

探討組織政治知覺、組織公平與工作行為之研究 —以台南縣基層農會為例

陳孟修^{1*} 陳桂莉² 林逸峰³ 郭又勳⁴ 林麗芬⁵

¹南台科技大學財金系專任副教授

²吳鳳科技大學語言教學中心專任講師

³南華大學管理科學研究所碩士

⁴南台科技大學財金系碩士班研究生

⁵國立雲林科技大學企管理研究所博士候選人

*davidchen20014@yahoo.com.tw

摘要

當我國正式加入 WTO 後，對我國各項產業均產生影響，而隨著國民日常的飲食習慣改變及外國農畜產品的大量進口，我國農業產值比重亦隨之逐年下降；在金融市場方面，政府進行之金融改革亦引起金融業版圖一片合併經營的風潮，幾家經營不善之基層農漁會信用部及信用合作社均遭到強制性的接管，改由其他行庫接手經營；於零售服務業方面，大型的購物中心逐漸在零售市場搶攻佔版圖，各農會無不於營業區域內尋找各項有利商機，期能在本身業外轉型經營再創造新的經營榮景。但員工的工作行為卻常影響組織的營運，於現今顧客至上的情況更是如此，高度政治化的基層農會，其員工的工作行為與何變項具有關聯性，將是本研究之目的。

本研究依台南縣基層農會員工為對象，其計發出 1,260 份問卷，回收有效問卷 588 份，有效問卷回收率約為 47%資料分析以敘述性統計分析、因素分析、信度分析、差異分析、相關分析法，並以 Spss for Window 統計軟體為分析工具。

本研究主要結果發現：

- 1.台南縣基層農會員工的個人特徵（性別、婚姻、職稱、學歷、年齡、年資、職務及部門別）在組織政治知覺、組織公平及工作行為等構面，部分有顯著差異，部份則未達顯著差異。
- 2.基層農會員工的組織政治知覺、組織公平與工作行為變項間皆有顯著相關。

本研究依上述研究發現，分別對基層農會、主管機關及後續研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：農會、組織政治知覺、組織公平、工作行為

1.前言

目前台灣農會採行三級組織，台灣省農會，縣（市）農會，鄉（鎮）農會，雖名為三級農會組織，卻無隸屬關係，三級農會間一般僅於業務上的配合。縱使台灣農會的會員人數近二百萬人，三百餘家農會卻仍無明顯凝聚力，肇因實為三級農會組織未能落實，予以整合各農會的資源。每一個基層農會在其組織區域內有著不同的競爭環境，但是與該區域的地方政治派系有著極深的淵源。地方派系勢力猖獗下的農會人事和業務，均時常在惡風的籠罩下（郭敏學，民 72）。致使各農會著眼本身的近利及沈迷於往昔景氣良好時的經營榮景。

依國家圖書館「全國博碩士論文摘要檢索系統」自民 45 年至 91 年的 265436 篇博碩士論文以農會為研究對象有 108 篇，早期傾向推廣業務之範疇，自 80 年後較集中於研究信用部的經營，而以組織行為領域對農會全體員工之相關研究較為少見。此為研究動機之一。

農會員工的聘用依照農會法第二十六條「農會總幹事以外之聘任職員，由總幹事就農會統一考試合格人員中聘任並指揮監督。前項聘任職員，應由中央或省（市）至管機關督導全國或省（市）農會統一考訓之。」現行方式為各級農會向省農會彙報出缺員額由省農會主辦統一考試，而各農會受理報考的資格及條件皆不盡相同，就單一方面各農會似可就其實際需要來招考職員，但另一方面是否有因其他因素特意量身定做，便不得而知。故以此農會的職員於進入農會後，各項的升遷考核是否公平？如果地方派系的高度涉入或是農會本身派系衝突是否將影響職員的工作行為？此為研究動機之二。

依組織的角度，一般有三個因素是造成組織衰退的原因：（1）組織的萎縮（2）脆弱性（3）環境的衰退或競爭（Richard L.Daft, 1997）。而在組織面臨衰退時除需有一位得扭轉情勢的領導人外更需所有組織成員的投入，以目前農會而言諸多類似寡佔的優勢已在市場自由化消失，處處可見許多企業搶佔事業版圖，農會組織是否仍在頻繁的內鬥中消耗本身的資源？是否農會的員工仍各出奇招來謀取名利而放任本身的職務？抑或工作的熱忱早已退卻？此為研究動機之三。

本研究之目的為探討農會員工的組織政治知覺、組織公平與工作行為之關聯性。透過本研究主題探討不同性別、年齡、年資、職務、學歷在各變項間之差異情形。進一步而言，本研究希望藉此提供各農會在推展各項業務或是執行重大決策前另一層面的檢視。在組織內部問題叢生時任何冠冕堂皇的遠景都終究會被本身給破壞殆盡，同時組織將陷入一種惡性的選舉循環。

茲將本研究之目的整理如下：

- 1.探討基層農會員工不同個人特徵在組織政治知覺、組織公平與工作行為的差異性。
- 2.探討基層農會員工的組織政治知覺、組織公平與工作行為各變項間的相關性。
- 3.探討基層農會員工的組織政治知覺、組織公平對工作行為的影響。

2. 文獻探討

2.1 組織政治知覺

愈來愈受研究者重視的組織政治範疇的研究。至目前仍尚未達到廣泛的共識；也缺乏一致性的定義，致無法瞭解其與組織相關概念的所有潛在關係，更限制組織政治領域對管理學界的貢獻（李安民，民 91）。組織政治永遠是影響職涯生活的重要因素（Robert, 2001）。而（Madison, 1980）的調查報告中有 95%的受訪者均認為組織政治對個人目標的達成是一種必要的手段。根據 Gandz & Murray（1980）的調查顯示有超過一半的受訪者認為政治在組織中意謂著不公平、不合理與不健康的行為。但 Hirschman（1970）則指出，有許多人相信：想成為一名好員工，成功的管理者或在組織中出頭（Get Ahead），政治行為是不可或缺的；他甚至認為當面對不同的衝突或所屬組織面臨傾倒危機時，政治行為是一項正當的防衛手段；而個人在組織中藉由控制資訊、政策，以達更有效率的目的，也被視為正當的方式。根據上述學者的研究組織政治是被認為是必要的，但不被認同的一種手段。

（Ferris et al；1989）事實上，在組織中的政治行為，通常是高度隱密並且具象徵性（Symbolic），且因個人的主觀知覺有所不同。於此我們可知，相同的行為在不同的組織內發生，可能具有不同的解釋。在對於有關「組織政治」的後果變項研究中雖有正負兩面的影響，但大部份仍將焦點置於其負面效果（Ferris & King, 1991）。如 Wilson（1995）將組織政治定義為：活動有害組織的效能或行動設計為個人獲取權力的目的。Robert（2001）則認為：組織政治包括一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益。

2.2 組織公平

「組織公平 (Organizational Justice) 的理論基礎，係為管理學上的公平理論。」是由 Adams 於 1956 年所提出的，其假設之基礎為員工對於結果與投入之間關係的知覺。而所謂的組織公平理論 (Organizational Justice Theories) 就是員工在其工作上受到公平的對待，並可用以描述與解釋工作環境的公正，Greenberg (1987)。本研究將組織公平定義為「組織成員於組織中所受到的待遇及尊重程度，以自身的價值觀及角色定位所產生對公平的感受程度。」

2.3 工作行為

最初提出組織公民行為的概念是 Barnard (1938) 在 The Function of the Executive 一書中提出的：組織為一合作性的機構，且人們會自願貢獻努力在合作性的系統中。強調組織成員會自然地傾向於推動及維持一群人的合作。Barnard 進一步指出所謂「自願」是指不同於效能、能力或個人貢獻的價值，而是自我犧牲。在 1939 年時 Roethlisberger & Dickson 延伸 Barnard 的概念區分為正式與非正式組織的差別。其中：「非正式的社會組織存在於每一個工作場所中，而且是有效合作的必要條件，許多合作存在於非正式的地位，並且會幫助正式組織的運作。其中所提的「非正式」及「合作」即是組織公民行為的本質。許多學者陸續的工作行為 (Worker's Behavior) 投入研究，且各自有其觀點及看法。Katz & Smith, Organ & Near (1983) 將角色外行為正式定義為組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)。自此便引起許多研究者進入該領域作實證研究的探討。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的及文獻探討整理分析，提出下列研究架構。本研究架構以「組織政治知覺」、「組織公平」為自變數，以此研究架構來探討基層農會員工於現階段工作環境中的「工作行為」之間互影響的關聯性。茲將各構面的操作型定義，詳述如下：

1. 組織政治知覺—依據 Kacmar & Ferris (1991)，組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」。例如像偏袒與自身關係良好的同事，或操縱組織政策，利用本身由組織所賦與的權力來追逐私利等。故組織政治知覺代表受者視其工作環境政治化（如別人從事促進本身利益的行為，而從受試者的角度認為是不公正且不公平）的程度（李安民，民 91）。
2. 組織公平—Niehoff & Moorman (1993) 於研究主管視察、組織公平與組織公民行為時，參考 Moorman (1991) 問卷設計，將組織公平分為：分配公平、程序公平，互動公平。
 - (1) 互動公平：表示員工對主管制定決策時受到的考量程度。
 - (2) 分配公平：表示員工認為組織對資源及工作勞務分配的公平認知程度。
 - (3) 程序公平：表示員工對主管制定決策的公平性認知程度。
3. 工作行為—Williams & Anderson (1991) 認為有兩種行為，一是表現有利於組織的行為；一是及時有利於特定個人間接對組織貢獻。即為利組織的公民行為及利於個人的組織公民行為。
4. 個人特徵變項
 - (1) 性別選項為：①男②女共二項
 - (2) 婚姻狀況選項為：①已婚②未婚③離婚、鰥寡三項
 - (3) 子有數為：①2 人以下②2 人③3 人④3 人以上四項
 - (4) 職稱選項為：①技工②雇員③辦事員④股員⑤專員⑥企劃專員⑦技術員⑧技師⑨臨時人員共九項
 - (5) 學歷選項為：①初（國）中、小②高中（職）③大專④大學⑤研究所以上共五項
 - (6) 年齡選項為：①25 歲以下②26-35 歲③36-45 歲④46-55 歲⑤55 歲以上共五項
 - (7) 服務年資選項為：①5 年以下②6-10 年③11-20 年④21-30 年⑤31 年以上共五項
 - (8) 職務選項為：①主管、副主管②非主管二項
 - (9) 服務部門選項則為：①信用部本部②保險部③推廣股④供銷部⑤信用部分部或辦事⑥會計股⑦企劃稽核室⑧會務股⑨秘書室⑩總幹事室⑪生鮮超市⑫加油站⑬其他共計十三項。

3.2 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷為蒐集資料之研究工具，本研究問卷之設計經參考文獻資料，大部份採用經學者編製及受大部份研究學者採用之量表，問卷。問卷編製採結構式封閉型問卷，以李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表為評量尺度，以不記名方式由受測者依其主觀的認知依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選適當足以表示其意思之選項中勾選，計分方式為「非常同意」5分、「同意」4分、「無意見」3分、「不同意」為2分、「非常不同意」為1分。

一、組織政治知覺

本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於0.4者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取三個成份因素，並將其分別命名為「同事與小團體政治知覺」、「上司行為政治知覺」、「政策與實務政治知覺」。

二、組織公平—本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於0.4者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取三個成份因素，將其命名為「互動公平」、「分配公平」、「程序公平」。

三、工作行為—本量表利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於0.4者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取四個成份因素，並將其分別命名為「退卻行為」、「組織公益行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」。

肆、結果與討論

4.1 信度分析

4.1.1.組織政治知覺

其子構面「同事與小團體政治知覺」、「上司行為政治知覺」、「政策與實務政治知覺」。信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.8325、0.8079、0.8414。累積解除釋變異量為 49.506。因素分析及信度分析結果如表 1 所示。

表 1 組織政治知覺因素分析及信度分析表

構面	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
同事與小團體知覺	15.有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予人所需的資訊	0.770		
	16.同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念	0.706		
	14.在農會裡，有派系或小團體且會影響辦事效率	0.693		
	9.上司僅會選擇未來有助於他們自己或對事情看法類似的人	0.564		
	20.在這裡是偏袒得寵者而非才能有工作價值者可獲得升遷	0.564		
	11.上司的作為（如：溝通、回饋）似乎直接有助於員工但卻是基於保護自己	0.523		
上司行為知覺	6.只有努力工作的人會得到獎賞		0.761	
	2.農會鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已建立的政策亦可		0.649	
	1.在農會裡，好意見是可遇不可求，就算與上司意見不同亦可		0.638	
	8.升遷者都是高績效者		0.623	
	12.上司對員工的績效評等反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效		0.578	
	5.上司與我溝通時，只為了自己塑造良好形象，對我並沒有多大的幫助		0.538	
	31.當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』的諺語		0.478	
21.在這裡，您只要是好好先生即可，而可以不管工作品質如何		0.444		
政策與實務知覺	22.新進員工僅需要幾個月時間，即可察覺自己不該與誰做對			0.738
	27.只要別人的活動不直接影響到我，我就不在乎他們作什麼			0.665
	26.員工離職的原因，大多是體會到單靠努力是無法高升的			0.626
	24.當目標不明確，您會見到許多人嘗試對目標下定義，以符合自己需要			0.541
	25.部門中總是有無人可相抗衡的影響力團體			0.540
	28.我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個農會			0.535

	13.我的同事只照顧自己，不會幫助他人			0.524
	23.在這裡，您只要找到適當的人來詢問，就可以獲得想要的資訊			0.483
	18.同事願意提供支援是因為他們期望從中獲得好處			0.465
	10.升遷和獎金的政策均有明文規定，但上司執行不公正只為私利			0.443
特徵值		4.396	4.182	3.798
解釋變異量		17.585	16.727	15.194
累積解釋變異量		17.585	34.312	49.506
Cronbach' s α 值		0.8325	0.8079	0.8414

4.1.2.組織公平

其子構面「互動公平」、「分配公平」、「程序公平」，信度係數 Cronbach' s α 值分別為：0.9598、0.9052、0.8870。累積解釋變異量為 74.022。因素分析及信度分析結果如表 2 所示。

表 2 組織公平因素分析及信度分析表

面 構	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
互動公平	15.當決策的制定與我的工作有關時，上司會對我應有的權利表達關心	0.868		
	14.當決策的制定與我的工作有關時，上司會以真誠的態度和我商量	0.858		
	13.當決策的制定與我的工作有關時，上司會察覺我個人的需求	0.845		
	18.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供我可接受的解釋	0.833		
	12.當決策與我的工作有關時，上司會用親切與體恤的態度對待我	0.802		
	17.當決策的制定與我的工作有關時，上司會提供充分說明	0.758		
	16.當決策的制定與我的工作有關時，上司會與我討論決策內容	0.748		
	19.上司對任何與我工作有關的決策都能解釋的非常清楚	0.734		
	9.在員工請求下，上司會說明工作決策且提供額外的資訊	0.575		
分配公平	3.我認為我的工作量是合理的		0.827	
	2.我認為我的薪資水準是合理的		0.821	
	4.整體而言我認為我得的獎賞是合理的		0.805	
	1.我認為我的工作排程是合理的		0.752	
	5.我認為我的工作責任是合理的		0.742	
程序公平	7.上司制定決策時都能將員工所關心的事項考慮到			0.772
	8.上司制定決策時會收集正確且完整的資訊			0.719
	6.上司會用沒有偏見的態度來制定工作決策			0.692
	10.上司制定的決策皆能適用於所有受到影響的員工			0.675
	11.員工可以對上司所制定決策有所質疑或據理力爭			0.479
特徵值		6.468	4.082	3.514
解釋變異量		34.043	21.484	18.495
累積解釋變異量		34.043	55.527	74.022
Cronbach' s α 值		0.9598	0.9052	0.8870

4.1.3.工作行為

其子構面「退卻行為」、「組織公益行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」。信度係數 Cronbach' s α 值分別為：0.8568、0.7066、0.7392、0.6419。累積解釋變異量為 61.245。因素分析及信度分析結果如表 3 所示。

表 3 工作行為因素分析及信度分析表

面 構	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
退 卻 行 為	7.我偶而會有缺席或溜班的衝動	0.800			
	9.我想辭職，另謀他職	0.766			
	5.我偶而會有遲到早退的想法	0.755			
	6.我常常在上班時間內，感到精神不佳，疲憊不堪	0.731			
	8.我認為目前服務的單位不理想，而一心想轉調其他單位	0.729			
組 織 公 益 行 為	16.當無法來上班時，我會事先請假		0.793		
	14.我願意花時間聽同事的牢騷		0.722		
	19.我會愛惜公物財產		0.589		
	13.我會主動幫助主管替他分憂解勞		0.499		
堅 行 分 守 本 為	2.我覺得在農會服務，使我成長不少			0.623	
	1.我現在不會離開農會，因為我必須對農會負責			0.614	
	20.我會遵守農會未明文規定			0.600	
人 行 他 際 利 為	11.我會主動幫助缺勤的同事				0.726
	12.我會主動幫助忙不過來的同事				0.632
	10.我會完成上級指派的工作				0.557
特徵值		3.586	2.390	2.276	2.159
解釋變異量		21.097	14.060	13.391	12.698
累積解釋變異量		21.097	35.156	48.548	61.245
Cronbach' s α 值		0.8568	0.7066	0.7392	0.6419

4.2 樣本結構與各變項間之描述性分析

本研究有效統計樣本的個人基本資料包含：性別、婚姻狀況、職稱、學歷、年齡、年資、職務、服務部門等八項，茲將有效樣本之基本資料整理如下。其分析結果如下：

- (1) 性別：本研究回收之有效問卷男、女性人數相當，以女性稍多佔 56.8%。
- (2) 婚姻狀況以已婚者佔大多數佔 75%。
- (3) 職稱：本研究回收之有效問卷樣本中，以雇員、辦事員、股員佔大多數，分別為 21.3%、26%、19.4%；而以企劃專員及技術員最少，分別為 0.5%、1.4%。
- (4) 學歷方面則大部份集中於高中（職）及大專，分別佔 47.4%及 38.9%。
- (5) 年齡以 26-35 歲及 36-45 歲佔大多數分別為 35.2%及 35.1%，而 55 歲以上僅佔 3.2%，應是民國 90 年政府強制接管部份農會信用部所引發之退休潮所導致的。
- (6) 年資方面則以 5 年以下，6-10 年及 11-20 年分配較為平均，分別為 24.7%，26.5%，28.4%佔大多數，顯示目前基層農會面臨的是新一波的人事替換。
- (7) 職務方面仍以非主管佔極大多數，主管、副主管僅佔 8.7%。
- (8) 服務部門由本研究回收之有效樣本以信用部本部之員工佔多數為 36.7%，其次為信用部分部或辦事處及生鮮超市，為 12.8%及 12.2%。依回收之有效問卷，本研究之有效樣本在服務部門部份是信用部本部及分部辦事處佔大多數，共約近 60%的樣本數，而生鮮超市及加油站係屬經濟事業部門之供銷部約佔整體樣本數之 21.8%。此與現行基層農會員工分佈情形相似，一般基層農會信用部人員佔多數其次為供銷部門，抽樣結果比例與研究母體類似。

4.3 單因子變異數分析

台南縣基層農會員工的個人特徵（性別、婚姻、職稱、學歷、年齡、年資、職務及部門別）在組織政治知覺、組織公平及工作行為等構面，部分有顯著差異，部份則未達顯著差異。茲將 One-Way ANOVA 之分析結果如表 4 ~ 7 所示。

表 4 不同性別對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=254)	女 (N=334)			
組織政治知覺	3.4165	3.3044	2.366	0.052	
小團體知覺	3.4974	3.5085	-0.189	0.984	
上司行為	3.2534	3.2223	0.563	0.497	
政策與實務	3.4988	3.1823	6.104	0.000***	男>女
組織公平	2.8442	2.9037	-0.975	0.352	
互動公平	2.9122	2.8250	1.263	0.014*	男>女
分配公平	2.9415	3.1539	-3.139	0.000***	女>男
程序公平	2.6791	2.7323	-0.753	0.481	
工作行為	3.4209	3.4330	-4.73	0.230	
退卻行為	2.9732	2.6365	4.885	0.000***	男>女
組織公益行為	3.7037	3.7320	-0.634	0.436	
堅守份份行為	3.1811	3.5339	-5.726	0.000***	女>男
人際利他行為	3.8255	3.8293	-0.104	0.020*	女>男

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

表 5 不同職務對各變項構面之差異分析

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備註
	主管 (N=51)	非主管 (N=537)			
組織政治知覺	3.2375	3.3638	-1.524	0.541	
小團體知覺	3.4869	3.5053	-0.178	0.419	
上司行為	3.0588	3.2526	-1.997	0.521	
政策與實務	3.1667	3.3335	-1.826	0.642	
組織公平	3.2022	2.8479	3.301	0.565	
互動公平	3.1867	2.8324	2.874	0.818	
分配公平	3.4280	3.0283	3.423	0.543	
程序公平	2.9920	2.6831	2.471	0.756	
工作行為	3.5443	3.4167	2.858	0.640	
退卻行為	2.7294	2.7870	-0.478	0.920	
組織公益行為	3.9314	3.6997	2.968	0.781	
堅守份份行為	3.6078	3.3600	2.272	0.870	
人際利他行為	3.9085	3.8200	1.634	0.029*	主管、副主管 >非主管

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

表 6 不同年資對各變項構面之差異性分析表

變項及子構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	①5年以下 (N=145)	②6~10年 (N=156)	③11~20年 (N=165)	④21~30年 (N=108)	⑤31年以下 (N=14)			
組織政治知覺	3.3995	3.3172	3.4064	3.2984	3.0548	2.003	0.093	
小團體知覺	3.5483	3.3985	3.5960	3.4738	3.3571	1.934	0.103	
上司行為	3.2474	3.1923	3.2712	3.2639	2.9643	0.929	0.446	
政策與實務	3.4028	3.3609	3.3521	3.1574	2.8429	4.907	0.001**	1>4 1>5
組織公平	2.8104	2.8993	2.8522	2.9288	3.2550	1.457	0.214	
互動公平	2.8506	2.9416	2.8150	2.8086	3.0784	0.830	0.507	
分配公平	2.9062	3.0385	3.0549	3.2370	3.6857	5.002	0.001**	4>1 5>1
程序公平	2.6745	2.7179	2.6866	2.7407	3.0000	0.540	0.707	
工作行為	3.3729	3.4346	3.4494	3.4606	3.4107	1.703	0.145	
退卻行為	2.9917	2.7756	2.8945	2.4296	2.0714	11.511	0.000***	1>4 1>5 2>4 2>5 3>4 3>5
組織公益行為	3.6241	3.7853	3.7030	3.7708	3.7857	2.088	0.081	
堅守分份行為	3.1218	3.3632	3.3838	3.6914	3.8571	11.193	0.000***	5>1 4>2 4>1 4>3 3>1
人際利他行為	3.7540	3.8141	3.8162	3.9506	3.9286	3.186	0.13*	4>1

註：*表 P<0.05 顯著差異，**表 P<0.01 非常顯著差異，***表 P<0.001 極為顯著差異

表 7 不同服務部門對各變項構面之差異性分析表

變項及子構面	平均數								
	1.信用部 本部 (n=216)	2.保險部 (n=36)	3.推廣部 (n=40)	4.供銷部 (n=45)	5.信用部 辦事處 (n=75)	6.會計部 (n=25)	7.企核室 (n=8)	8.會務股 (n=32)	9.秘書室 (n=2)
組織政治知覺	3.3496	2.9883	3.1733	3.5115	3.3967	3.2314	3.0528	3.2042	3.0167
小團體知覺	3.5401	3.1296	3.2917	3.6074	3.4778	3.6333	3.2083	3.3906	3.5000
上司行為	3.2703	2.7326	3.0156	3.4028	3.2350	3.2250	2.9375	3.1406	2.7500
政策與實務	3.2384	3.1028	3.2125	3.5244	3.4773	2.8360	3.0125	3.0813	2.8000
組織公平	2.8108	3.3136	3.3094	2.7208	2.8041	3.2447	3.3958	3.2194	2.8815
互動公平	2.6086	3.2963	3.3083	2.9802	2.8311	2.9422	3.4444	3.2083	2.4444
分配公平	3.1083	3.4444	3.4850	2.7156	3.0107	3.5680	3.4750	3.4000	3.6000
程序公平	2.6435	3.2000	3.1350	2.4667	2.5707	3.2240	3.4250	3.0500	2.6000
工作行為	3.4220	3.5507	3.4609	3.4562	3.4258	3.4920	3.4281	3.3372	3.9082
退卻行為	2.5815	2.7722	2.6500	2.9378	3.0320	2.6480	2.6500	2.4688	2.8000
組織公益行為	3.7593	3.8194	3.7938	3.7167	3.6933	3.8800	3.8125	3.5469	4.5000
堅守本份行為	3.4583	3.6481	3.5583	3.2444	3.1822	3.6400	3.5000	3.6354	4.3333
人際利他行	3.8889	3.9630	3.8417	3.9259	3.7956	3.8000	3.7500	3.6979	4.0000

4.4 相關分析

組織政治知覺之「小團體知覺」、「上司行為知覺」及「政策與實務知覺」與組織公平之「互動公平」、「公配公平」及「程度公平」三個子構面皆呈極顯著之負相關，亦即員工對於組織政治知覺程度愈高則對組織公平的認知愈低。

組織政治知覺之「小團體知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他」行為則呈極顯著之負相關，此意味著「小團體知覺」程度愈高者愈容易有「退卻行為」而「組織公益行為」及「堅守本份行為」及「人際利他行為」則愈低。

組織政治知覺之「上司行為知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他」行為則呈極顯著之負相關，此表示「上司行為知覺」程度愈高的員工，愈容易有「退卻行為」，而卻有愈低的「組織公益行為」及「堅守本份行為」及「人際利他行為」。

在組織政治知覺中之「政策與實務知覺」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著之正相關，與「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」呈極顯著的負相關。亦是指「政策與實務知覺」程度愈高者，其員工的「退卻行為」愈高而「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」則愈低。

組織公平之「互動公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關。這是當員工本身與組織互動已達自我認知時，降低了其退卻行為的產生而增強了「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」。

組織公平之「分配公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關，這也因為員工對公平認知的關係降低了「退卻行為」增強了其他三種行為。

組織公平之「程序公平」與工作行為的「退卻行為」呈極顯著之負相關，而與「組織公益行為」、「堅守本份行為」及「人際利他行為」呈極顯著之正相關，這亦因溝通管道暢通，員工對公平認知已達本身的標準。

茲將相關分析之分析結果如表 8 所示。

表 8 組織政治知覺、組織公平對工作行為之顯著程度關係彙整表

構面	小團體知覺	上司行為	政策與實務	互動公平	分配公平	程序公平
退卻行為	*** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (-)	*** (-)	*** (-)
組織公益	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)
堅守本份行為	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)
人際利他行為	*** (-)	*** (-)	*** (-)	*** (+)	*** (+)	*** (+)

註：*表 P<0.05 顯著相關，**表 P<0.01 非常顯著相關，***表 P<0.001 極顯著相關。(一) 表負相關、(+) 表正相關

5. 結論

5.1 基本變項於各研究構面上之差異

於比較個人基本變項在組織的政治知覺、組織公平、工作行為之研究構面上之差異情形、經分析後發現：性別、職務、婚姻狀況、職稱、學歷、年齡、年資等基本變項於各研究構面上均有顯著之差異。

- (1) 性別變項：男性員工在「政策與實務知覺」、「互動公平」、「退卻行為」等構面認知及知覺較為強。而在「分配公平」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」則是女性高於男性。在農會組織中女性大部份均辦理較屬例行性的工作，除主管及部份業務承辦員之外，對其本身工作早已駕輕就熟，也因負責的業務較與複雜的人際、政治關係較無重疊。
- (2) 職務變項：職務變項方面在工作行為之「人際利他行為」構面，則是主、副主管高於非主管，但在「人際利他行為」構面的角度似以與「權謀深算」有些許矛盾，主要應是主、副主管「人際利他行為」是在部屬的層面上之故。
- (3) 婚姻變項：在婚姻變項中，「組織政治知覺」構面及子構面均是未婚高於已婚高於離婚及鰥寡。於「組織公平」構面則是離婚、鰥寡者高於已婚者及未婚者，「工作行為」構面之「組織公益行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」亦同，而「退卻行為」則是未婚高於已婚及離婚、鰥寡者，這依然應是由婚姻帶來的家庭因素所致。
- (4) 職稱變項：一般而言，農會的員額編制有其固定之方式及法令依據，在本研究中職稱變項差異大部份集中在「組織公平」之構面，而以技術員最高，
- (5) 學歷變項：此變項與各構面之差異性主要集中在「組織政治知覺」之上，於「小團體知覺」構面為具大學學歷者高於初（國）中、高中（職）及大專。而「小團體知覺」的構面研究生亦有相同情況，「上司行為」構面，具大學學歷者與初（國）中小有極大差距。在「組織公平」構面之「互動公平」中、高中（職）及大專學歷員工顯然高於大學學歷員工，而「分配公平」構面上高（中）職生則高於大學生，由此應可說高（中）職學歷員工較知足。
- (6) 年齡變項：由本研究的樣本看來，目前基層農會員工的年齡層主要集中在 26~35 歲及 36~45 歲這兩個區間，而 55 歲以上若不屬於臨時人員應大部份均處於等待退休之情況，在「工作行為」之「組織公益行為」構面上高於 25 歲以下之員工。

5.2 建議

在目前各項產業競爭程度激烈及創新時程受資訊科技發達影響，現行許多類似多角化中小企業的農會組織已著實面臨諸多瓶頸。根據本研究的變項構面而言，均對工作行為有相關及影響，此可說明基層農會員工的工作行為是與本研究假設相違的，所意識到的運用組織行為的積極作為或是消極的喪失工作的熱忱，對基層農會而言，並非是良性的意義；反之！更是造成組織加速衰退的原因。

現階段各界對農會的注意焦點，主要著眼在農會的金融事業部門，傳統上農會的金融事業部門雖一同以銀行法為其法條依歸，受財政部的管轄，一般也將其劃入金融業來看待，各項作業準則及稽核方式營業活動均參照銀行業；但此一方式已完全將農會金融事業部門獨立於農會體系之外，卻未曾考量農會金融事業部門還有一項是其他金融行庫所沒有的功能。換言之，不如說是歷史責任，農會的一切營業活動均含有會員互助的背景，這已說明農會是一個專屬農民會員的交易平台，此一功能，歷史責任具有受到保護的立場。而其他的部門，除農會的自營事業外，尚有許多政府委託代辦的業務、委託事業、代管物資等工作，而這些政策性的工作以現階段的手續費收入，已無法平衡農會辦理該項業務之成本。本業

高密度的競爭，代辦、代管的政府委託事業收入又無法平衡之下，農會經營的困境便簡單的敘述至此。

然而在每一個企業，其員工對本身職務的熟悉程度及組織認同與其本身酬償的公平知覺是受到重視的，尤其目前職場的流動性使得各企業無不以優渥的福利待遇及完整的生涯規劃願景來吸引或留任其本身所需的人力，而農會傳統被認為猶如公務行政機關的刻板印象及員工類公務人員心態的使然，均使農會的各項業務推動改革措施都受到相當的擠壓，同時由於員工又大部份均有其部份的政治背景，使得因選舉而締結的恩怨會直接反映在員工的升遷或職務的調整，而這是令一般政治背景較不明顯而勞務量及工作責任繁重的員工漸漸對組織離心的一項重要因素。

參考文獻

- 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。
- 邱皓政 (2002)，量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，二版，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 陳素勤譯 (Robert Kreitner & Angelo Kinicki 原著) (2001)，組織行為，五版，台北，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司出版。
- 郭敏學 (1983)，台灣農會發展軌跡，初版，台北：台灣商務印書館。
- Adams, J. S.. Inequity in social exchange, In *Advances in experimental social Psychology*, edited by L. Berkowitz, 2:267-299. New York:Academic Press.
- Adams, J. S., (1965).Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Barnard C.I.(1938). 'The Functions of the Executive', Cambridge MA:Harvard University Press.
- Bierhoff, H. w., R. L. Cohen, and j. Greenberg. (1986).Justice in social relations. New York:Plenum.
- Blau, P., (1964) *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Crosby, (1984).Relative deprivation in organization setting, *Research in Organizational Behavior*, 16, 51-93.
- Cooper, D.R., & Emory, C. W., (1995).*Business Research Methods*, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Daft, R. L., & Raymond, A. N., (2001).*Organizational Behavior*, Orlando: Harcourt, Inc.
- Gandz, J. & Murray(1980). W. The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T., (1980) *Organizational Politics: An Exploration of manager's Perceptions*, *Human Relations*, 33 (2) ,79-100.
- Wilson, P. A., (1995) *The Effects of Politics and Power Organization Commitment of Federal Executives*, *Journal of Management*, 21(1),101-118.