得自己所具備的技能與組織蠻相符，人與人之間的認知差異相對較小；工作生活平衡構面的 Cronbach's alpha 值為 0.641，加總平均為 3.66，標準差為 0.96，表示受訪者們認為自己在工作和家庭生活之間並沒有取得很好的平衡，且從標準差的數值加以觀之，相較於技能相符，工作生活平衡的標準差較大，表示各受訪者對於工作與生活是否平衡，感受上有比較大的差異；多樣性支持構面的 Cronbach's alpha 值為 0.786，加總平均為 4.20，標準差為 0.85，顯示出受訪者們普遍能感受到組織中的多元化，且不同背景的員工與主管之間的相處融洽。

相似性配適度的部分則包含組織認同和個人期望落差。組織認同構面的 Cronbach's alpha 值為 0.744，加總平均為 4.30，標準差為 0.83，顯示受訪者們普遍以所屬組織為榮。而在個人期望落差的部分，是透過餘弦相似性（Cosine Similarity）計算，主要藉由測量兩個向量夾角之間的餘弦分數來衡量兩者之間的相似程度，0 度角的餘弦分數值為 1，而其他任何角度的餘弦分數值都小於 1，當兩個向量有相同的指向時，其餘弦相似度的值為 1，也就是說，若兩個向量之間的差異越小，數值會越接近 1。最符合的個人期望落差之平均數為 0.96，標準差為 0.02，表示受訪者們在能力和期望之間的落差非常小，個人與職業之間的配適程度高。且受訪者們彼此間的差異極小，也就是說，每位受訪者與職業之間的配適程度都很高，並無太大差異。最不符合的個人期望落差之平均數為 0.96，標準差為 0.02，表示受訪者們在能力和期望之間的落差非常小，個人與職業之間的配適程度高。且受訪者們彼此間的差異極小，也就是說，每位受訪者與職業之間的配適程度都很高，並無太大差異。

從個人組織配適度構面的描述性統計可以發現，對受訪者而言，在相似性配適度的部分同意程度較高，表示受訪者與組織之間的價值觀較相近、對組織的認同程度高且工作符合自身期待；而在互補性配適度的部分，受訪者對技能相符的同意程度較高，表示受訪者認為自己能夠滿足組織的需求，但是在工作生活平衡以及多樣性支持的部分，組織似乎比較沒辦法滿足受訪者的需求。

除了個人組織配適度外，本研究的另一個自變數是組織正義。組織正義的測量又細分為三個類別：「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」。分配正義的 Cronbach's alpha 值為 0.827，加總平均為 3.96，標準差為 0.96。平均而言，受訪者能夠感受到較高程度的分配正義。若針對個題組來看，則會發現受訪者們普遍認為其工作內容之權責相符，但對於工作指派和分工的合理程度則持中立看法；程序正義的加總平均為 4.07，標準差為 0.98，表示受訪者們認同組織的績效評估能實際反映工作情況；互動正義的平均數為 4.42，標準差為 1.09，顯示受訪者們對於主管有十足的信任，然而，相較於分配正義和程序正義，互動正義的標準差較大，表示受訪者們對主管的信任程度不一，並非每個人都對主管有很強烈的信任感，有些人很信任；有些人則較不信任。

最後，在發聲行為類別，舉報傾向的 Cronbach's alpha 值為 0.865，加總平均為 4.07，標準差為 0.98，表示受訪者們對於機關內的不當管理情形、違反法令規範情形和貪污情形，普遍願意主動進行舉發；內部舉報的平均數為 4.26，標準差為 1.10，表示受訪者們對於工作場域中的弊端，有相對強烈的意願向單位主管發聲，不過該題標準差較大，顯示部分受訪者們願意向單位主管發聲，但也有一定程度的受訪者較不願意向單位主管舉發工作上的弊端；外部舉報的加總平均為 3.35，標準差為 0.94，因此，相較於內部舉報，公務人員們似乎比較不願意透過外部管道進行舉報行為。

最後，在控制變數的部分，性別的分佈男性有 1493 位，佔百分比 43.4%；女性則有 1947 位，佔百分比 56.6%，女性受訪者較多。學歷的部分，高中及以下有 622 位，佔百分比 18.1%；大學有 1704 位，佔百分比 49.5%；研究所及以上有 1114 位，佔百分比 32.4%，多數受訪者為大學學歷。在主管職的部分，擔任主管職的受訪者有 770 位，佔百分比 22.4%；非主管職的受訪者有 2670 位，佔百分比 77.6%，多數受訪者並未擔任主管職。服務機關為中央單位的受訪者有 1663 位，佔百分比 48.3%；地方單位則有 1777 位，佔百分比 51.7%，雖然地方單位較多，不過兩者的比例差異不大。而受訪者的平均年資為 10.2 年，標準差為 9.53，

最大值為 46，最小值為 0，顯示受訪者們工作年資的範圍很大，從資淺至資深都有。最後，在職等的部分，平均數為 6.45，標準差為 2，最大值為 13，最小值為 1，顯示受訪者們的職等分佈範圍很廣。



表 2 排除共同遺漏值之描述性統計

工作滿意度							
變數名稱	題號和題幹		N	平均數	標準差	最大值	最小值
廣義工作滿意度	52	整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	3440	4.02	1.13	6	1
	53	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	3440	3.69	1.23	6	1
	54	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3440	3.82	1.23	6	1
	55	整體來說，我很滿意目前機關的領導風格	3440	4.12	1.17	6	1
	56	整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	3440	4.04	1.17	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.806)		3440	3.94	0.89	6	1
整體工作滿意度	57	整體來說，我很滿意我目前的工作	3440	4.26	1.00	6	1
陞遷滿意度	53	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3440	3.69	1.23	6	1
個人組織配適度							
技能相符	1	我的才能可以在工作上得到發揮	3440	4.61	0.94	6	1
	2	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	3440	4.48	0.92	6	1
	4	我的工作績效能夠獲得主管肯定	3440	4.62	0.94	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.597)		3440	4.57	0.69	6	1
工作生活平衡	14	我的工作使得我沒有時間陪家人 (反向題)	3440	3.54	1.27	6	1
	15	為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修 (反向題)	3440	3.50	1.29	6	1
	17	我的工作負荷量是合理的	3440	3.95	1.20	6	1

		平均 (Cronbach's alpha=0.641)	3440	3.66	0.96	6	1
多樣性支持	78	我的機關很重視工作場域的多樣性	3440	4.23	0.99	6	1
	79	我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性	3440	4.01	1.01	6	1
	80	我的主管與不同背景的員工都相處得宜	3440	4.36	1.05	6	1
		平均 (Cronbach's alpha= 0.786)	3440	4.20	0.85	6	1
組織認同	74	我認為我的機關中其他同仁皆有很強的向心力	3440	3.97	1.09	6	1
	75	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	3440	4.41	1.02	6	1
	76	我以身為我的機關的一份子為榮	3440	4.52	0.96	6	1
		平均 (Cronbach's alpha=0.744)	3440	4.30	0.83	6	1
個人期望落差		團隊整合型	1238	0.98	0.02	1.00	0.71
		交際關係型	194	0.97	0.03	1.00	0.84
		品牌經營型	908	0.98	0.02	1.00	0.75
		保守務實型	635	0.97	0.02	1.00	0.82
		策略領導型	340	0.98	0.01	0.99	0.83
		管家侍從型	125	0.95	0.03	0.99	0.85
		總和	3440	0.98	0.02	1.00	0.71
不符合的個人期望落差		團隊整合型	101	0.92	0.04	0.95	0.72
		交際關係型	745	0.94	0.03	0.99	0.64
		品牌經營型	157	0.92	0.03	0.96	0.79
		保守務實型	415	0.90	0.05	0.97	0.69
		策略領導型	273	0.93	0.02	0.96	0.81
		管家侍從型	1749	0.95	0.02	1.00	0.71
		總和	3440	0.94	0.04	1.00	0.64
組織正義							
分配正義	81	我認為機關的工作指派與分工很合理	3440	3.67	1.18	6	1

	82	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	3440	4.01	1.13	6	1
	83	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	3440	4.19	1.02	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.827）		3440	3.96	0.96	6	1
程序正義	5	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	3440	4.21	1.12	6	1
	77	我認為我的機關的績效評量程序很適當	3440	3.93	1.08	6	1
	平均		3440	4.07	0.98	6	1
互動正義	22	我很信任我的主管	3440	4.42	1.09	6	1
發聲行為							
舉報傾向	30	若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發	3440	3.68	1.11	6	1
	31	若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發	3440	4.09	1.09	6	1
	32	若我的單位出現「貪污」的情形，我會進行舉發	3440	4.43	1.10	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.865）		3440	4.07	0.98	6	1
內部舉報	33	若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發	3440	4.26	1.10	6	1
外部舉報	34	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）	3440	4.02	1.18	6	1
	35	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）	3440	2.69	1.16	6	1
	平均		3440	3.35	0.94	6	1
控制變數							
公共服務動機	10	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	3440	4.93	0.82	6	1
	11	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。（反向題）	3440	4.35	1.15	6	1
	12	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	3440	5.03	0.75	6	1
	13	我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。	3440	4.98	0.86	6	1

	平均 (Cronbach's alpha=0.563)	3440	4.82	0.60	6	1
年資		3440	10.2	9.53	46	0
職等		3440	6.45	2	13	1
變數名稱	類別	樣本數		百分比		
性別	男性	1493		43.4%		
	女性	1947		56.6%		
學歷	高中及以下	622		18.1%		
	大學	1704		49.5%		
	研究所及以上	1114		32.4%		
主管職	主管職	770		22.4%		
	非主管職	2670		77.6%		
機關	中央	1663		48.3%		
	地方	1777		51.7%		

第二節 相關性分析

本文運用皮爾森相關分析，探討兩個連續變數之間的線性關係。表 3 的結果顯示，在依變數的部分，整體工作滿意度和廣義工作滿意度之間存在高度正相關 ($r=.88$)；陞遷滿意度和廣義工作滿意度之間的關聯性為高度正相關 ($r=.90$)；陞遷滿意度和整體工作滿意度之間的關聯性為高度正相關 ($r=.70$)。由於陞遷滿意度包含在廣義工作滿意度中，所以兩者的相關性很高。又廣義工作滿意度聚焦於硬體設施、薪資待遇、主管領導風格；而整體工作滿意度較抽象，包含所有與工作相關的內容，而不僅侷限在特定部分，因此陞遷滿意度與整體工作滿意度之間的關聯程度較弱。

在個人組織配適度的部分，技能相符和整體工作滿意度之間的關聯性為正相關 ($r=.62$)。多樣性支持和廣義工作滿意度之間的關聯性為高度正相關 ($r=.74$)；和整體工作滿意度之間的關聯性為高度正相關 ($r=.71$)；和技能相符之間的關聯

性為正相關 ($r=.55$)。組織認同和廣義工作滿意度之間的關聯性為高度正相關 ($r=.79$)；和整體工作滿意度之間為高度正相關 ($r=.81$)；和技能相符之間為正相關 ($r=.61$)；和多樣性支持之間為高度正相關 ($r=.88$)。這些結果顯示，當這些變數分數越高，工作滿意度越高。

在組織正義的部分，分配正義和廣義工作滿意度之間為高度正相關 ($r=.90$)；和整體工作滿意度之間為高度正相關 ($r=.86$)；和陞遷滿意度之間為高度正相關 ($r=.73$)；和多樣性支持之間為高度相關 ($r=.85$)。程序正義和廣義工作滿意度之間為高度正相關 ($r=.81$)；和整體工作滿意度之間為高度正相關 ($r=.77$)；和陞遷滿意度之間為正相關 ($r=.65$)；和分配正義之間為高度正相關 ($r=.87$)。互動正義和廣義工作滿意度之間為正相關 ($r=.64$)；和整體工作滿意度之間為正相關 ($r=.61$)；和分配正義之間為正相關 ($r=.66$)；和程序正義之間為高度正相關 ($r=.71$)。結果顯示，當感知組織正義的分數越高時，工作滿意度越高。

最後，在發聲行為的部分，內部舉報和舉報傾向之間為高度正相關 ($r=.87$)。外部舉報和廣義工作滿意度之間為負相關 ($r=-.61$)；和整體工作滿意度之間為負相關 ($r=-.63$)；和舉報傾向之間為正相關 ($r=.67$)。結果顯示，外部舉報的分數越高時，工作滿意度會越低。

表 3 相關係數

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.廣義工作滿意度															
2.整體工作滿意度	.88**														
3.陞遷滿意度	.90**	.70**													
4.技能相符	.47	.62*	.28												
5.工作生活平衡	.29	.41	.21	.13											
6.多樣性支持	.74**	.71**	.50	.55*	.12										
7.組織認同	.75**	.78**	.49	.61*	.15	.85**									
8.符合的個人期望落差	-.05	-.12	-.05	-.12	-.24	-.02	-.03								
9.最不符合的個人期望落差	-.32	-.36	-.24	-.35	-.34	-.32	-.31	.45							
10.分配正義	.90**	.86**	.73**	.51	.41	.81**	.80**	-.05	-.33						
11.程序正義	.81**	.77**	.65**	.66**	.18	.82**	.80**	-.00	-.31	.84**					
12.互動正義	.64*	.61*	.42	.51	.05	.79**	.70**	-.04	-.30	.66**	.71**				
13.舉報傾向	-.36	-.38	-.35	-.12	-.40	-.21	-.22	-.37	-.31	-.35	-.27	-.20			
14.內部舉報	-.19	-.24	-.21	-.01	-.41	-.04	-.05	-.27	-.31	-.20	-.11	.02	.87**		
15.外部舉報	-.61*	-.63*	-.49	-.44	-.41	-.54*	-.57*	-.37	-.19	-.62*	-.59*	-.52*	.67**	.44	

Note:1. * $p<0.1$; ** $p<0.05$; *** $p<0.01$; 2.括號內為信賴區間



第三節 迴歸分析



由於本文所關心的依變數——「廣義工作滿意度」、「整體工作滿意度」和「陞遷滿意度」，是以 6 點李克特量表進行測量，故可以將之視為是連續變數。因此，後續的分析，會採用最小平方法（Ordinary Least Square, OLS）的多元迴歸分析為主。分析的結果呈現於表 4。整體而言，以不同工作滿意度作為測量指標所進行的統計模型分析，均有達統計顯著水準，說明整體模型具有一定解釋力。另外，相關模型的 Adjusted R^2 最少也都有 0.36 以上，說明整體模型能夠一定程度地解釋依變數的變異情形。不過，相較於陞遷滿意度的 Adjusted R^2 (0.366)，廣義工作滿意度的 Adjusted R^2 (0.620) 和整體工作滿意度的 Adjusted R^2 (0.527) 較高，表示此模型對於廣義工作滿意度和整體工作滿意度的解釋力較高。

表 4 的結果顯示，一如董祥開等人 (2021) 先前所得到的結果，個人與組織配適度仍然是影響工作滿意度的重要因素。在互補性配適度的部分，「技能相符」、「工作生活平衡」、「多樣性支持」對工作滿意度的影響，均達統計顯著水準。其中，「技能相符」會顯著提升整體工作滿意度 ($\beta=.274, p<0.01$)，但會顯著地降低陞遷滿意度 ($\beta=-.090, p<0.01$)。具體而言，當「技能相符」每提升一個單位時，整體工作滿意度會提升 0.274 個單位，陞遷滿意度會下降 0.09 個單位。「工作生活平衡」則是顯著提升廣義工作滿意度 ($\beta=.048, p<0.01$) 和整體工作滿意度 ($\beta=.140, p<0.01$)。當「工作生活平衡」提升一個單位時，廣義工作滿意度會提升 0.048 個單位，整體工作滿意度會提升 0.14 個單位。最後，「多樣性支持」會顯著提升影響廣義工作滿意度 ($\beta=.059, p<0.01$)，但卻會降低陞遷滿意度 ($\beta=-.054, p<0.1$)。當「多樣性支持」提升一個單位時，廣義工作滿意度會提升 0.059 個單位，陞遷滿意度會下降 0.054 個單位。故假設 1-1 僅部分成立。

在相似性配適度的部分，「組織認同」對廣義工作滿意度 ($\beta=.181, p<0.01$) 以及整體工作滿意度 ($\beta=.279, p<0.01$) 的影響，均達統計顯著水準。當「組織

認同」提升一個單位時，廣義工作滿意度會提升 0.181 個單位，整體工作滿意度會提升 0.279 個單位。不過「符合的個人期望落差」和「不符合的個人期望落差」的影響，均未達統計顯著水準。故假設 1-2 部分成立。

綜合上述，無論是從互補性配適度或是相似性配適度的角度觀察，一如過往研究，本研究再次發現，個人與組織配適度會影響個人的工作滿意度。不過，於此同時，研究結果也顯示，配適度與工作滿意度的關係，似乎因為滿意度的測量方式而有所不同。工作生活平衡、多樣性支持以及組織認同皆會正向影響廣義工作滿意度，且該影響均達統計顯著水準，也就是說，當公務人員認為自己的工作和生活越平衡、所屬機關的多樣性程度高且認同自己屬於組織中的一份子並以組織為榮時，其廣義工作滿意度就會越高；在整體工作滿意度方面，技能相符、工作生活平衡以及組織認同皆會正向影響整體工作滿意度，且該影響均達統計顯著水準，表示當個人認為自己的才能可以在工作上得到發揮、工作和生活越平衡且對認同自己所屬組織時，其整體工作滿意度就會越高；最後，在陞遷滿意度方面，技能相符和多樣性支持卻是會負向影響陞遷滿意度，且該影響均達統計顯著水準，表示當個人認為自己的技能越能符合組織需求且所屬機關的多樣性程度高時，其陞遷滿意度會越低。故假設一部分成立。

在控制了個人與組織配適度對工作滿意度的影響後，社會交換理論相關的變數——組織正義以及發聲行為——是否會如本文所預期地影響個人的工作滿意度呢？表 4 的結果支持，組織正義與發聲行為均是影響工作滿意度的重要因素。在組織正義的部分，「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」對各個類型的工作滿意度，均達統計顯著水準。感知到較高程度分配正義的公務人員，其廣義工作滿意度 ($\beta=.382, p<0.01$)、整體工作滿意度 ($\beta=.308, p<0.01$) 以及陞遷滿意度 ($\beta=.488, p<0.01$) 也會越高。當「分配正義」提升一個單位，廣義工作滿意度會提升 0.382 個單位、整體工作滿意度會提升 0.308 個單位，陞遷滿意度會提升 0.488 個單位。感知到較高程度程序正義的公務人員，其廣義工作滿意度 ($\beta=.153, p<0.01$)、整體工作滿意度 ($\beta=.056, p<0.01$) 以及陞遷滿意度 ($\beta=.385, p<0.01$)

也會越高。當「程序正義」提升一個單位，廣義工作滿意度會提升 0.153 個單位、整體工作滿意度會提升 0.056 個單位，陞遷滿意度會提升 0.385 個單位。感知到較高程度互動正義的公務人員，其廣義工作滿意度 ($\beta=.077, p<0.01$) 和整體工作滿意度 ($\beta=.069, p<0.01$) 也會越高。當「互動正義」提升一個單位，廣義工作滿意度會提升 0.077 個單位、整體工作滿意度會提升 0.069 個單位。

上述的結果顯示，不同面向的組織正義均一致地提升了個人對於工作環境、整體工作內容以及陞遷的滿意程度。當個人認為機關的工作指派與分工越合理、機關的績效評量程序越適當時，其廣義工作滿意度、整體工作滿意度和陞遷滿意度都會越高。當個人越信任自己的主管時，其廣義工作滿意度和整體工作滿意度會越高。故假設二成立，假設 2-1、假設 2-2 皆成立，假設 2-3 部分成立。

最後，在發聲行為的影響，雖然達到統計顯著水準，但是，其影響的方向與本文的理論預期相悖。分析結果顯示，「舉報傾向」會負向影響廣義工作滿意度 ($\beta=-.028, p<0.1$)，當「舉報傾向」提升一個單位時，廣義工作滿意度會下降 0.029 個單位；「內部舉報」會正向顯著影響廣義工作滿意度 ($\beta=.029, p<0.05$)，同時卻也負向顯著影響整體工作滿意度 ($\beta=-.042, p<0.01$)。當「內部舉報」提升一個單位時，廣義工作滿意度會提升 0.29 個單位；整體工作滿意度會下降 0.042 個單位。

上述的結果顯示，當公務員有較高的舉報傾向時，其廣義工作滿意度相對較低。同時，公務員傾向進行內部舉報時，雖然有助於提升個人廣義的工作滿意度，但是，卻有可能造成個人對於整體工作的不滿。故假設三不成立，假設 3-1 不成立、3-2 部分成立、3-3 不成立。

表 4 配適度和社會交換對工作滿意度之影響

	依變數：		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.001 (0.017)	0.274*** (0.022)	-0.090*** (0.031)
工作生活平衡	0.048*** (0.011)	0.140*** (0.014)	0.016 (0.020)
多樣性支持	0.059*** (0.017)	0.021 (0.021)	-0.054* (0.030)
組織認同	0.181*** (0.017)	0.279*** (0.021)	-0.030 (0.030)
符合的個人期望	0.579 (0.463)	-0.912 (0.579)	0.857 (0.826)
落差	-0.227 (0.288)	-0.146 (0.359)	0.054 (0.513)
不符合的個人期望	0.382*** (0.016)	0.308*** (0.020)	0.488*** (0.028)
分配正義	0.153*** (0.015)	0.056*** (0.018)	0.385*** (0.026)
程序正義	0.077*** (0.011)	0.069*** (0.014)	0.030 (0.020)
互動正義	-0.028* (0.015)	0.007 (0.019)	-0.017 (0.027)
舉報傾向	0.029** (0.013)	-0.042*** (0.016)	0.023 (0.023)
內部舉報	0.005 (0.012)	-0.010 (0.015)	0.021 (0.021)
外部舉報			
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.047** (0.020)	0.014 (0.024)	-0.051 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.002 (0.029)	-0.082** (0.041)
高中及以下	0.029 (0.028)	0.081** (0.035)	0.028 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.031 (0.024)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.003*** (0.001)	0.0005 (0.001)	-0.009*** (0.002)
職等	0.041*** (0.006)	0.002 (0.008)	0.061*** (0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042** (0.020)	0.042* (0.025)	-0.096*** (0.036)
公共服務動機	-0.077*** (0.018)	-0.045* (0.022)	-0.105*** (0.032)
常數項	0.060 (0.441)	0.828 (0.550)	0.042 (0.786)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.530	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.527	0.366
Residual Std. Error (df = 3420)	0.550	0.686	0.980
F Statistic (df = 19; 3420)	281.000***	193.000***	100.000***

Note: 1.*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01；2.括號內為標準誤

第四節 交互作用



壹、交互作用的分析

本研究主張，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的社會交換關係可以抵銷因不配適導致工作滿意度較低的情況，因此，除了分別考量個人與組織的配適程度以及個人組織互動經驗的影響，同時也檢驗兩者的交互作用情形。故筆者將互補性配適度和組織正義放在一起做交互作用分析。與前述分析不同的地方在於，因為將組織正義相關題目整併為單一構面的 Cronbach's alpha 值為 0.86，同時，將組織正義視為單一構面和將其分為「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」三個面向的結果相似。所以，為了使得結果的匯報比較簡潔，後續將以文字說明和交互作用圖，說明個人組織配適程度對於工作滿意度的影響將會如何因應個人感知組織正義的程度而有所變化。至於針對「分配正義」、「程序正義」和「互動正義」等三個面向，分別進行交互作用的分析結果，則放置於附錄供有興趣的讀者參考。

貳、配適度和組織正義對廣義工作滿意度的交互作用影響

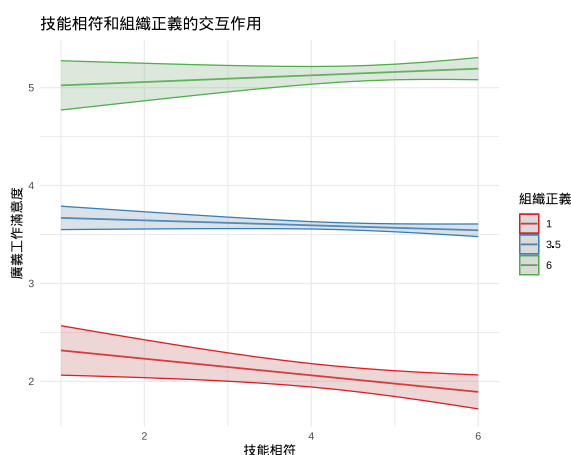
在廣義工作滿意度的部分，加入交互作用項之後，只有技能相符和組織正義的交互作用項 ($\beta=.024$, $p<0.05$)，以及多樣性支持和組織正義的交互作用項 ($\beta=.024$, $p<0.05$)，其效果達統計顯著水準。圖 3 的結果顯示，當個人認為自己的技能與組織需求不相符時，感知組織正義程度較高的受訪者，相比於感知組織正義程度較低的受訪者，有較高的廣義工作滿意度。而隨著個人技能與組織需求相符程度的提升，可以發現到，感知組織正義程度較高的受訪者，其廣義工作滿意度會逐步微幅的上升，但是，相對地，感知組織正義程度較低的受訪者，其廣義工作滿意度卻會因此而下降。考量先前的多元迴歸分析結果已經呈現，當個人的技能無法滿足工作需求時，平均而言，會使得個人較不滿意當前的工作，而當納入交互作用項之後所得到的結果，則是進一步說明了這種負向關係會因為受

訪者組織正義的感知程度不高，有更加惡化的趨勢。

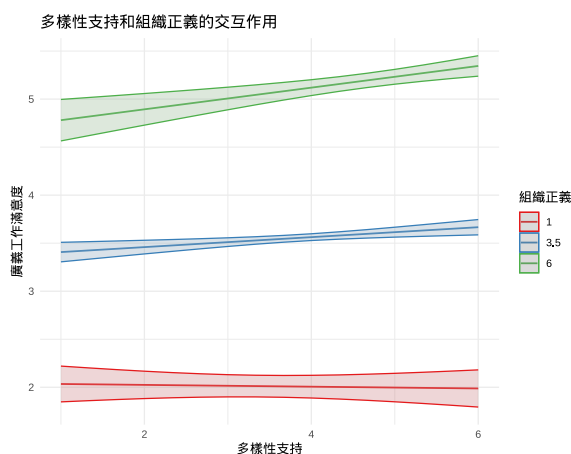
另外，當感知組織多樣性支持的程度不高時，感知組織正義程度較高的受訪者，相比於感知組織正義程度較低的受訪者，有較高的廣義工作滿意度。而隨著個人感受組織多樣性支持程度的提升，可以發現到，感知組織正義程度較高的受訪者，其廣義工作滿意度會逐漸的上升，但是，相對地，感知組織正義程度較低的受訪者，其廣義工作滿意度卻沒有太大的改變。這樣的結果，對於感知組織正義程度低的受訪者而言，組織所給予的多樣性支持程度的高低，並無太大影響，但是，相對而言，當個人感知到較高的組織正義時，組織給予的多樣性支持程度越高，會顯著地提升個人對於工作的滿意程度。

圖 3 配適度和組織正義對廣義工作滿意度的交互作用影響

(a) 技能相符 X 組織正義



(b) 多樣性支持 X 組織正義



參、配適度和組織正義對整體工作滿意度的交互作用影響

圖 4 的結果顯示，在整體工作滿意度的部分，組織正義和技能相符的交互作用效果 ($\beta = -.066, p < 0.01$)、組織正義和工作生活平衡的交互作用效果 ($\beta = -.044, p < 0.01$)，以及組織正義和多樣性支持的交互作用效果 ($\beta = -.037, p < 0.01$)，均達統計顯著水準。對於感知到較高程度組織正義的受訪者而言，隨著個人技能與組織需求相符程度的提升，其整體工作滿意度會微幅上升；感知組織正義程度較低的受訪者，雖然一開始整體工作滿意度較低，但隨著個人技能與組織需求相符程度的提升，其整體工作滿意度會顯著上升，而且上升的幅度高於感知組織正義程度較高的受訪者。也就是說，當受訪者的組織正義感知程度較低時，當其個人技能與組織需求越相符，其整體工作滿意度越高。

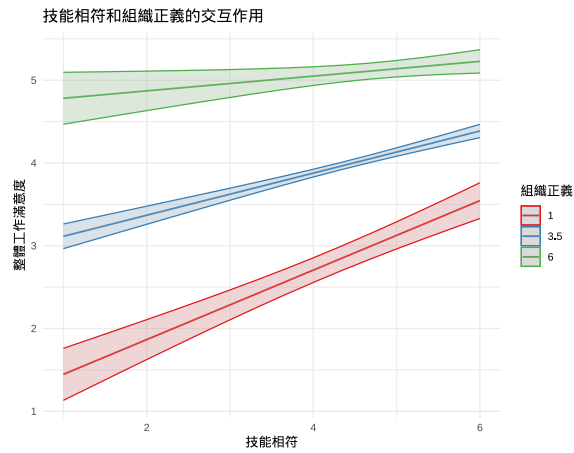
類似的趨勢也發生在組織正義和工作生活平衡的交互作用效果。對於感知到較高程度組織正義的受訪者而言，當個人認為其工作與生活之間的平衡程度低時，相比於感知組織正義程度較低的受訪者，有較高的整體工作滿意度。隨著工作和生活之間平衡程度的提高，可以發現到，感知組織正義程度較高的受訪者，其整體工作滿意度會微幅的上升；而感知組織正義程度較低的受訪者，其整體工作滿意度不僅也會上升，而且上升的幅度高於感知組織正義程度較高的受訪者。

最後，隨著個人感受到其所屬組織給予的多樣性支持程度的提升，感知到較高程度組織正義的受訪者，其整體工作滿意度會逐漸下降；反而，感知組織正義程度較低的受訪者，其整體工作滿意度逐步上升。這樣的結果，說明了組織正義和多樣性支持似乎有互相補充的效果。當組織多樣性支持不足的時候，個人能夠感知到組織正義的程度較高，其仍會滿意於當前的整體工作環境。而當組織提供的多樣性支持較充足時，則組織正義程度的感知越高，受訪者的整體工作滿意度會下降。整體來看，就整體工作滿意度而言，雖然感知組織正義的程度會使得受訪者們對於工作滿意與否有一定程度上的差異，但是，配適度似乎才是使得工作滿意度產生差異的主要因素。

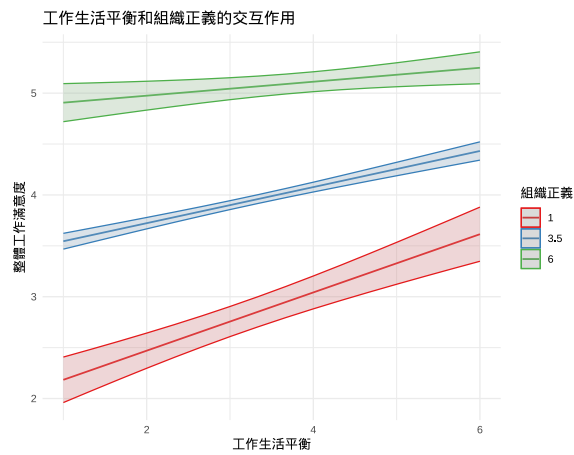
圖 4 配適度和組織正義對整體工作滿意度的交互作用影響



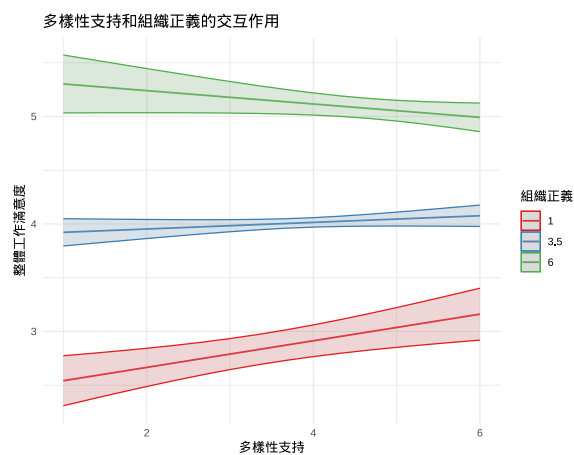
(a) 技能相符 X 組織正義



(b) 工作生活平衡 X 組織正義



(c) 多樣性支持 X 組織正義



肆、配適度和組織正義對陞遷滿意度的交互作用影響

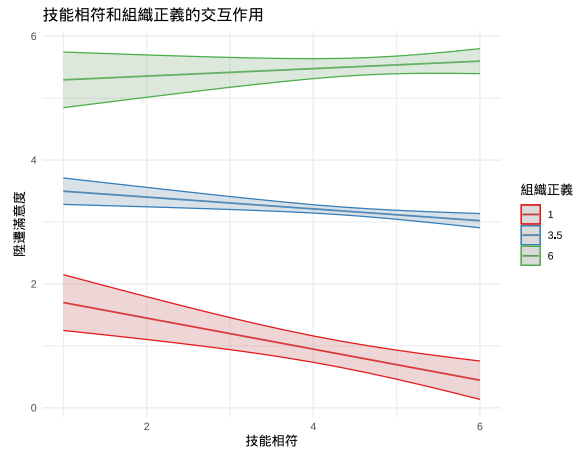
圖 5 的結果顯示，在陞遷滿意度的部分，僅組織正義和技能相符的交互作用

效果 ($\beta=.062$, $p<0.01$) 以及組織正義和多樣性支持的交互作用效果 ($\beta=.057$, $p<0.01$) 達統計顯著水準。結果顯示, 當個人認為自己的技能與組織需求不相符時, 感知組織正義程度較高的受訪者, 相比於感知組織正義程度較低的受訪者, 有較高的陞遷滿意度。而當個人的技能越能符合組織的需求時, 可以發現到, 感知組織正義程度較高的受訪者, 其陞遷滿意度會微幅的上升。但是, 感知組織正義程度較低的受訪者, 其陞遷滿意度卻會因此而下降。這樣的結果, 說明了在個人技能與組織需求之間不契合的前提下, 若個人感知組織正義的程度又不高時, 組織正義和技能相符之間的交互作用效果, 會使得個人的陞遷滿意度雪上加霜。

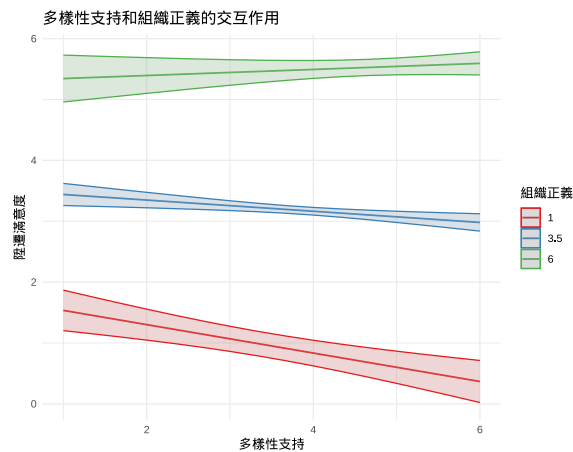
除此之外, 對於感知到較高程度組織正義的受訪者而言, 隨著個人感知組織多樣性支持程度的提升, 其陞遷滿意度會逐漸微幅的上升; 對於感知組織正義程度較低的受訪者而言, 當個人感受到其所屬組織給予的多樣性支持程度較低時, 其陞遷滿意度不僅低於感知到較高程度組織正義的受訪者, 隨著個人感知組織多樣性支持程度的提升, 其陞遷滿意度更是大幅下降, 與感知組織正義程度較高的受訪者對於陞遷一事滿意與否有更大的差異。這樣的結果, 說明了在個人感知組織所提供的多樣性支持不足的情況下, 如果個人對組織正義的感知程度也相對較低, 組織正義和多樣性支持之間的交互作用效果會進一步加劇, 對個人的陞遷滿意度產生更為負面的影響。綜合上述, 互補性配適度和組織正義確實對工作滿意度有交互作用的效果, 故假設四部分成立。

圖 5 配適度和組織正義對陞遷滿意度的交互作用影響

(a) 技能相符 X 組織正義



(b) 多樣性支持 X 組織正義



伍、配適度和社會交換對工作滿意度之交互作用影響

將組織正義再細分成分配正義、程序正義和互動正義之後，結果與使用組織正義的變數相似，相關結果彙整於表 5，在此僅描述整體趨勢。針對廣義工作滿意度部分，僅有分配正義和技能相符、分配正義和多樣性支持、程序正義和多樣性支持以及互動正義和多樣性支持的交互作用效果達統計顯著水準。由此結果來看，似乎多樣性支持對於個人是否滿意於整體工作環境，將取決於其是否認為組織的資源與獎勵的分配是否公平，分配的程序是否合理，以及人際互動上是否受到尊重。而就整體工作滿意度而言，則是所有的配適度測量和三種組織正義的交互作用效果均達統計顯著水準。由此，我們或許可以推論，個人對整體工作的評價，不僅是看重個人和組織之間的特質是否契合一致，同時，也會參酌其與組織之間的互動關係。最後，在陞遷滿意度的部分，分配正義與所有配適度變數的交

互作用效果，均達統計顯著水準，符合理論上陞遷作為一種組織資源的分配，個人對於資源分配的滿意程度，將一定程度取決於分配結果的公平與否。另外，技能相符和程序正義的交互作用效果，也有達統計顯著水準，顯示了當個人認為自己的技能與組織需求不相符時，感知程序正義程度較高的受訪者，相比於感知程序正義程度較低的受訪者，有較高的陞遷滿意度。而隨著個人技能與組織需求相符程度的提升，雖然感知程序正義程度較高的受訪者，其陞遷滿意度並無太大幅度的變動，不過，當受訪者程序正義的感知程度不高時，會使得技能相符對於陞遷滿意度所造成的負面影響更為嚴重。而多樣性支持和組織正義三個變數的交互作用，則是都有達統計顯著水準。詳細的交互作用圖如附錄所示。

表 5 配適度和社會交換對工作滿意度之交互作用影響

	廣義工作滿意度	整體工作滿意度	陞遷滿意度
技能相符和分配正義的交互作用	S	S	S
技能相符和程序正義的交互作用	NS	S	S
技能相符和互動正義的交互作用	NS	S	NS
工作生活平衡和分配正義的交互作用	NS	S	S
工作生活平衡和程序正義的交互作用	NS	S	NS
工作生活平衡和互動正義的交互作用	NS	S	NS
多樣性支持和分配正義的交互作用	S	S	S
多樣性支持和程序正義的交互作用	S	S	S
多樣性支持和互動正義的交互作用	S	S	S

Note: S 表示 $p < 0.1$; NS 表示 $p > 0.1$

第五章 結果與討論

第一節 研究發現與討論



壹、研究發現

本文之研究目的在於討論，除了個人組織配適度以外，在既有制度環境的條件之下，當個別公務人員無法自由選擇任職單位，且受限於任職單位調動不易的制度規定，公務機關是否還有其他管理手段與策略能夠有效地提高公務人員的工作滿意度。本文嘗試整合配適度理論和社會交換理論作為分析框架，除了探討個人組織配適度對個人工作滿意程度的影響之外；同時也討論交換互動經驗對個人工作滿意程度的影響。具體而言，透過實證分析，本文試圖說明個人—組織配適度的高低、個人所感知到的組織正義程度以及個人的發聲行為是否提升或是降低工作滿意度。同時，當個人與組織之間有不配適的情況時，組織正義是否能夠調節個人組織配適度對工作滿意度的負向影響。

本文使用考試院的問卷調查資料，進行多元迴歸分析的結果，部分證實了本文的理論主張：配適度以及交換互動經驗都會影響個人的工作滿意度，其中，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的社會交換關係可以抵銷因配適度不足導致個人工作不滿意的情況。

具體來說，本文發現，符合過往文獻的發現，個人組織配適度會影響公務人員工作滿意度。只不過，個人組織配適度對於工作滿意度的影響，似乎會因為使用不同的滿意度測量指標而有所不同。在互補性配適度部分，當公務人員的才能可以在工作上得到發揮時，個人的整體工作滿意度會提高；當公務人員在參加與工作相關的訓練與進修之餘，仍然可以陪伴家人，取得工作生活平衡的程度越高時，其廣義工作滿意度和整體工作滿意度會越高；此外，當所屬機關內實施了相應的政策和計畫，提高了工作場域的多樣性，且主管能夠與來自不同背景的員工和睦相處時，公務人員的廣義工作滿意度也會越高。在相似性配適度部分，當公

務人員認為自己機關同仁有很強向心力，並以身為該機關的一份子為榮時，其廣義工作滿意度和整體工作滿意度會越高。不過，在陞遷滿意度的部分，與多數理論預期相違背，當公務人員的才能可以在工作上得到發揮時，個人反而是會對於工作陞遷的情況較不滿意。

除了個人組織配適度的影響，本文的經驗證據也支持，社會交換理論的主張，即組織正義以及發聲行為會影響個人工作滿意度。本文使用多元迴歸分析的結果顯示，組織正義對於工作滿意度的影響，具有一致性。不論是使用何種工作滿意度的測量指標，「分配正義」以及「程序正義」均正向地影響個人工作滿意度，且其影響達統計顯著水準。當公務人員認為其所屬機關的工作指派與分工越合理、職務上權責越相符時，其廣義工作滿意度、整體工作滿意度和陞遷滿意度皆會越高；當公務人員認為機關的績效評量程序很恰當、績效能公平的反應工作表現時，其廣義工作滿意度、整體工作滿意度和陞遷滿意度也會越高；當公務人員越信任自己的主管時，其廣義工作滿意度和整體工作滿意度會越高。

最後，在發聲行為的部分與理論預期相悖。分析結果顯示，當公務人員願意就機關內的不當行為進行舉發時，其廣義工作滿意度會下降；雖然當所屬單位出現弊端時，選擇向單位主管舉發的公務人員廣義工作滿意度比較高，與理論預期相符，不過，其整體工作滿意度會下降。

至於在交互作用的部分，本文發現，良好的社會交換關係確實如預期般能抵銷因不配適導致工作滿意度低的情況。在考量廣義工作滿意度與陞遷滿意度的情況下，我們都發現，當受訪者與組織之間的配適程度低時，感知組織正義程度較高的受訪者，相較於感知組織正義程度低的受訪者，都會較滿意於整體工作環境與內容，也會對於工作陞遷情況感到滿意。除此之外，缺乏良好的社會交換關係還可能使得因不配適導致工作滿意度低的情況雪上加霜。舉例來說，隨著個人技能與組織需求相符程度的提升可以發現到，感知組織正義程度較高的受訪者，其陞遷滿意度會逐步上升，但是感知組織正義程度較低的受訪者，其陞遷滿意度卻會因此而下降。在個人感知自己的能力與組織所需要的才能不匹配的情況下，如

果個人對組織正義的感知程度也相對較低，組織正義和技能相符之間的交互作用效果會進一步加劇，對個人的陞遷滿意度產生更為負面的影響。不過，相對地，如果是以整體工作滿意度來看，則配適度才是主要影響滿意度差異的因素。

貳、研究結果討論

本文試圖建立在過往文獻的基礎之上，重新探索為何公務員會對於所處的工作環境與內容感到滿意。不同於過往的文獻，比較著重強調個人組織配適度的影響，並以個人或組織之間的特質異同，解釋個人工作滿意程度的高低。本文主張，個人與組織之間實際的互動經驗，也同樣扮演重要的角色。經驗證據的分析結果，也支持相關的論述，特別是，組織正義感知似乎能夠有效地提升個人的工作滿意度。與過往的經驗證據相同，當個人感知組織對其的待遇是公平的時候，有助於個人提升個人對工作的滿意程度（Choi, 2011；Ko and Hur, 2014）。

雖然配適度仍然是影響工作滿意度的重要因素，但經驗證據的分析結果並不完全支持過往文獻回顧的理論主張。與董祥開等人（2021）的研究有些不同，當公務人員的才能得以在工作場域得到發揮，且工作績效能夠獲得主管肯定時，並未如董祥開等人（2021）的研究所指出的會提高個人陞遷滿意度，反而降低個人的陞遷滿意度。本文推測，之所以會有這樣的發現，主要的原因可能在於，雖然公務人員認為自己的才能可以在工作場域上得到很好地發揮，但同時也期望藉此能得到更高的職位，不過，實際陞遷的幅度或內容卻未能達到個人的期望，故可能導致陞遷滿意度降低。

此外，在個人期望落差的部分，並未如配適理論所預期的，當個人認為對職涯目標的期望與自身之能力有落差時，會因為失去一致性、喪失控制感，導致其對工作內容與環境感到不滿意（van Vianen, 2018；Barrick and Parks-Leduc, 2019）。本文認為，這可能與公部門工作穩定的特徵有關。由於公部門的工作相對穩定，即便對於公務人員而言，在職場上有更容易成功的策略，但可能對於公務人員來說，並不是他們在職涯發展中優先關注的事項，因為，穩定的工作相對於成功的

發展，可能才是公務人員在職場上的優先事項。所以，即便個人為官之道的風格未必與組織中的成功策略相符合，也未必會影響個人的工作滿意度。而這似乎說明了我國公務體系能夠一定程度的兼容多元化的人格特質與工作風格。

在組織正義構面，經驗證據的結果支持過往研究，與 Choi (2011) 的研究結果相同，當公部門員工感知分配正義的程度越高，越滿意個人的薪資和獎勵時，對工作的滿意程度也會越高。此外，在程序正義的部分，也與 Rubin (2009) 以及 Ko 和 Hur (2014) 的研究結果相呼應，當組織進行程序的過程被視為是公平和合理的時候，公務人員的工作滿意度會提升。最後，與 Ghran 等人 (2020) 對於互動正義的研究結果相同，當受訪者所屬的文化背景強調社會和家庭，人際關係在其中佔有極為重要的地位時，互動正義的感知能提升個人的工作滿意度。

在發聲行為的部分，經驗證據的分析結果與過往的文獻主張相悖。結果並未如同社會交換理論的主張，工作滿意度較高的員工會認為自己從所屬組織中獲得更多好處，基於互惠規範，有較高的可能性會積極地表達個人意見，以求改善或提升組織整體運作效能，以此作為對組織的回報。反而，對公務人員而言，當個人的「舉報傾向」越強烈，其對工作滿意的程度就越低。同時，也與傅凱若、郭庭宇 (2021) 所主張的，當公務人員在職場上因不安全感而不敢直言不諫時，低意願的發聲行為會對公務人員的工作滿意度造成負面影響，有些微不同。

在本研究中，雖然，當公務人員從事「內部舉報」的意願越強烈，越願意向單位主管舉發弊端時，其廣義工作滿意度越高；不過，與此同時，其整體工作滿意度卻也越低。本文推測，之所以會有這樣的結果，可能是因為對於公務人員來說，需要累積相當程度的不滿意才會想要從事舉報行為 (Taylor, 2018)，整體工作滿意度反應的比較像是工作內容或是工作場合上的弊端；而願意向主管反映，可能表示信任主管 (Taylor, 2018)，他們對於機關內風氣和主管領導風格的滿意度較高，因為廣義工作滿意度涵蓋了機關的領導風格和工作風氣，所以也說明了為什麼廣義工作滿意度會提高。不過 Taylor (2018) 的研究對象為澳洲的公務人員，因此，當我國公務人員內部舉報傾向越強烈，整體工作滿意度卻越低的具體

原因，有待後續研究解答。

在交互作用的部分，經驗證據的結果支持過往的研究主張，與 Guan 等人 (2021) 的主張相同，組織能夠透過管理制度轉變個人對於互補性配適度的認知。由於組織正義的不同面向皆與員工感知組織對於獎勵的管理有關，當員工感知組織正義程度越高時，其可能認為組織對於獎勵管理的方式越好，並認為組織提供的資源滿足自己的需要，因而影響原先配適度與工作滿意度之間的關係。此外，經驗證據的結果不僅支持 Erdogan 等人 (2004) 所提出的，人際關係作為工作上的支持，可以有效減輕不配適對職業造成的不滿意；更進一步地發現，從制度面的角度而言，分配正義和程序正義的感知，也能有效的抵消不配適對工作造成的負面效果。因此，組織正義會與配適度程度的高低，產生交互作用的效果。

第二節 研究限制與未來研究方向

壹、研究限制

雖然本文提供了新的觀點並得到證據支持部分的理論主張，但是，仍存有三個主要的研究限制，值得進一步說明。首先，囿於資料型態的限制，僅能測量單一時間點內的個人組織配適度，無法獲取長時間的資料，進行時間趨勢的分析，以了解公務人員與其所屬組織間的配適度是否隨時間而有所調整和轉變；第二，測量工具的適用程度可能不足，由於本文使用二手資料，問卷題目可能無法百分之百契合本文的主題；最後，本文在研究方法上選擇量化分析，雖然使用大規模統計數據，具有客觀性，結果可以被重複驗證且受到研究者的主觀因素影響較小，但可能缺少更深入、詳細的資訊。以下將逐點分述研究限制。

第一，本文的理論預期是雖然公務人員在進入組織時與組織不配適，不過在感知與組織之間良好的交換互動經驗後，會逐漸提升公務人員與組織之間的配適程度，同時提高其工作滿意度。但是，研究受到時間範圍的限制，僅能片段了解公務人員當下與組織的配適度狀況，以及與組織的交換互動經驗是否能抵銷因

不配適而導致工作不滿意的情況，無法觀察到長期效應以及無法進行足夠的時間趨勢分析。因此，僅能理解特定時間點內公務人員配適度、交換互動經驗對其工作滿意程度的影響，無法追蹤公務人員的行為、態度、或其他變數隨著時間的變化，也不能理解這些變化的趨勢和原因。未來如有相關研究，應該要可以從公務員剛開始進到特定職位進行測量，然後，逐步追蹤，個人是否會因為互動經驗的好壞，而逐步改變個人的認知，不論是配適度或是工作態度。

第二，由於本文使用二手資料，問卷的題目可能並不完全符合本文研究目的，無法涵蓋本文想要調查的所有方面。舉例來說，在發聲行為的部分，不同的組織脈絡有各式各樣不同的發聲行為樣態，包含有對組織或是工作內容提出創新的想法或建議、純粹表達對組織或是工作的不滿以及舉報組織內部非法、不道德的行為，或不當活動等面向。不過，受制於二手資料的問卷題目，本文僅能就舉報行為此單一面向做為衡量公務人員發聲行為方式，並未包含到其他方面。因此，研究結果可能不如預期，涵蓋的面向也不夠廣泛。

最後，從同一個時間點測量，本文僅能了解發聲行為和工作滿意度之間相關性，不能確切知道兩者間的先後順序，究竟是發聲行為導致高程度的工作滿意；抑或是高程度的工作滿意促使發聲行為。

貳、未來研究方向

根據上述研究限制，本文認為，未來的研究方向可以朝著透過長時間問卷調查數據以建立研究庫的目標前進。透過長時間的調查，有多個時間點的數據，除了能夠更好地理解公務人員行為和態度的變化，觀察這些變化的趨勢和原因之外，還能夠提供更強的因果關係證據，以確定特定因素和結果之間的先後關係。

除此之外，由於未來新進公務人員將會是 Z 世代（Generation Z）的人群，Z 世代人群在職場上通常希望有參與感，喜歡參與決策過程，並且希望自己的意見被重視。他們可能更願意在一個開放式的工作環境中工作，而不是傳統的階層式組織中。因此，未來的研究可以新增組織層次的變數，考慮所屬組織的特質，如

何影響個人的工作態度。例如組織是否提供個人參與的制度？是否能夠開溝通會，使個人得以直抒己見？以檢驗參與制度是否能影響個人對於工作的滿意程度。

最後，本研究新增個人期望落差的變數，不過分析結果不如預期，筆者認為，未來研究若想討論公務人員所認為成功的職涯發展與自己在組織中所表現出的特質之間的差異，應該透過問卷直接詢問受訪者是否有落差，方能更直接地呈現出受訪者的意見，研究結果可能會有所不同。

第三節 政策建議

本文主張，配適度以及交換互動經驗都會影響個人的工作滿意度，其中，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的社會交換關係可以補充配適度和工作滿意度之間的關係。使用經驗證據分析的結果也支持相關的論述，特別是，組織正義的感知似乎能夠有效地提高個人的工作滿意度。這也說明了，雖然以我國文官分發制度，個人不見得能夠自由選擇進入到最配適的機關組織，而機關組織也未必能夠挑選到最配適的組織成員。但是，公務機關仍可以在既有制度環境下，選擇採行特定的管理策略，在提升個人組織正義感知的情況下，同步提升組織成員的工作滿意度，並有機會降低年輕世代的離職傾向。

本文根據前述研究發現，提出以下三點有助於公部門提升公務人員工作滿意度之管理建議。首先，組織機關應該落實公平的獎懲制度。根據研究結果，組織和個人之間的互動經驗相較於配適度，對於我國公務人員的工作滿意程度具有更為關鍵和持久的影響。因此，組織應重視建立公平正義的工作環境，同時注重促進積極的人際互動體驗，以提升公務人員對工作的滿意程度。

目前我國公務人員之薪水、退休制度在各種法規的規範之下，能夠調整之空間相當有限，又為因應瞬息萬變的社會和經濟環境及人口結構高齡化所帶來的衝擊，目前我國新進公務人員退撫制度自 2023 年開始，確定改為「確定提撥制」，在此情況之下，陞遷作為工作重要的激勵因素，對於公務人員的影響甚巨。陞遷機會受到考績影響，因此，若組織機關能使公務人員的考績公平地反映其於工作

上的表現，並且使公務人員認為績效評量程序很適當，將有助於提升公務人員的工作滿意程度。

其次，組織機關應該建立一個健康的工作環境，拉近公務人員與主管之間的距離。高權力距離可能塑造僵化的職場環境，並使公務人員與主管缺乏互動和溝通。本文認為，公務機關應該建立開放和透明的溝通管道，鼓勵基層公務人員提出問題、建議和意見。主管必須傾聽，並給予回饋，這樣可以促進雙方的理解。如果公務人員不敢發聲，則應以匿名的方式，將公務人員的意見傳達給主管，建構一個平台討論工作進展、問題和挑戰，共同尋求解決方案。透過與主管之間良好的互動，將有益於提升公務人員的工作滿意程度。

尤其，未來多數公務人員將會屬於 Z 世代，與 X 世代和 Y 世代的人不同，Z 世代的人通常更加希望工作有意義，對工作的彈性和自主性有較高期望；X 世代和 Y 世代在工作態度上可能更加強調職業發展和工作穩定性，Z 世代公務人員的需求，與 X 世代和 Y 世代的人不同，所以，強化個人與組織和主管之間的溝通，鼓勵公務人員就工作內容提出建議，將有助於 Z 世代的公務人員更好的掌握工作自主性，可能是降低離職率的方法之一。

參考文獻



壹、中文

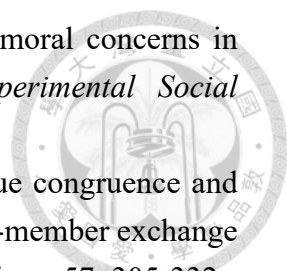
- 考試院 (2022)。〈從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃 (AO010001)〉【原始數據】取自中央研究院人文社會科學研究中心調查研究專題中心學術調查研究資料庫。
- 何瑞枝、蔡啟通 (2018)。〈不當督導與員工建言行為：建言效能的中介與政治技能的調節效果〉，《管理學報》，35(3)：355-382。
- 何瑞枝、蔡啟通、張瓊誼 (2017)。〈知覺主管神經質特性是否影響員工建言：以情緒耗竭、主管認同及自我效能為中介變數〉，《北商學報》，32：1-26。
- 余舜基 (2016)。〈組織正義、工作滿意度與工作績效關係之研究——以臺灣光電產業為例〉，《社會研究學報》，2(2)：101-120。
- 吳宗憲 (2012)。〈臺南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究--以個人/組織配適度作為調節變項〉，《公共行政學報》，43：91-126。
- 呂佳螢 (2013)。〈組織權力、組織透明度與組織正義和政府績效之影響性研究〉，《文官制度季刊》，5(2)：93-120。
- 李啓誠、李亮君 (2022)。〈從公平理論觀點探討軍隊組織公平對待對工作士氣之影響〉，《全球商業經營管理學報》，14：57-71。
- 卓正欽、郭宏偉 (2015)。〈組織公平與組織公民行為之關係：以工作滿足為中介變數〉，《管理資訊計算》，4(1)：263-276。
- 卓正欽、劉振緯 (2015)。〈組織公平與組織公民行為：情感型組織承諾的中介角色〉，《明新學報》，41(1)：121-134。
- 林惠彥、高旭繁、馮輝棋 (2013)。〈同酬也要同工：組織公平知覺對國小教師的職家衝突與後果之調節〉，《商略學報》，5(2)：137-152。
- 紀乃文、石蕙菱、郭智涵 (2015)。〈建言或諫言？探討員工正、負向心情與建言行為的關係：轉換型與交易型領導的干擾效果〉，《管理學報》，32(1)：43-68。
- 紀乃文、李學佳 (2018)。〈員工為何建言？探討員工利社會動機與印象管理動機對建言行為的影響：求成型焦點、情感性組織承諾與公民行為壓力的干擾效果〉，《管理學報》，35(1)：1-25。
- 張國偉、葉一璋、黃英哲 (2020)。〈公務員情緒勞務、知覺組織支持對工作滿意度之影響：以新北市基層戶政人員為例〉，《中華行政學報》，26：47-63。
- 莊璦嘉、蘇弘文 (2005)。〈主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討〉，《人力資源管理學報》，5(1)：1-27。
- 許境頤、余芷瑩 (2019)。〈個人的生涯調適力對其建言行為之影響--以調節焦

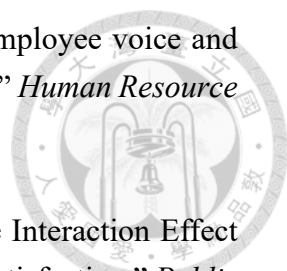
- 點理論之觀點觀之》，《管理資訊計算》，8(2)：129-150。
- 陳揚中、陳敦源、張鎧如、董祥開(2021)。〈探索臺灣公務人員追求職涯成功「為官之道」的認知：Q方法論之研究〉，《行政暨政策學報》，72：1-66。
- 陳敦源、呂佳螢(2008)。〈循證公共行政下的文官調查：台灣經驗的觀點、方法、與實務意義〉，《公共行政學報》，31：187-225。
- 陳敦源、李仲彬、張鎧如、陳玉豐、林錦鈺、簡鈺肆(2014)。〈邁向循證基礎的人力資源管理：以主客觀資料整合建立「臺灣文官調查資料庫」的經驗分享〉，《人事月刊》，56(6)：11-28。
- 陳詳衡(2012)。〈組織公平與組織公民行為關係之探討〉，《桃園創新學報》，32：327-340。
- 傅凱若、郭庭宇(2021)。〈公務人員為何沉默？公部門權力距離與員工沉默行為對工作滿意度之影響〉，《文官制度季刊》，13(1)：35-66。
- 曾耀煌、溫永松、羅翊瑄、周碩雄(2013)。〈桃園國際機場組織公平、信任、工作滿意度對組織公民行為之影響〉，《東海學報》，54：61-79。
- 游子正、董祥開(2020)。〈公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析〉，《文官制度季刊》，12(3)：45-86。
- 黃啟雯、李丁文、李珠華(2014)。〈組織公平對門市銷售人員人格特質與工作滿足影響之干擾效果〉，《華人前瞻研究》，10(1)：29-48。
- 董祥開、張鎧如、陳敦源、陳揚中(2021)。〈「合得來」重要嗎？公務人員個人組織配適度對工作滿意度之影響〉，《社會科學論叢》，15(1)：45-84。
- 廖巍庭(2021)。〈探討國軍主管家長式領導與部屬責任感及建言行為之關係：以知覺安全氛圍為調節變項〉，《國防管理學報》，42(1)：1-20。
- 趙修華(2023)。〈公務人員關係型心理契約、工作滿意度與離職傾向關聯之研究〉，《中國行政評論》，29(1)：32-59。
- 鄭仁偉、郭智輝(2004)。〈個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究〉，《人力資源管理學報》，4(4)：85-104。
- 盧偉斯、蔡沐純(2020)。〈基層警察人員組織公平知覺之探討—兼論與離職傾向的關係〉，《警察行政管理學報》，16：85-102。
- 譚兆偉、盧建中(2010)。〈組織成員的工作價值觀、工作投入與工作滿意度關聯性之研究--以國軍文官為例〉，《國防雜誌》，25(3)：60-77。

貳、英文

- Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., and Chiu, J. L. (2021). "The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region." *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8: 162-197.
- Abner, G., Alam, A., and Cho, H. (2022). "What is necessary for high employee engagement and satisfaction? A look at the best places to work in the Federal Government Index." *Public Administration Review*, 84(3): 1-8.
- Ahn, Y. (2022). "Mission match and organizational satisfaction: Testing the mediating role of perceived reputation." *Public Personnel Management*, 51(3): 355-379.
- Alexander, S., and Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior." *Social Justice Research*, 1: 177-198.
- Alfayad, Z., and Mohd Arif, L. S. (2017). "Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory." *International Review of Management and Marketing*, 7(1): 150-156.
- Allen, Matthew M. C. (2014). "Hirschman and Voice." In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. Freeman (eds.), *The Handbook of Research on Employee Voice*, pp. 36-51. Cheltenham and New York: Edward Elgar Press.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction." *International Journal of Business and Management*, 5(12): 102-109.
- Aziri, B. (2011). "Job satisfaction: A literature review." *Management Research and Practice*, 3(4): 77-86.
- Bae, K. B. (2023). "The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction: the role of the perceived fairness of performance evaluations." *Public Management Review*, 25(3): 601-619.
- Barrick, M. R., and Parks-Leduc, L. (2019). "Selection for Fit." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 171-193.
- Bashshur, M. R., and Oc, B. (2015). "When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations." *Journal of Management*, 41(5): 1530-1554.
- Blau, P. M. (1964). "Justice in Social Exchange." *Sociological Inquiry*, 34: 193-206.
- Boon, C., and Biron, M. (2016). "Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange." *Human Relations*, 69(12): 2177–2200.
- Brewer, G. A. (2005). "In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 505-527.

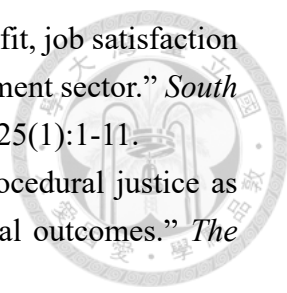
- 
- Bright, L. (2008). "Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?" *The American Review of Public Administration*, 38(2): 149-166.
- Caillier, J. G. (2013). "Do Employees Feel Comfortable Blowing the Whistle When Their Supervisors Practice Transformational Leadership?" *International Journal of Public Administration*, 36(14): 1020-1028.
- Cassematis, P. G., and Wortley, R. (2013). "Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors." *Journal of Business Ethics*, 117(3): 615-634.
- Chen, P., Sparrow, P., and Cooper, C. (2016). "The relationship between person-organization fit and job satisfaction." *Journal of Managerial Psychology*, 31(5): 946-959.
- Chen, X.-P., and Chen, C. C. (2004). "On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development." *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 305-324.
- Cheung, M. F. Y., Wu, W.-P., Chan, A. K. K., and Wong, M. M. L. (2009). "Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction." *Journal of Business Ethics*, 88: 77-89.
- Choi, S. (2011). "Organizational justice and employee work attitudes: The Federal case." *The American Review of Public Administration*, 41(2): 185-204.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., and Battaglio, R. P. (2018). "Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study." *Public Management Review*, 20(8): 1101-1124.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., and Roman, P. (2005). "Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models." *Social Justice Research*, 18: 391-409.
- Coleman, S., and Brewer, G. A. (2000). "Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3): 511-532.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Cox, A., Zagelmeyer, S., and Marchington, M. (2006). "Embedding employee involvement and participation at work." *Human Resource Management Journal*, 16(3): 250-267.
- Davis, R. S. (2013). "Unionization and Work Attitudes: How Union Commitment Influences Public Sector Job Satisfaction." *Public Administration Review*, 73(1): 74-84.

- 
- Dungan, J. A., Young, L., and Waytz, A. (2019). "The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions." *Journal of Experimental Social Psychology*, 85(1): Article 103852.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., and Liden, R. C. (2004). "Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support." *Personnel Psychology*, 57: 305-332.
- Feeney, M. K. (2012). "Organizational Red Tape: A Measurement Experiment." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 427-444.
- Feeney, M. K., and Boardman, C. (2011). "Organizational confidence: An empirical assessment of highly positive public managers." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 673-697.
- Feeney, M. K., and Bozeman, B. (2009). "Staying late: Comparing work hours in public and nonprofit sectors." *The American Review of Public Administration*, 39(5): 459-477.
- Fernandez, S. (2008). "Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction." *Public Performance & Management Review*, 32(2): 175-205.
- Fernandez, S., and Moldogaziev, T. (2013). "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model." *Public Administration Review*, 73(3): 490-506.
- Fernandez, S., and Moldogaziev, T. (2015). "Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective." *The American Review of Public Administration*, 45(4): 375-401.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., and Billsberry, J. (2018). "Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work." *Academy of Management Journal*, 61(2): 440-461.
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Audenaert, M., and Decramer, A. (2020). "Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: A Meta-Analysis." *Public Administration Review*, 81(4): 638-651.
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S., and Ahmad, A. R. (2020). "The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction among Secondary School Teachers." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3): 1302-1310.
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L., and Zhou, X. (2021). "Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions." *Journal of Vocational Behavior*, 126: Article 103557.
- Hassan, S. (2015). "The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3): 697-719.

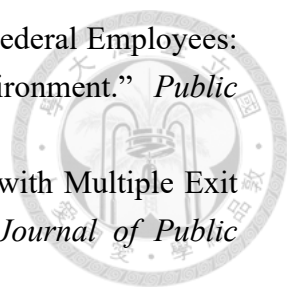
- 
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., and Teicher, J. (2011). "Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice." *Human Resource Management*, 50(1): 95–111.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Hsieh, C. (2018). "No One Can Serve Two Masters: Revisiting the Interaction Effect of Love of Money and Public Service Motivation on Job Satisfaction." *Public Performance & Management Review*, 41(4): 745-767.
- Hur, H., and Abner, G. (2023). "What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees." *Public Administration Review*. Advance online publication.
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., and Borry, E. L. (2022). "Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork." *Public Administration Review*, 82(3): 459-472.
- Jung, Y., and Takeuchi, N. (2014). "Relationships among leader-member exchange, person-organization fit, and work attitudes in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect." *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 23–46.
- Karolidis, D., and Vouzas, F. (2019). "From PSM to Helping Behavior in the Contemporary Greek Public Sector: The Roles of Organizational Identification and Job Satisfaction." *Public Performance and Management Review*, 42: 1418-1447.
- Keenan, J. P. (2002). "Whistleblowing: A study of managerial differences." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14: 17-32.
- Kim, J., and Wiggins, M. E. (2011). "Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?" *Public Administration Review*, 71(5): 728-739.
- Kim, S. (2002). "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership." *Public Administration Review*, 62(2): 231–241.
- Kim, S. (2005). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S. (2012). "Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes." *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., and Sprinkle, T. A. (2017). "Is It the Job or the Support? Examining Structural and Relational Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention for Nonprofit Employees." *Nonprofit and Voluntary*

Sector Quarterly, 46(3): 652-671.

- Ko, J., and Hur, S. (2014). "The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory." *Public Administration Review*, 74(2): 176-187.
- Lambert, L. S., Bingham, J. B., and Zabinski, A. (2020). Affective commitment, trust, and the psychological contract: Contributions matter, too! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2): 294-314.
- Langer, J., Feeney, M. K., and Lee, S. E. (2019). "Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments." *Review of Public Personnel Administration*, 39(1): 135-155.
- Lavena, C. F. (2016). "Whistle-blowing: Individual and organizational determinants of the decision to report wrongdoing in the federal government." *American Review of Public Administration*, 46(1): 113-136.
- Lee, H. W. (2020). "A career stage analysis of the US federal employees' job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview." *Review of Public Personnel Administration*, 40(4): 717-742.
- Lee, S.-Y., and Hong, J. H. (2011). "Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance." *Public Administration Review*, 71(6): 870-879.
- Lee, S.-Y., and Whitford, A. B. (2008). "Exit, Voice, Loyalty, and Pay: Evidence from the Public Workforce." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 647-671.
- Liang, J., Farh, C. I. C., and Farh, J. L. (2012). "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination." *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Lin, X., Lam, L. W., and Zhang, L. L. (2020). "The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self." *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3): 587-607.
- Liu, B., Liu, J., and Hu, J. (2010). "Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector." *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(5): 615-625.
- Liu, B., Tang, T. L. P., and Yang, K. (2015). "When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person-Organization Fit and Needs-Supplies Fit." *Public Management Review*, 17(6): 876-900.
- Liu, B.-C., and Tang, T. L.-P. (2011). "Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector." *Public Administration Review*, 71(5): 718-727.

- 
- Maloba, M. N., and Pillay-Naidoo, D. (2022). "Person-organization fit, job satisfaction and intention to leave in the South African social development sector." *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1):1-11.
- McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes." *The Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Mesmer-Magnus, J. R., and Viswesvaran, C. (2005). "Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation." *Journal of Business Ethics*, 62: 277-297.
- Mishra, P. K. (2013). "Job satisfaction." *Journal of Humanities and Social Science*, 14(5): 45-54.
- Morrison, E. W. (2023). "Employee voice and silence: Taking stock a decade later." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10: 79-107.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S., and Kamdar, D. (2011). "Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice." *Journal of Applied Psychology*, 96(1): 183–191.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., and Martin, C. L. (1998). "A multilevel analysis of procedural justice context." *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131-141.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., and Tse, H. H. (2015). "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda." *International Journal of Management Reviews*, 17(3): 382-400.
- Moynihan, D. P., and Pandey, S. K. (2008). "The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 205-227.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior." *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556.
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., and Shin, K.-H. (2014). "Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America." *Personnel Psychology*, 67(1): 99–152.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L., and Wise, L. R. (1990). "The motivational bases of public service." *Public Administration Review*, 50: 367-373.

- 
- Pitts, D., Marvel, J., and Fernandez, S. (2011). "So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. federal employees." *Public Administration Review*, 71(5): 751-760.
- Prysmakova, P. (2021). "Contact with citizens and job satisfaction: expanding person-environment models of public service motivation." *Public Management Review*, 23(9): 1339-1358.
- Rubin, E. V. (2009). "The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defense." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1): 125-143.
- Sabharwal, M. (2015). "From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2): 399–426.
- Sims, R. L., and Keenan, J. P. (1998). "Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables." *Journal of Business Ethics*, 17: 411-421.
- Song, J., He, C., Wu, W., and Zhai, X. (2020). "Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship." *Current Psychology*, 39(3): 975-986.
- Taylor, J. (2018). "Internal whistle-blowing in the public service: A matter of trust." *Public Administration Review*, 78(5): 717-726.
- Teo, S. T. T., Pick, D., Xerri, M., and Newton, C. (2015). "Person-Organization Fit and Public Service Motivation in the Context of Change." *Public Management Review*, 18(5): 1-23.
- Thomas, D. C., and Au, K. (2002). "The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction." *Journal of International Business Studies*, 33: 309–326.
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., and Caza, B. (2009). "Making sense of whistleblowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs." *Business Ethics Quarterly*, 19: 553-586.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity." *Academy of Management Journal*, 41(1): 108–119.
- van Vianen, A. E. M. (2018). "Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 75-101.
- Vigoda-Gadot, E., and Meiri, S. (2008). "New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel." *Public Administration*, 86(1): 111-131.

- 
- Wang, T. K., and Brower, R. S. (2019). "Job Satisfaction Among Federal Employees: The Role of Employee Interaction with Work Environment." *Public Personnel Management*, 48(1): 3-26.
- Whitford, A. B., and Lee, S.-Y. (2015). "Exit, Voice, and Loyalty with Multiple Exit Options: Evidence from the US Federal Workforce." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2): 373-398.
- Wood, S. J., and Wall, T. D. (2007). "Work enrichment and employee voice in human resource management performance studies." *International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1335–1372.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., and Isett, K. R. (2013). "Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change." *Public Administration Review*, 73(5): 738-747.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., and Cheng, W. (2015). "Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China." *Employee Relations*, 37(1): 66-82.

附 錄



表 6 公務職場類型與 Q 語句對照表格

類型	敘述	編碼方式	有助於公務人員之職涯發展特性
團隊整合型	強調團隊與跨部門的溝通、協調與整合，重視危機或緊急事件的管理與應對能力。強調正向人際關係的經營，善於鼓舞士氣、具備團隊精神。	1 = 最符合自己 2 = 符合程度排第 2 3 = 符合程度排第 3 4 = 符合程度排第 4 5 = 符合程度排第 5 6 = 最不符合自己	具備整合與協調各方勢力的能耐 (+5)
			危機管理能力 (+5)
			良好的人際關係 (+4)
			面對問題時能夠勇於突破限制 (+4)
			具備良好的個人操守與品格 (+4)
			具團隊精神，體諒同事需求並主動協助 (+3)
			保持身體健康 (+3)
			具備專業實務的知識與能力 (+3)
			工作時能對同仁表下出積極正面的心情，鼓舞士氣 (+3)
	善於交際且面面俱到，除了重視工		善於交際、面面俱到 (+5)
			尋求有力人士的關說 (+5)

交際 關係 型	作績效的表現外，也能適時利用裙帶關係例如有力人士的關說或吸引長官注意讓自己有更好的發展機會。		吸引長官的注意，成為國王人馬 (+4)
			講求績效、追求貢獻 (+4)
			任職於都會型的單位 (+4)
			具備整合與協調各方勢力的能耐 (+3)
			亮眼的學歷背景，血統純正 (+3)
			良好的人際關係 (+3)
			良好的情緒管理 (+3)
品牌 經營 型	熱衷於職務，認真投入工作。願意承擔具挑戰性或能見度高的業務，以專業知識與能力勇於突破限制。會特別留意自己是否建立了良好的個人口碑。		建立良好的個人口碑 (+5)
			熱衷其職務，認真投入工作 (+5)
			具備專業實務的知識與能力 (+4)
			承擔的業務具有挑戰性、能見度高 (+4)
			面對問題時能夠勇於突破限制 (+4)
			勇於任事，承擔責任 (+3)
			良好的人際關係 (+3)

			服從指揮領導，遵照上級的眼色行事 (+3)
			命中有餘蔭 (+3)
保守 務實 型	具備專業實務的知識與能力，以求在工作上能公正無私恪守法紀。重視如何趨吉避凶，因此平時安分守己、服從上級眼色，但必要時也不排斥尋求有力人士的關說。		具備專業實務的知識與能力 (+5)
			公正無私，恪守法紀 (+5)
			良好的人際關係 (+4)
			安分守己，趨吉避凶 (+4)
			知識管理與經驗傳承 (+4)
			服從指揮領導，遵照上級的眼色行事 (+3)
			良好的情緒管理 (+3)
			尋求有力人士的關說 (+3)
			逢迎拍馬、巴結奉承 (+3)
策略 領導 型	重視各種高階主管核心職能與專業知能的學習。除了具備優秀的領導與決策能力外，也善於議題分析		優秀的領導與決策能力 (+5)
			政策規劃與執行能力 (+5)
			具備專業實務的知識與能力 (+4)
			具備整合與協調各方勢力的能耐 (+4)

	與規劃政策，並能落實政策的溝通與執行。		面對問題時能夠勇於突破限制 (+4)
			承擔的業務具有挑戰性、能見度高 (+3)
			善於議題分析與政策溝通 (+3)
			危機管理能力 (+3)
			講求績效、追求貢獻 (+3)
管家 侍從 型	面對長官時會特別留意一些表面工夫，並自居配角不強出鋒頭。除了服從機關長官的指揮領導外，也會試著以各種方法吸引長官注意，最好能成為國王人馬。		自居配角，不強出鋒頭 (+5)
			對表面工夫的重視 (+5)
			服從指揮領導，遵照上級的眼色行事 (+4)
			吸引長官的注意，成為國王人馬 (+4)
			逢迎拍馬、巴結奉承 (+4)
			良好的人際關係 (+3)
			累積足夠的年資 (+3)
			具備整合與協調各方勢力的能耐 (+3)
			講求績效、追求貢獻 (+3)

表 7 變數說明與編碼方式

變數 類型	變數 構面	變數 名稱	題號和題幹		編碼方式
依變	工作	廣義	52	整體來說，我很滿意我目前工作環	本變數為連續變數：

數	滿意度	工作滿意度		境中的硬體設施	1=非常不同意
			53	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	2=不同意
			54	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3=稍微不同意
			55	整體來說，我很滿意目前機關的領導風格	4=稍微同意
			56	整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	5=同意
		整體工作滿意度	57	整體來說，我很滿意我目前的工作	6=非常同意
			53	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	若 Cronbach's alpha ≥ 0.7 會把相關題組加總平均
		陞遷滿意度			
自變數	個人—組織配適度	技能相符	1	我的才能可以在工作上得到發揮	本變數為連續變數： 1=非常不同意 2=不同意 3=稍微不同意 4=稍微同意 5=同意 6=非常同意 若 Cronbach's alpha ≥ 0.7 會把相關題組加總平均
			2	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	
			4	我的工作績效能夠獲得主管肯定	
		工作生活平衡	14	我的工作使得我沒有時間陪家人（反向題）	
			15	為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修（反向題）	
			17	我的工作負荷量是合理的	
		多樣性支持	78	我的機關很重視工作場域的多樣性	
			79	我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性	
			80	我的主管與不同背景的員工都相處得宜	
		組織認同	74	我認為我的機關中其他同仁皆有很強的向心力	
			75	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	
			76	我以身為我的機關的一份子為榮	
	組織正義	分配正義	81	我認為機關的工作指派與分工很合理	
			82	我的工作報酬與我所付出的努力相	
	組織正義	分配正義			

				稱	3=稍微不同意 4=稍微同意 5=同意 6=非常同意 若 Cronbach's alpha ≥ 0.7 會把相關題組加總平均	
			83	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的		
		程序正義	5	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	本變數為連續變數： 1=非常不同意 2=不同意 3=稍微不同意 4=稍微同意 5=同意 6=非常同意	
			77	我認為我的機關的績效評量程序很適當		
		互動正義	22	我很信任我的主管		
	發聲行為	發聲傾向	30	若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發	本變數為連續變數： 1=非常不同意 2=不同意 3=稍微不同意 4=稍微同意 5=同意 6=非常同意 若 Cronbach's alpha ≥ 0.7 會把相關題組加總平均	
			31	若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發		
			32	若我的單位出現「貪污」的情形，我會進行舉發		
		內部舉報	33	若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發	本變數為連續變數： 1=非常不同意 2=不同意 3=稍微不同意 4=稍微同意 5=同意 6=非常同意	
			外部舉報	34	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）	
				35	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）	
		控制變數	變項		類別	編碼方式
			性別	男性		本變數為類別變數： 0=女性；1=男性
				女性		
	學歷	高中及以下		本變數為類別變數： 1、2=高中及以下；3=大學；4、5=研究所及以上		
		大學				
		研究所及以上				
主管職	非主管職		本變數為類別變數：			

	主管職		0=非主管職；1=主管職
	變項衡量方式		
年資	實際填答結果		本變數為連續變數： 0=未滿一年；其餘填答 數字等同實際年資
職等			本變數為連續變數： 填答數字等同實際職等
	題號和題幹		
公共服務動機	10	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前	本變數為連續變數： 1=非常不同意
	11	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的（反向題）	2=不同意 3=稍微不同意
	12	執行公共服務對我來說是一種公民責任	4=稍微同意 5=同意
	13	我認為許多社會救助計畫是不可或缺的	6=非常同意 若 Cronbach's alpha ≥ 0.7 會把相關題組加總平均

表 8 未排除共同遺漏值之描述性統計

工作滿意度								
變數名稱	題號和題幹		N	遺漏值	平均數	標準差	最大值	最小值
廣義工作滿意度	52	整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	3661	59	4.02	1.14	6	1
	53	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	3661	59	3.69	1.24	6	1
	54	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3661	59	3.81	1.24	6	1
	55	整體來說，我很滿意目前機關的領導風格	3661	59	4.11	1.17	6	1
	56	整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	3661	59	4.03	1.18	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.805）		3661	59	3.93	0.90	6	1
整體工作滿意度	57	整體來說，我很滿意我目前的工作	3661	59	4.25	1.00	6	1
陞遷滿意度	53	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3661	59	3.69	1.24	6	1

個人組織配適度								
技能相符	1	我的才能可以在工作上得到發揮	3661	0	4.59	0.95	6	1
	2	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	3661	0	4.47	0.92	6	1
	4	我的工作績效能夠獲得主管肯定	3661	0	4.60	0.95	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.597)		3661	0	4.55	0.70	6	1
工作生活平衡	14	我的工作使得我沒有時間陪家人 (反向題)	3661	0	3.52	1.28	6	1
	15	為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修 (反向題)	3661	0	3.50	1.29	6	1
	17	我的工作負荷量是合理的	3661	0	3.93	1.21	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.639)		3661	0	3.65	0.96	6	1
多樣性支持	78	我的機關很重視工作場域的多樣性	3661	108	4.23	0.99	6	1
	79	我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性	3661	108	4.00	1.02	6	1
	80	我的主管與不同背景的員工都相處得宜	3661	108	4.36	1.06	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.788)		3661	108	4.19	0.86	6	1
組織認同	74	我認為我的機關中其他同仁皆有很強的向心力	3661	108	3.97	1.09	6	1
	75	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	3661	108	4.41	1.02	6	1
	76	我以身為我的機關的一份子為榮	3661	108	4.52	0.96	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.74)		3661	108	4.30	0.83	6	1
個人期望落差	團隊整合型		1254		0.98	0.02	1.00	0.71
	交際關係型		197		0.97	0.03	1.00	0.84
	品牌經營型		920		0.98	0.02	1.00	0.75
	保守務實型		641		0.97	0.02	1.00	0.82
	策略領導型		349		0.98	0.01	0.99	0.83
	管家侍從型		127		0.95	0.04	0.99	0.74

	總和		3661	173	0.98	0.02	1.00	0.71
不符合的 個人期望 落差	團隊整合型		103		0.92	0.05	0.95	0.72
	交際關係型		752		0.94	0.03	0.99	0.64
	品牌經營型		160		0.92	0.03	0.96	0.79
	保守務實型		420		0.90	0.05	0.97	0.70
	策略領導型		277		0.93	0.02	0.96	0.81
	管家侍從型		1776		0.95	0.02	1.00	0.71
	總和		3661	173	0.94	0.04	1.00	0.64
組織正義								
分配正義	81	我認為機關的工作指派與分工很合理	3661	108	3.67	1.19	6	1
	82	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	3661	108	4.00	1.14	6	1
	83	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	3661	108	4.19	1.02	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.829)		3661	108	3.95	0.96	6	1
程序正義	5	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	3661	0	4.19	1.14	6	1
	77	我認為我的機關的績效評量程序很適當	3661	108	3.93	1.09	6	1
	平均		3661	108	4.07	0.98	6	1
互動正義	22	我很信任我的主管	3661	32	4.41	1.10	6	1
發聲行為								
舉報傾向	30	若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發	3661	32	3.67	1.11	6	1
	31	若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發	3661	32	4.09	1.10	6	1
	32	若我的單位出現「貪污」的情形，我會進行舉發	3661	32	4.42	1.11	6	1
	平均 (Cronbach's alpha=0.864)		3661	32	4.06	0.98	6	1
內部舉報	33	若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發	3661	32	4.25	1.11	6	1

外部舉報	34	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）	3661	32	4.01	1.19	6	1
	35	若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）	3661	32	2.69	1.17	6	1
	平均		3661	32	3.35	0.95	6	1
控制變數								
公共服務動機	10	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	3661	0	4.92	0.83	6	1
	11	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。（反向題）	3661	0	4.34	1.15	6	1
	12	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	3661	0	5.02	0.76	6	1
	13	我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。	3661	0	4.97	0.87	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.56）		3661	0	4.81	0.60	6	1
年資			3661	194	10.2	9.56	46	0
職等			3661	215	6.44	2.01	13	1
變數名稱	類別		樣本數		遺漏值		數量	
性別	男性		3661		179		1516	
	女性		3661				1966	
學歷	高中及以下		3661		179		634	
	大學		3661				1720	
	研究所及以上		3661				1128	
主管職	主管職		3661		185		778	
	非主管職		3661				2698	
機關	中央		3661		0		1777	
	地方		3661				1884	

圖 6 技能相符和分配正義對工作滿意度的交互作用影響

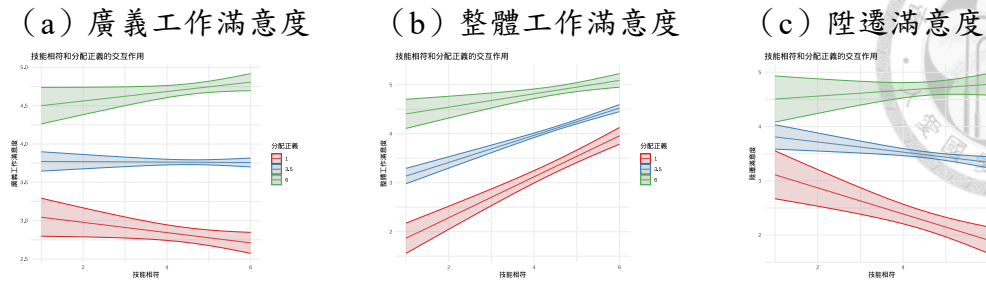


圖 7 技能相符和程序正義對工作滿意度的交互作用影響

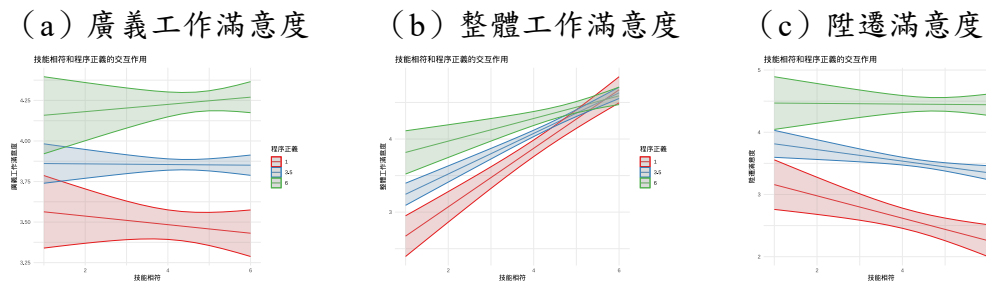


圖 8 技能相符和互動正義對工作滿意度的交互作用影響

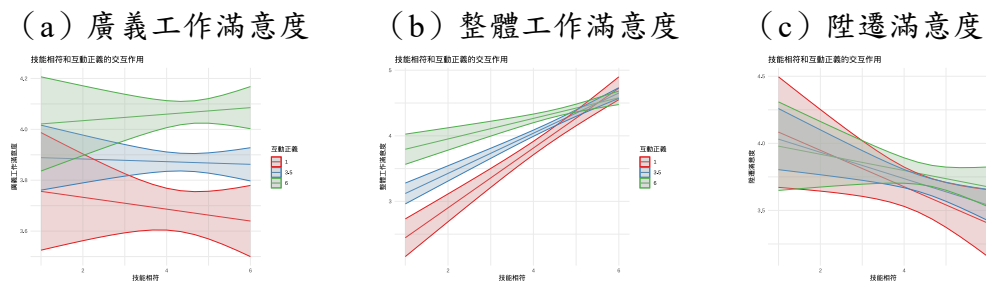


圖 9 工作生活平衡和分配正義對工作滿意度的交互作用影響

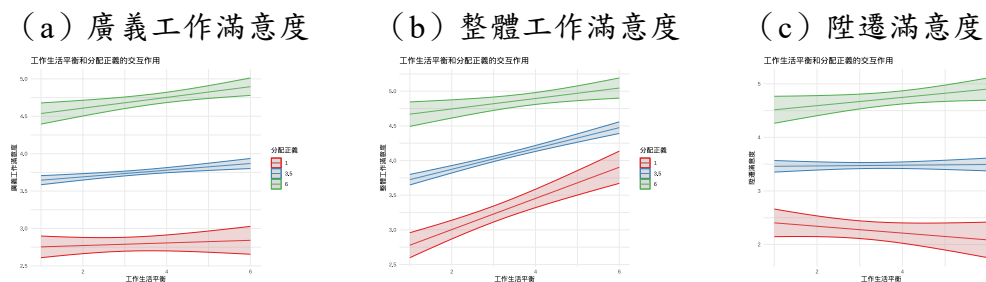


圖 10 工作生活平衡和程序正義對工作滿意度的交互作用影響

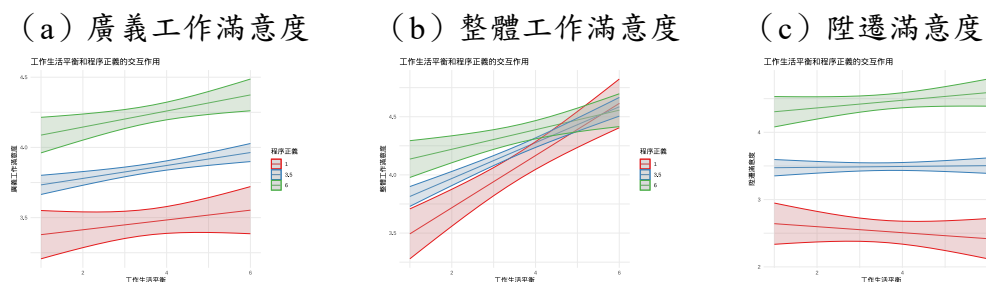


圖 11 工作生活平衡和互動正義對工作滿意度的交互作用影響

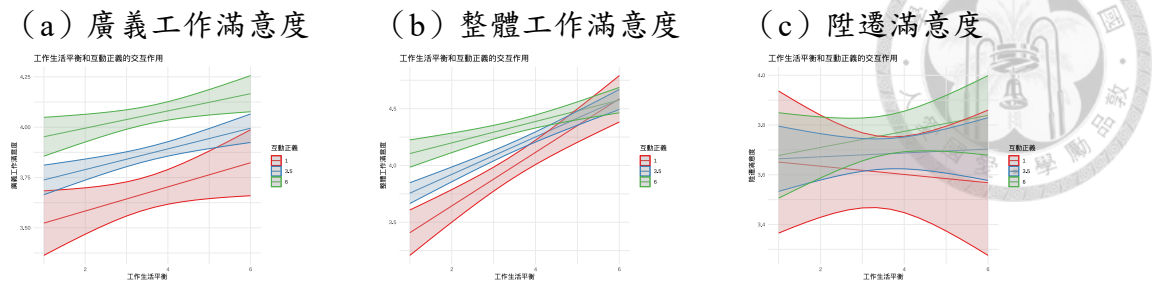


圖 12 多樣性支持和分配正義對工作滿意度的交互作用影響

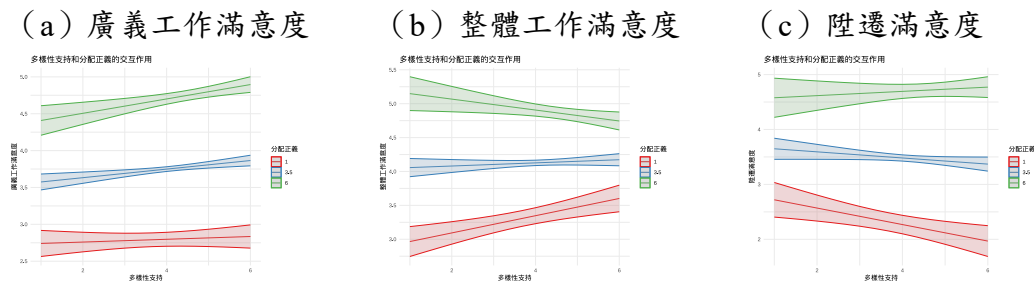


圖 13 多樣性支持和程序正義對工作滿意度的交互作用影響

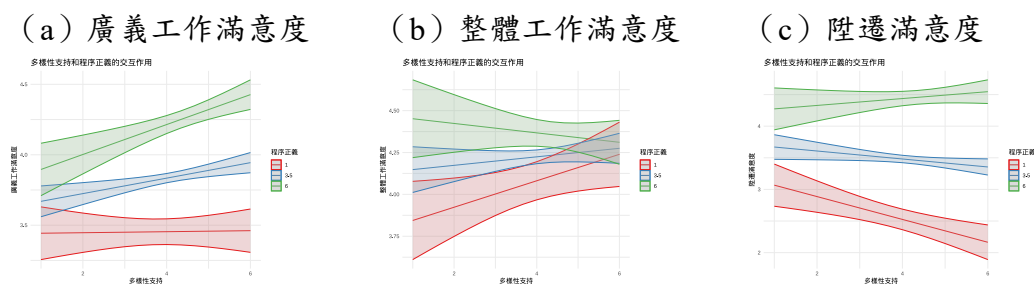


圖 14 多樣性支持和互動正義對工作滿意度的交互作用影響

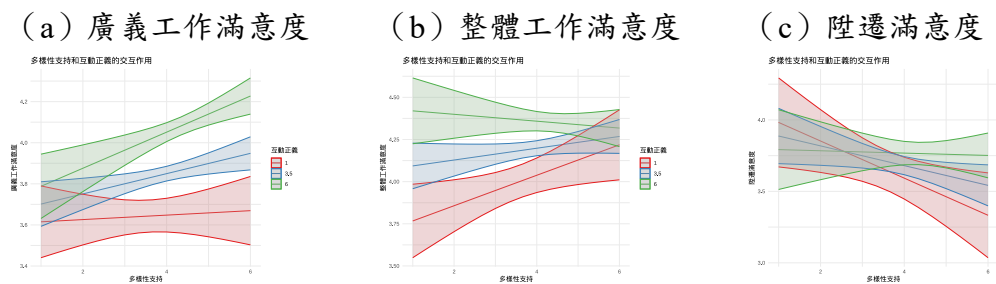


表 9 技能相符和組織正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.109** (0.046)	0.486*** (0.058)	-0.313*** (0.083)
工作生活平衡	0.062*** (0.011)	0.158*** (0.013)	0.024 (0.019)
多樣性支持	0.055*** (0.017)	0.027 (0.021)	-0.084*** (0.030)
組織認同	0.182*** (0.017)	0.278*** (0.021)	-0.025 (0.030)
符合的個人期望落差	0.651 (0.467)	-1.183** (0.582)	1.166 (0.834)
不符的個人期望落差	-0.186 (0.289)	-0.249 (0.361)	0.151 (0.517)
組織正義	0.518*** (0.056)	0.733*** (0.070)	0.657*** (0.100)
舉報傾向	-0.030* (0.015)	0.011 (0.019)	-0.015 (0.027)
內部舉報	0.026** (0.013)	-0.046*** (0.016)	0.008 (0.022)
外部舉報	0.009 (0.012)	-0.007 (0.015)	0.029 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.055*** (0.020)	0.015 (0.025)	-0.064* (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.037 (0.023)	-0.007 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.033 (0.028)	0.093*** (0.035)	0.025 (0.050)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.051** (0.026)	0.031 (0.032)	0.173*** (0.046)
年資	-0.003*** (0.001)	0.0004 (0.001)	-0.008*** (0.002)
職等	0.046***	0.008	0.062***



	(0.006)	(0.007)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.043** (0.020)	0.038 (0.025)	-0.096*** (0.036)
公共服務動機	-0.080*** (0.018)	-0.033 (0.022)	-0.122*** (0.032)
技能相符:組織正義	0.024** (0.012)	-0.066*** (0.015)	0.062*** (0.021)
常數項	0.320 (0.465)	0.040 (0.579)	0.621 (0.829)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.619	0.528	0.363
Adjusted R ²	0.617	0.525	0.359
Residual Std. Error (df = 3420)	0.552	0.687	0.985
F Statistic (df = 19; 3420)	292.429***	201.342***	102.529***
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01		

表 10 工作生活平衡和組織正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.022 (0.017)	0.244*** (0.021)	-0.086*** (0.031)
工作生活平衡	0.048 (0.041)	0.330*** (0.052)	-0.091 (0.074)
多樣性支持	0.056*** (0.017)	0.024 (0.021)	-0.082*** (0.030)
組織認同	0.182*** (0.017)	0.283*** (0.021)	-0.029 (0.030)
符合的個人期望	0.572 (0.466)	-1.002* (0.580)	0.982 (0.831)
不符的個人期望	-0.223 (0.289)	-0.151 (0.360)	0.056 (0.516)
組織正義	0.611*** (0.040)	0.588*** (0.049)	0.834*** (0.071)
舉報傾向	-0.028* (0.015)	0.008 (0.019)	-0.012 (0.027)
內部舉報	0.025** (0.013)	-0.043*** (0.016)	0.005 (0.022)
外部舉報	0.009 (0.012)	-0.008 (0.015)	0.030 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.053*** (0.020)	0.011 (0.025)	-0.060* (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.037 (0.023)	-0.009 (0.029)	-0.079* (0.041)
高中及以下	0.035 (0.028)	0.086** (0.035)	0.031 (0.050)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.051** (0.026)	0.031 (0.032)	0.173*** (0.046)
年資	-0.003*** (0.001)	0.00002 (0.001)	-0.008*** (0.002)
職等	0.046***	0.007	0.064***



機關 (對照組：地方機關)	(0.006)	(0.008)	(0.011)
中央機關	-0.044** (0.020)	0.039 (0.025)	-0.098*** (0.036)
公共服務動機	-0.077*** (0.018)	-0.040* (0.022)	-0.115*** (0.032)
工作生活平衡:組	0.004 (0.010)	-0.044*** (0.013)	0.029 (0.018)
織正義	0.080 (0.460)	0.288 (0.574)	0.241 (0.822)
常數項			
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.619	0.527	0.362
Adjusted R ²	0.616	0.524	0.358
Residual Std. Error (df = 3420)	0.552	0.688	0.986
F Statistic (df = 19; 3420)	291.893***	200.450***	102.034***
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01		

表 11 多樣性支持和組織正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.020 (0.017)	0.243*** (0.021)	-0.083*** (0.031)
工作生活平衡	0.063*** (0.011)	0.157*** (0.013)	0.025 (0.019)
多樣性支持	-0.034 (0.040)	0.161*** (0.050)	-0.290*** (0.071)
組織認同	0.179*** (0.017)	0.283*** (0.021)	-0.032 (0.030)
符合的個人期望落差	0.762 (0.472)	-1.246** (0.589)	1.398* (0.842)
不符的個人期望落差	-0.165 (0.290)	-0.232 (0.362)	0.188 (0.517)
組織正義	0.525*** (0.044)	0.589*** (0.055)	0.705*** (0.079)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.008 (0.019)	-0.013 (0.027)
內部舉報	0.026** (0.013)	-0.045*** (0.016)	0.008 (0.022)
外部舉報	0.008 (0.012)	-0.005 (0.015)	0.027 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.055*** (0.020)	0.012 (0.025)	-0.063* (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.037 (0.023)	-0.008 (0.029)	-0.079* (0.041)
高中及以下	0.034 (0.028)	0.089*** (0.035)	0.027 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.052** (0.026)	0.030 (0.032)	0.174*** (0.046)
年資	-0.003*** (0.001)	0.0002 (0.001)	-0.008*** (0.002)
職等	0.046***	0.008	0.063***



	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.043** (0.020)	0.038 (0.025)	-0.095*** (0.036)
公共服務動機	-0.083*** (0.018)	-0.034 (0.022)	-0.127*** (0.032)
多樣性支持:組織	0.024**	-0.037***	0.057***
正義	(0.010)	(0.012)	(0.017)
常數項	0.173 (0.446)	0.623 (0.556)	0.197 (0.796)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.619	0.527	0.363
Adjusted R ²	0.617	0.524	0.360
Residual Std. Error (df = 3420)	0.552	0.689	0.985
F Statistic (df = 19; 3420)	292.733***	200.150***	102.684***

Note:

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

表 12 技能相符和分配正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.093** (0.043)	0.474*** (0.054)	-0.300*** (0.077)
工作生活平衡	0.049*** (0.011)	0.139*** (0.014)	0.017 (0.020)
多樣性支持	0.058*** (0.017)	0.024 (0.021)	-0.057* (0.030)
組織認同	0.182*** (0.017)	0.277*** (0.021)	-0.029 (0.030)
符合的個人期望落差	0.667 (0.465)	-1.106* (0.579)	1.060 (0.828)
不符的個人期望落差	-0.187 (0.288)	-0.234 (0.359)	0.146 (0.513)
分配正義	0.265*** (0.053)	0.564*** (0.066)	0.220** (0.094)
程序正義	0.154*** (0.015)	0.055*** (0.018)	0.387*** (0.026)
互動正義	0.079*** (0.011)	0.066*** (0.014)	0.033 (0.020)
舉報傾向	-0.030** (0.015)	0.011 (0.019)	-0.022 (0.027)
內部舉報	0.030** (0.013)	-0.045*** (0.016)	0.026 (0.023)
外部舉報	0.004 (0.012)	-0.009 (0.015)	0.020 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.050** (0.020)	0.020 (0.024)	-0.057 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.002 (0.029)	-0.082** (0.041)
高中及以下	0.028 (0.028)	0.084** (0.034)	0.026 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.031 (0.024)	0.159*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	0.0003	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.041**	0.039	-0.093***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.080***	-0.037*	-0.114***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
技能相符:分配正義	0.026**	-0.056***	0.059***
	(0.011)	(0.014)	(0.020)
常數項	0.361	0.168	0.734
	(0.459)	(0.572)	(0.818)
樣本數	3,440	3,440	3,440
R ²	0.623	0.532	0.371
Adjusted R ²	0.620	0.529	0.367
Residual Std. Error	0.549	0.685	0.979
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21; 3418)	268.594***	185.233***	96.061***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 13 技能相符和程序正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.036 (0.042)	0.449*** (0.052)	-0.215*** (0.074)
工作生活平衡	0.048*** (0.011)	0.141*** (0.014)	0.016 (0.020)
多樣性支持	0.058*** (0.017)	0.024 (0.021)	-0.056* (0.030)
組織認同	0.181*** (0.017)	0.279*** (0.021)	-0.030 (0.030)
符合的個人期望落差	0.619 (0.466)	-1.113* (0.580)	1.000 (0.830)
不符的個人期望落差	-0.209 (0.288)	-0.237 (0.359)	0.119 (0.514)
分配正義	0.382*** (0.016)	0.306*** (0.020)	0.490*** (0.028)
程序正義	0.109** (0.050)	0.278*** (0.062)	0.227** (0.089)
互動正義	0.078*** (0.011)	0.065*** (0.014)	0.033 (0.020)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.011 (0.019)	-0.020 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.044*** (0.016)	0.024 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.010 (0.015)	0.021 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.048** (0.020)	0.020 (0.024)	-0.056 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	0.0001 (0.029)	-0.083** (0.041)
高中及以下	0.028 (0.028)	0.087** (0.034)	0.025 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049*	0.031	0.160***



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	0.0003	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.003	0.060***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	0.041***	0.003	0.060***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
公共服務動機	-0.078***	-0.037*	-0.111***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
技能相符:程序正義	0.010	-0.049***	0.035*
	(0.011)	(0.013)	(0.019)
常數項	0.167	0.289	0.425
	(0.456)	(0.568)	(0.812)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.532	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.529	0.366
Residual Std. Error	0.550	0.685	0.979
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21; 3418)	268.024***	184.960***	95.645***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 14 技能相符和互動正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.031 (0.042)	0.516*** (0.053)	-0.151** (0.075)
工作生活平衡	0.048*** (0.011)	0.140*** (0.014)	0.016 (0.020)
多樣性支持	0.059*** (0.017)	0.024 (0.021)	-0.055* (0.030)
組織認同	0.181*** (0.017)	0.278*** (0.021)	-0.030 (0.030)
符合的個人期望落差	0.599 (0.464)	-1.080* (0.577)	0.900 (0.828)
不符的個人期望落差	-0.217 (0.288)	-0.225 (0.358)	0.074 (0.513)
分配正義	0.382*** (0.016)	0.309*** (0.020)	0.488*** (0.028)
程序正義	0.154*** (0.015)	0.052*** (0.018)	0.386*** (0.026)
互動正義	0.046 (0.043)	0.330*** (0.053)	-0.036 (0.077)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.012 (0.019)	-0.019 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.044*** (0.016)	0.024 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.013 (0.015)	0.021 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.048** (0.020)	0.019 (0.024)	-0.053 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.002 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.029 (0.028)	0.087** (0.034)	0.027 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.030 (0.024)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	0.0003	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042**	0.042*	-0.096***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.078***	-0.032	-0.108***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
技能相符:互動正義	0.007	-0.060***	0.015
	(0.010)	(0.012)	(0.017)
常數項	0.164	-0.034	0.258
	(0.462)	(0.574)	(0.823)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.534	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.531	0.366
Residual Std. Error	0.550	0.684	0.980
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21; 3418)	267.990***	186.139***	95.445***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 15 工作生活平衡和分配正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.001 (0.017)	0.273*** (0.022)	-0.089*** (0.031)
工作生活平衡	0.007 (0.036)	0.255*** (0.045)	-0.092 (0.065)
多樣性支持	0.059*** (0.017)	0.021 (0.021)	-0.054* (0.030)
組織認同	0.180*** (0.017)	0.282*** (0.021)	-0.033 (0.030)
符合的個人期望	0.589 (0.464)	-0.941 (0.578)	0.884 (0.826)
不符的個人期望	-0.220 (0.288)	-0.164 (0.359)	0.071 (0.513)
分配正義	0.346*** (0.034)	0.408*** (0.043)	0.394*** (0.061)
程序正義	0.153*** (0.015)	0.057*** (0.018)	0.385*** (0.026)
互動正義	0.077*** (0.011)	0.069*** (0.014)	0.030 (0.020)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.009 (0.019)	-0.019 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.042*** (0.016)	0.023 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.011 (0.015)	0.022 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.047** (0.020)	0.015 (0.024)	-0.052 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.002 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.030 (0.028)	0.080** (0.034)	0.030 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.031 (0.024)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.003*** (0.001)	0.0001 (0.001)	-0.009*** (0.002)
職等	0.042*** (0.006)	0.001 (0.008)	0.061*** (0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042** (0.020)	0.040 (0.025)	-0.095*** (0.036)
公共服務動機	-0.077*** (0.018)	-0.043* (0.022)	-0.107*** (0.032)
工作生活平衡:分 配正義	0.011 (0.009)	-0.030*** (0.011)	0.028* (0.016)
常數項	0.187 (0.453)	0.477 (0.565)	0.372 (0.808)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.531	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.528	0.366
Residual Std. Error (df = 3418)	0.550	0.685	0.980
F Statistic (df = 21; 3418)	268.100***	184.268***	95.618***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 16 工作生活平衡和程序正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.001 (0.017)	0.272*** (0.022)	-0.089*** (0.031)
工作生活平衡	0.030 (0.038)	0.252*** (0.047)	-0.065 (0.067)
多樣性支持	0.059*** (0.017)	0.021 (0.021)	-0.054* (0.030)
組織認同	0.181*** (0.017)	0.281*** (0.021)	-0.032 (0.030)
符合的個人期望	0.582 (0.464)	-0.934 (0.578)	0.873 (0.826)
落差的個人期望	-0.227 (0.288)	-0.147 (0.359)	0.055 (0.513)
分配正義	0.383*** (0.016)	0.304*** (0.020)	0.491*** (0.028)
程序正義	0.137*** (0.035)	0.157*** (0.044)	0.312*** (0.063)
互動正義	0.077*** (0.011)	0.069*** (0.014)	0.029 (0.020)
舉報傾向	-0.028* (0.015)	0.009 (0.019)	-0.019 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.043*** (0.016)	0.023 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.010 (0.015)	0.021 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.047** (0.020)	0.016 (0.024)	-0.053 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.003 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.030 (0.028)	0.080** (0.034)	0.030 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.032 (0.024)	0.159*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.003***	0.00004	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042**	0.041*	-0.096***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.077***	-0.043*	-0.107***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
工作生活平衡:程序正義	0.004	-0.028**	0.020
	(0.009)	(0.011)	(0.016)
常數項	0.120	0.449	0.316
	(0.457)	(0.570)	(0.815)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.531	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.528	0.366
Residual Std. Error	0.550	0.686	0.980
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21; 3418)	267.948***	184.184***	95.507***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 17 工作生活平衡和互動正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.002 (0.017)	0.271*** (0.022)	-0.089*** (0.031)
工作生活平衡	0.063* (0.036)	0.264*** (0.045)	-0.026 (0.064)
多樣性支持	0.059*** (0.017)	0.021 (0.021)	-0.054* (0.030)
組織認同	0.182*** (0.017)	0.280*** (0.021)	-0.031 (0.030)
符合的個人期望	0.569 (0.464)	-0.995* (0.579)	0.886 (0.827)
落差的個人期望	-0.225 (0.288)	-0.128 (0.359)	0.048 (0.513)
分配正義	0.382*** (0.016)	0.306*** (0.020)	0.489*** (0.028)
程序正義	0.154*** (0.015)	0.058*** (0.018)	0.384*** (0.026)
互動正義	0.089*** (0.029)	0.168*** (0.037)	-0.004 (0.053)
舉報傾向	-0.028* (0.015)	0.009 (0.019)	-0.018 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.043*** (0.016)	0.023 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.011 (0.015)	0.021 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.047** (0.020)	0.014 (0.024)	-0.052 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.004 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.029 (0.028)	0.080** (0.034)	0.029 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.031 (0.024)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	-0.0001	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042**	0.043*	-0.096***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.076***	-0.042*	-0.106***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
工作生活平衡:互	-0.003	-0.028***	0.010
動正義	(0.008)	(0.010)	(0.014)
常數項	0.015	0.454	0.171
	(0.453)	(0.565)	(0.807)
樣本數	3,440	3,440	3,440
R ²	0.622	0.531	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.528	0.366
Residual Std. Error	0.550	0.685	0.980
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21;	267.941***	184.401***	95.423***
3418)			
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 18 多樣性支持和分配正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.001 (0.017)	0.272*** (0.022)	-0.089*** (0.031)
工作生活平衡	0.049*** (0.011)	0.138*** (0.014)	0.018 (0.020)
多樣性支持	0.003 (0.036)	0.169*** (0.045)	-0.188*** (0.064)
組織認同	0.180*** (0.017)	0.283*** (0.021)	-0.034 (0.030)
符合的個人期望落差	0.702 (0.469)	-1.238** (0.584)	1.154 (0.835)
不符的個人期望落差	-0.188 (0.288)	-0.250 (0.360)	0.149 (0.514)
分配正義	0.318*** (0.040)	0.478*** (0.049)	0.334*** (0.070)
程序正義	0.153*** (0.015)	0.056*** (0.018)	0.385*** (0.026)
互動正義	0.078*** (0.011)	0.068*** (0.014)	0.031 (0.020)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.009 (0.019)	-0.019 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.044*** (0.016)	0.025 (0.023)
外部舉報	0.004 (0.012)	-0.008 (0.015)	0.019 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.049** (0.020)	0.019 (0.024)	-0.056 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.002 (0.029)	-0.081** (0.041)
高中及以下	0.030 (0.028)	0.081** (0.034)	0.029 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.030 (0.024)	0.161*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	0.0003	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.042***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.041**	0.039	-0.093***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.080***	-0.036	-0.113***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
多樣性支持:分配	0.016*	-0.042***	0.038**
正義	(0.009)	(0.011)	(0.016)
常數項	0.142	0.612	0.238
	(0.443)	(0.552)	(0.790)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.532	0.371
Adjusted R ²	0.620	0.529	0.367
Residual Std. Error	0.549	0.685	0.979
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21;	268.314***	184.986***	95.820***
3418)			
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 19 多樣性支持和程序正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	0.001 (0.017)	0.272*** (0.022)	-0.086*** (0.031)
工作生活平衡	0.048*** (0.011)	0.140*** (0.014)	0.016 (0.020)
多樣性支持	-0.017 (0.037)	0.100** (0.046)	-0.228*** (0.066)
組織認同	0.180*** (0.017)	0.280*** (0.021)	-0.033 (0.030)
符合的個人期望落差	0.742 (0.469)	-1.083* (0.585)	1.231 (0.835)
不符的個人期望落差	-0.173 (0.288)	-0.202 (0.360)	0.178 (0.514)
分配正義	0.381*** (0.016)	0.309*** (0.020)	0.486*** (0.028)
程序正義	0.070* (0.039)	0.143*** (0.049)	0.194*** (0.069)
互動正義	0.079*** (0.011)	0.067*** (0.014)	0.034* (0.020)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.008 (0.019)	-0.020 (0.027)
內部舉報	0.029** (0.013)	-0.043*** (0.016)	0.025 (0.023)
外部舉報	0.004 (0.012)	-0.009 (0.015)	0.019 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.050** (0.020)	0.017 (0.025)	-0.057 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.032 (0.023)	-0.003 (0.029)	-0.080* (0.041)
高中及以下	0.028 (0.028)	0.083** (0.034)	0.025 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.030 (0.025)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004*** (0.001)	0.0001 (0.001)	-0.009*** (0.002)
職等	0.041*** (0.006)	0.002 (0.008)	0.061*** (0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042** (0.020)	0.041* (0.025)	-0.095*** (0.036)
公共服務動機	-0.082*** (0.018)	-0.039* (0.022)	-0.118*** (0.032)
多樣性支持:程序正義	0.021** (0.009)	-0.021* (0.011)	0.047*** (0.016)
常數項	0.175 (0.443)	0.709 (0.554)	0.304 (0.790)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.623	0.531	0.371
Adjusted R ²	0.620	0.528	0.367
Residual Std. Error (df = 3418)	0.549	0.686	0.979
F Statistic (df = 21; 3418)	268.591***	183.928***	96.054***
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			

表 20 多樣性支持和互動正義對工作滿意度之交互作用影響

	DEPENDENT VARIABLE:		
	(1) 廣義工作滿意度	(2) 整體工作滿意度	(3) 陞遷滿意度
技能相符	-0.0002 (0.017)	0.272*** (0.022)	-0.088*** (0.031)
工作生活平衡	0.049*** (0.011)	0.140*** (0.014)	0.017 (0.020)
多樣性支持	-0.005 (0.038)	0.112** (0.048)	-0.154** (0.068)
組織認同	0.179*** (0.017)	0.282*** (0.021)	-0.034 (0.030)
符合的個人期望落差	0.710 (0.469)	-1.101* (0.585)	1.065 (0.836)
不符的個人期望落差	-0.198 (0.288)	-0.187 (0.359)	0.100 (0.514)
分配正義	0.381*** (0.016)	0.310*** (0.020)	0.487*** (0.028)
程序正義	0.154*** (0.015)	0.055*** (0.018)	0.387*** (0.026)
互動正義	0.019 (0.033)	0.153*** (0.041)	-0.062 (0.059)
舉報傾向	-0.029* (0.015)	0.009 (0.019)	-0.019 (0.027)
內部舉報	0.030** (0.013)	-0.043*** (0.016)	0.024 (0.023)
外部舉報	0.005 (0.012)	-0.010 (0.015)	0.021 (0.021)
性別 (對照組:女性)			
男性	-0.047** (0.020)	0.014 (0.024)	-0.051 (0.035)
教育程度 (對照組:大學學歷)			
研究所及以上	-0.033 (0.023)	-0.001 (0.029)	-0.082** (0.041)
高中及以下	0.028 (0.028)	0.083** (0.034)	0.027 (0.049)
擔任主管職與否 (對照組:非主管職)			
主管職	0.049* (0.020)	0.030 (0.024)	0.160*** (0.035)



	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.004***	0.0001	-0.009***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.041***	0.002	0.061***
	(0.006)	(0.008)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.042**	0.041	-0.095***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.082***	-0.038*	-0.113***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
多樣性支持:互動	0.015*	-0.022**	0.024*
正義	(0.008)	(0.010)	(0.015)
常數項	0.164	0.679	0.205
	(0.444)	(0.554)	(0.792)
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.622	0.531	0.370
Adjusted R ²	0.620	0.528	0.366
Residual Std. Error	0.549	0.686	0.980
(df = 3418)			
F Statistic (df = 21;	268.353***	184.014***	95.591***
3418)			
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01			