

組織支持感對公共服務動機與工作績效的調節效果—— 從軍訓教官退出校園談起

潘瑛如
國立臺灣師範大學博士
中臺科技大學秘書

中文摘要

教育部考量學生事務與輔導工作之統整性、周延性與績效性，提出因應軍訓教官全面退出校園相關配套措施，我國實施逾五十年的教官制度將劃下休止符。然而，大學校院軍訓人員為學生事務工作之主力，如何因應學生事務工作轉型並提升其效能，建構具競爭力且永續經營的大學校院，成為高等教育的關鍵課題。本研究採立意叢集抽樣選取 51 所學校進行問卷調查，以驗證公共服務動機、工作績效、組織支持感的現況及關係，結果顯示公共服務動機與工作績效良好，但組織支持感較低。此外，公共服務動機與組織支持感對工作績效有正向顯著影響，但組織支持負向調節公共服務動機與工作績效關係的結果，進一步提出運用公共服務動機相關知識，建構平衡功利與服務的激勵制度，吸引、選擇及留用優質學生事務人員以符合高等教育需求與社會期待。

關鍵詞：工作績效、公共服務動機、軍訓教官、組織支持感、學生事務工作

The Mediation Effect of Perceived Organization Support on Public Service Motivation and Work Performance — Starting from the Withdraw of Military Instructors from Campus

Ying-Ju Pan

PhD, National Taiwan Normal University
Secretary, Central Taiwan University of Science and Technology

Abstract

The Ministry of Education proposed the complementary measures in response to the complete withdraw of military instructors' from campus in consideration of the integration, comprehension and performance of student affair and counseling. The system of military instructors in campus which have been carried out for more than fifty years will end. However, the military instructors in universities is the main personnel responsible for student affair and thus how to cope with the transformation of student affair, promote its performance and establish a competitive and sustainable university become a critical issue of higher education. This study selected 51 schools by purposive cluster sampling for the evaluation of relationships among public service motivation (PSM), work performance (WP) and perceived organizational support (POS) and their current status using a questionnaire survey. The results demonstrated good POS and WP but lower POS. Besides, PSM and POS exerted positive effects on WP but POS negatively mediated the association between PSM and WP. Furthermore, the application of PSM-related knowledge to the development of an incentive system which balances the interest and service to attract, select and retain high-quality student affair personnel to fulfill the requirement of higher education and social expectations.

Keywords : work performance, public service motivation, military instructor, perceived organizational support, student affair

壹、前言

教育部長（潘文忠）表示，配合立法院 2013 年《高級中等教育法》決議，教官 2023 年全面退出校園（林曉慧、沈志明，2020），實施逾五十年的教官制度將劃下休止符（施維長、胡體云、張方慈、成允華、吳東牧，2016）。我國現行大學校院訓育制度之建立，始於抗戰時期，主要依據傳統倫理道德、三民主義及教育宗旨之理想規劃，並考量抗戰需要及參酌英國牛津、劍橋大學，創建學生軍訓及設立導師制，形成特有之訓育制度（何進財，1988；黃玉，1996）。隨著政治、經濟及社會結構的改變，軍訓教官的角色逐漸趨於多元，除了全民國防課程講授之外，更兼具輔導與服務學生的功能，其工作主軸為：落實學生生活輔導、發揮教官服務功能、建立校園防災體系及加強全民國防教育（教育部中部辦公室，2011）。軍訓工作相關研究中發現，軍訓工作以「校園安全」及「學生生活輔導」最受肯定（劉崑泉，2004），一般學生認為軍訓教官在校園主要角色為生活秩序管理者，尤以處理突發狀況的表現最佳（林世莘，2004），顯見生活輔導為軍訓教官工作之主力，工作成效攸關學生事務發展。然而，在朝野轉換及大學自主趨勢影響之下，軍訓教官身份的特殊及威權性備受爭議，以致大學教官退出校園的聲浪不斷出現，教育部考量學生事務與輔導工作之統整性、周延性與績效性，於 2007 年訂頒「補助私立大學校院學生事務與輔導創新工作專業人力實施計畫」及「推動國立大學校院學生事務與輔導創新工作專業人力實施計畫」，加強充實大學校院學生事務與輔導工作人力，提升學生事務與輔導工作品質，大學校院軍訓室面臨轉型衝擊，其中國立臺灣師範大學於 2014 年將軍訓人員併入實施「專責導師制度」，首開國內大學之先例，積極推動學生事務專業發展，落實導師輔導工作（師大新聞，2014）。由此可見，大學校院軍訓教官退出校園、軍訓制度轉型勢在必行。

大學校院因應知識經濟時代的需求，除必須在地區脈絡下尋求其角色與地位新定義之外，更要在全球市場中取得差異化的競爭優勢，故各國政府紛紛採取市場化作法，引用市場原則和手法來管理及營運高等教育，藉此提升行政服務之效率及效能（莫家豪、羅浩俊，2001），意即高等教育市場化為全球化的必然趨勢，大學校院必須以顧客為導向，致力提升行政效能及績效，以提升競爭力。Clark（1983）認為在市場機制的調節下，高等教育的基本市場為消費者市場、學術工作市場及教育機構市場，如何回應高等教育的利害關係人—學生、家長、社會團體、企業雇主及各級政府對學校課程、服務及品質等績效的要求（Gayle, Bhoendradatt, & White, 2003），成為掌握優勢市場的重要關鍵，其中以學生為主體的教育機構有必要將學生事務視為其工作核心重點（教育部，2013a），故如何透過學生事務相關工作來協助學生發展與學習，為達成高等教育目標之首要任務（黃玉，2005），換言之，從事學生事務的相關人員掌握創造安定校園環境及培養學生健全人格的關鍵影響（教育部，2002）。再者，大學校院主要內部顧客為

學生，學生事務工作則為服務學生及促進學生發展的第一線，無論是教學、服務及學生全人發展與學習上均扮演重要角色，全面提升高等教育學生事務工作之品質與績效，可有效增進大學競爭力（黃玉等人，2004）。整體而言，學生事務工作為高等教育因應全球市場化趨勢的重要關鍵，提升大學校院競爭力宜從改善學生事務工作人員之服務品質與績效著手。

除此之外，高等教育的功能分別為培育人才、學術研究和社會服務，故高等教育亦可視為公共服務之一部分（吳清山，2011）。Perry 和 Buckwalter（2010）認為提振公共服務效能必須從建立公共服務人員的良好工作動機著手，其基礎假設就是要求公共服務人員貢獻於社會的公共服務，故激勵公共服務人員的首要任務為激勵其公共服務動機（public service motivation, PSM）（Denhardt & Denhardt, 2011）；Robbins（2001）認為組織成員的反應為組織變革成敗的主要影響因素之一，組織變革過程通常伴隨著不確定性、角色與職責的模糊，此種模糊情況對組織及個人均是一種威脅。Shore、Tetrick（1991）認為員工若感受到組織的支持與善意，會表現出有利於組織的行為以作為交換，表示組織支持感（perceived organizational support, POS）愈高，將產生更多組織投入的情形，提升員工效能及工作創新表現（Agho, Mueller, & Price, 1993）。因此，激勵學生事務工作人員 PSM 提升服務績效，有效回應利害關係人的需求與期待，成為強化大學校院競爭力之重要關鍵。時值我國大學校院學生事務工作轉型之際，軍訓人員退出校園，處理大學校院學生事務之第一線人員轉換更迭，轉換變革過程中，POS 除攸關變革成效之外，更是穩定工作士氣及提升工作績效的關鍵要素。

有鑑於此，本研究針對大學校院軍訓人員進行問卷調查，透過調查了解公共服務動機、工作績效及組織支持感的關係，研究成果可做為學生事務轉型之重要參據，據此發展激勵內在動機策略，建構高效能服務團隊，有效回應高等教育環境變革，追求更好的表現及競爭力。

貳、文獻探討

一、公共服務動機的定義與內涵

公共服務動機（PSM）係指人們執行公共服務以及想要貢獻社會的動力（Vandenabeele, 2007），是一種超越自我利益和組織利益，擴大關心政治實體的利益並且驅動個人採取適當行為的一種信念、價值觀和態度（Pratchett & Wingfield, 1996; Vandenabeele & Horton, 2008）。故 PSM 可定義為個人對公共服務機構主要或獨特的動機反應傾向（Perry & Wise, 1990），甚至是一種以行善為出發點去服務他人的個人取向（Perry & Hondeghem, 2008）。歐崇亞（2009）認為行政管理者可以使公共服務動機和價值成為組織認同和組織文化的重要組成

部分，從而激勵這些動機和價值，達成實踐新公共服務的目標；Paarlberg、Perry、Hondegheem（2008）則認為建立高效能的公共組織，管理者應採行在跨組織的管理系統中納入公共服務價值觀的策略，因為促進共同價值觀除了有助於吸引個人加入組織之外，也可激勵組織成員採取行動，建構共享的心智模式與互惠規範，促進資訊分享及改進複雜問題的解決能力。因此，一個有效能的公共組織，其組織成員間必然存在著高層次的公共服務動機（Rainey & Steinbauer, 1999），除了公共服務工作將會被高 PSM 者的本質驅動之外，PSM 更能正向影響組織承諾，影響可靠的角色行為與創新活動（Perry & Wise, 1990），PSM 與效能間確實存在著特殊關係（Hondegheem & Perry, 2009）。

有鑑於此，選擇投身公共服務相關工作的主要原因並非金錢，應來自於想要透過工作而有所不同的職涯傾向，表現個人投身公共服務的勇氣與專業性（Pattakos, 2004），也代表公共服務不僅是一項職業範疇，亦是一種態度、責任感，甚至是公共道德（Staats, 1988）。因此，公共服務從業人員是一群動機與回饋不僅限於考慮薪資和保障，並希望能夠對別人的生活有所影響的人員，必須聚焦於他們如何看待本身的角色、職責與義務，並找出引導的途徑（Denhardt & Denhardt, 2003）。當公共服務的意義奠基於自由市場的理念時，公共行政人員更應該展現出追求卓越的熱誠、維護利益關係人的信心及促進公共福祉的關心（李宗勳，2006；McSwite, 2002），故以規範為基礎並由情感所引起的公共服務動機是獨一無二的，對於體認公共組織的行為而言相當重要（Denhardt & Denhardt, 2003）。

二、工作績效的定義與內涵

工作績效為組織行為研究中最重要元素之一，亦被視為組織效能的顯著指標（Yusoff, Ali, & Khan, 2014），績效泛指效率（efficiency）、效能（effectiveness）及效力（efficacy）的綜合表現（黃培文、李亞純，2010），對員工或組織都是非常重要的。Colquitt、Lepine 和 Wesson（2009）認為企業成功與否必須仰賴其員工的績效表現，而教育部門的教育品質則必須依賴其員工的績效表現，故教職員工的工作績效為改善教育制度的必備要素（Yusoff et al., 2014; Yusoff, Khan, & Azam, 2013）。因此，績效良好的工作行為成為組織的成功關鍵，傳統上這些行為必須與工作核心活動有所關聯（Campbell, 1990），隨著環境的轉變，良好的工作行為不僅必須與核心活動產生關聯，還要和核心工作以外的活動有關（Cai & Lin, 2006）。因此，工作績效不僅要考量核心活動，還要考量核心以外的其他活動，才能掌握工作績效的整體概念（Motowidlo, 2003），其中核心活動包括工作任務活動中的程序性及描述性的知識、技能、經驗及技術（Cai & Lin, 2006; Griffin, Neal, & Neale, 2000）；其他非關技術核心卻能支持組織及社會環境的情境活動（Borman & Brush, 1993），則聚焦於道德、工作投入及團隊合作等因素（Cai & Lin,

2006)。一般而言，服務業或公部門的行政單位，在工作的行為表現上，特別重視工作服務態度及親切感（黃英忠，2003；譚地洲，2004；Byars & Rue, 2000）。

Borman 和 Motowidlo（1993）參酌 Campbell（1990）的研究架構，將工作績效衡量分為「任務績效」（task performance）與「情境績效」（contextual performance），其中任務績效係指對工作中各項具體任務的熟練程度，聚焦於技術工作的具體表現；情境績效則包含了與他人合作並維持良好工作關係的人際要素，及面對逆境仍堅持下去、自願承擔額外工作的主動積極要素（Van Scotter & Motowidlo, 1996）。個人藉由良好的工作績效協助組織達成目標（Campbell, 1983），任務績效代表員工執行組織核心活動的效能，故任務績效為客觀且容易被觀察到的工作績效表現（俞志緯，2013）。然而，為了實現組織目標，組織希望員工從事多種活動，其中一些活動未必與其工作任務直接相關，但這些行為卻對組織整體發展相當重要（Katz, 1964），故情境活動對任務活動的完成具有促進作用，可視為達成工作任務的重要催化劑（Borman & Motowidlo, 1993）。隨著全球化競爭激烈，團隊合作與顧客服務的重要性逐漸提升，情境績效受到愈來愈多的關注，甚至超過了任務績效的相關研究（Arvey & Murphy, 1998），情境績效的概念擴展了工作績效的範疇，反映出工作活動中人際互動協調的重要性（Arvey & Murphy, 1998; Katz, 1964），對組織而言，強調團隊合作及主動承擔額外工作的情境績效顯得格外重要（Van Scotter & Motowidlo, 1996）。

三、組織支持感的定義與內涵

Blau（1964）認為當員工感受到組織對其信任、重視時，會產生一種驅使員工賣力工作來回報組織的義務感，進而達成組織目標。因此，組織支持感（POS）係指員工基於組織給予的情感支持所發展的整體信念，藉以衡量組織對員工的重視、貢獻及關懷員工福祉的程度（Eisenberger, Hutington, Hutchison, & Sowa, 1986），員工認為組織是否支持自己的信念則源自於員工感受到組織對其所贊同的程度。一般而言，組織普遍重視員工的奉獻與忠誠度，認為具備奉獻精神與忠誠度的員工將有效提升組織效能、減少缺勤率及離職傾向（Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982）；而員工則比較在乎組織承諾，根據組織對其所展現的認可、尊重、薪資及獎酬等相關資訊評斷組織，故平等互惠的規範基準則有助於員工與雇主間調節上述特殊面向（Rhoades & Eisenberger, 2002）。意即組織與員工付出善意與信任之際，同時也會期待對方能夠有所回報，進而發展出對等的權利與義務關係；員工透過此交換關係的感受，進而對組織產生一種用以衡量組織對員工貢獻的重視程度及員工福利關懷程度的整體性信念（Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987）。Eisenberger 等人（1986）亦認為基於互惠觀點，員工感受到組織的支持行為，會提升組織承諾或致力達成工作目標，以平衡個人在此交換關係中的感受；Etzioni（1961）認為員工與組織

間的依附關係，主要建構於員工認為自己對組織的貢獻與組織所提供的回報是公平的，員工透過工作付出交換組織的物質或精神上的相關回報，例如薪資福利、讚揚、認同與肯定等；Blau（1964）進一步認為員工感受到組織對其信任與重視並非單純經濟利益交換時，將會產生回報組織的義務感，除了會驅使員工努力目標之外，更會展現出超越組織要求的角色外行為以回報組織的肯定，並且自發性地從事有利組織的活動。整體而言，POS 為增進組織及員工效能的重要因素，當員工感受組織支持的程度愈高，組織和員工的績效愈高。

Eisenberger 等人（1986）認為組織支持理論包含了社會交換理論、心理契約、努力-酬賞期望及社會情緒需求等心理機制，其過程將出現對組織（例如增加組織承諾、績效及減少流動率）及員工（例如增加工作滿意度及提升積極情緒）均有利的結果（Rhoades & Eisenberger, 2002），故其影響因素值得深入探究。Rhoades、Eisenberger 歸納 POS 相關文獻後，發現組織獎勵與工作環境、主管支持及組織公平為影響 POS 的三大影響因素，其中組織獎勵與工作環境部分認為組織對員工貢獻與努力做出正面回應有助於強化員工 POS，故組織可透過薪資福利、升遷機制、工作穩定性、自主性、認同感與教育訓練等營造出有利的工作環境，有效提升 POS；主管支持部分提出，員工最常接觸的主管為其所屬的單位主管，其在組織中扮演著極為重要的角色，故主管必須在職場中提供適時的資訊與回饋，透過適時適切的支援得以增加主管與部屬間的情感關係，亦能間接提升工作績效；組織公平則區分為程序正義及組織政治，其中程序正義代表組織公平分配資源，因為公平的資源分配亦代表組織對員工的關心，反之組織政治則可能造成員工對組織公平性的質疑，衍生 POS 的負面效應。

四、公共服務動機、工作績效、組織支持感之間的關係

Campbell 和 Pritchard（1983）認為動機可提供個體朝向組織目標前進的行為能量，並影響工作成果，動機為工作績效的直接決定因素之一（Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993）。自從 Perry 和 Wise（1990）年提出 PSM 與工作績效呈正相關之假設，認為高 PSM 個體在工作上會比其他人投入更多的努力，實現其人生價值與信念，進而對個體表現產生積極影響。許多研究者針對 PSM 與工作績效關係進行相關研究，部分研究證實 PSM 與工作績效呈正相關（Andersen, Heinesen, & Pedersen, 2014; Belle, 2013; Vandenabeele, 2009）、部分研究發現 PSM 與個人自陳績效（Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009）、績效考核（Alonso & Lewis, 2001）、個人績效（Leisink & Steijn, 2009）及組織績效（Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005）之間有正向且顯著的關係、部分研究顯示 PSM 與工作績效的關係十分複雜和微妙，在同一研究中兩者的關係在某樣本中具顯著正相關，某樣本的關係卻不顯著（Alonso & Lewis, 2001），或是當個體感受到社會影響潛力為零時，PSM 對工作績效呈負向影響（Van Loon, Kjeldsen, Andersen, & et al., 2016）。

張平和劉偉民（2020）綜整近 30 年來 PSM 與工作績效相關研究進行分析，發現 PSM 與工作績效呈中等程度正相關，確認 PSM 為促進個體工作績效的有效內驅力。一般而言，員工心理認為自己受到組織良好對待，將會表現出有利組織行為以作為交換，此種回報或交換的心理除了會影響到員工對組織的態度外，並有可能反應在工作或態度或工作行為上，因此，員工 POS 愈高，員工投入工作和行動的績效愈高（Orpen, 2001），深入探究相關文獻後發現，許多實證研究均顯示 POS 與工作績效間呈顯著正相關（Rhoades & Eisenberger, 2002; Watt & Hargis, 2010; Webster & Adams, 2010）。吳芸、董琦圓（2018）透過食品監管領導幹部的問卷調查，發現公共服務動機與組織支持均能顯著促進工作績效，不同構面對不同績效產生不同的影響程度。

然而，張婷婷、陸洛、黃睦芸（2011）認為社會科學研究中，變項本身可能具有多重角色（功能），除可為自變項（依變項之前因）外，又可為調節變項。因此，本研究進一步針對 POS 相關文獻探討後，發現員工對組織的承諾感來自於其對組織所給予的支持感受（Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Hutchison & Garstka, 1996），這種感受會促成良好的交換關係（Whitener, 2001），進而影響其內心的態度與想法。同時，部份研究顯示 POS 除了對助人行為有顯著正向影響之外，POS 對高績效工作系統及助人行為的關係存在著仲介作用（林武慶，2016；張志豪，2016）。故本研究推論 POS 的情感取向態度對 PSM 與工作績效的關係有調節效果，代表 POS 會改變 PSM 與工作績效的關係。

參、研究方法

一、研究假設

本研究旨在探究 PSM、工作績效及 POS 的現況及關係，據以建構大學校院學生事務工作人員 PSM、工作績效及 POS 的關係模式，透過前述文獻探討，建構研究假設及其研究假設圖（如圖一）：

- H1：PSM 與工作績效之間具有正向關係
- H2：POS 與工作績效之間具有正向關係
- H3：POS 對 PSM 與工作績效的關係具調節效果

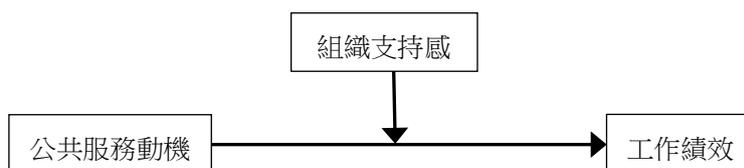


圖 1 研究假設圖

二、研究實施程序

為達成研究目的，本研究透過問卷調查法進行橫斷式調查研究，了解我國大專校院軍訓工作人員公共服務動機、工作績效及組織支持感的現況及關係，據以建構大專校院學生事務工作人員 PSM、工作績效及 POS 的關係模式。研究實施程序說明如下：

（一）研究工具發展階段

本研究參酌相關文獻建構 PSM、工作績效及 POS 問卷，為確保調查問卷之形式及內容，本研究邀集三位專家就問卷遣詞用字、構面及內容的適合度給予指正與建議，三名專家學者分別為：國立大學軍訓室主任、具博士學位之軍訓教官及資深校安人員，根據專家之意見進行問卷修正，完成「PSM、工作績效及 POS 問卷」，三構面題項共計 41 題。

（二）問卷調查階段

本研究採立意叢集抽樣選取的 51 所大專校院進行問卷調查（調查時間 2014 年 4 月 10-30 日），共發放 536 份問卷，扣除部分填答不完整問卷，有效回收 499 份（回收率 93.1%）。

（三）統計資料分析階段

問卷調查資料回收後進行問卷編碼及登錄，使用 SPSS 及 AMOS 統計軟體進行資料分析與假設檢定，以客觀統計分析以確認問卷模式的適配性及合用性，其中描述性統計分析，包含樣本資料的描述，以各變項的次數分配、百分比、標準差、平均數，了解樣本之分佈情形及特性；推論性統計分析為驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）及階層迴歸（Hierarchical Regression）。

三、研究對象

本研究主要針對大專校院軍訓人員（包含教官及校安人員）進行問卷調查，教育部（2013b）統計資料顯示，全國大專校院共計有 159 所，扣除空中大學、軍警校院及宗教研修學院未編派軍訓人員等三類學校，本研究母群體共有 147 所大專校院。本研究採立意叢集抽樣選取 51 所學校，針對樣本學校所有軍訓人員進行問卷調查。

四、研究工具

本研究選擇量表除考慮量測之構念內涵與本研究設定理論意涵之適配性外，量表在相關研究中建立的信效度及華人文化的適用性亦一併納入考慮。

(一) PSM

本研究以潘瑛如和李隆盛（2014）建構「中文版公共服務動機量表」（ α 值介於.76至.87）量測個人 PSM，該量表係以嚴謹的跨文化翻譯及問卷調查程序，所建構之適合我國文化背景的 PSM 量表，內容包含公共利益承諾、同情心及自我犧牲三構面 20 題，以 Likert 五點量尺（1 表示非常不同意，5 表示非常同意）衡量，得分愈高代表 PSM 愈高。

(二) 工作績效

本研究以 Van Scotter 和 Motowidlo（1996）所編製的「情境績效量表」（Contextual Performance），構面區分為人際促進（ $\alpha=.89$ ）及工作奉獻（ $\alpha=.94$ ）合計 15 題，以 Likert 五點量尺（1 表示非常不同意，5 表示非常同意）衡量，總分愈高表示軍訓人員認為其工作績效愈高。

(三) POS

本研究以 Eisenberger 等人（2001）發展之極短版「知覺組織支持量表」（ $\alpha=.85$ ）六題，測量軍訓人員是否感受到組織關心並重視其福祉，Likert 五點量尺（1 表示非常不同意，5 表示非常同意）中分數愈高表示軍訓人員認為組織關心及重視其福祉的程度愈高，代表感受組織支持程度愈高。

(四) 信效度檢驗

本研究整合 PSM、工作績效及 POS 等變項之相關問卷進行問卷調查，施測後顯示 PSM 三構面 α 值分別為.83、.75 與.89，整體 α 值.92；工作績效的二大構面 α 值分別為.86 與.94，整體 α 值.95；POS 構面之 α 值則為.93（如表一），顯見本研究問卷信度良好。再者，驗證性因素分析結果顯示，各題項之因素負荷量均在 0.4 以上且達顯著水準，其測量模式的適配度指標分別為： $\chi^2=2484$ ； $df=764$ ； $CFI=0.87$ ； $TLI=0.86$ ； $RMSEA=0.07$ 。其中 GFI 與 TLI 雖未達 0.9 以上標準，但依據 Cheung & Rensvold（2002）研究顯示，除了 RMSEA 之外，其他的適配度指標可能會因為樣本大小或題目與構面數增加而使其值變小，即模式複雜度會影響模式的適配度，代表 RMSEA 在評鑑適合度時，表現比許多其他指標還好

(Browne & Arminger, 1995; Marsh & Balla, 1994)，成為一個高訊息指標(Raykov, 2001)，當模式中含三個以上構面時，宜以 RMSEA 做為評估模式適配度之依據(李茂能，2006)。由此可見，本研究模式的適配度雖未盡理想，但仍屬可接受之範圍，具備一定之效度。

表 1 各構面答題結果

構面	平均	標準差	最小值	最大值	α 值
PSM					
公共利益承諾	3.79	0.59	1.00	5.00	0.83
同情心	3.78	0.50	1.57	5.00	0.75
自我犧牲	3.60	0.60	1.13	5.00	0.89
合計	3.71	0.49	1.25	5.00	0.92
工作績效					
人際促進	4.06	0.48	1.57	5.00	0.86
工作奉獻	4.06	0.56	1.50	5.00	0.94
合計	4.06	0.49	1.53	5.00	0.95
POS	3.31	0.75	1.00	5.00	0.93
PSM					
公共利益承諾	3.79	0.59	1.00	5.00	0.83
同情心	3.78	0.50	1.57	5.00	0.75

肆、結果與討論

一、基本資料分析

本研究針對大專校院軍訓人員(包含教官及校安人員)進行問卷調查，填答者基本資料分佈如表二所示，就填答者單位而言，私立學校人數(55.5%)略高於公立學校(44.5%)，學校類別以一般大學最多(61.1%)，而單位層級比例差異不大(一級 49.1%；二級 50.9%)；就填答者個人而言，男性居多(71.2%)且平均年齡 45.4 歲，半數以上具有研究所以上學歷(58.7%)，91%者已婚，而育有子女者高達 83%。填答者有 35%為校安人員，軍訓教官佔 65%，階級則以中校為最大宗(61.8%)，平均工作年資約 20 年(國防單位約 9 年、學校單位約 10 年、校安年資約 1 年)，而同校軍訓人員平均數為 13 人。

表 2 基本資料表

		人數	百分比
公私立	公立	222	44.5%
	私立	277	55.5%
學校類別	一般大學	305	61.1%
	技職校院	194	38.9%
單位級別	一級單位	245	49.1%
	二級單位	254	50.9%
性別	男	333	71.2%
	女	135	28.8%
學歷	專科	21	4.3%
	大學	182	37.0%
	研究所以上	289	58.7%
婚姻	已婚	452	90.9%
	未婚	45	9.1%
子女數	0	84	16.8%
	1	96	19.2%
	2	266	53.3%
	3 個以上	53	10.6%
身分別	軍訓教官	324	65.2%
	校安人員	173	34.8%
階級*	少校	67	21.7%
	中校	191	61.8%
	上校	51	16.5%
		平均值	標準差
年齡		45.4	5.3
年資		19.7	7.2
	國防單位	8.7	7.3
	學校單位	9.8	6.6
	校安人員	1.3	2.1
同校軍訓人員		13.4	6.6
	軍訓教官	9.2	6.1
	校安人員	4.2	2.7

二、答題結果分析

各構面答題結果（如表一）顯示構面平均分數介於 3.31 至 4.06 之間，其中 PSM 以自我犧牲構面分數最低，整體 PSM 表現為 3.71；工作績效構面整體及子構面得分均高達 4.06，表示軍訓人員認為自己的工作績效表現良好；POS 構面得分為三個構面中最低，表示軍訓人員認為組織關心及重視其福祉的程度未盡理想，仍有許多改善空間。

三、假設檢驗

根據主要變項的相關分析結果（如表三），PSM、POS 與工作績效之間均呈顯著正相關，與本研究假設相同，亦即 PSM 較高的軍訓人員其工作績效也會較高（ $r=.69$ ）；POS 較高的軍訓人員，其 PSM（ $r=.43$ ）與工作績效（ $r=.46$ ）均有愈高之傾向。本研究之假設 1、2 均獲得支持。

表 3 主要構面之相關係數矩陣

	PSM	POS
POS	0.43*	
工作績效	0.69*	0.46*

*代表主構面相關係數，所有 $p<.001$ 。

本研究採用 Kleinbaum、Kupper、Muller 和 Nizam（1998）所提之階層交互迴歸分析法，以了解 POS 是否會調節 PSM 與工作績效間的關係，也就是分析時僅以工作績效為依變項，自變項加入控制變項後，分別將 PSM、調節變項 POS 及兩者乘積，共同置入階層迴歸分析模式中，若交互作用項的迴歸係數達顯著水準，即表示 POS 對 PSM 與工作績效的關係具有調節作用，再依迴歸係數的正負方向與大小來判斷其調節效用以檢定假說。因此，本研究先分別檢驗 PSM 與 POS 對工作績效的關係，再同時納入控制變項與 PSM，並以 POS 為調節變項進行迴歸分析。結果顯示，在單變項分析中，PSM 與 POS 均與工作績效呈顯著正相關。進一步依階層迴歸分析原則將 PSM、POS 與兩者之乘積共同納入迴歸分析中，發現 PSM 與 POS 仍與工作績效維持顯著正相關，但兩者之交互作用係數為負值且檢定結果顯著（ $p<.001$ ）。當自變數的交乘項在階層迴歸分析中有顯著效果，代表有明顯的交互作用存在（Aiken & West, 1991），故 POS 對 PSM 與工作績效的關係具顯著的負向調節效果，意即 POS 較高者，其 PSM 與工作績效的關聯比較弱；反之，POS 較低者，其 PSM 與工作績效的關聯則較強。綜上所述，POS 可調節 PSM 與工作績效之關聯，本研究之假設 3 獲得支持。

表 4 階層迴歸分析結果

	迴歸係數	標準差	標準化係數	p	調整後 R2 值
單因子	0.69	0.03	0.69	<0.001	0.48
PSM	0.31	0.03	0.46	<0.001	0.21
POS					0.52
多因子	0.99	0.11	0.98	<0.001	
PSM	0.57	0.13	0.87	<0.001	
POS	-0.12	0.03	-0.90	<0.001	
PSM*POS	0.69	0.03	0.69	<0.001	0.48

四、綜合討論

(一) PSM 和工作績效表現良好，POS 則有待提升

Perry 和 Wise(1990)認為個人的行為將會受到個人與組織特性的磁性影響，高 PSM 的個人將尋求適合自己性格的背景，而該背景將導致他們受到滿足其利社會及利他取向的組織所吸引。再者，Vandenabeele 和 Van de Walle (2008) 針對世界各國根據世界各國政府單位及公、私部門員工及企業雇主的 PSM 調查結果顯示，各國 PSM 平均值為 3.66，我國 PSM 平均分數為 3.67 列入高分組，故大專院校軍訓人員 PSM (整體平均 3.71) 略高於國、內外 PSM 之平均分數，顯見輔導與服務學生的工作內容對軍訓人員有一定的吸引力，以致吸納不少高 PSM 軍訓人員參與其中，不論是個人特質或工作內容取向，均展現出大專院校軍訓人員的公共服務熱忱，具備為了從服務公眾所獲得的無形報酬拋棄財務報酬的意願。

Motowidlo、Borman 和 Schmit(1997)認為工作績效為組織目標有關的行為，其行為可被測量亦可視為個人對組織目標貢獻程度，故不同工作職場的工作績效內涵意有所差異，而行政管理領域中，工作績效代表組織成員達成組織預設目標的程度(李新民，2003)。本研究結果顯示軍訓人員的自評績效良好，在人際促進與工作奉獻構面均獲得極高的評價(平均得分均為 4.1)。雖然自評績效可能產生高估績效的缺點(Dessler, 1994; 葉椒椒，1995)，但自評績效的效度通常可維持中等以上，仍為大多數研究所採用(黃培文，2004)。由此可見，大專院校軍訓人員在工作活動中能夠展現團隊合作精神，並且樂於承擔額外工作，人際互動協調良好。

Eisenberger 等人(1986)認為員工對組織是否重視其貢獻及關注其福利的感受為 POS 的核心要素，員工藉由受組織肯定的頻率、特殊性及真誠度來解讀組織各項措施背後所隱含的動機，感受組織支持的程度。本研究結果發現大專院校軍訓人員對其組織支持的感受程度不盡理想，平均得分 3.3 為各構面得分最低者，代表軍訓人員除了認為組織對其貢獻不甚重視外，對其福祉更是缺乏關注，雖未達到不滿意的程度，卻僅能以差強人意來代表。此結果是否與學生軍訓事務工作轉型之衝擊有關，值得進一步深入探究。

(二) PSM、POS 與工作績效之間均呈正相關

人們不僅是尋求自身利益的自私者，亦是想要幫助他人的社會生存者(March & Olsen, 1984)，故 Rainey 和 Steinbauer (1999) 透過模式建構，發現激勵員工為影響公共機構效能的重要因素，認為高效能的公共機構，其組織成員間

必定存在著高層次的驅動力，顯見效能與動機之間具有特殊的關係（Hondeghe & Perry, 2009）。儘管本研究對象之包含公立及私立學校，但是教育可視為公共服務之一環，提供各項服務協助學生學習與發展，其機構屬性與公共服務機構相去不遠，研究結果亦發現軍訓人員 PSM 與工作績效間存在著正向關係，顯見提升 PSM 有助於組織效能，透過激勵 PSM 得以提升工作績效，進而促進整體組織效能；Watt 和 Hargis（2010）和 Webster 和 Adams（2010）發現組織支持與工作績效之間有顯著相關存在，POS 會提升超出工作職責的基本活動與行動之績效，代表高 POS 可以讓員工保持較高的工作績效。同樣地，本研究結果發現軍訓人員 POS 與工作績效之間亦呈現顯著正相關，POS 愈高工作績效愈高，顯見來自組織的支持為軍訓人員工作的重要動力。

（三）POS 在其 PSM 與工作績效之間有調節效果

由於公共組織成員的動機包含利他與利己，其工作動機比一般工作動機更為複雜，因此公共政策必須創造有益於服務傳遞的準市場機制來設計，且該市場機制必須滿足所有部門成員的利他動機（Le Grand, 2006）；Deci（1972, 1975）認為過度強調外在獎勵（例如升遷、獎金、獲得讚賞與認同等），反而會降低內在的工作動機，其中內在動機代表工作的驅動力主要來自內心對工作的認同及樂趣。本研究結果發現 POS 對 PSM 與工作績效的關係有負調節效果，除可發現軍訓人員工作動機的複雜性之外，亦可推論軍訓人員的 PSM 在 POS 的影響下呈現弱化的效果，代表軍訓人員內在的工作動機強烈，滿足自己 PSM 為其工作選擇的要素之一。

除此之外，PSM 與效能相關的研究顯示，對高 PSM 者而言，利社會動機將會使得金錢報酬等外在獎勵的效能產生折扣（Frank & Lewis, 2004）；對公共組織員工而言，來自組織特質或功能的內在報酬，比績效導向的外部報酬來得重要（Wright, 2007）；個人與組織的配適程度將對 PSM 與效能間的關係產生調節效果（Brewer, 2008）。因此，面對學生事務工作變革之際，協助學生事務工作人員體認其工作價值及追尋服務他人的樂趣，將可有效協助同仁擺脫陰霾，建構一個高績效團隊，故激勵學生事務工作人員內在動機（例如 PSM、利他動機及利社會動機等）比提供金錢、升遷、讚賞等外在獎勵來得重要，創造學生事務工作人員與組織配適的工作環境可有效強化工作績效。

伍、結論與建議

本研究歸納研究結論並提陳實務與研究相關建議，分述如下：

一、研究結論

(一) PSM 和工作績效有待維持和提高，POS 則亟待提高

本研究透過問卷調查了解大學校院軍訓人員 PSM、工作績效及 POS 現況，發現軍訓人員 PSM 與工作績效表現良好，其中 PSM 平均得分與國內民眾相當，略高於國際平均分數屬於高 PSM 族群；工作績效構面得分最高，儘管自評績效可能出現高估的情形，卻也代表軍訓人員對自己的工作表現有信心，多數人在人際促進及工作奉獻構面中均能展現良好績效。至於 POS 偏低之結果則有深入了解之必要性，是否與軍訓制度變革，以致軍訓人員對政策轉換及工作環境產生消極看法，進而對其 POS 產生負面影響，宜持續追蹤、探究其可能原因。

除此之外，本研究調查結果顯示 PSM 及 POS 對工作績效均呈顯著正向關係，即 PSM、POS 愈高，工作績效表現愈好。由此可見，PSM 與 POS 為提升工作績效的關鍵要素，值得相關單位重視，據此發展有效提升 PSM、建構高 POS 組織環境之相關政策。

(二) POS 偏低的情況下，高 PSM 對提升其工作績效非常重要

本研究進一步驗證 PSM、工作績效及 POS 之間的關係，發現 POS 對 PSM 與工作績效的關係能產生調節效果，其效果為負調節作用，當 POS 偏低時，PSM 對工作績效的影響就更加重要。因此，激勵學生事務工作人員 PSM，強化公共服務的內在精神有助於提昇其工作績效，減少政策、工作環境及組織變革等外在因素所衍生之問題對 POS 的衝擊。

二、建議

(一) 運用 PSM 相關知識，發展促進 PSM 之工作情境

由於高 PSM 的個人將尋求適合自己性格且滿足其利社會及利他取向的組織，其本質將會驅動公共服務精神，對組織承諾、可靠的角色行為與創新活動產生正向影響，故 PSM 為公共組織因應不同職涯階段、人力資源管理過程及招募甄選階段的關鍵要素，有效改善招聘、遴選及留任，並為組織開創出一番前景。有鑒於此，本研究認為建構高 PSM 組織團隊以提升服務效能刻不容緩，建議相關單位宜增加對學生事務工作人員 PSM 之理解，進而提出具體管理策略及設計促進 PSM 之工作結構。

（二）建構平衡功利與服務的激勵制度，吸引、選擇及留用優質學生事務人員

高層次 PSM 成員所組成的組織較不依賴功利獎勵及績效管理的效果，內在報酬為其關注重點之所在，如何在組織變革及 POS 低落的環境下，建構功利與服務平衡的激勵制度，提振工作人員 PSM 並改善工作質量，成為相關單位當前的重點課題。因此，本研究建議相關單位宜進一步了解 PSM 與效能之相關因素，參酌本研究結果與相關模式，從 PSM 著手建構一套平衡功利與服務的激勵制度，有效吸引、選擇及留用優質學生事務工作人員。

（三）宜進行加深加廣的相關研究與發展

本研究屬於橫斷性研究（cross-sectional survey），以致存有部分限制，除了可能對內在效度構成威脅之外，亦無法從研究中得知 PSM、工作績效及 POS 的變化趨勢。此外，本研究工作績效採自評方式，未能透過其他績效評估模式確認工作績效。建議未來進行相關研究與發展時，可納入橫斷性及縱貫性研究資料，並運用質性、實驗及準實驗研究方法深化研究內涵，以提升研究之效度及實用性。

參考文獻

- 吳清山（2011）。我國高等教育革新的重要課題與未來發展之分析。長庚人文學報，4(2)，241-280。
- 何進財（1988）。我國臺灣地區大學訓育制度之研究。博士論文，國立政治大學，臺北。
- 李宗勳（2006）。再探公共服務的意義、靈魂與價值－找回公務人員的熱情與源初的愛。T&D飛訊，47，1-22。
- 李茂能（2006）。結構方程模式軟體Amos之簡介及其在測量編制上之應用。臺北：心理。
- 李新民（2003）。幼兒教師薪資滿足感、工作壓力與工作滿足感之研究。教育研究，11，115-126。
- 吳芸、董琦圓（2018）。公共服務動機、組織支持與工作績效：基於食品監管領導幹部的數據。學術探索，9，10。

- 林武慶（2016）。高績效工作系統對助人行為的影響－以房仲業為例（未出版碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 林曉慧、沈志明（2020年6月30日）。教官2023退出校園。教部：協助未來轉教職。公視新聞網。擷取自<https://news.pts.org.tw/article/485038>
- 俞志緯（2013）。任務性、脈絡性及適應性績效對晉升力之影響。碩士論文，國立中央大學，中壢。
- 張平、劉偉民（2020）。公共服務動機如何影響工作績效：促進還是干擾？－來自原分析的證據。東北大學學報，22(4)，47-56。
- 張婷婷、陸洛、黃睦芸（2011）。工作負荷與工作行為之關聯：主動性人格為調節變項。臺灣管理學刊，11(2)，177-195。
- 張志豪（2016）。助人行為與受助行為之關係：以社會支持、負債感與道德氣候功利性為仲介（未出版碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 教育部（2002）。全國大專校院學生事務（訓導）工作調查分析報告。臺北：教育部。
- 教育部（2013a）。教育施政理念與政策。臺北：教育部。
- 教育部（2013b）。102學年度大學校院一覽表。臺北：教育部。
- 教育部中部辦公室（2011）。100學年度軍訓工作執行計畫。擷取自http://www.tpde.edu.tw/ap/affair_view.aspx?sn=90063219-5893-454e-8c12-0f25179f35d9&sid=8
- 莫家豪、羅浩俊（2001）。市場化與大學理治模式變遷：香港與臺灣比較研究。教育研究集刊，47，329-361。
- 黃玉（1996）。大學學生事務的角色與功能。公民訓育學報，5，167-192。
- 黃玉（2005）。大學學生事務的理論與應用。載陳伯璋、蓋浙生（主編），新世紀高等教育政策與行政（頁395-470）。臺北：高等教育。

- 黃玉、劉若蘭、劉杏元、林至善、柯志堂、楊昌裕（2004）。高等教育學生事務工作實施準則與自我評量指引之研究：新生定向輔導方案，學生宿舍方案與輔導，校園活動，學生司法事務，成果評估與方案評鑑。臺北：教育部。
- 黃英忠（2003）。人力資源管理。臺北：三民。
- 黃培文（2004）。工作適性的組織，群體及職務層次對工作滿意，工作績效與工作轉換意圖的同時效果---以臺灣旅館業房務部員工為例。博士論文，國立中山大學，高雄。
- 黃培文、李亞純（2010）。職能與工作績效對升遷機會之影響-以J公司為例。全球商管研究，5(1)，51-71。
- 葉椒椒（1995）。工作心理學。臺北：五南。
- 歐崇亞（2009）。新公共服務下之行政倫理。空大行政學報，20，119-156。
- 潘瑛如、李隆盛（2014）。中文版公共服務動機量表之信效度驗證。測驗學刊，61(1)，135-158。
- 譚地洲（2004）。MBA教程之人力資源管理-從職能培訓到創造績效。臺北：世界商業文庫。
- 施維長、胡禮云、張方慈、成允華、吳東牧（2016年8月8日）。教育部：教官全面退出校園。公視新聞議題中心。擷取自<http://pnn.pts.org.tw/main/2016/08/08/>
- 劉崑泉（2004）。軍訓教官在高中（職）學校中之角色期望與工作表現之研究-以臺南市為例。碩士論文，國立中正大學，嘉義。
- 林世莘（2004）。高中職軍訓教官在校園角色與功能之分析 - 以臺中女中為例。碩士論文，東海大學，臺中。
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. London, UK: Sage.

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance evidence from the federal Sector. *American Review of Public Administration, 31*(4), 363-380.

- Andersen L. B., Heinesen E., Pedersen L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory, 24*(3), 651

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work setting. *Annual Review of Psychology, 49*, 141-168.

- Belle N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review, 73*(1), 143-153.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance, 6*(1), 1-21.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (Vol. 71-98). New York: Jossey-Bass.

- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 136-156). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(4), 685.

- Browne, M. W., & Arminger, G. (1995). Specification and estimation of mean-and covariance-structure models. In G. Arminger, C. C. Clogg & M. E. Sobel (Eds.), *Handbook of statistical modeling for the social and behavioral sciences* (pp. 185-249). New York: Plenum.

- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- Cai, Y., & Lin, C. (2006). Theory and practice on teacher performance evaluation. *Frontiers of Education in China*, 1(1), 29-39.
- Campbell, J. P. (1983). Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. In F. Landy, S. Zedeck & J. Cleveland (Eds.), *Performance Measurement and Theory* (pp. 277-298). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1983). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 63-130). New York: Wiley.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: A cross-national perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217-229.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2011). *The new public service: Serving, not steering*. New York: ME Sharpe.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Dessler, G. (1994). *Human resources management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(51-59).
- Eisenberger, R., Hutington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: Free Press.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? . *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Gayle, D., Bhoendradatt, T., & White, A. Q. (2003). ASHE-ERIC higher education report: Governance in the twenty-first century university. from <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/86011394>
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533.

- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-9.

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.

- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K. E., & Nizam, A. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.

- Le Grand, J. (2006). *Motivation, agency, and public policy: Of knights and knaves, pawns and queens*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.

- Marsh, H. W., & Balla, J. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality and Quantity*, 28(2), 185-217.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. . (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(171-194).

- McSwite, O. C. (2002). *Invitation to public administration*. London: ME Sharpe.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for america: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration, 19*(4), 5-16.
- Orpen, C. (2001). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology, 134*(3), 407-408.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 268-293). Oxford: Oxford University Press.
- Pattakos, A. N. (2004). The search for meaning in government service. *Public Administration Review, 64*(1), 106-112.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(2), 471-488.
- Perry, J. L., & Buckwalter, N. D. (2010). The public service of the future. *Public Administration Review, 70*(s1), 238-245.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for future theory and research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 294-313). Oxford: Oxford University Press.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pratchett, L., & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woollyminded liberalism? the changing ethos of local government officers. *Public Administration Review*, 74(4), 639-656.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Raykov, T. (2001). Testing multivariable covariance structure and means hypotheses via structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 224-256.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Staats, E. B. (1988). *Public service and the public interest*. *Public Administration Review*, 601-605.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM and performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

- Vandenabeele, W., & Horton, D. (2008). The evolution of the British public service ethos: A historical institutional approach in explaining change. In L. Huberts, J. Maesschalck & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers* (pp. 7-24). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 223-244). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Van Loon N., Kjeldsen A. M., Andersen L. B., & etal. (2016). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 139-166.
- Watt, J. D., & Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163-174.
- Webster, J. R., & Adams, G. A. (2010). Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 131-138.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
- Yusoff, Rosman Bin Md, Ali, Azlah Md, & Khan, Anwar. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.
- Yusoff, Rosman Bin Md, Khan, Anwar, & Azam, Kamran. (2013). Job stress, performance and emotional intelligence in academia. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6), 1-8.