

組織政治知覺對組織承諾之研究

THE STUDY OF ORGANIZATIONAL PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

池文海

國立東華大學企業管理學系教授

林憬*

國立台北科技大學技術及職業教育研究所博士生

季璐

國立台北科技大學技術及職業教育研究所博士生

陳英吟

國立東華大學企業管理學系碩士

Wen-Hai Chih

*Professor, Department of Business Administration
National Dong Hwa University.*

Ching Lin

*Ph. D. Student, Institute of Technological and Vocational
Education, National Taipei University of Technology.*

Lu Ji

*Ph. D. Student, Institute of Technological and Vocational
Education, National Taipei University of Technology.*

Yin-Ying Chen

*Master, Department of Business Administration,
National Dong Hwa University.*

*通訊作者，地址：106 台北市忠孝東路三段一號，電話：0922-762731
E-mail：m89432004@gmail.com

摘要

組織甄選人才無不希望能找與組織適配的員工以提高工作績效，然而，組織在進行任用、升遷時往往會受到組織政治行為的潛在影響。本研究旨在檢測組織政治知覺、工作壓力、工作滿足與組織承諾之影響。經由 516 位銀行的正式編制員工並採用結構方程模式從事驗證，結果得知組織政治知覺對工作壓力有顯著的正向影響，組織政治知覺對工作滿足有顯著的負向影響，組織政治知覺對組織承諾有顯著的負向影響，工作壓力僅能透過工作滿足對組織承諾產生間接影響，其次，對於組織承諾的總影響效果最高的因素為工作滿足，其次為組織政治知覺。本研究試圖提供組織管理意涵與擬定對應的管理策略之參考依據。

關鍵字：組織政治知覺、工作壓力、工作滿足、組織承諾

ABSTRACT

Intellectual selection in organizations aims at finding well-qualified employees to improve working performance. However, the political behavior of organizations often generates potential impact upon staff appointment and promotion. This study was test to investigate the effect of organization political perceptions, job stress, job satisfaction and organizational commitment. The study investigates 516 bank official employees and adopts Structural Equation Modeling (SEM) to test proposed model. The results indicate that organization political perceptions have significantly positive effect upon job stress; organization political perceptions have significantly negative effect upon job satisfaction; organization political perceptions have significantly negative effect upon organizational commitment; job stress can exert indirect effect only through job satisfaction upon organizational commitment. The results also indicate that the most influential factor upon organizational commitment is job satisfaction and the second one is organizational politics perceptions. This study attempts to provide a certain basis for organizational management implications and corresponding management strategies.

Keywords: Organizational Politics Perceptions, Job Stress, Job Satisfaction, Organizational Commitment

壹、前言

Drucker (1973) 認為企業組織內只有一種真正的資源就是人，企業為了要繼續經營會採用人格特質分析於人員招募、甄選、升遷上，希望挑選出合於企業需要的人才。Ferris and Judge (1991) 認為企業在進行人力資源管理所做出的決策，例如：任用、升遷等均受到組織政治的潛在影響，而組織政治通常會對組織的正常運作（如決策的產生、升遷與報償）產生干擾，同時亦會對組織的生產力及工作表現造成危害。然而當組織中其資源有限時，而個人為了達到自己欲獲取的利益時亦會有組織政治行為的產生，Cropanzano, Howes, Grandey, and Toth (1997) 認為當職場中存在政治力的運作時，個人需藉由競爭取得更多權力資源時，對於原本和諧的組織運作產生衝擊，當衝擊結果與個人期望存在著落差，個人就會對環境產生不滿足感及促使工作壓力的產生，亦即當員工面對組織政治時，產生的離職傾向有可能是實際行動，也有可能是心理的離職；「即員工人雖在工作場所，但心卻不在」。雖然組織政治行為幾乎是無所不在，且對組織或個人均有負面影響；但若能藉由面對政治行為存在的事實進而瞭解它，並謀求防治之道，才能凝聚組織成員的向心力。員工對自己工作的認知以及是否願意全心投入，對組織認同更有向心力等，對組織而言是相當重要的。因此，探討銀行員工對其所處組織的政治活動所產生的「知覺」，對工作壓力及工作滿足進而願意達成組織目標而願意留在公司之影響為一重要課題。

Rosen, Chang, Johnson, and Levy (2009) 以個案研究方式針對三個個案探討員工對於組織功能的看法，即探討組織政治知覺、程序正義及如果違反心理契約時進而影響員工態度及行為的關聯性進行研究，研究結果顯示環境的反應模式，即心理契約違背會影響組織政治知覺和程序正義進而影響員工的績效。此外，在一般公正的評價模型中組織政治知覺，程序正義和心理契約的違背可以作為預測員工的態度和行為的重要因素。

即便是在同樣一個組織，每個組織成員對於組織政治不必然會完全一致，每個人都有其感受與解讀的自由空間。由於「員工」是組織生存發展最重要的資源，是維繫組織競爭力的重要關鍵，如何減少成員的工作壓力及強化員工的工作滿足並轉化成組織的競爭優勢，應重視降低成員知覺組織政治的運作，成為管理者應該思考

的重要課題。組織承諾 (Organizational Commitment) 是指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力，而且員工有強烈的意願留在組織中 (Thompson, 1989)。過去文獻發現影響組織承諾的前置因素相當的多，例如：工作滿足、工作特性 (Fukami & Larson, 1984)，Steers (1977) 認為組織中的公平性、管理可接納性、士氣、人際互動、信任、及組織可依賴性會影響組織承諾；組織若能滿足員工需求，員工承諾也會比較高。Katsikea, Theodosiou, Perdikis, and Kehagias (2011) 提出工作壓力修正架構及工作特性模式，針對 166 位英國出口商之員工在銷售組織中探討其組織架構、工作特性及工作績效之間的關聯性，研究結果顯示組織規模及集中化會正向影響工作回饋性，而集中化會負向影響員工的工作自主權和工作多樣性。此外，高度的工作自主權，工作多樣性及工作回饋性會提昇工作滿意，而工作滿意會正向影響組織承諾。

Chang, Shih, and Lin (2010) 採用跨部門及自我報告的調查方式，針對台灣 330 位學校的護士以心理授權為中介變數，探討護士之外部因素及工作態度之間的關聯性，特別是工作滿足對組織承諾的相關性進行研究，研究結果顯示心理授權無法成為外部因素及工作態度的中介變數，而主要是受到工作滿足的影響，也就是說學校的領導者需提高校護的工作滿足才能達到較高的組織承諾及對學校的忠誠度。

Gieter, Hofmans, and Pepermans (2011) 針對 278 位比利時醫院的護士，探討工作滿足、組織承諾對離職意圖的影響因素進行探討，研究結果顯示工作滿足、組織承諾可以顯著預測護士的離職意圖，此外，較年輕及工作經驗較少的護士有較高的工作滿足。Kacmar, Bachrach, Harris, and Zivnuska (2011) 針對 288 位美國政府部門的從事環境及健康衛教部門的員工進行研究，以社會交換理論為基礎探討以倫理領導向探討員工性別及組織政治對組織承諾的影響，研究結果顯示倫理領導對員工的性別無論是男性或女性皆會正向影響組織承諾。

組織政治行為是長久以來都是一直存在的，也就是說，員工若知覺同儕使用政治行為進而得到更多利益，那麼員工對組織承諾可能會產生動搖。由於我國自 2002 年加入 WTO 後，有許多金融控股公司的出現，整體金融產值在原本虧損的情況下，亦有四家金控公司進入前金融業十大排名之內，這樣的結果，使得未加入金控行列之公、民營銀行、外商銀行之較小規模銀行其未來發展及競爭力格外受人矚目，此外，未加入金控公司之小規模銀行若員工還在組織中從事政治行為，恐對銀行之成長帶來負面的影響，有別於過去之研究，本研究認為在此種情境下是更值得探討，因此，本研究以未加入金融控股之公、民營及外商銀行為研究對象進行研究。

綜合上述，本文試圖藉由結構方程模式分析來填補前述研究之缺口，主要是要建構銀行人員的組織政治知覺、工作壓力、工作滿足及組織承諾之觀念性架構，並試圖提供組織管理意涵與擬定對應的管理策略之參考依據。

貳、文獻回顧

本研究之相關文獻可分為五大部分，分別探討組織政治知覺、工作態度、工作滿足與組織承諾之相關文獻。

一、組織政治知覺

組織就如同整個社會的縮影，包含了對有限資源的鬥爭、個人間的衝突，Vigoda (2000) 認為組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」，例如，循私 (Favoritism)、壓制競爭對手和巧妙的操縱組織政策等。Ferris, Russ, and Fandt (1989) 提出在組織中的政治行為通常是高度隱密且具象徵性的，會因為個人的主觀知覺而有所不同，因此相同的行為可能會被不同的觀察者解釋為政治或非政治的，完全依觀察者個人的經驗與參考群體而定。Kacmar and Ferris (1993) 指出個人的行為通常是自立且含有政治意涵的，與組織最初要求的行為對立，如果這種行為反而獲得報償，個人就會習慣性地重複使用類似的手法，以確保自己利益的獲取；同時由於從事政治行為反而獲得報償，故將會影響原來不使用政治行為者在未來也會跟進。Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter, and Ferris (2010) 針對跨國 (美國及希臘) 的二個案為研究對象，以組織政治知覺為中介變項探討政治技巧對工作績效的關聯性進行分析，研究結果顯示員工如果具有低度的組織政治知覺以及高度的政治技巧則會顯著正向影響工作績效，然而這些影響卻會在特定的環境中藉由高度的政治技巧對工作績效具有減弱影響效果。

Kacmar and Ferris (1991) 首先發展了一套組織政治知覺量表 (Perceptions of Organizational Politics Scale, POPS) 用來評估受測者對工作環境政治化程度的觀點，另加上工作描述指標 (Job Descriptive Index) 對 3000 名受測者測試，結果歸併為五個構面：(1)一般政治行為；(2)保持沉默靜待好處；(3)薪資與升遷政策；(4)上司的行為；(5)同事與小團體的行為。Kacmar and Carlson (1997) 藉由結構方程模式，將 1991 年的 12 題量表進行再次驗證，發展出更精緻的 POPS 量表修正版，共三構面分別為一般政治行為 (General Political Behavior)、附和 (Going Along to Get Ahead)、薪

資與升遷政策 (Pay and Promotion) 。分述如下：

(一)一般政治行為 (General Political Behavior)

Ferris et al.(1989)認為一般政治行為乃指不被組織認同的自我服務(Self-Serving)行為。多位學者認為當組織中的標準、規章無法有效地發揮其功能時，組織內的政治行為會增加，在缺乏準則及政策以供依循時，個人就會依其在我的意志訂定，通常都會發展對其自身有利和獲得更高職位的準則並將這準則強加於其他人(Kacmar & Ferris, 1993)。Drory and Romm(1990)指出決策的不確定性，也會增加組織政治的發生，當決策的資訊缺乏及模糊時，決策者依其自身對資料的解釋來制定決策，對於同樣的資訊有著各種各樣的解釋，故可能因為政治的介入而產生無效的決策。

(二)保持沉默、靜待好處 (Going Along to Get Ahead)

所謂的保持沉默靜待好處，意指從事政治行為者為確保其個人利益不受損害，迴避參與組織活動的行為。Drory and Romm(1990)認為衝突是組織政治組成的基本成分，有些個體會傾向避免衝突，而不採取抵制他人的行為，雖然，這看似非政治行為，但以Drory and Romm(1990)的觀點來看，政治行為與非政治行為的分野是在於其本身的意圖。因此，此種事不關己的做法，也是政治行為的一種。Kacmar and Ferris(1993)認為如果個人從事政治行為者不具有威脅成分，則採取事不關己的態度，那麼這個不具威脅者將可能被歡迎進入其內部團體，並分享其有價值的產出結果。所以本身不採取行動靜待好處者，反而可能從中獲得私利。

(三)薪資與升遷政策 (Pay and Promotion Policies) 或政策與實務的差距

Kacmar and Ferris(1993)均認為薪資與升遷政策是指組織如何藉由政策的執行進而獎勵政治行為並使其恆久存於組織內，亦即個人的行為通常是自立且含有政治意涵的，與組織最初要求的行為對立如果這種行為反而獲得報償，個人就會習慣性地重複使用類似的手法，以確保自己利益的獲取；同時由於從事政治行為反而獲得報償，故將會影響原來不使用政治行為者在未來也會跟進。

基於上述由於產業別的關係，本研究採用Kacmar and Carlson(1997)所驗證出的組織政治知覺量表，其組成的三個構面(1)一般政治行為；(2)保持沉默靜待好處；(3)薪資與升遷政策進行研究。

二、工作壓力

Netemeyer, Maxham III, and Pullig (2005) 指出工作壓力可視為會影響個體的情緒或實體健康，且與工作有關的神經質或焦慮的程度。Chiang, Birtch, and Kwan (2010) 針對 255 位餐飲業及酒店的服務人員，以工作要求－控制模式之理論為基礎，探討其對於相對應資源和工作壓力之間的相關性進行研究，研究結果發現高度的工作要求、低度的工作控制及職場穩定性會產生高度的工作壓力。Nishitani, Sakakibara, and Akiyama (2009) 針對日本職場上 431 非肥胖男性與 164 肥胖男性檢驗其肥胖的關聯性，即狂吃行為與工作壓力的影響，研究結果顯示男性員工會出現狂吃行為是受到工作量與工作壓力及心理壓力的影響。Pal and Saksvik (2008) 針對挪威 27 名醫生、328 名護士與印度 111 名醫生及 136 名護士以職場對家庭衝突、家庭對職場衝突、工作要求、工作控制社會支持、彈性工作時數的因素來預測工作壓力，研究結果顯示預測工作壓力的關鍵因素，此二個國家所重視的因素並不相同，對挪威的醫生來說以上這些變數都無法用來預測工作壓力。但是，對挪威的護士而言高度的職場對家庭衝突、高度的工作要求及低度的彈性工作時數可以用來預測工作壓力的產生。此外，對印度的醫生而言低度的工作控制，和護士所重視的職場對家庭衝突與低度的社會支持這些因素可以用來預測工作壓力。

Gellis, Kim, and Hwang (2004) 探討工作壓力與工作滿足間之關係，結果顯示工作壓力的組成有二個構面，分別為缺乏支持的壓力與工作艱難的壓力。Nasurdin, Ramayah, and Kumaresan (2005) 探討管理者之工作壓力與組織壓力源之間的關係，對工作壓力的衡量方式採用 Goldberg and Hillier (1978) 所提出之量表，共二十題，此量表為單一構面。Jamal (2005) 以加拿大及中國員工為研究對象，提出工作壓力量表。

經由上述由於銀行業營業的金融商品相當的多，無形增加了員工的銷售壓力，因此本研究採用 Rothmann, Steyn, and Mostert (2005) 所提出的二個構面「工作要求」與「缺乏支持」為工作壓力的衡量基礎。

三、工作滿足

Porter, Steer, and Bouliam (1974) 認為工作滿足的程度是一個人在工作中「實際獲得」與其所認為「應該獲得」的差距而定。在後期的研究當中，O'Reilly III (1991) 認為工作滿足為員工對於工作所維持的態度，而此態度是源自於員工對於工作的知覺而來，亦即員工的工作滿足度高，即表示員工對工作抱持正面的態度；反之，即

表示員工對工作抱持負面的態度。Kuo and Chen (2004) 認為工作滿足是指員工對工作所展現的一種情感性態度。而 Buitendach and Witte (2005) 認為工作滿足是指員工對工作的認知與評價，而員工會以本身考量的重要因素來評價工作。Rowden and Conine Jr. (2005) 認為工作滿足是員工對工作的各個層面的感受。

Vroom (1964) 認為工作滿足包括組織、升遷、工作內容、主管、待遇、工作環境、工作夥伴等七個構面。Okpara, Squillace, and Erundu (2005) 探討工作滿足與性別間之關聯，指出工作滿足的衡量有五個組成構面，分別為薪資、推廣、主管、同事、整體工作滿足。

基於上述，本研究認為工作者對工作本質、工作關係與環境及整體工作認為應得與實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺的反應。因此，在工作滿足的衡量上採用 Houser and Chace (1993) 所提的單一構面為理論基礎進行研究。

四、組織承諾

在管理的領域中組織承諾仍是研究者所關心的重要議題，組織承諾被視為組織成員的正面態度，亦即成員對組織承諾感受愈高，會為組織帶來較好的信念與認同的態度。Dee, Henkin, and Singleton (2006) 指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續承諾則是成員衡量離開該組織的代價過高而難以離開。Hartmann and Slapničar (2009) 以問卷調查的方式針對 11 家商業銀行的 161 位經理人探討其動機、組織承諾對管理績效的影響進行評估，也就是說，管理人的動機和承諾是否依賴在獎酬系統的水準上，結果發現組織公平在獎酬系統和管理動機之間具有調節的角色。在衡量上，最普遍並被廣為使用的就是 Allen, Meyer, and Smith (1993) 所做的分類；情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾。情感性承諾是指工作者在情感上對組織的依附、認同及投入；持續性承諾是指工作者對離開組織所付出成本的認知；規範性承諾認為工作者對組織的忠誠是一種義務 (Muneevver, 2006)。Castaing (2006) 以 754 位法國公務員，包括警察、市政府雇員以心理契約、服務動機來探討組織承諾之前置因素，研究結果顯示公務員之心理契約、服務動機對組織承諾具有顯著正向的影響。本研究採用 Allen et al. (1993) 所提出的組織承諾衡量構面以「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」等三個構面來測量銀行內員工的組織承諾，並定義組織承諾為個人隨著投注的努力與心態增加，進而隨之增加對組織支持、努力與心血。因此本研究採用 Allen et al. (1993) 所提出的組織承諾構面進行研究。

五、小結

根據上述的文獻發現，員工在組織中發現有政治行為的情況亦可能形成其工作壓力進而影響工作滿足及組織承諾，過去學者 Ferris et al. (1989) 認為，當員工在組織中知覺政治操弄行為存在時，員工可能會從組織中退縮，透過離職或缺席以避免涉入政治；也就是說，員工如果在感到自己所處的環境是具有高度的組織政治力，大部分員工會感到不公平而漸漸形成工作壓力，此種情形在目前我國的金融業，由於受到世界經濟論壇所做的全球競爭力評鑑發現已連續兩年銀行體質排名都掉在後面，因此，政府希望金融整併形成較具規模的金控公司，而現正也提倡「發揮兩岸金融特色業務」、「跟著台商走」的政策期望提昇績效，但是未加入金控公司的銀行原本競爭力就薄弱，而員工倘若知覺到同儕為了升遷、業績等所採用不當手段，是否更會形成工作壓力、工作滿足及對組織承諾的影響為本研究所要探討的部分。

參、研究設計

一、研究架構

本研究的主要目的在於探討銀行從業人員對組織政治所產生的知覺，進而對工作壓力、工作滿足及組織承諾之影響，及驗證其各構面間之關係。經由文獻探討提出銀行人員之組織承諾模式，詳細研究架構如圖 1 所示。

二、研究假說

Ferris et al. (1989) 提出有關組織政治知覺的關係架構變項外，近幾年來後續研究者擴充其原 Ferris 模型，有了新的貢獻，如與組織承諾有顯著負向影響；而與工作壓力則呈顯著的正向影響 (Poon, 2003)。有關組織政治知覺與工作壓力的相關研究，Poon (2003) 研究顯示組織政治知覺對工作壓力有顯著正向影響。Vigoda (2002) 針對以色列三個不同部門中的員工進行研究，時間由 1998 至 1999 年，第一個樣本主要是針對當地的托兒中心之員工，探討員工之組織政治行為與工作壓力之間的關係，共有 155 位員工。第二個樣本是 185 位高科技的員工，延伸第二個主題加入工作倦怠，第三個樣本為針對公部門的員工共發出 201 份問卷，主要是探討離職率的問題，結果顯示當員工的工作壓力無法適度地被紓解時，直接影響組織的運作與產出，應予重視改善壓力來源及造成的影響。也就是說，當員工感受到壓力愈大時，

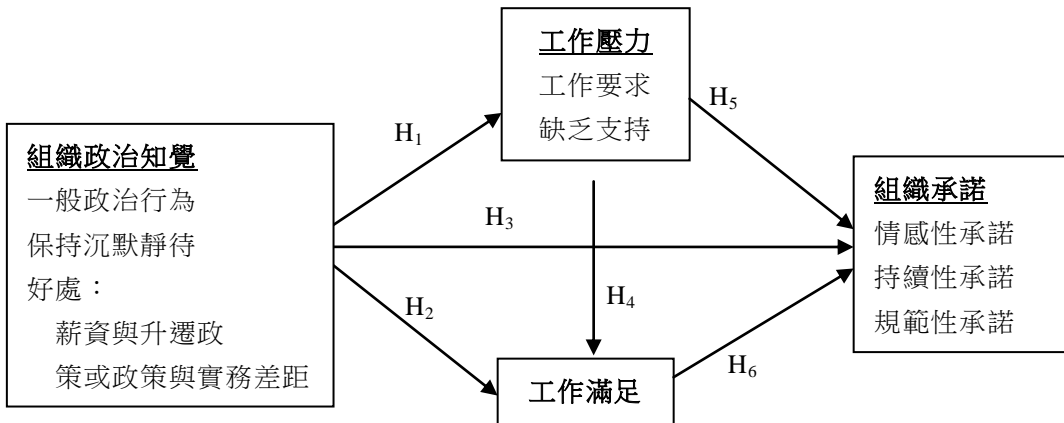


圖1 銀行人員組織承諾之觀念性架構

愈可能運用政治策略，尤其是當採取政治行為可獲得成功，也得到相對報酬時，從事政治行為的氣氛也就形成了。基於上述組織政治知覺愈高則工作壓力愈高，組織政治知覺愈低則工作壓力愈低。因此，本研究提出假說 1：

H1：組織政治知覺對工作壓力有顯著正向影響。

有關組織政治知覺與工作滿足之研究，Ferris et al. (1989) 所提政治知覺模式，認為工作滿足將隨組織政治知覺的增加而減少。Ferris and Frink (1996) 提出組織政治架構中，將組織政治知覺當成一個與工作相關的壓力源，而個人對壓力或緊張的經驗將導致不滿足的產生，亦即當員工知覺組織政治的程度高時，則其工作滿足感相對較低。Kacmar and Ferris (1993) 的研究顯示組織政治知覺對工作滿足具有強烈的負向影響，認為工作滿足將因政治知覺的增加而減少。Cropanzano et al. (1997) 分別對全職與兼職員工進行研究，驗證組織政治知覺對工作滿足呈顯著負向影響。而 Vigoda (2000) 研究結果顯示組織政治知覺對工作滿足呈負向影響。因此，本研究提出假說 2：

H2：組織政治知覺對工作滿足呈顯著負向影響。

Nye and Witt (1993) 認為產生政治知覺是由於沒有公平的支持系統，也就是呈現專斷的政策制定及工作環境的政治化。從員工的眼中看來，組織支持與政治行為，或許是組織氣候的寫照，所以當組織政治知覺愈高，表示組織的氣候差，故對於留任的員工組織承諾與工作滿足產生負向影響。Cropanzano et al. (1997) 提出組織政

治行為大都是徇私的行為，當組織成員觀察到自私及操弄行為時發現，組織政治知覺對組織承諾有顯著負向影響。Vigoda (2000) 提出當員工意識到組織政治知覺時，會降低工作滿足感以及造成低的組織承諾。因此，本研究提出假說 3：

H3：組織政治知覺對組織承諾有顯著負向影響。

Karatepe, Babakus, and Yavas (2011) 針對土耳其酒店的前線員工，以組織政治知覺為中介變項探討員工倦怠的情感因素，研究結果顯示影響員工負面情感的產生，例如：枯竭的情感和逃離接觸人群的情感，可以透過組織政治知覺的觀念，強化正向情感的產生，亦即員工對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的組織政治知覺；而成員根據自己的認知，發展自我的政治行為。Rayle (2006) 對 388 位來自全美國超過 40 個州的小學、中學及高級中學的學校輔導員代表進行工作壓力及工作滿足間之關係的研究，結果顯示小學的輔導員有最低的工作壓力及最大的工作滿足，而高級中學的輔導員有最大的工作壓力及最低的工作滿足。綜合上述有關文獻研究，本研究提出假說 4：

H4：工作壓力對工作滿足有顯著負向影響。

Rothmann et al. (2005) 的研究指出，過度的工作壓力會使工作者越來越沒耐性，而不再願意對工作付出，這是工作者從心理上抗拒工作甚至產生工作耗盡的感覺，同時管理者可以利用教育訓練來宣導壓力管理的方法與如何增加壓力的承受度。Jamal (2005) 則認為工作環境的壓力和組織退縮間具有直接的關係。Jackson (2006) 評估南非西北省的教職人員其工作壓力、組織承諾及身體不健康間之關係時，發現工作壓力會導致低的組織承諾。Hochwarter, Perrewé, Ferris, and Guercio (1999) 以「組織承諾」當作組織政治知覺與離職傾向、工作壓力間關係的干擾變項，驗證組織承諾的高低是否對結果有所影響；研究顯示組織政治知覺對工作壓力及離職傾向間的正向影響，會隨著員工對組織承諾的提昇而減少。因此，本研究提出假說 5：

H5：工作壓力對組織承諾有顯著負向影響。

工作滿足與組織承諾的關係吸引了多數的研究者，例如，Jenkins and Thomlinson (1992) 發現工作滿足對情感性承諾有正向影響；與持續性承諾呈負向影響。Testa (2001) 指出工作滿足是組織承諾的前因變項，或者工作滿足是組織承諾的產出結果，兩者間皆互為正向影響。Sarminah (2005) 研究馬來西亞電訊公司 584 位管理階層員工的工作滿足、組織承諾和組織績效間的關係時，發現工作滿足對組織承諾有顯著正向影響。Munevver (2006) 指出對學校單位來說，教職員的工作滿足和組織承諾其重要性就如同企業的生產力和專業能力般的重要，研究顯示工作滿足對情感

性承諾和規範性承諾均有顯著正向影響。因此，本研究提出假說 6：

H6：工作滿足對組織承諾有顯著正向影響。

三、問卷與資料蒐集

本研究探討銀行業從業人員其組織政治知覺、工作壓力、工作滿足對組織承諾的影響，在個人基本資料上以性別、年資、任職部門、職位等之間的關係，量表來源是依據前述的國外學者文獻中擷取建構出來，總題數為四十八題。本研究母體為銀行從業人員，抽樣來源是依據中華民國行政院金融監督管理委員會（簡稱金管會）網站顯示的本國銀行資料，選取一般民營銀行放款月平均餘額達 1% 以上，總行設在大台北地區運作且非屬金融控股公司的銀行之員工為研究對象，本研究有正向題與反向題的設計在組織政治知覺、工作壓力、工作滿足、組織承諾各題項的衡量方式係採用李克特（Likert）七點量表，依序以 1~7 為量尺尺度，分為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」以及「非常同意」等，正向題為數字越大則代表越同意，此外，反向計分題計分則給予 7~1 分，因此，分數越高代表組織政治行為發生之頻率越高，反之則越少。抽樣地點在大眾銀行、華僑銀行、上海銀行、聯邦銀行、遠東銀行、陽信銀行、聯邦銀行各分區發放 160、150、130、130、130、50、50 總數 800 份，各分區有效回收數分別為 139、95、74、63、87、33、25 合計 516 份，實際有效樣本回收率為 64.5%。

四、研究變數之操作型定義與衡量

(一)組織政治知覺量表

組織政治知覺之三個構面之定義分別如下：(1)一般政治行為：不被組織認同的自我服務（Self-Serving）行為。(2)保持沉默靜待好處：從事政治行為者為確保其個人利益不受損害，迴避參與組織活動的行為。(3)薪資與升遷政策或政策與實務差距：組織如何藉由政策的執行，進而獎勵了政治行為並使其恆久存在於組織內。組織政治知覺問卷部分是採用 Kacmar and Carlson（1997）所提出的量表，共計九題，共內部一致性行(α)值為 0.829。

(二)工作壓力量表

工作壓力之二個構面之定義分別如下：(1)工作要求：員工基於工作上的要求而產生的壓力(2)缺乏支持：工作上缺乏支持而產生壓力。工作壓力問卷部分是採用 Rothmann et al.（2005）所提出的量表，共計六題，共內部一致性行(α)值為 0.824。

(三)工作滿足量表

工作滿足為單一構面之定義如下：一個人在工作中「實際獲得」與其所認為「應該獲得」的差距而定。工作滿足問卷部分是採用 Houser and Chace (1993) 所提出的量表，共計五題，共內部一致性行(α)值為 0.930。

(四)組織承諾量表

組織承諾量表之三個構面之定義分別如下：(1)情感性承諾：員工在心理上或情感上認同組織、珍惜與組織間的關係。(2)持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織實際的成本考量。(3)規範性承諾：組織成員認為對組織忠誠是必要且絕對遵守的價值觀。組織承諾問卷採用 Allen et al. (1993) 所編制之量表，計九題，共內部一致性行(α)值為 0.866。

(五)結構方程模式

本研究採用結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 處理變數之間的關係，依文獻探討提出先期的理論模型 (Priori Theoretical Model)，再以 SEM 統計模式檢測模型之適切性。由於本論文所提變數皆有過去文獻支持與量表衡量，為了確定外顯變數與潛在變數之間的關係，本研究採取驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，此方法為理論驅動的方法，以特定理論或架構為基礎，藉由數學程序來確認該理論之計量模型是否確實。在使用方法上，根據 Anderson and Gerbing (1988) 所提出的二步驟程序，第一個步驟分析測量模式的穩定性，第二個步驟以結構模式檢定本研究觀念性架構之各項假說。本研究採用 AMOS 7.0 統計軟體，首先從事驗證性因素分析，以衡量變數之信度、收斂效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminant Validity)，以確認理論之因素結構後，而後從事 SEM 之結構模式 (Structural Model) 來探討各變數間的關係與影響程度，檢定變數間的路徑係數是否獲得支持，藉以驗證研究假說。

肆、研究結果

一、敘述性統計分析

在樣本結構，銀行從業人員以女性比例稍多，佔 55.5%。在服務年資方面服務 5 年以下佔 42.5% 為最多，其次為服務 6~10 年佔 24.3% 與服務 15 年以上佔 1.4%。至於任職部門方面，以業務行銷部門佔 40.1% 為最多，最少的為行政管理部門的佔 26.7%。在職位上有 65.9% 是一般職員，而襄理及二級主管以上佔 34.1%。

二、共同方法變異檢測

在共同方法變異（Common Method Variance, CMV）的檢測上，根據 Podsakoff and Organ（1986）的建議，採用 Harman's 因子檢定法。將所有問項進行探索性因素分析（Exploratory Factor Analysis, EFA），結果萃取出九個因子。如果只跑出一個因子或某個因子的解釋力特別大（>50%），即可判定存在嚴重的共同方法偏差，由於第一個因子的解釋變異量未達 50%，顯示樣本資料並無嚴重的 CMV 問題。另外，根據 Mossholder, Bennett, Kemery, and Wesolowski（1998）的建議，當存在共同方法變異時，所有題項均顯著地負荷（負荷水準均大於 0.5 以上）在這因子上，且此一因子驗證性分析的模式值，理應高於其他模式；反之則無嚴重的共同方法變異問題存在。

本文進行單一因子驗證性因素分析檢測（Single-Factor Confirmatory Factor Analysis），將本研究之九個構面共 29 個題項全部納入單一因子檢測，檢測結果發現有 10 題項之因素負荷水準超過 0.5 數值，且並無全部問項均顯著地負荷在該因子上。此外，單一因子驗證性模式的配適度結果（Chi-square=2345.949、DF=82、GFI=0.485、AGFI=0.411、IFI=0.371、CFI=0.378、RMSR=0.080、RMSEA=0.157）與本研究架構模式的配適度結果（ $\chi^2=207.761$ 、DF=61、GFI=0.927、RMSR=0.070、RMSEA=0.076、AGFI=0.892），進行比較，在比較兩者各項的數據後，本研究架構的數據較佳，此結果顯示本研究並無嚴重的共同方法變異存在，亦即證明本研究樣本並無受共同方法變異之嚴重影響。

三、信度分析

資料分析乃進行信度檢驗，即是問卷各構念的衡量問項是否具有內部一致性，

主要是單項對總數的相關分析，並計算其 Cronbach's α ，若相關係數太低者（低於 0.50），乃將其刪除；每次刪除最低相關係數的一個問項，再次計算其他問項的單項對總數的相關係數，如此重複進行，直到剩餘的問項之相關係數大於 0.50 為止。本研究依據 Bagozzi and Yi (1988) 建議之 Cronbach's α 係數檢測問卷之內部一致性。在各量表的部分，各題項的「單項對總項的相關係數」(Item-Total Correlation) 以其是否高於 0.5 檢視題項，與「信度刪除後會提升構面信度的值」(Cronbach's α if Item Deleted) 是否會比目前構面信度高。

組織政治知覺的構念中，一般政治行為、保持沉默靜待好處及薪資與升遷政策或政策與實務差距，三構面之 Cronbach's α 係數分別為 0.706、0.799、0.763，顯示組織政治知覺量表的信度良好，符合內部一致性。工作壓力的構念中，工作要求、缺乏支持二構面之 Cronbach's α 係數分別為 0.852、0.774，顯示工作壓力量表的信度良好，符合內部一致性。

工作滿足為單一構面之 Cronbach's α 係數為 0.930，顯示工作滿足量表的信度良好，符合內部一致性。組織承諾的構念中，情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾，每一個項目下各有 8 題，總共 24 題，經過反覆的相關分析，情感性承諾問項由 8 題刪減為 3 題（刪除問項 3、5、6、7 與 8）， α 值由 0.792 稍微提升至 0.854；持續性承諾問項由 8 題刪減為 3 題（刪除問項 10、13、14、15 與 16）， α 值由 0.707 微升至 0.812；規範性承諾問項由 8 題刪減為 3 題（刪除問項 18、20、21、22 與 23）， α 值由 0.807 微升至 0.871；三個構面各以 3 題來進行衡量，而三構面之 Cronbach's α 係數分別為 0.854、0.812、0.871，顯示組織承諾量表的信度良好，符合內部一致性。在組織政治知覺、工作壓力、工作滿足及組織承諾名量表其整體信度分別為 0.829、0.824、0.930 及 0.866 符合內部一致性（如表 1 所示）。

四、效度分析

本研究引用專家學者之相關量表，因此已具備了一定的內容效度與實徵效度，為了有效說明各題項足以解釋相關變項的構面，所以進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，針對問卷進行信效度的檢測。進行各構念衡量模式的適合度檢定，用以分析各構念之收斂效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminant Validity)。

(一)收斂效度分析

根據 Fornell and Larcker (1981) 建議，良好的收斂效度應是所有題項的因素負

表1 各構念效信度分析

構面	量表問項	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
組織政治知覺				0.829
一般政治行為	GB1	0.400	0.760	0.706
	GB2	0.653	0.444	
	GB3	0.531	0.605	
保持沈默靜待好處	WS1	0.661	0.709	0.799
	WS2	0.685	0.683	
	WS3	0.588	0.588	
薪資與升遷政策或 政策與實務差距	PP1	0.527	0.757	0.763
	PP2	0.695	0.565	
	PP3	0.569	0.711	
工作壓力				0.824
工作要求	JR1	0.639	0.785	0.852
	JR2	0.612	0.791	
	JR3	0.675	0.777	
缺乏支持	LS1	0.617	0.790	0.774
	LS2	0.559	0.802	
	LS3	0.445	0.825	
工作滿足	工作滿足1	0.946	0.888	0.930
	工作滿足2	0.912	0.895	
	工作滿足3	0.955	0.886	
	工作滿足4	0.382	0.990	
	工作滿足5	0.943	0.889	
組織承諾				0.866
情感性承諾	EC1	0.469	0.863	0.854
	EC2	0.586	0.852	
	EC3	0.535	0.857	
持續性承諾	CC1	0.573	0.853	0.812
	CC2	0.687	0.843	
	CC3	0.682	0.843	
規範性承諾	NC1	0.561	0.854	0.871
	NC2	0.652	0.856	
	NC3	0.625	0.849	

荷量要顯著，亦即全部問項均需大於 0.5，此外 Bagozzi and Yi (1988) 指出收斂效度的分析，有三項評核準則：(1)最佳適合度指標 (Goodness of Fit Index, GFI)、基準適合度指標 (Normed Fit Index, NFI) 及比較適合度指標 (Comparative Fit Index, CFI) 要高於 0.8，平均殘差平方根 (Root Mean Square Residual, RMSR) 要低於 0.05；(2)各反映指標之因素負荷量皆要顯著；(3)平均萃取變異量 (Average Variance Extracted, AVE) 要高於 0.5。而本研究組織政治知覺、工作壓力、工作滿足、組織承諾收斂效度各構念衡量模式顯示，GFI、NFI 及 CFI 均接近 0.9 的理想水準；RMSR 則皆低於或接近 0.05；各因素負荷量亦達顯著性；第一階驗證性因素分析之萃取變異量皆達 0.5 之水準，且於二階驗證性因素分析，其組合信度及平均萃取變異量均達水準之上，顯示各量表的內部一致是可接受的(如表 2 所示)，均超過 Nunnally(1978) 所建議 0.7 的標準。因此，各衡量模式之收斂效度在可接受的範圍。

(二)區別效度分析

為了確認此衡量模式具有區別效度，本研究依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議來進行區別效度的檢定，分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方獨立性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度，由於工作滿足為單一構面，因此，無需進一步進行區別效度檢測，結果發現各構面之間具備區別效度(如表 3 所示)。

五、整體模式發展

本研究進行結構模式分析，在組織政治知覺構念之衡量變數為一般政治行為、保持沈默靜待好處與升遷政策或政策實務三構面。工作壓力構念之衡量變數為工作要求與缺乏支持等二構面。工作滿足構念之衡量變數為工作滿足單一構面。組織承諾構念之衡量變數為情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾等三個構面。依據本研究架構的理論觀點建立理論模式如圖 2 所示，其中潛在構念以橢圓形表示， ξ_1 為外生潛在變數為組織政治知覺， η_1 - η_3 為內生潛在變數，共有三個分別為工作壓力、工作滿足與組織承諾。本研究使用 AMOS 7.0 結構方程模式軟體進行分析，衡量變數之間均有顯著相關，適宜進行結構方程模式分析。

六、理論模式分析

本研究參考 Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) 之建議，選擇三種

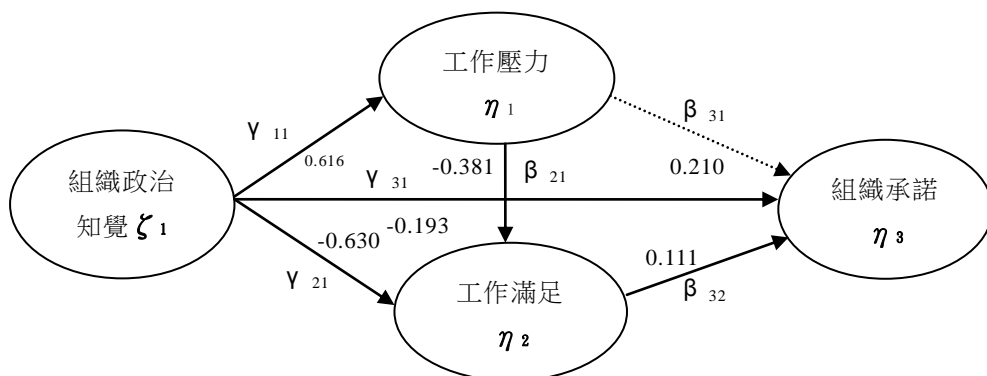


圖2 整體結構模式

表2 收斂效度分析

變項	MLE的估計參數		組合信度	平均萃取變異量
	因素負荷量 (λ_x / λ_y)	衡量誤差 (δ / ϵ)		
組織政治知覺			0.790	0.569
一般政治行為	0.907***	0.177		
保持沈默靜待好處	0.794***	0.370		
薪資與升遷政策或政策與實務差距	0.503***	0.747		
GFI=0.965, RMSR=0.046, NFI=0.948, CFI=0.966; 因素負荷量為標準化之值, ***表p<0.001				
工作壓力			0.717	0.600
工作要求	0.742***	0.449		
工作缺乏	0.753***	0.433		
GFI=0.972, RMSR=0.032, NFI=0.966, CFI=0.973; 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001				
工作滿足			0.916	0.763
GFI=0.975, RMSR=0.004, NFI=0.993, CFI=0.994; 因素負荷量為標準化之值, ***表p<0.001				
組織承諾			0.878	0.706
情感性承諾	0.784***	0.385		
持續性承諾	0.901***	0.188		
規範性承諾	0.833***	0.306		
GFI=0.939, RMSR=0.042, NFI=0.949, CFI=0.959; 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001				

表3 區別效度之卡方差異檢定

模式	卡方值 (χ^2)	自由度 (d.f.)	卡方差異 ($\Delta\chi^2$)
組織政治知覺 未限定衡量模式	68.32	24	---
一般政治行為與保持沈默靜待好處相關係數設定為1	158.59	25	90.27***
一般政治行為與升遷政策或政策與實務差距相關係數設定為1	234.51	25	166.19***
保持沈默靜待好處與升遷政策或政策實務差距相關係數設定為1	198.68	25	130.36***
工作壓力 未限定衡量模式	36.25	8	—
工作要求與缺乏支持相關係數限定為1	61.80	9	25.55***
組織承諾 未限定衡量模式	1286.93	24	—
情感性承諾與持續性承諾相關係數限定為1	1593.56	25	306.63***
情感性承諾與規範性承諾相關係數限定為1	1562.11	25	275.18***
持續性承諾與規範性承諾相關係數限定為1	1623.62	25	336.69***

指標進行評估整個模式與觀察資料的適配程度，分別為絕對適合度衡量（Absolute Fit Measures）、增量適合度衡量（Incremental Fit Measures）及簡要適合度衡量（Parsimonious Fit Measures）等三種類型，其中絕對適合度衡量係確定整體模式預測共變異數或相關矩陣的程度，衡量指標包含卡方值、適合度指標（GFI）、平均近似值誤差平方根（Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA）、調整適合度指標（Adjusted Goodness of Fix Index, AGFI）等。

本研究結果整體理論模式顯示 $\chi^2=207.761$ 、d.f.=61、GFI=0.927、RMSR=0.070、RMSEA=0.076、AGFI=0.892，其中 GFI、RMSEA 皆屬可接受範圍，RMSR 則略高於 0.05 的標準，卡方值達顯著水準，此有可能是因樣本過大所造成，因此學者們建議研究人員不宜只看卡方統計值，應和其他適合度衡一併考量。其次 AGFI 略低於 0.9 水準；此外，在增量適合度衡量部份，其為比較理論模式與虛無模式，衡量指標包含基準配合指標(NFI)、比較配合指標(CFI)等，本研究整體理論模式的：NFI=0.957、CFI=0.969 二者均達可接受範圍；而在簡要適合度衡量指標為：PNFI=0.749 及 PGFI=0.758，在 PNFI 及 PGFI 上均達可受範圍 (>0.5) 整體而言，本研究理論模式的整體模式適配度良好（如表 4 所示）。

表4 模式各項指標適配度

適配度指標	建議值	參考文獻來源	結構模式
1.Model Fit→CMIN： χ^2 值的顯著水準； p > 0.05 (p 要大於 0.05)	卡方值越小越好； 樣本數愈大愈好	Carmines and McIver (1981)	207.761
2.Model Fit→CMIN→CMIN/DF： $\chi^2 / d.f.$ (卡方值比率：卡方值 / 自由度)	< 3	Bagozzi and Yi (1988)； Hair Jr. et al. (2006)	3.4059
3.Model Fit→RMR,GFI→GFI (>0.9) 適配度指標 (Goodness of Fit Indices, GFI)	> 0.9	Hu and Bentler (1999)	0.927
4.Model Fit→RMSEA (<0.05) 漸近誤差均方根 (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)	< 0.05 (0.08 亦可)	McDonald and Ho (2002)	0.076
5.Model Fit→RMR,GFI→AGFI (>0.9) 調整後適配度指標 (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)	> 0.9	Hu and Bentler (1999)	0.892
6.Model Fit→Baseline Comparisons →NFI (>0.9) 基準適配度指標 (NFI)	> 0.9	Hair Jr. et al. (2006)	0.957
7.Model Fit→Baseline Comparisons →CFI (>0.9) 比較適配度指標 (Comparative Fit Index, CFI)	> 0.9	Hair Jr. et al. (2006)	0.969

七、假說驗證

由衡量模式分析顯示，衡量模式包括組織政治知覺、工作壓力、工作滿足、組織承諾四個建構分析。依據表5及圖2所示，其中組織政治知覺正向影響工作壓力其路徑係數為0.616，其次，組織政治知覺會顯著負向影響工作滿足其路徑係數為-0.630。組織政治知覺會顯著負向影響組織承諾其路徑係數為-0.193，工作壓力會顯著負向影響工作滿足其路徑係數為-0.381，工作滿足會顯著正向影響組織承諾其路徑係數為0.111，故本研究假說一、假說二、假說三、假說四、假說六均獲得支持，另工作壓力會顯著負向影響組織承諾其路徑係數為0.210。因此假說五未獲得支持。本研究將理論結構模式之路徑係數與假說驗證彙總於表5中，也發現整體模式對本研究提出之

表5 本研究假說與驗證結果

假說	路徑	構念間關係		路徑係數	p 值	檢定結果	
H ₁	γ_{11}	組織政治知覺	→	工作壓力	0.616	0.000	獲得支持
H ₂	γ_{21}	組織政治知覺	→	工作滿足	-0.630	0.016	獲得支持
H ₃	γ_{31}	組織政治知覺	→	組織承諾	-0.193	0.000	獲得支持
H ₄	β_{21}	工作壓力	→	工作滿足	-0.381	0.000	獲得支持
H ₅	β_{31}	工作壓力	→	組織承諾	0.210	0.100	未獲得支持
H ₆	β_{32}	工作滿足	→	組織承諾	0.111	0.000	獲得支持

假說只有假說五未獲支持，其餘皆獲得支持。

八、各構念間的影響效果分析

在各構念間的影響效果分析上，由表 6 知可區分成直接影響效果、間接影響效果與總影響效果三個方面，而總影響效果等於直接影響效果加上間接影響效果。在組織政治知覺對組織承諾的直接影響效果 γ_{31} 為-0.193，間接影響效果有二條路徑，分別有 $\gamma_{21}\beta_{32}$ 與 $\gamma_{11}\beta_{21}\beta_{32}$ 二條路徑，其值分別為-0.070 與-0.026，總效果為-0.289。工作壓力對組織承諾的間接影響效果有一條路徑為 $\beta_{21}\beta_{32}$ ，其值為-0.042，總效果為-0.042。工作滿足對組織承諾的直接影響效果為 β_{32} ，其值為 0.111，總效果為 0.111。對於組織承諾之總影響效果，以工作滿足為最高，組織政治知覺及工作壓力則是有負向影響效果。

九、組織政治知覺、工作壓力、工作滿足對組織承諾中介效果之分析

本研究主要在探討組織政治知覺是否會透過工作壓力與工作滿足對於組織承諾產生中介效果的影響，Baron and Kenny (1986) 研究指出建立一中介模式時，應該滿足下列三條件：(1)自變數對中介變數有顯著影響；(2)自變數與中介變數，分別對依變數有顯著影響；(3)當中介變數與自變數同時對依變數進行迴歸時，原先自變數與依變數間的顯著關係，如因中介變數的存在而變得較不顯著，而中介變數與自變數仍有顯著關係，中介效果受到支持。當中介變數置入，使自變數對依變數的影響，由原來的顯著消退降低至不顯著，則為強而有力的中介實證。但如果中介變數的置入使自變數對依變數的影響下降，但仍達顯著水準時，表示其中有多重的中介因子 (Multiple Mediating Factors) 在運作，僅具有部分的中介效果。

表6 組織承諾直接效果、間接效果分析

效果 構念	間接影響效果				總效果
	直接影響效果	工作壓力	工作滿足	工作壓力÷ 工作滿足	
組織政治知覺	-0.193		-0.070	-0.026	-0.289
工作壓力	-		-0.042		-0.042
工作滿足	0.111				0.111

本研究採用中介階層迴歸分析以驗證工作壓力、工作滿足之中介效果，為減少不必要的因素對研究結果產生干擾，首先將基本資料變數「性別」、「年資」、「任職部門」及「職位」等個人背景變項與組織承諾進行相關分析，結果顯示只有「性別」與「職位」與組織承諾具有顯著相關，因此，只將這二項納入為控制變項。自變項為組織政治知覺，依變項為組織承諾，工作壓力及工作滿足為中介變項。

由表 7 可知，為檢視工作壓力及工作滿足中介效果，在第一次階層迴歸分析的模型一中控制住「性別」與「職位」基本資料後，此模式的判定係數 (R^2) 為 0.045， R^2 的改變量為 0.045，F 值為 9.622 ($p < 0.001$)，整體組織政治知覺對組織承諾有顯示影響 β 值為 0.123 且顯著，因此，條件 1 成立，進一步發現，組織政治知覺構念下之保持沈默靜待好處構面對組織承諾具有預測效果，也就是說，銀行內部員工若知覺到同儕為了利益，雖然有採用一些不當的手段卻能保持沈默靜待好處的話，則對組織會有較高的承諾。

此外，在模型三中加入中介變數（工作壓力及工作滿足）後，工作壓力及工作滿足有顯著的解釋能力，工作壓力的 β 值為 -0.152，而工作滿足的 β 值為 0.060 不顯著。因此，條件 3 成立。模型三，也進一步顯示，在工作壓力構念下之缺乏支持構面，對組織承諾具有負向預測效果，也就是說，銀行之內部員工在工作上，雖然遇到工作缺乏支持時會形成壓力，但是，如果組織可以降低這樣的事件發生，那麼員工對組織會有較高的承諾。

組織政治知覺受到工作壓力中介的影響其預測力由 0.123 降至 0.101（顯著），且解釋力 R^2 由 0.060 提昇到 0.082（顯著 F 值為 5.465），而組織政治知覺受到工作滿足中介的影響其預測力由 0.123 降到至 0.133（顯著 F 值為 5.465），因此，條件 4 亦成立。

表7 第一次結果分析階層迴歸分析

自變項 (X)	組織承諾 (Y)					
	工作壓力 (M)			工作滿足 (M)		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
性別	-0.121***	-0.114***	-0.115***	-0.121***	-0.114***	-0.116***
職位	0.156***	0.153***	0.100***	0.156***	0.153**	0.149***
組織政治知覺		0.123***	0.101*		0.123***	0.133***
一般政治行為		0.113	0.100		0.113*	0.125*
保持沈默靜待好處		0.015*	0.112		0.015	0.009
升遷政策或政策與實務差距		0.025	0.143		0.025	0.034
中介變項						
工作壓力			0.152***			
工作要求			-0.091			
缺乏支持			-0.108*			
工作滿足						0.060
ΔR^2	0.045	0.018	0.022	0.045	0.018	0.003
R^2	0.045	0.062	0.085	0.045	0.062	0.666
F值	9.622***	5.465***	5.409***	9.622***	5.465***	4.808***

註：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$ ；***為 $p < 0.001$

由表 8 可知在第二次階層迴歸分析模型二中控制住「性別」與「職位」基本資料後，整體組織政治知覺對工作壓力有影響 β 值為-0.145 且顯著，而工作滿足有影響 β 值為 0.189 因此，條件 2 成立。此外，進一步發現，組織政治知覺項下之各次要構面對工作要求及缺乏支持構面並無具有顯示，也就是說，銀行員工其實是很難清楚的說出他們的壓力是由哪一個因素所造成的，但是，升遷政策或政策與實務差距卻對工作滿足有顯著影響，亦即員工還是比較在意公司的政策及升遷議題。綜合上述分析證實，在加入中介變數（工作壓力及工作滿足）後，皆符合中介變數來檢驗的所有四個條件，組織政治知覺確實可以透過工作壓力及工作滿足的中介效果，工作壓力對組織承諾產生影響，其中介效果屬於部分中介，而工作滿足對組織承諾的影響，其中介效果屬於為完全中介。

表8 第二次結果分析階層迴歸分析

自變項(X)	工作要求(Y)		缺乏支持(Y)		工作滿足(Y)	
	模式一	模式二	模式一	模式二	模式一	模式二
性別	0.018***	0.014***	0.21	-0.032	0.063	0.044
職位	0.011***	0.013***	0.008	0.012	0.070	0.074
組織政治知覺		-0.145***		-0.145***		0.189***
一般政治行為		0.067		-0.125		-0.201***
保持沈默靜待好處		0.061		-0.024		0.098
升遷政策或政策與 實務差距		0.053		-0.071		-0.145**
ΔR^2	0.000	0.007	0.001	0.032	0.008	0.059
R^2	0.000	0.007	0.001	0.033	0.008	0.067
F值	0.081	0.571	0.118	2.803***	1.589	5.868***

註：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$ ；***為 $p < 0.001$

伍、結論

一、討論

本研究以台灣非屬金控集團轄下之銀行業的組織成員為研究對象，從組織成員觀點來量測其所服務的銀行，探討銀行業員工對組織政治知覺、工作壓力、工作滿足與組織承諾之差異，並建構其關係模式。整個研究過程，整合過去學者的文獻後，推導研究架構與研究假說，並以結構方程模式驗證構面、路徑與假說，主要的發現分述如后。

首先，就組織政治知覺、工作壓力、工作滿足對組織承諾的關係而言，組織政治知覺對工作壓力具有顯著正向的影響，此結論符合過去文獻（Vigoda, 2002）。而工作壓力對組織承諾具有顯著負向的影響，此部分的實證結果支持 Nikolaou and Tsaousis（2002）所提的工作壓力越小，組織承諾越高。在實務上員工產生的壓力來源構面中，當組織對個人的工作提出不同的要求時，員工的壓力無形就會變得難以承受，例如：銀行為了加強提供客戶全方位的金屬商品服務及滿足客戶「一次購足」的理念，也會與保險公司合作，在銀行同時銷售保險商品，所以銀行從業人員為了績效，尚需要考取各種證照，除了負責此業務的員工外，擔任其他業務者同時也還要促銷信用卡、放款、存款、銷售保險、基金等，這些超量的工作要求，常會讓銀

行從業人員承受無形的工作壓力。

另外，組織政治知覺對工作滿足與組織承諾有顯著負向影響，結論符合過去的文獻（Cropanzano et al., 1997；Vigoda, 2000）。企業無不希望員工留在組織中是為了企業之目標及價值的信念與接受；然而對員工來說，員工通常不會對現有的職位感到滿意，而不想升職，所以，只要是員工認為現在的工作無法帶給他們不論是內在動機、或外在動機所引起的工作滿足時，那麼也有可能會對組織產生較低的情感性承諾，同時如果發現同事中有人為了升遷或是減少自己的工作量，而使用了一些手段之政治行為的話，那麼此種情形也會造成銀行人員在心理上或情感上，對銀行的認同及關係的維持產生不穩定的狀態，其實任何的企業都是希望員工願意為組織多盡一分努力，也是希望員工不要只是為了考量到自己，例如：如果要離開可能會失去獎金或退休金等持續承諾，而更希望員工對銀行具有認同，進而可以將組織的目標及價值觀認為是個人、在情感上有更多的依附。

二、管理意涵

本研究的樣本分析中發現銀行業的員工比較趨於年輕化，顯示可能是同事情誼並非深厚，因而會較易知覺他人在組織內的政治行為。此部分與過去學者所提出的結論相同，即銀行產業特性的傳統體制及慣性思維，資歷會影響員工知覺到他人在組織內的政治行為之程度（Drory & Romm, 1990）。而主管或決策者亦有可能是由服務年較淺的員工所擔任，過去的學者 Drory and Romm（1990）指出決策的不確定性，也會增加組織政治的發生，當決策的資訊缺乏及模糊時，決策者依其自身對資料的解釋來制定決策，對於同樣的資訊有著各種各樣的解釋，故可能因為政治的介入而產生無效的決策。Cropanzano et al.（1997）指出個人在政治環境中，有理由相信「努力工作不一定與報償一致」，因為權力決定一切，則個人將專心致力於同盟的建立上，工作環境將因此更具不可預測及威脅性，導致大部分人不快樂，並減少投注於組織的努力意願，並更可能離職。

因此，建議銀行管理階層在制定各項制度時應朝公開、公平、公正的決策程序，要確實執行避免流於形式，以提昇員工對組織的正面知覺，降低員工的角色衝突及不確定性。此外，建議銀行在績效考評、薪資或升遷制度時若能使員工感受到政策的施行及決策的程序是公正、公平的程序決定，將增加員工的工作滿足，對於組織也會適當回報。在實務上銀行管理階層，若要加重員工具挑戰性且可達成的目標時、應該讓員工參與目標設定、提供資源協助及在職訓練、提昇專業知識或作業技術、要持續追求成長進步；加強對低階層員工的授權，鼓勵團隊作業、增加團隊精神、讓員工有追求創新及冒險的空間，確保員工具備工作自主性。

在工作滿足的程度上，工作滿足會影響組織承諾，亦符合學者所提出的結論（Gieter et al., 2011）。學者認為員工如果有比較高的工作滿足，那麼員工可能會為企業創造出更多的獲利機會。至於本研究銀行業的員工年資都很淺，表示員工流動量非常的大，或許是員工的工作滿足較低所致，或是銀行業的工作壓力較大，而造成員工一有機會就會想轉換職場，推究其原因或許是因為工作的項目常常增加，雖富有挑戰性，但往往為了業績而不一定會有強烈的工作成就感所致，因此，主管適當的讚美、同事間的良好關係、良好的工作環境、主管適度的授權予員工讓其從工作中得到新的挑戰機會，以及加強與員工溝通及降低組織內謀取不當利益的政治行為，進而凝聚員工對公司的向心力為一重要策略。

在組織承諾上，本研究發現工作滿足對組織承諾具有顯著正向影響，亦符合學者所提出的結論（McShane & Von Glinow, 2003）；然而過去有些研究指出快樂工作的員工會有較高的工作滿足；然而快樂的情緒也只一些工作氛圍而已，或許可以提昇生產力，但對組織而言並非有較高的組織承諾，針對此種情形的產生，建議銀行管理階層要從溝通管理著手，減少與員工間之疏離感。資訊開放的工作環境，有助於優秀員工產生良性互動，提昇工作效率。銀行方面可以先對員工說明營運願景、目標、執行的方案將如何的著手進行，做好全面的溝通，鼓勵內部員工創新提案與書面建言，建置順暢的溝通管道，權責劃分明確。目前銀行業組織成員普遍受過高等教育，自律性高，若工作環境能給予更多的資訊，幫助員工找到合適的定位，更能有發揮空間貢獻才能，對銀行而言，也會產生更大的績效。

三、研究限制與後續研究建議

本研究以台灣非屬金控集團轄下的銀行業組織成員為實證對象，建議未來研究可以擴大為本國銀行業及其他產業之組織成員為研究對象，進一步探討各變數間之關係。另一方面係因本國銀行業近年來在主管機關的金融管理機制上有許多重大決策，導至金控的成立或併購風潮的湧現或公營行庫公股釋出等，皆影響銀行的組織結構有大幅度調整，也造成許多銀行資深人員提早退休，在在對銀行現職員工的工作不穩定性增添更多的變數；故在此特殊情境下，本研究的受訪者之反應也是值得進一步探討的。

整體模式之實證結果雖然發現組織政治知覺、工作壓力、工作滿足、組織承諾其間具有顯著之相關影響結果，然而工作壓力對組織承諾呈顯著負向影響的關係未獲得支持，故建議後續研究者可再進一步探討此二構念間之關係。Drory（1993）指出員工工作態度的轉變被視為是對於組織政治的直接反應，也可能是未來更多負面行為的潛在警訊。因此組織政治知覺究竟為整個組織有何影響，有待後續研究者進

一步深入探討。

由於本研究採用橫斷面研究（Cross-Section Study）的資料作為實證的依據，只能觀察某時點下之現象，而無法瞭解在縱斷面（Longitudinal）下各變數的互動情形，因此限制了因果關係的推論基礎，故建議後續研究者，在時間與經費許可的情況下，應進一步以縱斷面研究法來搜集實證資料。

參考文獻

1. Allen, N. J., Meyer, J. P., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
3. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation structural equation models. Academic of Marketing Science, 16(4), 74-94.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
5. Buitendach, J. H., & Witte, H. D. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. South African Journal of Business Management, 36(2), 27-37.
6. Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures, in Bohrnstedt, G. W. & Borgatta, E. F. (Eds.). Social Measurement: Current Issues, CA: Sage, Newbury Park.
7. Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. Public Policy and Administration, 21(1), 84-98.

8. Chang, L. C., Shih, C. H., & Lin, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 47(4), 427-433.
9. Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. International Journal of Hospitality Management, 29(1), 25-32.
10. Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors attitudes, and stress. Journal of Organizational Behavior, 18(2), 159-180.
11. Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools examining the effects of team structures. Urban Education, 41(6), 603-627.
12. Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. Organization Studies, 14(1), 59-71.
13. Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. Human Relations, 43(11), 1133-1154.
14. Drucker, M. (1973). The practice of modern internal auditing. Journal of Accountancy, 136(2), 93-94.
15. Ferris, G. R., & Frink, D. D. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. Journal of Management, 22(1), 23-44.
16. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel human resources management: A political influence perspective. Journal of Management, 17(2), 447-488.
17. Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989), Politics in organization, In Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (Eds.). Impression management in the organization, 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
18. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Comment. Journal of Marketing Research, 18(1), 375-381.

19. Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models'. Journal of Applied Psychology, 69(3), 367-371.
20. Gellis, Z. D., Kim, J., & Hwang, S. C. (2004). New York State case manager survey: Urban and rural difference in job activities, job stress, and job satisfaction, Journal of Behavioral Health Services and Research, 31(4), 430-440.
21. Gieter, S. D., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis, International Journal of Nursing Studies, Article in Press, Corrected Proof.
22. Goldberg, D., & Hillier, V. (1978). A user's guide to the general health questionnaire (GHQ), Windsor, UK:NFER-Nelson.
23. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis, 6th (Ed.), London, UK: Prentice-Hall.
24. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. Accounting Organizations and Society, 34(6-7), 722-737.
25. Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. Journal of Vocational Behavior, 55(3), 277-297.
26. Houser, R., & Chace, A. A. (1993). Job satisfaction of people with disabilities placed through a project with industry. Journal of Rehabilitation, 59(1), 45-48.
27. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance. Structural Equation Modeling, 6(1), pp. 1-55.
28. Jackson, R. (2006). Occupational stress, organizational commitment, and health of educators in the north west province. South African Journal of Education, 26(1), 75-95.
29. Jamal, M. (2005). Personal and organizational outcomes related to job stress and type-a behavior: A study of canadian and chinese employees. Stress and Health, 21(2), 129-137.

30. Jenkins, M., & Thomlinson, R. P. (1992). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. Management Research News, *15*(10), 18-22.
31. Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational Politics. Journal of Applied Psychology, *96*(3), 633-642.
32. Kacmar, K. M., & Carlson, D. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. Journal of Management, *23*(5), 627-658.
33. Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale(POPS). Development and Construct Validation, Educational & Psychological Measurement, *51*(1), 193-205.
34. Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. Business Horizons, *36*(4), 70-74.
35. Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). Politics perceptions as moderator of the political skill-job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. Journal of Vocational Behavior, *78*(1), 123-135.
36. Karatepe, O. M., Babakus, E., & Yavas, U. (2011). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. International Journal of Hospitality Management, Article in Press, Corrected Proof.
37. Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. Journal of World Business, *46*(2), 221-233.
38. Kuo, Y. F., & Chen, L. S. (2004), Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: An empirical study in Taiwan. International Journal of Management, *21*(2), 221-231.
39. McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analysis. Psychological Methods, *7*(1), 64-82.

40. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2003). Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution(2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
41. Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. Journal of Management, 24(4), 533-552.
42. Munevver, O. C. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics lambert. Journal of American Academy of Business, 8(1), 78-88.
43. Nasurdin, A. M., Ramayah, T., & Kumaresan, S. (2005). Organizational stressors and job stress among managers: The moderating role of neuroticism. Singapore Management Review, 27(2), 63-79.
44. Netemeyer, R. G., Maxham, J. G. III, & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. Journal of Marketing, 69(2), 130-143.
45. Nikolaou, L., & Tsaousis, L. (2002). Emotional intelligence in the workplace exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. International Journal of Organizational Analysis, 10(4), 327-342.
46. Nishitani, N., Sakakibara, H., & Akiyama, I. (2009). Eating behavior related to obesity and job stress in male japanese workers. Applied Nutritional Investigation, 25(1), 45-50.
47. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill.
48. Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale(POPS). Educational & Psychological Measurement, 53(3), 821-829.
49. Okpara, J. O., Squillace, M., & Erondy, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. Women in Management Review, 20(3), 177-190.

50. O'Reilly, C. A. III. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
51. Pal, S., & Saksvik, P. O. (2008). Work-family conflict and psychosocial work environment stressors as predictors of job stress in a cross-cultural study. International Journal of Stress Management, 15(1), 22-42.
52. Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. Journal of Managerial Psychology, 18(2), 138-155.
53. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
54. Porter, L. W., Steer, R. M., & Bouliam, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
55. Rayle, A. D. (2006). Do school counselors matter: Mattering as a moderator between job stress and job satisfaction. Professional School Counseling, 9(3), 206-215.
56. Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(2), 202-217.
57. Rothmann, S., Steyn, L. J., & Mostert, K. (2005). Job stress, sense of coherence and work wellness in an electricity supply organization. South African Journal of Business Management, 36(1), 55-63.
58. Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small us commercial banks. Journal of Workplace Learning, 17(4), 215-230.
59. Sarminah, S. (2005). Predicting turnover intentions: The case of malaysian doctors. The Journal of American Academy of Business, 4(2), 79-84.
60. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 3(1), 46-56.

61. Testa, M. R. (2001). Organization commitment, job satisfaction and effort in the service environment. Journal of Psychology, 135(2), 226-236.
62. Thompson, F. L. (1989). The relationship between leadership style and organizational commitment in selected wisconsin elementary schools. Dissertation Abstracts International, 51(5), 89-155.
63. Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-red performance. Public Personnel Management, 29(2), 185-210.
64. Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. Journal of Organizational Behavior, 23, 1-21.
65. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.

2011 年 11 月 25 日收稿

2011 年 12 月 22 日初審

2012 年 05 月 21 日複審

2012 年 06 月 27 日接受