

「合得來」還重要嗎？再探個人組織配適度、組織正義感知及發聲行為對公務人員工作滿意度之影響

王楨、黃建實*

《摘要》

個人是否對於工作感到滿意，除了取決於個人和組織之間的配適度，個人和組織之間的互動關係也是重要的考量。過去文獻多半認為，倘若個人和其所處工作環境的配適程度越高，對於個人和所屬組織之間建立良好的工作關係越有幫助，也就能提升個人對工作的滿意程度。然而，因為個人組織的不配適度所引發對工作的不滿意，是否會因為個人與組織之間良好的互動關係而有所不同呢？為了回答此問題，本文將檢視，公務人員和所屬組織的配適程度，組織正義、發聲行為傾向及其工作滿意度之間的關聯性。

利用量化方法分析考試院針對全國公務人員所做的問卷調查資料，本文發現，整體而言，個人工作滿意度和個人與組織配適度之間的關係達統計顯著水準。不過，兩者的關係會因工作滿意度的指標測量而有所差異。相對而言，組織正義和工作滿意度之間的正向關係較為一致穩定。此外，經驗證據也顯示，配適度以及互動關係的交互作用與個人的工作滿意程度

投稿日期：113 年 3 月 18 日；接受刊登日期：114 年 2 月 28 日。

* 王楨為國立臺灣大學國家發展研究所碩士。

黃建實為國立臺灣大學國家發展研究所助理教授，email: csihuang@ntu.edu.tw

有關。亦即，當個人與其所屬組織之間的配適度較低時，良好的互動關係似乎能抵銷因不配適導致工作滿意度低的情況。基於研究結果，未來在我國公務人力資源管理上，不僅應重視配適度，更應提升個人與組織之間的互動關係，特別是組織正義。

[關鍵詞]：公部門人力資源管理、工作滿意度、組織配適度、組織正義、發聲行為

壹、前言

有效提升公務人員的工作滿意度是我國公務人力資源管理很重要的一環。根據考試院官方統計資料，越年輕或是高學歷的公務人員，辭職的情形似乎逐漸普遍，儘管相對於私部門員工，我國整體公務人員的辭職率仍不高（游子正、董祥開，2020）。考量年輕世代的離職潮似乎正在醞釀發生，加上先前研究證實，當個人對工作越不滿，就越有可能辭職（Park et al., 2018; Hur & Abner, 2024）。因此，深入探討影響公務人員工作滿意度的關鍵因素，應能協助公務機關擘劃有效留任人才的管理策略。

大體而言，工作滿意度乃是指個人對於工作本身以及和工作相關面向的主觀評價或情緒反應。其中，工作及其相關面向涵蓋有，個人在工作上所擔任的角色（role）（Kalleberg, 1977），個人和同事主管的互動關係（Spector, 1997），或是整體工作制度與組織環境（Locke, 1970）。通常來說，個人對於工作及其相關面向的評價越正面，表示工作滿意度就會越高。工作滿意度的高低，除了如前所述和離職傾向有關，也會和其他工作態度或具體的工作行為有關，像是幫助他人的傾向（Karolidis & Vouzas, 2019）或是個人績效表現（張鎧如等人，2015）等。

究竟有哪些因素會影響工作滿意度呢？近期有研究者主張，個人與組織的互動關係對於個人的工作滿意度的影響較個人特質和組織因素更鉅。其中，Wang 和 Brower（2019）特別關注在個人組織配適度（person-organization fit）和工作滿意度之間的關係。根據 Wang 和 Brower（2019），個人的工作態度主要取決於個人特質和組織特性是否契合（compatibility），當個人的能力能夠滿足工作需求，或者個

人的人格特質和同事長官的相處模式「合得來」時，工作滿意度較高，此觀點在分析 2015 年美國聯邦公務員問卷調查（Federal Employee Viewpoint Survey）後得到支持。國內董祥開等人（2021）的經驗研究也支持類似看法，其發現，當個別公務人員認為自身工作能力能夠滿足工作需求，組織能夠提供必要資源滿足個人的工作期待，抑或是當個人與組織在價值觀念上高度相似並有較高的組織認同感時，個人較滿意當前的整體工作環境。這些研究凸顯了個人與組織互動的重要性，特別是個人組織配適度對於工作滿意度的影響。因此，如何透過制度設計提升個人組織的配適，將成為公務人力資源管理實務中一個重要的課題。

然而，不論從理論或是實務的觀點出發，董祥開等人（2021）針對個人組織配適度對於工作滿意度之影響的研究，容有三點值得商榷之處。首先，在評估個人與組織的互動關係時，誠然個人特質與組織特性是否契合很重要，但實際的影響效果未必總是符合配適度理論（fit theory）的預期（van Vianen, 2018），況且，在考量其他因素後，以特質為主的契合程度其影響效果便有所改變（Knapp et al., 2017; Jung & Takeuchi, 2014）。其次，從實務運作的角度而言，我國既有公務體系均以考試分數高低做為分發依據，不配適的情況恐將無可避免。又我國公務人員考試法第 6 條規定，分發後 3 年內不得調離原機關，這將導致不配適的情況不易改變。若欲修法改變分發制度，恐將緩不濟急。再者，單純強調個人組織的高度配適度不一定會促成整體組織的發展，尤其是價值觀高度一致而缺乏多元性（diversity）時，可能會阻礙團隊創新（team innovation）（van Knippenberg, 2017）。綜上所述，當個人與組織不配適時，如何維持組織成員的工作滿意度，便是值得深入研究的課題。

本文旨在探討個人組織配適度和工作滿意度之間的關係是否會因額外考量個人與組織互動後有所改變。具體的研究問題有二：除了個人—組織配適度外，組織正義（organizational justice）程度以及發聲（voice）行為傾向是否與工作滿意度有關？組織正義是否調節（moderate）個人組織配適度和工作滿意度之間的關係？本文將利用考試院於 2022 年公開的問卷資料進行量化分析，以加深國內相關理論的理解，並提出以循證為基礎之實務建議。

貳、文獻回顧

一、個人組織配適度與工作滿意度

個人環境配適度 (person-environment fit) 是指個人與所屬組織之間在價值觀、規範和其他特性的契合程度。在評估配適度時，個人除了考慮整體環境外，還會評估組織環境的不同面向。所以，探討個人組織配適時，通常會區分個人與工作的配適 (person-job fit)，個人與其他成員或主管的配適，以及個人與組織 (person-organization fit) 之間的配適 (Kristof, 1996; Oh et al., 2014)，甚至是個人與組織任務契合 (mission match) (Resh et al., 2018)。此外，配適度的測量也會根據具體內涵再行分類。當個人與組織的價值觀或是目標高度一致 (congruence) 即具備「相似性配適度」 (supplementary fit)；若其中一方能夠彌補另一方的不足或滿足另一方的需求則是「互補性配適度」 (complementary fit) (Guan et al., 2011)。而「互補性配適度」又可分為，「需求—能力配適度」 (demand-ability fit) 表示個人的知識、技能和能力滿足組織需求，以及「需要—供給配適度」 (need-supply fit) 是指組織提供的工作任務、薪資或是晉升機會符合個人生活和職涯需求 (Cable & Edwards, 2004; Cao & Hamori, 2020)。

許多研究皆主張，當個人和組織高度契合時，相比其他不契合的情況，工作態度與表現會更加積極正向 (如鄭仁偉、郭智輝，2004；Langer et al., 2019)。主要原因是，和價值觀或是特質相似的人工作容易產生歸屬感和滿足感，同時工作價值觀的一致性會減少衝突摩擦，提升組織承諾 (organizational commitment) 和工作滿意度，降低離職傾向 (turnover intention) (Oh et al., 2014; Barrick & Parks-Leduc, 2019)。此外，當工作能力恰好能勝任被指派的工作角色時，個人對於工作目標較有掌控感，並容易獲取成就感，反之，若能力和工作要求不配適，將提高達成工作目標的不確定性，增加心理壓力，進而降低工作效率與品質 (van Vianen, 2018; Barrick & Parks-Leduc, 2019)。最後，當個人能力能夠補足其他成員的不足時，會提升專業信心與自我價值，使個人對工作感到滿意 (莊璦嘉、蘇弘文，2005；董祥開等人，2021)。

國外現有研究多認為個人組織配適度和工作滿意度之間存在直接的關聯。舉例而言，Wang 與 Brower (2019) 經驗證據指出，在控制其他條件的情況下，個人與

工作、個人與工作團隊以及個人和主管的配適程度，會顯著正向地影響工作滿意度。也就是說，個人與組織配適度越高，個人工作滿意度越高。近期，Ahn（2022）在分析美國功績制保護委員會（Merit System Protection Board）的問卷調查後指出，組織任務與個人價值認同吻合時，有助於提升個人工作滿意度。另有研究將個人組織配適度視為中介變數（mediation variable）。舉例而言，Bright（2008）便主張，公務人員的公共服務動機（Public Service Motivation, 以下簡稱 PSM）並不會直接影響工作滿意度，而是會經由個人組織配適程度間接產生影響。雖然 Kim（2012）發來發現，個人組織配適程度僅部分中介了公共服務動機對工作滿意度的影響。但這些研究結果均支持個人組織配適度和工作滿意度之間的關聯性。

國內研究也呈現類似發現。以台南市政府文官為研究對象，吳宗憲（2012）發現，在控制其他變數後，公共服務動機和個人組織配適度會分別對工作滿意度有顯著影響，但兩者的交互作用則未達統計顯著水準。董祥開等人（2021）不同於吳宗憲（2012）僅測量相似性配適度，而是同時測量了互補性配適度和相似性配適度，並檢驗這兩種配適度和工作滿意度之間的關係。董祥開等人（2021）使用「技能相符」、「工作生活平衡」和「多樣性支持」等變數測量互補性配適度，並以「組織認同」和「創新動能契合」測量相似性配適度。他們發現，在控制其他變數後，各種個人組織配適度都顯著地提升了個人對於陞遷和整體工作滿意度，唯獨個人與組織的創新動能契合程度似乎對整體工作滿意度無顯著影響。值得注意的是，上述兩篇國內研究中，配適度的測量都是由受試者主觀評估其與組織之間相似或互補程度，而非先測量個人對於工作環境與條件的偏好，再和所屬組織的環境作比較，以兩者間的落差測量配適度（Barrick & Parks-Leduc, 2019）。

二、影響配適度與工作滿意度之間關係的調節因素

如前所述，配適度理論的核心主張在於，個人特質與工作環境特性的契合乃是影響工作滿意度的關鍵。不過，近期的經驗證據不必然都支持此一主張，甚至，配適度和工作滿意度之關聯性會受其他因素的影響而變化。首先，van Vianen（2018）指出，配適理論假設個人的工作滿意度取決於個人特質與工作環境特性是否能恰好達成配適。也就是說，當工作環境提供的資源不足（deficiency），或是超出（excess）個人所需，都可能對工作態度或行為造成負面影響。是以，當公司實際提供的獎勵超出或低於員工期待，又或是，員工實際工作投入超出或是低於任

職前承諾的程度，都將引發負面的工作態度，但是，Lambert 等人（2020）針對美國私部門的研究卻顯示，當公司提供超乎預期的獎勵時，員工會對組織更加信任且有較強的承諾感；當個人實際投入工作量（work load）符合其任職前之承諾，則個人的組織信任和承諾雖會增加，但不會因投入過多的工作量而下降。這似乎暗示配適度理論的假設未必適用所有情況。

其次，配適度理論強調互動的觀點（interactionalist），旨在探討組織和個人間互動關係的影響，而非僅關注在組織或個人層面（Oh et al., 2014; van Vianen, 2018; Wang & Brower, 2019）。個人和組織互動時，不僅考慮雙方特質，也會參酌互動品質。但現有研究主要聚焦於「特質」是否「合得來」，較少涉及個人與組織互動的主觀評價。事實上，相比於個人對組織互動關係的主觀感受，工作環境特性對於工作態度的影響可能相對有限。以非營利組織為例，相比於工作特性，像是工作技術多樣性（skill variety）、任務完整性（task identity）或是工作重要性（task significance）等，個人感知到組織支持（organizational support）的程度對工作滿意度的影響較大（Knapp et al. 2017）。此外，東西方文化的差異也會影響個人是否較重視與組織互動的主觀感受，進而影響工作滿意度（Jung & Takeuchi, 2014）。而在華人組織中，關係（guanxi）的建立及其品質的好壞，對於個人的工作態度與表現都佔有極為重要的影響地位（Chen & Chen, 2004; Cheung et al., 2009）。鑒於國內相關討論仍不多見，加上究竟是特質「合得來」比較重要，又或是與組織互動的主觀感受更為關鍵，仍有待驗證，有必要利用臺灣文官的經驗資料進行研究。

最後，若實務上需要提升工作滿意度，強化配適程度並非唯一且必要的管理策略。配適度的效果受情境因素影響，這也是近期學者認為既有研究較為缺乏之處（Kristof-Brown et al., 2023）。在這類少數研究中，與本研究高度相關的便屬Erdogan 等人（2004），其主張，要確保組織成員積極的工作態度與表現不應該只追求個人與組織的價值一致性，因為組織內需保有一定差異性才較能創新，而組織支持以及良好的領導—成員交換關係（leader-member exchange）是在不配適條件下提升工作滿意度的重要條件。Erdogan 等人（2004）的主張不僅在土耳其公立高中教師的研究中得到支持，而 Follmer 等人（2018）對英國不同產業和職位的員工進行的訪談也得到相似結果。Follmer 等人（2018）觀察到，當員工意識到自己與組織不配適時，並不會立即辭職，而是採取特定策略來調整不配適情況；如果員工認為組織環境是可改變的（malleable），他們會積極和組織共商解方（resolution）。即便未主動採取行動，他們也可能採取相對消極的策略，像是專注在個人與組織較

配適的面向，以緩衝（buffering）其他不配適所帶來的負面影響。上述經驗研究證明了，配適度並非是唯一影響工作滿意的因素。換言之，配適度理論有其適用條件，即使不配適，若組織有改變的機會，組織成員仍會保持積極的工作態度。

為補充既有文獻的不足之處，根據相關理論並考量變數可取得性，本文將詳細說明「組織正義」以及「發聲行為」和工作滿意度之間的關聯。

（一）組織正義與工作滿意度

組織成員會依據組織及其管理者開啟互動（initiating action）的方式，評估與組織間關係，形塑其工作態度和行為（Cropanzano et al., 2017）。除了組織支持外，組織和個人的互動是否符合公平與正義原則，也是被廣泛討論的面向（Cohen-Charash, & Spector, 2001; Cantarelli et al., 2016）。「組織正義」通常表示組織成員在工作場域是否被公平對待的主觀感受。公平對待可以是針對資源分配結果的「分配正義」（distributive justice）、或是偏重決策過程和執行手段的「程序正義」（procedural justice）抑或是反映在和組織互動中個人是否被充分尊重、信任以及合理對待之「互動正義」（interactive justice）（Colquitt, 2001; Stivers et al., 2023）。

已有國外研究證實，組織正義和個人工作態度與行為呈現正向關聯（Rubin, 2009; Bae, 2023）。當個人感知到組織正義時，通常表現出更正向的工作態度與行為。呂佳螢（2013）在分析臺灣文官調查-II 後發現，在控制其他變數後，感知組織正義較高的文官工作績效較佳，特別是，相對於程序暨人際正義，分配正義對於公務人員的工作績效較具影響力。呂佳螢（2013）的解釋是，感知組織正義會提高文官的工作滿意度，進而提升工作績效，但並未直接驗證上述因果路徑。後續余舜基（2016）在研究臺灣光電產業從業人員時發現，工作滿意度部分中介了組織正義和工作績效的關係，等同證實了「組織正義-工作滿意度-工作績效」的因果路徑。

據筆者所知，過往並無研究直接探討組織正義和配適度的交互作用效果。不過，延伸自 Erdogan 等人（2004）的研究，應可推論組織正義作為調解變數的可能性。主要的理由是，相較於領導—成員交換關係，組織正義對於工作滿意度的影響更為直接。既有研究指出，組織正義感知是領導—成員交換關係和工作滿意度和工作表現的中介變數（mediator）（Dulebohn et al., 2012; Choi et al., 2020）。申言之，組織成員與主管的互動是個人評價工作內容的關鍵，如果主管能秉持公平正義的原則分配任務和資源，提供充分支持，成員將和所屬主管保持良好互動，並逐漸形成組織正義感知，提升工作滿意度；反之，則會降低工作滿意度。是故，個人是否被

公平合理地對待，預期將會如同領導—成員交換關係影響配適度和工作滿意度的關係，但此交互作用關係有待經驗證據驗證。

（二）發聲行為與工作滿意度

組織成員的發聲，亦部分反映了個人和組織間的互動狀況。早期文獻針對組織成員的發聲有不同的操作化定義。有部分文獻將發聲視為是一種角色外行為（*extra role behavior*）或是親社會行為（*prosocial behaviors*）。因此，發聲是一種非正式且自主裁量的意見表達，發聲者藉由表達對工作的看法，希望改善組織的運作（Mowbray et al., 2015; Morrison, 2023）。因此，發聲的目的可能是提出建言（Van Dyne & LePine, 1998；廖巍庭，2021），或表達不滿，甚或是舉報（*whistleblowing*）組織內非法或不當作為（Morrison, 2023）。意見表達可以透過組織內部或外部管道進行，通常發聲者會先嘗試內部管道，若無效才訴諸外部管道（Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005）。

發聲行為或多或少挑戰了組織運作的現況，可能導致個人與組織間的衝突，因此個人會考慮發聲所需承擔的成本。發聲成本的高低取決於個人和組織的互動關係。研究指出，個人願意在工作中積極發聲，是因為他們感受到組織提供安全感（*safety*）、自覺有促進組織改變的義務（*felt obligation for constructive change*）和自尊心（*self-esteem*）提升的效果（Liang et al., 2012）。即便對組織或工作感到極度不滿會增加發聲意願，但若預期會因此遭受不利影響，發聲意願會減弱（Lin et al, 2020）。這表示發聲行為的傾向越高，個人與組織間的關係品質越良好。

另有一類研究更關心組織是否提供成員發聲的制度機會（Mowbray et al., 2015; Morrison, 2023）。相關研究認為，發聲制度的存在扮演兩種重要的功能。首先，它具備象徵意義，讓組織成員意識到組織願意聆聽、尊重和包容多元意見（Jiang et al., 2022）。這種想法會讓個人感受到組織對其之重視，增強對工作的掌控感，故能保持積極正向的工作態度（Bashshur & Oc, 2015）。此外，發聲制度還具有工具性的價值，因為個人負面的情緒和看法可經由充分宣洩後被消弭（Allen, 2014; Alfayad & Arif, 2017）。

公部門相關研究較集中探討發聲的制度機會與工作滿意度之間的關係。像是 Kim（2002）的研究便發現，當地方公務機關的主管願意與下屬分享決策權，讓下屬在決策過程有發聲機會時，這種參與式管理（*participative management*）將有助於提升工作滿意度。此外，也有研究探討發聲行為與離職意願的關聯。像是 Lee 和

Whitford (2008) 針對美國聯邦公務員的研究顯示，當聯邦公務員自覺能提出工作建議，且表示對工作內容有所掌控時，他們的離職意願會降低。國內對於公部門發聲行為與工作滿意度的關聯尚缺乏相關文獻，唯傅凱若和郭庭宇 (2021) 針對我國公務人員沉默行為 (silence) 與工作滿意度的研究，與本研究較為相關。傅凱若和郭庭宇 (2021) 認為，不論是出於保護自己的理由，避免遭到事後報復或是被他人投以異樣眼光，又或是基於維護組織整體利益的考量，公務人員選擇沈默，不主動發聲提出建議或批評，和工作滿意度息息相關。他們發現，基於自保而保持沈默者通常會對工作感到不滿，相對地，若是為了維持組織運行而保持沈默，個人的工作滿意度較高。簡言之，此篇研究提供了間接證據支持，公務人員發聲行為傾向可能與工作滿意度有關，後續值得進一步探討，在同時考慮發聲行為傾向後，個人與組織配適度和工作滿意度之關聯性是否有變化。¹

參、研究設計

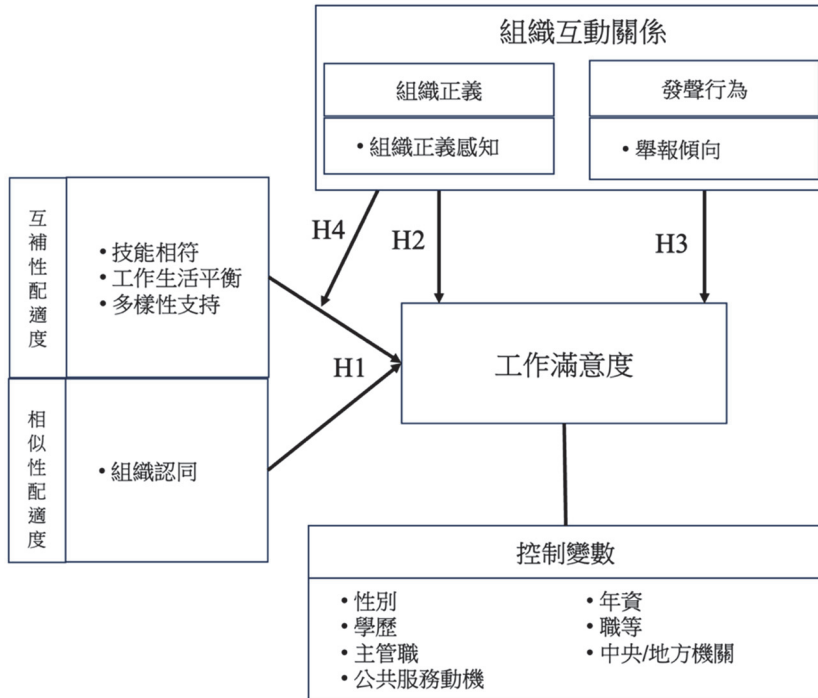
一、研究架構與假設

本文嘗試提出一個整合性的理論框架，以填補既有理論缺口。基本的主張是，配適度以及與組織互動關係會分別影響個人的工作滿意度，更重要的是，這兩者也會共同影響個人的工作滿意度，因此，當個人與組織之間的配適度較低時，個人感知到與組織互動關係可以抵銷因不配適而造成對工作之不滿。接下來，將說明本文要驗證的理論假設，研究架構詳見下圖 1：

¹ 理論上，發聲行為有可能扮演調節變數。但是，考慮到本文的變數測量主要是舉報傾向，也就是個人是否有發聲意願，而非是組織是否鼓勵或是支持發聲行為，更非個人是否對組織提出建言。加上，個人具備發聲意願不必然造成組織層面上的調整 (Bashshur & Oc, 2015)。是以，本文並未進一步檢驗發聲行為是否有調節效果。然，後續研究若有更多發聲行為的測量，或可考慮驗證其調節效果。

圖 1

研究架構圖



資料來源：作者自繪。

根據配適理論，當個人與工作環境的價值觀、規範和其他特性的配適程度越高，個人對工作越滿意。董祥開等人（2021）的研究已證實了兩者的關係存在我國公務體系。因此，延續董祥開等人（2021）的看法，本文合理假設：

假設 1：當公務人員與組織之間有較高的配適度時，工作滿意度會越高。

不同於董祥開等人（2021），本文另主張應考慮個人與組織互動關係和工作滿意度之關聯性，以檢驗何者與工作滿意度的關聯性較為明顯。首先，個人與組織互動品質，特別是「組織正義」以及「發聲行為」，和工作滿意度相關。依據前揭組織正義的理論以及經驗證據，當個人認為組織對待成員的方式是公平的，不論是工作安排和薪資獎勵的分配符合公平性，或是主管能毫無偏見地進行決策或評量工作績效，甚至是，主管和下屬的互動過程中能彼此尊重包容，都會使員工較滿意工作環境的不同面向。因此，本文合理推論出下列與組織正義相關的假設：

假設 2：當公務人員感知到較高的組織正義時，工作滿意度會越高。

至於發聲行為和工作滿意度的關係，因前述文獻均肯認發聲與否取決於個人和組織良好的互動關係。個人在提出建言後，不論是可免遭報復或是他人異樣眼光，又或是出於提升組織運作效能的親社會性考量，凡此都能造成正面積極的工作態度。再加上傅凱若和郭庭宇（2021）的經驗證據間接地證實了發聲傾向和工作滿意度呈現關聯，故本文預期，發聲行為和工作滿意度呈現正向關聯。² 另考慮發聲者通常都會以內部管道優先發聲，待內部管道無法解決問題，持續累積的不滿情緒才會促使他們訴諸外部管道（Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005）。本文合理推論：

假設 3：當公務人員越能從事發聲行為時，其工作滿意度會較高。

同時，本文也預期個人與組織互動品質和配適度之間存在交互作用。由於個人與組織間的互動關係可能會轉移個人對不配適的關注，尤其當組織管理者願意提供支持與協助，讓個人預期透過持續調整能改善不配適的現狀（Erdogan et al., 2004; Follmer et al., 2018），如此一來，即使個人當下意識到和組織不配適，仍可能對目前的工作環境感到滿意，或至少不會討厭。然而，並非所有個人和組織不配適的情況都有改變的可能。相似性配適度與個人價值觀和身份認同有關，較難以組織管理策略和手段做調整；互補性配適度，如「需求—能力配適度」和「需要—供給配適度」，則較容易透過管理策略轉變不配適的情況（Guan et al., 2021）。加上，在討論個人組織不配適（misfit）時，通常聚焦於互補性配適度（Chi et al., 2020），故後續將著重說明互補性配適度和組織正義的交互作用效果。

組織正義感知會提供額外的訊息，左右個人對其與組織互動關係的判斷，改變互補性配適度對工作滿意度的影響。首先，感知到組織中的互動正義能讓個人意識到自己受到組織的重視，而非遭受差別待遇（treatment discrepancy）（Lennard et al., 2022）。基於社會交換理論，當個人從組織中滿足社會性需求後，會促使其提升對組織的情感性承諾（affective commitment）作為回報（Cohen-Charash &

² 在既有資料的限制下，本文無法確定發聲行為和工作滿意度的因果關係，也不否認有因果倒置的可能性。但本文希望能至少先確定發聲行為與工作滿意度之間存在某種關聯，而具體的因果關係留待後續研究驗證。

Spector, 2001)。相反地，當個人感受到組織中的不公平的對待時，就可能基於組織違背了互惠原則，採取職場偏差行為（deviant workplace behavior）表達不滿（Shaheen et al., 2017）。因此，即使個人的工作能力符合要求，如果對組織的正義感知較低，仍可能會對工作內容與環境給予較低評價。

其次，當個人對組織中的程序和分配正義有較高感知時，他們會傾向將和組織互動所獲得的正負面回饋都歸咎於自己，因為他們認為組織已經善盡其道德義務（Brockner et al., 2003）。換言之，對於個人能力無法滿足工作要求者，當他們試圖尋找不配適的原因時，若認為組織會根據公平原則調整工作內容和獎勵，他們就比較傾向把不配適原因歸咎於自己而非組織，因此不會對組織產生負面評價。即使組織是造成不配適的主因，像是公部門因組織改革而提高工作要求或刪減相關福利，只要提供必要的資訊，闡明組織改革的合理性和正當性以強化程序正義，即便個人承受心理壓力，仍能維持公共服務動機，終至降低不配適感（Teo et al., 2016）。而面臨預算經費刪減（cutback）時，在理解資源的重新分配遵循公平（equity）或是平等（equality）原則後，受影響之公務人員的反彈力道也會減弱（Van Der Voet, 2021）。因此，本文合理推論：

假設 4：互補性配適度和組織正義對工作滿意度有交互作用的效果。

二、資料來源

本文以 2022 年考試院公開發布的問卷調查—「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」作為主要資料來源。該調查希望採取循證的方式了解公務人員職業發展的需求，以便制定相應的人力資源管理策略。調查對象是國內任職於中央和地方政府機關的公務人員，以機關、性別和官等變數建立抽樣架構後，共寄出 8,800 份線上問卷，最終回收 3,661 份，問卷回收率為 41.6%（董祥開等人，2021）。³ 在排除掉 221 位部分填答的樣本後，本文分

³ 比較回收的 3,661 份問卷受訪者和民國 104 年考試院提供之母體資料，儘管在任職機關別（中央/地方機關）、性別以及官等的比例分佈上有顯著差異（ $p < 0.05$ ），但實際樣本比例和依母體比例計算之期望值比例差距均未超過正負 0.028，因此，該份資料仍具一定代表性（陳敦源等人，2016）。另感謝匿名審查人提醒，因本文分析之間卷樣本頗大，故研究結果應具相當的推論性。

析的樣本數量為 3,440 份。

三、變數測量

本研究的依變數是工作滿意度，參考董祥開等人（2021）將「陞遷滿意度」和「整體工作滿意度」納入考量。鑑於「整體工作滿意度」僅涵蓋受試者對工作內容的主觀評價，而「陞遷滿意度」側重在升遷制度的看法，較缺少對組織文化與環境的整體評價，故本文也將「綜整工作滿意度」納入分析。「綜整工作滿意度」主要包括對工作場合硬體設施、薪資、主管領導風格和工作風氣等方面的評估。在通過構面效度（construct validity）檢定及內部一致性檢驗後，⁴ 顯示由問卷中相關的 4 道題目衡量「綜整工作滿意度」有其效度以及信度（Cronbach's $\alpha=0.76$ ），故將此 4 題得分總和取平均以呈現個人的「綜整工作滿意度」。問卷題目採用李克特（Likert）六點尺度評分，從「非常不同意」至「非常同意」分別為 1 至 6 分。

本文的自變數包括三大部份：個人—組織配適度、組織正義以及發聲行為。依循董祥開等人（2021）的操作化，個人—組織配適度分成互補性和相似性配適度，在互補性配適度方面，以「技能相符」代表需求—能力配適度，而「工作生活平衡」和「多樣性支持」則用來衡量需要—供給配適度。至於相似性配適度則保留

⁴ 本文對「綜整滿意度」、「組織正義感知」以及「舉報傾向」等變數組成的測量模型（measurement model）進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, 以下簡稱 CFA），以確認其有信度及收斂效度（convergent validity）與區辨效度（discriminant validity）（Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2019）。詳細的模型結果，請參見附錄 A。首先，分析結果指出，整體模型的卡方值達統計顯著水準，「比較性配適度指標」（comparative fit index, 以下簡稱 CFI）和「Tucker-Lewis 指標」（Tucker-Lewis index, 以下簡稱 TLI）的數值均高於 0.90，「平均近似誤差均方根」（root mean square error of approximation, 以下簡稱 RMSEA）的數值則低於 0.08，顯示該測量模型具有良好的模型配適度（fitness）（Hu & Bentler, 1999）。其次，「綜整工作滿意度」中各題項的「標準化因素負荷量」（standardized factor loading）均高於 0.5 且達統計顯著水準，且「平均變異數萃取量」（average variance extracted, 以下簡稱 AVE）的數值為 0.55，高於常見門檻標準 0.5，顯示該構面具有收斂效度。最後，綜整工作滿意度和組織正義感知的相關係數為 0.76，雖略高於綜整工作滿意度 AVE 值的平方根（0.74），但低於組織正義感知 AVE 值的平方根（0.810）。而綜整工作滿意度和舉報傾向的相關係數為 0.23，較綜整工作滿意度 AVE 值的平方根以及舉報傾向 AVE 值的平方根（0.745）都來得低，顯示各構面間具備區辨效度。

「組織認同」，⁵ 因董祥開等人（2021）發現「創新動能契合」之影響未達統計顯著水準，故予以剔除。上述每個變數均以 3 道問題構成，在將反向題轉向後，分別加總分數並取平均。各變數均通過內部一致性之檢驗標準（Cronbach's alpha > 0.70），唯有工作生活平衡的內部一致性稍低（Cronbach's alpha=0.641）。

其次，本文自組織正義的文獻和問卷中綜整出與組織正義感知相應的 6 道題項。受試者須根據題項所列之組織正義相關敘述表達其同意程度。經過構面效度和內部一致性檢定後，結果顯示，由 6 道題目所測量的組織正義感知具備構面效度和信度（Cronbach's alpha=0.86），⁶ 故後續會以受試者在此 6 道題的平均得分衡量個人的組織正義感知的程度。

最後，針對眾多發聲行為的一種樣態—員工舉報組織內部非法或不當行為（Mowbray et al., 2015; Morrison, 2023）。在此問卷中，共有 6 道題目詢問受試者舉報所屬單位發生弊端或是有不法情事的傾向。在進行構面效度檢定時，有先將不符合效度檢定標準的 2 道題項予以剔除，⁷ 此後，再就保留的 4 道題目進行構面效度和內部一致性檢定，結果顯示這 4 道題在測量「舉報傾向」具備良好的構面效度及信度（Cronbach's alpha=0.88），⁸ 因此，舉報傾向的測量便是受試者在此 4 題的平均得分。

最後，本文將公共服務動機及個人基本特質納入控制變數，包括性別、年資、職等、學歷、現任主管/非主管職以及中央/地方機關等。各變數的問卷題目和排除

⁵ 必須說明的是，雖然過去有研究指出，相似性配適度與組織認同存在高度正相關的關係（van Vianen et al., 2011），仍有論者主張，兩者應是不同理論構面。惟本文旨在與董祥開等人（2021）的文章進行對話和比較，且問卷中無其他變數選擇，故採取此一操作化方式。後續研究應考量採用其他操作化與測量方式，像是價值一致性（value congruence）（Wright & Pandey, 2008）或是任務契合度（mission match）（Ahn, 2022）等，更為合宜。

⁶ 組織正義感知中個別題項的標準化因素負荷量均高於 0.5，AVE 值為 0.56，顯示該構面具有收斂效度。組織正義感和與舉報傾向的相關係數為 0.29，均低於組織正義感知和舉報傾向的 AVE 數值，顯示該構面具有區辨效度。

⁷ 在舉報傾向構面中，「35. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）」的因素負荷量只有 0.12，故予以排除。而「34. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）」的因素負荷量雖有 0.68，但將此題納入後，RMSEA 高於 0.08，故將此題刪除。

⁸ 舉報傾向保留的 4 道題，其標準化因素負荷量均高於 0.5，AVE 值為 0.66 高於常見門檻標準 0.5，故該構面具有收斂效度。

遺漏值後的描述性統計請見表 1，依變項與主要自變項之相關性分析，請參閱附錄 B。

表 1

研究變數對應之問卷題目及描述統計

變數名稱		問卷題號和敘述	N	平均數	標準差	最大值	最小值
綜整滿意度	52	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	3,440	4.02	1.13	6	1
	53	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3,440	3.69	1.23	6	1
	54	整體來說，我很滿意目前機關的領導風格	3,440	3.82	1.23	6	1
	55	整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	3,440	4.12	1.17	6	1
	56	整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	3,440	4.04	1.17	6	1
		平均（Cronbach's alpha=0.757）	3,440	4.00	0.90	6	1
整體滿意度	57	整體來說，我很滿意我目前的工作	3,440	4.26	1.00	6	1
陞遷滿意度	53	整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3,440	3.69	1.23	6	1
個人組織配適度							
技能相符	1	我的才能可以在工作上得到發揮	3,440	4.61	0.94	6	1
	2	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	3,440	4.48	0.92	6	1
	4	我的工作績效能夠獲得主管肯定	3,440	4.62	0.94	6	1
		平均（Cronbach's alpha=0.597）	3,440	4.57	0.69	6	1
工作生活平衡	14	我的工作使得我沒有時間陪家人（反向題）	3,440	3.54	1.27	6	1
	15	為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修（反向題）	3,440	3.50	1.29	6	1
	17	我的工作負荷量是合理的	3,440	3.95	1.20	6	1
		平均（Cronbach's alpha=0.641）	3,440	3.66	0.96	6	1
多樣性支持	78	我的機關很重視工作場域的多樣性	3,440	4.23	0.99	6	1
	79	我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性	3,440	4.01	1.01	6	1
	80	我的主管與不同背景的員工都相處得宜	3,440	4.36	1.05	6	1
		平均（Cronbach's alpha= 0.786）	3,440	4.20	0.85	6	1
組織認同	74	我認為我的機關中其他同仁皆有很強的向心力	3,440	3.97	1.09	6	1
	75	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	3,440	4.41	1.02	6	1
	76	我以身為我的機關的一份子為榮	3,440	4.52	0.96	6	1
		平均（Cronbach's alpha=0.744）	3,440	4.30	0.83	6	1

表 1 (續)

變數名稱	問卷題號和敘述		N	平均數	標準差	最大值	最小值
組織正義							
組織正義 感知	81	我認為機關的工作指派與分工很合理	3,440	3.67	1.18	6	1
	82	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	3,440	4.01	1.13	6	1
	83	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	3,440	4.19	1.02	6	1
	5	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	3,440	4.21	1.12	6	1
	77	我認為我的機關的績效評量程序很適當	3,440	3.93	1.08	6	1
	22	我很信任我的主管	3,440	4.42	1.09	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.860）		3,440	4.07	0.85	6	1
發聲行為							
舉報傾向	30	若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發	3,440	3.68	1.11	6	1
	31	若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發	3,440	4.09	1.09	6	1
	32	若我的單位出現「貪污」的情形，我會進行舉發	3,440	4.43	1.10	6	1
	33	若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發	3,440	4.26	1.10	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.885）		3,440	4.11	0.95	6	1
控制變數							
公共服務 動機	10	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	3,440	4.93	0.82	6	1
	11	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。（反向題）	3,440	4.35	1.15	6	1
	12	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	3,440	5.03	0.75	6	1
	13	我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。	3,440	4.98	0.86	6	1
	平均（Cronbach's alpha=0.563）		3,440	4.82	0.60	6	1
年資			3,440	10.2	9.53	46	0
職等			3,440	6.45	2.00	13	1
變數名稱	類別		樣本數			百分比	
性別	男性		1,493			43.4%	
	女性		1,947			56.6%	
學歷	高中及以下		622			18.1%	
	大學		1,704			49.5%	
	研究所及以上		1,114			32.4%	
主管職	主管職		770			22.4%	
	非主管職		2,670			77.6%	
機關	中央		1,663			48.3%	
	地方		1,777			51.7%	

資料來源：作者自繪。

必須說明的是，本文的經驗資料均來自於同一來源，可能存在同源偏差（common source bias）或是共同方法變異（common method variance）的問題（Favero & Bullock, 2015; Jakobsen & Jensen, 2015; Podsakoff et al., 2024）。採用常見 Harman's 單因子檢驗後，單因子僅能解釋不到 30% 的變異，顯示同源偏差的情況並不嚴重。此外，問卷中有穿插反向題，也能緩解同源偏差的疑慮（Podsakoff et al., 2024）。

肆、研究結果與討論

本文將「綜整工作滿意度」、「整體工作滿意度」和「陞遷滿意度」視為連續變數，以最小平方方法（Ordinary Least Square, 以下簡稱 OLS）估計多元迴歸模型。⁹ 統計分析將先呈現自變數的主要效果（main effect），後探討組織正義和互補性配適度之間的交互作用，並以交互作用圖（interaction plot）呈現交互作用效果，而有關交互作用統計數據請參見附錄 C。

根據表 2 結果，不論是哪種工作滿意度，整體統計模型均達統計顯著水準，說明整體模型具有一定解釋力。另外，Adjusted R^2 也顯示整體模型能解釋一定程度依變數的變異情形，其中，陞遷滿意度模型的解釋力較低（Adjusted $R^2=0.358$ ）而綜整工作滿意度（Adjusted $R^2=0.612$ ）和整體工作滿意度（Adjusted $R^2=0.522$ ）較高。

就個別變數來說，在控制其他變數後，個人與組織配適度仍和工作滿意度呈現相關性。在互補性配適度方面，技能相符和整體工作滿意度呈現顯著的正向關係（ $\beta=.244, p<0.01$ ），工作生活平衡也有類似的情況（ $\beta=.160, p<0.01$ ）。但陞遷滿意度和技能相符（ $\beta=-.085, p<0.01$ ）以及多樣性支持（ $\beta=-.083, p<0.1$ ）則呈現顯著負相關。對綜整工作滿意度而言，多樣性支持（ $\beta=.091, p<0.01$ ）以及工作生活平衡（ $\beta=.071, p<0.01$ ）都呈現顯著正相關。在相似性配適度方面，組織認同和綜整工作滿意度（ $\beta=.235, p<0.01$ ）以及整體工作滿意度（ $\beta=.277, p<0.01$ ）之間的正向關聯都達統計顯著水準。是以，本研究僅部分再現（replicate）董祥開等

⁹ 本文有額外執行有序勝算對數模型（Ordered Logit model）的穩健性分析，結果與 OLS 一致。斟酌模型解釋能力和複雜程度，選擇在此匯報多元迴歸模型，便於讀者理解和解讀統計結果。有興趣比較不同模型設定的讀者可向通訊作者索取分析結果。

人（2021）的結果。除了有變數變成不顯著外，值得一提的是，在納入更多變數後，陞遷滿意度和技能相符以及多樣性支持之間的關聯性由正向轉變為負向。此負向關係可能源於工作投入和組織獎勵間的落差。根據問卷題項，技能相符較高者自認能夠勝任工作要求且能夠獲得主管肯定，但他們可能已意識到年資或是性別等因素才是決定陞遷的關鍵，而非工作投入和表現（黃煥榮、方凱弘，2013；陳敦源等人，2022）。申言之，當個人投入工作卻無法獲得相應獎勵時，便會產生不滿。簡言之，經驗證據僅部分支持研究假設 1。

表 2

個人組織配適度、組織正義、發聲行為與工作滿意度之多元迴歸模型

	綜整 工作滿意度	整體工作 滿意度	陞遷 滿意度
互補性配適度			
技能相符	-0.006	0.244***	-0.085***
	(0.017)	(0.021)	(0.031)
工作生活平衡	0.071***	0.160***	0.023
	(0.011)	(0.013)	(0.019)
多樣性支持	0.091***	0.024	-0.083***
	(0.017)	(0.021)	(0.030)
相似性配適度			
組織認同	0.235***	0.277***	-0.026
	(0.017)	(0.021)	(0.030)
組織正義感知	0.551***	0.429***	0.940***
	(0.019)	(0.024)	(0.034)
舉報傾向	-0.003	-0.039***	0.011
	(0.011)	(0.013)	(0.019)
性別（對照組：女性）			
男性	-0.053***	0.011	-0.059*
	(0.020)	(0.025)	(0.035)
教育程度（對照組：大學學歷）			
研究所及以上	-0.028	-0.006	-0.079*
	(0.023)	(0.029)	(0.041)
高中及以下	0.036	0.090***	0.029
	(0.028)	(0.035)	(0.050)

表 2（續）

	綜整 工作滿意度	整體工作 滿意度	陞遷 滿意度
現任主管職與否（對照組：非主管職）			
主管職	0.022	0.028	0.171***
	(0.026)	(0.032)	(0.046)
年資	-0.002**	0.000	-0.008***
	(0.001)	(0.001)	(0.002)
職等	0.042***	0.007	0.061***
	(0.006)	(0.007)	(0.011)
機關（對照組：地方機關）			
中央機關	-0.031	0.041	-0.100***
	(0.020)	(0.025)	(0.036)
公共服務動機	-0.065***	-0.042*	-0.119***
	(0.018)	(0.022)	(0.032)
常數項	0.248***	-0.201*	0.899***
	(0.096)	(0.118)	(0.169)
N	3,440	3,440	3,440
R ²	0.613	0.524	0.361
Adjusted R ²	0.612	0.522	0.358
F Statistic (<i>d.f.</i> = 14; 3425)	387.938***	269.279***	138.008***

Note: 1.* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; 2. 括號內為標準誤。

資料來源：作者自繪。

那麼，個人與組織互動經驗和工作滿意度之間是否存在關連呢？由表 2 可知，組織正義與工作滿意度多數均呈現統計上顯著的正向關係。在其他條件不變的情況下，當組織正義感知每提升 1 個單位時，綜整工作滿意度、整體工作滿意度和陞遷滿意度會分別提升 0.551、0.429 和 0.940 個單位。因此，當個人認為工作指派與分工越合理、機關績效評量程序越適當，或是個人越信任自己的主管時，此種組織正義感知的提升，將會提高綜整工作滿意度、整體工作滿意度和陞遷滿意度。這樣的結果支持假設二。

發聲行為和工作滿意度之間的關係與預期不盡相同。具體而言，舉報傾向與綜整工作滿意度呈現負相關，舉報傾向和陞遷工作滿意度則呈現正相關，兩者均未達統計顯著水準。而舉報傾向與整體工作滿意度呈現顯著的負相關（ $\beta = -.039$ ， p

<0.01)。此結果顯示，若在發現單位內部有非法或是不道德的行為時會選擇發聲的公務人員，他們較不滿意整體工作內容。對於有發聲傾向的公務人員而言，強烈的發聲動機有可能源自公務體系運作中累積的不滿，這也導致其工作滿意度較低。另一方面，雖然永業制及依法行政的制度保障能降低舉報弊端後的負面後果，但如前所述，發聲行為可能挑戰既有組織運作現況，而當所提建議未被採納或是認真考慮時，反而會加深發聲者的挫折感，降低整體工作滿意度（Bashshur & Oc, 2015）。惟該份問卷中僅測量個人舉報傾向，並未詢問實際舉報行為及過往經驗，故較難斷定兩變數間實際的因果機制為何。

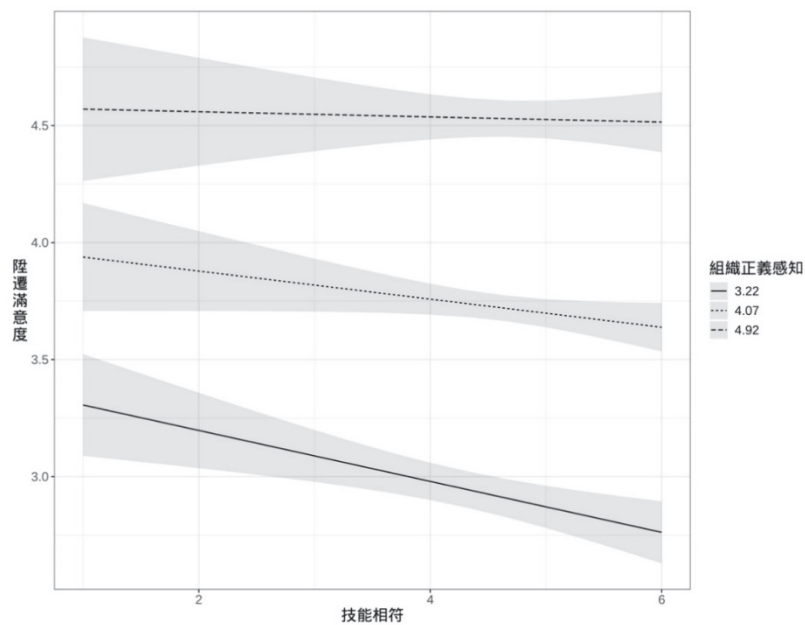
最後，本研究主張的交互作用得到經驗證據支持。就綜整工作滿意度而言，組織正義和技能相符（ $\beta=.012$ ）以及多樣性支持（ $\beta=.014$ ）的交互作用效果為正向，組織正義和工作生活平衡的交互作用向效果為負向（ $\beta=-.003$ ），均未達統計顯著水準。在陞遷滿意度方面，技能相符（ $\beta=.057$ ， $p<0.01$ ）和多样性支持（ $\beta=.050$ ， $p<0.01$ ）的交互作用則有達統計顯著水準。

利用組織正義感知的平均值及平均值加減一個標準差區分高、中、低三組後，本文繪製交互作用圖，以理解交互作用效果。如圖 2 所示，陞遷滿意度和技能相符的線性關係在不同組織正義感知的組別間斜率不同，顯示組織正義感知具調節效果。具體來說，組織正義感知的低分組（即平均分數減一個標準差，3.23），技能相符程度提高會明顯降低陞遷滿意度。而組織正義感知高分組（即平均分數加一個標準差，4.92）則無此趨勢。同樣地，組織正義感知也調節多樣化支持和陞遷工作滿意度的關係。此發現意謂著，組織正義感知減緩了互補性配適度—技能相符和多样性支持一對陞遷滿意度的負面影響。

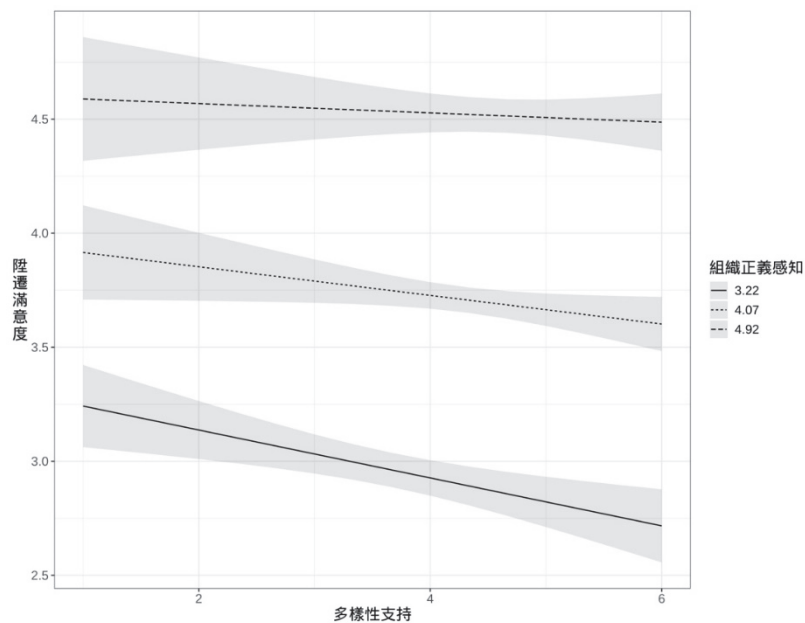
圖 2

互補性配適度和組織正義的交互作用對陞遷滿意度之影響

(a) 技能相符和組織正義



(b) 多樣性支持和組織正義



資料來源：作者自繪。

在整體滿意度方面，組織正義和技能相符 ($\beta = -.059, p < 0.01$)、工作生活平衡 ($\beta = -.042, p < 0.01$)，以及多樣性支持 ($\beta = -.029, p < 0.05$) 的交互作用效果均達統計顯著水準。如圖 3 所示，區分組織感知正義高低組別後，互補性配適度和整體工作滿意度呈現不同斜率的線性關係。當互補性配適度較低時，不論是技能相符、工作生活平衡或是多樣性支持，感知到較高程度組織正義的個人整體工作滿意較高。隨著技能相符和工作生活平衡的提升，不論組織正義程度高低，個人整體工作滿意程度也同步提升，且組織正義感知程度較低的組別上升較快。唯多樣性支持的提升，組織正義感知較高的群體整體工作滿意度呈現微幅下降。因此，互補性配適度的提高，不同組織正義感知群體的整體工作滿意度差距縮小，意謂者互補性配適度的正面效果並未因組織正義感知的提升而擴大，反而縮小。

圖 3

互補性配適度和組織正義的交互作用對整體工作滿意度之影響

(a) 技能相符和組織正義

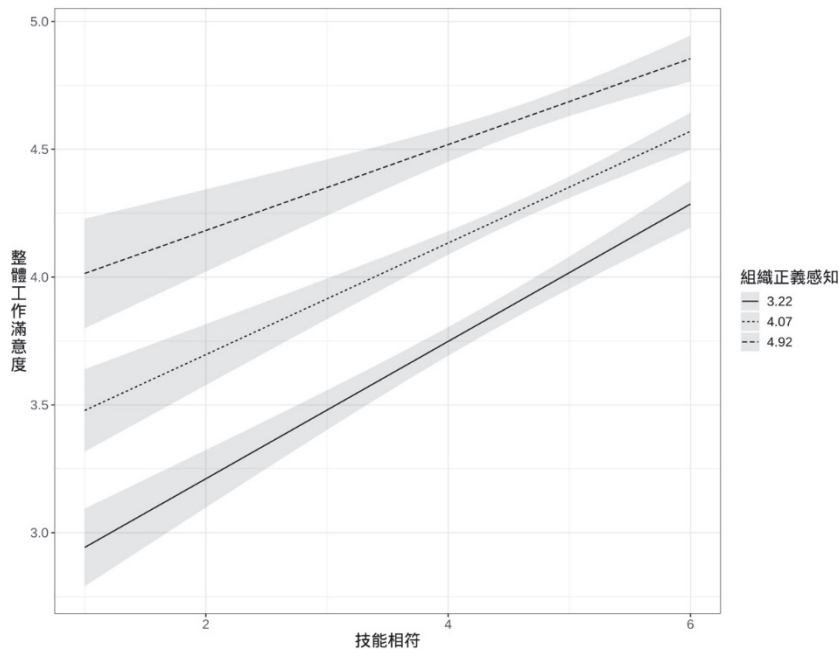
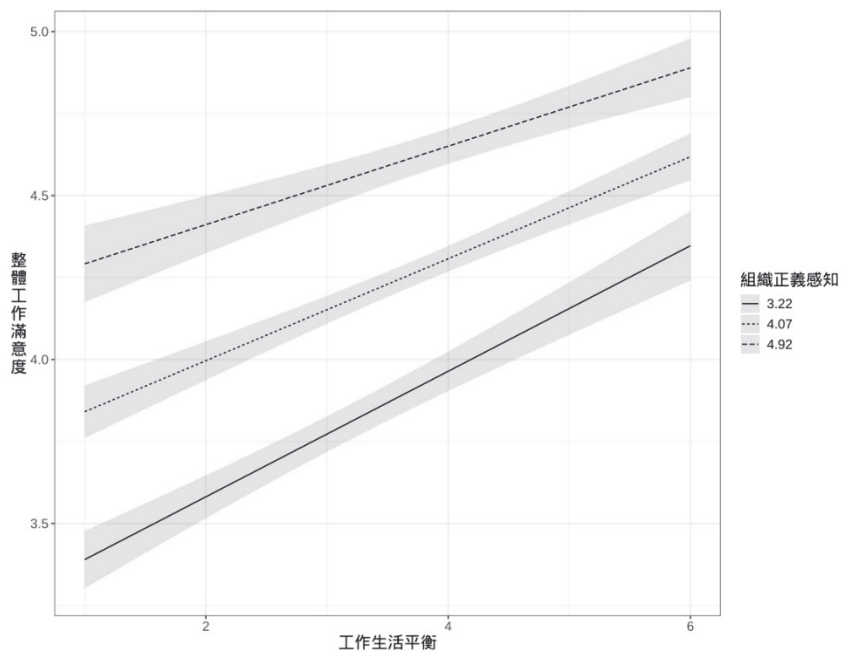
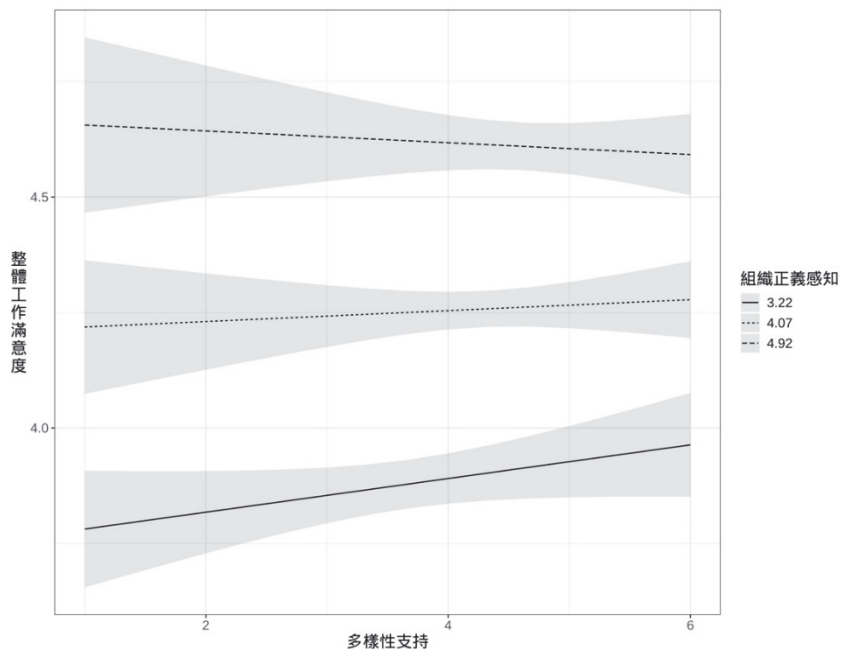


圖 3（續）

（b）工作生活平衡和組織正義



（c）多樣性支持和組織正義



資料來源：作者自繪。

伍、結論

在考量個人與組織的互動關係後，像是組織正義以及發聲行為傾向，個人—組織配適度和工作滿意度的關係是否改變呢？根據過去的研究，本文主張，個人的工作滿意度不僅和個人與組織的配適度及互動關係有關，同時，在個人與組織的配適度較低時，良好的互動關係可以抵銷低配適度所導致工作不滿意的情況。利用考試院所公佈的問卷調查資料進行量化分析，證實了上述理論主張（表 3）。首先，本文部分重現了董祥開等人（2021）的結果，即個人特質和組織特性「合得來」和工作滿意度呈現正向關聯，然而這種關連並不如預期穩健，會隨工作滿意度測量方式的影響而改變。具體而言，在互補性配適度部分，當公務人員的才能可以在工作上得到發揮時，整體工作滿意度較高；當公務人員在參加與工作相關的訓練與進修之餘，仍然可以陪伴家人，這種較高程度的工作生活平衡使得他們對於整體工作內容、制度和組織環境等方面感到滿意；此外，當機關內願意鼓勵和包容工作場域的多樣性，公務人員對於工作組織制度的滿意程度越高。在相似性配適度部分，當公務人員高度認同所屬機關，並以身為該機關的一份子為榮時，較滿意整體工作內容以及制度和組織環境。較意外的是，當公務人員自認其才能可以在工作上發揮時，反而可能對陞遷制度感到不滿。猜測其原因或許與我國公務人員陞遷仍取決於年資或是性別等因素的影響，而非單純考量個人工作能力有關（黃煥榮、方凱弘，2013；陳敦源等人，2022）。是以，即便個人自覺能夠勝任目前的工作，甚或獲得主管肯定，但因認知到憑藉自身工作能力和表現未必能爭取到陞遷機會，故有可能會產生失落感，對陞遷有所不滿。

表 3

研究假設驗證結果

研究假設	驗證結果
假設 1：當公務人員與組織之間有較高配適度時，工作滿意度越高。	部分成立
假設 2：當公務人員感知到較高的組織正義時，工作滿意度會越高。	成立
假設 3：當公務人員越能從事發聲行為時，其工作滿意度會較高。	部分成立
假設 4：互補性配適度和組織正義對工作滿意度有交互作用的效果。	部分成立

資料來源：本研究自行整理。

其次，反映個人和組織互動關係的組織正義感知程度越高，個人對工作的滿意度越高，且這種關聯性相對穩定。當公務人員認為所屬機關的工作指派與分工越合理，或是績效評量程序合理公平，又或是較信任主管時，在工作各面向都會顯示出較為滿意的評價。此一結果大抵呼應了過往文獻的發現（Choi, 2011; Ko & Hur, 2014; 呂佳螢, 2013），也再次凸顯組織正義的重要性。在發聲行為方面，本文發現，當公務人員具備舉發機關內的不當行為的傾向時，他們對於整體工作內容較為不滿。可能的解釋是，這些具有發聲傾向的公務人員，或許在日常公務機關的運作上已觀察並累積諸多不滿或是負面情緒，故有迫切的發聲動機。此外，個人在針對特定議題發聲後，組織及其成員後續如何回應也是可能的解釋原因。對於有發聲意願的個人，在發聲後若沒有獲得妥善的回應，甚或遭到不當對待，有可能產生挫折感。常此以往，就可能會呼應傅凱若和郭庭宇（2021）的發現，若公務人員擔心發聲後會受到報復，他們會轉而選擇保持沈默，這也將降低工作滿意度。唯本次考試院的問卷為橫斷面資料，且未蒐集更多與發聲行為相關的變數，故發聲行為傾向和工作滿意度間確切的因果關係，尚留待後續研究驗證。

本研究針對組織正義的調節效果有兩個主要發現。首先，當互補性配適度和整體工作滿意度呈現正相關時，配適度較低者若感知組織正義程度較高，對於整體工作內容評價較正面。隨著互補性配適度提升，組織正義感知較低者的整體工作滿意度，相比於組織正義感知較高者，有較大的上升幅度。其次，當互補性配適度和陞遷滿意度呈現負相關，組織正義感知可緩衝此負面影響，使得組織正義感知較高者的陞遷滿意度不會顯著下降。

本文結果具有重要的學術與實務意涵。理論上，雖有研究探討配適度、組織正義、發聲行為和工作滿意度的關係，但對這些變數的相對影響及交互作用的探討仍不足。又，配適度理論隱含有個人與組織互動的觀點（Oh et al, 2014; van Vianen, 2018; Wang & Brower, 2019），過往卻侷限在探討特質相似或互補而忽略互動經驗與品質，可能錯估「合得來」的實際效果，尤其在華人組織中，關係好壞對工作態度與行為至關重要（Chen & Chen, 2004; Cheung et al., 2009）。建立在社會交換理論以及歸因理論的基礎之上，本文試圖主張，組織互動關係會調節配適度對於工作滿意度的影響（如圖 1 所示）。在將配適度和互動關係的變數同時納入統計模型後，不僅驗證了個人與組織互動關係的相對重要性及其對配適度和工作滿意度的調節效果，回應學界希望持續探究配適度理論適用邊界（boundary）的需求（Kristof-Brown et al., 2023），更修正並補充了既有理論主張。Erdogan 等人（2004）主張，

領導成員的良好關係會完全抵銷配適度對工作滿意度的正向效果，然而，在本研究中，不論組織正義感知程度如何，互補性配適度和整體工作滿意度均呈現正相關，其中，對組織正義感知較低者，影響程度較為明顯。因此，在華人組織中，組織正義感知和互補性配適度似有加乘效果。另外，組織正義感知在陞遷滿意度方面則扮演了雙因子理論中的保健因子，高組織正義感知能緩衝互補性配適度升高對陞遷滿意度的負面影響。是以，後續研究應繼續以公務人員為研究對象，檢驗其他組織與個人互動變數是否對於工作態度具有調節效果，更可進一步探究組織與個人配適度、互動關係品質和組織行為（如組織公民行為）之間的關聯。此外，本文並未進一步檢驗組織正義感知的調節效果係透過何種機制發揮作用，未來研究也可進一步檢驗，該效應究竟反映了社會交換理論所強調之互惠原則，抑或是源自於個人的心理歸因過程。

其次，使用了與董祥開等人（2021）相同的問卷資料，欲再次檢視「合得來」是否重要的理論命題，但在納入了組織正義和發聲行為等變數，本研究得到與之略有不同的發現。我們同意董祥開等人（2021）有關「合得來」重要性的主張，但須強調此主張是有條件性的，即「合得來」的重要性取決於個人與組織互動的品質。如此，使得我們更加了解影響我國公務人員工作滿意度的關鍵因素為何。又，考量個人與組織互動關係後，互補性配適度和陞遷滿意度的關係由正向變為負向。此一差異或可歸咎於統計模型的不同，但也反映了近期研究指出個人與組織的配適未必與工作滿意度有正向關聯（Lambert et al., 2020），故有必要重新檢視個人與組織配適和工作態度之間的細微關係和因果機制。

最後，本文能提供的實務意涵是，除了進行制度改革提升配適度外，公務機關管理者也應該要善用各式管理手段有效提升組織正義感知，以確保工作滿意度。像是在人事制度未能更動前，加強組織正義，包括公平的獎懲分配、建立尊重多樣性的工作環境，以及促進主管與下屬的良善互動等，應可提升重視雙向溝通年輕 Z 世代的工作滿意度，減緩離職率漸增之趨勢。此外，面對多元複雜的新興治理課題，我國公務體系將面臨財政或是組織上的變動，在執行各項調整時，恐將影響個人與組織的配適程度。確保組織正義的維持和實踐也將能有效緩解負面情緒的產生，維護公務體系的有效運作。

本文雖得到經驗證據的支持，但仍面臨一些限制。首先，橫斷面資料無法確認變數間的因果關係。其次，本文也無法呈現個人組織配適度、組織正義和工作滿意度之間的動態發展。舉例而言，新進公務人員可能一開始會感受到不配適，但隨時

間累積良好的組織互動經驗，先前不配適的感受可能會消失，工作滿意度也可能提升。由於目前缺乏長期追蹤資料，期待考試院或相關單位能持續蒐集和公開相關資料，以利學術和實務界釐清個人組織配適度及其他因素對工作滿意度的影響。最後，在配適度的變數測量上，本文以受試者主觀評估為主，未來若能分別測量主管與下屬的價值偏好和特質，將有助於確認兩者契合程度對工作滿意度的影響，亦可降低同源誤差的潛在影響。

參考文獻

- 余舜基（2016）。組織正義、工作滿意度與工作績效關係之研究——以臺灣光電產業為例。《社會研究學報》，2（2），101-120。[Yu, S.-C. (2016). The relationship among organizational justice, job satisfaction, and job performance—A case study of Taiwan's optoelectronics industry employees. *Journal of Social Sciences Studies*, 2(2), 101-120.]
- 吳宗憲（2012）。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人／組織配適度作為調節變項。《公共行政學報》，（43），91-126。[Wu, C.-H. (2012). An empirical study of impact of PSM on work satisfaction and willingness to exert effort in Tainan City Government: Person/organization fit as a moderating variable. *Journal of Public Administration*, (43), 91-126.]
- 呂佳瑩（2013）。組織權力、組織透明度與組織正義和政府績效之影響性研究。《文官制度季刊》，5（2），93-120。[Lu, C.-Y. (2013). A study of the relationships among organizational power, organizational transparency, organizational justice and performance of government: A case study of the TGBS II, 2012. *Journal of Civil Service*, 5(2), 93-120.]
- 張鎧如、陳敦源、簡鈺瑋、李仲彬（2015）。探索臺灣公務人員工作績效之影響因素：能力、動機與機會的整合觀點。《東吳政治學報》，33（4），1-71。[Chang, K.-J., Chen, D.-Y., Chien, Y.-C., & Lee, C.-P. (2015). Exploring work performance of public employees in Taiwan: A compound perspective of capacity, willingness, and opportunity. *Soochow Journal of Political Science*, 33(4), 1-71.]
- 莊璦嘉、蘇弘文（2005）。主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討。《人力資源管理學報》，5（1），1-27。[Chuang, A.-C., & Su, H.-W. (2005). Perceived

- fit: Trait and environmental antecedents and job attitude consequences. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-27.]
- 陳敦源、張鎧茹、董祥開、陳揚中（2016）。從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃。考試院。[Chen, D.-Y., Chang, K.-J., Dong, H.-K., & Chen, Y.-C. (2016). *Building motivation-oriented public service through evidence-based human resource management: An exploratory study of civil servants' career development model*. The Examination Yuan.]
- 陳敦源、簡鈺珪、李仲彬、張鎧如、陳玉豐、林錦鈺（2022）。性別對公務人員陞遷發展之影響：一項運用人事資料庫的縱貫性研究。文官制度季刊，14（1），65-108。[Chen, D.-Y., Chien, Y.-C., Lee, C.-P., Chang, K.-J., Chen, Y.-F., & Lin, C.-Y. (2022). The influence of gender on civil servants' career development: A longitudinal civil service personnel database analysis. *Journal of Civil Service*, 14(1), 65-108.]
- 傅凱若、郭庭宇（2021）。公務人員為何沉默？公部門權力距離與員工沉默行為對工作滿意度之影響。文官制度季刊，13（1），35-66。[Fu, K.-J., & Kuo, T.-Y. (2021). Why are civil servants silent? Exploring the influence of power distance and employees' silent behavior on job satisfaction in the public sector. *Journal of Civil Service*, 13(1), 35-66.]
- 游子正、董祥開（2020）。公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析。文官制度季刊，12（3），45-86。[Yu, T.-C., & Dong, H.-K. (2020). Factors of influencing civil servants' job turnover intention. *Journal of Civil Service*, 12(3), 45-86.]
- 黃煥榮、方凱弘（2013）。台灣文官人力資本、生涯選擇及目標與陞遷狀況的性別差異：以 2008 年台灣文官調查為例。台灣政治學刊，17（2），231-282。[Huang, H.-J., & Fang, K.-H. (2013). Taiwanese civil servants' gender differences in human capital, job choice/career goal, and career advancement: A case of the TGBS, 2008. *Taiwan Political Science Review*, 17(2), 231-282.]
- 董祥開、張鎧如、陳敦源、陳揚中（2021）。「合得來」重要嗎？公務人員個人組織配適度對工作滿意度之影響。社會科學論叢，15（1），45-84。[Dong, H.-K., Chang, K.-J., Chen, D.-Y., & Chen, Y.-C. (2021). Does “match” matter? The impacts of person-organization fit on public servants' job satisfaction. *Review of Social Sciences*, 15(1), 45-84.]

- 廖巍庭（2021）。探討國軍主管家長式領導與部屬責任感及建言行為之關係：以知覺安全氛圍為調節變項。《國防管理學報》，42（1），1-20。[Liao, W.-T. (2021). Explore the R.O.C. Army supervising paternalistic leadership and the relationship between subordinates' sense of responsibility and voice: The moderating effects of perceived safety atmosphere. *Journal of National Defense Management*, 42(1), 1-20.]
- 鄭仁偉、郭智輝（2004）。個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究。《人力資源管理學報》，4（4），85-104。[Cheng, J.-W., & Kuo, J.-H. (2004). An empirical study of relationships of person-organization fit, job satisfaction and organization citizenship behavior. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 85-104.]
- Ahn, Y. (2022). Mission match and organizational satisfaction: Testing the mediating role of perceived reputation. *Public Personnel Management*, 51(3), 355-379.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg's two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *The Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 36-51). Edward Elgar Press.
- Bae, K. B. (2023). The differing effects of individual-and group-based pay for performance on employee satisfaction: The role of the perceived fairness of performance evaluations. *Public Management Review*, 25(3), 601-619.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 171-193.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., van den Bos, K., Vermunt, R., Magner, M., & Siegel, P. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 51-68.

- Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. In R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of Structural Equation Modeling* (pp. 361-379). The Guilford Press.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Cao, J., & Hamori, M. (2020). How can employers benefit most from developmental job experiences? The needs-supplies fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 422-432.
- Chen, X.-P., & Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 305-324.
- Cheung, M. F. Y., Wu, W.-P., Chan, A. K. K., & Wong, M. M. L. (2009). Supervisor-subordinate guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 77-89.
- Chi, N. W., Fang, L. C., Shen, C. T., & Fan, H. L. (2020). Detrimental effects of newcomer person-job misfit on actual turnover and performance: The buffering role of multidimensional person-environment fit. *Applied Psychology*, 69(4), 1361-1395.
- Choi, D., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader-member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 567-586.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A

- meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Favero, N., & Bullock, J. B. (2015). How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 285-308.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L., & Zhou, X. (2021). Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 126.
- Guan, Y., Deng, H., Risavy, S. D., Bond, M. H., & Li, F. (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. *Applied Psychology*, 60(2), 286-310.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial practice and diversity climate: The roles of workplace voice, centralization, and teamwork. *Public Administration Review*, 82(3), 459-472.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Relationships among leader-member exchange, person-organization fit, and work attitudes in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 23-46.

- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019). From PSM to helping behavior in the contemporary Greek public sector: The roles of organizational identification and job satisfaction. *Public Performance and Management Review*, 42, 1418-1447.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671.
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375-412.
- Lambert, L. S., Bingham, J. B., & Zabinski, A. (2020). Affective commitment, trust, and the psychological contract: Contributions matter, too! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 294-314.
- Langer, J., Feeney, M. K., & Lee, S. E. (2019). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155.
- Lee, S.-Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 647-671.
- Lennard, A. C., Matta, F. K., Lin, S. H., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2022). The dynamism of daily justice: A person-environment fit perspective on the situated value of justice. *Organization Science*, 33(4), 1523-1553.

- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2020). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 587-607.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., & Shin, K.-H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- Park, S. M., Joaquin, M. E., Min, K. R., & Ugaddan, R. G. (2018). Do reform values matter? Federal worker satisfaction and turnover intention at the dawn of the trump presidency. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 506-521.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: it's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17-61.
- Resh, W. G., Marvel, J. D., & Wen, B. (2018). The persistence of prosocial work effort as a function of mission match. *Public Administration Review*, 78(1), 116-125.
- Rubin, E. V. (2009). The role of procedural justice in public personnel management: Empirical results from the Department of Defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 125-143.
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.
- Stivers, C., Pandey, S. K., DeHart-Davis, L., Hall, J. L., Newcomer, K., Portillo, S., Sabharwal, M., Strader, E., & Wright, J. (2023). Beyond social equity: Talking social justice in public administration. *Public Administration Review*, 83(2), 229-240.
- Teo, S. T. T., Pick, D., Xerri, M., & Newton, C. (2016). Person-organization fit and public service motivation in the context of change. *Public Management Review*, 18(5), 740-762.
- Van Der Voet, J. (2021). Distributive justice and resistance to change in cutback management: Evidence from a survey experiment and a longitudinal field study. *International Public Management Journal*, 24(6), 997-1022.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211-233.
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- van Vianen, A. E. M., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Wang, T. K., & Brower, R. S. (2019). Job satisfaction among federal employees: The role of employee interaction with work environment. *Public Personnel Management*, 48(1), 3-26.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.

附錄 A 測量模型驗證性因素分析

問卷題號	標準化因素負荷量		
	綜整工作滿意度	舉報 舉報傾向	組織正義感知
52	0.50		
54	0.92***		
55	0.82***		
56	0.64***		
30		0.66	
31		0.76***	
32		0.86***	
33		0.93***	
81			0.84
82			0.68***
83			0.78***
05			0.65***
77			0.83***
22			0.68***
AVE	0.547	0.656	0.560
Cronbach's alpha	0.757	0.887	0.860
χ^2		1357.788	
<i>df.</i>		69	
<i>p</i> -value		0.000	
CFI		0.984	
TLI		0.979	
RMSEA		0.074	

Note: 1. * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; 2. 考量到有些題項的敘述方式（wording）有些雷同，故在此因素分析模型中，包含有 error covariances（第 52 和 82 題，第 54 和 56 題，第 82 和 83 題，第 30 和 31 題，以及第 31 和 32 題），確保整體模型的配適程度（Brown & Moore, 2012）。3. 各構面第一題項因素負荷量設定為固定值，故不進行估計。

附錄 B 依變數與自變數相關性分析

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 綜整滿意度								
2. 整體工作滿意度	.72** [.70, .73]							
3. 陞遷滿意度	.63** [.61, .65]	.51** [.48, .53]						
4. 技能相符	.42** [.39, .45]	.50** [.47, .52]	.26** [.23, .29]					
5. 工作生活平衡	.31** [.28, .34]	.36** [.33, .39]	.20** [.17, .24]	.20** [.17, .23]				
6. 多樣化支持	.61** [.59, .63]	.52** [.49, .54]	.37** [.34, .40]	.42** [.39, .45]	.19** [.16, .22]			
7. 組織認同	.63** [.61, .65]	.59** [.57, .61]	.35** [.32, .38]	.46** [.44, .49]	.20** [.17, .23]	.64** [.62, .66]		
8. 組織正義感知	.76** [.74, .77]	.67** [.65, .69]	.58** [.56, .60]	.53** [.50, .55]	.35** [.32, .38]	.72** [.71, .74]	.67** [.66, .69]	
9. 舉報傾向	.23** [.20, .26]	.19** [.16, .22]	.16** [.13, .20]	.27** [.24, .30]	.06** [.02, .09]	.27** [.24, .30]	.27** [.24, .30]	.29** [.26, .32]

註：1. * $p < .05$. ** $< .01$ ；2. 括號內為 95% 信賴區間。

附錄 C 互補性配適度與組織正義交互作用之迴歸分析結果

表 C1 技能相符和組織正義交互作用迴歸係數值

	綜整 工作滿意度	整體工作 滿意度	陞遷 滿意度
技能相符	-0.049 (0.046)	0.459*** (0.057)	-0.294*** (0.082)
組織正義	0.498*** (0.056)	0.690*** (0.069)	0.686*** (0.099)
技能相符 X 組織正義	0.012 (0.012)	-0.059*** (0.015)	0.057*** (0.021)
控制變數 ³	Y	Y	Y
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.613	0.526	0.362
Adjusted R ²	0.612	0.524	0.359
F Statistic (df = 15; 3424)	362.145***	253.540***	129.555***

Note: 1. * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ ；2. 括號內為標準誤；3. 包含有其他個人組織配適、發聲行為以及控制變數。

「合得來」還重要嗎？再探個人組織配適度、
組織正義感知及發聲行為對公務人員工作滿意度之影響

表 C2 工作生活平衡和組織正義交互作用迴歸係數值

	綜整 工作滿意度	整體工作 滿意度	陞遷 滿意度
工作生活平衡	0.083** (0.042)	0.327*** (0.052)	-0.088 (0.074)
組織正義	0.562*** (0.040)	0.573*** (0.049)	0.845*** (0.070)
工作生活平衡 X 組織正義	-0.003 (0.010)	-0.042*** (0.013)	0.028 (0.018)
控制變數 ³	Y	Y	Y
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.613	0.526	0.361
Adjusted R ²	0.612	0.523	0.358
F Statistic (df = 15; 3424)	361.987***	252.832***	129.019***

Note: 1. *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; 2. 括號內為標準誤; 3. 包含有其他個人組織配適、
發聲行為以及控制變數。

表 C3 多樣性支持和組織正義交互作用迴歸係數值

	廣義 工作滿意度	整體工作 滿意度	陞遷 滿意度
多樣性支持	0.041 (0.039)	0.130*** (0.049)	-0.265*** (0.069)
組織正義	0.497*** (0.043)	0.544*** (0.053)	0.742*** (0.076)
多樣性支持 X 組織正義	0.014 (0.010)	-0.029** (0.012)	0.050*** (0.017)
控制變數 ³	Y	Y	Y
樣本數	3440	3440	3,440
R ²	0.613	0.525	0.362
Adjusted R ²	0.612	0.523	0.359
F Statistic (df = 15; 3424)	362.314***	252.080***	129.662***

Note: 1. *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; 2. 括號內為標準誤; 3. 包含有其他個人組織配適、
發聲行為以及控制變數。

When does Fit Matter? The Impact of Person-organization Fit, Organizational Justice, and Employee Voice on Job Satisfaction of Civil Servants in Taiwan

Chen Wang*, Chien-Shih Huang**

Abstract

Individual job satisfaction is not solely determined by how well individuals fit into their organizations but is also shaped by the quality of their interactions within those organizations. This study posits that positive interaction experiences can enhance job satisfaction levels, even when the alignment between individuals and their organizations is not optimal. Therefore, in addition to considering the degree of alignment, the quality of interactions emerges, exemplified by organizational justice and employee voice intention, as critical factors in enhancing job satisfaction among public servants. Utilizing survey data from the Examination Yuan on public servants, the results confirm the importance of person-organizational fit in influencing job satisfaction, albeit with variations depending on the specific measurement indicators used. On the other hand, organizational justice consistently demonstrates a positive association with job satisfaction. Furthermore, the study reveals that both the degree of complementary fit and organizational justice jointly influence job satisfaction. The findings suggest that positive interactions can mitigate the negative impact of a lack of fit on job satisfaction, particularly when the degree of fit is low. It

* Chen Wang, Master, Graduate Institute of National Development, National Taiwan University.

** Chien-Shih Huang, Assistant Professor, Graduate Institute of National Development, National Taiwan University, email: csihuang@ntu.edu.tw

「合得來」還重要嗎？再探個人組織配適度、
組織正義感知及發聲行為對公務人員工作滿意度之影響

underscores the importance of considering not only the degree of fit but also the quality of interactions in understanding and promoting job satisfaction in the public sector in Taiwan.

Keywords: public sector human resource management, job satisfaction, person-organizational fit, organizational justice, voice

