

國民小學組織公平與 組織公民行爲關係之研究

邱麗蓉*

單小琳**

摘要

本研究旨在探討國民小學組織公平與組織公民行爲之關係。首先瞭解國民小學教師對組織公平的覺知與教師的組織公民行爲之現況；其次在探討不同背景變項的教師所覺知到組織公平與教師所表現的組織公民行爲的差異情形；再次分析組織公平與組織公民行爲的關係；最後探討組織公平對組織公民行爲各構面的預測力。

本研究抽取 500 位的苗栗地區教師爲研究對象，實際有效樣本爲 365 位的教師，問卷回收率爲 81.2%。使用的工具爲「組織公平量表」與「組織公民行爲量表」。根據受試者填答的結果，再分別以平均數、t 考驗、單因子變異數分析、Pearson 積差相關及逐步多元迴歸等統計方法，進行資料處理分析。本研究所獲致之結論如下：

- 一、大多數苗栗地區的教師都能覺知到組織公平，其中又以「互動公平」的覺知程度最佳。另教師的組織公民行爲表現良好，尤其是「不謀己私利」部分。
- 二、不同背景變項的教師對組織公平的覺知上有顯著差異，其中男性教師比女性教師覺知到組織的公平性；服務年資 21 年以上的教師感受更多「程序

* 苗栗后庄國小 老師

**康寧醫護暨管理專科學校 幼兒保育科副教授暨校長

上的公平性」。同時擔任主任職務的教師以及在學校規模 12 班以下服務的教師更能感受到「組織的公平性」。

三、不同背景變項的教師對組織公民行爲表現上有顯著差異。其中女性教師比男性教師表現較少的「不謀己私利」行爲，可是男性教師比女性教師更「認同學校」。服務年資 21 年以上的教師以及兼任主任的教師「認同學校」高。且主任以及在學校規模 12 班以下服務的教師更能表現出「組織公民行爲」。

四、組織公平與組織公民行爲有顯著的正向相關存在。

五、組織公平中的「互動公平」對組織公民行爲中的「認同學校」預測力最高。

根據以上研究結論，建議如下：

(一) 校長部分應適時向未兼任行政工作的教師表達決策理念；多提攜女性教師擔任行政工作；應多了解服務年資 1-5 年的教師需求與想法；多考量工作的分配量，增進教師對分配公平的認知。

(二) 對老師的建議面有女性教師可主動爭取參與行政工作的機會，增加對組織公平性的認知；未兼任行政工作的教師，可藉由關懷學校行政工作的推動，增加對組織公平性的認知；資淺的教師可以向資深的教師請教關於學校行政運作的程序。

關鍵詞：組織公平、分配公平、程序公平、互動公平、組織公民行爲

The Study of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior for Elementary School

Li-Jung Chiu*

Sheau-lin Shann**

Abstract

This study investigated the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior (OCB) for Elementary School. I examine the effects of demographic variables on organizational justice and OCB, to probe into the perception of organizational justice as predictor of OCB.

Usable responses from 365 of 500 elementary school teachers in Miaoli region, was measured in “Organizational Justice Scale and Organizational Citizenship Behavior Scale”. The major results were summarized as follows:

- 1、Teachers’ perception of organizational justice and organizational citizenship behavior in the current situation: (1) Most of the teachers had moderately high perception of organizational justice in Miaoli region, especially in interactional justice. (2) The elementary school teachers showed that high performance in OCB.
- 2、There are a few of major distinctions in the perception of organizational justice with teachers’ demographic variables, especially male, director, small size class

* Teacher, Hou Zhunag Elementary School of Miaoli County

** Associate professor, President, Department of Early Childhood Care and Education, Kang-Ning Junior College of Medical Care and Management

(12) and senior teacher have more perception of organizational justice.

3、OCB has significant differences with demographic variables. Especially male, director, small size class (12) and senior teacher have more perform better in OCB.

4、There was significantly positive correlation between organizational justice and organizational citizenship behavior.

5、Interactional justices is the most effective predictor of the identification with school of OCB.

According to these results, the suggestions are as following:1、The principal would like to help the non-director teachers; 2、To communicate with junior teachers or female teachers frequently; 3、To encourage female or junior teachers to take over the administrative task;4、To help the junior teacher understandings the procedures of decision making in the school.

Key Words : organizational justice、distributive justice、procedural justice、interactional justice、organizational citizenship behavior (OCB)

壹、緒論

一、研究動機

「組織公民行為」(Organizational citizenship behavior, 簡稱 OCB) 這個概念第一次由 Organ 提出, 他於 1988 定義此行為是組織成員展現自動自發且非組織所規定內的行為, 此非組織所正式規定, 非正式工作說明書所要求, 也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來評定, 乃是個人基於自由裁量, 表現出能增進組織效能與效率的有關行為。這個概念及他的 OCB 量表提出之後, 有關組織公民行為的研究備受學術界的重視, 其相關研究, 快速成長, 至 1999 年已將近有 200 篇的研究, 研究領域包括了人力資源管理、策略管理、經濟及領導等領域 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。學校體系面臨新世紀, 老師經常要無怨無悔, 超負荷承擔過多的工作, 如果學校的教師表現組織公民行為, 將能提昇學校的效能, 進而提昇教學品質。但是「組織公民行為」的議題, 無論國內或國外, 多數以企業組織為研究領域, 極少以學校組織為研究對象。國外的教育組織進行組織公民行為的研究, 始自 DiPaola 和 Tschannen-Moran (2001) 所進行的學校氣候與組織公民行為相關的研究, 而國內以教育(學校)組織為研究對象, 本研究之前僅發表二篇(謝佩鴛, 2000; 鄭耀男; 2002), 本研究同時發展計五篇(李政翰, 2004; 吳天鵬, 2004; 曾進發, 2004; 黃柏勳, 2004; 王心怡, 2004), 總之以組織公民行為為依變項所進行學校組織的研究, 篇數仍然極少, 此乃研究動機之一。

研究中有將組織公民行為當成自變項或是依變項。當成自變項時, 研究它對組織效能的影響, 然而多半將它當成依變項, 了解組織承諾、工作特性、領導方式、組織公平、工作滿足感、組織氣氛、人格特質等與組織公民行為的關係。本研究選擇組織公平, 因為在教育組織中常可以看到校長在制定工作決策或是擬定制度時, 若缺乏公平合理性, 將會降低教師對校長處事公平性的認知, 因此教師對校方工作量的分配或是決策的制定, 會出現不滿的情緒而有所抱

怨；同樣有關公平的研究多半在企業組織領域探討，由研究結果顯示，員工對組織公平性的覺知增加，即感受到管理者對待員工越公平，將有助於員工展現角色外的行為，員工會以更高的工作績效來回饋組織(Masterson, Lewis-McClearn, Goldman, & Talyer, 2000)。學者也提出組織公平對組織公民行為具有預測力(Moorman, 1991)，員工對組織公平的覺知愈高，員工將更能認同組織、經常協助同事、工作盡職及沒有不當的負面行為等。例如許世卿(2000)提出研究結果，認為在有機式的組織中，員工對於組織在完成決策前是否被公平對待、組織是否與員工溝通、參酌員工意見或體恤員工立場的認知程度越高，則越能表現組織公民行為。曾雅偉(2001)的研究結果認為公平知覺會正向的影響組織公民行為，江國泉(2003)研究國營事業員工，也發現組織公平性與組織公民行為之間有正相關。Farh、Early和Lin(1997)的研究結果，提出程序公平、分配公平與組織公民行為都有正向的相關。Alotaibi(2001)也指出當部屬覺知受到公平的待遇及獲得公平的酬賞，將對組織表現有利的行為，即以組織公民行為回報組織，然學校的組織公平認知對教師的組織公民行為是否有影響呢？此乃研究動機之二。

總之，國內外探討組織公平與組織公民行為兩者相關之研究，大多以企業組織為主，少以教育組織為研究對象。因此，本研究選擇以組織公平為自變項，以組織公民行為為依變項，進行學校組織的探究，並提出相關建議，作為後續研究與實務應用之參考。

二、研究目的

本研究之目的有：(一)了解國民小學教師組織公平與組織公民行為之現況。探討不同背景變項的教師在組織公平與組織公民行為的差異情形。(二)探討組織公平與組織公民行為的關係。(三)探討個人背景變項及組織公平對組織公民行為的預測力。(四)依據研究結果，提出建議，供教育行政機關及國民小學校長辦學治校之參考。

三、名詞釋義

(一) 組織公平：

依據 Folger 與 Greenberg (1985) 之研究分為兩個部分，即「分配公平」(distributive justice)、「程序公平」(procedural justice)。Greenberg (1990) 指出程序公平包含兩個部分，即「正式的過程」(formal process) 及「互動公平」(interactional justice)。本研究綜合上述學者的分類，所探討的組織公平包括「分配公平」、「程序公平」及「互動公平」以及總得分「組織公平」的認知。因此，本研究對整體「組織公平」的認知是指在組織公平量表上的總得分，得分愈高，表示對組織公平的認知愈佳。「分配公平」：係指員工對組織關於工作量、責任及酬賞的分配決策是否公平的認知。「程序公平」：係指員工對組織決策的過程是否公平的認知。「互動公平」：係指員工對組織決策的過程是否能被公平對待的認知，以及管理者在組織決策過程中，是否能以尊重、真誠的態度對待員工。

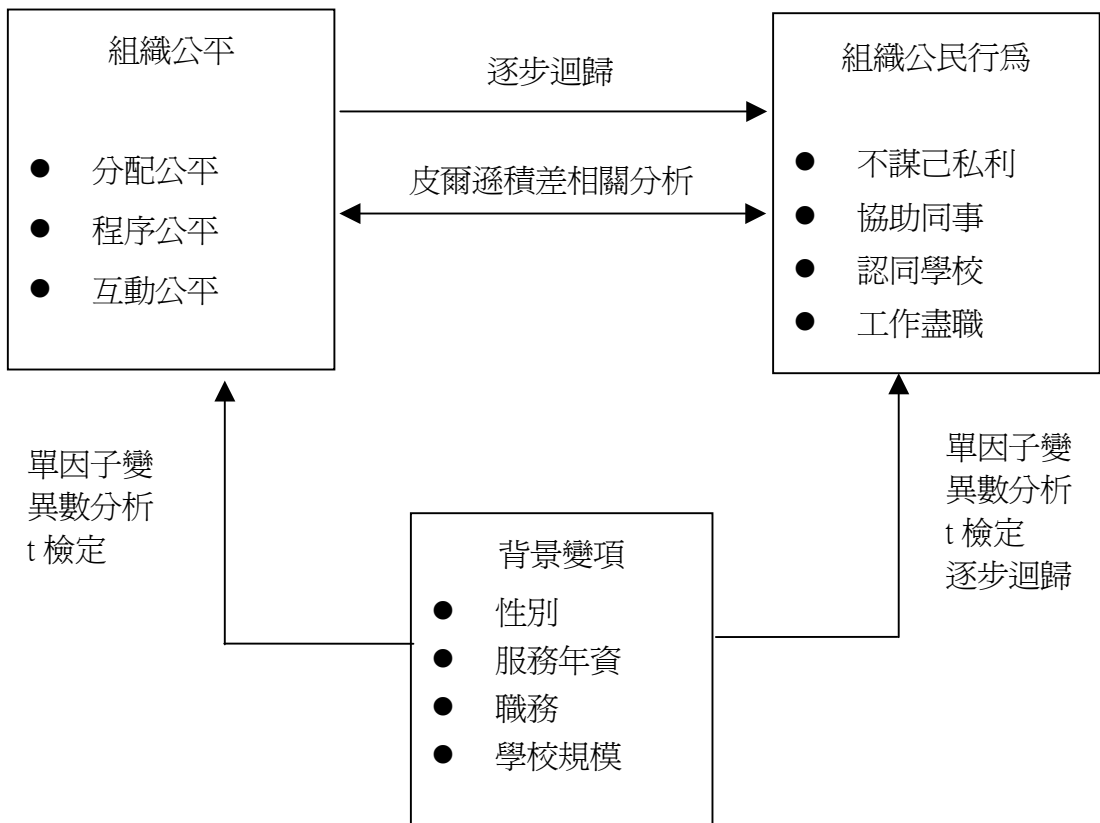
(二) 組織公民行為：

本研究的「組織公民行為」量表分成四個構面，分別是「不謀己私利」、「協助同事」、「認同學校」及「工作盡職」，以及總得分的「組織公民行為」。因此，本研究的整體「組織公民行為」，係指在組織公民行為各量表的總得分，得分愈高，表示組織公民行為的表現愈佳。「不謀己私利」指教師不會謀取個人利益，而從事各種可能破壞學校組織和諧的政治行為，以及不會利用課間休息時間或使用學校資源來處理其私人的事務。「協助同事」指教師願意協助同事處理工作上的問題。「認同學校」指教師願意主動告訴外界關於學校正面消息，以維護學校的形象，以及主動提出建設性的改善方案。「工作盡職」指教師自發性的行為，表現出超越學校組織所要求的行為，並遵守學校組織的規定努力工作。

四、研究架構與方法

本研究依據研究動機和目的，除進行文獻探討外，並採用問卷調查方式，經由研究工具的編制與施測，收集客觀具體的資料，利用統計方法加以分析處

理，以了解不同變項之間的各種關係。擬定研究架構圖如圖一所示。



圖一 研究架構圖

由圖一得知，本研究以「組織公平」及「背景變項」為自變項，「組織公民行爲」為依變項，使用逐步多元迴歸分析探究組織公平及背景變項同時對組織公民行爲的預測力。使用皮爾遜積差相關分析探討「組織公平」與「組織公民行爲」之相關情形。使用單因子變異數分析、t 檢定探討不同背景變項的國小教師對於組織公平覺知程度的差異情形，以及探討不同背景變項的教師所表

現的組織公民行為的差異情形。另本研究的限制是國內外目前關於組織公平與組織公民行為的教育文獻欠缺，因此，在文獻分析與結果討論上，僅能以一般組織文獻為探討基礎。

貳、文獻探討

一、組織公平的理論與實證研究

國內學者對「organizational justice」這個名詞，有不同的中文翻譯，例如「組織公平」、「組織公正」、「組織正義」，大多數學者採用「組織公平」為中文翻譯，而本研究也使用「組織公平」做為研究變項的中文名詞，其他相關字包含 equity（平等），equality（均等）。組織公平探討概念有三：分配公平、程序公平、互動公平。Yochi 和 Spector（2001）指出在心理學上關於公平的研究，始自 Adams（1965）關於平等理論（equity theory）的研究，強調對分配結果公平性的認知，也就是分配公平。後續的研究提出了程序公平（Cropanzano & Randall, 1993），也就是在過程當中所覺知的公平。程序公平的提出，擴展了分配公平的研究，由研究顯示對酬賞分配公平性的覺知並不如對過程公平性覺知的重要（Lind & Tyler, 1988）。另互動公平，強調組織成員對所獲得的待遇（treatment）以及彼此的溝通在人際覺知上是否產生公平感。

（一）分配公平：

是指個人對組織決策的結果和分配所認知到的公平（Folger & Cropanzano, 1998）。不公平會帶來負面的影響如降低工作績效（Greenberg, 1988；Pfeffer & Langton, 1993），減少與他人合作（Pfeffer & Langton, 1993），降低工作的品質（Cowherd & Levine, 1992），感到壓力（Zohar, 1995），及偷竊的行為產生（Greenberg, 1990）。Greenberg（1987）指出分配公平的理論包括反應（reactive）和預應（proactive）的內容理論。反應—內容理論（reactive content theories）主要探討個人受到不公平對待的反應如何，著重

在個人回應不公平時的逃避或調適的行為或意圖。預應—內容理論 (proactive content theories) 則探討個人如何主動追求分配公平，著重個人為了促進或達成公平所表現的行為。其中反應—內容理論所要探討的理論包括平等理論與相對剝奪理論 (relative deprivation theory)。預應—內容理論所要探討的理論包括公平判斷模式 (justice judgment model) 與公平動機理論 (justice motive theory) 各兩種理論，茲說明如下：

1、反應—內容理論

- (1) 平等理論 (Adams, 1965)：指出員工的工作績效增加或降低，來自於對所獲得結果公平的認知。當員工對其投入 (input) 及產出 (output) 之比值會與參考對象相較，若與參考對象比值相當，則為公平，個人將感到滿足。反之，與他人比值不相等時，則個人感到不公平，並導致緊張、不愉快的心理狀態，此時會產生消除緊張的動機，而恢復個人對公平的認知，當個人認知到不公平時，採取應對方式有：①改變本身的投入；②改變本身的產出；③改變本身對投入及產出的認知；④改變對參考對象投入與付出的認知；⑤改變比較的參考對象；⑥離開造成不公平的環境。
- (2) 相對剝奪理論 (Crosby, 1984)：Martin (1993) 指出平等理論與相對剝奪理論兩種理論都有很大的相似之處，兩者都牽涉個人與他人相互比較貢獻與結果，以決定分配是否達到公平。當個人與他人比較顯示出獎賞的不公平，個人即有被剝奪的經驗。Runciman (1966) 指出個人式的剝奪 (individual egoistic deprivation) 與團體式的剝奪 (groupbased fraternal deprivation) 兩者的差異。個人式的剝奪是來自人與人之間的比較，與平等理論相似。而團體式的剝奪，強調的是一直存在於團體間的不平等，如年紀、性別、種族。Martin (1993) 也指出處於不利地位的團體成員，特別是那些不認同自己處於低地位的狀態，會與高

地位的團體相互比較，而產生團體間的不公平，出現不滿足的情緒。

2、預應—內容理論：

包括 Leventhal (1976, 1980) 的公平判斷模式，以及 Lerner (Lerner, 1977; Lerner & Whitehead, 1980) 的公平動機理論。此兩種理論可以說明人們在不同的情境下，使用不同的分配原則，做出決策以決定酬賞的分配 (Chan, 2000)。Leventhal (1976) 之公平判斷模式提出三個主要的分配原則來決定結果的公平性 (outcome justice)，分別是 (1) 貢獻的法則 (contributions rule)：分配的決策依據貢獻的法則，目的在達成高績效和產量目標。(2) 需求法則 (needs rule)：分配者的目的在促進個人的福利。(3) 均等法則 (equality rule)：分配者的目的在達成社會的和諧。Lerner (1982) 的公平動機理論提出四個分配公平的原則，分別是 (1) 競爭 (competition)：依據績效的結果 (performance outcome) 來分配。(2) 平均 (parity)：依據均等 (equality) 來分配。(3) 平等 (equity)：依據貢獻比例分配。(4) 馬克思公平 (Marxian justice)：依需求原則分配，忽視貢獻的多寡。

(二) 程序公平：

Folger 和 Cropanzano (1998) 定義程序公平，所關心的是在決策過程中所使用的方法、策略是否公平。在實證研究中證實不公平的決策過程，會產生不同的負面的影響，如高的離職意向、低的績效、低的組織承諾和低的組織公民行為 (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998)。Greenberg (1987) 提出程序公平的反應與預應過程理論。其中反應—過程理論 (reactive process theories) 著重於爭議處理程序 (dispute-resolution procedures)，探討的重點在於人們對程序公平與否的反應。預應—過程理論 (proactive process theories)，強調分配的程序，探討人們會以什麼樣的程序來追求公平。

Leventhal 等人 (1980) 認為在評估結果分配的程序本身是否公平時，提出七個程序構成的要素，以考量程序的公正性。分別是：1、選擇決策代理人。2、

設定基本法則，以評估獎賞的接受者。3、蒐集關於符合接受獎賞的資訊。4、定義決策過程的結構。5、建立安全防護系統以監控分配者以及接受獎賞者的行為。6、建立申訴的程序，讓不滿的個人可以尋求補償。7、建立體制，可以改變不公平的分配程序。此外，Leventhal 依據了六個公平的法則，來評估上述分配程序所包含七個要素的公平性：1、一致性法則：某一程序對不同的人員或不同的時間應該維持一致性。2、正確性法則：決策過程中所採用的資訊必須正確無誤。3、避免偏誤法則：指程序中必須避免決策者的偏見影響決策的公正。4、可修正錯誤法則：程序本身必須具備修改決策的機制，提供決策者更正的機會。5、能反映相關團體利益法則。6、能符合個人所接受的道德和倫理標準法則。

（三）互動公平（Interactional Justice）

Bies 和 Moag (1986) 提出互動公平的概念，認為之前的學者忽略人際互動的重要性，然而，個人與環境互動的感受會影響對公平的認知，個人也關心在組織程序制定中所受到的對待，因此，人際互動與程序不易明確區分，而人際互動在程序進行中也占有其重要性。為了增進對公平的了解，必須把互動公平與程序公平兩種概念分開個別探討。Bies 和 Moag 也認為酬賞分配可視為一連串的事件，由程序導致人際互動及決策制定，繼而得到公平的酬賞分配，三者的關係為：程序→互動→公平。

Folger 和 Cropanzano (1998) 認為決策過程包括由 Leventhal 的六個公平法則組成的正式結構，及由決策者與接受者所形成的非正式互動，這種非正式互動可以用來說明互動公平。Greenberg (1990) 指出程序公平包含兩個成分，第一個成分是正式的過程(formal process)，第二個成分是互動公平(interactional justice)。Greenberg (1993) 也指出互動公平包含兩個構面，分別是資訊的公平(informational justice) 以及人際之間的公平(interpersonal justice)。資訊的公平指的是在程序上對組織成員所關心的事，可以提供知識加以說明驗證。而人際之間的公平指的是個人在決策過程中，所獲得他人尊重及關懷。一些學者也

開始以分配公平、程序公平、資訊公平以及人際之間的公平等四種公平的構面進行後設分析 (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)，有別於傳統以三種構面 (分配、程序及互動公平) 的組織公平進行分析。

Folger 和 Cropanzano (1998) 提出互動公平包含兩個成分：人際之間的感受度 (interpersonal sensitivity) 以及解釋說明 (explanations)。人際之間的感受度指的是以尊重、有禮貌的態度及公平的對待他人。解釋是指對遭受不利結果的接受者，提供理性的解釋。Folger 和 Cropanzano 指出衝突、低績效和不好的態度的產生，源自於感覺不佳的相處，即人際間的感受度不佳。Folger 和 Cropanzano 也提出一些學者的研究結果，對不利的結果，如果提供理性解釋，將可以更容易被接受 (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994)，例如對員工不接受事項給予員工發聲的機會 (意見表達) 來取代被迫消音方式，將被員工覺知是公平的 (Folger 和 Cropanzano, 1998)。

(四) 國內外與組織公平相關的實證研究：

以組織公平為自變項探討的研究居多，其中又以程序公平占大多數，而依變項大多以工作滿意、組織承諾及組織的信任進行相關性及預測力的探討。國內外近五年研究彙整如表一、表二。

表一 組織公平的國內相關實證研究彙整表 (2001-2004 年)

年份	研究者	論文題目	依變項	研究內容與結果
2001	卓正欽	組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響—以會計事務所為探討對象。	工作滿意	程序公平對工作滿意度較分配公平有較強的預測力。 員工對程序公平的認知與工作滿意度有顯著正相關。
2001	卓正欽	組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響—以會計事務所為探討對象。	組織承諾	程序公平與組織承諾度有顯著正相關。 分配公平與組織承諾則無顯著相關。 程序公平較分配公平對員工的組織承諾有較強的預測力。
2001	馬樹榮	組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知覺的調節效果。		組織公平各構面認知愈佳，則對組織承諾各構面的認同程度愈佳。

年份	研究者	論文題目	依變項	研究內容與結果
2001	董欣寧	個人屬性、組織公平與組織承諾關係之研究—以中華電信國際電信分公司為例。		組織公平與組織承諾有相關性的存在。
2002	牟鍾福	國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究。		教師的學校正義及部門正義對組織承諾都沒有顯著直接的正面影響。
2002	牟鍾福	國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究	組織信任	學校正義對學校信任有顯著的直接影響,部門正義對部門信任也有顯著的直接影響。
2000	蕭美惠	多國籍企業母子公司之間程序公正性與子公司績效關係之研究—以在台子公司為例。	績效	多國籍企業母子公司之間的程序公正性的確會影響到子公司的績效表現。 各項構面的影響力會因為情境的不同而有消長的情況產生。

資料來源：研究者整理

表二 組織公平的國外相關實證研究彙整表（2000-2004）

年代	研究者	論文題目	研究內容與結果
2000	Masterson, Lewis-McCleary, Goldman, & Taylor	整合公平與社會交易理論：程序公平與在工作場合所受到的待遇的差異影響。	管理者對待員工越公平，員工會以更高的工作績效來回饋。
2001	Pillai, Williams, & Tan	美國、印度、德國、香港關於程序公平和分配公平的調查。	1、在美國，分配公平與信任有關，而不是工作滿足與組織承諾。程序公平與信任、組織承諾及工作滿足三者都有關。 2、在印度，分配公平與信任、工作滿足、組織承諾三者都有關。程序公平只與信任有關。 3、在德國，分配公平與信任、工作滿足有關。程序公平與信任、組織承諾有關。 4、在香港，分配公平與信任、工作滿足有關。程序公平與組織承諾有關。
2002	Lam, Schaubroeck, & Aryee	組織公平與工作結果關係的跨文化比較研究。	樣本分別來自大型的多國籍銀行，香港及美國的銀行出納員各 203 名及 148 名。這兩個樣本在績效、工作滿足、分配公平及程序公平上沒有顯著性差異。 由這兩個樣本可看出分配公平和程序公平皆與工作滿足以及績效有顯著的正向相關。
2002	Kwong & Leung	程序公平與有利結果的中介變項影響：信任關係的重要性。	當人們覺知到決策者越公平，對決策者將會感到信任，相信彼此之間的關係是安全的，較不易受到立即性所獲得的成果干擾，而能以正向的態度去回應成果的分配。

2002	Viswesvaran & Ones	檢視組織公平的構念：一個工作態度與行為關係的後設評估。	<ol style="list-style-type: none"> 1、文獻的蒐集來自 PsycINFO 資料庫，程序公平與組織承諾的相關大於分配公平與組織承諾的相關。 2、程序公平與工作滿足的相關，相較於分配公平與工作滿足的相關，兩者沒有多大的差異，推翻了分配公平與工作滿足的相關較程序公平與工作滿足的相關高的假設。 3、程序公平與組織公民行為的相關大於分配公平與組織公民行為的相關。 4、程序公平與生產量的相關大於分配公平與生產量的相關。 5、程序公平與組織承諾、組織公民行為、產量的相關高於分配公平，至於兩者與組織公平的相關則差不多。 6、程序公平在組織承諾、組織公民行為以及產量方面高於分配公平。至於與工作滿足相關上，程序公平與分配公平則相似。
2003	DeConinck,& Stilwell	企業組織的公平、角色現況、薪水工作滿足及監督工作滿足模式	程序公平重要，能預測督導的工作滿足感。分配公平能預測薪水的工作滿足感。

資料來源：研究者整理

由上述所整理的相關文獻可知，1、學者進行了跨文化的研究，因文化上的差異，使分配公平與程序公平對依變項（如：績效、工作滿足、組織承諾）的預測力不同，而呈現了不同的研究結果。2、程序公平、分配公平與組織公民行為有正向相關。3、分配公平、程序公平與工作滿意皆具有正向相關。4、分配公平、程序公平與組織承諾皆具有正向相關，而程序公平較分配公平對組織承諾有較強的預測力。5、三種公平與組織信任有正向相關。

二、組織公民行為的理論與實證研究

（一）組織公民行為的概念與意義：

組織公民行為的概念起源於 Barnard (1938) 在其著作中提到合作的概念，個人自願的與他人合作，為組織貢獻，對提昇組織的效能有很大的重要性。而後，Katz (1964) 指出提高組織運作的效能，存在著三種行為：第一、組織的成員必須參與並留任在組織中。第二、履行角色職務。第三、員工必須主動執行及超越工作角色要求的自發性活動。而第三種行為並非屬於角色規範及工作

說明書所明定，稱為角色外行爲，且不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作，提高組織的效能，Organ (1988) 將此行爲稱為組織公民行爲。他指出組織公民行爲是指非組織所正式規定，且未有正式工作說明書，也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來評定，乃是個人基於自由裁量，所表現出來對於增進組織效能與效率有關之行爲。因此，由 Organ 所定義的組織公民行爲至少涵蓋了三個特質：1、此行爲是自發性的；2、不是由正式酬賞制度所認定的；3、而且能促進組織的運作效能。有趣的是最近一篇論述從另一角度檢視組織公民行爲的假設，認為組織公民行爲是導因於「謀己私利」的動機，對組織功能有負面影響，也可能造成員工負面表現的結局，然尚需要實証研究來支持 (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004)。

(二) 組織公民行爲的構面：

Organ (1988) 指出組織公民行爲乃是一種多構面的概念，將組織公民行爲分爲五類：1、利他主義 (altruism)：即在工作上自動自發協助組織其他成員，包括上司及同事。2、勤勉謹慎、盡職行爲 (conscientiousness)：即在某些工作上主動表現超越組織所要求的標準。3、運動家精神 (sportsmanship)：指員工能夠對於組織中不理想的情境，加以容忍並且不會抱怨。4、禮貌 (courtesy)：指員工能夠主動通知其他成員，以避免許多工作上可能發生的問題。5、公民道德 (civic virtue)：指員工主動關心、投入與參加組織中政治性活動。

國內林淑姬 (1992) 參考 Organ (1988) 與 Podaskoff 等人 (1990) 的問卷，自行發展本土化組織公民行爲量表，分爲六個構面有 1、認同組織：指員工努力維持公司形象，積極參與有關活動與公司會議，主動提出建設性的改善方案等對公司整體有利的行爲。2、協助同事：指員工在工作上樂於協助同事，並能主動參與協調溝通等行爲。3、不生事爭利：指員工不會謀取個人利益，而從事各種可能破壞組織和諧的政治行爲。4、公私分明：指員工不會利用上班時間或使用公司資源來處理私人事務。5、敬業守法：即員工認真工作、出勤表現

良好，遵守公司規定。6、自我充實：指員工為提昇工作品質而努力自我充實的行爲。

教育界 DiPaola 和 Tschannen-Moran (2001) 為了解學校體系的組織公民行爲與學校氣候的關係，發展了學校組織公民行爲量表，題數為 15 題，分別進行了兩個研究。結果經過因素分析，兩個研究都只呈現一個因素構面，也就是整體的組織公民行爲。國內謝佩鴛 (2000) 研究校長領導作風、上下關係品質與教師組織公民行爲關係，提出組織公民行爲的構面，依據 Farh 等人 (1997) 的研究，將其分為客位 (etic dimensions) 組織公民行爲及主位 (emic dimensions) 組織公民行爲兩部分。客位組織公民行爲的構面來自 Organ (1988) 及 Podsakoff (1990) 等人之架構，主位組織公民行爲的構面則來自林淑姬 (1992) 發展的本土組織公民行爲量表。因此，分為六個構面，其中公私分明與不生事爭利兩面向合稱為主位組織公民行爲。而認同組織、協助同事、敬業守法及自我充實四個構面則合稱為客位組織公民行爲。鄭耀男 (2002) 研究國中小教師的組織公民行爲及其影響因素，所修訂的學校教師之組織公民行爲問卷，係依據 Podsakoff、Mackenzie 和 Bommer (1996b) 修訂的組織公民行爲量表而來，其中包含五個向度，包含關懷學校效益、主動助人行爲、敬業行爲、工作要求高標準、尊重學校體制。曾進發 (2004)、李政翰 (2004) 研究分成六個構面，與林淑姬研究相同。目前國內外研究組織公民行爲的構面彙整如表三。

表三 組織公民行爲構面彙整表—以學者分類

年代	研究學者	構面分類	構面統整
1983	Smith, Organ, & Near	利他主義 一般性的服從	助人行爲 服從組織
1988	Organ	利他主義 事前知會 維護和平 鼓勵及支持 運動家精神 盡職行爲 公民道德	助人行爲 運動家精神 盡職行爲 公民道德
1989	Graham	人際間的協助	助人行爲

1995	Moorman & Blakely	忠誠的支持 個人勤奮 個人主動	對組織忠誠 個人進取
1991	Graham	忠誠 服從 參與	忠誠的支持 服從組織 公民道德
1991	Williams & Anderson	利於他人之公民行爲 利於組織之公民行爲	助人行爲 服從組織
1992	George & Brief	幫助同事	助人行爲
1997	George & Jones	展現誠意 提出建設性的建議 保護組織 自我發展	對組織忠誠 個人進取 公民道德 自我發展
1996	Van Scotter & Motowidlo	增進人際間的互助 工作的貢獻	助人行爲 服從組織
1997	Farh, Earley, & Lin	認同組織、協助同事、人際和諧、盡職行爲、 保護公司資源	
2001	DiPaola, & Tschannen-Moran	單一構面統稱為組織公民行爲	
1992	林淑姬	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、 敬業守法、自我充實	
2000	謝佩鴛	認同組織、協助同事、敬業守法、自我充實 不生事爭利、公私分明	
年代	研究學者	構面分類	構面統整
2001	許道然	敬業、樂群、守分、忠誠、熱心	
2002	鄭耀男	關懷學校效益、主動助人行爲、敬業行爲、 工作要求高標準、尊重學校體制	
2004	曾進發 李政翰	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、 敬業守法、自我充實。	

資料來源：研究者整理

(三) 組織公民行爲國內外實証研究：

研究仍以企業界爲主，發現影響組織公民行爲的前因變項包含兩大類，一是屬於個人層級，如員工的人格特質、工作滿意，另一類則是屬於組織層級的變項，如主管領導行爲、組織信任、組織文化、工作特性等，彙整近五年研究詳如表四、表五。由表觀之，2001年才將學校的組織公民行爲與學校氣候結合進行研究，國內的教育界進行組織公民行爲的研究，則始自謝佩鴛（2000）的研究，可見組織公民行爲的研究對教育界而言可說是新興的研究主題，詳如表六。

表四 組織公民行為的國內相關實證研究彙整表（2000-2004）

年代	研究學者	論文題目	組織公民行為的前因變項	研究結果
2000	莊孟峰	員工工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之實證研究。	工作滿意	員工的工作滿意會透過組織承諾的中介而對組織公民行為有顯著的影響。
2003	江國泉	組織公平、工作滿意與組織公民行為關係之研究		組織公平與組織行為有正相關，工作滿足不影響前述之相關。
2004	陳曉嵐	工作特性認知與組織公民行為之關聯性	工作特性認知	動機潛能分數、工作變化性、工作重要性與組織公民行為成正相關。 工作滿足為上兩項關係間的中介變項。
2004	鍾志群	心理契約履行、信任與組織公民行為之研究	心理契約	心理契約履行與組織公民行為呈現正相關。
2000	莊孟峰	員工工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之實證研究。	組織承諾	組織承諾會正向影響員工的組織公民行為整體及人際利他與組織公益兩構面。
2001	侯堂柱	轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例。		組織承諾與組織公民行為呈現正相關。
2004	賴順敏	員工福利措施需求與組織承諾、組織公民行為相關性之研究—以 C 公司為例		組織承諾與組織公民行為有顯著的正相關。
年代	研究學者	論文題目	組織公民行為的前因變項	研究結果
2001	許道然	公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。	組織信任	組織信任和組織公民行為有顯著中度正相關。 七項人口變項在整體組織信任和組織公民行為的表現上，均無顯著性差異存在。
2001	李志宏	組織公民行為影響之因素—以兩岸資訊從業人員為例。	文化差異的研究	台灣與大陸地區在時間導向上存在顯著差異。時間導向構面，對個人從事組織公民行為的態度與主觀規範，亦存在顯著的直接影響。
2001	侯堂柱	轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例。	領導	轉換型領導與組織公民行為呈現正相關。

資料來源：研究者整理

表五 組織公民行為的國外相關實證研究彙整表（1995-2004）

年代	研究學者	組織公民行為的前因變項	研究結果
----	------	-------------	------

1995	Organ & Ryan	工作滿意	發現工作態度對組織公民行為有很強的預測力。工作滿意與組織公民行為中的利他行為以及與一般性服從的相關，皆達顯著性。
1996	Konovsky & Organ		工作滿意對組織公民行為有著直接的影響。
2002	Denholm	組織信任	三種信任（同事的信任、學生及家長信任、對校長信任）對組織公民行為的解釋力有56.3%。年紀、教學的年資、教學的科目以及性別，對三種信任以及組織公民行為都沒有顯著的差異。
2000	Wagner & Rush	背景變項	年齡作為組織公民行為與情境態度及意向變項的中介變項，研究顯示年齡會影響組織公民行為的表現，年齡較小者對情境變項如工作滿足、組織承諾、管理上的信任較關心。年齡較長者的道德判斷意向變項如道德判斷、自我監控較能預測利他主義的組織公民行為。
1995	Moorman & Blakely		文化上的差異，會造成個人傾向於集體主義或個人主義，進而對組織公民行為產生影響。具有集體主義傾向的人，會較積極的從事組織公民行為。
1999	VanYperen, Berg, & Willering	文化差異的研究	以主管的支持當作部屬參與決策與表現組織公民行為的中介變項。部屬獲得參與決策的機會，覺知到受到主管的支持，將會以展現組織公民行為的方式回報。
2001	DiPaola & Tschannen-Moran	學校氣候	學校組織氣候與組織公民行為有強烈的正相關。
2004	Bogler & Somech	教師組織和專業承諾的因果關係	組織承諾高的老師有較多的組織公民行為。教師增能可以預測組織公民行為，尤其是自我效能及地位。

資料來源：研究者整理

表六 教育界組織公民行為研究一覽表（2000-2004）

2000	謝佩駕	校長領導作風、上下關係品質與教師組織公民行為關係之研究。	校長領導作風與教師組織公民行為表現具顯著相關。
2004	黃柏勳	國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1、校長轉型領導越高則教師組織公民行為越高。 2、學校正向氣候越高老師組織公民行為越高。 3、校長轉型領導與學校組織氣候能夠有效的預測教師組織公民行為。 4、教師投入最能有效預測教師組織公民行為。
2004	曾進發	台北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1、台北縣國小老師之組織公民行為達中上程度。 2、不同學校規模的教師組織公民行為沒有顯著差異。 3、國民小學的轉型與互易領導與教師組織公民行為有相關。並具有預測力。
2000	謝佩駕	校長領導作風、上下關係品質與教師組織公民行為關係之研究。	教師的組織公民行為因背景變項不同而有差異。

2002	鄭耀男	國中小教師的組織公民行為及其影響之研究：學校組織行為之建構。		教師的年齡越大，組織公民行為的表現也越高。
2002	鄭耀男	國中小教師的組織公民行為及其影響之研究：學校組織行為之建構。	影響國中小教師之組織行為因素	<ol style="list-style-type: none"> 1、教師與主管的情感交換關係越高，越有利於教師組織公民行為的表現。 2、學校處理程序越公平、給予老師的獎勵越公平，越有利於教師組織公民行為的表現。 3、12班以下的小型學校，表現比較高的組織公民行為。 4、組長表現比較高的組織公民行為。 5、教師的年紀越大，組織公民行為的表現也越高。
2004	李政翰	桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究	組織文化	<ol style="list-style-type: none"> 1、國民中學的組織公民行為屬於中上程度。 2、不同背景變項對組織公民行為無顯著差異影響。 3、組織文化與組織公民行為正相關。 4、組織文化中的團隊精神、正直誠信、參予決定及專業承諾對組織公民行為最具有預測力。
2004	吳天鵬	教育替代役組織承諾及組織公民行為之研究	組織承諾	組織環境因素影響役男對組織承諾以及組織公民行為的表現。
2004	王心怡	國民中小學教師組織信任與組織公民行為關係之研究	組織信任	<ol style="list-style-type: none"> 1、台北縣的國民中小學教師組織公民行為表現的覺知程度介於中高度之間。 2、不同背景變項國民中小學教師組織公民行為有顯著差異。 3、組織信任可以解釋組織公民行為各構面總變異量的 38.34%。

資料來源：研究者整理

綜合上述，國內外研究發現相似，顯示如下：1、工作滿意方面：員工的工作滿意會透過組織承諾的中介而對組織公民行為有顯著的影響。研發人員的工作滿意對組織公民行為有顯著的影響。2、組織承諾方面：高科技公司研發人員的組織承諾對組織公民行為有顯著的影響。專業承諾及情感承諾對於組織公民行為有顯著的影響。組織承諾與組織公民行為呈現正相關。3、組織信任方面：組織信任確實會透過組織承諾的中介作用而影響組織公民行為。組織信任和組織公民行為有顯著正相關，可以解釋教師公民行為的四成左右。4、背景變項：教育程度高或年資較長的員工，對於組織公民行為表現佳。教師的組織公民行為因背景變項不同而有差異。教師的年紀越大，與主管的情感交換關係越好，越覺得學校的獎勵是公平的，因而工作滿意度越高，使得組織公民行為的表現

也越高。5、跨文化的研究：台灣與大陸地區在時間導向上存在著顯著差異。時間導向構面，對個人從事組織公民行爲的態度與主觀規範，亦存在著顯著的直接影響；西方研究方面，在文化上的差異會造成傾向於集體主義或個人主義，進而對組織公民行爲產生影響。具有集體主義傾向的人，較積極的從事組織公民行爲。6、組織氣候：組織氣候與組織公民行爲有顯著正相關。在學校組織氣候研究方面也有相同發現，DiPaola 與 Tschannen-Moran (2001) 認爲假若學校氣候是開放的，將有助於學校專業人員發展出組織公民行爲。7、工作特性方面：工作特性與組織公民行爲有顯著正相關。8、領導方面：轉型領導對組織公民行爲會產生正相關。此外，探討主管視察行爲、個別化關懷與組織公民行爲之關係，發現二者皆與組織公民行爲有正向的影響，其中個別化關懷對員工的組織公民行爲較有影響力。教育界發現校長轉型領導與教師組織公民行爲表現具顯著相關。9、組織文化：與公民行爲成正相關。10、影響國中小教師的組織公民行爲之因素：教師與主管的情感交換關係越高，主管給予教師的工作支持越高，越有利於教師組織公民行爲的表現。學校處理程序越公平、給予老師的獎勵越公平，越有利於教師組織公民行爲的表現。12 班以下的小型學校，比較不會覺得學校的程序不公平，因此工作滿意度較高，進而表現比較高的組織公民行爲。組長因爲與主管的情感交換比較高，比較會覺得主管對於自己的工作有支持，認爲學校給予教師的獎勵是公平的，因而有比較高的工作滿意度，進而表現比較高的組織公民行爲。教師的年紀越大，與主管的情感交換關係越好，越覺得學校的獎勵是公平的，因而工作滿意度越高，使得組織公民行爲的表現也越高。

(五) 組織公平與組織公民行爲關係之研究

綜觀國內外關於組織公平與組織公民行爲的研究，大多以組織公平、程序公平爲自變項，組織公民行爲爲依變項，而以組織信任爲中介變項，當部屬覺知到組織公平，且信任主管會履行其義務，才會表現組織公民行爲以回報主管。許多研究也顯示組織公平較工作滿足更能預測組織公民行爲 (Moorman,

1991)。本研究將蒐集的國內外文獻依照研究提出的順序，整理如表七。

表七 國內外組織公平與組織公民行為關係之研究彙整表（1996-2004）

年代	研究者	論文題目	研究結果
1996	陳明正	組織公平與組織公民行為關係之研究—以金融業為例。	組織公平對組織公民行為有顯著正向影響。組織公平各構面對組織公民行為的影響力不同。組織公平因性別、年資、年齡的不同而有顯著的差異。組織公民行為因性別、年資、年齡的不同而有顯著的差異。性別的不同，使得組織公平對組織公民行為的影響有顯著差異。年資的不同，使得組織公平對組織公民行為的影響無顯著差異。年齡的不同，使得組織公平對組織公民行為的影響無顯著差異。
1998	洪振順	組織公正對組織公民行為影響之研究—信任關係之觀點。	本研究將組織公正區分為分配公正、程序公正及制度公正。本研究更以主管信任與同事信任為中介變項，探討組織公正對組織公民行為的影響。研究結果顯示，就組織公正對組織公民行為的直接效果而言，程序公正較能預測主管觀點的組織公民行為，制度公正則較能預測員工觀點的組織公民行為。主管信任對組織公正與組織公民行為有中介的影響關係，而同事信任對組織公正與員工觀點的組織公民行為則有中介的影響關係。
1999	陳正強	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。	以四個陸軍的軍事單位進行實證研究，蒐集有效配對問卷 128 份。研究發現，組織公正會透過信任的中介效果而間接影響公民行為。組織公正會經由信任的轉介作用而間接影響工作的投入。
年代	研究者	論文題目	研究結果
2000	劉鈞慈	程序公平、組織承諾、信任與組織公民行為關係之研究—以我國產物保險產業為例。	有效樣本 195 份，研究結果顯示，員工對程序公平的知覺與其組織承諾、信任以及組織公民行為有正向影響。實證結果意味管理者必須讓成員在心理上知覺到程序公平，以改進成員組織承諾與信任的工作態度，成員便會在行為上展現組織公民行為。
2000	許世卿	不同組織結構對組織公正與組織公民行為關係之研究。	本研究主要探討有機式及機械式兩種不同的組織結構型態，對組織公正與組織公民行為的關係。研究結果顯示，機械式組織的員工對組織在資源分配的認知程度越高，則越容易表現堅守本分行為。有機式組織的員工對於組織在完成決策前是否被公平對待、組織是否與員工溝通、參酌員工意見或體恤員工立場的認知程度越高，則越能表現組織公民行為。但有機式組織在程序公正與組織公民行為的三個變項均呈現負向顯著相關，表示若過分強調制定獎懲所依據的決策標準及評估方法的詳細內容，反而可能會抑制員工對組織公民行為的表現。

2001	曾雅偉	組織正義與組織承諾對組織公民行爲的影響。	公平知覺會正向的影響組織公民行爲。 程序正義較分配正義更能預測組織公民行爲。 員工知覺的組織正義會對組織承諾有正向的效果。 組織承諾會對於組織公民行爲有正向的影響。 本研究在管理上的涵義是管理者想要增加組織公民行爲，應該要努力增加與員工的互動公平。
2003	洪湘雅	組織公平、組織政治知覺與組織公民行爲關係之研究	組織公平對組織政治知覺有顯著影響。 組織政治知覺對組織公民行爲有顯著負向影響。 組織公平對組織公民行爲有正向影響關係。 政治覺知對組織公平及組織公民行爲的關係具有顯著的中介效果。
2003	蔡家蕙	派遣員工之程序公平覺知、組織承諾與組織公民行爲關係之研究	員工對派遣和受派公司的程序公平知覺影響其對派遣和受派公司的組織承諾。 員工對派遣和受派公司的組織承諾影響其對派遣和受派公司的組織公民行爲。 員工對派遣公司的程序公平認知與組織公民行爲正相關。
1996	Fok , Hartman, Villere, & Freibert	跨文化的差異對公平知覺、組織公民行爲所產生的影響。	研究結果顯示，不同文化背景下，會有不同的公平知覺傾向，以及採用不同的方式來完成組織公民行爲。文化的差異，會對仁慈、公平知覺、權力受予的情況，產生不同的偏好。
1997	Skarlicki, D.P. & Latham, G.P.	在勞工協會增加公民行爲：以組織公平理論測試。	增加程序公平與互動公平對組織公民行爲將有因果的關係。
1997	Farh, Early, & Lin	組織公平與組織公民行爲的文化分析：以台灣社會為例。	程序公平與分配公平與組織公民行爲都有正向的相關。但最強的關係是分配公平與互動公平。研究顯示，人口統計變項對組織公民行爲的影響很小。組織公平對組織公民行爲的利他、盡職行爲及保護公司資源有顯著的相關。
年代	研究者	論文題目	研究結果
1998	Moorman et al.	組織支持是否成爲程序公平與組織公民行爲的中介因素	程序公平與組織公民行爲的連結關係大於分配公平與組織公民行爲的相關。
1999	Pillai, Schriesheim, & Williams	公平覺知與信任是轉換型及交易型領導的中介因素。	研究發現轉換型領導對組織公民行爲係透過程序公正和信任而有間接的影響。亦即經由轉換型領導行爲建立員工對領導者的信任，可能會增加員工從事組織公民行爲的傾向。
2001	Alotaibi	組織公民行爲的前因變項探討：以科威特公部門人事單位為例。	指出當部屬覺知到受到公平的待遇及獲得公平的酬賞，將對組織表現有利的行爲即以組織公民行爲回報組織。
2001	Levy, & Haworth	信念是預測組織公民行爲的媒介	用期望理論的架構，程序公平與組織公民行爲間的關係是員工了解組織的表現評估系統和認爲程序是公平的信念。瞭解工作表現評估系統及相信程序是公平的信念，會影響組織公民行爲出現的頻率

2002	Williams, Pitre, & Zainuba	公平和組織公民行為的概念：公平的報酬和公平的對待。	樣本分別來自不同的企業、組織以及職位，共有 114 位員工。 研究結果顯示，雖然組織公民行為與分配公平、程序公平及互動公平的相關都達到顯著性，分別是 $r=.24$ ， $r=.31$ 及 $r=.45$ ，但只有互動公平在預測組織公民行為達到顯著性。究其原因可能是，許多管理者在薪資、財政以及正式的程序規章制度上，都超出管理者所影響的範圍，唯有對待員工表現公平的態度是自己可以做得到的。
------	----------------------------------	---------------------------	---

資料來源：研究者整理

由上述所整理的文獻可知，對公平的覺知會正向的影響組織公民行為。公平能影響組織公民行為，主要是員工對公平的認知，能加強對主管及組織的信任，而使員工表現公民行為。因此信任是一個中介變項。此外，一般對於組織公平的研究仍偏向於分配公平與程序公平，至於互動公平的探討則較少，但曾雅偉（2001）的研究則指出，管理者希望增加員工的組織公民行為，應該要努力增加與員工的互動公平。由上述的研究結果顯示，組織公平較工作滿足較能預測組織公民行為，與工作滿足相較，組織公平與組織公民行為顯示了較強的關係。而在不同文化背景下，也會有不同的公平覺知傾向，而採用不同的方式來展現組織公民行為。

參、研究方法

一、研究變項：

組織公平分為三個構面，分別是分配公平、程序公平以及互動公平。

組織公民行為分為四個構面，分別是不謀己私利、協助同事、認同學校、工作盡職。

背景變項包括性別、年資、職務、學校規模。

二、研究假設：

假設 1：不同背景變項的教師所覺知到的組織公平有顯著差異。

假設 2：不同背景變項的教師所表現的組織公民行為有顯著差異。

假設 3：組織公平與組織公民行爲有顯著正相關。

假設 4：教師的背景變項及組織公平對組織公民行爲有顯著預測力。

三、研究對象及抽樣方法：

本研究的正式問卷，以苗栗縣內公立國民小學爲研究對象，依據苗栗縣九十學年度國民小學教職員工員額編制統計表中所列，全縣共有 118 所小學。爲使樣本具有代表性，抽取了 1/2 的以上的學校，總共抽取了 63 所學校。分別採用了分層隨機抽樣、配額抽樣。於民國九十一年四月進行 63 所學校的施測，共發出 500 份的問卷，其中 22 所學校採用郵寄方式，其餘的學校則委託各校的一位老師負責發放及回收，回收的問卷爲 406 份，回收率爲 81.2%。刪除填答不完全以及誤把反向題當作正向題填答的問卷，實際有效的問卷爲 365 份。

四、研究工具：

本研究參考學者理論所編制的「國民小學組織行爲現況調查問卷」，問卷內容除了教師基本資料外，共分爲兩部份，第一部份爲「組織公平量表」，用以測量國小教師對所置身的工作環境，所覺知到的校長處事作風之公平情形。第二部份爲「組織公民行爲量表」，用以測量教師在其工作環境所表現的公民行爲。兩項問卷均經過預試進行項目分析、信度考驗、以及因素分析效度檢視，刪除不合宜的項目進行正式施測。組織公平量表計有十九題，分成三個因素：分配公平、程序公平以及互動公平，信度爲 0.84--0.94；組織公民行爲計有十九題，分成四個因素：不謀己私利、協助同事、認同學校、工作盡職，信度爲 0.63--0.88。

肆、實證結果與分析

一、國小教師組織公平覺知之現況分析：

從表九可知，目前國小教師對整體組織公平的覺知，每題平均得分爲 3.77。各向度每題平均得分介於 3.61~3.85 之間，得分高低依序爲：互動公平 3.85、

程序公平 3.74、分配公平 3.61。研究結果顯示，教師對互動公平覺知程度最佳。詳見表八，表九。整體而言，大多數苗栗地區的教師都能覺知到組織公平，其中以分配公平的覺知程度較低，程序公平與互動公平的覺知程度較高。其中教師對組織公平覺知程度最高的是互動公平中的「當決策的制定與我的工作有關時，校長會以尊重的態度對待我。」，亟待加強的是分配公平中的「我認爲我的工作負荷量是公平合理的。」。

表八 國小教師組織公平量表各題之得分情形

組織公平構面	組織公平各構面題項	平均數	標準差
分配公平	A1.相對於我的工作付出，我認爲我的薪資是公平合理的。	3.76	.76
	A2.我認爲我的工作負荷量是公平合理的。	3.42	.93
	A3.整體而言，我獲得的報酬是公平合理的。	3.60	.83
	A4.我認爲我在工作上所擔負的責任是公平的。	3.68	.78
程序公平	A5.校長會用沒有偏見的態度來制定工作決策。	3.70	.85
	A6.我的校長在制定工作決策之前，都能將教師所關心的事考慮在內。	3.77	.73
	A7.在制定工作決策時，校長會去蒐集正確且完整的資訊。	3.70	.75
	A8.在教師的請求下，校長會說明工作決策並提供額外的訊息。	3.92	.63
	A9.校長制定的工作決策皆能適用於所有受到影響的教師。	3.47	.78
	A10.教師可以對於校長所制定的工作決策提出疑問或表達不同的意見。	3.88	.73
組織公平構面	組織公平各構面題項	平均數	標準差
互動公平	A11.當決策的制定與我的工作有關時，校長會用親切與關懷的態度對待我。	3.93	.64
	A12.當決策的制定與我的工作有關時，校長會以尊重的態度對待我。	4.01	.62
	A13.當決策的制定與我的工作有關時，校長會察覺出我個人的需求。	3.61	.73
	A14.當決策的制定與我的工作有關時，校長會用真誠的態度和我商量。	3.91	.66
	A15.當決策的制定與我的工作有關時，校長會對我身為教師應有的權力表達關心。	3.87	.67
	A16.當決策的制定與我的工作有關時，校長會與我討論決策的涵義。	3.79	.72

A17.當決策的制定與我的工作有關時，校長會提供充分的說明。	3.92	.62
A18.當決策的制定與我的工作有關時，校長會提供我可以接受的解釋。	3.85	.66
A19.校長對於任何與我的工作有關的決策，都能解釋得非常清楚。	3.75	.75

表九 國小教師組織公平覺知之現況摘要

變項名稱	題數	平均數	標準差
分配公平	4	3.61	0.69
程序公平	6	3.74	0.58
互動公平	9	3.85	0.55
整體組織公平	19	3.77	0.49

二、國小教師組織公民行爲之現況分析：

組織公民行爲量表各題之得分情形詳如表十、表十一；由表中顯示各向度每題平均得分介於 3.95~4.48 之間，得分高低依序爲：不謀己私利 4.48、協助同事 4.23、認同學校 4.09、工作盡職 3.95。整體而言，苗栗地區教師的組織公民行爲表現良好。教師在「不謀己私利」上表現出最佳的組織公民行爲。其中自認爲表現比較弱的是「經常提早到校，並且立即著手處理校務或班務。」；

表十 國小教師組織公民行爲各題之得分情形

組織公民行爲構面	組織公民行爲各構面題項	平均數	標準差
不謀己私利	B4.在校內爭權奪利、勾心鬥角，破壞校園和諧。	4.55	.62
	B7.經常在校長或同事背後談論他人的隱私。	4.37	.68
	B9.利用課間休息的時間處理私人事務，如買股票、逛街、購物、上美容院。	4.55	.66
	B12.斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。	4.56	.56
	B13.利用學校的資源處理私人的事務，如利用學校的電話、影印機等。	4.09	.72
	B17.視病假爲福利，並且常以請病假當理由。	4.63	.52

協助同事	B19.利用職權謀取個人利益。	4.59	.53
	B6.願意協助新進的同事以適應工作環境。	4.25	.49
	B8.願意幫助同事解決與教學或工作相關的問題。	4.21	.45
	B10.當必要時，願意分擔與代理同事的工作。	4.14	.44
	B11.願意與同事協調、溝通。	4.30	.46
認同學校	B1.願意站出來保護學校的名聲。	4.20	.54
	B2.熱心的對外介紹或宣傳學校的優點，以澄清他人對學校的誤解。	4.18	.52
	B3.提出建設性的建議，改善學校的運作。	3.97	.57
	B5.積極的參與學校的會議。	4.01	.57
工作盡職	B14.對教學或工作認真，並且很少出差錯。	3.95	.55
	B15.並不介意接受新的或挑戰性的任務。	3.90	.67
	B16.爲了提昇教學品質，而努力自我充實。	4.18	.46
	B18.經常提早到校，並且立即著手處理校務或班務。	3.78	.75

表十一 國小教師組織公民行為之現況摘要

變項名稱	題數	平均數	標準差
不謀己私利	7	4.48	0.40
協助同事	4	4.23	0.36
認同學校	4	4.09	0.42
工作盡職	4	3.95	0.39
整體組織公民行為	19	4.23	0.29

三、整體研究結果分析：

研究假設分析結果如表十二。由表中得知公平覺知會因爲教師性別、年資以及學校規模不同而產生顯著性的差異；組織公民行為也會因爲教師的性別、年資以及擔任的職務不同而產生差異。組織公平對組織公民行為有正相關存在。同時教師的背景變項與組織公平變項對組織公民行為具有預測力，其中組織公平對組織行為預測力高。

表十二 研究假設及驗證結果

研究假設	驗證結果	驗證結果說明
【假設 1】 不同背景變項的教師所覺知到組織公平有顯著性差異。	部分成立	
假設 1-1：組織公平因教師的性別而有顯著性差異。	成立	男>女
假設 1-1-1：分配公平因教師的性別而有顯著性差異。	不成立	
假設 1-1-2：程序公平因教師的性別而有顯著性差異。	成立	男>女
假設 1-1-3：互動公平因教師的性別而有顯著性差異。	成立	男>女
假設 1-2：組織公平因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 1-2-1：分配公平因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 1-2-2：程序公平因教師的年資而有顯著性差異。	成立	21 年>6-10 年
假設 1-2-3：互動公平因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 1-3：組織公平因教師的職務而有顯著性差異。	成立	
假設 1-3-1：分配公平因教師的職務而有顯著性差異。	不成立	主任>教師未兼任行政
假設 1-3-2：程序公平因教師的職務而有顯著性差異。	成立	主任>教師未兼任行政
假設 1-3-3：互動公平因教師的職務而有顯著性差異。	成立	主任>教師未兼任行政
假設 1-4：組織公平因不同的學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>13-24 班
假設 1-4-1：分配公平因不同學校規模而有顯著性差異。	不成立	12 班以下>25 班以上
假設 1-4-2：程序公平因不同學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>13-24 班
假設 1-4-3：互動公平因不同學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>25 班以上 12 班以下>13-24 班 12 班以下>25 班以上
【假設 2】 不同背景變項的教師所表現的組織公民行為有顯著性的差異。	部分成立	
假設 2-1：組織公民行為因教師的性別而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-1-1：不謀己私利因教師的性別而有顯著性差異。	成立	女>男
假設 2-1-2：協助同事因教師的性別而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-1-3：認同學校因教師的性別而有顯著性差異。	成立	男>女
假設 2-1-4：工作盡職因教師的性別而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-2：組織公民行為因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-2-1：不謀己私利因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-2-2：協助同事因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-2-3：認同學校因教師的年資而有顯著性差異。	成立	21 年以上>5 年以下
假設 2-2-4：工作盡職因教師的年資而有顯著性差異。	不成立	
假設 2-3：組織公民行為因教師的職務而有顯著性差異。	成立	
假設 2-3-1：不謀己私利因教師的職務而有顯著性差異。	不成立	主任>教師未兼任行政
假設 2-3-2：協助同事因教師的職務而有顯著性差異。	不成立	主任>教師兼任行政
假設 2-3-3：認同學校因教師的職務而有顯著性差異。	成立	
假設 2-3-4：工作盡職因教師的職務而有顯著性差異。	不成立	主任>教師未兼任行政
假設 2-4：組織公民行為因不同的學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>13-24 班
假設 2-4-1：不謀己私利因不同學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>25 班以上
假設 2-4-2：協助同事因不同的學校規模而有顯著性差異。	不成立	12 班以下>13-24 班
假設 2-4-3：認同學校因不同的學校規模而有顯著性差異。	成立	12 班以下>13-24 班
假設 2-4-4：工作盡職因不同的學校規模而有顯著性差異。	不成立	12 班以下>25 班以上
【假設 3】 組織公平對組織公民行為有顯著正向相關。	成立	

研究假設	驗證結果	驗證結果說明
假設 3-1：分配公平與組織公民行為之「不謀己私利」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-2：程序公平與組織公民行為之「不謀己私利」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-3：互動公平與組織公民行為之「不謀己私利」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-4：分配公平與組織公民行為之「協助同事」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-5：程序公平與組織公民行為之「協助同事」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-6：互動公平與組織公民行為之「協助同事」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-7：分配公平與組織公民行為之「認同學校」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-8：程序公平與組織公民行為之「認同學校」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-9：互動公平與組織公民行為之「認同學校」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-10：分配公平與組織公民行為之「工作盡職」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-11：程序公平與組織公民行為之「工作盡職」有顯著的正相關。	成立	
假設 3-12：互動公平與組織公民行為之「工作盡職」有顯著的正相關。	成立	
【假設 4】教師的背景變項及組織公平同時對組織公民行為有顯著預測力。	成立	以互動公平對整體組織公民行為及組織公民行為各構面最具有預測力。
假設 4-1：教師的背景變項及組織公平對組織公民行為有顯著預測力。	成立	
假設 4-2：教師的背景變項及組織公平對組織公民行為之「不謀己私利」有顯著預測力。	成立	
假設 4-3：教師的背景變項及組織公平對組織公民行為之「協助同事」有顯著預測力。	成立	
假設 4-4：教師的背景變項及組織公平對組織公民行為之「認同學校」有顯著預測力。	成立	
假設 4-5：教師的背景變項及組織公平對組織公民行為之「工作盡職」有顯著預測力。	成立	

伍、結論及建議

- 一、大多數苗栗地區的教師都能覺知到組織公平，其中又以互動公平的覺知程度最佳。整體而言，國小教師分配公平的覺知程度較低，程序公平與互動公平的覺知程度較高，其中教師組織公平覺知程度最高的是互動公平中的「當決策的制定與我的工作有關時，校長會以尊重的態度對待我。」。
- 二、苗栗地區的教師組織公民行為表現良好。組織公民行為四個構面中，教師在「不謀己私利」上表現出最佳的組織公民行為，其中教師最不易表現「不謀己私利」中的「視病假為福利，並且常以請病假當理由」。由此可知，教師不以請病假視為福利之一。教師自認為表現比較弱的是「經常提早到校，並且立即著手處理校務或班務。」。小學的作息時間是從每天早上的 7：30 分開始，與其他企業相較起來，教師的上班時間較早，換言之，教師提早到校則是指 7：30 分之前，因此，在沒有學生的狀況下提早到校處理校

務或班務，似乎無此需要性。而且每天早上皆有導護老師在 7：30 分之前到校，維護校園安全的工作，基此觀之，教師較不易提前到校，並非呈現教師對工作不盡職。

三、教師對組織公平的覺知程度會因背景變項不同而有顯著差異。

(一) 男性教師比女性教師所覺知的組織公平性較高。男性教師比女性教師覺知到較高的整體組織公平性、程序上及互動上的公平性，但男女教師對分配公平性的覺知並無顯著的差異性存在。本研究結果與陳明正（1996）以及 McFarlin 與 Sweeney（1997）的研究結果相同。究其原因，可能是學校行政工作多由男性教師擔任，因此男性對組織公平的認知會明顯高於女性。

(二) 服務年資 21 年以上的教師，比服務年資 6-10 年的教師感受更高的程序公平性。不同服務年資之教師只在程序公平的覺知上產生差異性，對整體的組織公平、分配公平及互動公平的覺知，則沒有顯著的差異性存在。服務年資 21 年以上的教師，比服務年資 6-10 年的教師感受更高的程序公平性。換言之，服務年資愈長的教師，愈能覺知到程序上的公平性。本研究結果與陳明正（1996）的研究結果相同。究其原因，可能是年資深的教師對組織的制度與程序較為熟悉之緣故。

(三) 擔任主任職務的教師，比未兼任行政工作的教師，更能感受到組織的公平性。擔任不同職務的教師，除了對分配公平的覺知外，在整體組織公平、程序公平及互動公平的覺知上，均有顯著的差異性存在。其中擔任主任職務的教師，更能感受到組織的公平性。顯示擔任愈多行政工作的教師，愈能覺知到組織的公平性。究其原因，主要是主任參與決策機會多，對於程序的公平性能理解，因此覺知公平性高於未兼任行政的老師。

(四) 在不同規模學校服務的教師，除了對分配公平覺知外，在整體組織公平、程序公平及互動公平的覺知上，均有顯著的差異性存在。其中學校規模 12 班以下服務的教師比在 13-24 班及 25 班以上服務的教師，更能感受到組織的公平性。換言之，教師在規模愈小的學校服務，愈能覺知到組織的公平性。

四、教師的組織公民行為表現會因背景變項不同而有顯著差異。

(一) 男女教師在整體的組織公民行為的表現無顯著性的差異，但在不謀己私利及認同學校兩構面上出現顯著性差異。女性教師比男性教師表現更少的謀己私利行為。此外，男性教師比女性教師更認同學校。本研究結果與陳明正（1996）的研究結果相同，與謝佩鴛（2000）的研究結果不同。究其原因，男性教師較喜歡接觸行政工作，為了掌控權力核心，較容易表現出爭權奪利的行為。

(二) 不同服務年資的教師只在認同學校方面產生顯著性差異，在整體的組織公民行為及其他構面，則沒有產生顯著性差異。其中服務年資 21 年以上的教師比服務年資 1-5 年的教師，更能認同學校。換言之，服務年資愈長的教師，愈能認同學校。本研究結果與陳明正（1996）、謝佩鴛（2000）的研究結果相同。究其原因，年資愈高的教師，對學校行政的運作較熟悉。對於法律規章制度也較年資淺的教師熟悉，獲得參與組織決策的機會較多。

(三) 擔任不同職務之教師於整體組織公民行為及認同學校方面，有顯著性差異存在。在整體組織公民行為方面，擔任主任職務的教師比未兼任行政工作的教師，更能表現整體的組織公民行為。此外，在認同學校方面，擔任主任職務的教師比教師兼任行政工作及教師未兼任行政工作，更能認同學校。換言之，接觸行政工作愈多的教師，愈能表現組織公民行為。本研究結果與謝佩鴛（2000）的研究結果

相同。究其原因，主任承擔了大部分的學校工作決策，而且直接面對校長，因此對學校較能產生認同感。

- (四) 在不同規模學校服務的教師，對整體組織公民行爲、謀己私利及認同學校方面，有顯著性差異。在整體組織公民行爲方面，在學校規模 12 班以下服務的教師比在 13-24 班及 25 班以上服務的教師，更能表現組織公民行爲。在不謀己私利方面，在 12 班以下服務的教師比 13-24 班的教師，表現更少的謀己私利行爲。在認同學校方面，在 12 班以下服務的教師比在 13-24 班及 25 班以上服務的教師，更能認同學校。換言之，在規模愈小的學校服務的教師，愈能表現組織公民行爲、較少的謀己私利行爲以及更能認同學校。本研究結果與鄭耀男（2002）的研究結果相同。究其原因，學校規模愈小，校長與教師直接接觸，互動較頻繁，比較不會覺得學校的程序不公平。
- 五、整體組織公平與整體組織公民行爲達到顯著性的正向相關，組織公平各構面與組織公民行爲各構面，也有顯著性正向相關存在，也就是覺知的組織公平愈高，愈能表現最佳的組織公民行爲。認同學校與整體組織公平、程序公平及互動公平有較高的相關，而認同學校與分配公平的相關則較低。本研究結果與陳明正（1996）的研究結果相同。曾雅偉（2001）也提出對公平的覺知會正向的影響組織公民行爲。
- 六、組織公平中的互動公平對組織公民行爲中的認同學校預測力最高。將教師的背景變項以及組織公平各構面同時對組織公民行爲加以預測，結果發現背景變項對組織公民行爲的影響很小，預測力很低，而以組織公平中的互動公平對組織公民行爲中的認同學校預測力最高。本研究結果與 Williams（2002）的研究結果相同。究其原因，可能是許多管理者在薪資、財政以及正式的規章制度上，所能影響的範圍有限，唯有對待員工表現公平的態度是管理者本身可以做得到的。

七、具體建議如下：

(一)建議教育行政機關定期開設人際溝通的研習課程，提昇校長對互動公平的認知，以增進教師對學校的認同。(二)縮小學校規模至 12 班的小型學校。讓校長容易面對面與老師溝通與協調；同時更要注意提供不同規模的學校良好的組織公平環境，讓不同規模學校的教師感受到較公平的對待。(三)校長應適時向未兼任行政工作的教師表達決策理念，如定期召開行政會議，或以書面方式進行意見的交流。(四)校長應多提攜女性教師擔任行政工作。鼓勵女性教師參與行政工作，對女性教師表現更多的溝通以及意見的尊重。(五)校長應多了解服務年資 1-5 年的教師需求與想法，與新進教師互動，提供諮詢與輔導，並聽聽資淺教師對學校的建言。(六)校長應多考量工作的分配量，盡可能使每位教師都能感受到工作量分配的公平合理。(七)女性教師應主動爭取參與行政工作的機會，增加對組織公平性的認知。(八)未兼任行政工作的教師，可藉由關懷學校行政工作的推動，增加對組織公平性的認知。(九)資淺的教師可以向資深的教師請教關於學校行政運作的程序。(十)擴大研究樣本的範圍及對象。可選擇其他縣市，並進行比較因區域的不同，亦可以選擇高中、國中的教師為對象，進行研究分析。(十一)問卷設計增加校長填答部分。(十二)可建構符合國內教育環境所使用的組織公平問卷。本研究採用 Niehoff 和 Moorman (1993) 所提出的組織公平三個構面(分配公平、程序公平、互動公平)進行探討，未來的研究也可以採用 Greenberg (1993a) 所提出的組織公平四個構面(分配公平、程序公平、資訊的公平及人際的公平)，以比較不同構面所呈現的差異性。(十三)可以採用 DiPaola 和 Tschennan-Moran (2001) 適用學校的組織公民行為問卷，而不沿用企業組織所使用的組織公民行為量表。(十四)增加研究變項，探討變項間的交互作用情形。例如領導型態、組織承諾等，或是以信任、工作滿足為中介變項，探討學校組織的研究結果與企業組織的研究結果的差異性。

參考文獻

中文部分

- 王心怡 (2003)：國民中小學教師組織信任與組織公民行爲關係之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版。
- 江國泉 (2003)：組織公平性、工作滿足感與組織公民行爲之關聯性研究—以國營企業爲例。大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版。
- 牟鍾福 (2002)：國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究。國立台灣師範大學體育研究所博士論文，未出版。
- 李志宏 (2001)：組織公民行爲意圖影響因素之研究—以兩岸資訊從業人員爲例。國立中央大學資訊管理研究所博士論文，未出版。
- 李政翰 (2003)：桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行爲之關係研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版。
- 吳天鵬 (2003)：教育替代役男組織承諾及組織公民行爲之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版。
- 林淑姬 (1992)：薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行爲關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版。
- 卓正欽 (2001)：組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響—以會計事務所爲探討對象。國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版。
- 侯堂柱 (2001)：轉換型領導、組織承諾與組織公民行爲之關係—以台灣電子公司爲例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 洪振順 (1998)：組織公正對組織公民行爲影響之研究—信任關係之觀點。
- 洪湘雅 (2003)：組織公平、組織政治知覺與組織公民行爲關係之研究—台電公司員工爲例。真理大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 馬樹榮 (2001)：組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知覺的調節

- 效果。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 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碩士論文，未出版。
- 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碩士論文，未出版。
- 許世卿（2000）：不同組織結構對組織公正與組織公民行為關係之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 許道然（2001）：公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版。
- 莊孟峰（2000）：員工工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之實證研究。淡江大學管理科學學系碩士論文，未出版。
- 黃柏勳（2003）：國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版。
- 陳曉嵐（2003）：工作特性認知與組織公民行為之關聯性。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版
- 曾雅偉（2001）：組織正義與組織承諾對組織公民行為的影響。大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版。
- 曾進發（2003）：臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版。
- 董欣寧（2001）：個人屬性、組織公平與組織承諾關聯性之研究—以中華電信國際電信分公司為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 鄭耀男（2002）：國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究—學校組織公民行為模型初構。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版。
- 劉鈞慈（2000）：程序公平、組織承諾、信任與組織公民行為關係之研究—以我國產物保險產業為例。銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版。

蔡家蕙 (2003): 派遣員工之程序公平知覺、組織承諾與組織公民行爲關係之研究。國立嘉義大學管理研究所碩士論文, 未出版。

賴順敏 (2003): 員工福利措施需求與組織承諾、組織公民行爲相關性之研究—以 C 公司爲例。義守大學工業工程與管理研究所碩士論文, 未出版。

謝佩鴛 (2000): 校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行爲關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文, 未出版。

鍾志祥 (2003): 心理契約履行、信任與組織公民行爲之研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文, 未出版。

蕭美惠 (2000): 多國籍企業母子公司之間程序公正性與子公司績效關係之研究—以在台子公司爲例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文, 未出版。

英文部分

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.

Bogler, R., & Somech, A.. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 227-289.

Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.

Chan, M., (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The*

- International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1) , 68-88.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001) . Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3) , 425-455.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992) . Product quality and pay equity between lowerlevel employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997) . Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) , *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372) . New York: Wiley.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.) , *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.3-20) . Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Crosby, F. (1984) . Relative deprivation in organizational settings. In B. M. Stogdill & L. L. Cummings (Eds.) , *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 51-93) . Greenwich, CT: JAI Press.
- DiPaola, M. & Tschannen-Moran, M. (2001) . Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- DeConinck, J.B & Stilwell ,C.D (2004) .Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research* 57,225-231.
- Farh, J. L. Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.

- Fok, L. Y., Hartman, S. J., Villere, M. F., & Freibert, R.C. III . (1996) . A study of the impact of cross cultural differences on perceptions of equity and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management*, 13 (1) , 3-14.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998) . *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985) . Procedural justice: An interpretative 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.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992) . Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997) . Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Graham, J. W. (1989) . Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Greenberg, J. (1987) . A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990) . Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993) . The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.) , *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Katz, D., (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kwong, J. Y. Y., & Leung, K. (2002). A moderator of the interaction effect of procedural justice and outcome favorability: Importance of the relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87 (2), 278-299.
- Lam, S. S. K, Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcome: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45, 1-52.
- Lerner, M. J., & Whitehead, L. A. (1980). Procedural justice viewed in the context of justice motive theory. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 219-256). New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R.C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Grehberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Levy, P. E., & Haworth, C. L. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 64-75

- Lind, E.A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M., & Tayler, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The difference effects of fair procedural and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Martin, J. (1993). Inequality, distributive injustice, and organizational illegitimacy. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 296-321). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- 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, 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 776-801.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., Branyiczki, I., (1998). Procedural justice as modernism: placing industrial/organizational psychology in context. *Applied Psychology: An*

International Review, 47, 371-396.

Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 382-407.

Pillai, R., Scandura, T. A., Williams, E. A., (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30, 763-799.

Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J., (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An Investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 312-332.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth century England*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology, 50*, 617-633.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 655-663.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations for rejection decisions: What factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*, 346-368.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 83-98.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.
- VanYperen, N. W., Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 377-392.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S., (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behavior. *Journal of Business Ethics, 38*, 193-203.
- Wanger, S. L., & Rush, M. C., (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology, 140*

(3) , 379-391.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991) . Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002) . Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1) , 33-44.

Yochi & Spector, P.E. (2001) . The role of justice in organizational a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2) , 278-321.

Zohar, D. (1995) . The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (4) , 487-495.