

公務人員的社會、組織、廉政支持與 挑戰性發聲初探

楊戊龍*

摘 要

本文討論社會支持、組織支持及廉政支持對公務人員挑戰性發聲的影響。研究數據顯示，廉政支持在「社會支持→廉政支持→挑戰性發聲」路徑中具有部分中介效果，在「組織支持→廉政支持→挑戰性發聲」路徑中不具中介效果。在社會支持、組織支持、廉政支持三者同時投入對挑戰性發聲影響的架構中，社會支持、廉政支持對挑戰性發聲有正向影響，但均未達顯著水準。組織支持對公務人員挑戰性發聲、對廉政支持有正向影響，並達顯著水準。影響公務人員挑戰性發聲的關鍵在組織支持，因為服務機關直接影響公務人員各項職涯上的權益及組織內、外的生活品質，也影響機關內廉政人員的行動取向。

關鍵字：組織支持、社會支持、廉政支持、挑戰性發聲、公務人員

* 國立高雄大學政治法律學系教授，感謝國立臺灣大學公共事務研究所郭銘峰副教授在研究上的指點。

目 次

壹、前言

貳、文獻探討

- 一、發聲
- 二、社會支持的角色
- 三、組織支持的角色
- 四、廉政支持的角色

參、研究設計

- 一、研究架構與假設
- 二、量表建構與測量

肆、研究結果

- 一、平均數分析
- 二、相關分析與差異分析
- 三、廉政支持的中介效果分析
- 四、路徑分析

伍、討論

陸、結論

參考文獻

附件 各構面分析題項 (N=297)

壹、前言

要求或鼓勵公務人員發聲(Voice) (指向某一組織或人員表達心中的想法、意見、建言、檢舉、揭發、揭弊等) 是廉政治理的工具選項。意見陳述(公務員服務法第 2 條、行政罰法第 11 條)、違法職務命令的報告義務(公務人員保障法第 17 條)、舉發貪污義務(貪污治罪條例第 13 條、第 14 條)、檢舉(如獎勵保護檢舉貪污瀆職辦法、食品安全衛生檢舉案件處理及獎勵辦法之規定)、利用意見信箱反映意見、或揭發不法/揭弊(揭弊者保護法草案)等，均屬對公務人員發聲的要求或鼓勵。從組織管理的角度，發聲是僱主/管理者與組織成員間的溝通，受僱者：(1)表達個人的不滿，以矯正管理問題或阻止關係惡化；(2)表達組織成員集體意志，作為平衡管理權的權力來源；(3)對管理決策提供貢獻，以改善組織的品質及生產力；(4)互利與合作關係的展現，以讓組織及員工持續生存發展(Dundon et al., 2004, cited in Wilkinson et al., 2014:5)。

有些發聲(如建言、分享意見)被視為「親和性」行為—人際合作、強化關係與對方取向(other-oriented)的行為，有些(如異議、揭弊)則被視為「挑戰性」行為—強調理念與議題、變革取向，可能會損及彼此關係的行為(Van Dyne & LePine, 1998)。管理者也會視員工的發聲是屬於挑戰性或支持性而作不同的回應(Burris, 2012)，組織成員面對管理者回應的不確定性，則會產生發聲與否的困境。

依據社會支持理論，社會支持(指受到來自他人的關懷或協助)是生活壓力的緩衝器(Cobb, 1976)，在各類社會群體的運作及預防社會問題上扮演關鍵角色，可以預防工作壓力，協助員工有效處理工作，讓個人在受到暴力折磨時維持希望及信任(Goldsmith, 2004:10)。而依據組織支持理論，如果組織重視成員的貢獻及福祉(well-beings)，成員願意留在組織且為組織做出角色內、外的貢獻(Eisenberger et al., 1986; Shoss et al.,

2013)。基此，可以合理假設公務人員獲得社會支持、組織支持的程度會影響其發聲，特別是會損及人際、個人與機關間關係的發聲。

另外，揭弊、異議、檢舉等涉及廉政議題的發聲，需要廉政系統的支持，及對發聲內容作出有效的回應。歷年廉政民意調查報告指出，公務人員害怕遭到報復、檢舉沒用的認知，會影響檢舉意願，而制定法律保護檢舉貪污的人不會受到傷害，會提高民眾的檢舉意願(陳俊明主持，2019、2020、2021)，顯示廉政支持程度會影響公務人員的挑戰性發聲。廉政系統屬人事一條鞭體系，廉政人員受到服務機關首長及廉政首長的雙重指揮監督，聽命於機關首長，也獨立於機關首長，處在這樣的情境下，社會支持、組織支持會分別影響廉政人員的作為，進而影響其他組織成員對廉政系統支持發聲程度的認知及行為。

社會支持、組織支持並不是新的觀點或理論，在公共行政領域也有少數量化研究存在，但由於公共行政領域缺乏對公務人員的社會、組織及廉政支持認知的實證探討，也缺乏研究上開支持在公務人員發聲中扮演的力量，恰好提供發展本項研究的動因及空間，以增加我們對公務人員發聲的瞭解。

貳、文獻探討

一、發聲

“Voice”在人力資源管理、僱用關係、組織行為等學術領域均有著墨，一如 Albert O. Hirschman (1970:16)所言，是一個頗為「散亂」(messy)的概念，從喃喃嘀咕到暴力抗議均屬之¹。為迴避中文用語中帶有正向意味的「呼籲」、「建言」，本文譯為中性概念「發聲」，指組織成員將

¹ 參照盧昌崇(2005：12)譯文。

心中的想法或意見表達出來，不論是建設性或批評性、透過正式或非正式管道、基於不滿意或為精進現狀、為個人或為組織利益、向上級或同僚或第三人、影響或促進關係²。Brian S. Klaas 等人(2012) 歸納決定員工發聲的因素有個人特質相似、滿足感、承諾及忠誠、發聲的風險與安全性、發聲的正當性、發聲的效用、組織的令人嫌惡條件、文化等項。

發聲文獻探討，大部分會回溯到 Albert O. Hirschman(1970)名著：「退出(Exit)、發聲(Voice)與忠誠(Loyalty)」(Barry et al., 2018:252; Kaufman, 2014; Brinsfield et al., 2009, 2014)。Hirschman(1970)指出，面對組織的衰退，組織成員有兩種回應選擇，一是直接退出離開，另一是留在體制內發聲，提出改善意見，而留下來發聲對組織的改善發揮較大的作用，因此，組織要有一套制度，以提昇成員發聲的意願。Linn Van Dyne 等人(2003)依據動機，將發聲分為：(1)順從性發聲(acquiescent voice)：基於無可奈何(resignation)、無能力影響他人而表達支持性意見；(2)防衛性發聲(defensive voice)：為保護自己而表達具轉移性的意見；(3)益社會發聲(prosocial voice)：基於合作、有益於組織之變革，提出建設性理念、資訊或意見；益社會發聲是意向性、積極性及他人導向的行為。不過，在 Arthur P. Brief 和 Stephan J. Motowidlo(1986)「益社會組織行為」概念下的發聲，對標的組織而言可能產生正、反效果，益於社會未必益於組織，揭發組織不法是益社會行為，但有時候卻足以使該組織倒閉。Jill W. Graham(1986) 將 Hirschman「退出一發聲」的架構加入道德成分，提出「有原則的組織異議」，指組織成員基於良知對現行政策或實務不滿(指違反倫理、威脅公共安全或貪腐等情事)所為抗議或改變現狀的努力。

² 依常識，組織內的發聲會有負向、發牢騷的行為，只有在某種情境下，發聲等同「呼籲」或「建言」，如 Linn Van Dyne 和 Jeffrey A. LePine (1998)所言「促進性」(promotive)發聲、Linn Van Dyne 等人(2003)所稱「益社會發聲」，即等同於「建言」。

Brian S. Klaas 等人(2012)稱之為「正義取向的」(justice-oriented)發聲。

「員工異議」或「組織異議」，指組織成員就工作場域的政策或實務作為表達不同意或對立的意見(Kassing, 1997; 2001)。這個定義強調的是「不同意或對立」意見的表達。就組織改善而言，Jill W. Graham (1986)所稱「有原則的異議」和 Jeffrey W. Kassing (1997)所稱「建設性異議」(articulating dissent)相當。Jeffrey W. Kassing 以組織成員表達異議的策略(也可說指向的表達對象)，區分「建設性異議」、「潛伏性異議」(latent dissent)和「取代性異議」(displaced dissent)，組織成員會根據個人的、關係的及組織的影響力，決定異議的表達方式。「建設性異議」是向上異議，指向能夠有效影響調適的組織內上級人員(即組織的主管)，公開、明確的表達異議；「潛伏性異議」是橫向異議，指向組織內同僚或其他無作用效用的聽眾或有挫折感的同僚表達異議；「取代性異議」是向外異議，指向私人圈親友表達，如工作外的朋友、配偶/伴侶、及家庭成員表達異議(Kassing, 1997:324; 2001:445-449)³。就發聲的標的而言，「取代性異議」與「揭弊」(揭發不法)相同，均指向違法、違反道德的情事，不同之處在於，揭弊，通說是向有矯正能力的人。

揭弊(whistleblowing)也是發聲的樣態之一，其定義同樣呈現歧異，從行動、結果、行動者、標的、對象、受理者、動機等幾個元素(Jubb, 1999; Vandekerckhove, 2006:21-25)作不同的組合，會得出不同的界定。學理上一個廣為研究社群參採的定義：指組織成員將其雇主控制下的違法、違反道德規範或不正當情事，向有能力採取有效作為的人或組織加以揭發

³ 就是否會面臨組織報復而言，Kassing 用「對抗性異議」(antagonizing)替代「潛伏性異議」。(1)建設性異議：組織成員相信他們的意見表達具有建設性，且不會受到報復；(2)「對抗性異議」：組織成員意識到他們會被視為對立者，但認為自己有些保護存在(如家庭關係、少數地位、資深、專家等)，可對抗組織的報復；(3)「取代性異議」：組織成員意識到他們被組織視為對立者，且認為會受到報復。

(Near & Miceli, 1985: 4; 1995: 680)，這基本上是國際研究社群對揭發「標的」及「對象」的共識。就行動者而言，這個定義強調的是組織內部成員的揭發，因為他們居於知悉服務組織不法的最佳位置。一個比較不一樣的觀點是從「是否受到報復」的結果論，如果揭發不法的組織成員未受到報復，他只是一個保護組織利益的負責盡職員工(Alford, 2001: 18)。Linn Van Dyne 等人(1998)研究，將「揭弊」及「有原則的組織異議」視為具「挑戰性」與「抑制性」的角色外行為，將「建言」(Voice) 視為具「挑戰性」與「促進性」角色外行為。「促進性」指積極的助長、鼓勵或促成事情發生；「抑制性」指保護權力弱勢，及保護揭發，阻止不法行為的發生；「親和性」指人際合作的行為，強化關係及他人取向(other-oriented)的行為；「挑戰性」：指強調理念與議題、變革取向的行為，這類行為可能會損及彼此的關係。

沈默(silence)，是發聲的對立面，另類的發聲樣態(Graham, 1986)。「組織沈默」指組織成員對潛在的問題或議題，普遍的保留資訊之集體現象(Morrison & Milliken, 2000)。「員工沈默」指個人對組織情事之行為、認知或情感的評價，向被認為有能力變革或矯正該情事的人保留實意(genuine expression)；即未表達改變情事之意念，或無意向被認為有能力改善情事的人所為之溝通，均屬無意打破沈默(Pinder & Harlos, 2001)。Pinder 和 Harlos (2001) 將員工沈默分為不吭聲(quiescence)和默認(acquiescence)兩類，前者是因為害怕管理階層的報復，為保護自己而蓄意、積極的保留想法，後者是消極的屈服現實或放棄。

基於上述討論及研究意向，本文探討公務人員的挑戰性發聲：為機關帶來正向發展，但可能會影響長官與屬官間正向關係的發聲，包括表達異議與揭發不法。表達異議指公務人員就職務上情事向長官表達不同意見或報告，揭發不法指公務人員揭發長官或機關之不法情事或向調查

機關提供不法證據。

二、社會支持的角色

社會支持是古典社會心理學理論，指得以依賴、關懷、重視及愛護我們人員的存在或可以獲得(Sarason et al., 1983:127)，個人可以感受、察覺或接受到來自他人的關心或協助 (Reber, 1995)。它的來源可以是配偶、朋友、鄰居、親戚、同事等，這些來源的支持，稱為非正式支持，以相對於來自工作場域、專業人士或服務團體等正式關係所提供的支持 (Campbell et al., 2011)。社會支持被視為壓力效應的緩衝器(Cobb, 1976; Cohen & Wills, 1985; Power, 1988)，能讓議題主體(subject)感受到他被關懷、被愛、被尊重，是互負義務網絡的一員(Cobb, 1976)。

社會支持的研究在 1970 年代開始受到重視，1990 年代研究論文大量增加，特別是在健康醫療照護領域(Song et al., 2011)。例如，支持性的互動，可以對抗生活壓力對健康的影響，在轉折期防護陷入病態，減少醫療需求，加速復原及促進遵守醫囑(Cobb, 1976)。直接強化福祉及在壓力情境及處理過程中，提供保護以對抗潛在的不利後果(Cohen & Wills, 1985)；預防工作壓力，或至少協助員工有效處理工作(Viswesvaran et al., 1999)；在受到社群暴力折磨時，維持希望及信任(Kliewer et al., 1998)；緩和職業壓力對睡眠的影響(Pow et al., 2017)。總之，社會支持在各類社會群體運作及預防或減少社會問題上扮演關鍵角色 (Goldsmith, 2004:10)。

社會支持由能提供收受者所需要品項之社會關係所組成，Sheldon Cohen 和 Thomas A. Wills (1985)區分為結構面與功能面支持，前者指關係的存在，後者指特定關係提供資源的程度。從功能面而言，支持的類型至少包括情感、認知(或稱資訊)及物質(或稱工具)支持 (House &

Kahn,1985; Jacobson,1986; Helgeson,1993:826)⁴。情感支持指親密關係、歸屬、關懷、信任、關注之類；認知支持指提供相關的建議、指引或資訊之類；物質支持指提供金錢、勞力、時間協助或改善環境之類。認知和物質支持，屬實際的(practical)支持(Power et al., 1988)。不同的壓力階段需要不同類型的支持，危機初始階段，需要情感支持，因為情感支持提供可以從他人獲得支持的保證；如果危機持續，則會轉向認知需求，以獲得更多處理問題的資訊及建議；最後，如資源缺乏，則需要物質支持(Jacobson, 1986)。

在組織生活中，利害關係、價值觀、認知、態度和行為模式等諸多因素會影響成員彼此的互動，形成我群、他群及歸屬感，也產生壓力、甚至付出成本。不同類型的發聲面對的壓力不同，本文界定的表達異議屬制度內的發聲，表達不同意見後的定奪權仍在長官，而揭發不法後的定奪權在法遵機關，兩者影響長官與屬官間的正向關係程度不同，發聲後承受的壓力也會不同。理論上，社會支持有助於緩和公務人員挑戰性發聲的壓力。而依據上述討論，本文從支持的來源，將公務人員的社會支持分為家人、朋友及公眾支持三個次構面，支持內容包括情感支持與實際支持。

三、組織支持的角色

前述社會支持的來源有一部分與組織支持的來源重疊，但社會支持是建立在非正式的社會關係之上，而組織支持是建立在交換的基礎之上。Robert Eisenberger 等人(1986)延伸 Peter Blau(1964)「社會交換理論」及 A. W. Gouldner (1960)「互惠規範」(Norm of Reciprocity)，解釋組織與其成員間的相互對待關係，提出「組織支持理論」與「組織支持認知」

⁴ James S. House 和 Robert L. Kahn(1985) 區分為情感支持、資訊、工具及評量支持。評量支持指肯定、回饋、社會類同，以獲得自我評價。

(Perceived Organizational Support, POS)概念及量表。「組織支持理論」說明組織成員會視組織如何對待自己而決定自己如何對待組織、組織支持認知的建構、組織與成員間如何產生正向關係、及檢視組織支持認知的發展、性質與結果(Chen et al., 2009:120)。「組織支持認知」指員工對組織看待其貢獻及福祉 (well-being) 程度的整體信念 (global beliefs/Globality)⁵。

許多學者陸續跟進研究，支持組織支持認知的高低影響角色內、外行為(Settoon et al., 1996; Shoss et al., 2013; Kurtessis et al., 2015)。例如，組織支持認知與組織成員的情感連結、計算的參與 (calculative involvement) 及創新有正相關，支持認知高的成員，對組織有較強的歸屬感(affiliation)、忠誠，對努力會帶來物質報酬(薪資及升遷)及社會報酬(認同與肯定)存在較高的期望，匿名、自願提供改善意見的建設性也較高(Eisenberger et al., 1990)。組織成員在：(1)公平性、(2)主管的支持及(3)組織獎酬與適宜的(favorable)工作條件等 3 類受到有利對待，與其「組織支持認知」相關，進而影響到員工產出(工作滿意度、積極性)與組織產出(情感承諾、績效、減少退出行為) (Rhoades & Eisenberger, 2002)。組織支持認知減輕工作群體退縮行為與個人退縮行為(指不必要的缺席、遲延、閒聊等滿足個人需求而對組織有害的行為)間的關係，即具高組織支持認知，降低工作群體內其他成員退縮行為與個人退縮行為間的正相關(Eder & Eisenberger, 2008)。組織支持認知和部屬與主管間的「失敗信任感」(failure-related trust)存在正相關，進而影響下屬承擔風險、願意為組

⁵ Robert Eisenberger (1986)等人建構「組織支持認知 36 題項調查量表」(Format for the 36-item Survey of Perceived Organizational Support)，取自 http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/SPOS_36.pdf。

織利益冒險的意願(Neves & Eisenberger, 2014)⁶。組織支持認知與短暫性的角色外績效改變呈現正相關，但角色外績效與短暫性組織支持認知改變並未達統計上的顯著性(Chen et al., 2009)。當員工將主管視為組織的化身，管理濫權(abusive supervision)會造成組織支持認知下降，進而降低生產力及角色內、外的績效(Shoss et al., 2013)。

組織管理者如何回應成員的挑戰性發聲具有不確定性，依組織支持理論，如果組織正向支持及回應，則成員將會積極為發聲；反之，則轉向沈默。本研究從工作意見回應、揭發不法管理及同僚協助三個次構面測量公務人員的組織支持認知，工作意見回應次構面包括對改進建議、陳述意見、抱怨的回應；揭發不法管理次構面包括管理機制的信賴性、保密性、及時性與專責性；同僚協助次構面包括情感與實際支持。

四、廉政支持的角色

廉政系統職責預防、發掘及處理公務人員不法、不當利益輸送等情事，鼓勵公務人員檢舉、揭弊是其使用工具。根據 108、109、110 年度廉政民意調查報告，超過 6 成受訪者「同意」政府機關制定法律保護檢舉貪污的人不會受到傷害，可以提高民眾的檢舉意願，可以對想要貪污的政府官員產生嚇阻的效果，間接指出廉政支持有助於鼓勵公務人員的挑戰性發聲。我國廉政系統屬人事一條鞭體系，廉政人員受雙重指揮監督，一方面廉政人員配置在各機關之內，為各機關幕僚人員，協助機關首長監督所屬人員依法行政，受機關首長指揮監督。另一方面，廉政人員行使職責時，獨立於服務機關之外，直接受上級廉政機關(或單位)的指

⁶ 「失敗信任感」指如果發生失敗(指未達目標或標準)，組織會將員工有幫助的意圖納入考量的信念；即組織成員基於如果發生作為失敗，組織會給予善意對待的期望，決定坦誠錯誤或討論工作困難性，而將自己置於易受責難的處境。此一期望建立在組織及其代理人的一致、引導、行為廉正(指言行一致)之上(Neves & Eisenberger, 2014:190)。

揮監督。因此，從機關幕僚的角度及依據前述組織支持理論，服務機關的支持程度會影響機關廉政人員的作為。然從獨立於機關的角度及依據前述社會支持理論，機關廉政人員的作為並不會受服務機關完全控制。因廉政人員行使職責時，獨立於服務機關之外，需向上級廉政機關(或單位)提出工作成果報告，由上級廉政機關進行績效評比、督導考核，各級機關廉政人員之任免、遷調、考績、考核及獎懲等事項受法務部廉政署統一管理，在這樣的情況下，廉政人員與服務機關其他人員處理不法情事的態度未必相同，公務人員對廉政系統與服務機關之支持發聲的認知也未必相同。因此，本研究將廉政支持獨立為一個構面。又因本研究在測量公務人員對廉政系統處理揭發不法情事的心理認知，想瞭解廉政支持為什麼會改變公務人員的發聲，且其與社會、組織、發聲三者之間皆有相關，本研究將廉政支持當作中介變項。

參、研究設計

一、研究架構與假設

根據研究目的及前述文獻探討，本研究架構如下圖 1 所示：

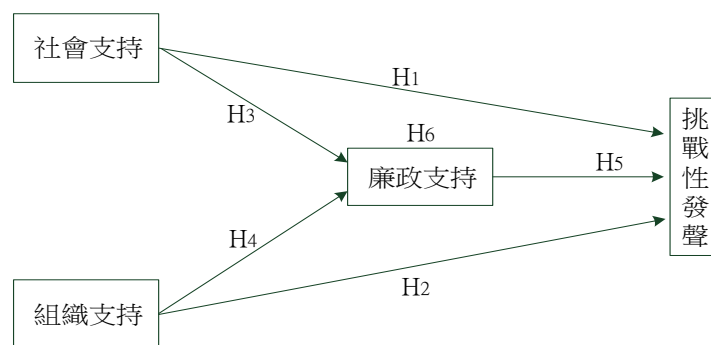


圖 1 研究架構

H1：社會支持對公務人員挑戰性發聲有正向影響。

H2：組織支持對公務人員挑戰性發聲有正向影響。

H3：社會支持對廉政支持有正向影響。

H4：組織支持對廉政支持有正向影響。

H5：廉政支持對公務人員挑戰性發聲有正向影響。

H6：廉政支持在主要關係中具有中介效果。

二、量表建構與測量

本研究量表為自編建構，分社會支持、組織支持、廉政支持、發聲四個分量表（參見附件）。量表的發展，經過前測⁷及分析。分析工具使用 IBM SPSS Statistics 19 版軟體。

基於初探性質及初始構想在瞭解最基層公務人員的挑戰性發聲意願，在研究資源的限制下，以高雄市政府各區公所薦任及委任公務人員為研究對象（母體：1800 人，委任：675 人(37.5%)，薦任：1125 人(62.5%)），依各區公所人數立意抽樣 4 成⁸，合計抽樣 720 人(委任：270 人、薦任：450 人)，收回 652 份(90.1%)，有效樣本 297 份。從委任/薦任、男/女性、主管/非主管三個面向，以卡方檢定判定樣本代表性，p 值分別為 0.869、0.416、0.584，均 ≥ 0.05 （未達顯著水準），顯示樣本具有代表性。依量表總分 27%、73%切割出高分組和低分組，進行獨立樣本

⁷ 為避免重複填答，前測以台南市政府部分區分所公務人員為測量對象，依「市區 vs. 郊區」及「沿海 vs. 山區」，選擇東區、七股、新營、柳營、玉井、楠西等六個區公所，依各區公所薦任、薦任人數比例，委請該區人事主任隨意選擇同仁填答。依最多題項分量表題數（18 題）6 倍發放問卷，共發出 111 份問卷，收回 104 份(93.7%)，有效樣本 76 份(占收回數 73.1%)。

⁸ 本項問卷調查商請高雄市政府民政局人事室提供母體人數及轉請各區公所人事室協助，依委任/薦任、男/女、主管/非主管比例，立意選定發放對象。在此一併感謝。

t 檢定，各題項 p 值 < 0.05 (達顯著水準)，表示各題項均具有鑑別度。

進行 KMO 與 Bartlett 檢定，採主成份法，各分量表 KMO 值分別為 .882、.914、.899、.791，均屬「良好」以上，顯示各分量表資料適合進行因素分析。以最大變異數法進行正交轉軸，社會支持、組織支持、挑戰性發聲各分量表各因素解釋總變異量超過 70% 以上。KMO 與 Bartlett 檢定值及解釋總變異量值參見下表 1，轉軸後的成份矩陣參見下表 2。

表1 KMO與Bartlett檢定值及解釋總變異量值

KMO與Bartlett檢定									
分量表				社會支持	組織支持	廉政支持	挑戰性發聲		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。				.882	.914	.899	.791		
Bartlett 的球形檢定 近似卡方分配				2966.667	3279.792	1889.525	1215.401		
df				91	78	15	21		
顯著性				.000	.000	.000	.000		

解說總變異量									
元 件	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總數	變異數 的 %	累積%	總數	變異數 的 %	累積%	總數	變異數 的 %	累積%
社會支持分量表									
1	6.218	44.418	44.418	6.218	44.418	44.418	3.666	26.186	26.186
2	2.615	18.680	63.097	2.615	18.680	63.097	3.251	23.220	49.406
3	1.069	7.635	70.732	1.069	7.635	70.732	2.986	21.326	70.732
組織支持分量表									
1	7.429	57.142	57.142	7.429	57.142	57.142	4.077	31.361	31.361
2	1.661	12.776	69.918	1.661	12.776	69.918	3.354	25.800	57.161

3	1.137	8.749	78.667	1.137	8.749	78.667	2.796	21.506	78.667
廉政支持分量表									
1	4.837	80.615	80.615	4.837	80.615	80.615			
挑戰性發聲分量表									
1	3.655	52.212	52.212	3.655	52.212	52.212	2.572	36.737	36.737
2	1.482	21.174	73.387	1.482	21.174	73.387	2.565	36.649	73.387

表2 轉軸後的各分量表成份矩陣

社會支持分量表				組織支持分量表				發聲分量表		
題項	因素			題項	因素			題項	因素	
	1	2	3		1	2	3		1	2
a02	.886			b03	.883			d05	.879	
a03	.882			b01	.837			d04	.837	
a01	.841			b04	.834			d06	.814	
a04	.805			b02	.830			d07	.559	
a06	.504			b05	.793			d15	.931	
a14	.857			b08	.802			d14	.924	
a15	.856			b09	.766			d13	.835	
a17	.843			b06	.725					
a13	.763			b13	.711					
a16	.550			b11	.710					
a10	.862			b18	.895					
a09	.857			b17	.870					
a08	.845			b16	.848					
a12	.547									

1.萃取方法：主成分分析。

2.轉軸方法：含 Kaiser 常態化的最大變異法。

肆、研究結果

一、平均數分析

表3顯示各構面認知或意願平均數數據：

1. 公務人員在工作場所遇到難題所能獲得社會支持的認知平均數，在6點量表中為4.36，顯示大部分公務人員能獲得相當的社會支持。其中家人支持(4.89) > 朋友支持(4.56) > 公眾支持(3.63)，符合親疏遠近關係的常理。從題項意涵，80%以上受訪公務人員認為可以從家人及朋友處獲得所需的情感與實際協助。85.5%表示社會大眾期待公務人員揭發服務機關的不法情事，但62%表示不認為社會大眾會對受到報復的公務人員提供必要的財務協助；47%不認為社會專業人士會伸出援手；43%不認為社會大眾關心吹哨者保護立法的進度，39%不認為社會大眾尊敬揭發不法的公務人員。
2. 公務人員所能獲得組織支持的認知平均數為3.86，其中服務機關對表達工作意見的支持(4.17) > 服務機關對揭發不法的支持(4.00) > 同僚對揭發不法的支持(3.40)。從題項意涵，80%左右公務人員認為上下級間溝通順暢、長官鼓勵提出工作改進建議、重視意見陳述、肯定工作上貢獻，但37.4%認為長官並不重視工作上的抱怨。31%認為服務機關未能及時處理揭發的不法情事，35.5%認為處理揭發不法情事的人員不值得信賴，43.4%認為揭發不法情事人員的身分保密做得不好。當自己因揭發不法受到報復時，39.4%認為政風以外的同仁不會給予關懷，50.2%認為不會提供法律救濟協助，63.3%認為不會提供財務上協助。
3. 公務人員對廉政系統支持揭發不法認知平均數為3.76，顯示對廉政系統揭發不法的管理持相對保留的態度。從題項意涵，42%認為廉政機關設置之揭發不法管道並不安全、身分保密做得不好、未能提

供有效保護。35%認為未能及時處理揭發的不法情事、廉政長官未能以行動支持揭發不法的公務人員，28%認為廉政長官未以行動支持服務機關的政風同仁處理不法情事。

4. 公務人員挑戰性發聲意願的平均數為3.88，其中表達異議意願(4.41) > 揭發不法(3.36)。89%公務人員對長官所發命令如有意見會隨時陳述，85%對命令違法會提出報告；83%對長官要求執行違法命令時會請求長官以書面署名下達。但55%左右對於涉及長官、同仁不法情事之調查，不會主動提出知悉證據；60%對於長官隱匿的不法情事偏向不予揭發。

表3 支持認知與發聲意願平均數、標準差 (N=297)

	平均數	標準差		平均數	標準差
社會支持	4.3624	.73243	組織支持	3.8568	.87121
家人支持	4.8923	.84672	工作意見回應	4.1710	1.01627
朋友支持	4.5606	.91494	揭發不法管理	3.9988	1.00242
公眾支持	3.6344	1.03194	同僚協助	3.4007	1.07453
廉政支持	3.7588	1.07063	挑戰性發聲	3.8837	.75193
			表達異議	4.4077	.78925
			揭發不法	3.3596	.98460

二、相關分析與差異分析

(一)相關分析

表 4 顯示 Pearson 相關分析結果數據⁹：1.社會支持與挑戰性發聲有輕度相關〔 $r=.411$, $p<.01$ 〕；2.組織支持與挑戰性發聲有中度相關〔 $r=.657$,

⁹ 0.00~0.25 表示沒有或輕微相關；0.25~0.50 表示輕度相關；0.50~0.75 表示中度相關；0.75 以上表示有很強相關(Portney & Watkins, 2000)。

$p < .01$]；3. 廉政支持與挑戰性發聲有中度相關 [$r = .509, p < .01$]；4. 組織支持與廉政支持有中度相關 [$r = .726, p < .01$]。組織支持與挑戰性發聲的相關性 > 廉政支持 > 社會支持。

表4 變項間的相關性 (N=297)

	社會支持	組織支持	廉政支持	挑戰性發聲
社會支持	1			
組織支持	.593**	1		
廉政支持	.482**	.726**	1	
挑戰性發聲	.411**	.657**	.509**	1

**：在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

(二) 差異分析

委任/薦任、男性/女性、主管/非主管、業務單位/幕僚單位公務人員在社會支持、組織支持、廉政支持認知及挑戰性發聲意願的差異性，經進行獨立樣本 T 檢定後結果：

1. 委任/薦任、業務單位/幕僚單位公務人員在各構面的支持認知或意願均無顯著差異(數據省略)；
2. 不同性別僅在社會支持認知構面有顯著差異 [t 值 = -2.579, $p = 0.01 < .05$]，女性公務人員的社會支持認知平均數 > 男性，使用標準化平均數差異方法(Cohen's d)計算之效果量(實際顯著性)為 0.30 (參見表 5)；
3. 主管/非主管公務人員組織支持、廉政支持認知與挑戰性發聲意願呈現顯著差異，主管人員在組織支持 [t 值 = 2.936, $p = 0.004 < .05$]、廉政支持 [t 值 = 2.623, $p = 0.009 < .05$] 認知及挑戰性發聲意願 [t 值 = 2.354, $p = 0.019 < .05$] > 非主管，使用標準化平均數差異方法(Cohen's d)計算之效果量(實際顯著性)分別為 0.41、0.36、0.34 (參見表 6)。在只有一

級垂直分化的區公所組織中，單位主管處於權力及資源分配位子，是組織的代理人，領導所屬推動業務，掌控話語權，因此主管的組織支持、廉政支持及挑戰性發聲取向認知高於非主管，而達顯著水準，並不令人意外。

表 5 性別在各構面之 T 檢定 (N=297)

	平均值 (標準差)		t值	自由度 (df)	顯著性 (p)	效果量 (Cohen's d)
	男(N=118)	女(N=179)				
社會支持	4.23(0.76)	4.45(0.70)	-2.579	295	.010	0.30
組織支持	3.83(0.91)	3.87(0.85)	-.413	295	.680	0.05
廉政支持	3.88(1.07)	3.68(1.07)	1.607	295	.109	0.19
挑戰性發聲	3.86(0.78)	3.90(0.74)	-.372	295	.710	0.04

表 6 主管/非主管在各構面之 T 檢定(N=297)

	平均值 (標準差)		t值	自由度 (df)	顯著性 (p)	效果量 (Cohen's d)
	主管 (N=66)	非主管 (N=231)				
社會支持	4.37(0.71)	4.36(0.74)	.302	295	.763	0.04
組織支持	4.13(0.85)	3.77(0.86)	2.936	295	.004	0.41
廉政支持	4.06(1.11)	3.67(1.05)	2.623	295	.009	0.36
挑戰性發聲	4.07(0.67)	3.83(0.77)	2.354	295	.019	0.34

另外，對教育程度(專科以下、大學、碩士以上)、服務年資(10 年以下、11 至 20 年、21 年以上)、年齡層(35 歲以下、36 至 50 歲、51 歲以上)進行單因子變異數分析(ANOVA)結果，不同教育程度、服務年資、年齡層在社會支持、組織支持、廉政支持認知及挑戰性發聲意願均未達顯著差異(數據省略)。

三、廉政支持的中介效果分析

依據 Baron & Kenny (1986)判準，中介效果的成立要滿足四個條件：1.自變項對中介變項有顯著的影響效果；2.自變項對依變項有顯著的影響效果；3.中介變項對依變項有顯著的影響效果；4.自變項與中介變項同時投入迴歸模式後，中介變項對依變項有顯著影響，自變項對依變項的影響效果減弱，仍顯著者，稱部分中介效果；不顯著者，則為完全中介效果。

廉政支持在社會支持對挑戰性發聲之中介效果部分，經階層迴歸分析結果(數據參見表 7)：1.社會支持對廉政支持具有顯著解釋力($\beta = .482, p < .001$)；2.社會支持對挑戰性發聲具有顯著解釋力($\beta = .411, p < .001$)；3.廉政支持對挑戰性發聲具有顯著解釋力($\beta = .509, p < .001$)；4.同時考量社會支持與廉政支持對挑戰性發聲的解釋力時，社會支持對挑戰性發聲仍具有顯著解釋力($\beta = .215, p < .001$)，但解釋力減弱，廉政支持對挑戰性發聲仍具有顯著解釋力($\beta = .405, p < .001$)，故中介效果成立，廉政支持部分中介社會支持與挑戰性發聲間之關係。

表 7 廉政支持在社會支持對挑戰性發聲之中介效果分析摘要(N=297)

	廉政支持	挑戰性發聲		
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
社會支持	.482***	.411***		.215***
廉政支持			.509***	.405***
R ²	.232	.169	.259	.295
Adj R ²	.229	.166	.256	.290
F	89.115***	59.792***	103.072***	61.381***
自由度	(1,295)	(1,295)	(1,295)	(2,294)

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

廉政支持在組織支持對挑戰性發聲之中介效果部分，經階層迴歸分析結果(數據參見表 8)：1.組織支持對廉政支持具有顯著解釋力($\beta = .726$, $p < .001$)；2.組織支持對挑戰性發聲具有顯著解釋力($\beta = .657$, $p < .001$)；3.廉政支持對挑戰性發聲具有顯著解釋力($\beta = .509$, $p < .001$)；4.同時考量組織支持與廉政支持對挑戰性發聲的解釋力時，組織支持對挑戰性發聲仍具有顯著解釋力($\beta = .607$, $p < .001$)，解釋力減弱，但廉政支持對挑戰性發聲解釋力未達顯著($\beta = .068$, $p = .285 \geq .05$)，故中介效果不成立。

表 8 廉政支持在組織支持對挑戰性發聲之中介效果分析摘要(N=297)

	廉政支持	挑戰性發聲		
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
組織支持	.726***	.657***		.607***
廉政支持			.509***	.068
R ²	.527	.431	.259	.433
Adj R ²	.525	.429	.256	.430
F	382.104***	223.637***	103.072***	112.448***
自由度	(1,295)	(1,295)	(1,295)	(2,294)

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

由於階層迴歸分析法只能檢驗中介效果存在與否，並無法對中介效果進行檢定，因此，以 Sobel Test 檢驗廉政支持的中介效果，結果顯示(數據參見表 9)：1.廉政支持在社會支持對挑戰性發聲的中介效果顯著($z = 5.77$, $p < .001$)，社會支持影響廉政支持，進而影響挑戰性發聲；中介效果的標準差 $d = 0.035$ ，亦即社會支持每增加一個標準差，會透過影響廉政支持，進而讓挑戰性發聲意願增加 0.035 個標準差。2.廉政支持在組織支持對挑戰性發聲的中介效果不顯著。

表 9 Sobel test 檢驗結果 (N=297)

路徑	Sobel Test (z)	標準誤差	p-value
社會支持→廉政支持→挑戰性發聲	5.76627302	0.03479544	1e-8
組織支持→廉政支持→挑戰性發聲	1.06484024	0.04020885	0.28694823

四、路徑分析

社會支持、組織支持、廉政支持三者同時投入時對挑戰性發聲的影響，圖 2 數據顯示，社會支持、廉政支持對挑戰性發聲的直接效果不顯著，路徑係數分別為.027 ($p \geq 0.05$)、.065 ($p \geq 0.05$)，但組織支持對挑戰性發聲的直接效果顯著($\beta = .593, p < 0.001$)。廉政支持被社會支持、組織支持解釋的變異量(R^2)為 53.1%，無法解釋的變異量為 46.9%，疏離係數($\sqrt{1-R^2}$)= 0.68。挑戰性發聲被社會支持、組織支持、廉政支持解釋的變異量(R^2)為 43.4%，無法解釋的變異量為 56.6%，疏離係數($\sqrt{1-R^2}$)=0.752。

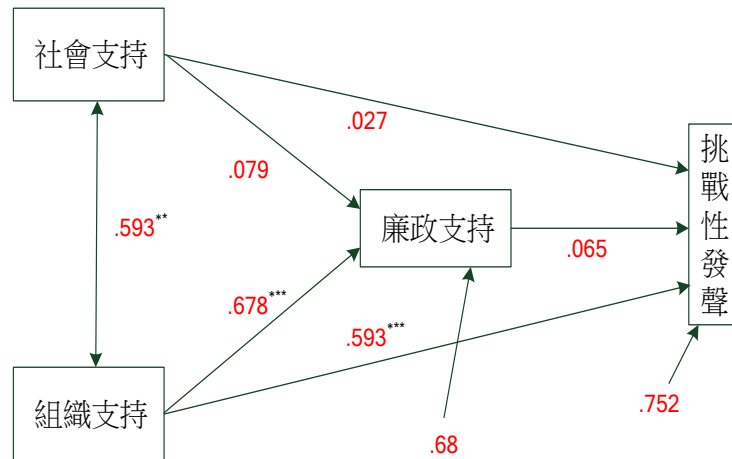


圖 2 路徑分析

伍、討論

本研究本著 Barney Glaser 和 Anselm Strauss(1967)紮根理論 (grounded theory)的精神 (該理論是討論如何讓質化研究從資料蒐集、理論建立及檢驗，更具經驗性、更符合科學邏輯的一門研究方法的學問)，從文獻及實務資料中尋找概念間的連結關係，建構可能影響公務人員發聲的理論基礎。開放系統論及資源依賴論很自然的讓社會支持、組織支持、廉政支持與個人發聲連結在一起。這兩個理論的基底是組織與周圍環境處於相互依存、彼此影響的狀態，也就是社會學所講的鑲嵌 (embeddedness)，為維繫生存，組織會視情況選擇順從、合作、挑戰等不同的回應環境模式。一般政府機關及廉政系統會視社會環境、廉政系統也會視所在之上層組織環境、公務人員會視所處機關環境選擇適當的回應模式。挑戰性發聲是機關管控代理人道德風險的機制，公務人員會如何看待這個機制，自然受服務機關及廉政系統的影響。既然受影響是必然，那這個研究的意義在哪裡？它的意義在於告訴我們，在特定、具體的環境中，各構成元素間的彼此影響情況。

表 4 呈現數據告訴我們，在高雄市區公所這個環境系絡中，挑戰性發聲與組織支持、廉政支持有中度相關，與社會支持有輕度相關，挑戰性發聲與組織支持的相關程度 > 廉政支持 > 社會支持。圖 2 數據告訴我們，當社會支持、組織支持、廉政支持三者同時投入時，只有組織支持對挑戰性發聲的影響最大，並達到顯著水準。圖 2 呈現數據代表的意義在於，影響公務人員挑戰性發聲的關鍵在服務機關，服務機關做廉政的效益，遠大於廉政系統做廉政的效益，此也意味著單憑廉政系統自己的努力，不足以把廉政做好。但此並不是說，組織支持支配著公務人員的挑戰性發聲，社會支持、組織支持、廉政支持三者合起來，也只解釋 43.4% 挑戰性發聲變異，還有 56.6% 的其他因素存在。

接下來的問題是：為什麼關鍵在服務機關，而不是廉政系統，甚至廉政系統影響微小？此從組織支持理論建構的基礎：社會交換、互惠，即可得出合理答案。每個人都帶著自己目的進入公務體系，服務機關的管理作為直接與公務人員的利害相關，理性的公務人員會列入利害計算。如果組織管理者不支持挑戰性發聲，甚至給予負向對待，公務人員基於自利考量會選擇沈默。廉政機關雖具有獨立性之角色，但它只是控制機制，缺乏互惠機能；另外，組織支持對廉政支持的影響也相當大，意謂者機關內的政風單位/人員職責的履行，很大程度要看服務機關的臉色，廉政人員也會進行利害計算，而選擇配合所在機關的管理作為。社會支持對挑戰性發聲影響甚小，上述討論也同樣適用，畢竟社會支持是非正式的支持，對組織、組織成員沒有正式的拘束性。

表 8、表 9 呈現的數據，廉政支持在社會支持對挑戰性發聲關係中具有部分中介效果，而在組織支持對挑戰性發聲的中介效果不成立，推論是因廉政人員具有幕僚性及獨立性兩個角色，在擔任幕僚性角色時，其本為機關內部構成分子執行組織水平分工的職掌，機關直接影響成員的挑戰性發聲，廉政人員的功能直接為機關所吸納。而在擔任獨立性角色時，因為廉政人員本於其監督組織的職責，處理不法情事的態度未必與服務機關相同，因此在社會支持部分，具有部分中介效果。

平均數據顯示，公務人員可以從家人及朋友處獲得相當程度的情感及實際的支持，亦即公務人員背後有一股支持的力量，可以協助公務人員舒緩工作壓力。但對於揭發不法議題，公務人員並不認為社會大眾給與相當的支持。公務人員認為社會大眾不僅在實際及專業協助需要方面的支持認知偏低，對揭發不法的期待、關心保護立法進度也偏低。推測原因有三：1.人際間的相互扶持本就有親疏遠近之別，所以平均數據顯示家人支持＞朋友支持＞公眾支持，與常理一致；2.意見陳述、報告、揭

發不法等本為公務人員的義務，社會大眾有權利要求公務人員善盡職責，但沒有義務給予額外的支持；3.社會事件中本就是旁觀者多，實際採取行動者少。

主管要重視下屬的意見陳述，溝通、聽取建議及肯定工作貢獻，是組織管理的基本要求，以助形成正向工作氛圍及發揮工作績效。平均數據顯示，公務人員認為長官還算重視這些事項，自己也願意表達異議，就工作問題提出改善意見、陳述意見，對認為違法命令提出報告，並會請求書面達指示，顯示職場的上下溝通良好，公務人員履行角色內的職責。公務人員認為長官較不重視工作抱怨，推測與區公所是第一線執行機關，層級低，許多工作上的抱怨，長官並無能力解決有關。因此，在組織管理上，長官重視溝通、聽取建議及肯定貢獻，某種程度上是扮演傾聽垃圾桶的角色。不過，平均數據也留下兩個問題：其一、公務人員會對違法命令提出報告，並請求書面達指示，此與實務上的理解有所出入。其二、在社會支持構面公務人員對朋友支持的認知得分相當高，但在組織支持構面公務人員對同僚協助的認知得分卻偏低，這是表示同僚間的非正式關係並不緊密，公務人員的非正式關係網絡成員主要來自於組織外成員，或是沒有交換互惠關係、或擔心被貼標籤而不願意對揭發不法被報復的同僚提供協助。

對於揭發不法的發聲，公務人員認為服務機關及廉政系統的揭發不法管理做的不太好，同僚給予揭發不法人員的協助偏低，加上公眾支持度不高，可以合理說明公務人員揭發不法意願較低。亦即服務機關及廉政系統需要強化處理揭發不法機制，以增加公務人員的信賴。同僚協助平均數偏低，顯示缺乏支持揭發不法的組織文化，也就自然降低公務人員揭發不法的意願。在預設上，表達異議與揭發不法會損及人際關係，但

數據顯示公務人員樂於表達異議，但怯於揭發不法，合理的解釋是公務人員表達異議後選擇順從長官的意思，因此表達異議並不損及彼此關係。

陸、結論

在社會支持、組織支持、廉政支持三者同時投入對挑戰性發聲影響的架構中，社會支持、廉政支持對挑戰性發聲有正向影響(H1、H5)及社會支持對廉政支持有正向影響(H3)，但均未達顯著水準。組織支持對公務人員挑戰性發聲、對廉政支持有正向影響(H2、H4)，並達顯著水準。廉政支持在社會支持對挑戰性發聲關係中具有部分中介效果，在組織支持對挑戰性發聲關係中則不具中介效果。

整體而言，公務人員展現協助、順從組織、建設性異議等組織公民行為。但對於涉及自身利益之事，選擇沈默、退縮，怯於為有原則的異議者。服務機關缺乏支持揭發不法的組織文化，對廉政治理是一大挑戰。

影響公務人員挑戰性發聲的關鍵在服務機關，因為服務機關直接影響公務人員各項職涯上的權益及組織內、外的生活品質，也影響機關內廉政人員的行動取向。組織支持對廉政支持的影響非常明顯，如果服務機關支持廉政力度不足，內部廉政單位/人員的行動即受到制約，那廉政機關(或單位)的努力也就事倍功半。

本研究對象為高雄市政府區公所基層公務人員，推論上有其限制。後續研究可以在下列三個方向加以著墨：1.從「社會支持→組織支持→挑戰性發聲」路徑及把「廉政支持」作為調節變項方向設計研究架構；2.增加基本屬性變項，包括機關層級、特性(行政 vs. 技術；採購、工務等)、身分屬性(保障 vs. 保障)、地區(都會 vs. 非都會區；北、中、南、東部地區)等，觀察其間的差異情形；3.揭發不法管理機制構成要素的分析。另外，在調查技術上，增加前測數量、調查對象擴大及降低無效問卷比率之

問題，是要留意改進的事項。

日前，臺北市政府殯葬處發生廉政問題，本項研究數據恰好提供臺北市政府政風處林處長這句話支持：「政風的好壞其實不能完全靠政風單獨．．．」¹⁰。

¹⁰ 按 111 年 6 月 9 日北市議員李 OO 質詢爆料殯葬處秘書 OOO 收賄，柯市長聽完臉色鐵青．．．．．，他更對著政風處長林 OO 說，「你們最好把殯葬處的政風室人員全部一起處理，不然你會很麻煩我跟你講！」但林 OO 卻回應，「政風的好壞其實不能完全靠政風單獨…」柯文哲不滿地說，「不然你政風撤掉算了！」林 OO 當下不甘示弱回嘴，「市長這樣的說法不完全與實際的情形相符」。參見 111 年 6 月 9 日、10 日各大媒體報導。

參考文獻

- 卢昌崇譯，2005，《退出、呼吁与忠诚》，上海：格致出版社。
- 吳明隆、涂金堂，2006，《SPSS 與統計應用分析》，臺北：五南。
- 陳俊明主持，2021，110 年度廉政民意調查，法務部委託研究案。
- 陳俊明主持，2020，109 年度廉政民意調查，法務部委託研究案。
- 陳俊明主持，2019，108 年度廉政民意調查，法務部委託研究案。
- Alford, C. Fred. 2001. *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Baron, Reuben M. & David A. Kenny. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6):1173-1182.
- Barry, Michael, Tony Dundon, & Adrian Wilkinson. 2018. “Employee Voice: Conceptualisations, Meanings, Limitations and possible Integration.” Available at [file:///D:/nwe%20user%E5%80%8B%E4%BA%BA%E8%B3%87%E6%96%99%E5%A4%BE/Downloads/C16BarryDundonandWilkinson%20\(1\).pdf](file:///D:/nwe%20user%E5%80%8B%E4%BA%BA%E8%B3%87%E6%96%99%E5%A4%BE/Downloads/C16BarryDundonandWilkinson%20(1).pdf).
- Brief, Arthur P., & Stephan J. Motowidlo. 1986. “Prosocial Organizational Behaviors.” *Academy of Management Review*. 11(4):710-725.
- Brinsfield, Chad T. 2014. “Voice and Silence in Organizational Behavior.” In Wilkinson et al. (eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp.114-131). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brinsfield, Chad T., Marissa S. Edwards, & Jerald Greenberg. 2009. “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.” In Greenberg et al. (eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp.3-33). UK: Emerald.
- Burris, Ethan R. 2012. “The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice.” *The Academy of Management Journal*. 55(4):851-875.
- Campbell, Paul, Gwenllian Wynne-Jones, & Kate M. Dunn. 2011. “The Influence of Informal Social Support on Risk and Prognosis in Spinal Pain: A Systematic Review.” *European Journal of Pain*. 15(5): 444.e1–444.e14.

- Chen, Zhixia, Robert Eisenberger, Kelly M. Johnson, Ivan L. Sucharski, Justin Aselage. 2009. "Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?" *Journal of Social Psychology*. 149(1):119-124.
- Cobb, Sidney. 1976. "Social Support as a Moderator of Life Stress." *Psychosomatic Medicine*. 38(5):300-314.
- Cohen, Sheldon & Thomas A. Wills. 1985. "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis." *Psychological Bulletin*. 98(2):310-357.
- Dundon, Tony, Adrian Wilkinson, Mick Marchington, & Peter Ackers. 2004. "The Meanings and Purpose of Employee Voice." *International Journal of Human Resource Management*. 15 (6):1149-1170. Available at <file:///D:/nwe%20user%E5%80%8B%E4%BA%BA%E8%B3%87%E6%96%99%E5%A4%BE/Downloads/MeaningandPurposeofEmployeeVoice.pdf>.
- Eder, Paul, & Robert Eisenberger. 2008. "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior." *Journal of Management*. 34:55-68.
- Eisenberger, Robert, Steven Hutchison, & Debora Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*. 71(3):500-507. Available at http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/22_Perceived_Organizational_Support.pdf.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, & Valerie Davis-LaMastro. 1990. "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation." *Journal of Applied Psychology*. 75:51-59.
- Eisenberger, Robert, Glenn P. Malone, & William D. Presson. 2016. "Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement." Available at <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Perceived%20Organizational%20Support.pdf>.
- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. New York: Routledge.
- Goldsmith, Daena J. 2004. *Communicating Social Support*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Graham, Jill W. 1986. "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay." In L. L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*. 8:1-52.

- Greenberg, Jerald, & Marissa S. Edwards. 2009. *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald.
- Harlos, Karen P. 2001. "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects." *Journal of Applied Behavioral Science*. 37(3):324-342.
- Helgeson, Vicki S. 1993. "Two Important Distinctions in Social Support: Kind of Support and Perceived Versus Received." *Journal of Applied Social Psychology*. 23(10):825-845.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- House, James S., & Robert L. Kahn. 1985. "Measures and Concepts of Social Support." In S. Cohen & S. L. Syme (eds.), *Social Support and Health* (pp. 83–108). New York: Academic Press.
- Jacobson, David E. 1986. "Types and Timing of Social Support." *Journal of Health and Social Behavior*. 27(3):250-264.
- Jubb, Peter B. 1999. "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation." *Journal of Business Ethics*. 21:77–94.
- Kaufman, Bruce E. 2014. "Employee Voice before Hirschman: Its early History, Conceptualization, and Practice." In Wilkinson et al. (eds), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp.17-35). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kassing, Jeffrey W. 1997. "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent." *Communication Studies*. 48:311–332. Available at <http://islam-zwart.net/~COMPS%20FOLDER/~Research/Kassing,%201997.pdf>.
- Kassing, Jeffrey W. 1998. "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale." *Management Communication Quarterly*. 12(2):183–229.
- Kassing, Jeffrey W. 2001. "From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters." *Management Communication Quarterly*. 14 (3): 442-470.
- Klaas, Brian S., Julie B. Olson-Buchanan, & Anna-Katherine Ward. 2012. "The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective." *Journal of Management*. 38(1):314-345.
- Kurtessis, James N., Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis C. Buffardi,

- Kathleen A. Stewart, & Cory S. Adis. 2015. "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory." *Journal of Management*. 43(6):1-31.
- Morrison, Elizabeth W., & Frances J. Milliken. 2000. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review*. 25(4):706-725.
- Near, Janet P., & M. Miceli. 1985. "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-blowing." *Journal of Business Ethics*. 4:1-16.
- Near, Janet P., & M. Miceli. 1995. "Effective Whistle-Blowing." *Academy of Management Review*. 20(3): 679-708.
- Neves, Pedro & Robert Eisenberger. 2014. "Perceived Organizational Support and Risk Taking." *Journal of Managerial Psychology*. 29: 187-205.
- Pinder, Craig C., & Karen P. Harlos. 2001. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2:331-369.
- Portney, Leslie G. and, Mary P. Watkins. 2000. *Foundations of Clinical Research: Applications to Practice*. New Jersey: Pearson Education.
- Pow, Jessie, David B. King, Ellen Stephenson, & Anita DeLongis. 2017. "Does Social Support Buffer the Effects of Occupational Stress on Sleep Quality Among Paramedics? A Daily Diary Study." *Journal of Occupational Health Psychology*. 22(1):71-85.
- Power, M. J., L. A. Champion, & S. J. Aris. 1988. "The Development of a Measure of Social Support: The Significant Others (SOS) Scale." *British Journal of Clinical Psychology*. 27:349-358.
- Reber, Arthur S. 1995. *Dictionary of Psychology*. New York: Penguin.
- Rhoades, Linda & Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology*. 87: 698-714. Available at http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/01_Perceived_Organizational_Support.pdf.
- Sarason, Irwin G., Henry M. Levine, Robert B. Basham, & Barbara R. Sarason. 1983. "Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire." *Journal of Personality and Social Psychology*. 44(1):127-139.
- Settoon P. Randall, Nathan Bennette, & Robert C. Liden. 1996. "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity." *Journal of Applied*

- Psychology*. 81(3): 219-227.
- Shoss, Mindy K., Robert Eisenberger, Simon Lloyd D. Restubog, Thomas J. Zagenczyk. 2013. "Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment." *Journal of Applied Psychology*. 98:158-168.
- Song, Lijun, Joonmo Son, & Nan Lin. 2011. "Social Support." in John Scott & Peter J. Carrington (eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 116-128). London: SAGE.
- Van Dyne, Linn & Jeffrey A. LePine. 1998. "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity." *Academy of Management Journal*. 41(1):108-119.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, & Isabel C. Botero. 2003. "Employee Silence and Voice as Multidimensional Constructs." Available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-6486.00384>.
- Vandekerckhove, Wim. 2006. *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Burlington, VT: Ashgate.
- Viswesvaran, Chockalingam, Juan I. Sanchez, & Jeffrey Fisher. 1999. "The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behavior*. 54:314-334.
- Wilkinson, Adrian, Jimmy Donaghey, Tony Dundon, & Richard B. Freeman (eds.). 2014. *Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

附件 各構面分析題項 (N=297)

構面		題 項 ¹¹	平均數	標準差
社會支持	家人支持	a1.家人願意分享我在工作上的喜樂悲傷	4.95	.988
		a2.我可以從家人獲得所需的情感協助與支持	5.03	.919
		a3.當我在工作場所遇到難題時，家人會表達關心	5.01	.928
		a4.當我在工作場所遇到難題時，家人會和我討論解決對策	4.69	1.135
		a6.當我在工作上受到不利的人事對待而需要財務協助時，家人會盡力幫忙	4.79	1.087
	朋友支持	a8.我可以從朋友處獲得所需的情感協助與支持	4.76	.963
		a9.當我在工作場所遇到難題時，朋友會表達關心	4.80	.928
		a10.當我在工作場所遇到難題時，朋友會和我討論解決對策	4.64	1.057
		a12.當我在工作上受到不利的人事對待而需要財務協助時，我有可以尋求幫忙的朋友	4.04	1.303
	公眾支持	a13.社會大眾對於揭發服務機關不法情事的公務人員會給予尊敬	3.70	1.316
		a14.當公務人員因揭發服務機關不法情事而受到報復，需要財務協助時，社會大眾會伸出援手	3.08	1.292
		a15.當公務人員因揭發服務機關不法情事而受到報復，需要法律救濟協助時，社會專業人士會伸出援手	3.42	1.290
		a16.社會大眾期待公務人員揭發服務機關的不法情事	4.46	1.180
		a17.社會大眾關心吹哨者(揭弊者)保護立法的進度	3.50	1.415
	組 工	b1.服務機關上下級間的溝通順暢	4.24	1.147

¹¹ 為避免受訪者直覺反應填答中間值，採李克特六點量表(Likert Scale)：非常同意(6分)、同意(5分)、有一點同意(4分)、有一點不同意(3分)、不同意(2分)、非常不同意(1分)。

織 支 持	作 意 見 回 應	b2.長官鼓勵我提出工作上的改進建議	4.25	1.148
		b3.長官重視我在工作上的意見陳述	4.27	1.116
		b4.長官肯定我在工作上的貢獻	4.30	1.030
		b5.長官重視我在工作上的抱怨	3.80	1.179
	揭 發 不 法 管 理	b6.服務機關有公告揭發不法情事的管道	4.17	1.254
		b8.服務機關設有專責人員受理不法情事的揭發	4.46	1.105
		b9.服務機關能及時處理揭發的不法情事	3.93	1.193
		b11.服務機關對揭發不法情事人員的身分保密做得很好	3.59	1.260
		b13.服務機關中處理揭發不法情事的人員是值得信賴的	3.85	1.190
	同 僚 協 助	b16.當我因揭發服務機關不法情事而受到報復時，政風以外的同仁會給我關懷	3.67	1.162
		b17.當我因揭發服務機關不法情事而受到報復需要財務上的協助時，政風以外的同仁會伸出援手	3.13	1.128
		b18.當我因揭發服務機關不法情事而受到報復需要法律救濟協助時，政風以外同仁會提供協助	3.40	1.185
	廉 政 支 持	c4.廉政機關設置之揭發不法情事的管道很安全	3.66	1.269
		c5.廉政機關能及時處理揭發的不法情事	3.78	1.231
		c6.廉政機關對揭發不法情事人員的身分保密做得很好	3.67	1.294
		c8.廉政機關能提供揭發不法情事的公務人員有效保護	3.60	1.237
		c10.廉政機關長官以行動支持服務機關的政風同仁處理不法情事	3.99	1.036
		c11.廉政機關長官以行動支持揭發不法情事的公務人員	3.85	1.072

挑戰性發聲	表達異議	d4.我會對工作上不好的一面提出改進意見	4.47	.904
		d5.我對長官所發命令，如有意見，會隨時陳述	4.41	.900
		d6.我認為長官所發命令違法時，會提出報告	4.42	1.017
		d7.長官要求執行違法命令時，我會請求長官以書面署名下達	4.33	1.171
	揭發不法	d13.對於長官隱匿的不法情事，我會設法予以揭發	3.30	1.027
		d14.對於涉及長官不法情事之調查，我會主動提出知悉證據	3.39	1.067
		d15.對於涉及長官以外同仁不法情事之調查，我會主動提出知悉證據	3.38	1.109