

目 錄

第壹章 緒論	1
第一節 研究問題說明	1
第二節 研究架構	4
第三節 研究變項的操作性定義	5
第貳章 文獻回顧	9
第一節 組織公平之相關理論及研究	9
第二節 組織公平與管理者信任的相關理論及研究	11
第三節 組織公平與組織政治行為之相關理論及研究	15
第四節 組織公平與組織承諾之相關理論及研究	19
第五節 組織公平與工作滿足之相關理論及研究	21
第六節 管理者信任與組織政治行為、組織承諾與工作滿足之相關理論及研究	22
第七節 組織公平、管理者信任與組織政治行為、組織承諾與工作滿足之相關理論及研究	23
第參章 研究設計	25
第一節 研究假說	25
第二節 研究對象與樣本收集	29
第三節 衡量工具說明	30
第四節 資料處理與分析方法	35
第肆章 研究分析	37
第一節 樣本資料統計分析	37

第二節 組織公平與管理者信任之關係	38
第三節 組織公平與組織政治行為之關係	39
第四節 組織公平與組織承諾之關係	41
第五節 組織公平與工作滿足之關係	43
第六節 管理者信任與組織政治行為之關係	44
第七節 管理者信任與組織承諾之關係	45
第八節 管理者信任與工作滿足之關係	46
第九節 組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足 的徑路關係之分析	47
第五章 研究結論與建議	51
第一節 研究結論	51
第二節 研究限制與建議	58
參考文獻	61
一、中文部份	61
二、英文部份	63

表 目 錄

表 2-1 組織公平理論的分類與盛行的支配理論.....	9
表 3-1 組織公平及其各構面的信度.....	30
表 3-2 組織政治行為知覺構面的信度.....	33
表 3-3 組織承諾問卷構面與其題號對照表.....	34
表 4-1 個人基本資料分佈情形.....	37
表 4-2 組織公平與管理者信任之皮爾森積差相關分析表.....	38
表 4-3 組織公平各構面與管理者信任之皮爾森積差相關分析表.....	38
表 4-4 組織公平各構面與管理者信任之複迴歸分析表.....	39
表 4-5 組織公平與組織政治行為之皮爾森積差相關分析表.....	39
表 4-6 組織公平構面與組織政治行為構面之皮爾森積差相關分析表.....	40
表 4-7 組織公平各構面與組織政治行為之複迴歸分析表.....	40
表 4-8 組織公平與組織承諾之皮爾森積差相關分析表.....	41
表 4-9 組織公平各構面與組織承諾之皮爾森積差相關分析表.....	42
表 4-10 組織公平各構面與組織承諾之複迴歸分析表.....	42
表 4-11 組織公平與工作滿足之皮爾森積差相關分析表.....	43
表 4-12 組織公平各構面與工作滿足之皮爾森積差相關分析表.....	43
表 4-13 組織公平各構面與工作滿足之複迴歸分析表.....	44
表 4-14 管理者信任與組織政治行為之皮爾森積差相關分析表.....	44
表 4-15 管理者信任與組織政治行為構面之皮爾森積差相關分析表.....	45
表 4-16 管理者信任與組織承諾之皮爾森積差相關分析表.....	45

表 4-17 管理者信任與組織承諾構面之皮爾森積差相關分析表.....	46
表 4-18 管理者信任與工作滿足之皮爾森積差相關分析表	46
表 4-19 管理者信任與工作滿足構面之皮爾森積差相關分析表.....	47
表 4-20 組織公平、管理者信任與組織政治行為、組織承諾、工作滿足之 徑路係數表.....	48
表 5-1 假說檢定彙總表.....	52

圖 目 錄

圖 1-1 本研究之架構	4
圖 2-1 組織信任的多重構面	12
圖 2-2 組織政治知覺模型	16
圖 2-3 組織承諾的前因後果模型	20
圖 3-1 各研究假說所採用的統計分析方法	35
圖 4-1 組織公平、對管理者信任與組織政治行為、組織承諾、工作滿足關係之整體徑路分析圖	49

第壹章 緒論

第一節 研究問題說明

公平 (justice) 一詞，含有平等 (equity) 正義的意味。在組織中，公平構成一個道德的、公正的運轉原則，員工會以此原則來裁量自身的投入與產出。而當員工感受到組織內有不公平的狀態時，其反應從正面建設性的發言到負面破壞性的行為都有可能發生，對組織的影響可謂不小，因此組織如何達到員工所認知的公平狀態，實是一個重要的課題。

組織公平係指組織成員處於一種「社會交換」(social exchange)的關係，藉由在組織中投入與結果的比較產生動機作用，進而影響成員的行為。組織公平可分為分配公平(distributive justice)與程序公平(procedural justice)，而程序公平又可再分為結構面的 (structural) 程序公平 (formal procedure) 與人際面的 (interpersonal) 互動公平 (Interactive justice) (Greenberg, 1990)，目前對組織公平方面的研究大體上是以此三個構面來衡量。Mcfarlin & Sweeney(1992)提出分配公平與個人的工作滿足及薪資滿足有高度相關；程序公平與組織承諾、對管理者的信任度有高度相關，兩者對不同的組織結果各有其解釋力，故分配公平及程序公平被認為可用來衡量組織結果。Organ(1988)也認為管理者公平與否，會影響員工與管理者間社會交換關係的發展及影響員工的行為。由此可知，組織公平對員工的態度及行為應會有所影響。然對於公平理論運用於組織及工作環境中的研究，國外近十年來才漸有研究，反觀國內的管理領域中，此方面的研究仍舊很少，有鑑於此，乃引發本研究的動機。

由於「社會交換」暗示著員工與組織間為非正式契約的關係，對員工而言，管理者即是組織的代理人，因此社會交換關係的探討重點是以員工-管理者間的關係為中心 (Konovsky & Pugh, 1994)。根據 Blau(1964)的研究，信任、忠誠度和承諾是社會交換關係的基礎，會影響成員在交換過程的感受；近兩年在組織行為領域中，對於“信任”的研究蔚為風潮，其重要性被

學者所重視，因此本研究擬探討信任對於組織成員行為的影響。

政治行為在組織中是十分常見的現象，且置身其內的每個成員，莫不致力求取自身最大利益，因此 Mintzberg(1979)才會形容組織就猶如‘政治的競技場’。員工在組織的政治行為知覺是受到組織因素（organizational influences）與工作環境因素(work environment influences)的影響，並引發其政治行為（Ferris & Kacmar,1992）。政治行為的產生，易威脅到員工與組織彼此間的信任，而導致對組織的疏離感，造成有價值員工流失等問題(Kumar&Ghadially,1989)。況且政治行為扮演著壓力（stress)因子的角色，組織內頻繁的政治行為會導致員工工作焦慮、工作投入減少、工作滿足的降低，進而產生組織退縮、離職、曠職等現象，有礙工作績效(Ferris, Russ & Fandt,1989)。故由此可知，組織政治行為亦可作為組織結果的反向指標。組織內員工從事政治行為的頻率，與員工對組織的信任程度有密切相關，研究證實，員工信任組織會降低其從事政治行為（Kumar & Ghadially,1989）。

多數研究者都同意義組織的價值觀是引導組織行為的重要關鍵，當員工認同組織的價值觀，其對於組織的認同感也會相對提升。「組織承諾」(Organizational Commitment)即為對組織認同的一個良好指標，它是個人對組織的向心力、認同感、忠誠度與奉獻程度等的總和。當個人利益與組織利益相衝突時，究竟該認同公司目標，忠於對組織的承諾？還是以個人的利益為優先，違背對組織的承諾？前者即是所謂的高組織承諾者；後者則是低組織承諾者。對於任何公司而言，擁有一群高組織承諾的員工是其最好的績效保證，因為組織承諾可作為組織績效的指標(Decotiis & Summers,1987；Johnston & Futrell, 1990)，高組織承諾就代表著員工對組織的高投入、高滿意度及高度的認同感，也隱含著組織能夠達到高績效。

Campbell(1970)認為工作滿足是員工對其工作或工作的某些特定層面、正面或負面的態度或感覺，強調個人內在心裡狀態。徐聯恩（1988）對於組織內人際結構之研究發現，組織上下之間的關係對成員工作滿足與組織承諾之影響，甚於平行部門之關係。員工對於主管的信任也屬一種上下之間關係，對於組織

承諾及工作滿足應具相當之影響。

本研究是以組織公平為基礎，建構一個包含“管理者信任”的完整組織公平的架構，來檢視組織公平與管理者信任對組織行為-政治行為知覺、組織承諾及工作滿足的影響關係。且擬以“管理者信任”為中介變項，進一步探討組織公平是如何透過員工對管理者的信任，來達到影響員工政治行為、組織承諾及工作滿足的目的。

綜合上述說明，本研究欲探討的主要目的如下：

- 1.探討組織公平與管理者信任的關係。
- 2.探討組織公平與組織政治行為是否具有負面的關係。
- 3.探討組織公平與組織承諾是否具有正面的關係。
- 4.探討組織公平與工作滿足是否具有正面的關係。
- 5.探討管理者信任與組織政治行為、組織承諾及工作滿足的關係。
- 6.探討管理者信任能否成為組織公平與組織政治行為、組織承諾及工作滿足的中介變項。

第二節 研究架構

根據前述相關理論與問題之說明，可建立如圖 1-1 的本研究架構：

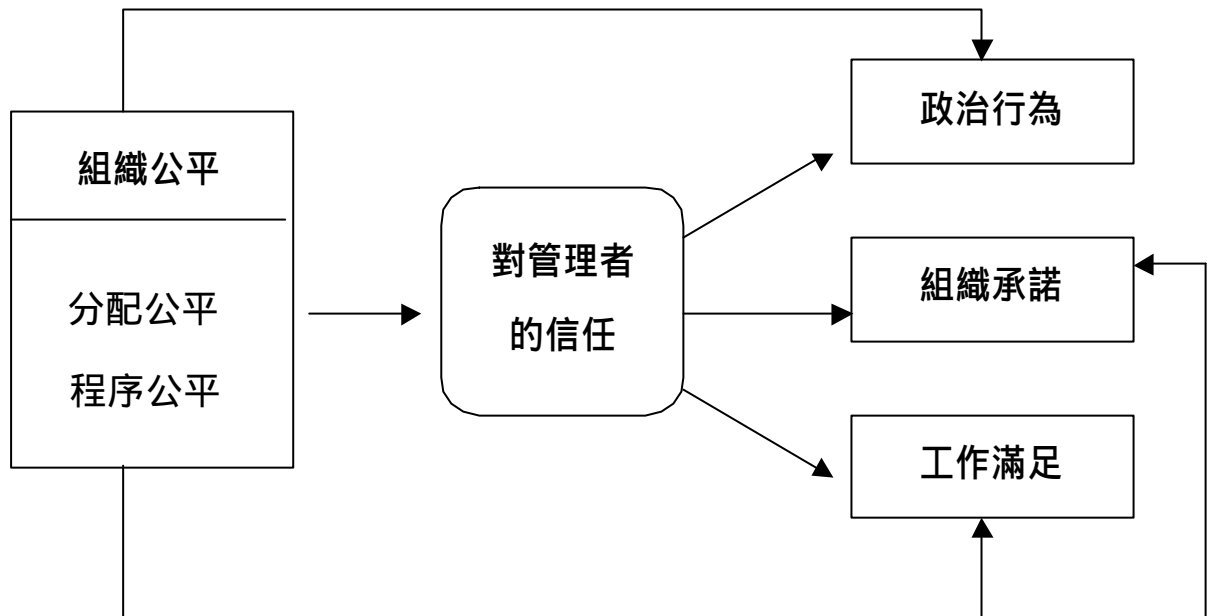


圖 1-1 本研究之架構

本研究以組織公平為自變項，並依據相關組織公平學者的主張，將組織公平分為程序公平、分配公平及互動公平三個構面來探討。以組織政治行為、組織承諾及工作滿足為因變項，探討組織公平與管理者信任、組織政治行為、組織承諾及工作滿足間的相關性，以及管理者信任作為中介變項之可行性。

第三節 研究變項的操作性定義

一、組織公平

由於組織行為學者在研究組織公平時大多針對「分配公平」與「程序公平」來探討 (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweney, 1992; Dailey & Kirk, 1992; Gilliland, 1994), 而本研究之組織公平則是依據 Niehoff & Moorman (1993) 的分法, 將組織公平分為「分配公平」與「程序公平」, 其中程序公平部份, Niehoff & Moorman (1993) 採用 Greenberg (1990) 的定義, 將程序公平分為結構面的 (structural) 程序公平 (formal procedure) 與人際面的 (interpersonal) 互動公平 (Interactive justice) 兩構面。各構面定義說明如下:

1. *分配公平 (distributive justice)*: 員工對於組織決策結果公平性與否的認知。
2. *程序公平 (formal procedures)*: 員工對組織決策過程或手段公平性與否的認知。
3. *互動公平 (interactional justice)*: 員工對於組織在正式程序的制訂上, 是否有被公平對待的認知以及組織制訂這些決策時, 是否會向員工提出解釋與說明。

二、管理者信任

對於信任有許多學者提出不同的看法, McCauley & Kuhnert (1992) 認為信任是一種多構面的概念, 組織理論的研究學者也普遍引用此架構, 來作為組織信任研究的基礎 (Costigan, Ilter, & Berman, 1998; 林鈺琴, 1996)。其將組織信任區分為: 機構的信任 (trust in Institution)、對管理者的信任 (trust in supervisor) 與對同事的信任 (trust in co-worker)。

由於員工視管理者為組織的代言人，因此員工對於信任的知覺乃由管理者所主導，故研究信任與組織關係的學者，大體上是以管理者信任作為研究重心，且將機構信任與管理者信任視為同樣概念（Podsakoff, MacKenzie, & Bommer,1998; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ,& Fetter,1990 ;Deluga,1994）。本研究亦以管理者的信任來作為員工對組織信任的整體衡量。

就管理者信任的定義，本研究採用 Folger & Konovsky(1989) 所闡述的：

管理者信任(trust in supervisor)：在管理者制訂決策的過程中，部屬表現出對於管理者有信心與信賴的正面態度。

三、組織政治行為

在組織政治行為的研究方面，Pfeffer(1981)將組織政治定義為「在決策不確定或不一致的情況下，經由取得、發展、及運用權力與其他資源，從組織內部獲得個人所想要的結果」。

Gandz & Murray(1980)認為組織政治是一種主觀的經驗，成員會依據先前對真實情況的知覺作為反應的基礎。因此，用主觀的經驗來解釋組織政治，會比客觀的描述更為適合；此因成員對事實的看法產生認知，並進而影響個體的行為。

Ferris & Kacmar(1992)提出組織政治知覺的經驗是一種主觀的知覺，成員對工作環境中的行為、事件的認知之評價與主觀的經驗，構成了其在組織中的「政治行為的知覺」(Perceptions of Organizational Politics)，並且這樣的知覺會影響到個體的態度和行為；因此 Ferris & Kacmar(1992)認為政治知覺和政治行為具有相當顯著的關連性。

由於政治行為的認定受個體因素所影響，諸如價值觀、性格、背景等，因此在認定上因人而異；並且上述學者論點提出個體的知覺可作為個體行為的指標；從知覺面來推測行為的發生，會較從行為來推測背後所隱含的動機更為準確，故本研究以組織政治行為知覺來作為衡量組織政治行為的依據。並引用

Ferris & Kacmar(1992)對組織政治行為知覺的定義：

組織政治行為知覺 (*Perceptions of Organizational Politics*):「組織成員對於個體、團體及組織致力於追求自我利益的活動，所產生的知覺，而此知覺會進一步對於成員的態度與行為造成影響。」

Ferris & Kacmar(1992)將組織政治知覺以三個構面來涵蓋：

- 1.上司促進政治氣候的行為：指上司與員工的互動關係及上司的行為對組織氣候之促成。
- 2.同事及派系間的政治行為：指工作團體間的凝聚力及派系行為。
- 3.組織政策與實務：指組織在升遷與薪資政策上，與實務不一致。

四、組織承諾

Porter 等(1974)及 Mowday 等(1979)研究發展出來的組織承諾三個構面，在過去多次的實證研究中被發現最具解釋力。故本研究依其觀點，將組織承諾視為一種態度傾向，其定義

組織承諾(*organizational commitment*):個人對某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，它具有三個特徵：

- 1、深信並接受組織之目標及價值(價值承諾)。
- 2、願為組織投注相當的努力(努力承諾)。
- 3、強烈希望維持組織成員的身份(留職承諾)。

五、工作滿足

工作滿足表示員工在工作上所感受到的滿足程度。Smith,

Kendall & Hulin(1969)指出，所謂工作滿足是指組織成員對於目前的工作、升遷狀況、薪水、上司以及工作伙伴等五個構面的滿意程度所構成的。故本研究依其觀點，定義工作滿足為：

工作滿足(job satisfaction):個人對工作或工作構面的感受或情感反應，工作滿足構面包括有工作本身、升遷狀況、薪水、上司以及工作伙伴。

第貳章 文獻回顧

第一節 組織公平之相關理論及研究

一、組織公平的相關理論

對於組織公平方面的研究,早期是受 Homans (1961)、Adams (1965)、Walster, Berscheid, & Walster(1973)所激勵,這些組織理論的研究學者在 1960 年代到 1970 年代間,投注相當心力來檢視報償之分配與其他和工作有關的獎賞,此時組織公平的重點是放在對分配公平的探討上。隨後,由於程序公平逐漸受到重視,組織理論的研究學者因而將目標移至程序公平的研究上,成為目前組織公平理論的研究重心 (Greenberg,1987b)。

Greenberg (1987b) 將早期不同的公平理論整理歸納,以兩個構面將之分類為 2 x 2 個類別,並列出各領域的支配理論。如表 2-1 所示:

表 2-1 組織公平理論的分類與盛行的支配理論

內容-程序構面	內容 (Content)	程序 (Process)
反應-預應構面		
反應 (Reactive)	平等理論 (Equity theory) (Adams,1965)	程序公平理論 (Procedural justice theory) (Thibaut & Walker,1975)
預應 (Proactive)	公平判斷理論 (Leventhal,1980)	分配偏好理論 (Allocation preference theory) (Leventhal, Karuza,&Fry, 1980)

[資料來源:Greenberg, J.(1987b). " A Taxonomy of Organizational Justice Theories",
Academy of Management Review,12,pp.10.]

由上表可知，Greenberg (1987b) 是以反應-預應構面及程序-內容構面將組織理論分類，兩構面說明如下：

1. 反應-預應構面 (*Reactive-Proactive*)

此領域內的理論是以尋求矯正不公平，並且努力達到公平的狀態為研究主題。公平的反應理論 (reactive theories) 注重在當個體知覺到不公平的狀態後，會嘗試去逃避或脫離的行為，主要檢驗人們對於不公平的反應。預應理論 (proactive theories) 把焦點放在設計能促進公平的行為，並企圖創造公平的狀態。

2. 程序-內容構面 (*Process-Content*)

此區別內之理論把焦點放在求取公平的結果與用來達到這些結果的手段。程序 (Process) 理論的探討是注重組織內不同的結果如表揚、薪資，這些是如何決定的，主要重視用來制訂組織決策的程序公平性與這些決策的手法。內容 (content) 理論關心組織成員自身與成果分配公平性之結果。

二、組織公平之相關研究

Greenberg (1990) 的組織公平理論指出：員工對於工作場所公平的知覺是由下列因素決定：

- a. 影響他們的決策是如何制定？
- b. 這些決策的結果如何？

此理論也掌握住員工會判斷是否決策的過程與機制是否公平 (程序公平) 與這些決策的後果是否公平 (分配公平) 。另外有些研究指出分配公平與程序公平兩者皆會影響產出結果 (Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1987a) ，而分配公平對某些特定滿足，如個人產出的預測力較程序公平為強 (Lind & Tyler, 1988) 。Folger & Konovsky (1989) 則發現：分配公平在報償的滿足上，比程序公平有較大的影響力。而程序公平則對員工的組織承諾、對上司、老闆的信任方面的影響較大。

Folger & Konovsky(1989)針對調薪決策過程，程序公平與分配公平在員工的反應中所扮演的角色從事研究：研究對象為 217 個第一線員工，工作於美國中南方的一家私人工廠。這些受訪者佔工廠員工數的 62%，在這些群體中，女性佔了 45%。受訪者的平均年齡為 34 歲，平均受有 14 年的教育，並且在這家公司工作的平均年數為五年。結果得到了程序公平與組織承諾、對上司的信任有顯著正相關，分配公平則與加薪的滿足感有顯著正相關的結論。

Dailey & Kirk (1992)在分配公平與程序公平能否成為工作不滿足與換職意願的預測值之研究中，選擇兩個組織進行研究。一為公共部門的 R&D 實驗室，一為工程設計與生產的私人公司。在這兩個組織中所選擇的受訪者都是在科技領域，如電腦支援系統設計、產品測試、電腦設備維修等部門工作，樣本共計 88 位。研究結果發現：工作滿足與分配公平、程序公平組織承諾呈現強烈正相關，而與離職的意願呈現負相關。

綜合上列研究可發現，組織公平之程序公平與分配公平與工作滿足、組織承諾、對上司與老闆的信任成正相關，而與離職意願成負相關。

第二節 組織公平與管理者信任的相關理論及研究

一、信任的相關理論與研究

在組織中，管理者對於信任的表達與工作績效有關連。信任引導一個積極、有益的工作環境，讓員工能安心的完成工作，進而提昇生產力；而 Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert (1996)也指出，信任是組織績效的催化劑。更明確來講，信任建立了一個鼓勵合作、允許員工將其關注奉獻在手邊的工作上的組織氣候(Carnevale & Wechsler, 1992)。

另外，工作特性像是工作滿足感、管理者的評價、政治行為，乃是決定員工信任組織的主要因素 (Daley & Vasu,1998)。

學者普遍認為工作場所的信任是一種多重構面的建構，其中包含了對機構的信任、同事間信任、與對上司信任。而 McCauley & Kuhnert(1992)則認為信任包含了垂直與橫向的要素。橫向的信任是指員工與同事間的

信任關係 (trust in co-worker) , 而垂直的信任則指員工信任其直屬上司、部屬或高層管理者的信任關係。

Costigan, Ilter, & Berman(1998)綜合了先前的信任理論，為信任建構了一個完整的模型，將信任分為兩個構面，一為人際間信任；一為機構的信任。如圖 2-1 所示。

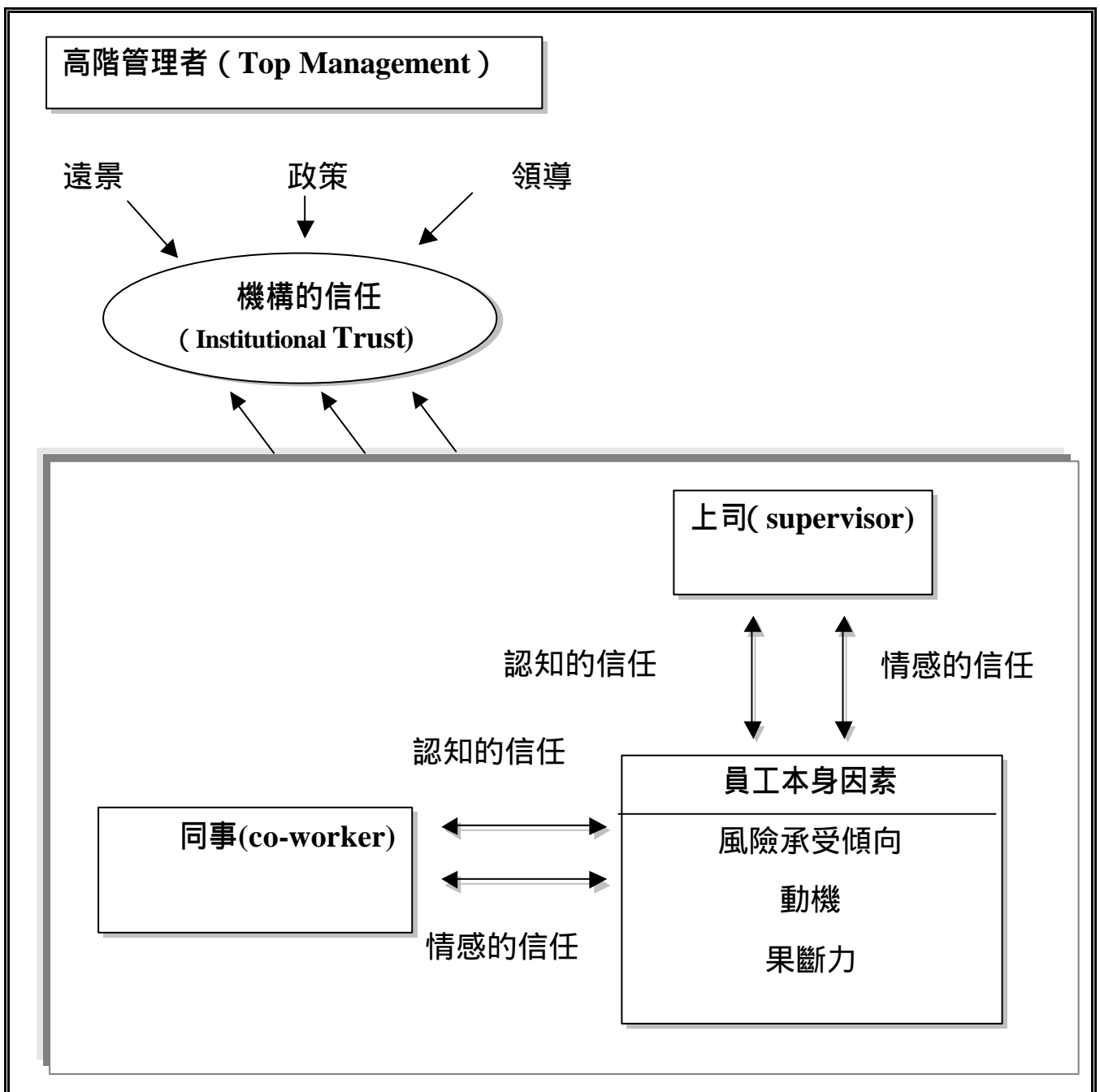


圖 2-1 組織信任的多重構面

[資料來源：COSTIGAN, ILTER, & BERMAN. (1998) "A MULTI-DIMENSIONAL STUDY OF TRUST IN ORGANIZATIONS", JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES, 10, PP.305]

1.人際間信任：

人際信任包含同事間信任與對上司的信任，而這種信任是由兩個成分：認知成分與情感成分所組成的。

(1)認知成分：信任的認知成分是有關於要信賴抑或不信賴一方的理性決策。決定要信賴一方的主要因素是基於有益的理由如責任感、可依靠的、與能力，此種信任相對而言較具有一致性。

(2)情感成分：信任的情感成分包含把較深厚的情緒投注在彼此關係上；屬於信賴者深切的關心與關懷被信賴者特質的關係。

2.對機構的信任：

指員工信任組織的高階管理者與 CEO。其中對高階管理者的信任程度與 MBO 計畫的評價有關。另外，機構的信任是屬於非個人的，員工會監看組織的決策來決定是否信賴高階管理者，因此對於高階管理者的信賴通常是依其決策制訂的結果來決定的。這種信賴由於是由較多組織面系統 (organizational-wide system) 創造的效率與公平來決定，而較少由 CEO 的個人特質與行為決定。

由上可知，雖然組織信任是由多個構面所決定的，然組織行為的研究者多把重心放在對上司的信任上(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter,1990; Daly & Vasu,1998)，其原因有二：

- 1.員工對管理者的信任是提昇領導者效能和促進工作生產力的主要因素 (Deluga,1994)，且上司的行為決定了人際信賴的水準。
- 2.員工視管理者為組織的代言人。因此管理者信任的重要性自不可言喻。

故本研究亦以管理者的信任為研究重點。

二. 組織公平與信任的相關研究

管理者所制訂的決策，往往必須要成員的支持，才能使決策的執行有效率。然而，決策的制訂並非都能符合成員的利益，此時，成員對管理者的信任與否便是決策能否進行順利的關鍵因素。若管理者在部屬心中沒有建立一定的信任水準，則會導致部屬在決策執行時缺乏合作意願、不願將資訊分享，進而使決策停頓，影響公司目標的達成(Korsgaard, Schweiger & Sipiienza;1995) ;由此可知，信任在決策過程中扮演相當重要的角色。

組織公平中的程序公平與信任有較強烈的關係存在,亦即程序公平是部屬-管理者間信任關係的來源之一 (Konovsky & Pugh,1994), 因為組織內公平程序的使用，是表現當局對員工權利(right)與尊嚴的重視，此舉也會促進部屬與管理者長期信任關係的建立(Folger & Konovsky,1989)。

另外，多位學者發現了程序公平與管理者信任的相關性。

Alexander & Ruderman (1987)檢驗程序公平和分配公平對管理者信任與管理者評估之間的關係，發現程序公平與管理者信任具有正相關。

Kim & Mauborgne (1993) 針對多國籍企業與其子公司對總部所制訂策略之服從程度的研究中發現，程序公平與子公司管理者對總公司的信任程度有正相關；亦即總公司可以藉由程序公平，來直接提高子公司高階管理者的服從態度，亦可間接經由溝通、信任和滿足感來提高其服從。

Folger & Konovsky(1989) 針對程序公平與分配公平對員工在加薪決策上的反應之研究亦指出：程序公平與組織承諾、員工對上司的信任間有顯著正相關。分配公平方面，由於其為交易契約與經濟交換的典型裁量，因此分配公平與管理者信任的關係較弱。

Korsgaard & Roberson (1995) 為了解程序公平在績效評估系統中的重要性，選擇製造業為研究對象。結果發現，分配公平與對組織績效評估的滿意度呈正相關，亦與員工對主管的信任有強烈正向關係。

Greenberg(1987a)發現，員工知覺到程序公平與分配公平的程度較低時，對管理者的評價亦傾向於負面；又員工對管理者愈不信任時，對管理者的評價也愈低。因此可推論出，若組織內員工對程序公平與分配公平的感受較低時，對管理者的信任程度也會較低。

第三節 組織公平與組織政治行為之相關理論及研究

一、組織政治行為的相關理論與研究

政治行為到處存在於組織之中是不可忽略的事實，研究和實證也支持，組織內的行為通常是十分具政治性的（Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996）。Ferris, Russ, & Fandt（1989）認為政治行為是那些未經被組織認可的自我營利的行為，這樣的行為會隨著個體或群體間的互鬥，製造組織分裂並且產生衝突；挑戰組織的正式職權結構（Mintzberg, 1979）。

組織內政治行為的產生是取決於許多因素：環境條件、組織狀態與組織設計的成分。Ferris, Russ, & Fandt(1989)提出組織政治知覺的概念性架構，主張組織政治知覺是受組織的、工作環境的及個人的因素所影響，並且轉而影響組織的產出如工作投入、工作焦慮、工作滿足感與疏離組織。模型如圖 2-2 所示：

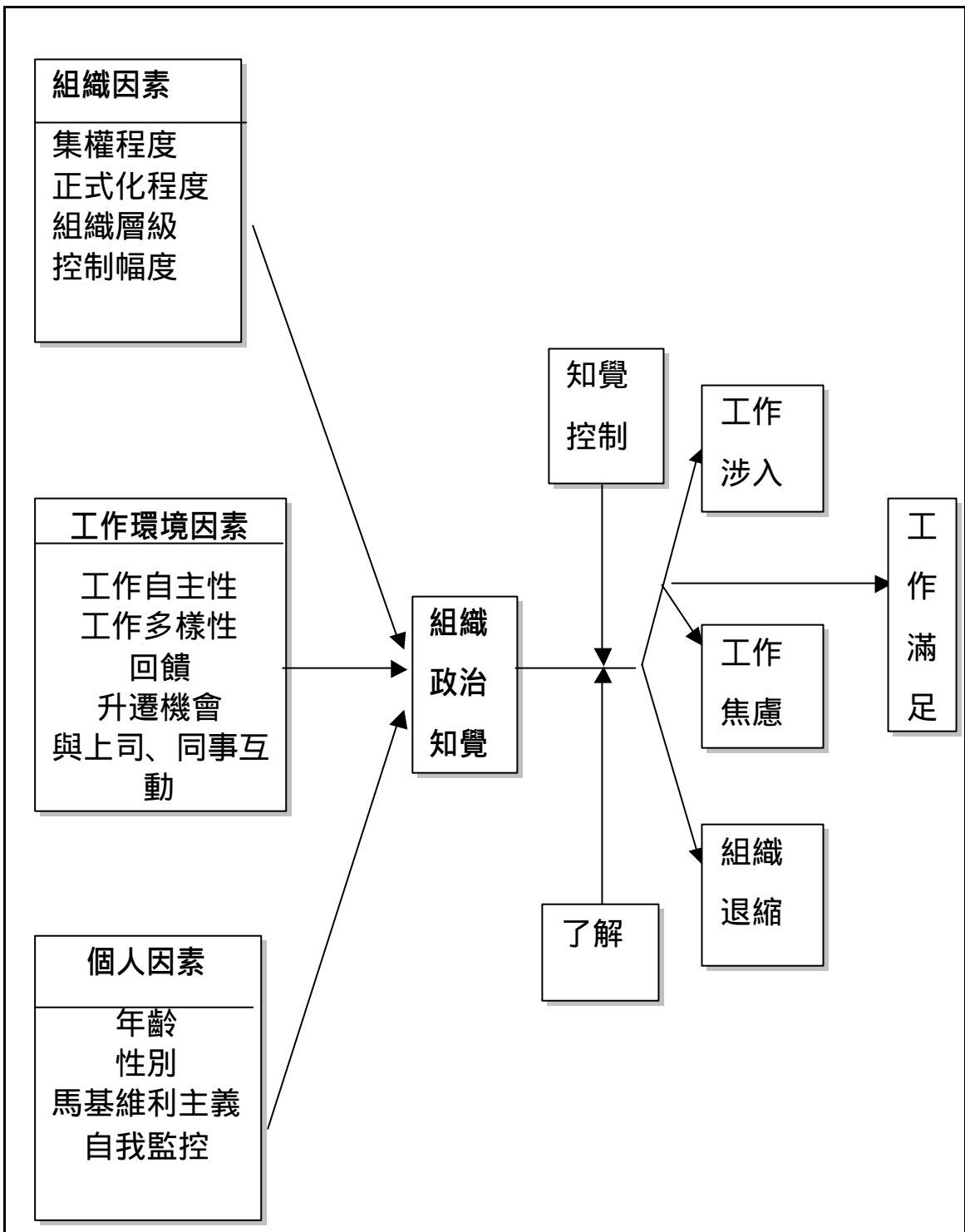


圖 2-2 組織政治知覺模型

[資料來源：Ferris, Russ & Fandt(1989) " Politics in Organization" ,*Impression Management in the Organization* ,In Giacalone & Rosenfield (Eds.) ,pp.143-170 , N. J. :Lawrence Erlbaum.]

1.組織因素：

包含了正式化 (formalization)、集權化(centralization)、組織階級 (hierarchical level) 控制幅度 (span of control)

2.工作環境因素：

包含了工作自主性 (job autonomy) 工作多樣化(job variety)、回饋 (feedback)、升遷機會 (advancement opportunity) 及與同事、上司間的互動關係(interaction with coworkers and supervisors)

3.個人因素：

包含了年齡 (age) 性別(sex)、馬基維利主義(Machiavellianism)、自我監控 (self-monitoring)

就組織因素與政治行為的關係，Ferris ,Russ, & Fandt (1989)與 Fandt & Ferris(1990)認為在高度不確定的環境下與模稜兩可的情境存在時，最易導致政治行為的發生。由於這個原因，當正式化程度較高時（正式的角色與程序），會產生較低的組織政治知覺，即正式化程度與組織政治知覺為負相關。另外，集權化程度越高，則組織內的政治行為增加。成員所在的組織的層級，與政治行為的頻率有正相關，所處的階層越低，愈少從事政治行為。而控制幅度則與政治行為的頻率成正向關係。

另一項與政治行為相關的工作環境因素中，由於工作自主性、工作多樣化、回饋可以減少工作環境的不確定性，與政治知覺呈現負相關。升遷的機會與政治知覺呈現負相關。與上司、同事間的互動越少，政治活動越低。

個人因素與政治行為的關係中，Ferris ,Russ, & Fandt (1989)認為，女性及資深員工有較多的政治行為，因為女性在組織環境中處於劣勢，而資深員工則因暴露於較頻繁的政治行為之中。

Glimore, Ferris, Dulebohn,& Harrell-Cook (1996)針對一中型醫院中 98 位護士與 28 位這些護士的直屬上司，進行研究。來瞭解組織政治行為與員工曠職率的關係。結果發現，在管理者旗下做事的期間較短者，具有較高的政治知覺，並且有較高的曠職率。

Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore (1996)為檢驗組織政治知覺是否成為壓力與組織結果的預測因子，針對一家位於美國西南的大型大學，進行問卷寄發，對象是在此間大學，擔任非學術性質之工作的員工。研究結果發現，在工作場所中，政治行為是員工壓力的來源之一。

Zahra(1987)研究組織政治行為與策略決策的關係。針對製造業的 55 位中階及高階管理者進行研究，發現組織政治行為與公司全面的績效呈現負相關。

綜合上述理論與研究可得出：員工的組織的政治知覺是受到組織因素(organizational influences)、工作環境因素(work environment influences)與個人因素(personal influences)所影響，並進而引發政治行為，對組織的結果有負面影響；亦即組織內頻繁的政治行為會導致工作焦慮、工作投入減少、工作滿足的降低，員工會有較高的曠職率、較高的疏離感與較高的工作壓力，有礙組織全面的績效。

二、組織公平與政治行為之相關研究

在組織的績效評估系統中，明確的績效評估準則，會降低組織環境模擬兩可的情況，減少政治行為發生的頻率(Folger & Greenberg,1985)。又引發政治行為的主要原因是管理者對於公平態度的缺乏，亦即組織成員公平的知覺與政治行為具有強烈負相關(Kumar & Ghadially,1989)。

另外，由於針對組織公平與政治行為間的相關文獻較少，且相關的研究證實組織公民行為與組織政治行為知覺間存有顯著的負向關係（陳義勝，1996），因此亦可以由組織公平與組織公民行為的關係，引申出同樣的結果。在組織公平的研究領域中，多位學者得到員工對於組織公平中的分配公平與程序公平的知覺與組織公民行為有正向關係（Moorman,1991;Organ & Konovsky,1989;Moorman, Niehoff, & Organ, 1992）。如果員工知覺到自身結果的評估是公平的，或知覺到分配的決策過程是公平的，員工將會回報以組織公民行為。由於組織公民行為與政治行為是一體兩面，因此，亦可推論出，員工若知覺組織是公平的，則會致力於有益組織的公民行為，而減少從事政治行為的可性，亦即組織公平與政治行為呈負相關。

第四節 組織公平與組織承諾之相關理論及研究

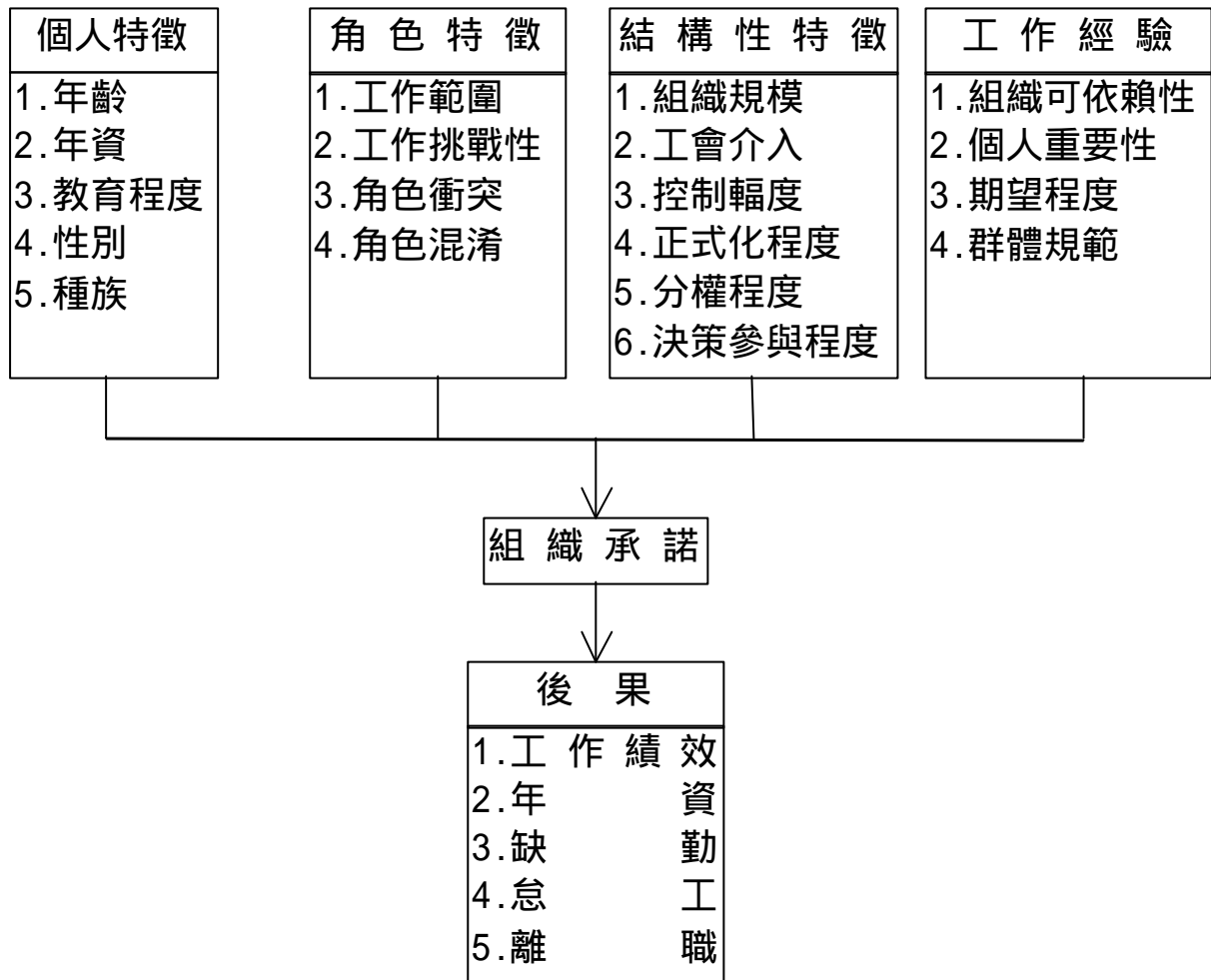
一、組織承諾的相關理論與研究

組織承諾可作為預測員工離職行為及組織績效的指標，因此組織承諾一直是管理學者極感興趣的主題。但對於組織承諾的定義，卻因各學者不同的學派及研究目的而發展出許多不同的看法。如 Mowday 等人(1982)便曾提出十種不同的定義；Morrow(1983)亦曾將過去相關的研究加以歸納，就發現組織承諾的定義有 25 種之多。

由於組織承諾的不同定義，因此許多學者乃嘗試將組織承諾加以分類。Staw(1977)及 Salancik(1977)將組織承諾歸納為態度性承諾(attitudinal commitment)與行為性承諾(behavioral commitment)。Steven, Beyer & Trice(1978)結合過去許多有關組織承諾的研究，將學者對於組織承諾的看法分為兩類：規範性觀點(normative approach)與交換性觀點(exchange approach)。

本研究採用 Porter et al.(1974)所發展的組織承諾定義，即組織承諾是個人對於特定組織認同和投入的相對強度，是屬於態度觀點、規範性的觀點及個人、組織目標一致觀點的組織承諾。

關於組織承諾的前因後果模式是在 Steers(1977)之研究後，才有較完整的模式出現。往後雖陸續有多位學者也針對組織承諾的前因後果關係提出理論模式，但內容皆大致與 Steers(1977)的模式相似。而 Mowday 等人(1982)應用 Steers(1977)的模式，更具體地發展出組織承諾的前因後果模式，如圖 2.1。



資料來源：R.T. Mowday, L.W. Porter, and R.M. Steers, (1982), Employee - Organization Linkage, New York: Academic Press, P. 30.

圖 2-3 組織承諾的前因後果模型

黃國隆(1986)則整理過去相關研究，將組織承諾的前因變項分成個人變項與環境變項兩大類。環境變項包括組織環境、工作特性及工作經驗等；個人變項則包括人口統計變項性格特質、認知與期望等。

二、組織公平與組織承諾之相關研究

Folger & Konovsky(1989)研究發現程序公平會影響員工對組織及職權的態度、對上司的信任、組織承諾等。McFarlin & Sweeney(1992)以組織承諾、下屬對上司的評價作為組織結果，研究組織公平與組織間的關

係發現，程序公平與組織承諾與下屬對上司的評價有高度相關。林淑姬(1992)研究顯示薪酬公平對組織承諾的影響不及程序公平。Kim & Mauborgne(1998)也認為策略性決策的程序公平會影響員工對於組織的承諾與信任。

Greenberg(1990)則提出分配過程不僅會影響個人對分配結果的評價如分配公平、薪酬滿足，而且會影響個人對制度及機構的評價，如薪酬制度滿足、組織承諾等。Christopher(1994)研究中也顯示組織承諾與員工對於程序公平及分配公平間具有顯著正相關。由此可以推論，若員工知覺到組織是公平的分配資源及處理各種獎懲措施時，會加深其對於組織的認同感，亦即組織公平與組織承諾間具有正向關係。

第五節 組織公平與工作滿足之相關理論及研究

一、工作滿足的相關理論與研究

Smith(1969)認為”工作滿足”是個人對於工作或工作構面的感受或情感反應，其所謂工作構面包括工作本身、升遷、薪資、上司及工作伙伴。Kalleberg(1977)則認為將個人在工作上的滿足可劃分為若干層面，各細部層面滿足的總和則為整體性的工作滿足。

可能影響工作滿足的前因變項約可歸納分為兩類：環境變項及個人屬性；後果變項可分為三類：個人反應變項、組織反應變項及社會反應變項。(黃建銘,1995)。環境變項包括政治及經濟環境、職業性質、組織內部環境及工作與工作環境。其中組織環境的領導型態、工作特性及組織氣候等均常被使用於驗證其對工作滿足之影響(李靜,1996；王正坤,1995；李明峰,1997)。

二、組織公平與工作滿足之相關研究

Folger & Konovsky(1989)研究發現，分配公平對於薪資滿足的影響大於程序公平的影響程度。McFarlin & Sweeney(1992)以薪資報酬、工作滿意度的評價作為結果，研究組織公平與個人間的關係發現，分配公平對

於個人的工作滿足與薪資滿足的解釋力大過於程序公平。

Tremblay 等(1998)在驗證個人特徵與組織公平對於員工福利滿意度的影響時也發現，分配及程序公平平均可用來預測員工對於福利的滿意度。Alexander & Ruderman (1987)檢驗程序公平和分配公平與組織行為之間的關係發現，程序公平和分配公平與工作滿足具有顯著正相關。早期學者也發現，知覺組織不公平可能會形成工作不滿足(Adams,1965)。

因此可以推論，員工若知覺到其工作投入與所得會有公平且相當的比例時，對於工作或薪酬的滿意度會提高，亦即組織公平與工作滿足具有正向關係。

第六節 管理者信任與組織政治行為、組織承諾與工作滿足之相關理論及研究

一、管理者信任與組織政治行為的相關理論與研究

組織內員工從事政治行為的頻率，與員工對組織的信任程度有密切相關。許多研究支持員工信任組織會降低從事政治行為的可能性 (Kumar & Ghadially,1989; Glimore, Ferris, Dulebohn,& Harrell-Cook,1996)。

Kumar & Ghadially (1989) 為了解組織中政治行為對組織成員造成的影響，針對 278 位在公共部門或與私人部門任職的男性經理人進行問卷資料收集。分析後發現：

- 1.政治行為與人際間的信賴為負相關;
- 2.政治行為與疏離感有正相關；

由於管理者信任屬於人際間的信任，且管理者為組織的代言人，因此可以歸納出：組織成員從事政治行為的頻率與員工對管理者的信任為負相關。

二、管理者信任與組織承諾的相關理論與研究

黃怡姿(1999)在其對於影響員工對於組織信任的因素，以及信任對組織產生何種影響之研究中發現，組織信任與不信任確實會影響員工的組織承諾。

陸儀勳(1996)研究員工認知因素與工作價值對組織公民行為之影響結果發現，組織信任因素等確實會透過組織承諾的中介作用而影響到組織公民行為。

因此可以推論，對於管理者的信任與組織承諾間具有正向關係存在。

三、管理者信任與工作滿足的相關理論與研究

黃意婷(1999)實證結果顯示，在人員對組織存在高度信任程度下，將會有效抑制角色壓力與工作滿足間負向的影響關係。胡其安(1999)的研究中亦發現對組織信任代表員工對組織正面的情感流露，故其與員工之組織承諾和工作滿足呈正相關。

另外在 Daley & Vasu(1998)研究如何引導出高度組織的信任時發現，較高的工作滿足可能會呈現較高的信任感。

由此可以推論，管理者信任與工作滿足間應存在正向相關的關係。

第七節 組織公平、管理者信任與組織政治行為、組織承諾與工作滿足之相關理論及研究

由於 Konovsky & Pugh (1994)提出對管理者的信任可作為程序公平與組織公民行為間的中介變項。在國內研究中，林淑姬(1992)、林鈺琴(1996)的研究也有相似結果。

陳正強(1999)運用線性結構關係模式(LISREL)對變項之間的影響路徑關係實施分析，研究發現：1.組織公正(公平)會透過信任的中介效果而間接影響公民行為。2.組織公正(公平)會經由信任的轉介作用而間接影響工作投入。洪振順(1999)的研究中亦發現，主管信任對組織公正與組織公民行為有中介的影響關係。

綜合相關文獻的探討，因此可推論出，管理者的信任也能作為組織公平與組織政治行為、組織承諾與工作滿足的中介變項。組織可經由程序公平與分配公平來直接降低員工從事政治行為的頻率，增加員工對組織的認同感及承諾，並使其工作滿足感提高；亦可間接透過“管理者信任”的建立來達到減少員工政治行為，提升組織承諾及員工工作滿足的效果。

第參章 研究設計

第一節 研究假說

一、 組織公平與管理者信任之關係

Alexander & Ruderman (1987)為瞭解組織公平與組織結果的關係，以聯邦政府員工為研究對象，使用六個構面作為組織公平的預測指標：1. 參與；2. 申訴程序(Appeal procedure)公平；3. 績效評估公平；4. 薪酬公平；5. 對較差績效的制裁；6. 績效升遷的情境。並另以六個構面作為組織結果的衡量：1. 工作滿足；2. 對上司的評價；3. 換職的意願；4. 衝突 5. 對管理者的信任；6. 緊張。研究結果發現組織公平與各構面皆呈顯著相關（緊張構面除外）。其含意為：當員工知覺到組織是公平的，則其對於管理者的評價會提升，並且會較信任上司、工作滿足感增加以及降低組織內衝突的可能性。

Folger & Konovsky(1989)檢驗組織內員工的公平知覺對薪資政策的影響中亦發現：員工對組織公平的評價愈高，表示組織愈重視員工基本的權責與貢獻，而員工也會傾向於對組織以及管理者有較高程度的信任感。此研究也得到了組織公平與員工對管理者的信任、組織承諾之間的顯著影響關係。由此可以推論出：員工對於組織內公平的知覺愈高，員工會愈信任管理者。因而建立假說如下：

假說 1：組織公平與員工對管理者的信任有顯著正相關

假說 1-1：分配公平與員工對管理者的信任有顯著正相關

假說 1-2：程序公平與員工對管理者的信任有顯著正相關

假說 1-3：互動公平與員工對管理者的信任有顯著正相關

二、 組織公平與組織政治行為之關係

Ferris & Kacmar(1992)針對組織升遷系統與政治行為的關係進行研究，發現組織的程序公平與員工對於自身升遷機會的認知呈正向關係。表示員工如認為組織內升遷過程是公平的，其會自覺自身的升遷機會較多，且對組織內政治行為的知覺也會較低。同時 Ferris, Buckley,&Allen(1992)的研究也得到相同的結論：員工對升遷機會多寡的認知與自身的組織政治行為知覺呈負相關。

因此可以推論出：當員工認為組織是公平時，他會認為自身有較多升遷機會，對於組織內政治行為的知覺較低，其從事政治行為的可能性亦較低。故建立假說如下：

假說 2：組織公平與組織政治行為有顯著負相關

假說 2-1：分配公平與組織政治行為有顯著負相關

假說 2-2：程序公平與組織政治行為有顯著負相關

假說 2-3：互動公平與組織政治行為有顯著負相關

三、 組織公平與組織承諾之關係

Alexander & Ruderman (1987)為瞭解組織公平與組織結果的關係，以聯邦政府員工為研究對象，並以六個構面作為組織結果的衡量：1.工作滿足；2.對上司的評價；3.換職的意願；4.衝突 5.對管理者的信任；6.緊張。研究結果發現組織公平與各構面皆呈顯著相關（緊張構面除外）。顯示當員工知覺到組織是公平的，則其對於對於換職的意願降低。

Folger & Konovsky(1989)研究也得到了組織公平與員工對管理者的信任、組織承諾之間的顯著影響關係。Lind & Tyler(1988)在政治及法律的研究中提出，程序公平與機構長期觀點的評價相關度較高(如組織承諾)。Mcfarlin & Sweeney(1992)則提出程序公平與組織承諾與對管理者信任度有高度相關，其認為可用分配公平及程序公平來衡量組織結果。

因此可以推論出：當員工認為組織是公平時，他會認為對組織付出

是值得的，考慮換職的可能性亦會降低，即對於組織承諾會提高。故建立假說如下：

假說 3：組織公平與組織承諾有顯著正相關

假說 3-1：分配公平與組織承諾有顯著正相關

假說 3-2：程序公平與組織承諾有顯著正相關

假說 3-3：互動公平與組織承諾有顯著正相關

四、 組織公平與工作滿足之關係

Alexander & Ruderman (1987)及 Folger & Konovsky(1989)的研究均發現，員工對於組織公平的知覺會顯著影響其對於工作的滿足感。Mcfarlin & Sweeney(1992)則提出分配公平與個人的工作滿足及薪資滿足有高度相關。

因此可以推論出：當員工認為組織是公平時，對於工作本身或同事間的滿足程度會較高。故建立假說如下：

假說 4：組織公平與工作滿足有顯著正相關

假說 4-1：分配公平與工作滿足有顯著正相關

假說 4-2：程序公平與工作滿足有顯著正相關

假說 4-3：互動公平與工作滿足有顯著正相關

五、 管理者信任與組織政治行為之關係

Kurmar & Ghadially(1989)以高階經理人為研究對象，研究組織政治行為對組織成員的影響中發現：

組織政治行為與人際信任呈負相關；

組織政治行為與疏離感呈正相關；

Yukl(1989)認為，員工對於組織及管理者有較高程度信任感時，除了工作本分內之事（角色內行為）外，亦可能會主動承擔一些額外的工作與責任（即角色外行為），且較不會從事政治行為。

由於員工對管理者的信任其本質為人際信任，因此可以推論出，員工對於管理者的信任程度愈高，則員工會主動回報組織公民行為（organizational citizenship behaviors）；組織公民行為在此是指那些角色外的行為，且對組織整體目標有正面貢獻（林淑姬，1992）。因此，當員工信任管理者時，相對的也會降低其從事政治行為之頻率，故員工對管理者的信任與組織政治行為呈負向關係。建立假說如下：

假說 5：員工對管理者的信任與組織政治行為有顯著負相關

六、 管理者信任與組織承諾之關係

員工對於管理者的信任程度愈高，則員工會主動回報對組織整體目標有正面貢獻的行為。因此，當員工信任管理者時，相對的也會提高對於組織的承諾，故員工對管理者的信任與組織承諾呈正向關係。建立假說如下：

假說 6：員工對管理者的信任與組織承諾有顯著正相關

七、 管理者信任與工作滿足之關係

管理者為組織的代理人，對於管理者的信任度高，也就表示對於組織有所信任，其對於工作各方面亦較為認同。因此，當員工信任管理者時，相對的對於工作的滿足感也可能有所增加，故員工對管理者的信任與工作滿足呈正向關係。建立假說如下：

假說 7：員工對管理者的信任與工作滿足有顯著正相關

八、 組織公平與管理者信任對組織政治行為、 組織承諾及工作滿足之關係

雖然組織公平與管理者信任間的相關性有許多文獻支持 (Alexander & Ruderman ,1987 ; Folger & Konovsky,1989 ; Konovsky & Pugh,1994), 但有關管理者信任對組織公平與政治行為、 組織承諾及工作滿足關係是否具有中介效果的相關研究, 目前則未見之。因此, 本研究擬瞭解組織公平, 透過管理者信任是否對組織政治行為關係有顯著的負向影響關係; 透過管理者信任是否對組織承諾及工作滿足關係有顯著的正向影響關係, 以驗證管理者信任在組織公平與政治行為、 組織承諾及工作滿足間的中介效果。故建立假說如下:

假說 8: 員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為、 組織承諾及工作滿足的關係具有顯著的中介效果。

假說 8-1: 員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為的關係具有顯著的中介效果。

假說 8-2: 員工對管理者的信任對組織公平與組織承諾的關係具有顯著的中介效果。

假說 8-3: 員工對管理者的信任對組織公平與工作滿足的關係具有顯著的中介效果。

第二節 研究對象與樣本收集

一、 研究對象

研究取樣係以天下雜誌 1998 年 6 月所公佈的 "1000 大製造業"、"100 大金融業"以及"500 大服務業"為取樣對象, 共抽取 202 家, 目的是組成一個跨產業的樣本, 以求本研究實證適用推廣之全面性。又由於本研究主要是探討員工對組織公平、 管理者信任及政治行為的感受, 因此抽樣對象並不特別針對企業某特定階層、 職位、 年齡及性別的員工。

二、樣本收集

本研究於問卷寄發之前，先以傳真或電話方式徵求抽樣公司的同意再寄發問卷：由人事部主任或課長代為發放給員工填答，填答完後由員工自行投遞寄回。而每家公司寄發 5 份，共計寄發 1010 份。問卷回收期間由 1999 年 1 月 4 日至 1999 年 4 月 31 日為止，對於未回卷之公司，本研究以電話或傳真方式進行催收，共計回收 276 份，其中廢卷為 28 份，有效問卷為 248 份，回卷率為 24.55%。

第三節 衡量工具說明

本研究採用郵寄問卷調查方式，來進行資料的分析與收集。問卷內容包含六大部份：第一部份為組織公平的衡量；第二部份為管理者信任的衡量；第三部份為組織政治行為知覺的衡量，第四部份為員工組織承諾的衡量；第五部份為員工工作滿足的衡量；第六部份為員工的基本資料，問卷內容請見附錄。

一、組織公平量表

(一) 量表內容

本研究依據 Niehoff & Moorman (1993) 的架構，將組織公平分為：分配公平、程序公平、互動公平，量表係依據 Niehoff & Moorman(1993) 在研究主管視察、組織公平與組織公民行為關係時，參考 Moorman(1991) 的問卷而成，原問卷各構面信度皆在 0.9 以上。本研究經測試，測得內部一致性係數如表 3-1 所示：

表 3-1 組織公平及其各構面的信度

項目	Cronbach 值
組織公平	0.9377
分配公平	0.7927
程序公平	0.8535
互動公平	0.9352

[資料來源：本研究整理]

由表 3-1 可知組織公平及其各構面在信度上已達統計的可靠標準。

(二) 衡量方式

本研究之組織公平量表分為三構面，共 20 道題，填答採用李客特量表區分「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「相當同意」五個等級，分數由 1 分至 5 分。各構面下問題得分加總視為該構面分數，三個構面以等權值加總平均作為組織公平的整體得分，分數愈高則表示受訪者對組織公平的知覺愈高。其中 1-5 題為衡量「分配公平」，6-11 題為衡量「程序公平」，12-20 題為衡量「互動公平」。

二、管理者信任量表

(一) 量表內容

本量表係依據 Folger & Konovsky(1989)在研究員工對組織報酬決策的反應，參考 Roberts & O'Reilly(1974)衡量員工向上溝通與管理者信任間關係所設計的問題卷而成。其量表信度為 0.86，本研究測得量表信度為 0.73，表示內部一致性良好，信度達可靠標準。

(二) 衡量方式

本量表共三道題，填答採用李客特量表區分「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「相當同意」五個等級，分數由 1 分至 5 分，分數加總則視為該員工對管理者信任程度的得分，分數愈高則表示受訪者對管理者的信任程度愈高。

三、組織政治行為知覺量表

(一) 量表內容

本量表採用 Ferris & Kacmar(1992)所設計的原始問卷，後經國內陳義勝(1996)、蘇明琪 (1994) 翻譯成中文所引用，問卷內容請見附錄。

量表內容設計是根據 Ferris & Kacmar(1992)的架構，在衡量組織內成

員對政治行為的感受，將組織政治知覺分為三構面：

1. 上司促進政治氣候之行為；
2. 同事與派系的政治行為；
3. 組織政策與實務的差距。

並以此作為預測組織成員從事政治行為的可能性。

為考量國內外文化之差異，所造成政治行為知覺衡量之出入，經薛秀貞（1996）以 Ferris & Kacmar(1992)的量表，重新進行因素分析，萃取出三個不同構面，各構面命名如下：

1. 同事及派系間的政治行為
2. 升遷政策與上司的政治行為
3. 低開放的組織文化

其中「低開放的組織文化」構面，因偏於描述組織氣候性質，與本研究組織政治行為的定義較無關，因此僅採用「同事及派系間的政治行為」與「升遷與上司的政治行為」兩構面，作為本研究政治行為知覺的衡量。

（二）衡量方式

原始量表共 31 道題，薛秀貞（1996）進行實證時，因有 2 題內部一致性低，6 題因素分析之因素負荷量未達顯著標準，故予以刪除；另兩題因屬「低開放的組織文化」構面，與本研究定義不符，不列入衡量，計以 21 題作為本研究組織政治行為知覺的量表。填答方面採用李客特五點尺度予以評分，從「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「相當同意」，分別依序給予 1、2、3、4、5 分的分數。其中 1、2、6、8、19、23、29 及 30 為反向題目，以反向分數處理，加總分數為組織政治行為知覺構面之分數，分數越高表示受測者對組織政治行為知覺程度越高，成員感受到的政治行為愈頻繁，愈可能從事政治行為。

量表中 3,9,13,14,15,16,18,22,24,25,28,31 的題目，衡量「同事及派系間的政治行為」構面，5,6,8,10,11,12,20,21,26 的題目，衡量「升遷政策與上司的政治行為」構面。

(三) 量表信度及因素構面

Ferris & Kacmar (1992)以 95 位護士及其 28 位直屬上司為樣本，其量表經測試內部一致性係數 Cronbach 值為 0.91。薛秀貞(1996)在刪除 8 題後，可測得整體組織政治知覺之內部一致性係數 Cronbach 值為 0.91，本研究亦測得內部一致性係數為 0.89，顯示內部一致性良好，量表信度達可靠標準。二個構面及信度如表 3-2：

表 3-2 組織政治行為知覺構面的信度

組織政治行為知覺構面	Cronbach 值 (N = 449) (薛秀貞,1996)	Cronbach 值 (N = 248) (本研究)
1. 同事及派系間的政治行為	0.8429	0.8326
2. 升遷政策與上司的政治行為	0.8588	0.8261

[資料來源：本研究整理]

由表 3-2 可知，組織政治行為知覺各構面在信度上已達統計的可靠標準。

四、組織承諾量表

(一) 量表內容

「組織承諾量表」(OCQ)係由 Porter 等人(1974)編製，經吳靜吉與楊啟良(民 71)修訂，丁虹(民 76)修改而成。近年來被廣泛地使用於各研究上，為使本研究成果能與其他研究相比較，本研究亦採用此份量表。此

問卷主要在衡量員工對組織認同與投入程度，由價值承諾、努力承諾、留職承諾三個構面所組成。各構面所對應的題號如表 3-3 所示：

表 3-3 組織承諾問卷構面與其題號對照表

構面	題號
價值承諾	第 2、4、5、6、8、10、14 題
努力承諾	第 1、3、13 題
留職承諾	第 7、9、11、12、15 題

(二) 衡量方式

組織承諾量表共有 15 道題，其中第 3、7、9、11、12、15 題為反向題，採 Likert 五點尺度計分。正向題給分方式是：「相當同意」給 5 分、「同意」給 4 分、「不能確定」給 3 分、「不同意」給 2 分、「非常不同意」給 1 分；反向題則給予負向計分。加總 15 題之分數則得總分，最高為 75 分，最低為 15 分；分數越高者表示組織承諾度越高，反之則表示組織承諾越低。

(三) 量表信度

Mowday 等人(1979)的研究指出其重測信度為 0.53-0.75 之間，而 Cronbach α 係數為 0.82-0.93。而本研究經 Cronbach α 係數測試，結果為 0.93，顯示其內部一致性大致良好。

五、工作滿足量表

(一) 量表內容

本研究採用徐光正(1977)根據 Smith, Kendall and Hulin(1969)三人所編制的工作描述量表(Job Descriptive Index)加以修訂而成。此量表可廣泛應用於各行業，不受工作或組織性質的限制，且深入探討工作情境中不同構面。

(二) 衡量方式

量表包括五個分量表，可測量工作者對工作本身、薪資、升遷、上司及工作伙伴等五方面的滿足感。就上述五個構面，分別列出一些形容

詞，由受測者決定是否與其真實的感受情況相符。採 Likert 五點尺度計分，正向題給分方式是：「相當同意」給 5 分、「同意」給 4 分、「不能確定」給 3 分、「不同意」給 2 分、「非常不同意」給 1 分；反向題則給予負向計分。各分量表分數的總和即為工作者整體工作滿足的分數，滿足分數越高，則表示滿足感越高。

(三) 量表信度

本量表經徐光正(1977)修正得到的信度係數為 0.94，在過去許多研究所得信度也均在 0.7 以上(黃建銘,民 84；劉仲矩,民 84)，可見本量表的信度與效度大致上令人滿意。

第四節 資料處理與分析方法

一、資料處理方式

本研究所使用的統計分析技術，如圖 3-1 所示：

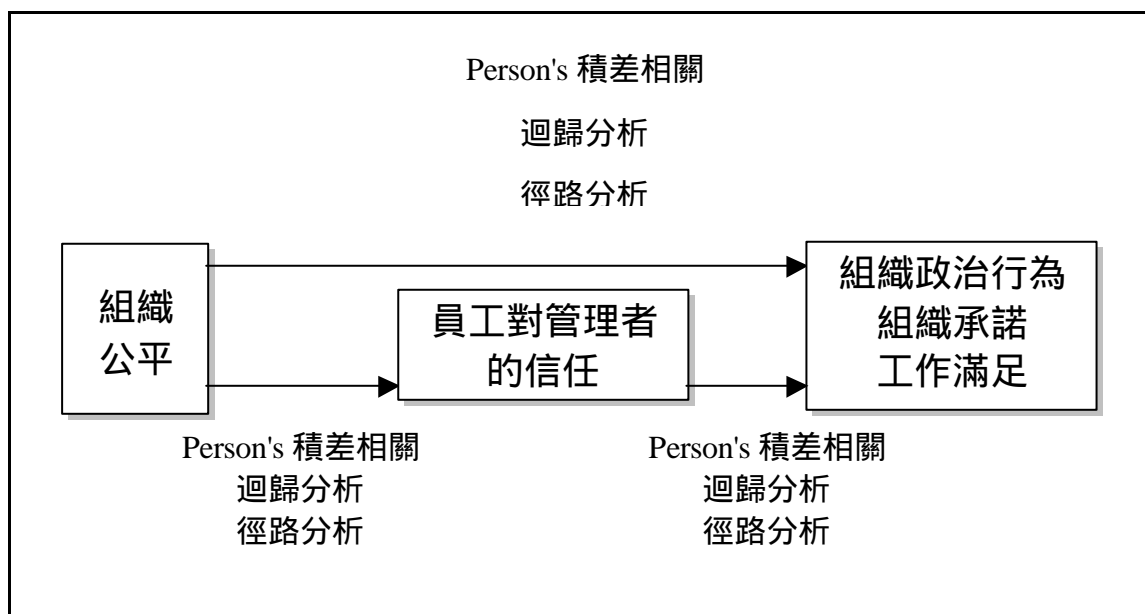


圖 3-1 各研究假說所採用的統計分析方法

1. 首先本研究分析組織公平、管理者信任組、織政治行為、組織承諾與工作滿足五變項間的相關程度。

- 2.進一步分析組織公平構面中，哪一構面與管理者信任、組織政治行為、組織承諾與工作滿足的相關程度最高，以瞭解各構面的解釋力。
- 3.進行徑路分析，探究變項間的因果關係，並檢視管理者信任能否成為組織公平與組織政治行為、組織承諾與工作滿足間的中介變項。

二、統計分析方法

本研究資料之統計分析係以 SAS (Statistical Analysis System) For Windows 統計分析系統套裝軟體，在個人電腦上處理完成，採用的分析方法如下：

1.次數統計 (Frequency Statistics)：

運用於基本資料的初步統計。

2.Cronbach 信度分析：

用以測量本問卷之組織公平各構面、管理者信任、組織政治行為知覺、組織承諾與工作滿足各構面量表的信度。

3.皮爾森積差相關分析 (Person's Product-Moment Correlation Analysis)：

分析組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾與工作滿足，各變項及構面間的相關性。

4.複迴歸分析 (Multiple Regression Analysis)：

探討組織公平構面與管理者信任、組織政治行為、組織承諾與工作滿足的迴歸關係是否顯著及其影響程度。

5.徑路分析(Path Analysis)：

探討管理者信任對於組織公平與組織政治行為、組織承諾、工作滿足四者間關係之影響。

第肆章 研究分析

第一節 樣本資料統計分析

本研究總計回收 248 份有效樣本，再依據這些樣本進行資料分析。有效樣本個人基本資料之分佈情形彙總如下：

表 4-1 個人基本資料分佈情形

基本資料	項目	人數	百分比	總計
性別	男	106	42.7%	248
	女	141	56.9%	
	遺漏值	1	0.4%	
年齡	25 歲以下	41	16.5%	248
	26-30 歲	86	34.7%	
	31-35 歲	53	21.4%	
	36-40 歲	31	12.5%	
	41-45 歲	16	6.5%	
	46-50 歲	10	4.0%	
	50 歲以上	9	3.6%	
遺漏值	2	0.8%		
職位階層	高階主管（部門經理以上）	17	6.9%	248
	中階主管（副理、主任、課長）	45	18.1%	
	基層（領班以下）	165	66.5%	
	遺漏值	21	8.5%	
產業別	製造業	72	29.0%	248
	金融業	92	37.1%	
	服務業	78	31.5%	
	遺漏值	6	2.4%	

[資料來源：本研究整理]

第二節 組織公平與管理者信任之關係

一、 組織公平與管理者信任間關係之分析

表 4-2 為組織公平與管理者信任之相關分析。由表中可知，組織公平與管理者信任的相關係數達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對組織公平的感受度愈高，對於管理者的信任度亦愈高。

表 4-2 組織公平與管理者信任之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	組織公平
管理者信任	0.675***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

二、 組織公平構面與管理者信任間關係之分析

表 4-3 為組織公平各構面與管理者信任之相關分析。由表中可知，組織公平各構面與管理者信任的相關係數皆達顯著水準，即組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與管理者信任間皆呈正向關係。顯示員工對組織公平各構面的感受度愈高，對管理者的信任度亦愈高。

表 4-3 組織公平各構面與管理者信任之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	分配公平	程序公平	互動公平
管理者信任	0.433***	0.637***	0.635***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

表 4-4 為組織公平各構面與管理者信任之複迴歸分析表。由表中可知，P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立；調整後的 R-Square 為 0.455，表示此複迴歸模式解釋能力為 45.5%，而組織公平三構面中則以程序公平的迴歸係數最大。

表 4-4 組織公平各構面與管理者信任之複迴歸分析表

	管理者信任
分配公平	0.068*
程序公平	0.156***
互動公平	0.104***
F 值	69.762***
P 值	0.0001
R-Square	0.462
修正後之 R-Square	0.455

*** P<0.001 **P<0.01 *P<0.05 [資料來源：本研究整理]

總結以上分析結果得知，組織公平與員工對管理者的信任程度，確實具有顯著正相關，且組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」皆與管理者信任呈顯著正相關。因此，

假說 1：組織公平與員工對管理者的信任有顯著正相關的推論成立

假說 1-1：分配公平與員工對管理者的信任有顯著正相關的推論成立

假說 1-2：程序公平與員工對管理者的信任有顯著正相關的推論成立

假說 1-3：互動公平與員工對管理者的信任有顯著正相關的推論成立

第三節 組織公平與組織政治行為之關係

一、組織公平與組織政治行為間關係之分析

本研究以皮爾森積差相關，分析組織公平與組織政治行為整體關係，結果如表 4-5 所示。

表 4-5 組織公平與組織政治行為之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	組織公平
組織政治行為	-0.381***

***P<0.001 [資料來源：本研究整理]

由表 4-5 的結果可以得知，組織公平與組織政治行為間呈顯著的負

向關係，顯示組織公平的程度愈高，員工的組織政治行為知覺愈低，從事政治行為的可能性愈低。

二、組織公平構面與組織政治行為間關係之分析

表 4-6 為組織公平構面與組織政治行為之皮爾森積差相關分析。由表中可知，組織公平各構面與組織政治行為的相關係數皆達顯著水準，即組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與組織政治行為間皆呈負向關係。顯示員工對組織公平各構面的感受度愈高時，對組織政治行為的知覺愈低，從事政治行為的可能性愈低。

表 4-6 組織公平構面與組織政治行為構面之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	分配公平	程序公平	互動公平
組織政治行為	-0.305***	-0.329***	-0.344***
同事與派系間的政治行為	-0.224***	-0.225***	-0.228***
升遷政策與上司的政治行為	-0.355***	-0.406***	-0.435***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

表 4-7 為組織公平各構面與組織政治行為之複迴歸分析。由表中可知，P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立；調整後的 R-Square 為 0.137，表示此複迴歸模式解釋能力為 13.7%。

表 4-7 組織公平各構面與組織政治行為之複迴歸分析表

	組織政治行為
分配公平	-0.478*
程序公平	-0.243
互動公平	-0.274
F 值	13.995***
P 值	0.0001
R-Square	0.148
修正後之 R-Square	0.137

*** P<0.001 **P<0.01 *P<0.05

[資料來源：本研究整理]

總結以上的分析結果可以得知，組織公平與組織政治行為間，確實具有顯著負向關係，且組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互

動公平」皆與組織政治行為構面之「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」呈顯著負向關係，其中又以「分配公平」對組織政治行為的迴歸係數最大。因此，

假說 2：組織公平與組織政治行為有顯著負相關的推論成立

假說 2-1：分配公平與組織政治行為有顯著負相關的推論成立

假說 2-2：程序公平與組織政治行為有顯著負相關的推論成立

假說 2-3：互動公平與組織政治行為有顯著負相關的推論成立

第四節 組織公平與組織承諾之關係

一、 組織公平與組織承諾間關係之分析

表 4-8 為組織公平與組織承諾之相關分析。由表中可知，組織公平與組織承諾的相關係數達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對組織公平的感受度愈高，對於組織承諾度亦愈高。

表 4-8 組織公平與組織承諾之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	組織公平
組織承諾	0.485***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

二、 組織公平構面與組織承諾間關係之分析

表 4-9 為組織公平各構面與組織承諾之相關分析。由表中可知，組織公平各構面與組織承諾的相關係數皆達顯著水準，即組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與組織承諾間皆呈正向關係。顯示員工對組織公平各構面的感受度愈高，對組織承諾度亦愈高。

表 4-9 組織公平各構面與組織承諾之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	分配公平	程序公平	互動公平
組織承諾	0.487***	0.362***	0.426***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

表 4-10 為組織公平各構面與組織承諾之複迴歸分析表。由表中可知，P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立；調整後的 R-Square 為 0.275，表示此複迴歸模式解釋能力為 27.5%，而組織公平三構面中則以分配公平的迴歸係數最大。

表 4-10 組織公平各構面與組織承諾之複迴歸分析表

	組織承諾
分配公平	0.531***
程序公平	-0.46
互動公平	0.211*
F 值	32.261***
P 值	0.0001
R-Square	0.284
修正後之 R-Square	0.275

*** P<0.001 **P<0.01 *P<0.05

[資料來源：本研究整理]

總結以上分析結果得知，組織公平與員工對組織承諾程度，確實具有顯著正相關，且組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」皆與組織承諾呈顯著正相關。因此，

假說 3：組織公平與員工組織承諾有顯著正相關的推論成立

假說 3-1：分配公平與員工組織承諾有顯著正相關的推論成立

假說 3-2：程序公平與員工組織承諾有顯著正相關的推論成立

假說 3-3：互動公平與員工組織承諾有顯著正相關的推論成立

第五節 組織公平與工作滿足之關係

一、 組織公平與工作滿足間關係之分析

表 4-11 為組織公平與工作滿足之相關分析。由表中可知，組織公平與工作滿足的相關係數達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對組織公平的感受度愈高，對於工作滿足度亦愈高。

表 4-11 組織公平與工作滿足之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	組織公平
工作滿足	0.660***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

二、 組織公平構面與工作滿足間關係之分析

表 4-12 為組織公平各構面與工作滿足之相關分析。由表中可知，組織公平各構面與工作滿足的相關係數皆達顯著水準，即組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與工作滿足間皆呈正向關係。顯示員工對組織公平各構面的感受度愈高，對工作滿足度亦愈高。

表 4-12 組織公平各構面與工作滿足之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	分配公平	程序公平	互動公平
工作滿足	0.595***	0.570***	0.564***

***P<0.001 **P<0.01 *P<0.05

[資料來源：本研究整理]

表 4-13 為組織公平各構面與工作滿足之複迴歸分析表。由表中可知，P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立；調整後的 R-Square 為 0.462，表示此複迴歸模式解釋能力為 46.2%，而組織公平三構面中則以分配公平的迴歸係數最大。

表 4-13 組織公平各構面與工作滿足之複迴歸分析表

	工作滿足
分配公平	3.080***
程序公平	1.371**
互動公平	0.875**
F 值	71.74***
P 值	0.0001
R-Square	0.469
修正後之 R-Square	0.462

*** P<0.001 **P<0.01 *P<0.05 [資料來源：本研究整理]

總結以上分析結果得知，組織公平與員工對工作滿足程度，確實具有顯著正相關，且組織公平構面之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」皆與工作滿足呈顯著正相關。因此，

假說 4：組織公平與員工工作滿足有顯著正相關的推論成立

假說 4-1：分配公平與員工工作滿足有顯著正相關的推論成立

假說 4-2：程序公平與員工工作滿足有顯著正相關的推論成立

假說 4-3：互動公平與員工工作滿足有顯著正相關的推論成立

第六節 管理者信任與組織政治行為之關係

一、管理者信任與組織政治行為關係之分析

表 4-14 為管理者信任與組織政治行為之相關分析。由表中可知，管理者信任與組織政治行為的相關係數達顯著水準，兩者間呈負向關係，即員工對管理者信任程度愈高，從事政治行為的可能性愈低。

表 4-14 管理者信任與組織政治行為之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	管理者信任
組織政治行為	-0.429***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

二、管理者信任與組織政治行為各構面之分析

表 4-15 為管理者信任與組織政治行為各構面之相關分析。由表中可知，管理者信任與組織政治行為各構面的相關係數皆達顯著水準，兩者間呈負向關係，即員工對管理者信任程度愈高，對同事與派系間政治行為、升遷政策與上司政治行為的知覺愈低，從事政治行為的可能性愈低。

表 4-15 管理者信任與組織政治行為構面之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	同事與派系間的政治行為	升遷政策與上司的政治行為
管理者信任	-0.344***	-0.457***

*** $P < 0.001$

[資料來源：本研究整理]

由以上的分析結果可以得知，管理者信任與組織政治行為各構面間，確實具有顯著負向關係。因此，

假說 5：員工對管理者的信任與組織政治行為有顯著負相關的推論成立

第七節 管理者信任與組織承諾之關係

一、 管理者信任與組織承諾關係之分析

表 4-16 為管理者信任與組織承諾之相關分析。由表中可知，管理者信任與組織承諾的相關係數達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對管理者信任程度愈高，組織承諾愈高。

表 4-16 管理者信任與組織承諾之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	管理者信任
組織承諾	0.415***

*** $P < 0.001$

[資料來源：本研究整理]

二、管理者信任與組織承諾各構面之分析

表 4-17 為管理者信任與組織承諾各構面之相關分析。由表中可知，管理者信任與組織承諾中的價值承諾與努力承諾構面的相關係數皆達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對管理者信任程度愈高，價值承諾與努力承諾愈高。

表 4-17 管理者信任與組織承諾構面之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	價值承諾	努力承諾	留職承諾
管理者信任	0.396***	0.457***	-0.040

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

由以上的分析結果可以得知，管理者信任與組織承諾間，確實具有顯著正向關係。因此，

假說 6：員工對管理者的信任與組織承諾有顯著正相關的推論成立

第八節 管理者信任與工作滿足之關係

一、 管理者信任與工作滿足關係之分析

表 4-18 為管理者信任與工作滿足之相關分析。由表中可知，管理者信任與工作滿足的相關係數達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對管理者信任程度愈高，工作滿足愈高。

表 4-18 管理者信任與工作滿足之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	管理者信任
工作滿足	0.576***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

二、管理者信任與工作滿足各構面之分析

表 4-19 為管理者信任與工作滿足各構面之相關分析。由表中可知，管理者信任與工作滿足各構面的相關係數除升遷外皆達顯著水準，兩者間呈正向關係，即員工對管理者信任程度愈高，工作滿足愈高。

表 4-19 管理者信任與工作滿足構面之皮爾森積差相關分析表

皮爾森相關值	工作本身	升遷	薪水	上司	同事
管理者信任	0.484***	0.434	0.356***	0.587***	0.304***

***P<0.001

[資料來源：本研究整理]

由以上的分析結果可以得知，管理者信任與工作滿足間，確實具有顯著正向關係。因此，

假說 7：員工對管理者的信任與工作滿足有顯著正相關的推論成立

第九節 組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足的徑路關係之分析

為驗證管理者信任是否具有中介變項的效果，因此擬以徑路分析來探討組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足五個變項間的因果關係。首先將組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足五變項分數予以標準化，以標準化的分數進行四階段的迴歸分析。

在第一階段中，以組織公平為自變項，管理者信任為因變項進行迴歸分析。由表 4-20 表可知，P 值為 0.0001，達到顯著水準，顯示第一階段的迴歸模式成立，其調整後的 R-square 為 0.453，解釋力為 45.3%，表示除了組織公平之外，尚有其他因素會影響員工對管理者信任程度，而組織公平對管理者信任度之徑路係數為 0.675。

第二階段以組織公平、管理者信任為自變項，組織政治行為為因變項進行迴歸分析。第三階段以組織公平、管理者信任、組織政治行為為自變項，組織承諾為因變項進行迴歸分析。第四階段以組織公平、管理者信任、組織政治行為、組織承諾為自變項，工作滿足為因變項進行迴歸分析。

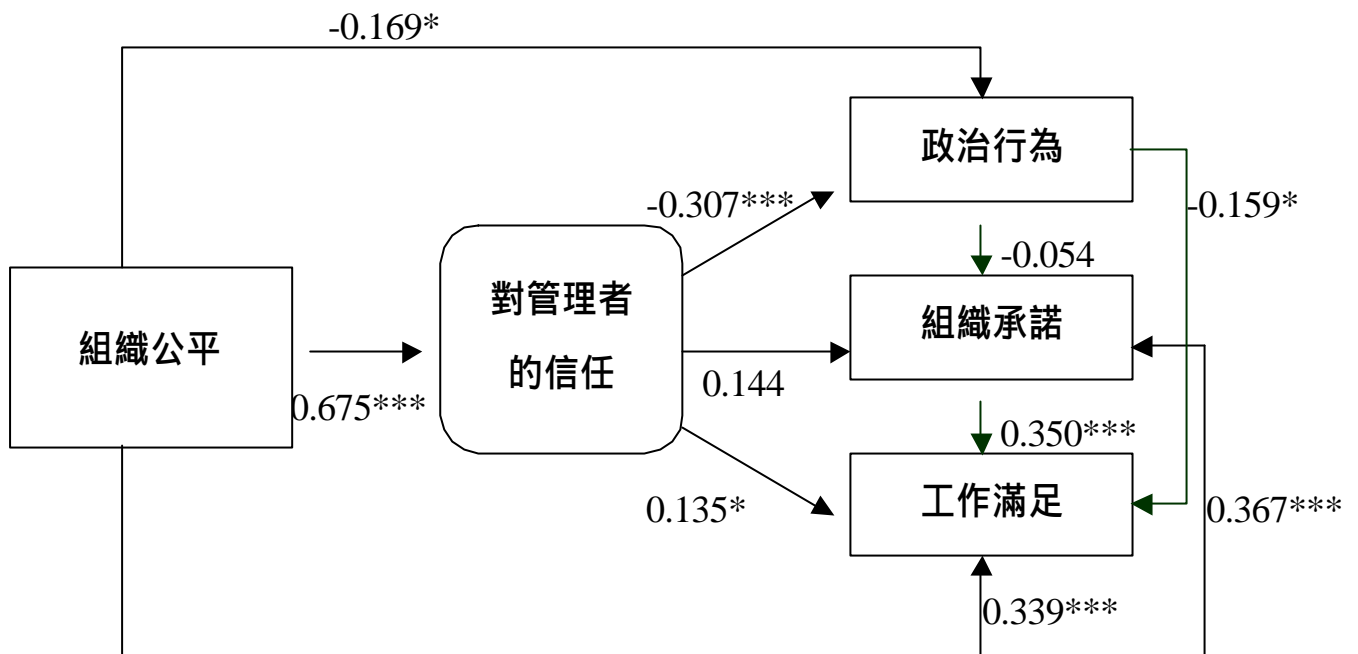
表 4-20 則為組織公平、管理者信任與組織政治行為、組織承諾、工作滿足之徑路係數表。

表 4-20 組織公平、管理者信任與組織政治行為、組織承諾、工作滿足之徑路係數表

		徑路係數	P 值	修正後 R-Square	F 值
階段一	因變數：管理者信任		0.0001	0.453	205.918
	自變數：組織公平	0.675***			
階段二	因變數：組織政治行為		0.0001	0.187	29.336
	自變數：組織公平	-0.169*			
	管理者信任	-0.307***			
階段三	因變數：組織承諾		0.0001	0.242	27.328
	自變數：組織公平	0.367***			
	管理者信任	0.144			
	組織政治行為	-0.054			
階段四	因變數：工作滿足		0.0001	0.577	85.193
	自變數：組織公平	0.339***			
	管理者信任	0.135*			
	組織政治行為	-0.159***			
	組織承諾	0.350***			

*** P<0.001 ** P<0.01 * P<0.05 [資料來源：本研究整理]

綜合以上的徑路分析結果，繪出組織公平、管理者信任對組織政治行為、組織承諾、工作滿足關係的完整徑路分析圖，如圖 4-1 所示：



*** P<0.001 ** P<0.01 * P<0.05

[資料來源：本研究整理]

圖 4-1 組織公平、對管理者信任與組織政治行為、組織承諾、工作滿足關係之整體徑路分析圖

由圖 4-1 可得知,組織公平對管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足的徑路係數皆達顯著水準,表示組織公平對管理者信任、組織政治行為、組織承諾、工作滿足具有直接效果,亦即透過對組織公平的提升,可以直接提高員工對管理者的信任,也會直接對組織政治行為有抑制的作用,對組織承諾、工作滿足有提高效果。

另外亦可看出組織公平對組織政治行為及工作滿足存在有間接效果,表示組織除可直接藉由員工對組織公平的認知,來降低政治行為、提高員工的工作滿足感外,也可藉由影響員工對管理者的信任來降低員工政治行為知覺,並提昇員工工作滿足。表示管理者信任可為組織公平與組織政治行為、工作滿足關係間的中介變項。

但研究結果顯示組織公平對組織承諾並不存在有間接效果,表示對組織公平的認知會直接影響到員工對於組織的承諾,而員工對於管理者的信任對於組織承諾之影響在此並不顯著。因此在本研究中無法看出管理者信任可成為組織公平與組織承諾關係間的中介效果。

由上述分析可知：

假說 8：員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為、組織承諾、工作滿足的關係，具有顯著的中介效果的推論部分成立。

假說 8-1：員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為的關係，具有顯著的中介效果的推論成立。

假說 8-2：員工對管理者的信任對組織公平與組織承諾的關係，具有顯著的中介效果的推論不成立。

假說 8-3：員工對管理者的信任對組織公平與工作滿足的關係，具有顯著的中介效果的推論成立。

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

本研究之假說及實證結果彙總於表 5-1。

一、 組織公平與管理者信任的關係

本研究以皮爾森積差相關，分析組織公平與管理者信任之間的關係。結果發現：組織公平與其三個構面-分配公平、程序公平、互動公平皆與管理者信任呈顯著正相關；其中又以程序公平與互動公平兩構面與管理者信任的相關程度較高。

相較於其他相關研究，如 Folger & Konovsky(1989)發現：程序公平對於組織承諾與管理者信任的影響程度大於分配公平；Barling & Phillips(1993)證實：程序公平與互動公平對管理者信任的影響程度大於分配公平；Konovsky & Pugh(1994)亦指出員工的程序公平認知是影響管理者信任最大的原因。本研究與上述相關研究具有相同的結果。此結果隱含：

- 1.組織公平與管理者信任間的高度相關性表示組織內員工所感受到的公平性愈高，對管理者的信任度也會愈高，如員工知覺到公司的薪資是合理的、程序的制訂是合理的、在相關決策的制訂管理者會與部屬溝通時，則員工會認為組織待他是公平的。由於管理者在策略執行過程中，往往需要部屬的配合，計畫執行才能順利；並且增加員工對於管理者的信任感，可以提高策略執行績效。因此組織可藉由提高員工對公平的認知，來增加員工對管理者的信任，以加速組織目標的達成。

表 5-1 假說檢定彙總表

假說檢定	結果
假說 1 : 組織公平與員工對管理者的信任有顯著正相關	成立
假說 1-1 : 分配公平與員工對管理者的信任有顯著正相關	成立
假說 1-2 : 程序公平與員工對管理者的信任有顯著正相關	成立
假說 1-3 : 互動公平與員工對管理者的信任有顯著正相關	成立
假說 2 : 組織公平與組織政治行為有顯著負相關	成立
假說 2-1 : 分配公平與組織政治行為有顯著負相關	成立
假說 2-2 : 程序公平與組織政治行為有顯著負相關	成立
假說 2-3 : 互動公平與組織政治行為有顯著負相關	成立
假說 3 : 組織公平與組織承諾有顯著正相關	成立
假說 3-1 : 分配公平與組織承諾有顯著正相關	成立
假說 3-2 : 程序公平與組織承諾有顯著正相關	成立
假說 3-3 : 互動公平與組織承諾有顯著正相關	成立
假說 4 : 組織公平與工作滿足有顯著正相關	成立
假說 4-1 : 分配公平與工作滿足有顯著正相關	成立
假說 4-2 : 程序公平與工作滿足有顯著正相關	成立
假說 4-3 : 互動公平與工作滿足有顯著正相關	成立
假說 5 : 員工對管理者的信任與組織政治行為有顯著負相關	成立
假說 6 : 員工對管理者的信任與組織承諾有顯著正相關	成立
假說 7 : 員工對管理者的信任與工作滿足有顯著正相關	成立
假說 8 : 員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為、組織承諾及工作滿足的關係具有顯著的中介效果	部份成立
假說 8-1 : 員工對管理者的信任對組織公平與組織政治行為的關係具有顯著的中介效果	成立
假說 8-2 : 員工對管理者的信任對組織公平與組織承諾的關係具有顯著的中介效果	不成立
假說 8-3 : 員工對管理者的信任對組織公平與工作滿足的關係具有顯著的中介效果	成立

- 2.在組織公平三構面中,又以程序公平與管理者信任的相關程度最為顯著。這表示組織若要提高員工對管理者的信任感,應從程序公平著手,俾能達到較大效果;建議方法如:管理者制訂工作決策能以公正不偏的態度進行、制訂的工作決策能涵蓋員工所關心的事項、能先收集正確且完整的資訊來制訂決策、若員工對於管理者所制訂的工作決策有所疑慮時,管理者應能就員工的請求額外加以說明,以強化員工對決策程序上的公平感受。

二、 組織公平與組織政治行為的關係

經由相關分析可以發現,組織公平和組織政治行為呈顯著負相關;組織公平的構面-分配公平、程序公平、互動公平與組織政治行為構面-同事與派系間的政治行為、升遷政策與上司的政治行為之間,皆呈顯著負相關。其中又以互動公平對組織政治行為的相關係數最大。Moorman(1991)指出,當個體知覺到他們被公平對待時,會致力於組織公民行為,而會較少出現反公民行為(anticitizenship behaviors),所謂的反公民行為如:抗拒管理者、逃避工作、侵略性行為等,即管理者信任與這些行為呈負相關,結果與本研究結果一致。

此結果隱含:

- 1.組織公平與組織政治行為的負向關係,表示組織可藉由提升員工對公平的認知,來達到降低員工從事政治行為的可能性。由於政治行為容易威脅到員工與組織間的信任、導致員工對組織的疏離感、引發有價值員工流失等負面影響,因此組織可藉由增進員工對薪資政策公平性、程序制訂公平性、溝通過程公平性的認知,來減少員工的政治行為。
- 2.組織公平構面中,又以互動公平與政治行為間的負向關係最為顯著,這表示員工的政治行為知覺,有許多是來自於與管理者之間的人際互動。相關的研究證實組織公民行為與組織政治行為知覺間存有顯著的負向關係(陳義勝,1996),且陳明正(1996)以台灣地區金融從業人員為研究對象,針對組織公平與組織公民行為

間的關係探討發現：在組織公平的構面中，以互動公平對組織公民行為的解釋力最顯著，分配公平次之，制度公平的解釋不顯著，與本研究的結果相仿。

由於互動公平自晚近才受到重視，研究也多證實互動公平與程序公平(formal procedure)的分別(Greenberg, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Barling & Phillips, 1993)，本研究也得到同樣結果。

因此，由上述研究可知，人際間的互動影響員工政治行為最深，組織應重視與員工間的互動公平。可從下列作法採行：如制訂與員工相關的決策時，能事先與員工溝通決策內容、加以充分說明、提供員工充分且可接受的解釋，提高員工對決策的接受度，使員工認為過程的制訂皆在公開氣氛下完成，而非由管理者的偏愛或自利行為所主導，如此可減低員工政治行為。

三、 組織公平與組織承諾的關係

本研究以皮爾森積差相關，分析組織公平與組織承諾之間的關係。結果發現：組織公平與其三個構面-分配公平、程序公平、互動公平皆與組織承諾呈顯著正相關；其中又以分配公平與組織承諾的相關程度較高。

上述結果隱含：組織公平與組織承諾呈顯著正相關，表示藉由提高員工對於組織公平的知覺，有助於加強其對於組織目標及價值的認同、為組織付出更多努力及繼續留在組織的意願。Christopher(1994)研究中也顯示組織承諾與員工對於程序公平及分配公平間具有顯著正相關，與本研究結果相同。

四、 組織公平與工作滿足的關係

經由組織公平與工作滿足之間相關分析結果發現：組織公平與其三個構面-分配公平、程序公平、互動公平皆與工作滿足呈顯著正相關；其

中又以分配公平與工作滿足的相關程度較高。

上述結果隱含：當員工知覺到組織的考核、薪資及各種程序是公平地進行時，其對於工作整體的認同與滿意度會提高。尤其分配公平對於工作滿足的影響大於程序公平的影響程度，此結果與 Folger & Konovsky(1989)及 McFarlin & Sweeney(1992)研究發現相似。顯示員工會自我衡量組織各項分配結果的公平性，進而感覺對於工作的滿足。

五、 管理者信任與組織政治行為的關係

經由相關分析可以發現，管理者信任和組織政治行為呈顯著負相關；管理者信任與組織政治行為構面-同事與派系間的政治行為、升遷政策與上司的政治行為間，亦呈顯著負相關。其中管理者信任與「升遷政策與上司的政治行為」此構面相關程度較高。

上述結果隱含：管理者信任與組織政治行為間的顯著負相關，表示組織可藉由提升員工對管理者信任感，降低從事政治行為的可能性。相關的研究如 Kumar & Ghadially (1989)、Daly & Vasu(1998)發現：員工若感受到組織內有較多的政治涉入 (political involvement) 則會傾向於不信任組織與管理者；此與本研究結果一致。

管理者信任與組織政治行為之「升遷與上司政治行為」構面，關係最為顯著，這表示員工的政治行為知覺，大部份是來自於升遷的政策與上司政治行為。Ferris & Kacmar(1992)指出：若員工知覺自身的升遷機會較少，則會有較高的組織政治知覺。升遷與薪資政策乃是組織政治行為的源頭，員工所感受到的政治行為知覺大多來自於此，因為員工認為組織所制訂最具政治性的決策通常是反映在升遷上的；此時組織若要降低員工對組織環境的政治知覺，建立起員工對管理者的信任則是最好的管道。員工若信任管理者及組織，則也會遵從管理者所制訂的升遷及薪資政策，降低對管理者的疑慮，減少從事政治行為的頻率。

六、 管理者信任與組織承諾的關係

經由相關分析可以發現，管理者信任和組織承諾呈顯著正相關；管理者信任與組織承諾構面中的價值承諾與努力承諾成顯著正相關。

管理者信任與組織承諾間的顯著正相關，表示員工對管理者有所信任，其對於組織的認同較高，同時會願意對組織投入更多的付出。

七、 管理者信任與工作滿足的關係

經由相關分析可以發現，管理者信任和工作滿足呈顯著正相關；管理者信任與工作滿足構面中的工作本身、薪水、上司及同事間均成顯著正相關。

管理者信任與工作滿足間的顯著正相關，表示組織可藉由提升員工對管理者信任感，加強員工對於工作本身及對組織人際間關係的滿意。

八、 管理者信任對組織公平與組織政治行為具有中介效果

本研究以徑路分析，檢視管理者信任在組織公平與組織政治行為關係間的中介效果效果是否存在。

首先就組織公平、管理者信任與組織政治行為三者之整體關係而言，分析結果指出：管理者信任確實具有顯著的中介效果。由圖 4-1 可看出，管理者信任與組織政治行為間的徑路係數之絕對值 0.307，大於組織公平與組織政治行為間的徑路係數絕對值 0.169，表示組織公平與組織政治行為之間除具有直接效果存在，亦存有間接效果。

本結論含意為：組織除可直接改變員工對組織公平的認知，來降低員工的組織政治行為，亦可透過「管理者信任」的提升，降低員工的組織政治行為，其效果遠大於前者。回顧相關的研究：如林鈺琴（1996）針對高雄地區之銀行業櫃臺人員為對象，探討組織公平、信任與組織公民行為之關係，發現員工對組織的信任存在顯著的中介效果，而員工對上司的信任則與組織公民行為之人際利他、組織公益構面間具顯著中介效果存在；亦即當員工對於管理者有高度信任感時，員工才有可能從事幫助其他同事的人際利他行為，減低自利的政治行為，由此可推論其與本研究的結果是相呼應的。

九、 管理者信任對組織公平與組織承諾不具有中介效果

就組織公平、管理者信任與組織承諾三者之整體關係而言，分析結果指出：管理者信任不具有顯著的中介效果。由圖 4-1 可看出，管理者信任與組織承諾間的徑路係數 0.144 並不顯著，且小於組織公平與組織政治行為間的徑路係數 0.367，表示組織公平與組織承諾之間具有直接效果存在，但不存有間接效果。

此點可能是因為組織承諾與管理者信任間的因果關係並不明確所致。在陸儀勳(1996)研究中發現，組織信任因素係透過組織承諾的中介作用而影響到組織公民行為，而非如本研究所假設藉由信任來影響組織公平與組織承諾間的關係。

十、 管理者信任對組織公平與工作滿足具有中介效果

就組織公平、管理者信任與工作滿足三者之整體關係而言，分析結果指出：管理者信任具有顯著的中介效果。由圖 4-1 可看出，管理者信任與工作滿足間的徑路係數 0.135 雖顯著，但小於組織公平與工作滿足間

的徑路係數 0.339，表示組織公平與工作滿足之間雖具有間接效果，但直接效果之影響較大。

此結論顯示，對管理者信任雖可加強員工的工作滿足感，其影響效果與員工知覺組織公平性所帶來的工作滿足感相較之下並不大。因此欲加強員工的工作滿足感並提升其工作意願及效率，組織應建立在各項執行措施的建立與執行上，讓員工感受其公平性的存在。

第二節 研究限制與建議

一、 研究限制

本研究在問卷發放時，雖事先徵求過受訪公司人事部主任的同意，並請求其在發放給員工填寫時務必隨機發放，但實際發放情形並非本研究所能掌控，可能會因部屬-主管間親疏關係而有所偏誤，故本研究假設其為隨機發放，此為研究限制之一。

基於對組織政治行為之認定難有一定標準，因此本研究以個體的組織政治行為知覺來預測員工從事政治行為的依據；然在知覺與行為的直接因果關係中，可能尚會受到其他外部因素所影響，而在衡量上會有些微偏誤，此為研究限制二。

二、 研究貢獻

本研究結果對實務界的貢獻與建議可歸納如下：

1. 確認管理者信任的地位。

一般對於信任方面的研究大多是以直接效果模式來探討，或者分析時所引據的理論基礎雖為中介模式，但實證時卻是以直接模式處理，如

此則難以瞭解其中的影響過程與因果關係（林鈺琴，1996）。而本研究以中介模式探討管理者信任對組織公平與組織政治行為、組織承諾及工作滿足等組織重要課題間的影響關係，並且加以實證。結果證明了信任感的建立，在組織中的重要性，確立管理者信任的地位。

如何建立員工對管理者的信任？由於本研究對管理者信任的定義是：「在管理者制訂決策的過程中，部屬表現出對於管理者有信心與信賴的正面態度」。因此，建議組織或管理者可以從決策的程序面著手，在決策制訂的過程中，能以公正無私的態度來訂定決策，不摻雜個人的偏愛；另外與員工討論工作上所面臨的困難時，管理者能站在員工的立場設想，以同理心看待而非以監督者的態度審視員工；再者制訂工作決策時若與員工的利益相衝突，必要時應主動向員工說明，以減少員工的疑慮。

在其他方面，可由管理者本身特質著手。如：建立值得信賴的人格特質像是決斷力、同理心、解決問題的能力等，使員工對管理者有安全感與信心；或者以優良的計畫執行績效取得員工的信任，因為管理者的執行績效也是員工評定是否要信任管理者的重要因素之一。而組織所要努力的，則是建立起一個信賴的組織氣候，來強化其對管理者的信任感。

組織若能透過員工對管理者信任感的建立，來強化組織公平對組織政治行為的抑制作用，會較直接從公平面的改善來的有效，因為管理者對員工而言是「組織的代理人」，尤其是高階管理者的言行加上組織政策就形成了組織文化，可見其在員工心目中所扮演的重要角色。

2.重申組織公平的重要性。

本研究亦再度證明了組織公平對管理者信任、組織政治行為、組織承諾及工作滿足間具顯著關係存在。組織成員會檢視組織的公平性，以作為是否信任管理者、加強對組織的付出與承諾、對工作感到滿足與採取政治行為的考量。

本研究針對部分問卷對象抽樣訪談的結果，發現有多數企業未將薪資評定準則公開，亦不許員工私下討論。而員工之間往往仍會私下探詢，以比較自己的投入與產出是否具有合理性，再根據主觀的認知判定組織對待自身是否公平。而企業的薪資保密的政策經員工主觀的詮釋之後，往往會產生誤解組織或不滿組織的可能。因此，本研究建議企業能將與

員工有關的薪資決策制訂過程、績效評比的準則公開化、透明化，讓員工有個衡量的依據，化解員工疑慮，強化對組織公平的認知。

3.重視組織內的政治行為

本研究證實了政治行為確實存在於每個組織、階層、性別與各行業間，並且受個人主觀的認知所影響。員工對組織公平的感受、管理者的對待方式、管理者的行事作風，都會左右員工採取政治行為的依據。由於政治行為會影響員工的工作士氣、工作滿足感，頻繁的政治行為甚至會導致工作焦慮的產生，增加員工的離職率、曠職率，有損組織績效。因此，企業若能正視組織內部的政治行為，找出導致行為的根源，加以改善或消弭，對於提升員工士氣必大有斬獲。

4.生產力整體的提升

本研究證實組織公平、管理者信任、與組織政治行為、組織承諾及工作滿足間的關聯性。企業可藉由其中之關係的操弄，來達到提升工作士氣，與組織整體生產力的目標。

首先企業應檢視員工對於薪酬的公平性、程序制訂過程公平性、管理者與部屬之間的互動與溝通等事項的看法，瞭解員工主觀的認知。再根據對員工造成不良認知的項目加以改進與溝通，達到員工所認定的公平狀態。

另一方面，建立員工對管理者的信任感。這可從管理者本身做起，管理者培養自身具有值得信賴的特質如：決斷力、富同理心，以及優良的計畫執行績效。亦可由組織創造和諧互賴的組織氣候。

最後，透過管理者信任，來強化組織公平對政治行為的抑制作用，激發員工組織公民行為的表現，使員工更加認同組織，提高工作士氣及滿足感，進而提升生產力與整體績效最終目標。

參考文獻

一、中文部份

- 丁虹(1987),「企業文化與組織承諾之關係研究」,政治大學企業管理研究所博士論文。
- 王正坤(1995),「領導型態對工作滿足影響之研究—以新竹區中小企業銀行為例」,東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 李明峰(1997),「領導與角色壓力、工作滿足關係之研究」,中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 李靜(1996),「組織氣候、人格特質和工作滿足之關連性研究」,中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 林淑姬(1992),「薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究」,政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 林鈺琴(1996),「組織公正、信任、組織公民行為之研究:社會交換理論之觀點」,管理科學學報,第13卷,第三期,pp.391-415。
- 洪振順(1999),「組織公正對組織公民行為影響之研究-信任關係之觀點」,中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 胡其安(1999),「組織政治氣候與員工工作態度關係之研究-以信任為干擾變項」,銘傳大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 徐聯恩(1988),「組織內人際結構之研究」,管理評論,七月,pp33-52。
- 陳正強(1999),「組織公正、信任對工作投入與組織公民行為影響關係之研究」,國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。
- 陳明正(1996),「組織公平與組織公民行為關係之研究--以金融業為例」,淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 陳黃煌(1996),「組織結構、工作特性對組織政治知覺與組織承諾關係之研究」,中國文化大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。
- 陳義勝(1996),「組織氣候、工作特性及管理者型態,透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究」,行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告,NSC85-2416-H019-001
- 黃怡姿(1999),「員工之組織信任的形成與影響」,臺灣大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 黃建銘(1995),「組織內員工向上政治行為與工作滿足之關係研究」,淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 黃國隆(1986),「中學教師的組織承諾與專業承諾」,台北:國立政治大學學報,第53期。
- 黃意婷(1999),「台北市壽險公司業務人員角色壓力與其工作態度關係之

研究 - 以努力及信任為干擾變項」, 銘傳大學管理科學研究所未出版碩士論文。

楊啟良(1982),「個人特質、組織氣候、與組織承諾之研究」, 政治大學企業管理研究所碩士論文。

陸儀勳(1996),「員工認知因素與工作價值對組織公民行為影響之研究 : 以高雄地區金融業櫃檯從業人員為例」, 中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

劉仲矩 (1995),「馬基維利傾向與工作成效及工作滿足關係之研究—以壽險業人員為例」, 淡江大學國際企業學研究所未出版碩士論文。

薛秀貞 (1996),「組織政治行為對組織變革及績效關係之研究--以通過 ISO9000 認證之推行全面品質管理廠商為例」, 淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。

蘇明琪 (1994),「組織政治知覺對組織承諾之影響研究」, 淡江大學國際企業學研究所未出版碩士論文。

二、英文部份

- Adams, J. S. (1965). " Inequity in social exchange" ,Advances in experimental social psychology , 2, pp. 267-299. New York :Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", Social Justice Research, 1, pp.177-198.
- Barling, J., & Phillips, M.(1993)."Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study.", The Journal of Psychology, 127, pp.649-656.
- Becker, T.E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L.(1996) "Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance." Academy of Management Journal , 39, pp.464-482.
- Blau,P.(1964).Exchange and Power in Social Life ,New York :Wiely.
- Campbell, J. P. et al, " Managerial Behavior, Performance, Effectiveness", New York: Mcgraw-hill, 1970.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B.(1992) "Organizational trust in the public sectors : A model of it determinants", Administration & Society,23, pp.471-494
- Costigan,R.D., Ilter,S.S. & Berman J.(1998). "A Multi-dimensional study of trust in organizations", Journal of Managerial Issues, 10, pp.303-317.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J.(1992)."Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover", Human Relations, 45, pp.305-318.
- Daley ,D. M. & Vasu ,M. L.(1998). "Fostering organizational trust in North Carolina : The pivotal role of administrators and political leaders", Administration & Society,30, pp.62-84.
- Deluga, R. J.(1994)."Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior", Journal of Occupational and Organizational Psychology,67,pp.315-326 .
- Fandt, P.M., & Ferris, G.R.(1990). "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically ", Organizational Behavior and Human Decision Process, 45, pp. 140-158.

- Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. (1992). "Perceptions of organizational politics", *Journal of Management*, 18, pp.93-116.
- Ferris, G.R., Frink D.D., Bhawuk, D.P., Zhou, J., & Gilmore, D.C. (1996). "Relations of diverse groups to politics in the workplace", *Journal of Management*, 22, pp.23-44.
- Ferris, G.R., Frink D.D., Galang M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M., & Howard, J.L. (1996). "Perceptions of organizational politics : prediction, stress related implications, and outcomes", *Human Relation*, 49, pp.233-266.
- Ferris, G.R., Buckley, M.R., & Allen, G.M. (1992). "Promotion systems in organizations", *Human Resource Planning*, 15, pp.47-68.
- Ferris, G.R., Russ & Fandt (1989) " Politics in Organization", *Impression Management in the Organization*, In Giacalone & Rosenfield (Eds.) 1989, pp.143-170, N. J. :Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). "Procedural justice: an interpretive analysis of personnel systems", In K. Rowland, & G. Ferris (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.3 (pp.141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, pp.115-130.
- Gandz, G. & Murray, V. (1980). "The experience of workplace politics", *Academy of Management Journal*, 23, pp.237-251.
- Gilliland, S.W. (1994). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.691-701.
- Gilmore, D.C., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H., & Harrell-Cook, G. (1996). "Organizational Politics and employee attendance", *Group & Organization Management*, 21, pp.481-494.
- Greenberg, J. (1987a). "Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.55-61.
- Greenberg, J. (1987b). "A Taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12, pp.9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice : Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, pp.399-432.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.

- Kacmar ,K. M. & Ferris ,G. R. (1991). "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): development and construct validation. "Educational and Psychological Measurement, 51, pp.193-205.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1993). "Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance strategic decisions", Academy of Management Journal, 36, pp.502-526.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1998). "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy", Strategic Management Journal, 19, pp.323-338.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", Academy of Management Journal, 37, pp.656-669.
- Korsgaard, M.A., & Roberson, L. (1995). "Procedural justice in performance evaluation : The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions", Journal of management, 21, pp.657-669.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic design-making team: the role of procedural justice", Academy of management Journal, 38, pp.60-84.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). "Organizational politics and its effects on members of organizations", Human Relations, 42, pp.305-314.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry W. R. (1980). "Beyond fairness: A theory of allocation preference", Justice and social interaction, pp.167-281, New York : Springer-Verlag.
- Leventhal, G.S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship", Social Exchange: Advances in Theory and Research, pp.27-55, New York : Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum.
- McCauley, D.P., & Kuhnert, K.W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management", Public Administration Quarterly, 16, pp.265-278.
- McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", Academy of Management Journal, 35,

pp.626-637.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1992). "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting out the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.
- Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8, pp. 486-500.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), "Employee-Organization Linkage," New York : Academic Press.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. " *Academy of Management Journal*, 36, pp.527-556.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989) "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.157-164.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pittman.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer W. H. (1998). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *The Journal of Psychology*, 132, pp.277-290.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their

- effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1, ,pp.107-142.
- Porter, L. W., R. W. Steers & R. T. Mowday (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Roberts, K.H., & O'reilly, C.A.(1974)," Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits", *Academy of Management Journal*, 17, pp.205-215.
- Salanick, G. R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," in B. M. Staw and G. R. Salancik(Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Smith, Kendall & Hulin (1969), "The measurement of satisfaction in work and retirement", Chicago: Rand McNally.
- Staw, B. M. (1977), "Two Sides of Commitment," Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Steers, Richard M. (March 1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administration Science Quarterly*, 22.
- Steven, J. M., Beyer & M. T. Trice (1978), "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictor of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, 21, pp. 380-396.
- Thibaut, J., & Walker, L.(1975). "Procedural Justice ", *A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W.(1973). "New directions in equity research". *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp.151-176.
- Yukl, G. A.(1989) "Managerial leadership : A review of theory and research." *Tearly Review of Management*, 15, pp.251-289.
- Zahra, S.A.(1987). "Organizational Politics and the Strategic Process", *Journal of Business Ethics*, 6, pp.579-587.