

體育行政人員知覺組織公平與 工作士氣關係之研究

國立臺中科技大學

陳盈幸

摘 要

本研究**主要目的**在探討體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之現況與關係，研究者採用**問卷調查方式**，以自編之「體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之調查問卷」為研究工具，並以政府體育行政機關所屬體育行政人員為研究對象，共發出研究問卷 336 份，回收有效問卷 177 份，有效問卷回收率為 52.68%，依據資料分析所得之**結果**，本研究獲致下列之**結論**：體育行政人員對於組織公平之知覺屬中等程度；體育行政人員之工作士氣屬中高程度；體育行政人員所知覺之組織公平，會受到年資與職等之影響；體育行政人員之工作士氣，會受到性別與職等之影響；體育行政人員知覺之組織公平與工作士氣有顯著正相關；體育行政人員知覺組織公平之部分構面，對於整體工作士氣具有預測力。

關鍵詞：組織公平、工作士氣、體育行政人員

A Study on the Relationship between Civil Servants' Perception of Organizational Justice and Morale in Physical Education Administrative Organizations

Abstract

The **purpose** of this study was to explore the current situation of civil servants' perception of organizational justice and morale in physical education administrative organizations, and analyze the relationship between them. This study employed the **questionnaire method**. 336 civil servants in physical education administrative organizations were selected as samples, with the return of 177 questionnaires. The amount of the valid questionnaires stands for 52.68% of the total amount of the questionnaires those were distributed. According to the **results** of the data analysis, the main **conclusions** were as follows: 1. Civil servants' perception of organizational justice appear middle level influence. 2. Civil servants' morale was at upper middle level. 3. Civil servants' perception of organizational justice was affected by seniority and rank. 4. Civil servants' morale was affected by gender and rank. 5. Civil servants' perception of organizational justice appear positively influence to their morale. 6. Parts of civil servants' perception of organizational justice had significant predictability on their morale.

Key words: perception of organizational justice, morale, civil servants in physical education administrative organizations

壹、緒論

一、問題背景

公務人員是政府施政成功與否的關鍵要素，其工作士氣除攸關個人工作表現，也與政府行政效能息息相關（林貞惠，2006；魏欣瑩，2002）。孫領弟（2002）研究指出，公務人員能否在工作上全力以赴，除個人人格及操守之影響外，也深受組織公平、信任之影響，同樣的，體育行政人員是體育行政機關最重要的組成份子，也是國家推動體育政策之原動力（王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁，2008），其對於組織公平之知覺以及工作士氣也將影響體育行政機關之效能，因此，有關體育行政人員組織公平之知覺與工作士氣之研究，實有深入探討之價值與意義。

組織公平理論始自 Adams (1965) 所提出之公平理論，組織公平係指組織成員對於組織資源分配以及各種獎懲措施之決定是否公平的主觀認知（徐楊順，2001），組織成員對於組織的資源分配方式、程序或是報酬分配是否適當、公平，都會有各自不同的立場與見解；而工作士氣是組織成員對於所屬組織、工作及環境所抱持的態度，這種態度會決定組織成員是否願意奉獻自己，並努力追求組織目標（吳嘉信，2002）。McFarlin 與 Sweeney (1992) 進一步指出，當組織成員對於分配或是執执行程序感到不公平時，就會降低組織承諾，增加對於組織之厭惡程度，並對工作士氣產生負面影響，除了會降低工作效率，甚至會影響組織目標之達成；李幸芳（2009）、邱懿萱（2010）、陳意傭（2009）、張友中（2010）等人研究亦指出，組織成員對於組織公平之知覺程度，確實會影響其工作士氣與表現。究竟體育行政人員對於組織公平之知覺情形為何？其組織公平知覺對於工作士氣之影響為何？也成為本研究之主要動機。

因此，本研究即以臺灣地區體育行政人員為研究對象，來探討體育行政人員組織公平知覺與工作士氣之現況與關係，期能將研究結果提供給體育行政機關，作為相關政策研擬與施政之參考。

二、研究目的

本研究目的在探討體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之現況，並探討體育行政人員背景變項在知覺組織公平與工作士氣之差異情形，以及體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之關係。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究以 98 年度服務於臺灣地區中央政府體育行政機關、地方政府體育行政機關、各縣市政府體育場（處），並具備正式公務人員任用資格之體育行政人員為研究對象。

二、研究工具編製與計分方式

（一）研究工具內容

本研究以自編問卷為研究工具，問卷命名為「體育行政人員知覺組織公平與工作士氣調查問卷」。第一部份「體育行政人員知覺組織公平量表」初稿之編製（詳表一），主要以 Niehoff 與 Moorman (1993) 所提出之組織公平評量構面為基礎，並參考周紫芹 (2006)、楊智銘 (2007)、黃小娉 (2002) 等人有關公務人員組織公平之研究工具，採用「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」等 3 個構面 18 個題項來評量體育行政人員對於組織公平之知覺程度，受試者在本量表之得分愈高，代表其對於組織公平之知覺程度愈高；由於本研究將工作士氣定義為：「體育行政人員具備高度的團隊精神，並且能夠認同組織目標，排除萬難以達成組織目標的積極態度」，因此，第二部份「體育行政人員工作士氣量表」初稿之編製（表二），是以 Lodahl 與 Kejener (1965)、Donnelly (1992) 等人之觀點為基礎，再參考林志熹 (2005)、吳嘉信 (2002)、魏欣瑩 (2002) 等人有關公務人員工作士氣之研究工具，採用「組織認同」、「團隊精神」、「工作投入」等 3 個構面 21 個題項來評量體育行

政人員之工作士氣，受試者在本量表之得分愈高，代表其工作士氣愈高。第三部份為「體育行政人員基本資料」，則包含受試者之性別、年資、職等、服務機關等 4 個題項。

表一 「體育行政人員知覺組織公平量表」各構面及題項

| 構面 | 題項 |
|------|--|
| 分配公平 | 1.相對於我的工作付出，我認為我的薪資是公平合理的。 2.相對於我的工作付出，我認為我得到的考核獎金是公平合理的。 3.我認為學校的工作分配是公平合理的。 4.我認為我的工作負荷量是公平合理的。 5.我認為我在工作上所擔負的責任是公平合理的。 6.只要我努力工作，我就能獲得合理的報酬。 |
| 程序公平 | 7.在制定決策前，主管會去蒐集正確且完整的資訊。 8.在制定決策前，所有的影響層面均會被提出作考量。 9.主管會說明決策過程並提供充分的訊息。 10.主管在制定決策時具有一致的標準。 11.主管在制定決策時對所有人都能一視同仁。 12.主管會依據客觀事實、稟持公正立場來制定決策。 |
| 互動公平 | 13.在制定決策時，主管會用真誠的態度與同仁討論。 14.在制定決策時，主管會以尊重的態度對待同仁。 15.在制定決策時，主管會對同仁應有的權益表示關心。 16.在制定決策時，主管會體諒同仁的工作處境。 17.主管不會強勢主導決策之制訂。 18.在制定決策時，同仁可以向主管表達自己不同的意見。 |

表二 「體育行政人員工作士氣量表」各構面及題項

| 構面 | 題項 |
|------|--|
| 組織認同 | 1.我以在本機關服務而感覺榮幸。 2.我非常關心本機關的業務發展與未來使命。 3.當機關目標達成時，我也覺得有成就感。 4.我覺得個人的價值觀與機關經營的理念頗為契合。 5.我經常將本機關的榮譽，視為個人榮譽。 6.我會很驕傲的告訴別人，我是本機關的一份子。 7.爲了在本機關服務，我願意接受機關指派給我的任何工作。 |

| | |
|------|-------------------------------|
| 團隊精神 | 8.同事間有困難會相互支援及幫助。 |
| | 9.我願意遵守本機關的工作規範或規定。 |
| | 10.我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見。 |
| | 11.對於機關舉辦的活動，願積極參與，爭取團隊榮譽。 |
| | 12.我願配合本機關各項安排，以利業務順利推展。 |
| | 13.我從不營私結黨，勾心鬥角。 |
| | 14.同事彼此間有高度的凝聚力。 |
| 工作投入 | 15.我爲了完成機關交辦的工作，而自願犧牲假期。 |
| | 16.我在工作前做好各項準備工作。 |
| | 17.我願意付出額外的努力，協助本機關機關務順利推展。 |
| | 18.我能專心一致於自己的工作崗位，犧牲奉獻的工作。 |
| | 19.爲配合本機關的各項要求，我願意不斷追求更新更好的知能 |
| | 20.我願意爲爭取本機關的榮譽而全力以赴。 |
| | 21.對本機關的行政與教學措施，我會主動配合。 |

(二) 研究工具之信、效度

本研究採用項目分析、因素分析與內部一致性來考驗研究工具之信、效度。「體育行政人員知覺組織公平量表」之項目分析結果，各題項之決斷值以及與總分之相關值均達顯著水準 ($p<.01$)，所有題項保留進行因素分析；KMO 取樣適當性量數及巴氏球形檢定結果得知，KMO 值爲 0.86 (Bartlett 球形檢定值 $p<.01$)，顯示本研究量表適合進行因素分析，因素分析結果計刪除因素負荷量小於.30 之題項 3 題，本量表 3 個構面 15 個題項共可以解釋 52.91%的總變異量，顯示本量表具之建構效度尚可。信度分析結果發現，本量表各構面之 Cronbach α 係數介於.87-.83 之間，總量表之 Cronbach α 係數爲.87，顯示本量表具有良好的信度。

「體育行政人員工作士氣量表」之項目分析結果，各題項之決斷值以及與總分之相關值均達顯著水準 ($p<.01$)，所有題項保留進行因素分析；KMO 取樣適當性量數及巴氏球形檢定結果得知，KMO 值爲 0.82 (Bartlett 球形檢定值 $p<.01$)，顯示本研究量表適合進行因素分析 (吳明隆、涂金堂，2005)，因素分析結果計刪除因素負荷量小於.30 之題項 4 題，本量表 3 個構面 17 個題項共可以解釋 52.17%的總變異量，顯示本量表具之建構效度尚可。信度分析結果發現，本量表各構面之

Cronbach α 係數介於.88-.86 之間，總量表之 Cronbach α 係數為.88，顯示本量表具有良好的信度。

三、研究程序

本研究於 98 年 8 月進行問卷預試，為求預試對象能夠涵蓋各種類型之體育行政機關，本研究預試採立意抽樣方式，隨機選擇中央、縣市政府以及體育場總計 120 位體育行政人員為預試樣本，共回收預試問卷 98 份，所得資料作為本研究工具信、效度考驗之依據。正式問卷調查採普查方式進行，於 98 年 12 月採郵寄方式寄發研究問卷，並進行二次電話催收，共發出研究問卷 336 份，回收有效問卷 177 份，有效問卷回收率為 52.68%。

四、資料處理

本研究採用 SPSS for Windows 8.0 版統計套裝軟體進行資料分析，主要採用描述性統計分析、單因子多變項變異數分析 (one-way MANOVA)、單因子變異數分析 (ANOVA)、Scheffe 事後多重比較檢定、積差相關、逐步多元迴歸等統計方法來驗證研究假設。

參、結果與討論

一、體育行政人員知覺組織公平之現況

由表三可以看出，體育行政人員在「體育行政人員知覺組織公平量表」總量表之平均得分為 45.46 分，顯示體育行政人員對於組織公平之知覺屬於中等程度（量表最低總得分為 15 分，最高總得分為 75 分）。體育行政人員在「互動公平」構面之單題平均得分較高，顯示體育行政主管在制定決策時，能夠清楚說明決策的理由，考慮體育行政人員之需求，給予充分表達意見的機會，而讓體育行政人員感受到決策者行為之適當性（宋校年，2011；牟鍾福，2002）；但相較於其他構面，體育行政人員在「程序公平」構面之單題平均得分較低，顯示體育行政人員在接受決策安排或資源分配時，對於決策

制訂程序給予較低的評價，由於分配公平著重在資源與酬勞分配之「結果」，而程序公平則強調分配的「決定過程」(Thibaut & Walker, 1975)，因此，體育行政機關應檢討並重視組織資源分配「過程」之公平性、合理性與適當性，充分落實程序正義(牟鍾福，2002；羅新興，2000)，以提高體育行政人員對於組織公平之認知。

表三 體育行政人員知覺組織公平之現況分析摘要表

| 構面 | 題數 | 構面平均得分 | 標準差 | 單題平均得分 |
|--------|----|--------|------|--------|
| 分配公平 | 6 | 18.37 | 3.66 | 3.06 |
| 程序公平 | 4 | 11.47 | 2.56 | 2.87 |
| 互動公平 | 5 | 15.62 | 3.21 | 3.12 |
| 整體組織公平 | 15 | 45.46 | 8.66 | 3.02 |

二、體育行政人員工作士氣之現況

由表四可以看出，體育行政人員在「體育行政人員工作士氣量表」總量表平均得分為 54.40 分，顯示體育行政人員之工作士氣屬於中高程度(量表最低總得分為 17 分，最高總得分為 85 分)。體育行政人員在「工作投入」構面之單題平均得分較高，顯示體育行政人員願意配合體育行政工作之推展，也願意盡職工作，可能與體育行政人員多由體育相關科系(所)畢業，除了在工作上能夠學以致用外，對於體育行政工作也肩負更多使命感(戴興豪、李惠芳，2007)所致；但相較於其他構面，體育行政人員在「團隊精神」構面之單題平均得分較低，顯示體育行政人員所展現之團隊精神仍有提升之空間，由於團隊精神攸關組織成員之凝聚力以及為組織目標與團體利益而努力的工作態度(林志成，1990)，對於體育行政組織相當重要，因此，體育行政機關應培養體育行政人員之團隊精神，以提升體育行政人員之整體工作士氣。

表四 體育行政人員工作士氣之現況分析摘要表

| 構面 | 題數 | 構面平均得分 | 標準差 | 單題平均得分 |
|--------|----|--------|-------|--------|
| 組織認同 | 6 | 18.76 | 4.11 | 3.13 |
| 團隊精神 | 5 | 15.44 | 3.68 | 3.09 |
| 工作投入 | 6 | 20.21 | 4.23 | 3.37 |
| 整體工作士氣 | 17 | 54.40 | 10.26 | 3.19 |

三、體育行政人員背景變項在知覺組織公平之差異分析

本研究採用性別、年資、職等、服務機關等，來探討體育行政人員背景變項在知覺組織公平之差異。多變項變異數分析結果發現，不同年資之體育行政人員在知覺組織公平各構面之差異比較達顯著水準 (Wilk's Lambda=.871, $*p<.01$)，各構面之單變項變異數分析發現，不同年資之體育行政人員在組織公平之「分配公平」($F=3.12, p<.01$)、「程序公平」($F=2.81, p<.01$)與「互動公平」($F=2.97, p<.01$)等構面之得分有顯著差異，經 Scheffe 事後比較發現，年資為「21 年以上」之體育行政人員，在組織公平各構面之得分均顯著高於年資「未滿 5 年」之體育行政人員，可能與資深者對於組織制度與程序較熟悉 (邱麗蓉, 2003)，且因資深之故，在組織中能夠得到更多資源 (黃小嫻, 2002)，在許多決策的制訂上也有更多獲得主管徵詢之機會 (楊智銘, 2007)，而讓資深體育行政人員對於組織公平有較高度度的知覺；多變項變異數分析結果發現，不同職等之體育行政人員在知覺組織公平各構面之差異比較達顯著水準 (Wilk's Lambda=.901, $*p<.01$)，各構面之單變項變異數分析發現，不同職等之體育行政人員在組織公平之「分配公平」($F=2.89, p<.01$)與「程序公平」($F=2.98, p<.01$)等構面之得分有顯著差異，經 Scheffe 事後比較發現，「9 職等 (含) 以上」之體育行政人員，在組織公平之「分配公平」與「程序公平」等構面之得分顯著高於「1-5 職等」之體育行政人員，可能與職等較高者多擔任主管職務，在工作上享有更多決策權，也有更多資源可供分配與運用 (楊彩霞, 1997)，而對於組織公平有較高度度的知覺。但不同「性別」與「服務機關」之體育行政人員，對於組織公平之知覺則無顯著差異。

表五 年資在知覺組織公平之變異數分析摘要表

| 構面 | 組別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F值 | 差異比較 |
|------|-----------|----|-------|------|-------|---------|
| 分配公平 | (1)未滿5年 | 36 | 17.57 | 3.56 | 3.12* | (4)>(1) |
| | (2)6-10年 | 47 | 18.57 | 3.72 | | |
| | (3)11-20年 | 72 | 18.43 | 3.65 | | |
| | (4)21年以上 | 22 | 19.06 | 3.73 | | |
| 程序公平 | (1)未滿5年 | 36 | 11.07 | 2.47 | 2.81* | (4)>(1) |
| | (2)6-10年 | 47 | 11.43 | 2.52 | | |
| | (3)11-20年 | 72 | 11.53 | 2.58 | | |
| | (4)21年以上 | 22 | 12.01 | 2.72 | | |
| 互動公平 | (1)未滿5年 | 36 | 14.98 | 3.03 | 2.97* | (4)>(1) |
| | (2)6-10年 | 47 | 15.65 | 3.18 | | |
| | (3)11-20年 | 72 | 15.72 | 3.26 | | |
| | (4)21年以上 | 22 | 16.28 | 3.41 | | |

Wilk's Lambda=.871 * p <.01

表六 職等在知覺組織公平之變異數分析摘要表

| 構面 | 組別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F值 | 差異比較 |
|------|-------------|----|-------|------|-------|---------|
| 分配公平 | (1)1-5職等 | 86 | 18.06 | 3.62 | 2.89* | (3)>(1) |
| | (2)6-8職等 | 67 | 18.44 | 3.68 | | |
| | (3)9職等(含)以上 | 24 | 19.29 | 3.76 | | |
| 程序公平 | (1)1-5職等 | 86 | 11.28 | 2.49 | 2.98* | (3)>(1) |
| | (2)6-8職等 | 67 | 11.46 | 2.59 | | |
| | (3)9職等(含)以上 | 24 | 12.19 | 2.71 | | |
| 互動公平 | (1)1-5職等 | 86 | 15.46 | 3.15 | 1.76 | |
| | (2)6-8職等 | 67 | 15.68 | 3.23 | | |
| | (3)9職等(含)以上 | 24 | 16.01 | 3.38 | | |

Wilk's Lambda=.901 * p <.01

四、體育行政人員背景變項在工作士氣之差異分析

本研究採用性別、年資、職等、服務機關等，來探討體育行政人員背景變項在工作士氣之差異。多變項變異數分析結果發現，不同性別之體育行政人員在工作士氣各構

面得分之差異達顯著水準 (Wilk's Lambda=.911, $*p<.01$)，男性體育行政人員在工作士氣之「工作投入」 ($F=2.81, p<.01$) 與「團隊精神」 ($F=3.31, p<.01$) 等構面之得分顯著高於女性，可能與男女個性先天之歧異，以及男女扮演角色差異之影響，讓男性具備大而化之的個性 (林明珠，2008)，女性則因受限家庭生活之羈絆，無法在工作上百分之百的投入 (王聖文，2006)，而讓男性體育行政人員展現出較佳的團隊精神，以及較高程度的工作投入。多變項變異數分析結果發現，不同職等之體育行政人員在工作士氣各構面得分之差異達顯著水準 (Wilk's Lambda=.889, $*p<.01$)，各構面之單變項變異數分析發現，不同職等之體育行政人員在工作士氣之「團隊精神」 ($F=2.76, p<.01$) 與「工作投入」 ($F=2.86, p<.01$) 等構面之得分有顯著差異，經 Scheffe 事後比較發現，「1-5 職等」之體育行政人員，在工作士氣之「團隊精神」與「工作投入」等構面之得分顯著高於「9 職等 (含) 以上」之體育行政人員，可能與職等較低之行政人員普遍從事事務性、例行性之行政工作，業務性質雖較單純，但必須花費較多時間在工作上，也必須經常與人合作，方能完成特定工作 (吳永添，2003；魏欣瑩，2002)，而展現出較佳的團隊精神，以及較高程度的工作投入。但不同「年資」與「服務機關」之體育行政人員，所展現出之工作士氣則無顯著差異。

表七 性別在工作士氣之變異數分析摘要表

| 構面 | 組別 | 人數 | 平均得分 | 標準差 | F 值 | 差異比較 |
|------|-------|-----|-------|------|-------|---------|
| 組織認同 | (1)男性 | 105 | 18.51 | 3.71 | 1.21 | |
| | (2)女性 | 72 | 18.16 | 3.58 | | |
| 團隊精神 | (1)男性 | 105 | 11.92 | 2.63 | 3.31* | (1)>(2) |
| | (2)女性 | 72 | 10.81 | 2.46 | | |
| 工作投入 | (1)男性 | 105 | 16.14 | 3.26 | 2.81* | (1)>(2) |
| | (2)女性 | 72 | 14.86 | 3.13 | | |

Wilk's Lambda=.911 $*p<.01$

表八 職等在工作士氣之變異數分析摘要表

| 構面 | 組別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F值 | 差異比較 |
|------|----------------|----|-------|------|-------|---------|
| 組織認同 | (1)1-5 職等 | 86 | 18.59 | 4.06 | 1.58 | |
| | (2)6-8 職等 | 67 | 18.91 | 4.15 | | |
| | (3)9 職等 (含) 以上 | 24 | 18.96 | 4.18 | | |
| 團隊精神 | (1)1-5 職等 | 86 | 15.72 | 3.75 | 2.76* | (1)>(3) |
| | (2)6-8 職等 | 67 | 15.36 | 3.66 | | |
| | (3)9 職等 (含) 以上 | 24 | 14.67 | 3.48 | | |
| 工作投入 | (1)1-5 職等 | 86 | 20.56 | 4.29 | 2.86* | (1)>(3) |
| | (2)6-8 職等 | 67 | 20.06 | 4.23 | | |
| | (3)9 職等 (含) 以上 | 24 | 19.37 | 4.02 | | |

Wilk's Lambda=.889 * $p<.01$

五、體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之關係

Pearson 積差相關之結果發現，體育行政人員知覺整體組織公平以及組織公平各構面與整體工作士氣以及工作士氣各構面呈中低相關（相關係數介於.172 與.534 之間， $p<.01$ ，詳表九），顯示體育行政人員對於組織公平之知覺程度愈高，其工作士氣也會愈高，與邱懿萱（2010）、陳意備（2009）、張友中（2010）等人之研究結果相符。而為探討體育行政人員知覺組織公平各構面對於整體工作士氣之預測力，本研究以體育行政人員組織公平各構面為自變項，以整體工作士氣為效標變項，採用逐步多元迴歸來探討體育行政人員組織公平知覺對於整體工作士氣之預測力，結果發現（詳表十），三個預測變項中僅「程序公平」構面具有顯著預測力，該變項可以解釋體育行政人員整體工作士氣之 22.1%的變異量；而從標準化迴歸係數來看，*B* 係數為.471，顯示「程序公平」構面對於體育行政人員整體工作士氣之影響為正向，且重要性頗高，與李幸芳（2009）、馬采鈴（2009）、鄒美完（2006）、劉鳳娟（2006）等人之研究結果相類似。

表九 體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之積差相關分析摘要表

| 構面 | 組織認同 | 團隊精神 | 工作投入 | 整體組織 工作士氣 |
|------------|-------|-------|-------|--------------|
| 分配公平 | .511* | .528* | .412* | .531* |
| 程序公平 | .385* | .441* | .172* | .421* |
| 互動公平 | .432* | .532* | .508* | .519* |
| 整體 組織公平 | .462* | .526* | .446* | .534* |

* $p < .01$

表十 體育行政人員知覺組織公平各構面對整體工作士氣之逐步多元迴歸分析摘要表

| 預測變項 士氣順序 | R | R^2 | F | B 係數 |
|--------------|------|-------|---------|--------|
| 程序公平 | .470 | .221 | 71.871* | .471 |

* $p < .01$

肆、結論

體育行政人員對於組織公平之知覺屬於中等程度，其對於「互動公平」構面之知覺程度較高，但對於「程序公平」構面之知覺程度較低，因此，體育行政機關應充分落實程序正義，以提高體育行政人員對於組織公平之認知。體育行政人員之工作士氣屬於中高程度，其在「工作投入」構面之單題平均得分較高，可能與體育行政人員多由體育相關科系（所）畢業，對於體育行政工作肩負使命感，而願意積極投入工作有關；但體育行政人員在「團隊精神」構面之單題平均得分較低，顯示體育行政人員所展現之團隊精神仍有提升之空間，因此，體育行政機關應培養體育行政人員之團隊精神，以提升體育行政人員之整體工作士氣。

資深體育行政人員對於組織公平各構面之知覺程度較高，可能與資深者對於組織制度與程序較熟悉，在組織中能夠得到更多資源，且對於決策制訂有較高影響力有

關；職等較高之體育行政人員，對於「分配公平」與「程序公平」有較高度的知覺，可能與職等較高者多擔任主管職務，在工作上享有更多決策權，也有更多資源可供分配與運用有關。男性體育行政人員在「工作投入」與「團隊精神」等構面之工作士氣顯著較高，可能與男女個性先天之歧異，以及男女扮演角色差異之影響有關；職等較低之體育行政人員，在「團隊精神」與「工作投入」等構面之工作士氣得分顯著較高，可能與職等較低之行政人員普遍從事事務性、例行性之行政工作，業務性質雖較單純，但必須花費較多時間在工作上，也必須經常與人合作，方能完成特定工作有關。

Pearson 積差相關結果發現，體育行政人員知覺整體組織公平以及組織公平各構面與整體工作士氣以及工作士氣各構面呈顯著正相關；逐步多元迴歸分析結果亦發現，體育行政人員知覺組織公平之「程序公平」構面具有顯著預測力，可以解釋體育行政人員整體工作士氣之 22.1% 的變異量，以上研究結果均顯示，提高體育行政人員對於組織公平之「分配公平」、「程序公平」與「互動公平」等構面之知覺程度，確實有助於提升體育行政人員之工作士氣。

伍、建議

本研究發現，體育行政人員知覺組織公平與工作士氣具有顯著正相關，因此，體育行政機關應致力維持組織內部之分配公平、程序公平與互動公平，除了可以提高體育行政人員對於組織公平之知覺程度，亦可有效提高體育行政人員之工作士氣。此外，研究結果發現，體育行政人員對於「程序公平」構面之知覺程度較低，但「程序公平」構面又對整體工作士氣具有顯著預測力，因此，體育行政機關應充分落實程序正義，讓組織決策過程符合一致性、避免偏見、正確性、代表性、倫理性等程序法則 (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)，以提高體育行政人員對於組織公平之認知；研究結果亦發現，體育行政人員所展現之團隊精神仍有提升之必要，因此，體育行政機關應培養體育行政人員之團隊精神，加強體育行政人員彼此之間的人際互動、信任與關懷，讓所有體育行政人員成爲生命共同體，擁有共同的願景與信念，不讓個人意識凌駕團隊精神，並願意爲

團隊的利益而協同合作、相互支援，進而提升體育行政人員之團隊精神與工作士氣。

資深、職等較高之體育行政人員對於組織公平有較高程度的知覺，與其掌握較多資源，對於決策過程有較多影響力有關；男性、職等較低之體育行政人員在「工作投入」與「團隊精神」等構面之工作士氣較高，則與男女先天在個性與角色扮演之歧異，以及不同職等職務在工作特性之差異有關。因此，體育行政機關應通盤瞭解性別、年資、職等等背景變項對於體育行政人員知覺組織公平與工作士氣之影響，俾提供適當的諮詢與輔導，以提高體育行政人員對於組織公平之知覺，進而提升其工作士氣。

參考文獻

- 王聖文（2006）。花蓮縣國民中學校長轉型領導與體育教師工作士氣關係之研究。*北體學報*，14，120-131。
- 王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁（2008）。體育行政人員角色衝突與離職傾向關係之研究。*真理運動知識學報*，5，333-341。
- 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。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 宋校年（2011）。國中籃球教練知覺組織公平與組織公民行為關係之研究。*長榮運動休閒學刊*，5，55-65。
- 吳永添（2003）。考績激勵公務人員工作士氣之研究-以臺中縣所屬六鄉鎮市公所為例。未出版碩士論文，東海大學，臺中市。
- 吳明隆、涂金堂（2005）。SPSS 與統計應用分析。台北：五南圖書出版公司。
- 吳嘉信（2002）。村里幹事工作滿足與工作士氣之探討-以雲嘉南地區村里幹事為例。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 李幸芳（2009）。警察人員的組織公平認知、角色衝突對工作士氣影響之研究-以高雄市政府警察局為例。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 周紫芹（2006）。高雄市政府人事人員心理契約、組織公平與組織公民行為關係之研究。

- 未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 林志成（1990）。*動機理論對提振國民中小學教師士氣之啓示*。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林志熹（2005）。*基層員警工作特性與工作士氣關係之研究*。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 林明珠（2008）。南區國民中學體育組長工作滿意與工作士氣關係之研究。*嘉南學報*，34，756-766。
- 林貞惠（2006）。*司法機關會計人員工作滿足與工作士氣之研究*。未出版碩士論文，東海大學，臺中市。
- 邱麗蓉（2003）。*組織公平與組織公民行爲關係之研究-以苗栗縣國民小學爲例*。未出版碩士論文，淡江大學，臺北縣。
- 邱懿萱（2010）。*高屏地方稅務人員組織公平與工作滿意度關係之研究*。未出版碩士論文，國立屏東教育大學，屏東市。
- 孫領弟（2002）。*組織公平、信任與組織員工工作滿足之相關研究-以基隆市政府爲例*。未出版碩士論文，國立海洋大學，基隆市。
- 徐楊順（2001）。*知識分享意願、組織公平與信任關係之研究*。未出版碩士論文，朝陽科技大學，臺中縣。
- 馬采鈴（2009）。*高雄地區金融服務從業人員組織公平、工作士氣與工作績效關係之研究*。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 張友中（2010）。*家長式領導與學校組織公平對國小教師體育工作投入影響之研究*。未出版碩士論文，國立臺東大學，台東市。
- 陳意備（2009）。*工作壓力與組織公平對員工工作士氣之影響評估-以光電業個案公司爲例*。未出版碩士論文，南台科技大學，臺南市。
- 黃小娉（2002）。*組織公平、信任與組織公民行爲之研究-以財政部高雄市國稅局爲對象*。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 楊彩霞（1997）。*我國公務人員權利保障法制之研究*。未出版碩士論文，國立政治大學，

臺北市。

楊智銘 (2007)。地方警察人員組織公平知覺對組織信任之影響。未出版碩士論文，銘傳大學，臺北市。

鄒美完 (2006)。考績公平認知對工作士氣影響之研究-以臺北市公立高中職學校人事人員為例。未出版碩士論文，世新大學，臺北市。

劉鳳娟 (2006)。組織變革過程中組織公平對工作士氣、組織承諾與工作績效之影響研究。未出版碩士論文，東吳大學，臺北市。

戴興豪、李惠芳 (2007)。體育行政人員工作壓力與職業倦怠關係之研究。《運動與遊憩研究》，2 (1)，44-55。

魏欣瑩 (2002)。國稅人員工作士氣與工作滿意之研究-以財政部臺灣省中區國稅局為例。未出版碩士論文，國立彰化師範大學，彰化市。

羅新興 (2000)。績效評核的程序正義之研究-探討受評者正義知覺之前因及影響。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267-299.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1992). *Fundamentals of management*. Chicago: Irwin.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp.167-218). New York: Springer-Verlag.

Lodahl, T. M., & Kejener, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 44, 24-33.

McFarlin, W., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Review*, 35(3), 626-637.

Niehoff B. P., & Moorman R. H. (1993). Justice as mediator or the relationship between

methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527 -556.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedure justice: A psychological analysis*. New Jersey: Erlbaum.