性別歧視知覺對組織承諾干擾效果之研究—以台灣南部女性主管爲例

The Moderating Effect of Gender Discrimination on Organizational Commitment：A Study of Southern Taiwan Female Executives

黃英忠* 陳淑玲** 施智婷*** 童冠燁****

Ing-Chung Huang Shu-Ling Chen Chih-Ting Shih Kuan-Yeh Tung

（Received Mar. 4, 2004；First Revised Nov. 15, 2004；Accepted Nov. 23, 2004）

摘 要：女性主管同時扮演家庭與工作雙重角色，加上職場對女性可能存在性別差異待遇，故其面臨許多困境與衝突，這些都間接地影響其組織承諾。本研究以台灣南部 143 位女性主管爲研究對象，主要研究目的在探討性別歧視知覺對其組織承諾之主要效果與干擾效果。經層級迴歸進行資料分析發現，「性別歧視知覺」對於「留職承諾」會產生負面影響效果。「內外控」與「性別歧視知覺」的交互作用對「價值承諾」有顯著的正向影響；「工作自主性」與「性別歧視知覺」的交互作用對「留職承諾」有顯著的正向影響；「角色衝突」與「性別歧視知覺」的交互作用對「留職承諾」有顯著的負向影響。研究結果說明性別歧視知覺對其組織承諾而言爲一重要情境變數，因此建議組織應創造一個無性別歧視工作環境。

關鍵詞：女性主管、性別歧視知覺、組織承諾

Abstract: Due to traditional sex stereotype role, female workers have been experiencing gender discrimination in the work places. However, little is known about the impact of gender discrimination for female employees. This paper mainly examined the moderating role of gender discrimination in the relationship between female executive's organizational commitment and its antecedents, including personal traits, family-work conflict, job characteristics, and role conflict. Using a sample of 143 female executives, the results of hierarchical regression suggested that gender discrimination was negatively associated to value commitment. Interaction of gender discrimination and job autonomy and role conflicts had significant effect on stay commitment. Moreover, Interaction of gender discrimination and locus of control had significant effect on value commitment. Thus, the moderating role of gender discrimination between organization commitment and some of it antecedents have been confirmed. An empirical results and advices on effective management for female executives for enterprises are suggested.

Key words: female executive, gender discrimination, organizational commitment

* 國立高雄大學校長
President, National University of Kaohsiung

** 真理大學科技管理系助理教授；國立中山大學人力資源管理研究所博士生
Assistant professor, Technology Management, Aletheia University; Ph. D. student Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-Sen University

*** 國立中山大學人力資源管理研究所博士生
Doctoral student, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-Sen University

**** 南台科技大學助理教授
Assistant professor, Department of Information Management, Southern Taiwan University of Technology

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

一、研究背景與動機

近年來，隨著教育水準的提升，台灣地區女性勞動力的質與量皆已普遍提升。然目前我國女性從事專業性工作或擔任主管的比例仍遠低於男性，即使在女性佔多數的行業裡，擔任主管仍以男性居多。根據行政院主計處「人力資源調查統計年報」(2003)調查指出：台灣地區就業人口擔任民意代表、企業主管及經理人員，女性佔男性比例爲 1：5。由於傳統性別刻板印象影響造成女性相較於男性在工作職場上處於弱勢，並常面臨招募歧視、同工不同酬、升遷不公、以及職場性騷擾等不公平待遇(黃英忠、黃瓊慧，1997；施智婷，2000)，而女性主管在職場更需面臨「女性角色」、「領導行爲」與「工作家庭」之間雙重衝突（Tully, 1989; Gutek, et al., 1991）。因此，女性主管在職場上比擔任非管理者的職業婦女來得艱辛，此種角色負荷會降低其工作意願，並影響工作態度。甚者有些女性主管在高峰的事業發展階段辭職或轉入臨時勞動市場以取得工作與家庭平衡。以人力資源觀點而言，對於企業與女性主管本身都是一種損失。

組織承諾乃是個人與組織的一種「連結（linkage）」（Mowday, et al., 1982），組織承諾可以有效預測員工績效、缺勤及離職，尤其在員工離職行爲的預測方面特別有效（Morris & Sherman, 1983），此種連結將有助於組織了解與預測員工行爲。因此了解影響女性主管組織承諾之相關因素，將有助企業有效地開發及激勵女性主管。Steers（1977）認爲影響組織承諾的前因變項取決於個人因素與工作相關因素互動結果。故本研究將以此模式作爲整個研究概念建構的基礎，認爲組織承諾同時受到個人因素及工作相關因素所影響。

Adams（1965）公平理論指出公平性知覺會對組織承諾產生影響，因此對女性主管而言，塑造沒有雇用、薪資、升遷等性別歧視的組織情境，讓她們知曉努力工作結果，可以得到預期且公平的回饋，則可增進女性主管之組織承諾。因此本研究除探討個人因素及工作環境因素外，亦將性別歧視知覺納入研究範疇。而 Hackman & Lawler（1971）認爲工作特性會影響工作結果。此關係會受到公平性認知之調節作用（Montagno, 1985; Bottger & Chew, 1986）。因此本研究主要目的在檢驗性別歧視知覺在個人因素、工作相關因素與組織承諾之間的干擾效果。

雖然學術界對組織承諾的研究頗多，範圍包括探討影響各行業員工組織承諾前因與後果變項（Steers, 1977; Morris & Sherman, 1983；薛婉婷，1996）。而以女性爲研究主題亦不在少數，探討範圍包括性別差異、角色衝突、工作家庭衝突與其調適行爲，但較著重由社會學角度來探討女性角色與行爲（張晉芬，1995；王方，2000），其研究方法也較偏重質性研究。但以女性主管爲研究主題並探討其影響組織承諾相關因素則相對較少；性別歧視是否在組織承諾中扮演干擾效果？此相關因素關聯性研究仍付

臺灣大學學術期刊資料庫

之厥如。綜合上述本研究嘗試以女性主管角度來探討女性主管性別歧視知覺對組織承諾的主要效果（main effect）與干擾效果（moderating effect），期能對影響女性主管組織承諾相關因素及其影響情形作一深入瞭解，以作爲企業界運用及管理女性主管之參考。

貳、文獻探討與研究假設

一、女性主管特色

隨著教育普及與女性自主意識抬頭，女性於就業市場之地位日趨重要。近年來，我國女性的勞動參與率已有逐漸增加的趨勢，根據行政院主計處 2003 年「人力資源調查統計年報」統計結果指出，我國女性就業人數 397 萬人，整體女性勞動參與率自 1978 年的 39.13%，增加到 2003 年的 47.14%。雖然女性的勞動參與率逐年增高，但相較於 2003 年男性勞動參與力的 67.69%，女性勞動參與率約只佔男性勞動參與率的 69.64%。若以民意代表、企業主管及經理人員而言，女性佔男性之比例從 1978 年的 1：4 上升至 2003 年的 1：5。雖然目前我國女性擔任主管的比例仍低於男性並有逐年增高的趨勢，但此並不代表女性在就業市場上的地位已經獲得改善。

女性主管普遍在人格特質、教育背景等方面具有共通的特質。女性企業主管較具積極競爭傾向、高度自我實現動機、願意接受挑戰與高成就動機的性格（郭瑾瑜，1996）；她們擁有高學歷，且較有生涯規劃，同時相較於過去女性常選擇的傳統職業，例如老師、護士、秘書等，高教育程度的女性偏好選擇具挑戰性工作且以往由男性主導的職業，如工程師或高階主管等（Betz & Fitzgerald, 1987；呂玉瑕，1980；陳皎眉，1987）。但不管環境如何變遷，女性對家庭責任付出，一直是性別認同的一部份（Perkins & Demeis, 1996），因此性別刻板印象同時也使女性主管陷入工作與家庭衝突（Gutek, et al., 1996）。而當性別角色刻板印象發生在組織中他人對女性角色與女性主管有不同期許時，女性主管在扮演「女性角色」與「領導角色」之間亦造成頗大衝突 （Tully, 1989）。雖然女性主管在各行漸嶄露頭角但女性地位並沒有相對提昇，此乃因女性就業可能存在偏見與歧視（王方，2000）。因此目前女性主管普遍學歷較高，高成就動機，但在角色刻板印象下仍可能面臨嚴重性別歧視與雙重角色衝突。

二、性別歧視知覺與組織承諾關係

整體而言，女性在職場工作明顯比男性居於不利之地位，且由於性別刻板印象影響，常使女性遭受不平等差別待遇，此種差別待遇爲性別所造成歧視。許多研究指出組織最常發生性別歧視現象在於升遷機會上，在相同條件下，女性較男性難晉升至管理職的機會（Morrison, et al., 1987; Morrison & Von Glinow, 1990; Burke & McKeen, 1992; Melamed, 1995; Ginther & Hayes, 1999; Hersch & Viscusi, 1996），此即所謂天花板效應（glass ceiling effect）；而在同樣的工作條件下，研究也發現女性較男性獲取較

臺灣大學學術期刊資料庫

少薪資所得，而造成所謂性別薪資歧視（Fields & Wolff, 1995）；另外，由於職業隔離（occupational segregation），造成女性無法從事一些男性的職業與工作，甚至被排除於某些工作之外（ Fields & Wolff, 1995 ; Anker, 1997）。一般而言，女性在職場薪資較低、工作頭銜較低、較少訓練機會與較少成功機會，此爲性別歧視的普遍現象（Gordon, 1992；張晉芬，1995）。

雖然性別歧視普遍存在於職場，但過去研究，女性對於此種不公平歧視，卻有不同的知覺與反應。有些研究指出，有些女性在主觀上並不認爲此種歧視爲不公平，個人對其目前現況滿意程度很高（Major, 1993）；有的女性卻覺得此種歧視，會產生心理不公平感，進而會改變其對組織態度（Taylor, et al., 1990; Sanchez & Kane, 1996）。通常女性較男性有較強烈之性別歧視知覺（Miller, 1994; Gutek, et al., 1996; Browne, 1997）。因此女性較男性更重視薪資或升遷上之公平性（Guy & Duke, 1991; Witt & Nye, 1992）；此外，研究更指出性別歧視的知覺對女性員工心理健康或工作態度之影響大於男性員工（Gutek, et al., 1996; Schmitt, et al., 2002）。公平理論指出，女性員工若知覺到工作環境中的差別待遇，純粹由於性別歧視的影響，非績效、能力等因素，則心理上會產生不公平的感覺，進而影響其工作態度（Adams, 1965 ; Greenberg, 1982）。諸多研究均指出公平性的知覺可以作爲預測個體的工作滿足與組織承諾之變數，當員工知覺公平性越高，其工作滿足與組織承諾和組織公民行爲則越高（McFarlin & Sweensy, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Mueller & Wallace, 1996; Ensher, et al., 2001）。而期望理論則認爲，員工對其行爲表現傾向之強度，是依行爲可能結果和對行動者的價值之預期程度而定，所以員工會評估是否可以從工作中得到期待的利益，因此女性主管若知覺性別歧視而無法得到期望中之報酬，將會改變工作態度。綜合上述本研究將性別歧視知覺界定爲女性主管知覺其在組織有關雇用、敘薪調薪、升遷及訓練等方面，所遭受不平等待遇的程度。

至於性別歧視知覺與工作態度關係，Graves & Powell（1994）指出，若以性別作爲人事甄選時偏好條件，此種不公平待遇將對其員工工作滿足與組織承諾有負面影響。Murrell 等人（1995）對女性主管之縱貫性研究發現，曾經有性別歧視與性騷擾經驗的女性主管對其工作態度有負面影響。DeConinck & Stilwell（1996）針對廣告業女性主管研究中發現，差別待遇的知覺是影響女性主管組織承諾最爲顯著的因素。Lyness 等人（1999）針對不同組織的懷孕女性員工所作的研究中指出，組織不會因爲懷孕而強迫她們離職並承諾生產後給予工作保證的女性員工，比有單身條款的組織而不給予工作保證的女性員工，有較高組織承諾。由以上研究中可以發現，女性較男性知覺到較多性別歧視，性別歧視的知覺對女性的負面影響較大，性別歧視知覺會影響其組織承諾。因此本文建立以下假設：

H1：女性主管的性別歧視知覺愈高，其組織承諾則愈低。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、性別歧視知覺的干擾效果

（一）影響組織承諾相關因素

Mowday 等人（1982）認爲組織承諾是指個人對某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度。彼等認爲影響組織承諾的前因變項包括個人特徵（年齡、性別、人格特質等）、相關角色特徵（工作特性、角色衝突）、結構性特徵（組織規模、正式化、分權程度等）、工作經驗（個人重要性、期望程度等）。Steers（1977）認爲影響組織承諾的前因變項包括個人因素（成就動機、年齡、教育程度）、工作特性（工作有關因素及屬性）與工作經驗（個人所知覺之重要性、個人期望被滿足的程度、組織對個人重視程度），因此影響組織承諾的前因變項取決於個人因素與工作環境互動結果。

本研究將以該模式作爲整個研究概念建構的基礎，假設組織承諾同時受到個人因素及工作環境因素所影響。從認同理論觀點（Taifel, 1981）而言人格特質是影響女性主管組織承諾之重要變項，因爲女性主管對於自我角色的認同，會因不同的人格特質而呈現不同程度的認同；工作家庭衝突與角色衝突亦會影響自我的認同程度，進而影響其對組織承諾狀況。另外，從社會交換理論和公平理論角度（Homans, 1958; Adams, 1965）審視，不同的工作特性，會激勵女性主管內在成就需求與滿足，

Janssen（2000）指出組織中員工的公平性知覺可作爲調節工作態度的情境變數。而性別歧視可視爲組織內以性別作爲不公平對待之來源（Gutek, et al., 1996）。Gutek 等人（1996）指出當員工感覺到自己的性別在工作環境中有系統地受到不公平的對待時，對於性別不公平感受較強的員工較無此感受的員工感到較無助、無權勢、較低的工作投入與較高的工作角色衝突。本研究擬以女性主管之性別歧視知覺爲干擾變數，探討女性主管性別歧視知覺在個人因素（人格特質、工作家庭衝突、）、工作相關因素（工作特性、角色衝突）與組織承諾間之干擾影響。

（二）性別歧視知覺與內外控人格特質之干擾效果

Mitchell 等人（1979）指出內外控人格特質（locus of control）是最受管理學者及工業心理學家注意之人格特質之一。Spector（1982）的研究亦發現，一個人行爲的變異有 5%~25%可以由內外控人格特質變數來解釋，因此其對員工生產力影響非常重要。諸多研究發現不同的人格特質對組織承諾有顯著的影響（范成榮，1996；陳孟修，1998），其中以內外控取向之人格特質影響組織承諾的效果最爲顯著。國內外已有許多研究指出內控型人格特質員工比外控型人格特質員工有更高的組織承諾（Luthans, et al., 1987; Furnham, et al., 1994; Kinicki & Vecchio, 1994; Coleman, et al., 1999; 陳國樑，1994; 薛婉婷，1996; 鍾利敏，1998 ）。Luthans 等人（1987）從三個觀點詮釋。首先由於內控型人格特質的人認爲自己有能力掌控工作環境，爲了維持認知協調性，他們傾向對組織有較高的承諾好讓他們能控制環境；其次，由於內控型人格特質的人認爲自己有較多的選擇，因此，對於自己選擇奉獻心力的組織會有較高的承諾；最後，

臺灣大學學術期刊資料庫

由於內控型人格特質的人往往對不滿意的現況採取實際行動以求改善，因此，留在組織內的內控型者往往都是對組織有較高承諾的人。

相較於外控型人格特質，內控型人格特質的人認爲自己有能力掌控工作環境，較多的機會與選擇，對不滿意的現況採取實際行動以求改善（Spector, 1982; Luthans, et al., 1987; Rotter, 1992），因此，本文推論內控型之女性主管若知覺工作環境具有高性別歧視，在無法以行動對工作環境做出實際改變時，由於認知上產生衝突，可能會採取改變自己對組織的付出，例如減少對組織情感上的依附，以降低認知上的差異。因此，不同於低性別歧視知覺之女性主管其內控型人格特質對組織承諾有正向影響，相反地，高性別歧視知覺之女性主管其內控型人格特質對組織承諾呈現負向影響。故本研究試圖建立以下假設：

H2：性別歧視知覺調節內控型人格特質與組織承諾之關係，亦即當性別歧視知覺高時，內控型人格特質愈高則組織承諾愈低；反之當性別歧視知覺低時，內控型人格特質愈高則組織承諾愈高。

（三）性別歧視知覺與工作家庭衝突之干擾效果

工作家庭衝突爲無法兼顧工作角色與家庭角色所形成的角色間衝突與壓力（Netemeyer, et al., 1996）。Frone 等人（1992）認爲工作家庭衝突是一種雙向概念，進而提出「工作對家庭衝突」及「家庭對工作衝突」兩種工作家庭衝突型態。前者意指由於工作角色的需求使得個體無法滿足家庭角色的需求；後者則爲由於家庭角色的需求使得個體無法滿足工作角色的需求。

諸多研究指出工作家庭衝突對女性員工之組織承諾、離職意願皆有直接效果的影響（Good, et al. ,1996; Lyness, et al., 1999）。根據性別角色理論之觀點，在傳統性別角色刻板印象影響下，相對於男性，女性肩負較多家庭照顧之責任，性別差異將對其工作家庭衝突造成不同程度的影響（Duxbury & Higgins, 1991），由於女性較男性放更多心思在家庭的照顧上，因此，在平衡工作與家庭兩種角色與衝突時，女性傾向以照顧家庭爲優先考量（Lobel, 1991; Tenbrunsel, et al., 1995; Gutek, et al, 1996），所以，女性較男性面臨更大的工作家庭兩種角色的衝突（Wiersma, 1990），而女性主管在工作上所需承擔責任遠超於非女性主管者，因此工作家庭的衝突對於女性主管而言，尤其甚之。易言之，若女性主管在工作上投入與男性主管相同時間，前者將感受到工作干擾家庭的程度較後者來得強烈。Cooper & Davidson（1982）亦發現，女性主管所面臨壓力，不管從社會、工作、家庭角度，爲男性主管所無法體會，並指出工作家庭衝突會影響其工作態度。由此可知，工作家庭衝突對於減弱女性的組織承諾的負面效果更勝於男性，在此情況下，若女性在工作環境知覺到性別上不平等待遇，在無力改變工作環境狀況下，性別歧視知覺所引發負面情緒將更減弱其組織承諾，且性別歧視知覺程度越高，削弱組織承諾的程度越高。因此，本研究試圖建立以下假設：

臺灣大學學術期刊資料庫

H3：性別歧視知覺調節工作家庭衝突與組織承諾之負向關係，亦即，高性別歧視知覺之女性主管在工作家庭衝突與組織承諾的負向關係上，強於低性別歧視知覺之女性主管。

（四）性別歧視知覺與工作特性之干擾效果

Hackman & Lawler（1971）提出工作特性理論，該理論認爲工作特性構面包括工作變化性、工作自主性、工作完整性、工作回饋性、合作性與友誼機會，而前四種工作特性稱爲「核心構面」。該研究結果發現，高層次需求者若從事四項核心構面較高的工作，會有較高的工作激勵與滿足。另外，Hackman & Oldham（1976）進一步提出工作特性模式，此模式說明各種工作特性（技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性與回饋性）會影響心理狀態（包括感受到工作的意義、感受到對於工作成果的責任感、知曉工作活動的實際結果），進而影響工作結果（士氣、績效和滿足感、低缺勤率和流動率）。而此模式也認爲個體間存在差異（如個人成長需求強度），當工作豐富化之後，通常具高度成長需求的員工比低度成長需求的員工，較能感受到這些心理狀態，而且較可能有正面的工作結果。

至於工作特性與組織承諾關係之實證結果則呈現不一致狀況，有些研究發現兩者有顯著的相關（Agarwal & Ramaswami, 1993; 薛婉婷，1996），其中又以工作變化性對組織承諾產生最大影響力（Bhuian, et al., 1996）；但有些研究則發現兩者並沒有顯著的關連（Wetzel & Gallagher, 1990; Igbaria, et al., 1994）。由於女性主管其人格特質大都屬於高成就動機，從激勵的角度而言，當女性主管感受到工作的變化性、自主性、完整性與合作性越高，愈能產生內在激勵與滿足自我實現需求，其士氣及滿足都會受到正面的影響，因此對其組織承諾也較高。

回顧工作特性文獻發現，員工的工作特性與工作結果之關係受到公平性認知的調節作用，亦即員工不同程度的公平性認知會影響工作特性與工作結果間關係的強度（Montagno, 1985; Bottger & Chew, 1986; 黃英忠、黃瓊慧，1997）。黃英忠與黃瓊慧（1997）研究發現，雖然性別歧視知覺對女性員工的工作投入無直接效果，但女性員工之性別歧視知覺與其工作挑戰性、工作完整性等變數之交互作用對工作投入有顯著的干擾效果。然而，研究顯示，勞動市場對於兩性的工作有區隔的現象，亦即男性往往被指派從事決策性、主導性之工作，而女性則從事較例行性、非決策性等特性的工作，即所謂的工作區隔（job segregation）的現象（Blumrosen, 1980; Macpherson & Hirsch 1995; Petersen, & Morgan, 1995），因而帶有性別歧視的工作環境往往會限制女性從事較具變化性、自主性、完整性、合作性的工作，因此，當女性主管知覺到較高的性別歧視，而同時又從事高變化性、高自主性、高完整性、高合作性的工作，不但不會減弱高工作特性帶來的組織承諾，反而會較低性別歧視知覺之女性主管有更高的組織承諾，因爲在高性別歧視與高工作特性的綜合狀況下，女性主管反而會覺得自己的能力

臺灣人學學術期刊資料庫

受到組織的重視，因而加強對組織的承諾。同樣地，本研究認爲，女性主管的性別歧視知覺會調節工作特性與組織承諾的關係。因此，本研究試圖建立以下假設：

H4：性別歧視知覺調節工作特性（變化性、自主性、完整性、合作性）與組織承諾之正向關係，亦即，高性別歧視知覺之女性主管，在工作特性與組織承諾的正向關係上，強於低性別歧視知覺之女性主管。

（五）角色衝突與性別歧視知覺之干擾效果

Kahn 等人（1964）將角色衝突定義爲個人無法兼顧各種角色期待或欠缺足夠的人力、物力完成工作任務。而 Cooke & Rousseau（1984）之角色理論則認爲來自工作角色與家庭角色的期望在兩方面會導致心理和生理上的壓力，因此角色間衝突是一連串干擾的壓力因參與不同的角色而引起。現代女性需扮演家庭、工作與自我角色，在時間與資源壓力下，常感受到角色間不協調或不相容，這種不同角色間互相抗衡與不協調狀況，即爲角色衝突。陳國樑（1994）指出女性行銷人員工作的角色衝突對工作滿足與組織承諾有直接的因果影響關係。Boshoff & Mels（1995）研究發現壽險業務人員在工作上的角色衝突與組織承諾呈現負相關，而黃意婷（1998）亦認爲壽險業人員角色定位清晰有助於改善其工作態度。

雖然許多研究指出角色衝突會降低員工對組織之承諾（陳國樑，1994; Boshoff & Mels, 1995），然而 Fry & Greenfeld （1980）發現男性與女性在角色衝突與組織承諾間並無顯著差異，個人與組織相關的因素始爲最主要的調節情境。雖然目前尚未有文獻指出性別歧視在工作角色衝突與組織承諾的關係上扮演調節的角色，Gutek 等人（1996） 指出若女性意識到組織傳遞出的性別歧視越強，會產生越大的工作角色衝突。如同先前我們推論工作家庭衝突與性別歧視對組織承諾的調節角色，本文認爲女性員工自身知覺組織傳遞出的性別歧視訊息愈強，愈會加強女性員工在角色衝突對組織承諾的負向關係。因此，本研究試圖建立以下假設：

H5：性別歧視知覺調節角色衝突與組織承諾之負向關係，亦即，高性別歧視知覺之女性主管，在角色衝突與組織承諾的負向關係上，強於低性別歧視知覺之女性主管。

參、研究方法

一、研究架構

本研究核心概念爲從女性主管觀點，來探討影響組織承諾相關因素，並以 Steers（1977）所提組織承諾模式作爲整個研究建構之基礎，認爲個人因素及工作相關因素會影響組織承諾。另外從公平理論與期望理論可知，公平知覺會對組織承諾產生影響，因此對女性主管而言，塑造沒有雇用、薪資、升遷等性別歧視的組織環境，讓她們知覺到努力工作的結果，則可增加女性主管對其組織組織承諾。因此本研究綜合此相關理論，以個人因素（內外控人格特質、工作家庭衝突）與工作相關因素（工作特

臺灣大學學術期刊資料庫

性、角色衝突）爲預測變數，組織承諾爲效標變數，同時納入性別歧視知覺爲情境變數。探討性別歧視知覺對個人因素與工作相關因素是否會產生交互作用，進而影響組織承諾。因此，本研究之觀念架構圖如圖 1 所示。

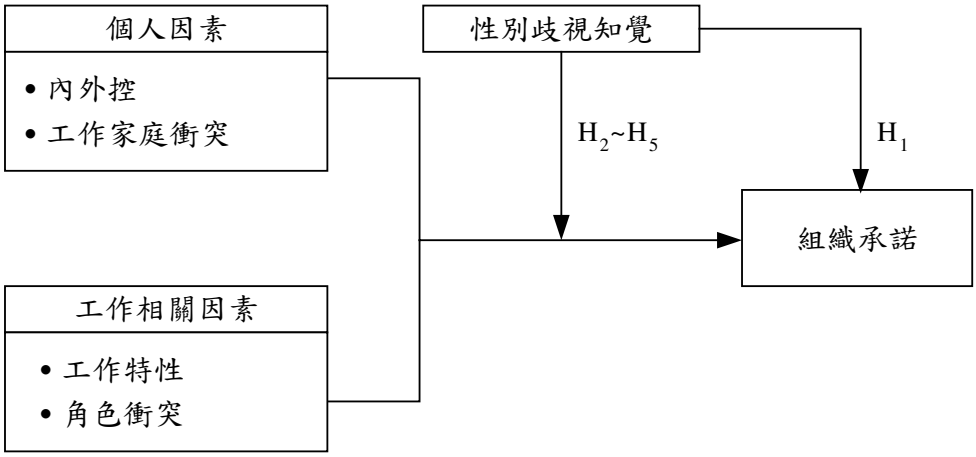


圖 1　本研究觀念性架構圖

二、抽樣方法與樣本分配

本研究之母體界定爲台灣地區中小企業南部地區女性主管，中小企業界定爲實收資本額新台幣六千萬元以下或員工人數在 200 人以內之企業（中小企業白皮書，2001），之所以選定南部地區中小企業女性主管爲研究對象有以下幾點原因：1.中小企業家數佔全國企業總數 98.18%（中小企業白皮書，2001），此高比率之數字，顯示中小企業在台灣的重要地位與角色。2.台灣中小企業擁有濃厚的家族色彩，反應在勞資關係上，家族色彩形成制度的破壞者、講求人際關係與片面決定勞動條件及家族需求重於企業需求（陳宗賢，1992）。故性別歧視現象在中小企業更形普遍。3.南部地區由於民風純樸，重男輕女現象尤其普遍，故南部常發生單身條款與女性升遷障礙之現象。因此推論南部地區女性主管可能較容易遭受到不公平之性別歧視對待。

故本研究所選取之樣本係以 1999 年經濟部統計處編印之「中華民國台閩地區各行業工廠名錄」，並選取南部地區三個主要工業區（嘉義、台南與高雄）之中小企業。本研究基於女性主管在各公司分配不均且人數不易掌握下，並考慮郵寄問卷回收不易等因素，故抽樣的方法較偏向「便利抽樣」。問卷發放主要透過訪員親自至各工業區，隨機親自拜訪各中小企業，若企業願意配合再親自發放問卷給願意配合之女性主管填寫。故樣本的來源係透過不同行業之中小企業女性主管填寫，問卷總共發出 120 份問卷，回收 114 份，回收率爲 95%，剔除無效問卷 0 份，有效問卷爲 114 份，有效回收率爲 95%。在回收樣本的特性分佈方面，已婚佔 75.4%；子女人數以 1~2 名爲多，佔

臺灣大學學術期刊資料庫

61.6%；年齡以 26~35 歲居多佔 58.8%；年資：1~5 年佔 28.9%、6~10 年佔 34.2%、10 年以上佔 36.8%；教育程度以專科最多爲 57.9%，其次爲大學佔 28.1%；服務公司：製造業佔 38.6%、服務業佔 37.7%。

三、衡量工具

（一）人格特質

本研究採用 Rootter（1966）對內外控傾向之定義分別爲：1.內控者：相信自己是命運的主宰者，以自己的行爲來解釋相同的評價，且比較主動積極企圖心較強。2.外控者：認爲自己的命運是被主宰者，比較消極服從並聽天由命。本量表主要參考 Spector（1982）之量表加以修改設計而成並採用 Likert 五點尺度加以測量，依「從不如此」、「甚少如此」、「偶而如此」、「經常如此」、「總是如此」，分別給予 1、2、3、4、5 分。本研究內外控爲單一變數，分數愈高外控傾向愈高，分數愈低內控傾向愈高。

（二）工作家庭衝突

本研究採用 Frone 等人（1992）之工作家庭衝突之概念，指個體處於工作和家庭相互干擾的程度。工作家庭衝突的衡量主要是參考 Gutek 等人（1996）所發展之工作家庭衝突量表加以修改設計而成並採用 Likert 五點尺度加以測量。

（三）工作特性

採用 Hackman & Oldham（1976）之「工作診斷調查表（Job Diagnostic Survey, JDS」加以修改而成，並採用 Likert 五點尺度加以測量。其四種工作特性分別爲：1.工作變化性：工作者在工作上能使用不同的技術和多種操作方式的程度。2.工作自主性：工作者對工作計劃、選擇使用的設備、決定工作的程序，享有權力的程度。3.工作完整性：工作者能做完全部份或整件工作，並且能明白確認其努力結果之程度。4.工作合作性：工作上須與人密切合作，以利執行工作的程度。

（四）角色衝突

本研究引用 Kahn 等人（1964）等人之論點，將角色衝突定義爲個人無法兼顧各種角色期待或欠缺足夠的人力、物力完成工作任務。本量表修訂 Rizzo 等人（1972）所編製之角色衝突量表並採用 Likert 五點尺度加以測量，依「非常不同意」、「不同意」、「不確定」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分。分數愈高代表各項角色衝突之程度愈高，本研究角色衝突爲單一構面。

（五）性別歧視知覺

性別歧視知覺的定義乃依據各構面所包含項目的意義而來，其定義如下：1.雇用歧視：指個人知覺到公司在員工的雇用上，男女所受待遇不平等的程度。2.薪資歧視：指個人知覺到公司在員工的敘薪及調薪上，男女所受待遇不平等的程度。3.升遷歧視：指個人知覺到公司在員工的升遷上，男女所受待遇不平等的程度。4.訓練歧視：指個人知覺到公司在員工的訓練上，男女所受待遇不平等的程度。性別歧視量表主要是參考黃英忠、黃瓊慧（1996）所發展的量表加以修改而成，並採用 Likert 五點尺度

臺灣大學學術期刊資料庫

加以測量，分數愈高代表性別歧視知覺程度愈高，本研究性別歧視知覺爲單一構面。

（六）組織承諾

指女性主管主觀感受個人對特定組織認同與投入的程度（Mowday, 1982）。主要乃參考 Porter & Smith（1976）所編製的組織承諾量表爲藍本修改而成並採用 Likert 五點尺度加以測量，其中 1、2、4 題爲反向題，計分時爲反向計分。

（七）人口統計變項

包括婚姻狀況、子女人數、年齡、目前服務年資、教育程度、公司類別等。

四、效度與信度檢定

（一）效度分析

在效度分析方面，本研究係藉由因素分析與內部一致性檢定來輔助建構效度（Construct Validity）分析，主要針對「工作特性」與「組織承諾」量表進行因素分析，驗証其各因素構面與內容是否合乎各變數之定義與內容（本研究其他變數如內外控人格特質與角色衝突爲單一構面變數，因此本文不再作此部份的因素分析，僅對其各構面因素作信度分析驗證）。本研究在因素分析方面採主軸法之主成份分析（principal component analysis）模式，抽取特徵值大於 1 的因素，並以直交轉軸法（orthogonal rotation）中的變異數最大法（varimax），進行因素之轉軸。以因素負荷量大於 0.3 的項目爲各因素命名之依據，並以 Cronbach's α 係數衡量各因素內項目之信度。其結果討論如下：

1.工作特性量表

本研究工作特性量表經由因素分析後，主要抽得 4 個因素（如表 1 所示），各因素的特徵值分別爲 4.95、2.23、1.45、1.24，其解釋變異量累計爲 58.01%，各因素分別命名爲 1.工作變化性 2.工作自主性 3.工作合作性 4.工作完整性。

2.家庭衝突量表

本研究工作家庭衝突量表經由因素分析後，主要抽得 2 個因素（如表 2 所示），各因素的特徵值分別爲 4.23、1.48，其累積變異量累計爲 51.87%。各因素分別命名爲 (1)工作干擾家庭(2)工作家庭相互干擾。

3.組織承諾量表

本研究組織承諾量表經由因素分析後，主要抽得 2 個因素（如表 3 所示），各因素的特徵值分別爲 4.01、1.24，其解釋變異量累計爲 58.38%。各因素分別命名爲 1.留職承諾 2.價值承諾。因此本研究在後續的研究中將組織承諾分爲留職承諾與價值承諾兩構面，分別討論之。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1　工作特性因素分析

因　素　內　容	因　素　負　荷　量			
	1	2	3	4
5.我認爲我的工作有挑戰性	0.836			
6.我認爲我的工作需要較高的知識與技巧	0.783			
1.我的工作具有變化性	0.737			
2.我的工作事情處理起來是很複雜	0.673			
4.我經常能在工作時便知道自己工作表現的好壞	0.626			
3.我隨時能知道主管對我工作表現的看法	0.563			
9.我在工作中能自由去做自己想做的事情		0.747		
16.我從頭到尾處理一件事情的機會很多		0.597		
13.我的工作隨時受到主管的審核或監督		0.514		
14.我的工作獨立思考與行動的機會很多		0.512		
15.我經常能觀察到一件事情的整個處理過		0.458		
17.我的工作必須經常與他人接觸洽商的			0.799	
7.我的工作需要與別人共同合作			0.656	
8.我在工作時常有機會幫助別人			0.583	
12.我的工作中有大部分的事是自己完成的				0.771
11.我能從同事或顧客那裡知道自己工作表現的好壞				0.589
10.我能經常決定自己工作進度的快慢				0.488
特徵值	4.946	2.229	1.448	1.239
解釋變異量（%）	29.09	13.11	8.52	7.29
累積變異量（%）	29.09	42.20	50.72	58.01

資料來源：本研究

表 2　工作家庭衝突因素分析

因　素　內　容	因　素　負　荷　量	
	1	2
3.因爲工作讓我和家人漸漸疏遠	0.78	
5.我在平衡工作和家庭生活間遭遇困難	0.74	
7.我的工作佔去了我想與家人或朋友相處的時間	0.68	
4.我的家人或朋友不喜歡我經常被工作所困擾	0.64	
6.我對家庭和工作間的責任常會起衝突	0.63	
1.工作回到家，我會因爲太疲憊而無法做我喜歡做的事困	0.54	
8.我的上司和同僚不喜歡我在工作時經常受到私人瑣事	0.41	
9.我的家庭生活常妨礙到我對工作的責任		0.85
10.我的私生活佔了我應工作的時間		0.79
11.同時保持對家庭及對工作的關注是相當困難的		0.57
2.我經常做家事過度負荷，導致上班時顯得疲憊		0.52
特徵值	4.23	1.48

臺灣大學學術期刊資料庫

解釋變異量（%）	29.42	22.45
累積變異量（%）	29.42	51.87

資料來源：本研究

表 3　組織承諾因素分析

因　素　內　容	因　素　負　荷　量	
	1	2
9.在這家公司之內做事能使我充份發揮自己能力	0.808	
8.向別人提起我是這個公司的一份子時，感到很自傲	0.746	
3.我覺得自己的價值觀與公司的價值觀相似	0.688	
5.我很慶幸選擇了這家公司	0.624	
7.爲了繼續留在公司，我願意接受公司所指派的任何工作	0.609	
6.我對目前的公司忠誠度很高	0.510	
1.只要工作環境相似，我到別家公司也無所謂		0.829
4.如果目前的工作條件有些許改變時，會使我離開這家公		0.754
2.繼續留在公司內，對我個人未來發展不會有太大的好處		0.625
特徵值	4.010	1.244
解釋變異量（%）	44.553	13.822
累積變異量（%）	44.553	58.375

資料來源：本研究

（二）信度分析

信度是指對同一或相似母體重複進行調查或測驗，所得結果相互一致之程度，Cronbach's α統計係數是最常被用來衡量內在一致性的檢定方法。本研究即採用此法，就各變數的 Cronbach's α值而言，「工作自主性」，「工作完整性」，「工作合作性」與「留職承諾」的值偏低 ，雖然就基礎研究而言，其解釋變異誤差的比例不算很好，然仍合乎信度的最低標準 0.50 以上（Nunnally, 1967）；其餘各變數的信度大多在 0.70 以上，就基礎研究而言，其解釋變異誤差比例情形相當良好（Cortina, 1993）。

肆、研究結果

本研究針對上述各項研究假設，以國內南部地區中小企業女性主管爲實證研究對象，將獲得資料進行統計分析，在分析方法上主要以層級迴歸法探討各變數之間主要影響及情境作用影響。但基於層級分析同時分析數組複迴歸模式，因此有必要進行自變數不具複共線性（Multicollinearity）之檢定與評估，以確保本研究資料適合進行層級迴歸分析。故本研究以 Pearson 相關分析，分別確認各自變數彼此間是否具有過高之複共線性。由表 4 可得之各變項間之相關係數除角色衝突與工作干擾家庭、工作自主性、工作合作性較高外，其餘自變數相關性不高，足見自變數之複共線性情形並不高。因此本研究將以此資料進行下一步層級迴歸分析。茲將其實證結果說明並討論如下：

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4　主要變數之之相關分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.價值承諾										
2.留職承諾	0.00									
3.內外控	0.14	0.013								
4.工作干擾家庭	0.03	-0.05	0.06							
5.家庭干擾工作	0.36**	-0.07	-0.10	0.07						
6.工作變化性	-0.19	-0.21*	0.22*	0.00	0.15					
7.工作自主性	0.12	0.22*	-0.23*	-0.35**	0.00	-0.08				
8.工作完整性	0.26**	0.76	-0.10	-0.01	0.00	-0.05	0.00			
9.工作合作性	-0.04	-0.14	-0.09	0.06	0.00	-0.36**	0.00	0.00		
10.角色衝突	-0.07	-0.34**	0.26**	0.27**	0.23*	0.23*	-0.31**	0.25**	-0.06	
11.性別歧視	0.18	0.27**	0.04	-0.11	0.12	0.19	0.11	0.13	-0.08	-0.10

*p<0.05　**p<0.01　***p<0.001

一、「性別歧視」對「價值承諾」情境影響

本研究爲驗證「個人因素」、「工作相關因素」與「性別歧視」對「價值承諾」的主要影響與情境作用影響，特以層級迴歸分析進行分析。

（一）主要影響

在表 5 第一個方程式中，我們先檢定「個人因素」對價值承諾的影響，結果發現「個人因素」可解釋價值承諾 7.9%，其中「家庭干擾工作」（β=-0.265, p<.05）對「價值承諾」有顯著負向影響。在表 5 的方程式二中，加入「工作相關因素」後發現「家庭干擾工作」（β=-0.210, p<.05）、「角色衝突」（β=-0.261, p<.05）對「價值承諾」有顯著負向影響；「工作合作性」（β=0.221, p<.05）對「價值承諾」有顯著正向影響。「個人因素」與「工作相關因素」可解釋價值承諾 26.3%變異；且整條迴歸方程式 F change 達到 p<.001 顯著水準，故「工作相關因素」對價值承諾有重要影響效果。在表 5 的方程式三中，當加入性別歧視知覺後，結果發現發現「家庭干擾工作」（β=-0.235, p<.05）、「角色衝突」（β=-0.227, p<.05）對「價值承諾」有顯著負向影響；「性別歧視知覺」（β=-0.143, p>.05）對「價值承諾」沒有顯著影響，且整條迴歸方程式 F change 未達到 p<.05 之顯著水準，故「性別歧視知覺因素」對價值承諾沒有主效果存在。

（二）性別歧視知覺的情境影響

表 5 第四個方程式檢定「性別歧視」與「個人因素」、「工作相關因素」的交互作

臺灣大學學術期刊資料庫

用對「價值承諾」的影響，結果發現只有「內外控」與「性別歧視知覺」的交互作用（β=1.504, p<.05）對「價值承諾」有顯著的正向影響。換言之，性別歧視知覺與留職承諾關係會因爲內外控的程度不同而有所差異，這些變數可解釋價值承諾 39.8％且整條迴歸方程式 F change 達到 p<.05 之顯著水準，故性別歧視存在干擾效果。爲進一步了解交互作用的效果，本研究將性別歧視知覺分爲高低兩群，分別求出「內外控」對價值承諾的影響。結果如圖 2 所示。由圖 2 可發現，內控與價值承諾的正向關係會因爲性別歧視知覺程度的不同而有所差異，高性別歧視知覺與低性別歧視知覺之女性主管，她們的內外控人格特質對價值承諾有完全相反的反應。低性別歧視知覺之女性主管，即在性別對待越公平的工作環境中，其內外控人格特質對價值承諾有正向影響，此正向影響與過去研究結果類似，然而，值得注意的是，高性別歧視知覺之女性主管，其內外控人格特質對價值承諾卻呈現負向影響，亦即當女性主管之性別歧視知覺愈高時，其內控型人格愈高則價值承諾愈低。由此結果可清楚看出性別歧視知覺對於內外控人格與價值承諾的關係有顯著的干擾效果。因此，本研究假設 2 成立。

表 5　價值承諾之層級迴歸分析

自變數	方程式 1 迴歸係數	方程式 2 迴歸係數	方程式 3 迴歸係數	方程式 4 迴歸係數
常數項	3.403***	1.912**	2.218**	5.350**
個人因素				
內外控（A）	0.161	0.002	-0.012	-0.749*
工作干擾家庭（B）	0.050	0.142	0.159	-0.013
家庭干擾工作（C）	-0.265*	-0.210*	-0.235*	-0.517
工作相關因素				
工作變化性（D）		0.164	0.137	-0.141
工作自主性（E）		0.082	0.097	0.534
工作合作性（F）		0.221*	0.187	-0.136
工作回饋性（G）		0.154	0.165	0.240
角色衝突（H）		-0.261*	-0.227*	-0.040
性別歧視（I）			-0.143	-1.891
A* I				1.504*
B* I				0.246
C* I				0.367
D* I				0.222
E* I				-0.952
F* I				0.697
G* I				-0.048
H* I				-0.167
R^2	0.079	0.263	0.281	0.398
$\triangle R^2$	0.079	0.184	0.018	0.117

臺灣博碩學術期刊資料庫

F	2.956*	4.372***	4.209***	3.458***
F change		4.887***	2.405	1.519*

*p <0.05　**p <0.01　***p<0.001

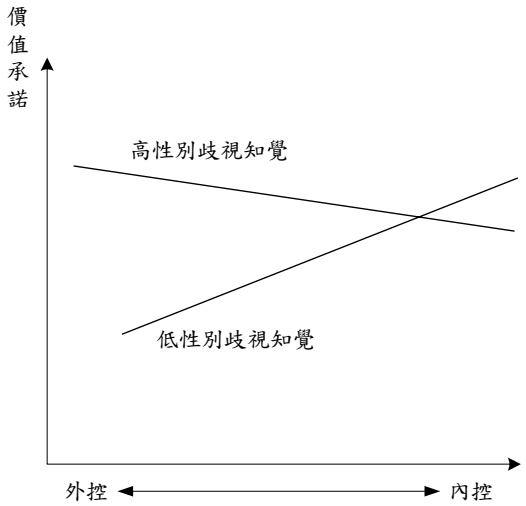


圖 2　性別歧視知覺與內外控對價值承諾的交互作用

二、「性別歧視」對「留職承諾」情境影響

本研究爲驗證「個人因素」、「工作相關因素」與「性別歧視」對「留職承諾」的主要影響與情境作用影響，特以層級迴歸分析進行分析。

（一）主要影響

在表 6 第一個方程式中，我們先檢定「個人因素」對留職承諾的影響。結果發現「個人因素」可解釋留職承諾 10.7％變異，其中「家庭干擾工作」（β=-0.247, p<.05）對留職承諾有顯著負向影響。在該表的方程式二中，加入「工作相因素」後發現「工作合作性」（β=0.112, p<.05）對留職承諾有顯著正向影響；「角色衝突」（β=-0.336, p<.01）對留職承諾有顯著負向影響。「個人因素」與「工作相關因素」可解釋留職承諾 20.2%變異，且整條迴歸方程式 F change 達到 p<.01 顯著水準，故「工作相關因素」對留職承諾有顯著影響作用。在表 6 的方程式三中，當加入性別歧視知覺後，結果發現果發現「工作合作性」（β=0.112, p<.05）對「留職承諾」有顯著正向影響；「角色衝突」（β=-0.242, p<.01）「性別歧視知覺」（β=-0.226, p<.01）對「留職承諾」有顯著負向影響。這些變數可解釋留職承諾 25.5%變異。換句話說，性別歧視知覺，會導致女性主管留職承諾降低。且整條迴歸方程式 F change 達到 p<.01 之顯著水準，故性別歧視知覺因素對留職承諾有主效果存在。因此，本研究假設 1 成立。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6　留職承諾之層級迴歸分析

自變數	方程式 1 迴歸係數	方程式 2 迴歸係數	方程式 3 迴歸係數	方程式 4 迴歸係數
常數項	3.631***	3.073***	3.650**	2.540**
個人因素				
內外控（A）	0.042	0.098	-0.048	0.151
工作干擾家庭（B）	-0.008	-0.163	0.124	0.209
家庭干擾工作（C）	-0.247*	-0.210*	-0.202	-0.035
工作相關因素				
工作變化性（D）		0.089	0.057	0.055
工作自主性（E）		0.091	0.119	0.598
工作合作性（F）		0.112*	0.112*	-0.081
工作回饋性（G）		-0.018	0.071	-0.063
角色衝突（H）		-0.336**	-0.242**	-0.909
性別歧視（I）			-0.226**	0.118
A* I				1.122*
B* I				-0.634
C* I				0.861
D* I				-0.051
E* I				1.210*
F* I				-1.133
G* I				-0.408
H* I				-1.022*
R2	0.107	0.202	0.255	0.399
△R2	0.107	0.095	0.053	0.144
F	4.205***	4.019***	4.663***	4.733***
F change		3.467**	7.913**	3.574***

*p <0.05　**p <0.01　***p<0.001

（二）性別歧視知覺的情境影響

表 6 中第四個方程式檢定「性別歧視知覺」與「個人因素」、「工作相關因素」的交互作用對「留職承諾」的影響，結果發現「內外控」與「性別歧視知覺」的交互作用（β=1.122, p<.05）;「工作自主性」與「性別歧視知覺」的交互作用（β=1.210, p<.05）對「留職承諾」有顯著的正向影響 ;「角色衝突」與「性別歧視知覺」的交互作用（β=-1.022, p<.05）對「留職承諾」有顯著的負向影響。換言之，性別歧視知覺與留職承諾關係會因爲內控、工作自主性與角色衝突的不同而有所差異，這些變數可解釋留職承諾 39.9％且整條迴歸方程式 F change 達到 p<.001 之顯著水準。故性別歧視知覺與各變數存在交互作用效果，顯示性別歧視爲一重要情境變項。

此外，爲顯示在交互作用的效果，本研究將性別歧視知覺分爲高低兩群，分別求出「內外控」、「工作自主性」與「角色衝突」對留職承諾的影響，結果如圖 3 與圖 4

臺灣大學學術期刊資料庫

與圖 5 所示。由圖 3 可發現，高性別歧視知覺與低性別歧視知覺之女性主管，她們的內外控人格特質對留職承諾有完全相反的反應。低性別歧視知覺之女性主管，其內外控人格特質對留職承諾有正向影響，此正向影響與過去內外控人格特質與組織承諾爲正相關一致，然而，值得注意的是，高性別歧視知覺之女性主管，其內外控人格特質對留職承諾卻呈現負向影響，亦即高內控人格特質的女性主管若知覺到高性別歧視存於她的工作環境中，內控人格特質並不會使她增加對組織的留任意願，相反的，內控人格特質越強烈越減少其留職意願。因此，性別歧視知覺對女性主管在內外控人格特質與留職承諾間的關係爲一有效的情境變數，使內外控人格特質與留職承諾產生完全相反的影響）。此結果顯示相信命運掌握在自己手上的女性主管若處身於性別歧視較強烈的工作環境中，在面對無法掌控的集體相對性別不公的外力下，將會減少對組織的留職承諾，一旦有較佳的組織外的工作機會時，此類型之女性主管將較有可能求去。因此，本研究假設 2 成立。

由圖 4 可發現，高性別歧視知覺的情境下，工作自主性對留職承諾的正向影響的斜率較陡，表示對於有較高工作自主性的女性主管而言，性別歧視知覺較高者會較性別歧視知覺較低者有更高的留職承諾，此結果顯示對於自己工作內容有較大權力掌控的女性主管若處身於性別歧視較強烈的工作環境中，由於在面對無法掌控的集體相對性別不公的外力下，自己仍能對工作有較大的自主權，在此狀況下高性別歧視的知覺反而增強組織肯定自己能力的感覺，進而增加對組織的留職承諾。因此，本研究假設 3 得到部份支持。

另外，由圖5 也顯示出角色衝突與留職承諾的負向關係會因爲性別歧視知覺程度的不同而有所差異。如果女性主管角色衝突愈大，其留職承諾會受到女性主管性別歧視知覺的干擾作用。換句話說，角色衝突愈高的女性主管，高性別歧視知覺（較低性別歧視知覺），留職承諾較低。也就是說女性主管若面臨較大的角色衝突，若其性別歧視知覺較小，其對組織留職承諾也會較高。當高性別歧視知覺時，角色衝突與留職承諾的負向關係會較低性別歧視知覺的情況下有更顯著下降；反之當低性別歧視知覺時，角色衝突與留職承諾的負向關係則不顯著。通常女性主管因職務的關係會面臨較高的角色衝突，因此組織若能創造一個無性別歧視的工作環境，將有助於減低其角色衝突的程度，因此其留職承諾也會較高。因此，組織若想減輕女性管之角色衝突所引起的留職承諾降低，可設法排除性別歧視的不良作用。因此研究假設 5 得到部份支持。

臺灣大學學術期刊資料庫

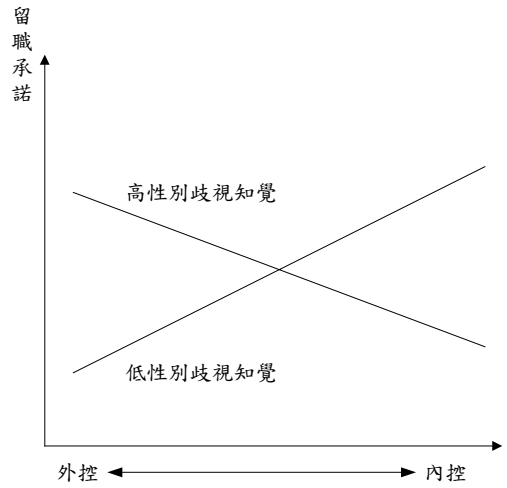


圖 3　性別歧視知覺與內外控對留職承諾的交互作用

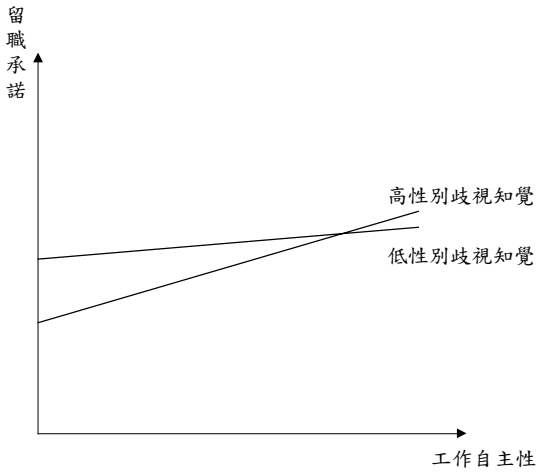


圖 4　別歧視知覺與工作自主性對留職承諾的交互作用

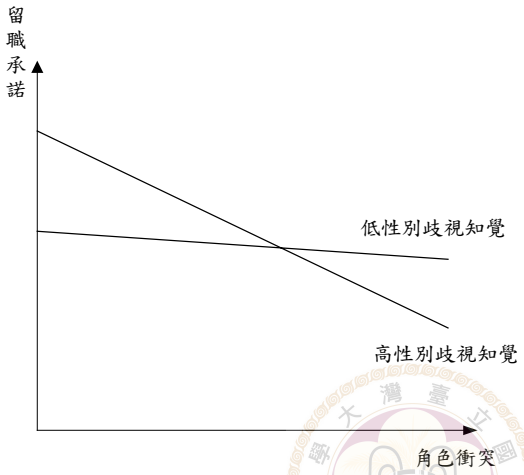


圖 5　性別歧視知覺與角色衝突對留職承諾的交互作用

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、結論與建議

一、結論

台灣地區女性勞動力的質與量皆已普遍提升。然許多社會與企業管理現象皆顯示女性在職場中受到諸多之歧視，包括招募僱用歧視、同工不同酬、升遷不公、以及職場性騷擾等問題。因此女性主管在職場上較其他勞動者面臨更多之困境，再加上傳統兩性不公平對待下所衍生之種種問題，皆影響女性主管之工作態度。本研究主要是以女性主管角度探討性別歧視知覺對其組織承諾之干擾效果，並建立一影響女性主管組織承諾較完整架構，此研究方向與以往研究有關組織承諾缺乏性別歧視知覺的研究方向有明顯區隔。本研究結果彙整如表 7 所示。由表 7 可知，除假設 3 未獲支持外，其餘各假說所預測的干擾效果多數存在。透過本研究針對性別歧視知覺對女性管理階層組織承諾的影響之檢驗，本文對於性別歧視知覺在管理學理上的角色不但補其不足，進而提出更爲明確的定位，並確認性別歧視知覺的確會對女性主管在工作態度上產生之負增強。

表 7　研究結果摘要

研　究　變　項	對組織承諾的影響	相　關　假　說
性別歧視主效果	留職承諾（-）	研究假說 1（部份支持）
性別歧視知覺與內外控之交互作用	價值承諾（+與-）	研究假說 2（支持）
	留職承諾（+與-）	
性別歧視知覺與工作家庭衝突之交互作用	均無	研究假說 3（不支持）
性別歧視知覺與工作特性之交互作用（自主性×性別歧視知覺）	留職承諾（+）	研究假說 4（部份支持）
性別歧視知覺與角色衝突之交互作用	留職承諾（-）	研究假說 5（部分支持）

在性別歧視知覺與組織承諾關係主效果方面，「性別歧視知覺」對於「留職承諾」會產生負面影響效果。此結果支持公平理論觀點（Adams, 1965），也與 Sweeney & McFarlin（1993）及 Mueller& Wallace（1996）等學者之研究相類似。但性別歧視知覺對於「價值承諾」負面影響效果並不明顯，主要影響乃在於交互效果，因此在探討組織承諾的概念，還是要詳加區分組織承諾爲態度面或行爲面，其「性別歧視知覺」對其影響與扮演角色亦有所不同。

在「性別歧視知覺」的交互作用效果方面，「性別歧視知覺」對「價值承諾」與「留職承諾」分別存在交互效果，顯示「性別歧視知覺」對「價值承諾」、「留職承諾」

臺灣大學學術期刊資料庫

爲重要情境變數。Montagno（1985）與 Janssen（2000）均認爲公平認知對其組織承諾爲一重要情境變數，本研究發現性別歧視知覺對女性主管在內外控人格特質與留職承諾間的關係爲一有效的情境變數，使內外控人格特質與留職承諾產生完全相反的影響。低性別歧視知覺之女性主管，其內外控人格特質對留職承諾有正向影響，此結果與過去研究結果類似（Furnham, et al., 1994; Kinicki & Vecchio, 1994; Coleman, et al., 1999）。然而，本研究發現高內控人格特質的女性主管若知覺工作環境中存在高性別歧視差別待遇，將減少其留職意願。因此，此結果顯示相信命運掌握在自己手上之女性主管若身處於性別歧視較強烈的工作環境中，在面對無法改變的工作環境下，將會減少對組織的留職承諾。

此外，女性主管若知覺工作環境存在高度的性別歧視時，當本身工作面臨較大角色衝突時，性別歧視知覺對其有抑制作用。女性主管同時扮演家庭與工作雙重角色，加上職場對女性性別差異待遇，故其面臨許多困境與衝突（Tully, 1989, Gutek, et al., 1996 ;王方，2000），因此女性主管若知覺性別歧視不公，則會導致心理與生理上雙重壓力，進而影響組織承諾。本研究性別歧視知覺與與工作自主性交互作用顯著，此結果顯示女性主管知覺工作環境高度性別歧視，而工作特性自主性仍很高時，女性主管高性別歧視的知覺反而增強組織肯定自己能力的感覺，進而增加對組織的留職承諾。至於性別歧視知覺與工作家庭衝突之交互作用亦不顯著，推論可能工作家庭衝突直接影響組織承諾，而不會與性別歧視知覺產生交互作用效果，但也有可能工作家庭衝突與角色衝突爲類似之構念。此可由表 4 之相關分析中，工作干擾家庭與角色衝突兩構面相關係數達 0.27；家庭干擾工作與角色衝突兩構面相關係數達 0.23 可看出。因此性別歧視知覺與工作家庭衝突效果是否被角色衝突所抵消掉，則有待進一步研究加以釐清，因此此兩構面的高度相關性仍是一個需注意的限制。

二、管理意涵

本研究確認性別角色知覺在女性主管組織承諾上扮演重要干擾效果，組織應重視性別歧視知覺對女性主管組織承諾的影響效果。更具體而言，性別歧視知覺對其態度面（價值承諾）較無影響，但對其行爲面（留職承諾）有著顯著負面影響。組織欲提高女性主管組織承諾，需提供合適工作特性的工作與降低女性主管工作角色衝突，以增加其價值承諾。從公平理論角度而言，當組織充斥不公平狀態時，將導致員工減少產出，以降低不公平現象。因此員工若在組織明顯感受到負面性別歧視，則會影響工作滿意與表現，最終導致工作不努力或選擇辭職等行爲以免除此負面不公平感。另外從期望理論觀點，員工工作動機繫於工作績效與報償間的連結，若員工知覺報償的分配爲工作績效以外的因素所決定（性別歧視），對於女性主管工作動機將會受到抑制。女性主管爲企業精英份子，若因組織性別歧視而導致女性主管離職傾向，對其組織將造成人力資源損失。因此企業必需正視性別歧視對女性主管所帶來負面工作行爲。

臺灣大學學術期刊資料庫

根據實證分析結果本文提出下列建議。首先組織必需創造無性別歧視工作環境，重視員工對公平與平等的看法。員工知覺組織公平性對其工作態度扮演重要情境角色，由於現代女性主管普遍擁有高度成就動機與面臨較大角色衝突，當其感受性別不公平待遇時，將會對工作結果產生負面增強。因此建議企業應注意組織公平氣氛，企業在僱用、薪資、升遷及訓練上必須有明確且公開、公平的制度，重要決策的理由與過程應加以說明與溝通，塑造沒有性別歧視的工作環境，以增加女性主管對組織之承諾；其次，加強女性權利意識。很多女性在面對性別歧視時主觀上並不認爲此種歧視爲不公平（Major, 1993），也就是說雖然大多數人對女性存在性別歧視與偏見，然而女性也默認此性別歧視與偏見，並形成一種虛假意識。因此應加強女性員工之權利意識，使能突破虛假意識，充分了解其權益，如此才可能眞正改善兩性權利不等問題。

三、研究限制與後續研究方向

本文研究限制爲影響女性主管組織承諾因素相當多，研究上爲考量變數選取的複雜性，因此只探討人格特質、工作家庭衝突、工作特性與角色衝突對組織承諾的影響。迴歸分析結果發現，雖整個迴歸模型解釋量達 48%，但顯見仍有許多重要變數並未納入探討之中。因此建議後續研究者，從事相關的研究時，可將其他因素（激勵措施、組織氣候、工作生活品質）納入研究探討或輔以質化之研究，以俾便對影響女性主管組織承諾的因素有更完整與深入之瞭解。另外，本研究以女性主管爲研究對象，探討其影響組織承諾情形。而女性主管的組織承諾與其他族群（男性主管）有何差異？這些研究的因素是否可用以探討其他組群的組織承諾？這些或可作爲後續研究之方向。因此，建議後續研究能在朝此方向進行更深入之探討。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

王方，性別與勞動的社會學分析：台灣女性勞動者的福利與權益問題，勞資關係月刊，19(12)，民 90，4 月：736-746。

行政院主計處，人力資源調查統計年報，民 92。

呂玉瑕，社會變遷中台灣婦女之事業觀，中央研究院民族學研究所集刊，56(2)，民 69，2 月：25-66。

施智婷，台灣男女薪資趨勢之比較—以民國 70、75、80、85 年爲例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 89。

范成榮，領導形態、員工內外控取向對組織承諾之關係研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文，民 85。

張晉芬，台灣婦女處境白皮書，152-155，台北：時報文化，民 84。

郭瑾瑜，台灣女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行爲與成就動機之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民 85。

陳孟修，零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，中山大學企業管理研究所博士論文，民 87。

陳宗賢，企業倫理文化與企業發展之探討，研考報導，20(1)，民 81，9 月：33-41。

陳國樑，女性工業行銷人員人格特質、角色負荷、工作滿足、組織承諾與離職意願之相關研究，東吳大學管理科學研究所碩士論文，民 83。

陳皎眉，性別角色態度、個人現代性與逃避事業成就傾向及工作滿意程度的關係，台北：台灣大學人口研究中心婦女研究室，民 76。

黃英忠、黃瓊慧，影響中年職業婦女之工作投入認知程度相關因素之研究－以高雄地區製造業及服務業爲例，輔仁管理評論，4(2)，民 86，9 月：21-62。

經濟部，中小企業白皮書，民 90。

經濟部統計處，中華民國台閩地區各行業工廠名錄，經濟部統計處編印，民 88。

薛婉婷，人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾之影響，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民 85。

鍾利敏，管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾相關性之研究－以花蓮地區管理者爲例，東華大學國際企業管理研究所碩士論文，民 87。

Adams, J. S. Inequity in social exchange. Advanced in Experimental Social Psychology. 2(3), 1965: 267-266.

Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. Journal of Personal Selling and Sales Management. 13(2), 1993: 49-70.

臺灣大學學術期刊資料庫

Anker, R. Theories of occupational segregation by sex: An overview. International Labor Review. 136(3), 1997: 315-339.

Betz, N. E. and Fitzgerald, L. F. The Career Psychology of Women. New York: Academic Press. 1987.

Bhuian, S. N., Al-Shammari, E. S. and Jefrei, O. A. Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia. International Journal of Commerce and Commerce Management. 6 (3), 1996: 57-80.

Blumrosen, R. G. Wage discrimination, job segregation, and women workers. Employee Relations Law Journal. 6(1), 1980: 77-136.

Boshoff, C. and Mels, G. A causal model to evaluate the relationships among supervise. European Journal of Marketing. 29(2), 1995: 23-42.

Bottger, P. C. and Chew, I. K. The job characteristics model and growth satisfaction: Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. Human Relations. 31(1), 1986: 575-594.

Browne, B. A. Gender and beliefs about work force discrimination in the United States. Journal of Social Psychology. 137(1), 1997: 107-116.

Burke, R. J. and McKeen, C. A. Women in management. International Review of Industrial and Organizational Psychology. 7(1), 1992: 245-284.

Coleman, D. F., Irving, G. P. and Cooper, C. L. Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. Journal of Organizational Behavior. 20(6), 1999: 995-1001.

Cooke,R. and Rousseau, D. Stress and strain from family roles and work-role expectations. Journal of Applied Psychology. 69(5), 1984: 252-260.

Cooper, C.L. and Davidson, M. J. High Pressure: Working Lives of Women Managers. London: Fontana. 1982.

Cortina, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology. 78(1), 1993: 98-104.

DeConinck, J. and Stilwell, C. D. Factors influencing the organizational commitment of female advertising executives. American Business Review. 14(2), 1996: 80-88.

Duxbruy, L. E. and Higgins, C. A. Gender differences in work-family conflict. Journal of Applied Psychology. 76(1), 1991: 60-74.

Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. and Donaldson, S. I. Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational citizenship behavior, and grievances. Human Resource Development Quarterly. 12(1), 2001: 53-72.

臺灣大學學術期刊資料庫

Fields, J. and Wolff, E. N. The decline of sex segregation and the wage gap, 1970-80. Journal of Human Resources. 26(4), 1991: 608-622.

Fields, J. and Wolff, E.N. Interindustry wage differentials and the gender wage gap. Industrial and Labor Relations Review. 49(1), 1995: 105-120.

Frone, M .R., Russell, M. and Cooper, M. L. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. Journal of Applied Psychology. 77(1), 1992: 65-78.

Fry, L. W. and Greenfeld, S. An examination of attitudinal differences between policewomen and policemen. Journal of Applied Psychology. 65(1), 1980: 123-126.

Furnham, A., Brewin, C. R. and O'Kelley, H. Cognitive style and attitude to work. Human Relations. 47(12), 1994: 1509-1521.

Ginther, D. K. and Hayes, K. J. Gender differences in salary and promotion in the humanities. The American Economic Review. 89(2), 1999: 397-402.

Good, L. K., Thomas J. J. and Clifford, E. Y. Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. Academy of Marketing Science Journal. 24(2), 1996: 148-156.

Gordon, M. Discrimination at the top. Working Woman. 17(9), 1992: 68-71.

Graves, L. L. and Powell, G. N. Effects of sex-based preferential selection and discrimination on job attitudes. Human Relations. 47(2), 1994: 133-157.

Gutek, B. A., Cohen, A. G. and Tsui, A. Reactions to perceived sex discrimination. Human Relations. 49(6), 1996: 791-813.

Gutek, B. A., Searle, S. and Klepa, L. Rational versus gender role expanations for work-family conflict. Journal of Applied Psychology. 76(4), 1991: 565-568.

Guy, M. E. and Duke, L. L. Career advancement and behavioral style among Alabama's public managers: A comparison by sex. Review of Public Personnel Administration. 11(3), 1991: 1-16.

Hackamn, J. R. and Oldham, G. R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1976.

Hackman, J. R. and Lawler III, E. E. Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology. 55 (3), 1971: 259-286.

Hersch, J. and Viscusi, W. K. Gender differences in promotions and wages. Industrial Relations. 35(4), 1996: 461-472.

Homans, G. C. Social behavior as exchange. The American Journal of sociology. 10(2),

臺灣大學學術期刊資料庫

1958: 597-606.

Hunt, S. D., Chonko, L. B. and Wood, V. R. Organizational commitment and marketing. Journal of Marketing. 49(4), 1985: 112-126.

Igbaria, M., Meredith, G. and Smith, D. C. Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa. Information and Management. 26(5), 1994: 245-256.

Janssen, O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 73(9), 2000: 287-302.

Kahn, R., Wolf, D., Snoek, R. and Rosenthal, R. Organization Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York: Wiley. 1964.

Kinicki, A. J. and Vecchio, R. P. Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. Journal of Organizational Behavior. 15(1), 1994: 75-82.

Lincolin, J. R. and Kalleberg, A. L. Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants. Industrial and Labor Relations Review. 50(1), 1996: 39-59.

Lobel S. A. Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. Academy of Management Journal. 16(2), 1991: 507-521.

Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L. Organizational commitment: analysis of antecedents, Human Relations. 40(5), 1987: 219-236.

Lyness, K. S., Thompson, C. A. and Francesco, A. M. Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave and return to work. Sex Roles. 41(8), 1999: 485-508.

Macpherson, D. A. and Hirsch, B. T. Wages and gender composition: Why do women's jobs pay less? Journal of Labor Economics. 13(3), 1995: 426-71.

Major, B. Gender, entitlement, and the distribution of family labor. Journal of Social Issues. 49(3), 1993: 141-159.

Martom,C. L. and Bennett, N. The role of justice in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. Group and Organization Management. 21(3), 1996: 84-104

Maslow, A. H. Motivation and Personality. New York: Harper and Row Publishers. 1954.

McFarlin, S. B. and Sweeney, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. Academy of Management Journal. 35(3), 1992: 626-637.

臺灣大學學術期刊資料庫

Melamed, T. Barriers to women's career success: Human capital, career choices, structural determinants, or simply gender discrimination. Applied Psychology: An International Review. 44(3), 1995: 295-314.

Miller, P. W. Gender discrimination in training: An Australian perspective. British Journal of Industrial Relations. 32(4), 1994: 539-564.

Mitchell, T. R., Smyser, C. M. and Weed, S. E. Locus of control: Supervision and work satisfaction. Academy of Management Journal. 18(1), 1979: 623-31.

Montagno, R. V. The effects of comparison others and prior experience on responded to task design. Academy of Management Journal. 20(4), 1985: 491-498.

Morris, J. H. and Sherman, J. D. Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management Journal. 8(4), 1983: 512-526.

Morrison, A. M. and Von Glinow, M. A. Women and minorities in management. American Psychologist. 45(2), 1990: 200-208.

Morrison, A. M., White, R. P. and Velsor, E. V. Breaking the Glass Ceiling Reading. MA: Addison-Wesley. 1987.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. Employee Organization Linkages. New York: Academic Press. 1982.

Mueller, C. W. and Wallace, J. E. Justice and the paradox of the contented females worker. Social Psychology Quarterly. 59(4), 1996: 339-349.

Murrell, A. J., Olson, J. E. and Frieze , I. H. Sexual harassment and gender discrimination: A longitudinal study of women managers. The Journal of Social Issues. 51(1), 1995: 1139-49.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. and Mcmurrian, R.. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. Journal of Applied Psychology. 81(4), 1996: 400-410.

Nunnally, J. C. Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill. 1967.

Perkins, H. W. and DeMeis, D. K. Gender and family effects on the second-shift domestic activity of college-educated young adults. Gender and Society. 10(1), 1996: 78-93.

Petersen, T. and Morgan, L. A. Separate and unequal: occupation-establishment sex segregation and the gender wage gap. American Journal of Sociology. 101(2), 1995: 329-65.

Porter, L. W. and Smith, F. J. The Etiology of Organizational Commitment. Unpublished Paper, University ofCalifornia. Prentice-Hall International Inc. 1976.

Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. Role conflict and ambiguity in complex

臺灣大學學術期刊資料庫

organizations. Administrative Science Quarterly. 15(5), 1972: 150-163.

Rotter, J. B. Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and explanatory style: Comment. Applied and Preventive Psychology. 1(4), 1992: 127-129.

Sanchez, L. and Kane, E. W. Women's and men's constructions of perceptions of housework fairness. Journal of Family Issues. 17(3), 1996: 358-387.

Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D. and Owen, S. Perceiving discrimination against one's gender group has different implications for well-being in women and men. Society for Personality and Social Psychology. 28(2), 2002: 197-210.

Spector, P. E. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. Psychological Bulletin. 91(1), 1982: 482-497.

Steers, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly. 22(3), 1977: 46-56.

Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. Worker's evaluations of the ends and the means: An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 55(1), 1993: 23-40.

Taylor, D. M., Wright, S., Moghaddam, F. and Lalonde, R. The personal/group discrepancy: Perceiving my group, but not myself, to be a target for discrimination. Personality and Social Psychology Bulletin. 16(2), 1990: 254-262.

Tenbrunsel, A., Brett, J., Maoz, E., Stroh, L. and Reilly, A. Dynamic and static work-family relationships. Organizational Behavior and Human Decision Process. 63(2), 1995: 233-246.

Tully, K. A Feminist Redefinition of Leadership Reproductions Supplied by EDRS (ERIC Document Reproduction Service No.ED315370). 1989.

Wetzel, K. W. and Gallagher, S. G. A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. Economic and Industrial Democracy. 11(1), 1990: 93-109.

Wiersma, U. J. Gender differences in job attribute preferences: Work-home role conflict and job level as mediating variables. Journal of Occupational Psychology. 63(3), 1990: 231-243.

Witt, L.A. and Nye, L. G. Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. Journal of Applied Psychology. 77(6), 1992: 910-917.

臺灣大學學術期刊資料庫