

軍校生個人—組織契合 對組織公民行為影響之研究

邱漢誠

國防大學政治學系副教授

摘 要

本研究旨在探討軍校生個人—組織契合（補充、互補性契合）與組織公民行為的結構模式，以及其變項之間的關聯。研究者以國防大學三個學院，二至三年級共 502 名學生為對象，利用「工作價值觀量表」、「領導能力量表」、「組織公民行為量表」為調查工具，進行資料的蒐集。以「工作價值觀量表」測量補充性契合，「領導能力量表」測量互補性契合。蒐集所得的資料，透過 Cronbach's α 值的分析，呈現良好的內部一致性。本文隨即採用 LISREL 評估研究模式的配適情形，並驗證個人—組織契合與組織公民行為各變項的影響關係，分析結果呈現本模式具有良好的配適效果。實證結果顯示：補充性契合與互補性契合均正向影響組織公民行為。根據研究結果，研究者提出三點建議：1.除了學業之外，軍校生應重視其個人與組織的契合度。2.領導能力的養成，是軍校教育的重點與考核項目。3.軍校招生時，可採用「適職」與「適性」的測量，以甄選出合適的學生。

關鍵字：個人—組織契合、補充性契合、互補性契合、組織公民行為

The Study on the Influence of Cadets’ Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior

Han-Cheng Chiu
National Defense University

Abstract

This study aims at exploring relationship between cadets’ person-organization fit (P-O FIT) and organizational citizenship behavior (OCB). The subjects of this survey is conducted with 502 cadets from National Deffence University (NDU). The major instruments for this study are work values scale (WVS), leadership competence scale (LCS), and organizational citizenship behavior scale (OCBS). The WVS measures supplementary fit and the LCS measures complementary fit. The obtained data is analyzed by Cronbach’s α and product-moment correlation. Futhermore, we develop a LISREL model to measure the relationships between P-O Fit and OCB. Through empirically examining, the P-O Fit (supplementary and complementary fit) influences positively OCB. Based on the empirical results, three suggestions are derived from the research results: (1) To emphasized what cadets’ P-O FIT, besides academic performance. (2) Leadership competence is an important operation of military education (3) To adopt aptitude scale is necessary at cadets recruitment for P-O fit.

**Keywords : person-organization fit, supplementary fit, complementary fit,
organizational citizenship behavior**

壹、緒論

工作滿足 (job satisfaction) 與組織承諾 (organizational commitment) 作為組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 的前置變項 (antecedent variables)，經常散見於學術期刊 (例如：Roethlisberger & Dickson, 1964；Scholl, 1981；Bateman & Organ, 1983；Williams & Anderson, 1991；Organ & Ryan, 1995. 等)，在這些研究當中，也都說明了工作滿足、組織承諾分別與組織公民行為具有顯著相關，而且工作滿足對組織公民行為，相較於組織承諾對組織公民行為，更具穩定性與較高的關連性。這些研究經過了四十餘年，上述所陳的構念關係，著實已經有了相當成熟且重要的貢獻。

1980 年代後期，組織契合 (organizational fit) 的概念陸續被提出，Chatman (1989) 提出以價值契合為基礎，O'Reilly, Chatman 與 Caldwell (1991) 進一步以組織文化探討個人—組織契合 (person-organization fit)。另外，Kristof (1996) 在回顧相關文獻後認為，個人—組織契合與組織公民行為之間，二者具有重要的關連性。顯見，除了工作態度 (job attitude) 以外，個人—組織契合已經成為組織公民行為重要的前置變項。就軍人的特性而言，從此一途徑切入，應該可以觀照到更為深入的問題。

軍人身負保家衛國的重責大任，隨時隨地都以上戰場為國犧牲做準備，若沒有崇高的道德理想與對組織特性的認同，要做出這麼高尚行為是不容易的。軍校教育的目的，在於培育未來的國軍幹部，無論是外在表現與內在修為，都能符合軍事組織的價值、目標、規範，並且習得各種戰技能力，以利戰場上戰力的發揮。對於學生是在入學之前，就已經具備與組織有較高的契合度，或是入學後經過社會化而產生，都是組織所樂見。

軍隊是團體行動的組織，成員彼此間必須相互合作，共同達成組織的任務與目標。戰場上所有的條件都是最差的，軍人絕對沒有選擇說“不”，也不應有抱怨的權利。軍校生在學期間的團體生活，就是在學習主動與自發的與他人合作，並且毫不保留的服務他人的「組織公民行為」。然而，軍校生自從招募入校，經過軍事社會化的過程，是否具備個人與組織的契合，又能使學生有超過標準的表現，這是本研究有興趣想要知道的。

因此，本研究的主要目的是探討軍校生與軍事組織的契合，對軍校生的組織公民行為產生的影響。透過本研究分析，希望可以了解軍校生軍校教育的養成，以及軍校教育的良窳，策進教育方針。

貳、文獻探討與假設

一、個人—組織契合

個人—組織契合通常是指人們與組織之間，在工作方面的相容性（compatibility）（Schneider, 1987；Kristof, 1996）。Schneider（1987）在其建構的「吸引—選擇—摩擦」（attraction-selection-attrition, ASA）模型中指出，個人與組織都會尋找相互吸引的對象，彼此在互動中不斷磨合，最終不合的人離開，留下來的則是和組織有共通性的人，就說明了人與組織的這種契合過程。因此，個人會選擇一個與自己目標一致，對個人有幫助的組織。反之，組織也會挑選認同組織目標的個人，以協助組織達成目標。

O'Reilly, Caldwell 與 Chatman（1991）等人則認為個人與組織在契合的過程中，文化扮演了非常重要的因素，組織的文化將會形塑出員工的價值觀，使員工的態度與行為都能符合組織的要求，並且當組織有需要時，員工都願意奉獻犧牲。因此，評估價值觀的相容性，可以了解組織與個人契合的程度。除了以上兩種類型之外，Cable 與 Judge（1994）從供需的角度看個人與組織契合，認為個人的偏好與需求可以從組織提供的資源獲得滿足，因此員工願意付出其勞力，換取應有的報酬，而組織則提供心理或物質的誘因，吸引員工為組織努力工作。這很符合工作適應理論（theory of work adjustment）提出的，當個人的需求能在組織裡得到適當的滿足，那麼他對於自己所從事的工作也會感到滿意（Bretz & Judge, 1994）的觀點。

Muchinsky 與 Monahan（1987）曾提出補充性契合（supplementary fit）與互補性契合（complementary fit）的整合性觀點。所謂的「補充性契合」，指的是環境中個人與其他人相互補充或相近似的特質（Muchinsky & Monahan, 1987, p.269）。在組織特質部分，包含組織的文化、氣候、目標、價值與規範；在個人特質部分，包含個人的人格、價值、目標與態度（Kristof, 1996）。補充性契合的代表性研究者，如前述的 O'Reilly, Caldwell 與 Chatman（1991），他們認為組織文化是塑造員工行為的重要因素，價值觀又是當中最為基本的一環。國內學者鄭伯壘等人（1990, 2001, 2002）也抱持相同的看法，對於價值觀契合度有更為深入的研究。另外，以 Vancouver, Millsap 與 Peters（1994）為代表，則關注目標相容性，他們認為個人與組織彼此會選擇與各自目標相似，或者協助達成目標者，藉此評估個人與組織的契合。

其次，互補性契合指的是「當環境有偏好或需求時，正好可以被個人的優點

所補足」(Muchinsky & Monahan, 1987, p.271)。個人與組織的特質能夠提供他方所想要的，就會產生互補性契合。換句話說，個人所提供的，正是組織所需要的，而組織所提供的，又正是個人所需要的。例如員工擁有組織需要的技能，組織便會提供員工所想要得到的報酬(Cable & Edward, 2004)。個人所能提供給組織的資源，包括時間、努力、承諾、經驗及相關能力等，組織所能提供給個人的資源，包括財務、物質、心理及相關成長機會等(Kristof, 1996)。互補性契合的代表性研究者為Cable、Judge與Bretz，他們認為個人與組織的契合程度，在於個人與組織彼此的需求，都能透過對方的提供而得到滿足，更進一步提升相互間的滿足感(Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1994)。

綜上所述，本研究認為在探討個人—組織契合時，必須同時採取補充性契合與互補性契合兩個構面才算完整。然而，若根據上述的概念與內涵進行實證資料的收集，過程勢必過於繁複，非一蹴可及。且學界至目前為止，還沒有一個整體架構的量表可茲採用，因此要發展此類量表仍需有一段長遠的研究歷程。至今學界對於個人—組織契合的研究，仍然採取單一構面來進行檢視，許多研究大多集中在個人與組織價值觀的一致性，如Erdogan, Kraimer與Liden(2004); Kalliath, Bluedorn與Strube(1999); Siegall與McDonald(2004)。O'Reilly, Caldwell與Chatman(1991)所發展出測量個人—組織契合的量表，顯示價值觀相容性，在個人與組織的契合裡，具有顯著重要性。Chatman(1989)從社會化角度來看個人與組織價值觀的契合度，顯示透過組織的社會化，可以提昇組織與個人的契合度。而Cable與Edward(2004)根據Schwartz(1992)的人類價值互動模式(circumplex model)所發表工作價值觀量表(Work Values Survey; WVS)，進一步完成個人與組織契合的實證性研究。在互補性契合的研究方面，許多研究者環繞在個人需求與報酬系統之契合(Bretz, Ash & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994)。Hogan(1991)認為組織與個人是一種需求—供給，以及需求—能力的互補性關係。站在組織的立場而言，除了報酬系統之外，應該會更重視員工的知識、技能、能力(knowledge、skill、ability; KAS)。

軍事組織期待軍人在平時必須講求服從與紀律，在戰時能夠不保留自我犧牲，它不同於一般企業提供金錢與物質，藉以激發員工的工作動力。軍校教育養成的宗旨，即在於透過軍事社會化，使受化者內化組織的目標、價值、規範，具備國軍幹部應有的武德與領導能力(錢淑芬, 1997, 頁209)。因此，如何使軍校生的目標、價值、規範的養成，並具備領導技能，則應是此組織與個人契合程度的觀照點。由於補充性契合與互補性契合在軍事組織的研究付諸闕如，也尚未發展出適當量表，在考量過去研究成果，以及軍事組織的特殊性與需求性，本研究認為可以工作價值觀來衡量補充性契合，而以軍人必備的領導能力來衡量互補

性契合。

二、組織公民行為

組織公民行為概念，乃源自於角色理論 (role theory) 與社會交換理論 (social exchange theory)。Katz (1964) 曾以角色理論為基礎，來看個人在組織中的行為，而認為一個人在組織中，會形塑組織所期望扮演的角色。Katz 與 Kahn (1978) 更進一步指出，在高績效的組織當中，通常會有三種角色行為：1. 員工樂意在組織中工作；2. 員工遵照組織的工作規範行事，這是組織內必須的行為，稱之為「角色內行為」 (in-role behavior)；3. 員工自動自發、主動合作的為組織奉獻心力，這種行為超過對工作職掌所必須，稱之為「角色外行為」 (extra-role behavior)。「角色外行為」並非組織內強制性規範的行為，亦不須要藉由獎懲系統的導引 (Smith, Organ, & Near, 1983)，單純是員工的自主性行為。

社會交換理論是由美國社會學家 George C. Homans 在 1958 年所提出，而後包括 Richard Emerson, Peter M. Blau, 和 Karen Cook 等學者都是非常重要的代表人物。社會交換理論強調員工在工作當中形成的關係網，該理論描述這種人際關係類型，包括經濟交換關係 (economic exchange relationships) 和社會交換關係 (social exchange relationships)。前者指的是具體經濟利益的交換，後者則是指社會情感 (socioemotional) 利益的交換 (Blau, 1964; Organ, 1988)，強調員工對雇主的義務、認同。從 Organ (1988) 的原始定義來看，組織公民行為指涉促進組織效能的無條件行動，上述的社會交換關係與角色外行為，正是研究組織公民行為最為重要的根源。

員工在組織中為同事伸出援手、面對任何困難從不會抱怨、積極參與組織活動、有禮有節不造成其他人的任何不便 (Zellar, Tepper & Duffy, 2002; Organ, 1988)，就是組織公民行為。Organ (1990, p.46) 的定義指出，組織公民行為是組織中有意義的行為與表現，它不以正式的角色義務為基礎，亦不受限於契約交換，這種行為不考慮懲罰或正式誘因，而是一種非正式的付出。這種行為有利於組織，且是無條件的，它不被正式的報酬制度直接或明確指示，總是能促使組織更有效能 (Organ, 1988, p.4)。不過，Organ 後來對組織公民行為的概念化發現有些困難，譬如「無條件」，對於不同的人、不同情境會有很大的差異。因此，他又重新定義組織公民行為，認為這種行為是支持工作績效的一種社會和心理脈絡的維持與增強 (Organ, 1997, p.91)。

至於有那些行為面向是屬於組織公民行為，這方面的研究相當豐富，Smith, Organ 和 Near (1983) 首先分類為兩因素，第一個因素為利他主義 (altruism)，

第二個因素為一般性順從 (generalized compliance)。Organ (1988) 又進一步擴大了內容範疇，包括：1.利他主義：此一概念比 Smith (1983) 等人提出的較為狹隘，其意指員工主動幫助同事完成工作任務；2.勤勉正直 (conscientiousness)：此一概念亦比 Smith (1983) 等人提出的狹隘，其意指員工表現超出組織規範的標準；3.運動家精神 (sportsmanship)：員工能忍受、不抱怨工作上任何的不理想情況；4.有禮有節 (courtesy)：員工在行動或決策前會徵詢同事的意見，並告知可能的影響，採取預防措施；5.公民道德 (civic virtue)：認真投入組織活動，共同為組織發展而努力。

除此之外，Van Dyne、Erez 與 Johnson(1994)、Morrison(1994)、Van Scotter 與 Motowidlo (1996)、Williams 與 Anderso (1991) 等學者，在 Organ (1988) 建立的基礎上，分別整合與發展了組織公民行為的內容。但是直到目前為止，在實證研究成果方面，仍然以 Organ (1988) 的五大構面最為大宗，LePine、Erez 與 Johnson (2002, p.54) 舉出三大理由：1.Organ 的架構歷史悠久，他跟他的同事所發表的論文與書籍非常豐碩；2.Podsakoff 和他的同事，針對 Organ 的五大構面發展了穩定的測量 (Podsakoff et al., 1990)，並且就此測量進行許多傑出的實證研究 (Podsakoff、MacKenzie 與 Bommer,1996b)；3.組織公民行為學者大多認為在過去長時間，Organ 的五大行為構面對跨情境與跨組織的研究是有幫助的 (Organ, 1997)。

組織公民行為是一個好軍人、好戰士的行為特徵，Organ (1988) 的「組織公民行為」一書的副標題就這麼揭示。雖然該書的內容，並不是針對如何表現一個軍人應有的行為所做的論述。但是，不難理解，以軍人保家衛國的職責，無論是利他主義，或是勤勉正直等，都是身為軍人應該具備，並且被期待的行為。

三、個人—組織契合與組織公民行為的關係

前述組織公民行為強調，員工在組織內的行為超過組織的正式規範，他的付出可能會比組織提供的更多。然而，在什麼樣的條件之下，員工願意如此的付出。Organ (1988) 認為員工的價值觀與組織的價值觀趨向一致，員工除了會在工作上盡好本份之外，也願意表現出超乎組織所要求的角色行為，不僅熱心的協助同事，更為組織盡心盡力。Chatman (1989) 以價值契合為基礎來論證個人—組織契合，指出個人與組織契合會使員工增加其角色外行為，這種行為是對組織有利，而非僅僅對個人有利的行為。因此，個人—組織契合的情況下，理論上是會促進員工組織公民行為的表現。

根據 O'Reilly 和 Chatman (1986) 實證研究結果顯示，員工與組織呈現較

高契合度時，員工會出現主動協助同事，或是非工作要求的正向行為。Caldwell 和 O'Reilly (1990) 進一步將個人—組織契合的研究成果，衍生到與個人工作能力、知識、組織規範的工作契合。其研究顯示，個人會因為愈高工作契合度，而有較高的工作滿足感，也愈加表現出組織公民行為。Van Dyne、Graham 與 Dienesch (1994) 的研究亦發現，個人—組織契合與組織公民行為顯示正相關。國內學者對個人—組織契合的研究，首推鄭伯璜 (1990) 發展組織文化價值觀量表，探討契合度與組織公民行為、組織承諾等的關係。鄭仁偉和郭智輝 (2004) 針對保險銷售人員進行的研究，發現個人與組織的價值觀與目標，契合度愈高，則更易出現組織公民行為。另莊瓊嘉和林惠彥 (2005)，針對服飾業門市店長與店員的研究亦發現，個人與組織契合對組織公民行為具有影響，且更能加強員工做出有利於組織的行為。

根據以上相關文獻的推論，本研究提出以下假設：

假設 1：個人—組織契合會正向影響組織公民行為。

假設 1.1：補充性契合愈高，愈能表現出較高的組織公民行為。

假設 1.2：互補性契合愈高，愈能表現出較高的組織公民行為。

參、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討與分析得知，個人—組織契合包括補充性契合與互補性契合，並且其契合的程度，將影響組織公民行為。筆者提出的研究架構如下圖一：



圖一：研究架構

二、研究對象與資料蒐集

本研究採取便利抽樣，抽取國防大學二至四年級學生，共發出問卷 603 份，包括理工學院 260 份、管理學院 173 份、政戰學院 170 份，採封閉式調查法，蒐

集各變項所需資料。問卷之發放，除政戰學院集中施測外，理工學院與管理學院均由各院參謀轉交學生隊發給個人填寫，並於規定時間內統一收齊後，再行轉交給筆者。問卷回收後，先行刪除無效問卷，包括填答具規律性、未完整填答、基本資料未填等均視為無效，共得 502 份有效問卷，有效問卷回收率為 83.25%。

從有效樣本的基本資料進行敘述統計分析，其樣本結構分配情形如表一所示。在性別部份，男性學生佔絕大多數的 90.4% (454 人)，女性學生佔 9.6% (48 人)；在院別部份，理工學院佔 42.2% (212 人)，管理學院佔 28.5% (143 人)，政戰學院佔 29.3% (147 人)；在年級部份，二年級佔 46% (231 人)，三年級佔 33.1% (166 人)，四年級佔 20.9% (105 人)。

表一 基本資料次數分配表

變數	組別	次數	總和	百分比
性別	男	454	502	90.4%
	女	48		9.6%
院別	理工	212	502	42.2%
	管理	143		28.5%
	政戰	147		29.3%
年級	二	231	502	46%
	三	166		33.1%
	四	105		20.9%

三、變項測量與工具

本研究所採用的測量工具，為符合當前軍校生的現況，並且縮減過多題項，筆者採便利抽樣，邀請 120 名政戰學院一年級學生 (男生 108 名，女生 12 名) 進行前測 (pre-test)，前測樣本共刪除 8 份無效問卷，剩餘有效問卷為 112 份。因素萃取 (factor extraction) 採用主成分法 (principal component method) 萃取出潛伏因素，並以斜交轉軸法 (oblique rotation) 使因素結構更清楚。因素萃取的決策標準採取下列規則：(1) 特徵值 (eigenvalue) 大於 1；(2) 選取因素負荷量 (factor loading) 大於 0.5 之題項；(3) 每一個構面至少包含三個題項。

(一) 個人—組織契合

個人—組織契合區分為補充性契合與互補性契合兩項變數，本研究認為以軍

校生為對象的補充性契合，可以透過軍校生對國軍幹部的角色規範、軍事組織文化、工作特性的態度與偏好獲得；至於互補性契合部分，從軍事組織對軍校生的期待與軍校生應具備的基本技能來看，領導能力可以看出軍官養成教育的成果。

1. 工作價值觀量表

參考錢淑芬（1997）所編製的「軍校生工作價值觀」量表，修改為符合當前現況的題項，進行一次前測。經過因素分析後，將量表區分為七大構面，包括崇高情操、發展性、經濟性、專業性、成就感、自主性、人際關係，採李克特（Likert scale）五點量表設計。每一構面的信度值（Cronbach's α ）分別為 .80、.85、.86、.91、.72、.85、.89，總量表信度值為.92。

2. 領導能力量表

曾慶生（2005）針對陸、海、空、政戰四所軍官學校編製而成的「軍校生領導能力」量表，總計有主動積極、良好人際、典範行為、觀察判斷、主動獲取新知、分析計畫、畏懼延宕和體能戰技八個構面。由於該量表題項過多，且部份與前項量表題意重覆，因此本研究針對此份量表同樣進行前測，並經過因素與信度分析，縮減構面。經過 item-to-total correlation 的刪題程序，以及因素轉軸後，從原來的 52 題刪成 32 題，並重新調整七大構面，依序為：主動任事、輔導作為、觀察判斷、吸收新知、分析計畫、畏懼延宕、體能戰技，採李克特五點量表設計。其信度值分別為.90、.88、.87、.82、.70、.84、.78、.74，整體量表信度值則為.93，累積解釋變異比為 69.61%。

（二）組織公民行為量表

本研究採用 Farh、Earley 與 Lin（1997）的組織公民行為量表，該量表共區分五個構面：認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧、保護組織資源。本研究為適合軍校學生，針對此份量表進行小部份語意的修改，例如同事改為同學，公司改為單位，以符合其特性。在前測之後，量表萃取出四項因素，分別命名為：認同組織、利他行為、盡職行為、道德行為四個構面，採李克特五點量表設計。量表每一構面的信度值分別為.92、.84、.80、.70，整體量表信度值則為.88，累積解釋變異比為 66.81%。

（三）基本資料

區分性別、院別、年級，做為人口統計變項。這一部份旨在了解受測對象之是想瞭解樣本之基本資料，作為說明樣本結構分布情形。

本研究問卷區分四部份，分別為工作價值觀、領導能力、組織公民行為與基本資料，並不改變原始量表尺度，仍採用李克特（Likert）五點評等尺度，分別為「5 非常同意」、「4 同意」、「3 普通」、「2 不同意」、「1 非常不同意」。

肆、資料分析

一、信度檢定

為使本問卷具有內部一致性，遂以Cronbach's α 值進行信度分析，分析結果如表二。表二顯示，所有構面的Cronbach's α 值，除了成就感低於0.7，但也有.601的水準，其餘則均在0.7以上，表示此問卷信度頗高。

由於SEM估計方法受樣本數及樣本題項之分配所影響，因此先檢視每一樣本題項，避免峰度值大於10與偏態值大於3。經統計分析，得出所有題項的峰度值處於1.219~-.764之間，偏態值處於.234~-.452之間。

表二 各測量構面之信度分析

變項與構面		題數	平均數	標準差	Cronbach's α 值
補充性契合	崇高情操	5	3.853	.727	.808
	發展性	6	3.611	.765	.817
	經濟性	7	3.759	.796	.829
	專業性	7	2.950	.910	.847
	成就感	3	3.831	.721	.601
	自主性	3	3.389	.864	.728
	人際關係	5	3.805	.686	.848
互補性契合	主動任事	10	3.930	.668	.852
	輔導作為	6	3.555	.718	.828
	觀察判斷	6	3.946	.679	.787
	吸收新知	3	3.658	.751	.768
	分析計畫	4	3.862	.676	.825
	畏懼延宕	3	3.244	.971	.709
	體能戰技	4	2.999	1.374	.707
組織公民行為	認同組織	3	3.691	.688	.843
	利他行為	4	3.875	.628	.813
	盡職行為	5	3.677	.729	.746
	道德行為	7	3.731	.977	.885

二、相關分析

相關分析的目的，是想要了解本研究潛在變項之間的關係，藉以衡量各研究變項之間是否具備顯著相關。從表三中可以發現，補充性契合與組織公民行為之相關係數為.480，互補性契合與組織公民行為之相關係數為.668，二者且皆呈現顯著之正相關。顯見，當軍校生的補充性契合與互補性契合愈高時，也會產生較多的組織公民行為。然而，本研究的調查方法採自評量表，容易造成自變項與依變項來自共同方法與來源，產生所謂的「共同方法變異」(common method variance)。在觀察相關係數均未超過 0.7 的基本要求下，對於共同方法變異的情形，則可以降低這方面的疑慮。

表三 潛在變項相關係數分析表

變項	平均數	標準差	補充性契合	互補性契合	組織公民行為
補充性契合	3.68	.43	1.000		
互補性契合	3.78	.40	.466**	1.000	
組織公民行為	3.56	.44	.480**	.668**	1.000

註：**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

三、結構模式分析

本問卷以 LISREL 評量模式配適之情形，以 $\chi^2/d.f.$ (卡方自由度比) 值、GFI (配適度指標)、SRMR (標準化殘差均方根)、CFI (比較配適度指標)、IFI (增值配適度指標)、NNFI (非常模配適指標) 等指標值為判斷準則，各個指標的理想值如表四。

本研究分別就測量模式與整體結構模式進行分析，表五與表六分別為測量模式配適結果，以及整體模式配適結果，表中所有指標除整體模式的卡方自由度比 5.27，稍高於理想值外，其餘均能反應出理想值所要求，因此本研究模式配適度良好。

(一) 測量模式效果檢定

1. 模式假定補充性契合潛在變項影響七個測量項目，並設定補充性契合對「崇高情操」之影響為參照指標，以確定因素單位，其效果分別為.64、.69、.59、

.58、.69、.61、.78，均達 $p < .05$ 之顯著水準。其次，這七個測量項目的誤差變異量分別為.59、.52、.65、.67、.52、.63、.40（如圖二），補充性契合的可解釋變異比率分別為41%、48%、35%、33%、48%、37%、60%。由此可以推論，在這七個測量項目中，以「人際關係」為最佳觀察指標，且補充性契合對「人際關係」影響效果也最為顯著。

2.模式假定互補性契合潛在變項亦影響七個測量項目，並設定互補性契合對「主動任事」之影響為參照指標，以確定因素單位，其效果分別為.80、.78、.84、.65、.74、.29、.21，均達 $p < .05$ 之顯著水準。其次，這七個測量項目的誤差變異量分別為.36、.51、.30、.58、.45、.92、.96（如圖二），互補性契合對測量項目的可解釋變異比率分別為64%、49%、70%、42%、55%、8%、4%。由此可以推論，在這七個測量項目中，以「觀察判斷」為最佳觀察指標，且互補性契合對「觀察判斷」影響效果也最為顯著。

3.模式假定組織公民行為潛在變項影響四個測量項目，並設定互補性契合對「認同組織」之影響為參照指標，以確定因素單位，其效果分別為.73、.87、.80、.37，均達 $p < .05$ 之顯著水準。其次，這四個測量項目的誤差變異量分別為.46、.25、.36、.85（如圖二），組織公民行為對測量項目的可解釋變異比率分別為54%、75%、64%、15%。由此可以推論，在這四個測量項目中，以「利他行為」為最佳觀察指標，且組織公民行為對「利他行為」影響效果也最為顯著。

表四 配適指標理想值

指標	建議學者	理想值
$\chi^2/d.f.$	Schumacker 與 Lomax (1996)	1.0~5.0
GFI	Joreskog 與 Sorbom (1988)	>.80
SRMR	Hu 與 Bentler (1999)	<.08
CFI	Bentler (1995)	>.95
IFI	Hu 與 Bentler (1999)	>.90
NNFI	Hu 與 Bentler (1999)	>.90

表五 測量模式配適結果

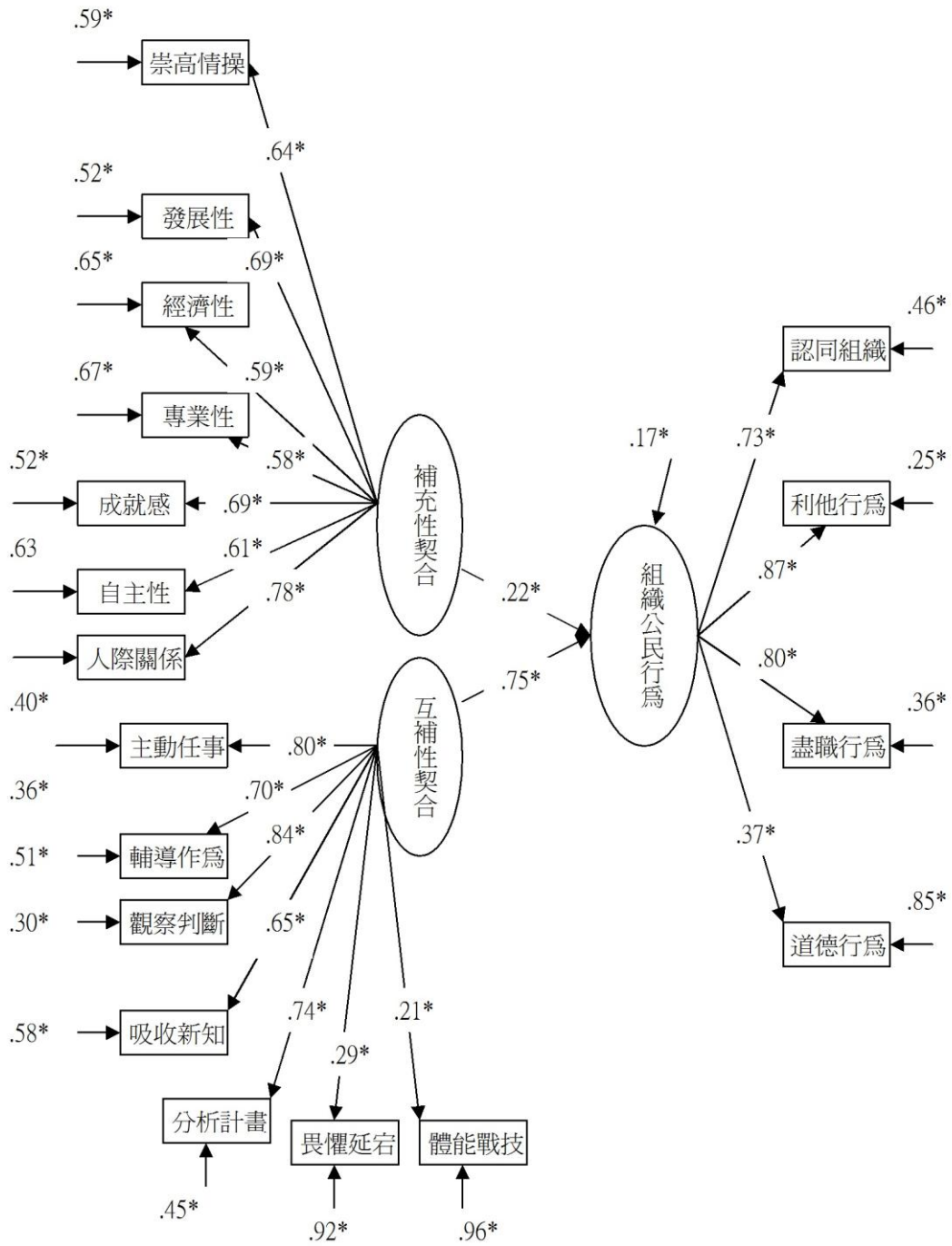
變項	$\chi^2/d.f.$	GFI	SRMR	CFI	IFI	NNFI
補充性契合	3.81	.81	.045	.94	.94	.94
互補性契合	2.93	.84	.039	.96	.96	.96
組織公民行為	4.73	.87	.036	.96	.96	.95

表六 整體模式配適結果

$\chi^2/d.f.$	GFI	SRMR	CFI	IFI	NNFI
5.27	.87	.068	.95	.95	.95

(二) 潛在變項間效果檢定

本研究採最大概似法 (method of maximum likelihood) 估計 γ 值，以檢定假設是否具備顯著水準。分析結果如圖二，補充性契合與組織公民行為的標準化路徑係數顯示為 $\gamma = .22$ ，呈正向影響關係， t 值達 4.29，表示符合顯著水準。實證結果說明：補充性契合愈高，愈能表現出較高的組織公民行為，因此假設 1.1 成立。其次，互補性契合與組織公民行為的路徑係數顯示為 $\gamma = .75$ ，呈正向影響關係， t 值達 12.15，表示符合顯著水準。實證結果說明：互補性契合愈高，愈能表現出較高的組織公民行為，因此假設 1.2 成立。



註：* 表 $p < .05$

圖二：結構模型標準化路徑參數圖

伍、結論與建議

一、研究結果

由於軍隊是一個非常特殊的團體，軍人的工作環境與要求，更與任何一種職業有極大的差異性。特別是軍人手中握有合法的武器，必須講求服從、紀律，社會也會賦與其較高的道德使命。因此，軍事組織必然會期待軍人具備犧牲奉獻、任勞任怨的精神，也會無時無刻的，灌輸官兵這種高尚情操。如果軍隊在招募軍人時，有效招募到與軍隊組織相契合，或是透過軍校教育的培養，能夠提升個人與組織的契合度，將更容易使軍人能呈現較高的道德表現。如此，對於軍人形象應能有效提升，其工作績效也能更加彰顯。

本研究設計以 Muchinsky 與 Monahan (1987) 的整合性觀點出發，認為個人—組織契合必須從補充性契合與互補性契合兩構面一起探討，才能深入了解個人與組織的契合度。而對此一議題的關心，進一步則是反應在軍人所被期待的行為，是否具備組織公民的角色。因此，筆者提出軍校生個人—組織契合對組織公民行為影響的線性結構模式，經由 LISREL 的實證分析，檢定結果顯示，結構模式各路逕均具備顯著性，可推論此一模式為具有最佳配適度的理論模式。因此研究結論即是，軍校生個人—組織契合（包括補充性契合與互補性契合）正向影響組織公民行為。對照 O'Reilly 和 Chatman (1986)、Caldwell 和 O'Reilly (1990) 的研究結果，個人—組織契合無論從價值觀或工作能力來驗證，都能表現出符合期待的組織公民行為。尤其，本研究更凸顯「利他行為」在組織公民行為中的效果，這一點與 O'Reilly 和 Chatman (1986) 的研究中，當契合度愈高時，員工愈會出現主動幫助別人的行為，可謂不謀而合。總而言之，個人—組織契合做為前置變項，而直接影響組織公民行為的結果，與過去研究結果實屬一致。顯見，軍事院校透過價值觀的灌輸與領導能力的培養，應有助於軍人組織公民行為的養成與提升。

二、管理意涵

由研究結論得知，當個人認同組織的價值觀，又能表現出一定的能力，易出現組織公民行為，說明了軍校教育的重點設計方針。因此，筆者提出幾點建議：（一）學業成績固然重要，但是如果不能認同軍事組織的價值觀，欠缺高度的契合度，將會使軍校培養出來的軍官，不願意為組織付出。就算成績好，未來也可

能無法為軍隊奉獻所學，浪費國家資源。(二)軍官在軍隊絕大多數是領導幹部，必須能夠激勵部屬，具備管理才能，在體能表現上又必須符合標準，才足以帶領部隊、訓練部屬。因此，領導能力的養成，絕對是軍校教育的重點與考核項目。

(三)未來軍校招生應重視「適職」與「適性」的測量，以瞭解那些學生確實契合軍事組織，切勿為了招生「量」的達成，而忽略了「質」的掌握。尤其，軍校招生錄取的決定因素，仍以學測成績高低為主要決定因素，對於是否足以契合軍事組織，則無從瞭解。因此，建議在招生時，除了現有的「生活與情緒適應問卷」之外，應加入「適職」或「適性」等與契合度有關的測量，藉以甄選出合適的學生。

三、研究限制與未來研究建議

本研究限制有以下五點：第一、研究樣本僅抽取國防大學三個學院的學生為對象，未能加入三軍官校等軍事院校，本研究結論是否能推廣至所有軍校生，仍需進一步驗證。第二、本研究採便利抽樣，容易造成因抽樣誤差所導致報導上的偏誤。第三、本研究資料的收集僅為單一對象，無法避免自陳式量表(self-report)的缺失。第四、本研究屬橫斷面研究，無法證明變項之間的因果關係。第五、由於補充性契合與互補性契合量表的欠缺，本研究以「工作價值觀量表」與「領導能力量表」代替，進行測量。但是此便宜行事之法，是否完全符合「契合」之原始定義，仍須存疑。根據以上的研究限制，筆者提出以下四點未來的研究建議：第一、為了強化推論的有效性，未來應採分層隨機抽樣(stratified random sampling)，針對每一所軍校進行隨機抽樣，並且對抽樣結果加權(weighted)處理，以增加樣本統計效率，如此也能提高研究的推論效度。第二、資料收集來源可增加帶隊幹部的他評測量，並透過多特質多方法(multi-traits and multi-methods)的檢定，以避免假性相關(spurious correlations)。第三、若無需考慮時間成本，未來研究可採用縱斷面的研究，以理解研究變項之間的因果關係，也更能控制影響研究變項有關的因素。第四、為更符合組織契合之定義，未來應發展「補充性契合」與「互補性契合」之量表，使研究能更臻完善。

參考文獻

- 郭建志、鄭伯璜、王建忠 (2001)。文化價值契合、工作性格與員工效能：遞增效度的分析。 *中華心理學刊*, 43 (2), 175-187。
- 郭建志、鄭伯璜 (2002)。多重文化價值契合與員工效能：台灣一家集團企業的案例研究。 *中華心理學刊*, 44 (1), 95-108。
- 莊瓊嘉、林惠彥 (2005)。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。 *台灣管理學刊*, 5 (1), 123-148。
- 曾慶生 (2005)。 *軍校生領導力量表之編製-以陸、海、空、政戰軍官學校為例*。未出版之碩士論文，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所，台北市。
- 鄭伯璜 (1990)。組織文化價值觀的數量衡鑑。 *中華心理學刊*, 32 (1), 31-49。
- 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。
- 錢淑芬 (1997)。軍校生「工作價值觀」量表編製研究。 *中國測驗學會測驗年刊*, 44 (1), 209-232。
- Bateman, T. S., & D. W. Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bretz, R. D. Jr., Ash, R.A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 567-581.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Edward, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a

- profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Chatman, J.(1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- 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.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C.(1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Hogan, R. T. (1991). Personality and personality assessment. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.833-871). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Homans, George C. (1958). Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hu, L., & Bentler, P. M.(1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural equation modeling, 6(1), 1-55.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D.(1988). *ISREL 7 : A guide to the program and application*. Chicago, IL : SPSS Inc.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Katz, D. (1964). The motivation basis of organization behavior. *Behavior Science*, 9(2), 31-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York:Wiley.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E.(2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J.(1987). What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J.(1986). Organization commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(33), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F.(1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W.(1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research of Organizational behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K.(1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- 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. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996b). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J.(1964). *Management and the worker*. New York: Wiley Science Editions.
- Schneider, B.(1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Scholl, R. W.(1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values:Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.),*Advances in*

- experimental social psychology* (Vol. 25, 1-65). Orlando, FL:Academic Press.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996) . *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Van Dyne, L., Graham, J. G., & Dienesch, R. M.(1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J.(1996). Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A.(1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666-679.
- 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(3), 601–617.
- Zellar, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K.(2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

(投稿日期：98 年 6 月 14 日；採用日期：98 年 7 月 13 日)

軍校生個人－組織契合對組織公民行為影響之研究