

組織政治知覺、網絡與組織承諾關係之研究—以高雄縣市 中小學人事人員為例

A Study on the Relationships among Perceptions of Organizational Politics, Networks, and Organizational Commitment—A Case of Personnel Officers at Public Elementary, Junior, and Senior High Schools in Kaohsiung City and aohsiung County

林士愷¹ 杜佩蘭² 謝秉蓉³

¹國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士

²國立金門大學運動與休閒系助理教授(peylandu@gmail.com)

³國立高雄師範大學人力與知識管理研究所副教授兼所長

摘要

近年來政府的教育改革措施不斷，加上社會環境及人口結構的變遷，使學校從以往穩定及單純的環境變得相當複雜及不確定性，在決策不明確的情況下，一連串的政治行為將孕育而生，組織的政治知覺勢必提高。人事單位係屬一條鞭的體系，包括中央及地方各級行政機關及學校皆設有人事單位，本研究即是以派駐於學校服務的人事人員為研究對象，探討當其知覺組織有政治行為產生時，對組織承諾之影響為何，也藉由瞭解組織政治行為存在的事實，謀求防治之道，凝聚組織成員的向心力，以提高對組織之承諾。

本論文有三個目的：第一，探討組織政治知覺對組織承諾之影響；第二，瞭解網絡對組織承諾之影響；第三，檢測網絡在組織政治知覺與組織承諾之間的調節效果。

本研究採取調查研究法，並以高雄縣市中小學人事人員為研究對象，共發出272份問卷，有效回收問卷為242份，回收率為89%。經由驗證性因素分析、Pearson相關、迴歸及階層迴歸等分析驗證各項假設，研究結論為：1.組織政治知覺對組織承諾有部份的負向影響；2.網絡對組織承諾有部份的正向影響；3.網絡在組織政治知覺與組織承諾之間具部份的調節效果。

最後，本研究依據研究結論提出建議，供學校、人事主管機關、人事人員本身及未來研究者參考。

關鍵字：組織政治知覺、網絡、組織承諾、情感性承諾、人事人員。

ABSTRACT

In addition to Taiwan social reform and drastic changes in its population structure, the government has been undergoing practical reform to its educational policy and concepts. From a stable and simple educational environment, it is being transformed into complicated and uncertain education structure. Under unexplainable situation, it is apparent that it is becoming politically inclined and motivated.

The personnel institution is an independent system. Appointed individuals or staffs connected with personnel management agencies are assigned to administer central and local governmental agencies including schools. The subjects of this study are personnel officers in the schools. This study's objective was to investigate personnel officers' influence in regards to organizational commitment taking into consideration these perceived political behaviors. By recognizing the existence of political behavior, we hope to find solutions to increase organizational commitment.

There are three objectives in this thesis. First, to investigate how the perceptions of organizational politics influence organizational commitment. Second, to understand how the networks influence organizational commitment. Third, to detect the moderate influence of the network on the perceptions of organizational politics and organizational commitment.

Adopting the survey research method, the subjects of this study are personnel officers working at public elementary, junior, and senior high schools in Kaohsiung City and Kaohsiung County. We have sent out a total of 272 official questionnaires, wherein 242 were questionnaires returned and applicable, achieving an 89% return rate of the original questionnaires. Through confirmatory factor analysis, analysis of Pearson correlation, regression and multiple regression, we performed the analyses of various hypotheses, and drew the conclusions as follow:(1)Perceptions of organizational politics have a partial negative influence on organizational commitment.(2)Networks have a partial positive influence on organizational commitment.(3)Networks have a partial moderate influence on the perceptions of organizational politics and organizational commitment.

Finally, according to the above conclusions, this study provide suggestions as reference for school, personnel administrative institutions, personnel officers and future researchers.

Keywords: perceptions of organizational politics, networks, organizational commitment, affective commitment, personnel officer

1. 緒論

近年來基於校園自主，各種「教育鬆綁」、「教育改革」的呼聲甚囂塵上，民國83年2月頒行「師資培育法」使師資來源多元化，學校組織成員也較以往複雜與多元；民國84年8月頒行「教師法」對教師的權利義務開始有了更明確的規範與保障，學校組織增加了許多團體，例如：教師會、家長會及教師評審委員會等，對學校內部的權力結構與校務運作產生了很大的影響。當組織內的利益團體，權利意識抬頭時，便會在有限的資源供給內，爭取或保護其利益及資源分配，實際上任何組織或多或少都有資源分配的限制，這意謂著當組織資源有限時，就已孕育出政治的環境了；而資源的誘人及立即的利益，都更使得人們決定從事政治活動（Drory & Romm, 1990）。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，使客觀的決策因政治力而妥協，而帶來了不利的影響，當愈來愈多的員工知覺到組織中的政治行為已經對他們應得的機會造成威脅時，將表現出負面的反應，如不滿意、冷漠、焦慮和離職等，此對個人或組織的工作表現及生產力將造成危害。Ferris、Russ 與 Fandt（1989）提出，組織政治將導致員工的工作不滿足、工作焦慮及引發退縮行為（如離職）。

由於學校環境近年變遷快速，其組織的政治活動與以往大不相同，當組織內的成員感受到組織政治的存在而造成對他們預期應得的報償造成改變時，其可能表現出負面的反應；短期可能是減少工作投入、不滿意、產生焦慮或缺席現象，長期就可能走到離職一途。因此，探討學校人事人員對其所處組織的政治活動所產生的「知覺」，對留職傾向及達成組織目標的意願影響為何，乃本研究的動機之一。

以往教育體系封閉，學校的環境或師資成員均非常單純，是許多人事人員優先選擇服務的單位，甚至一直服務至退休者甚為普遍。然近年來政府積極推動教育改革，使學校環境變遷快速及複雜，加以師資培育法實施後，師資的養成背景來源相當多元，包括大專院校畢業後再考師資班者或大學修畢教育學程後取得中小學教師資格等等，不再單純僅來自師專或師院體系者，使人事業務及法令規定亦相對的變得相當複雜及繁瑣，學校已不是人事人員選擇的最佳單位，甚而選擇轉換至機關人事單位服務者亦相對變多。

組織承諾是指工作者對其工作場所的心理依附（Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993）。它是一種員工工作態度，承諾的高低反應員工對組織投入的強度（Steers, 1977），以及個人與組織連結的傾向（Mowday, Porter, & Steers, 1982）。當員工在決定加入組織時，經歷心理契約締約的過程，開始對組織產生情感性承諾，然加入組織後，隨組織的管理制度、工作的環境及氣氛、人際關係的互動、主管的領導模式、組織的酬賞制度等的影響，而對組織產生不同程度的情感性、利益性、或規範性的承諾。Aranya、Kushnir 與 Valency（1986）研究發現組織承諾感高的員工，其工作滿意優於組織承諾感低的員工。在行為面上，組織承諾對員工流動率有影響，組織承諾的低落會造成員工的缺勤、離職及怠工等行為，組織承諾感高的員工會減少離職或遲到的情形，且會致力於發揮創造力、創新等角色外行為（Mowday et al., 1982）。面對近年來學校環境的變化，對於瞭解學校人事人員的組織承諾即變得相當重要，如何做承諾管理或由組織設計觀點來提高組織承諾，將是管理者一項重要的工作，乃本研究動機之二。

學校人事人員職司教職員工的「進、用、訓、獎、考、退、撫」工作內容項目繁雜，由於學校環境及成員日益複雜，各項新頒或修訂人事法令的施行及解釋不斷推陳出新，使得原本工作繁重的人事部門更加忙碌。加以近年來人事單位強調要由人事管理走向重視人事服務，期待並要求人事人員秉持「顧客導向」及多元的方式來服務同仁，達到「以客為尊」及「感動服務」的目標。因此與組織內的各單位建立良好的關係變得相當重要，無論是對上對下或同事，「關係良好」是推動一切事務的基礎，若一個人的關係網絡越

大、越廣的話，就越能從這些關係中獲取個人想要的訊息、利益或情感支持，進而影響其工作滿足和組織承諾。

Putnam (1993) 提出社會資本為一種社會組織的特性，包括信任(trust)、規範(norms)及網絡(networks)，並能藉由促進個體間的合作協調，使整個社會組織的運作更有效率。一個群體中所有成員的關係連結，即形成此群體內部的網絡(networks)，此網絡將為群體及其內部的成員帶來不同程度的社會資本，而這些資本是嵌於人際關係與社會網絡資源之中。劉上惠 (1988) 在其研究中發現，網絡關係的產生是影響工作滿足與組織承諾的重要變數，由此可看出關係網絡的重要性。故學校人事人員的關係網絡資源對其組織承諾將會產生何種影響是值得予以探析，此乃本研究的動機之三。

國內有關探討學校人事人員之研究，大都集中在研究角色衝突或壓力、工作壓力、工作困境、工作特性、工作價值觀、核心能力、工作倦怠、工作士氣、工作滿意等。整理國內相關文獻的研究，尙未有探討組織政治知覺、網絡與情感性承諾間之相關研究，尤其是以人事人員為研究對象者。因此，面對學校中教師的政治行為變化、權利保障意識抬頭、紛歧的意識型態及了解人事人員關係網絡資源的重要性，本研究將進一步探討學校人事人員組織政治知覺、網絡與情感性承諾的關聯性，俾迎接這變化多端的變遷，以增進理論與實務之印證，最後根據研究的結果提出適當的建議，進而提供學校、人事主管機關與人事人員之參考，乃本研究動機之四。

基於前述之研究動機，本研究的目的主要是以中小學人事人員為例，探討組織政治知覺、網絡與組織承諾影響之分析，共分為三大目的：（一）探討組織政治知覺對組織承諾之影響；（二）瞭解網絡對組織承諾之影響；（三）檢測網絡在組織政治知覺與組織承諾之間的調節效果。

2. 文獻探討

本節將分別對組織政治知覺、網絡與組織承諾之相關研究加以探討。

2.1 組織政治知覺與組織承諾之關係

Kacmar 與 Ferris (1991) 認為組織政治知覺是指個人對他人的政治活動產生的知覺。Ferris 與 Kacmar (1992) 則將組織政治知覺 (Perceptions of Organizational politics) 定義為個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗，亦就是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政治知覺，而成員根據自己的主觀知覺，發展其自我在工作環境中的政治行為。而Kacmar 與 Baron (1999) 則認為組織政治知覺是以個體而不是以總體的角度來分析組織政治活動，亦即是指個人在組織內主觀地知覺到其他人的政治行為，而不是指個人的政治行為；例如，爭寵、競爭、政治行為的操縱等。

對於組織政治知覺的衡量首先由Kacmar 與 Ferris在1991年所發展的組織政治知覺量表 (Perceptions of Organizational politics Scale, POPS)，1992年則再提出3 個構面分別為上司的行為 (Supervisor Behavior)、同事與小團體行為 (Coworker and Clique Behavior)、政策與實務差距 (Organization Policies and Practices)。此外，Kacmar 與 Carlson 藉由結構方程式模型，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3 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)。本研究將採用 Ferris 與 Kacmar (1992) 所歸併的3 個構面中的 2 個構面：上司的行為及同事與小

團體行爲。再加上近年來國外研究者（Hochwarter, Perrewe, Ferris, & Guercio, 1999; Andrews, & Kacmar, 2001）開始採用較新的Kacmar 與 Carlson（1997）所歸併的3 構面中的2 個構面：一般政治行爲及附和。以上述二者之組織政治知覺量表（POPS）歸併之 4 個構面做爲本研究組織政治知覺的測量基準。

早期學者對組織承諾（Organizational Commitment）的分類甚多，Allen 與 Meyer（1991）則將組織承諾分爲三構面：(1)情感性承諾(Affective Commitment)，認爲是一種對組織情感性的依附(affective attachment)，係指員工在情感上依附、認同及投入組織中；(2)持續性承諾(Continuance Commitment)，係有關離開組織成本的認知(perceived cost)，而產生留在組織中的承諾；(3)規範性承諾(Normative Commitment)：指員工對組織的忠誠是一種義務。在組織承諾三構面中，情感性承諾強調對情感的依附、認同及投入對員工的影響最大（Meyer & Allen, 1997），有許多學者認爲持續性承諾與規範性承諾對員工的影響均小於情感性承諾（Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Meyer & Herscovitch, 2001）。

情感性承諾是接受與內化組織的目標與價值，一種願爲組織目標努力的意願，以及對自己所屬組織情感的附著(Allen and Meyer, 1990; Mowday, Steers, and Porter, 1979)，而與組織相關(如工作的出席、工作績效與組織公民行爲)或與個人相關的結果(如工作壓力、工作一家庭衝突)具有最強的關聯性(Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky, 2002)。傳統上皆認爲以Allen 與 Meyer（1991）三構面模式的組織承諾會發現情感性承諾是預測員工態度、離職傾向及行爲的最好預測變項(Feather and Rauter, 2004; Wong, Ngo, and Wong, 2002)，而部分學者亦強調情感承諾爲組織承諾中最重要構面(如Cropanzano and Rupp, 2003; Matzler, and Renzl, 2007)，Chang、Rosen與 Levy(2009)檢測障礙性壓力源模式時，亦是以情感性承諾作爲其後果變項。因此本研究爲簡化分析，僅取情感性承諾作爲組織承諾的代表。

Ferris 等人(1989)的政治知覺模型討論到員工如知覺到組織具政治時他們是不喜歡對組織承諾的。國內研究發現組織政治知覺與組織承諾間呈現負相關(吳孝慈，2000；陳序維，2001；李衍新，2002；陳茂盛，2004；唐家華，2005；張斯綸，2006)。有的則發現組織政治知覺中「上司與同事行爲」及「政策與實務差距」與「情感性承諾」及「規範性承諾」呈顯著負相關，而「上司與同事行爲」則與持續性承諾呈顯著正相關(蘇麗美，2003)。亦有研究發現組織政治知覺與組織承諾呈部分正向相關(謝慶鎰，2002；陳曉萍，2007)。國外研究發現組織政治知覺與組織承諾間呈現負相關(Nye & Witt, 1993；Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997；Maslyn & Fedor, 1998；Witt, 1998；Vigoda, 2000)。若將個人對組織承諾的動機區分爲「情感附著(affective)」及「個人利益考量(perceived cost)」兩種層次時，組織政治知覺僅和「情感性承諾」呈顯著負相關，而與「持續性承諾」間，則無顯著相關存在(Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999)。另研究發現組織政治知覺與離職意願是正相關，和工作滿足及情感性承諾是負相關(Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008)。而以公部門爲研究對象，發現組織政治知覺與組織承諾間呈現負相關(Nye & Witt, 1993; Vigoda, 2000)。由上述國內外研究發現組織政治知覺與組織承諾間大都呈現負相關，基此，本研究提出假設如下：

假設1：組織政治知覺（一般政治行爲，附和，上司行爲，同事與小團體行爲）對組織承諾有顯著負向影響。

2.2 網絡與組織承諾之關係

Linehan 與 Scullion（2008）認爲組織中網絡（network）經常是爲了多重工作上利

益的目的而投入(涉及)接觸不同的團體 (colleagues)。張苙雲 (1999) 則認為網絡之形成是由節點 (node) 與連結節點的線 (line) 兩個主要原件所接連形成的網絡結構，而節點可以是個人、群體、事件或者是組織，連結個人的是人際關係網絡，連結群體的可視為社會網絡。對於網絡類型研究者有不同分類，分二類：諮詢網絡及情感網絡 (Krackhardt, 1990；陳榮德，2004)；情報網絡及情感網絡 (Morrison, 2002)。分三類：正式的網絡、非正式的網絡及基本社區網絡 (Ehrich, 1994)；任務網絡、職業/工作網絡及友誼/社會支持網絡 (Ibarra, 1995)；諮詢網絡、情感網絡及情報網絡 (楊逸民，2000、陳思穎，2006 及王熙哲與丁耀民，2008)。本研究網絡類型將採用 (1) 諮詢網絡：在工作中諮詢他人或被他人諮詢範圍的大小；(2) 情感網絡：分享情感；(3) 情報網絡：分享工作資源的情報，傳遞正式或非正式的情報。

Mowday、Potter 與 Steers (1982) 認為影響組織承諾的因素應考慮到員工在組織中與其他成員的相處情況，因此有研究發現情感網絡與組織承諾呈正相關 (Morrison, 2002)；情報網絡及諮詢網絡與組織承諾達顯著的正面影響，情感網絡與組織承諾呈負面影響 (楊逸民，2000)；組織承諾與諮詢網絡及情報網絡呈正相關 (陳思穎，2006)。

社會網絡其核心為個體間的「關係」連帶或套繫 (tie)，其認為個體間所連結的網絡，是一種客觀存在的社會結構，網絡結構的特性影響了個體的態度與行為 (Wellman, 1988)。因此，我們可以說在組織中人際關係較好或愈處於網絡中心的人，會有較高的組織承諾；反之，在組織中人際關係愈差或愈處於網絡邊陲的人，會有較低的組織承諾。基此，本研究提出假設如下：

假設2：網絡（諮詢網絡，情感網絡，情報網絡）對組織承諾有顯著正向影響。

2.3 組織政治知覺、網絡與承諾三者之關係

Gilmore 等人 (1996) 研究發現組織政治將導致員工的負面反應 (negative repercussion)，其中包括「忽視行為」及「離職傾向」。故當組織中某些成員濫用政治行為以謀取其私利時，將破壞原本以公平及公正為基礎的人力資源管理系統運作，此種政治行為不可避免的對組織中其他成員造成衝擊，可能採取的反應包括離職或留在現職改以「忽視行為」加以因應。Randall 等人 (1999) 則發現組織政治知覺和「情感性承諾」呈顯著負相關，而與「持續性承諾」無顯著相關存在。Organ (1990) 曾依據「社會交換理論」提出以下論點：基於人類會有「回報 (reciprocate)」心理，當組織中的成員認為該組織或組織中其他成員 (如上司或同事) 有利或有義於他，員工會以正面行為加以回報。

林明村 (2002) 曾在研究中提到，華人企業主管與歸類為自己人的部屬有較高的情感性依附，並給予自己人較多的資源分配，部屬則相對回報以表現出良好的工作態度與工作績效；相較之下，被主管歸類為外人的部屬，其情感性依附、資源分配、與工作態度與工作績效等方面，表現會比自己人低。Krackhardt 與 Porter (1986) 亦提出以網絡理論來研究離職的關聯，發現離職有一滾雪球效應 (snowball effect)，即當有一成員離開，會加速其非正式群體中安排相似位置的另一成員的離開，表示情感性依附會影響非正式群體中其他成員離開或留下的態度。

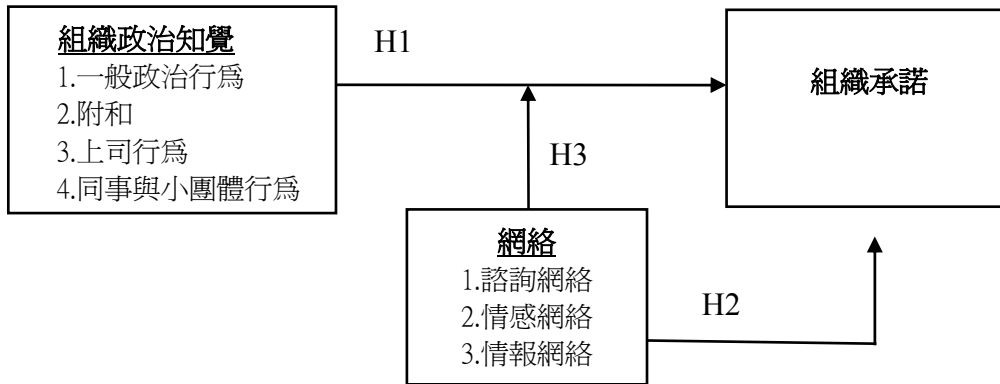
本研究以網絡作為組織政治知覺與組織承諾的調節變項，以影響自變項與依變項間相關的方向或強度，即組織政治知覺與組織承諾之關係會因網絡程度的不同而有顯著的差異，網絡具有緩衝效果 (buffer)。因此，提出研究假設如下：

假設3：網絡在組織政治知覺與組織承諾之間具調節效果。

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究根據上述三項假設，提出研究架構如下：



3.2 衡量工具

本研究量表採李克特(Likert)五點量尺，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」等，分別給予「5」至「1」的分數。所使用的量表包括：組織政治知覺量表、組織承諾量表及網絡量表，有關量表的來源、衡量構面及信度考驗等分述如下：

(一) 組織政治知覺量表

本量表採用Kacmar 與 Ferris (1992) 31題「組織政治知覺量表 (POPs)」中的測量構面「上司的行爲」及「同事與小團體的行爲」，其信度(Cronbach' s α)分別為0.80、0.84。再加上李安民 (2002) 翻譯使用之Kacmar 與 Carlson (1997) 15題「組織政治知覺量表 (POPs)」中的測量構面「一般政治行爲」及「附和」其整體信度(Cronbach' s α)為0.86 (Hochwarter et al.,1999)，合計四構面。

(二) 組織承諾量表

「組織承諾」為個人對自己所屬組織因情感等心理因素所產生的附著現象。「組織承諾」以情感性承諾為主要預測變項，其測量係採Meyer, Allen, 與Smith(1993)的組織承諾量表，原量表共計6題，其信度(Cronbach' s α)為0.81。

(三) 網絡量表

本研究量表各構面之題項，係編修自陳榮德 (2004)社會網絡量表，其題項係以簡單問答方式呈現包括工作諮詢、友誼關係二構面，信度(Cronbach' s α)分別為0.9469、0.9047。以及陳思穎 (2006)的人際關係網絡問卷量表，係採李克特六點尺度方式包含諮詢網絡、情感網絡、情報網絡，其信度(Cronbach' s α)分別為0.784、0.704、0.748。

3.3 研究對象

本研究以高雄縣市中小學專任人事人員為研究對象，主要採取「調查研究法」，以問卷調查的方法採全面普查的方式，高雄市計 169人、高雄縣計 103人，共計樣本數 272人進行資料的蒐集。正式問卷施測期間為99年1月28日至99年2月6日，共發出272份，回收 242份，有效回收率達89%。

4. 結果分析與討論

4.1 信度及效度分析

本研究係採用國外相關研究所使用之現成原文量表（組織政治知覺量表及組織承諾量表）及國內過去研究的實證問卷（網絡量表）加以修定篩選而來，而這些量表在國內學者也有多人採用，但欲將這些量表應用於本土研究對象時，有必要再做量表之驗證，並呼應 Noar (2003)及 Kline (1998)認為保留 4 至 6 個觀察變項應足以建構一個有效構念的觀點(杜佩蘭、張肇松、黃英忠，2009)。本研究網絡量表共包含 15 個題項，參考 AMOS 所提供的 MI 值(Modification Index)及 χ^2 值作為刪題的參考原則，並以 RMSEA 指標小於 0.05 為原則，前後逐次僅刪除 1 個題項，修正後結果的適配指標都達到良好模式符合度的標準。組織政治知覺量表共包含 22 個題項，前後逐次刪除 4 個題項，修正後結果的適配指標都達到良好模式符合度的標準。組織承諾量表包含 6 個題項，檢測結果並無發生違反估計的問題，並刪除 1 個題項，修正後結果的適配指標都達到良好模式符合度的標準。

而 Cronbach' α 信度係數，其中「組織政治知覺量表」中四個構面的 α 係數分別為 0.82、0.78、0.86、0.76；「網絡量表」中三個構面的 α 係數各為 0.87、0.85、0.86；「組織承諾量表」的 α 係數為 0.84。

4.2 樣本基本資料分析

全體樣本中高雄市為 59.1%、高雄縣為 40.9%，學校類型高中職佔 21.7%、國中佔 32.9%、國小則佔 45.4%，人事人員的年齡以 41-50 歲居多(46.8%)，教育程度以大學最多(60.7%)，大多為已婚(72.2%)，人事人員年資以 6-10 年較多 (22.4%)，在該校服務年資以 1-3 年者佔最多(63.6%)。

本研究一併將人口統計變項納入相關分析之中，先利用相關分析檢測各變項之間的相關，再以此進一步作迴歸分析之用。由表 1 中，我們可以發現在網絡各構面其平均數均在 3 以上，顯示人事人員在學校的工作上與大家互動的情形均相當高。而組織政治知覺各構面平均數在 2.64 至 3.03 間，而附和的平均數 3.03 最高，顯示人事人員知覺在學校內要少表達自己的意見和看法及保持沉默，而上司行爲的平均數最低為 2.64 表示上司行爲促成政治知覺存在的程度較低。組織承諾平均數則在 3 以上，顯示人事人員對學校的歸屬感及投入相當高。

表 1 描述性統計、內部一致性與各研究變項相關分析表

研究變項	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1.性別 ^a	1.67	0.47	-														
2.年齡 ^b	43.50	7.59	.179**	-													
3.婚姻 ^a	1.72	0.45	-.083	-.328***	-												
4.人事人員年資 ^b	13.57	8.17	.135*	.677***	-.278***	-											
5.服務本校年資 ^b	3.64	3.50	-.082	.285***	-.021	.340***	-										
6.職務 ^a	1.21	0.41	.077	.234***	-.254***	.281***	-.207**	-									
7.服務縣市 ^a	1.41	0.49	-.041	-.001	.029	.139*	-.032	-.051	-								
8.一般政治行爲	2.93	0.73	.054	-.018	.111	-.069	.004	-.090	-.047	(0.82)							
9.附和	3.03	0.67	.151*	-.048	.135*	-.061	-.002	-.045	-.014	.559***	(0.78)						
10.上司行爲	2.64	0.73	.040	-.023	.079	-.020	-.059	.069	-.146*	.518***	.500***	(0.86)					
11.同事與小團體行爲	2.73	0.63	.084	-.137*	.095	-.111	-.043	-.087	-.112	.633***	.554***	.728***	(0.76)				
12.諮詢網絡	4.21	0.52	-.138*	-.019	.016	.063	-.052	.138*	-.113	.136*	-.009	.056	-.008	(0.87)			
13.情感網絡	3.38	0.70	-.087	-.055	.059	-.058	.016	-.036	-.068	.199**	.032	.089	.084	.373***	(0.85)		
14.情報網絡	3.94	0.49	-.109	.134*	-.159*	.112	.027	.212**	-.158*	.150*	-.023	.024	-.061	.671***	.409***	(0.86)	
15.組織承諾	3.67	0.65	.010	.170**	-.268***	.138*	.102	.153*	-.133*	-.355***	-.304***	-.435***	-.507***	.269***	-.042	.352***	(0.84)

*p<.05 **P<.01 ***P<.001

a.以下各項皆為虛擬變項，性別（男1、女0）、婚姻（單身1、已婚0）、職務(主管1、非主管0)、服務縣市(高雄市1、高雄縣0)。

b.年齡、任人事人員的年資、服務於本校的年資係為連續變項。

() 內數字為 Cronbach' α

4.3 研究結果

(一) 組織政治知覺對組織承諾之影響

由表 2 顯示，以複迴歸分析之結果可知，模式一將與組織承諾有顯著相關的控制變項年齡、婚姻、職務、任人事人員的年資及服務縣市納入迴歸分析， $F=4.231$ ， $p<.01$ 達顯著水準；模式二再將組織政治知覺四構面「一般政治行為」、「附和」、「上司行為」、「同事與小團體行為」置入自變項迴歸式中分別驗證與依變項為組織承諾之關聯性，得 R^2 為 0.367 表示組織政治知覺四構面可解釋組織承諾 36.7%的變異量，整體的迴歸效果達顯著水準 ($F=13.894$ ， $p<.001$)。表中顯示一般政治行為及附和之 β 值為-0.017、0.023 均未達 $p<.05$ 顯著水準；上司行為之 β 值為-0.163，達 $p<.05$ 的顯著水準；同事與小團體行為之 β 值為-0.407，達 $p<.001$ 的顯著水準。

由上述可得組織政治知覺中一般政治行為及附和對組織承諾沒有影響，而上司行為及同事與小團體行為則對組織承諾有影響。從標準化迴歸係數 (β 值) 來看，以「同事與小團體行為」的 β 值最大 ($\beta = -0.407$)，顯示「同事與小團體行為」對「組織承諾」有較大的預測力，且其 β 值為負，代表其對「組織承諾」的影響是負向的。

表 2 組織政治知覺對組織承諾之迴歸分析

研究變項	模式一				模式二			
	未標準化 係數 B之估計值	標準 誤	標準化係 數 Beta	t值	未標準化 係數 B之估計值	標準 誤	標準化係 數 Beta	t值
常數	3.493	0.312		11.178***	5.226	0.330		15.859***
控制變項								
年齡 ^b	0.005	0.008	0.059	0.652	0.003	0.007	0.036	0.471
婚姻 ^a	-0.266	0.103	-0.181	-2.598**	-0.242	0.087	-0.164	-2.777***
職務 ^a	0.119	0.111	0.074	1.074	0.083	0.096	0.052	0.868
任人事人員年 資 ^b	0.003	0.007	0.039	0.429	0.002	0.006	0.025	0.334
服務縣市 ^a	-0.179	0.088	-0.136	-2.049*	-0.268	0.075	-0.203	-3.594***
自變項								
一般政治行為					-0.015	0.066	-0.017	-0.227
附和					0.023	0.068	0.023	0.337
上司行為					-0.148	0.074	-0.163	-1.996*
同事與小團體 為					-0.443	0.098	-0.407	-4.518***
F	4.231**				13.894***			
R ²	0.088				0.367			
Adj. R ²	0.067				0.340			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

a.以下各項皆為虛擬變項，婚姻 (單身 1、已婚 0)、職務(主管 1、非主管 0)、服務縣市(高雄市 1、高雄縣 0)。

b.年齡、任人事人員的年資係為連續變項。

在表 2 迴歸分析中，本研究發現組織政治知覺四構面之中「上司行爲」及「同事與小團體行爲」對組織承諾有顯著負向影響。因此，假設1：組織政治知覺（一般政治行爲，附和，上司行爲，同事與小團體行爲）對組織承諾有顯著負向影響獲得部份成立。

（二）網絡對組織承諾之影響

由表 3 顯示，以複迴歸分析之結果可知，模式一將與組織承諾有顯著相關的控制變項年齡、婚姻、職務、任人事人員的年資及服務縣市納入迴歸分析，其 $F=4.496$ ， $p<.01$ 達顯著水準；模式二再將網絡三構面「諮詢網絡」、「情感網絡」、「情報網絡」置入自變項迴歸式中分別驗證與依變項為組織承諾之關聯性；得 R^2 為 0.224 表示網絡三構面可解釋組織承諾 22.4%的變異量，整體的迴歸效果達顯著水準（ $F=7.928$ ， $p<.001$ ）。表中顯示諮詢網絡之 β 值為 0.128，未達 $p<.05$ 的顯著水準；情感網絡之 β 值為-0.208，達 $p<.01$ 的相當顯著水準，雖達顯著水準，顯示對「組織承諾」有預測力，但其 β 值為負，代表其對「組織承諾」的影響是負向的，與研究假設不符；情報網絡之 β 值為 0.328，達 $p<.001$ 的相當顯著水準。

由上述可得情報網絡及情感網絡對組織承諾有影響，從標準化迴歸係數（ β 值）來看，「情報網絡」的 $\beta=0.328$ 較大，顯示對「組織承諾」有預測力，且其 β 值為正，代表其對「組織承諾」的影響是正向的；而情感網絡其 $\beta=-0.208$ ，代表其對組織承諾的影響是負向的。

在表 3 本研究發現網絡三構面之中，情報網絡對「組織承諾」有顯著正向影響；而情感網絡對組織承諾呈顯著的負向影響。因此，假設 2：網絡（諮詢網絡，情感網絡，情報網絡）對組織承諾有顯著正向影響獲得部份成立。

表 3 網絡對組織承諾之迴歸分析

研究變項	模式一				模式二			
	未標準化 係數 B之估計值	標準 誤	標準化係 數 Beta	t值	未標準化係 數 B之估計值	標準 誤	標準化係 數 Beta	t值
常數	3.491	0.310		11.265***	1.862	0.460		4.046***
控制變項								
年齡 ^b	0.005	0.008	0.059	0.659	0.005	0.007	0.054	0.638
婚姻 ^a	-0.280	0.101	-0.192	-2.786**	-0.230	0.095	-0.158	-2.423*
職務 ^a	0.119	0.109	0.075	1.094	0.009	0.103	0.006	0.089
任人事人員年 資 ^b	0.003	0.007	0.038	0.416	0.000	0.007	0.006	0.073
服務縣市 ^a	-0.179	0.087	-0.135	-2.059*	-0.105	0.082	-0.079	-1.275
自變項								
諮詢網絡					0.159	0.104	0.128	1.528
情感網絡					-0.191	0.062	-0.208	-3.104**
情報網絡					0.429	0.115	0.328	3.721***
F	4.496**				7.928***			
R ²	0.092				0.224			
Adj. R ²	0.071				0.196			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

a.以下各項皆為虛擬變項，婚姻（單身 1、已婚 0）、職務（主管 1、非主管 0）、服務縣市（高雄市 1、高雄縣 0）。

b.年齡、任人事人員的年資係為連續變項。

（三）網絡在組織政治知覺與組織承諾間之調節效果

1.以諮詢網絡為調節變項

在表 4 中，以階層迴歸分析之結果得知，模型一將與組織承諾有顯著相關的控制變項年齡、婚姻、職務、任人事人員的年資及服務縣市納入其中，迴歸效果 $F=4.231$ ， $p<.01$ 達顯著水準，模式二再將組織政治知覺四構面「一般政治行為」、「附和」、「上司行為」及「同事與小團體行為」置入自變項中，迴歸效果 $F=13.894$ ， $p<.001$ 達顯著水準，模式三則放入調節變項「諮詢網絡」，迴歸效果 $F=16.327$ ， $p<.001$ 達顯著水準，最後模式四同時放入「一般政治行為」、「附和」、「上司行為」及「同事與小團體行為」與「諮詢網絡」的交乘項，其迴歸效果 $F=11.875$ ， $p<.001$ 達顯著水準， R^2 則為 0.441 表示整體累積解釋變異量為 44.1%。

由表 4 得知，諮詢網絡與組織政治知覺四構面的交乘項 β 值為 0.030、0.056、0.090、-0.103 均未達 $P<0.05$ 的顯著水準。表示諮詢網絡對組織政治知覺(一般政治知覺、附和、上司行為、同事與小團體行為)與組織承諾未具調節效果。

表 4 諮詢網絡對組織政治知覺與組織承諾之階層迴歸分析

		依變項 組織承諾							
		模式一		模式二		模式三		模式四	
研究變項	標準化係數		標準化係數		標準化係數		標準化係數		
	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	
常數		11.178***		15.859***		8.330***		8.059***	
控制變項									
年齡 ^b	0.059	0.652	0.036	0.471	0.083	1.144	0.099	1.340	
婚姻 ^a	-0.181	-2.598*	-0.164	-2.777**	-0.171	-3.040**	-0.167	-2.926**	
職務 ^a	0.039	0.429	0.025	0.334	-0.021	-0.294	-0.047	-0.627	
任人事人員年資 ^b	0.074	1.074	0.052	0.868	0.022	0.390	0.016	0.278	
服務縣市 ^a	-0.136	-2.049*	-0.203	-3.594***	-0.160	-2.943**	-0.150	-2.740**	
自變項									
一般政治行爲(pg)			-0.017	-0.227	-0.105	-1.428	-0.119	-1.551	
附和(pa)			0.023	0.337	0.055	0.849	0.041	0.617	
上司行爲(ps)			-0.163	-1.996*	-0.188	-2.416*	-0.196	-2.484*	
同事與小團體行爲(pc)			-0.407	-4.518***	-0.340	-3.926***	-0.323	-3.645***	
調節變項									
諮詢網絡					0.271	4.957***	0.288	5.176***	
諮詢網絡 * pg							0.030	0.395	
諮詢網絡 * pa							0.056	0.783	
諮詢網絡 * ps							0.090	1.160	
諮詢網絡 * pc							-0.103	-1.264	
F	4.231**		13.894***		16.327***		11.875***		
ΔF			23.783***		24.571***		0.856		
R ²	0.088		0.367		0.432		0.441		
ΔR ²			0.279		0.065		0.009		
Adj. R ²	0.067		0.340		0.405		0.404		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

a.以下各變項皆為虛擬變項，婚姻（單身 1，已婚 0）、職務（主管 1、非主管 0）、服務縣市（高雄市 1、高雄縣 0）。

b.年齡、任人事人員的年資係為連續變項。

2.以情感網絡為調節變項

在表 5 中，以階層迴歸分析之結果得知，模型一同樣將與組織承諾有顯著相關的控制變項年齡、婚姻、職務、任人事人員的年資及服務縣市納入其中，迴歸效果 $F=4.231$ ， $p<.01$ 達顯著水準，模式二再將組織政治知覺四構面一般政治行爲、附和、上司行爲及同事與小團體行爲置入自變項中，迴歸效果 $F=13.894$ ， $p<.001$ 達顯著水準，模式三則放入調節變項「情感網絡」，迴歸效果 $F=12.505$ ， $p<.001$ 達顯著水準，最後模式四同時放入「一般政治行爲」、「附和」、「上司行爲」及「同事與小團體行爲」與「情感網絡」的交乘項其迴歸效果 $F=8.848$ ， $p<.001$ 達顯著水準， R^2 則為 0.370 表示整體累積解釋變異量為 37%。

由表 5 得知，情感網絡與組織政治知覺四構面的交乘項 β 值為 -0.017、0.022、0.063、-0.027 均未達 $P<0.05$ 的顯著水準，表示情感網絡對組織政治知覺(一般政治知覺、附和、上司行爲、同事與小團體行爲)與組織承諾均未具調節效果。

表 5 情感網絡對組織政治知覺與組織承諾之階層迴歸分析

		依變項 組織承諾							
		模式一		模式二		模式三		模式四	
研究變項	標準化係數		標準化係數		標準化係數		標準化係數		
	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	
常數		11.178***		15.859***		13.717***		13.493***	
控制變項									
年齡 ^b	0.059	0.652	0.036	0.471	0.038	0.499	0.032	0.416	
婚姻 ^a	-0.181	-2.598*	-0.164	-2.777**	-0.165	-2.782**	-0.171	-2.830**	
職務 ^a	0.039	0.429	0.025	0.334	0.025	0.321	0.023	0.297	
任人事人員年資 ^b	0.074	1.074	0.052	0.868	0.052	0.870	0.048	0.796	
服務縣市 ^a	-0.136	-2.049*	-0.203	-3.594***	-0.200	-3.527***	-0.203	-3.537***	
自變項									
一般政治行爲(pg)			-0.017	-0.227	-0.105	-0.359	-0.119	-0.411	
附和(pa)			0.023	0.337	0.055	0.401	0.041	0.443	
上司行爲(ps)			-0.163*	-1.996	-0.188	-2.004*	-0.196	-2.075*	
同事與小團體行爲(pc)			-0.407	-4.518***	-0.340	-4.487***	-0.323	-4.461***	
調節變項									
情感網絡					0.271	0.608***	0.288	0.725***	
情感網絡 * pg							-0.017	-0.212	
情感網絡 * pa							0.022	0.311	
情感網絡 * ps							0.063	0.686	
情感網絡 * pc							-0.027	-0.261	
F	4.231**		13.894***		12.505***		8.848***		
ΔF			23.783***		0.370		0.181		
R ²	0.088		0.367		0.368		0.370		
ΔR ²			0.279		0.001		0.002		
Adj. R ²	0.067		0.340		0.338		0.328		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

a.以下各變項皆為虛擬變項，婚姻（單身 1、已婚 0）、職務（主管 1、非主管 0）、服務縣市（高雄市 1、高雄縣 0）。

b.年齡、任人事人員的年資係為連續變項。

3.以情報網絡為調節變項

在表 6 中，以階層迴歸分析之結果得知，模式一同樣將與組織承諾有顯著相關的控制變項年齡、婚姻、職務、任人事人員的年資及服務縣市納入其中，迴歸效果 $F=4.231$ ， $p<.01$ 達顯著水準，模式二再將組織政治知覺四構面一般政治行爲、附和、上司行爲及同事與小團體行爲置入自變項中，迴歸效果 $F=13.894$ ， $p<.001$ 達顯著水準，模式三則放入調節變項「情報網絡」，迴歸效果 $F=17.166$ ， $p<.01$ 達顯著水準，最後模式四同時放入「一般政治行爲」、「附和」、「上司行爲」及「同事與小團體行爲」與「情報網絡」的交乘項其 $F=13.073$ ， $p<.001$ 達顯著水準， R^2 則為 0.465 表示整體累積解釋變異量為 46.5%。

由表 6 得知，一般政治行、上司行爲及同事與小團體行爲與情報網絡的交乘項 β 值為 -0.013、0.078、-0.087 均未達 $P<0.05$ 的顯著水準；附和與情報網絡的交乘項 β 值為 0.147，達 $P<0.05$ 的顯著水準。研究發現情報網絡對附和與組織承諾具調節效果，但情報網絡對一般政治知覺、上司行爲、同事與小團體行爲三者與組織承諾未具調節效果。

由表 6 中得知，情報網絡對附和與組織承諾有顯著的調節作用，因此將進一步瞭解其調節作用型態，將樣本分為高情報網絡(平均數 ≥ 3.9380)與低情報網絡(平均數 < 3.9380)兩組繪出交互作用圖。

由圖 2 可知，人事人員情報網絡愈高者，其附和對組織承諾之負向影響相對於情感網絡低者不明顯，即當學校的附和愈高時，具有高情報網絡的人事人員對學校的依附及認同會比低情報網絡者高。表示高情報網絡者雖知覺到同仁不願表達自己的意見，但因能獲得一些正式或非正式情報，其組織承諾會比低情報網絡者較高。

表 6 情報網絡對組織政治知覺與組織承諾之階層迴歸分析

		依變項 組織承諾							
		模式一		模式二		模式三		模式四	
研究變項	標準化係數		標準化係數		標準化係數		標準化係數		
	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	
常數		11.178***		15.859***		8.454***		8.478***	
控制變項									
年齡 ^b	0.059	0.652	0.036	0.471	0.036	0.504	0.054	0.756	
婚姻 ^a	-0.181	-2.598*	-0.164	-2.777**	-0.129	-2.316*	-0.135	-2.398*	
職務 ^a	0.039	0.429	0.025	0.334	0.004	0.060	-0.019	-0.265	
任人事人員年資 ^b	0.074	1.074	0.052	0.868	0.013	0.235	-0.005	-0.084	
服務縣市 ^a	-0.136	-2.049*	-0.203	-3.594***	-0.149	-2.771**	-0.150	-2.781**	
自變項									
一般政治行爲(pg)			-0.017	-0.227	-0.141	-1.913	-0.149	-1.973*	
附和(pa)			0.023	0.337	0.055	0.857	0.030	0.463	
上司行爲(ps)			-0.163*	-1.996	-0.178	-2.317*	-0.174	-2.262*	
同事與小團體行爲(pc)			-0.407	-4.518***	-0.306	-3.526**	-0.300	-3.458**	
調節變項									
情報網絡					0.307	5.467***	0.314	5.590***	
情報網絡 * pg							-0.013	-0.192	
情報網絡 * pa							0.147	2.231*	
情報網絡 * ps							0.078	0.956	
情報網絡 * pc							-0.087	-1.039	
F	4.231**		13.894***		17.166***		13.073***		
ΔF			23.783***		29.884***		2.025		
R ²	0.088		0.367		0.444		0.465		
ΔR ²			0.279		0.077		0.021		
Adj. R ²	0.067		0.340		0.418		0.429		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

a.以下各變項皆為虛擬變項，婚姻（單身 1、已婚 0）、職務（主管 1、非主管 0）、服務縣市（高雄市 1、高雄縣 0）。

b.年齡、任人事人員的年資係為連續變項。

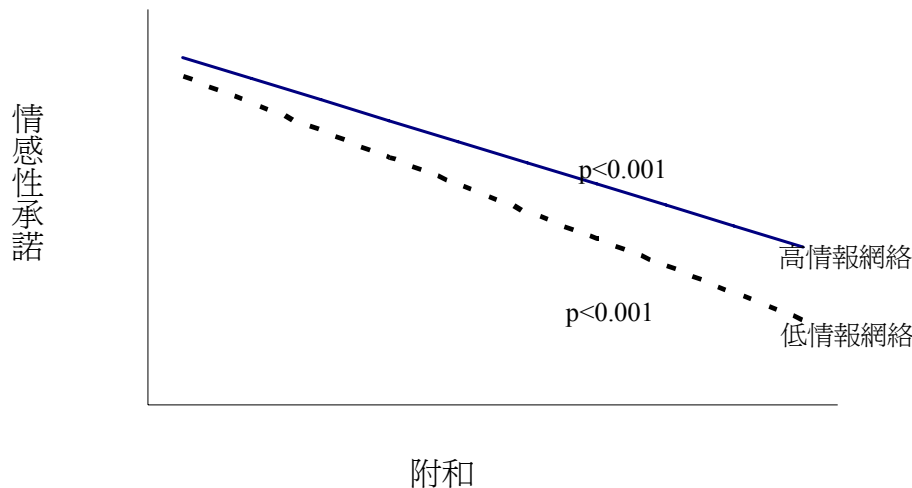


圖 2 附和與情報網絡的調節作用

在表 4 至 6 迴歸分析中，本研究發現情報網絡在組織政治知覺與組織承諾之間具調節效果。因此，假設 3：網絡在組織政治知覺(一般政治行爲，附和，上司行爲，同事與小團體行爲)與組織承諾之間具調節效果獲得部份成立。

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究主要在探討組織政治知覺、網絡及組織承諾之關係，於統計實證後，將研究假設之驗證結果討論如下：

(一) 上司行爲對組織承諾有顯著的負向影響

本研究發現人事人員知覺上司政治行爲愈高時，其對學校的組織承諾也愈低，上司行爲對組織承諾具有負向的預測力(解釋力)。當人事人員知覺上司運用政治行爲的程度愈高時，對學校產生歸屬感及認同感亦會愈低。

(二) 同事與小團體行爲對組織承諾有顯著的負向影響

本研究發現人事人員知覺同事與小團體的政治行爲愈高時，其對學校的組織承諾也愈低，同事與小團體行爲對組織承諾具有負向的預測力。當人事人員知覺同事與小團體政治行爲愈高時，對學校產生歸屬感及認同感亦會愈低。在組織政治知覺四構面中以「同事與小團體行爲」對「組織承諾」負向預測力最大。

(三) 情報網絡對組織承諾有顯著的正向影響

本研究發現人事人員情報網絡愈高時，其對學校的組織承諾也愈高，情報網絡對組織承諾具有正向的預測力(解釋力)。當人事人員愈能掌握整個學校運作的訊息，即愈能與學校緊密互動，跟得上學校運作的步調，因此對學校產生歸屬感亦會較高。

(四) 情感網絡對組織承諾有顯著的負向影響

本研究發現人事人員情感網絡愈高時，其對學校的組織承諾反而愈低，情感網絡對組織承諾具負向的影響。當人事人員與同仁分享情感愈高或常常聽同仁訴說委曲，反而

產生對學校歸屬感的組織承諾變低。

(五) 高情報網絡的人事人員組織承諾較高

本研究發現情報網絡在附和與組織承諾之間具顯著調節效果。高情報網絡的人事人員知覺同仁附和愈高時，相對於低情報網絡的人事人員其對學校組織承諾會較高。

從上述結果顯示，「上司行爲」及「同事與小團體行爲」對組織承諾有顯著負向影響，可能因人事單位係既是幕僚單位又具有雙重隸屬監督的特性，是其上級人事機構的分支單位亦是所屬學校的幕僚單位，既受上級人事單位的監督亦受學校校長的指揮，因此人事人員對學校的組織承諾將受其知覺上司（校長）、上級機構人事主管及同事政治行爲影響很大。當人事人員對學校的校長、上級機構人事主管與同事的政治行爲特別敏感時，知覺校長、上級機構人事主管及同事與小團體的一切行爲最終都是為了適時保護自己或獲得本身的利益，並非真心真意想協助他人完成組織任務，並知覺校長與同事運用政治行爲獲得利益愈多時，對學校情感的依附歸屬和投入將會愈低。

此外，網絡三構面之中情報網絡對「組織承諾」有顯著正向影響，可能是因人事單位在學校係承上啓下的單位，除傳遞正式資訊給各單位，亦常獲得一些非正式消息，因此較能掌握整個學校運作的訊息，與學校緊密互動，因此產生對學校的歸屬感。

5.2 研究限制

由於本研究樣本數有限，因此並沒有作問卷前測的準備，當然本研究也力求克服此問題，除請專家學者先作內容的效度確認之外，也請5位同仁先行填寫問卷，並將回收樣本量表以驗證性因素分析檢核，但樣本數較少，若能擴大樣本，在量表的檢測上可能會有所改善，也成為本研究的限制之一。

本研究中所有的潛在變項之觀察變項皆由同一資料來源取得，可能存在有共同方法變異的問題，且組織政治知覺變項乃屬較為敏感的問題，可能在填答上會產生社會期許的問題。杜佩蘭（2006）認為可在事前儘量作預防的措施以降低此問題，因此，如(1) 受訪資訊隱匿，採不記名問卷調查，並使用自黏式信封，受訪者填答完畢後即自行密封，如此可以保證受訪問卷結果的隱密性，增加受訪者填答的意願，並減少個人偏誤傾向；(2) 題項隨機配置；(3) 反向題項設計；(4) 力求妥善的題項文字組織設計；及(5) 採用Harman單因子測試作事後的檢測，本研究的研究變項其單一因子所能解釋的最大變異量為19.152%，檢測結果顯示共同方法變異在本研究並不顯著。基於上述，雖然本研究事前已作防範且事後亦作偵測，但對於具有強烈個人情感為主題的研究問題，可能會是構成研究限制的議題之一。

5.3 管理實務建議

(一) 對學校管理的建議

1. 建立良好的溝通管道及機制

研究結果發現人事人員知覺上司行爲對組織承諾有負向的影響。乃因上司是人事人員獲得資訊的主要來源，並幫助定義和瞭解組織環境，當人事人員知覺到學校上司進行政治行爲愈高時，且對其運作過程不瞭解或缺乏控制時，將會降低其對學校的認同度及工作投入的意願。因此建立良好的溝通管道及機制，讓校長與人事人員能有效的溝通，建立彼此間的信賴程度，以降低政治行爲的影響性，讓人事人員不會因為政治行爲的存在而對學校的認同度及投入意願降低。

2. 營造資訊透明化的工作環境

研究結果發現人事人員知覺同事與小團體行為對組織承諾有負向的影響。顯示成員當對決策或期望等不確定性時，內部會運用權力或其他資源以獲取個人想要的結果，當人事人員知覺到學校同事與小團體為維護或爭取個人權益，而進行組織政治行為的情形愈高時，將會降低其對學校的認同度及工作投入的意願。研究結果亦發現情報網絡對組織承諾有顯著的正向影響、高情報網絡的人事人員組織承諾較高，因此營造學校資訊透明化的工作環境，可減少成員對學校政策活動及目標之臆測，並增加人事人員及成員資訊掌控及參與學校活動的機會，塑造成員對組織的正面知覺，以降低同事與小團體的政治行為，將能提高人事人員對學校的歸屬感及認同感。

3. 培養學校成員團隊合作精神

研究結果發現人事人員在同事與小團體行為對組織承諾有負向的影響。組織政治不良的環境將減少員工間互相合作的程度，同事互助的意願低落，低度的合作將危及組織目標的達成及效率的提升。因此建議學校應多強調組織共同的目標、利用非工作場合的活動增進員工彼此間之相互了解，使成員與人事人員間建立合作關係而非競爭關係，並讓人事人員及團隊的意見納入決策中，塑造生命共同體理念，將能提高人事人員繼續留在學校的意願性。

4. 尊重人事專業適時激勵人事人員

研究結果發現人事人員在上司行為及同事與小團體對組織承諾有負向的影響。由於學校與機關最大差異係在學校成員幾乎是教師，公務人員佔非常少數；教師重視專業自主，而公務人員講求依法及行政程序，因此與校長的作法理念及教師的需求彈性難免會有所失衡及衝突。因此建議校長能率先帶領尊重人事專業，並在公開場合適時給予人事人員鼓勵，使人事人員能獲得學校同仁的支持與肯定，將有助提高人事人員工作熱忱及繼續留在學校的意願性。

（二）對人事主管機關的建議

1. 輔導與協助人事人員解決人事問題

研究結果發現上司行為對組織承諾有顯著的負向影響。由於人事系統一條鞭制度的存在，使人事單位具有雙重隸屬監督的特性，既受上級人事單位的監督亦受學校校長的指揮，常面臨上級人事主管機關與學校校長要求不一致的情形，形成兩難的局面。研究結果亦發現高情感網絡的人事人員組織承諾較高，因此建議上級人事主管機關應以「人事通路」的概念，強化各學校人事單位間溝通協調、經驗分享及資源交流，主動協助及輔導幫助學校人事人員解決所面臨的人事問題，不要讓學校人事人員單打獨鬥，降低對學校工作投入的意願及歸屬感，而是讓人事人員能扮演好承上啓下的角色，繼續留在學校服務並全心投入其服務的熱忱。

2. 成立人事知識社群提供經驗分享及交流

研究結果發現同事與小團體行為對組織承諾有顯著的負向影響。在學校的人事單位尤其國民中小學多係一人編制，工作上缺少具有共同價值觀與相同利害關係的同儕團體，當遭逢困難時，常有孤立無援之感。研究結果亦發現情報網絡對組織承諾有顯著的正向影響，因此建議成立人事知識社群，彼此相互連繫溝通，定期聚會或團體討論，交換工作心得與資源，不僅可以強化專業知能，抒解情緒壓力，促進人事人員心理健康，亦可間接提升對學校的認同感及忠誠的承諾。

（三）對學校人事人員的建議

1. 建立多元溝通管道，增進員工互動機能

研究結果發現情報網絡對組織承諾有顯著的正向影響。由於學校成員通常對於人事法令或與自己權益有關的規定不太了解，人事人員應主動多關懷同仁，幫助他們解決問題，以增進同事間的人際關係。因此可利用正式溝通管道如各種行政或校務會議、網站或電子郵件等方式適時地將正式訊息傳達給同仁，扮演人事政策搭橋者的角色，建立雙方互信的基礎；亦可藉由非正式的溝通管道如融入教師團體中，傾聽同仁對人事人員的期望及想法，以謀求改善或作為激勵。當人事人員愈能掌握訊息即愈能與學校緊密互動，跟得上學校運作的步調，對學校的歸屬感亦將會提高。

2. 融入學校活動，落實員工關懷

研究結果發現同事與小團體行為對組織承諾有顯著的負向影響。在學校的人事單位尤其國民中小學多係一人編制，常孤軍奮鬥勢單力薄，因此若知覺同事與小團體的政治行為愈高，又無法參與其中時，將會降低其對學校的歸屬感。因此建議人事人員應主動積極融入學校各種正式或非正式活動，以關懷者取代監督員，以服務者取代守門員，多一點問候多一點關心，和各處室建立良好的互動關係，與教師們分享彼此情感，將可使人事單位由一人變成多人，從單打獨鬥變成群策群力共同來推動人事業務，使人事人員留在學校的意願提高。

5.4 後續研究建議

有些量表內容較為敏感，受試者在回答問題時，會受社會期望的影響，以致所得資料可能部份失真。本研究問卷中有涉及較敏感地組織政治知覺，填答者可能會因為社會期許的壓力而做出與原本想法不同的回答。因此本研究採不記名問卷調查，並使用自黏式信封，受訪者填答完畢後即自行密封，如此可以保證受訪問卷結果的隱密性，增加受訪者填答的意願，並減少個人偏誤傾向，提高真實回答的可能，以獲得更為精確的資料，希望後續研究者可採此方式進行問卷的回收，使研究結果更加正確。

很多社會網絡之問卷係以開放方式透過簡單問答呈現出來並採用社會網絡分析工具 UCINET VI 計算其分數，本研究則嘗試建構網絡量表作為分析工具，也獲得不錯的信度及效度，惟因初次建構，因此為求網絡量表能更臻於完備及完善，希望後續研究者能朝此方面繼續努力。

本研究方法係採問卷調查法，僅能針對統計數量來解釋一般情況，但有些問題的真象是數據所無法分析及詮釋，為補量化研究的不足，因此本研究亦增加幾位人事人員的事後訪談以獲得更深層的內涵，並將訪談內容融入研究結果中。希望後續研究者可兼採質性研究如深入訪談方式，進行更深入的探討及詮釋，藉以瞭解較深層的內涵及意義。

6.參考文獻

一、中文部分

- 王熙哲、丁耀民，2008，人際關係網路對虛擬社群使用意願的影響，資訊管理學報，15卷，1期，53-72。
- 吳孝慈，2000，組織政治知覺及其對組織承諾之影響-某大學的實證分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 杜佩蘭，2006，醫師的雙重專業衝突-本質、前因及後果，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 杜佩蘭、張肇松、黃英忠，2009，Kanungo工作投入量表的重建與測量-以護理人員為樣本，中華心理衛生學刊，22（2）：139~159。
- 李安民，2002，組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李衍新，2003，員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 林明村，2002，直屬主管之差序格局對領導行為與領導效能影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 唐家華，2005，主管的人格特質、組織政治知覺與員工組織承諾關聯性之研究-以中部地區大學教育行政人員為例，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 張荳雲主編，1999，網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性，台北：遠流出版社。
- 張斯綸，2006，金融業員工之組織政治知覺對組織承諾之影響-以組織公平、心理契約為中介變數，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 陳序維，2001，組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究-以某公營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳思穎，2006，台灣電子業創新型組織文化對員工效能之研究：以人際關係網絡為中介變項，銘傳大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。
- 陳茂盛，2004，台南市國小教師組織政治知覺與組織承諾關係之研究，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- 陳榮德，2004，組織內部社會網絡的形成與影響：社會資本觀點，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 陳曉萍，2007，組織政治知覺對組織承諾、工作滿足與工作焦慮之影響-以人格特質因素為干擾變項，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
- 楊逸民，2000，資訊化組織員工人際關係網絡對工作滿足與組織承諾的影響-與科層式組織之比較，元智大學資訊社會研究所碩士論文。
- 劉上惠，1988，從社會網絡觀點探討勞工工作滿足與離職意願，國立中山大學中山學術研究所碩士論文。

謝慶鎰，2002，組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行爲的影響-公民營企業成員的比較分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

蘇麗美，2003，組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部分

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Andrews M. C., Kacmar K. M., 2001, Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.

Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male-dominated profession. *Human Relations*, 39, 433-448.

Chang, C.H., Rosen, C. C., Levy, P. (2009) The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination.. *Academy of Management Journal* 52(4), 779-801.

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.

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, 159-180.

Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43, 1133-1154.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.

Ehrich, L. C. (1994). Mentoring and Networking for Women Educators. *Women in Management Review*, 9(3), 4-10.

Feather, N.T. & Riiuter, K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81 - 4.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression Management in the organizations*: 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational Politics and Employee Attendance. *Group & Organization Management*, 121(4), 481-494.
- 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, 277-297.
- Ibarra, H. (1995). Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPs): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational & Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K. M., Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes and an Agenda for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources management*, 17, 1-39
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71, 50-55.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of business ethics*, 83, 29-40.
- Maslyn J. M., & Fedor D. B. (1998). Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter? *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 645-653.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, 18(5), 589-598.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-Commitment Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A metaanalysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.

- Morrison, E. W. (2002). The role of social network ties during socialization. *American Journal (AMJ)*, 1-27.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Noar, S. M. (2003). The role of structural equation modeling in scale development. *Structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(4), 622-647.
- 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.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior* 12, Greenwich, CT: JAI Press, 43-72.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Randall, M. L., & Cropanzano, R., & Bormann, C. A., & Birjulin A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Vigoda E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Wellman, B. (1988). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. In B. Wellman, & S. D. Berkowitz (Eds.). *Social structures: A network approach*, 19-61. New York: Cambridge University Press.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 666-674.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580-98.