

第貳章 文獻探討

本研究旨在瞭解台中
工作滿意度的影響，有關
合歸納，共分為以下四節
之現況，並分析其對教師
論之分析及實証研究之綜
織氣氛之理論與研究；第
二節、工作滿意度之理論與研究；第三節、組織氣氛與教師工作滿意度
之關係；第四節、本章總結。茲將相關文獻臚陳於下。

第一節 學校組織氣氛之理論與研究

壹、學校組織氣氛的意義

一、組織氣氛理論的演進

有關組織內在環境的研究，最早可追溯至一九三〇年代 Lewin 的場地論。自 Kurt Lewin 以場地論的觀點描述組織環境與個人行為之關係，並為此動態關係提出了心理氣氛（psychological atmosphere）的概念以來，類似的概念如管理氣氛（managerial climate）、領導氣氛（leadership climate）、工作氣氛（work climate）、組織氣氛（organizational climate）以及組織文化（organizational culture）等，乃如雨後春筍般地出現於心理、管理、組織和教育的文獻當中（蔡培村，76；謝鳴鳳，90）。一九六〇年代美國學者 Litwin and Stringer

等人，將組織氣氛予以概念化並做有系統的研究後，組織氣氛（organizational climate）乃成為探討組織內在環境的熱切主題（引自黃耀卿，民 74，頁 26）。由於學者們普遍認為組織氣氛足以影響組織成員的行為、組織績效和組織目標的達成，因此，研究與分析組織氣氛藉以激勵成員努力工作以達成組織目標是必要的。

二、組織氣氛的意義

氣氛（climate）本身是一種極模糊的概念，因此要為組織氣氛作一明確的定義實為不易（吳清山，民 81），過去有關組織氣氛的定義眾說紛云，不盡一致，研究者常因其觀點及研究重點不同而有不同的定義，茲將各專家學者之看法陳述如下。

Forehand and Gilmer（1964）認為組織氣氛係指一組描述組織的特徵，該組特徵（1）和其他組織有別；（2）持續一段相當長的時間；（3）影響組織人員的行為。

Litwin and Stringer（1968）認為組織氣氛是描述組織環境主觀性質的一種概念，為組織成員對組織正式系統、管理者的作風及態度、信念、價值和動機等重要因素之主觀知覺。亦即在一特定環境中，個人直接或間接知覺到的一組可測量的特性，它影響著成員的動機與行為。

Tagiuri（1968）認為組織氣氛乃是組織內部環境一種較持久的特

質，為組織成員所體驗，可影響組織成員的行為，並由組織成員的數值加以描述。

蔡培村（民 74）認為組織氣氛係組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受或認知所形成的，該組織屬性可透過成員主觀的知覺加以衡量。

林新發（民 79）歸納若干專家學者之看法，將組織氣氛之定義分為組織屬性、個人屬性及綜合屬性三類。主張組織屬性者，認為組織氣氛是一種組織內在環境相當持久的特質，並影響組織成員的行為；個人屬性定義者，以為組織氣氛是一組最能為成員所知覺的屬性、特性或內部環境；而綜合屬性定義者，以為組織氣氛為個人對組織整體的知覺，這種整體的知覺，反映出組織與個人屬性交互作用的結果。三類定義中何者最為正確，並無定論，端視研究的目的、對象及實際需要而定。

根據以上歸納，研究者認為在研究學校組織氣氛時，以採用綜合的定義為宜，因為學校組織氣氛兼有組織屬性與個人屬性，從知覺的角度對學校組織氣氛進行探討，似乎較為可行，也較有意義，且大多數學者認為，組織氣氛除成員對組織環境的特徵予以體驗外，同時亦包含成員心理交互反應的主觀意義，亦即組織氣氛是由組織屬性與個人屬性交互作用所形成的，並可藉主觀的知覺加以衡量。

三、學校組織氣氛的意義

Halpin and Croft (1962) 為最早提出學校組織氣氛者，二人認為學校組織氣氛係校長與教師交互影響所形成的特性，校長與教師以及教師與教師間交互作用的結果，形成每個學校的特殊氣氛。而氣氛之於學校，猶如人格之於個人，每一個學校給人的感覺各不相同，這種不同的感覺就是該校特有的氣氛。

Hoy and Miskel (1982) 認為學校組織氣氛是指教師對學校普遍的工作環境的知覺，它受到正式組織、非正式組織、學校成員的人格及校長領導方式的影響。

游進年（民 79）認為學校組織氣氛是指學校內部環境中，經由情境及成員交互作用所形成的一種持久性的特質，這種特質著重組織的整體性，而能為學校教師所知覺，並能影響其行為，同時亦能以學校特性的價值加以描述。

張德銳（民 81）認為學校組織氣氛是學校內部環境相當持久的特質或獨特風格，這種特質或風格是由學校組織成員交互反應所構成的，不但能為組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為，同時亦能以學校組織特性的價值加以描述。

吳培源（民 83）認為學校氣氛是學校組織內校長與教師行為相互作用結果所產生，它具有持久的特質，須從整體來分析。經由組織的特性來描述，透過教師的知覺來測量，雖具有獨特性，一時不易改變，但仍可加以塑造。

吳清山（民 87）將學校組織氣氛定義為：學校成員對其環境的知覺，具有獨特的風格，且能為組織成員所體驗。

由上述定義可知，國內外學者所持觀點並不一致。綜合言之，學校組織氣氛係指學校組織內部相當持久的一種特質或獨特風格，這種特質或風格是由組織成員交互反應所構成的，不但能為組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為。

貳、學校組織氣氛的層面與類型

組織氣氛是一種心理層面的主觀知覺，學者根據不同的研究概念所擇定之層面並不一致。由於組織氣氛層面不僅是組織氣氛的一種內涵架構，也是編製組織氣氛衡量工具之重要依據，因此，欲研究組織氣氛應先確立其層面（張潤書，87）。由於目前被用來分析組織氣氛的研究層面甚多，各學者根據不同的研究概念而有不同的選擇類型。以下列舉較常被使用之層面類型簡述之。

一、Halpin and Croft 的層面分析與類型

Halpin and Croft (1962) 是最先研究學校組織氣氛的測量和概念者。二人以他們所發展的「組織氣氛描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ) 調查美國 71 所小學的 1151 名教師，開啟了學校組織氣氛研究的風氣。Halpin and Croft 認為學校組織氣氛乃是校長行為與教師行為相互影響的結果，教師團體的特徵可以影響校長的領導行為，而校長的領導方式也能影響教師的人際交往情形(楊慈慧，民，85)。Halpin and Croft 之「組織氣氛描述問卷」經因素分析結果找出衡量學校組織氣氛的八個層面，其中有四個層面描述校長的行為，另有四個層面描述教師的行為，描述如下：

(一) 校長的行為

1. 強調成果(Production Emphasis)：指校長對教師採取嚴密的督導、高度的指揮，並扮演一種監督者的角色，喜歡由上往下的單向溝通，不太注意教師的反應。
2. 疏離(Aloofness)：指校長行為是正式、不講人情的，一切要求公事公辦，照章行事。即校長與教師經常維持某種程度之生理與心理的距離。
3. 關懷(Consideration)：指校長的態度友善，尊重教師，能體諒教師的辛勞，盡其所能為教師做些有所助益的或額外的事情。
4. 以身作則(Thrust)：校長的行為屬於主動，精力充沛的角色模式，認

真推動校務，自己樹立楷模來激勵教師。

（二）老師的行為

1. 阻礙(Hindrance)：指教師負擔與其教學專業無關之瑣碎雜務，阻礙正常教學活動進行之程度。
2. 親密(Intimacy)：指教師彼此密切交往，感情融洽，相互信賴的程度。
3. 離心(Disengagement)：指教師彼此間及對學校所保持的生理與心理的距離。即教師個人意向和學校整體之間不一致的傾向程度。教師關係欠佳，合作性低，未盡心力。
4. 工作精神(Esprit)：指教師的工作士氣、服務精神及在工作中所獲得之社會性需求的滿足感和成就感。

Halpin and Croft 所編製之「組織氣氛描述問卷(OCDQ)」，經因素分析後，八個衡量學校組織氣氛的層面可歸納出開放型、自主型、控制型、親密型、父權型及封閉型六種學校組織氣氛的類型（李冠儀，民 89；吳清山，民 87），其模式如表 2 - 1。

（一）開放型氣氛(The Open Climate)

開放型氣氛的特徵是校長能以身作則並樂意協助教師，而教師表現高度團隊精神與工作士氣。即校長與教師並無生理與心理之隔閡，彼此間凝聚力很強。

（二）自主型氣氛(The Duttonomous Climate)

自主型氣氛的特徵為校長與教師保持適當的距離，校長給教師極大的自由及工作自主權，並且能滿足教師的社會需要；而教師則依規定及程序辦理事情，教師工作阻礙小、士氣高，而工作效率由教師自行裁決。

（三）控制型氣氛(The Controlled Climate)

控制型氣氛的特徵為犧牲教師個人社會性需求之滿足，以爭取工作績效。校長為統御型、權威命令型的人物，較少顧及教師的感受，與教師相當疏遠；而教師均很努力盡職，但因工作負擔重，無暇顧及人際關係，工作精神較前二者差。

（四）親密型氣氛(The Familiar Climate)

親密型氣氛其主要特徵在於校長與教師的關係良好，個人社會性需求獲得高度滿足，重社交而輕任務，故很少致力於組織目標的達成。即校長關懷教師，具有高度的親和力，不強調工作績效；而教師們對工作的意見甚多，但同事間人際關係良好。團隊精神主要是受社會需求滿足與否的影響，而非來自工作的成就感。

（五）父權型氣氛(The Paternal Climate)

父權型氣氛之特徵為校長既無法使教師達到工作上的要求，又無法滿足教師社會性的需求。即校長事必躬親，承擔大部份的工作，但成效

不彰，雖以身作則，但示範作用卻小；教師的額外工作負擔小，但彼此之間卻不能協調合作，教師們也不曉得校長真正在關懷他們。

（六）封閉型氣氛(The Closed Climate)

封閉型氣氛其特徵為教師在工作成就及社會性需求兩方面，皆無法獲得滿足，與開放型氣氛恰好相反。即校長只注重例行的瑣事，對部屬缺乏體諒，並不關心教師的社會性需求，只強調正式的權威結構，一切均依規定辦理，但言行卻不一致，團隊精神非常低落。

表 2-1 Halpin and Croft 之學校組織氣氛類型

氣氛層面	氣 氛 類 型					
	開放型	自主型	控制型	熟悉型	父權型	封閉型
離 心	低	低	低	高	高	高
阻 礙	低	低	高	低	低	高
工作精神	高	高	高	中	低	低
親 密	中	高	低	高	低	中
疏 遠	低	高	高	低	低	高
強調成果	低	低	高	低	高	高
以身作則	高	中	中	中	中	低
關 懷	高	中	低	高	高	低

資料來源：吳清山（民 87）：學校效能研究，頁 120。台北：五南

二、Stern and Steinhoff 的層面分析與類型

Stern and Steinhoff (1965)兩人根據 Lewin及 Murray 的理論架構，設計了「組織氣氛指標問卷」(Organizational Climate Index，簡稱 OCI)。二位學者認為：一個組織的氣氛，通常可用二個層面加以描述，

一為發展壓力(Development Press)；一為控制壓力(Control Press)。

發展壓力是某一類型的社會力量，會增加個人實現其心理成長的需要；

而控制壓力為另一類型的社會力量，會阻抑個人的表現或阻抑個人心理成長需要的滿足。茲分述之。

(一) 發展壓力的因素

1. 智性氣氛(Intellectual Climate)：無論教職員、設備或環境，都在引發學生對人文、藝術及科學等學術活動的興趣。學生學習的氣氛主要表現在智性活動及知識的追求上。

2. 成就標準(Achievement Standards)：是一種努力工作、堅信組織目標以獲得成功的社會力量。強調個人高成就標準，重視任務完成，工作動機強，教師與學生會主動參與。

3. 實用性(Practicalness)：師生會互相鼓勵，為達成實際的目標而努力，並能把知識和技能應用到日常工作環境中。

4. 支持性(Supportiveness)：重視個人尊嚴、提供教師支持性的環境，並顧及個人依賴需求的滿足。即強調謙和、維持成規及注重團體的凝聚力。

5. 秩序性(Orderliness)：行政運作力求標準化，並對傳統權威予以尊重，強調工作要有條不紊，學生要循規蹈矩。

（二）控制壓力的因素

- 1.無知性氣氛(Nonintellectual Climate)：其所表現的特徵和智性氣氛剛好相反，在此環境中師生多屬被動、呆滯，缺乏探究、好奇和活力，無法引發學生在人文、藝術及科學等學術活動的興趣。
- 2.無成就標準(Nonachievement)：忽視學生追求高度的成就，教師的教學熱誠不足，學生缺乏主動參與的學習動機。
- 3.衝動的控制(Impules Control)：師生均感受到高度的限制與約束個人少有表現的機會。

發展壓力與控制壓力兩個層面的組成因素，經實證研究結果，在統計上彼此相互獨立，並無顯著相關(林新發，民 79)。Stern and Steinhoff 兩人認為通常一個組織大都同時具有某一種程度的發展壓力與控制壓力，因此藉由發展壓力和控制壓力間交互作用的大小，可將氣氛交叉形成（一）高發展壓力與低控制壓力（二）高發展壓力與高控制壓力（三）低發展壓力與高控制壓力（四）低發展壓力與低控制壓力四種不同類型的氣氛（吳清山，民 87；黃昆輝，民 82），如圖 2 - 1。



圖 2-1 Stern and Steinholf 之組織氣氛層面與類型

資料來源：吳清山（民 87）學校效能研究，頁 122。台北：五南。

Steinhoff 利用「組織氣氛指標」(OCI)問卷調查美國若干學校的組織氣氛，結果發現：學校氣氛通常為下列二種組合之一，一種是注重高度發展壓力與低控制壓力，另一種是低發展壓力與高控制壓力，至於低發展壓力與低控制壓力亦有，而高發展壓力與高控制壓力則絕無僅有(林新發，民 79)。Stern and Steinhoff 兩人將組織氣氛劃分成四種不同的類型，實有其理論基礎，唯其中之「高 - 高」，一般人較難理解，衡量學校組織氣氛時，亦很少會出現此一氣氛類型。

三、Litwin and Stringer 的層面分析與類型

Litwin and Stringer (1968) 於任教哈佛大學時，蒐集有關組織內部環境之描述性文字，然後根據管理理論及實證性研究發展出結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突及認同等九個組織氣氛層面。Litwin and Stringer 兩人以 McClelland and Atkinson 的動機理論為基礎建立假設，經實證性研究後發現經由九個層面的分析，可找出與 McClelland and Atkinson 的動機理論相符的組織氣氛，而將組織氣氛分成以下三種類型(引自何淑妃，民 85，頁 48)：

(一) 成就取向的氣氛

在成就取向的氣氛下，可激發成員的創造力及有效的革新，故適合於具有高度競爭性的組織。

（二）親和取向的氣氛

在親和取向的氣氛中，成員彼此之間互信、互助、互賴和支持，間接引起成員的成就動機，故較適合於工作需要親密關係的組織，如醫療機構和教育機構等。

（三）權力取向的氣氛

在權力取向的氣氛中，可以引起成員的權力動機。由於較易滿足個人的權力需求，故較適用於高度層級化的組織，如軍事組織。

四、Hoy and Clover 的層面分析與類型

Hoy and Clover(1986)兩人針對 Halpin and Croft 之「組織氣氛描述問卷」的缺失，發展出「小學組織氣氛描述問卷」(The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools, OCDQ-RE)，該問卷將學校組織氣氛分為六個層面，前三者屬校長行為，後三者屬教師行為（姜智武，民 90），茲分述如下。，兩者關係如下：

（一）校長的行為

1. 支持性行為(Supportive Behavior)：校長願意傾聽並接納教師意見，即校長時常讚美老師，對老師的批評則是建設性的，尊重教師的專業能力，對每一位教師均表達高度的關切。

2.監督性行為(Directive Behavior)：校長親自經手校內的大小事務，對所有的教師及學校活動，時常維持嚴密的控制。

3.干擾性行為(Restrictive Behavior)：指校長交給教師各種與教師專業無關之文書或行政瑣務，增加教師不必要的工作負擔，以致影響或干擾教師的教學活動。

(二) 老師的行為

1.同僚性行為(Collegial Behavior)：指教師之間產生開放的及專業的互動行為。教師以學校為榮，喜愛與同事一起工作，對同事的專業能力能予以接納並相互尊重。

2.親和性行為(Intimate Behavior)：指教師間彼此密切交往，相互信賴。教師間經常有社交活動，且彼此間能提供很強的社會支持與協助網路，故組織內之凝聚力很強。

3.疏離性行為(Disengaged Behavior)：指教師對於專業性的活動漠不關心且不願投入。在組織中，成員經常批評和否定學校和同事；在團體中，行為消極沒有生產性，教師間亦沒有共同的目標導向。

在 Hoy and Clover (1986)所提出的 OCDQ-RE 中，經因素分析產生兩個一般因素，因素一為測量教師與校長關係的開放程度，因素二為測量教師間交互作用的開放程度，校長與教師兩個一般因素，均被視為一個

開放 - 封閉的連續體，且兩者的開放程度是沒有相關的，亦即，極可能有開放的教師交互作用和封閉的校長行為型態，或封閉的教師作用和開放的校長的行為型態出現。因此，理論上產生了開放型、投入型、疏離型和封閉型四種對照型態的學校氣氛(侯世昌，民 83；鄭悅淇，民 87)，其模式如圖 2 - 2。

(一) 開放型氣氛(Open Climate)

在開放型氣氛中，校長與教師皆表現開放性的行為。校長鼓勵教師參與學校事務，支持並鼓勵教師，並儘量減輕教師的負擔，使教師們可以專心教學工作；而教師間彼此交互密切，友善溫和，互相尊重，彼此真誠接納。

(二) 投入型氣氛(Engaged Climate)

在投入型氣氛中，校長表現封閉性的行為，而教師則表現開放性行為。校長表現嚴密監督，不支持與限制之封閉行為；但教師間卻相親相愛，彼此真誠接納，不理會校長的行為，專心投入教學工作。

(三) 疏離型氣氛(Disengaged Climate)

在疏離型氣氛中，校長表現出開放性的行為，而教師卻表現出封閉行為。校長表現出支持、關懷及尊重教師專業之行為，但教師之間卻冷漠、疏離、相處不融洽，且不願服從校長的領導。

(四) 封閉型氣氛(Closed Climate)

在封閉型氣氛中，校長與教師皆表現封閉性行為。在此氣氛中校長非常重視繁瑣的事務，想控制教師卻無法有效領導；而教師間彼此漠不關心，人際關係極度疏離。

表 2-2 Hoy and Clover 之學校組織氣氛類型

氣氛層面	氣 氛 類 型			
	開 放 型	自 主 型	控 制 型	熟 悉 型
支 持	高	低	高	低
指 示	低	高	低	高
限 制	低	高	低	高
同 僚	高	高	低	低
親 密	高	高	低	低
疏 離	低	低	高	高

資料來源：轉引自姜智武（民 90），頁 44。

五、Kottkamp, Mulhrn, and Hoy 的層面分析與類型

Kottkamp, Mulhrn, and Hoy (1987) 針對中學學校組織氣氛的特質，將 OCDQ 的問卷修訂編製成 OCDQ - RS 問卷。此問卷包含五個層面分別測量校長支持的及指示的二種行為，與教師投入的、挫折的及親密的三種

行為。五種分測驗經因素分析之後產生和 Halpin 的開放概念相同的兩個基本因素，並將親密行為獨立成一個與學校氣氛開放程度無關的因素。

其氣氛開放程度計算公式如下（秦夢群，民 87）：

開放指數 = （支持 + 投入）的分數 - （指示 + 挫折）的分數

Kottkamp 等人據此遂將中學的學校組織氣氛類型簡化成兩種，即開放型組織氣氛與封閉型組織氣氛：

（一）開放型氣氛(Open Climate)

校長的行為是高支持、低指示；教師的行為是高投入與低挫折。

（二）封閉型氣氛(Closed Climate)

校長的行為是高指示、低支持；教師的行為是高挫折與低投入。

參、組織氣氛的測量

組織氣氛是一種組織內在環境相當持久的特質，必須透過衡量方能用來說明或解釋行為。一般而言，研究組織氣氛的學者，基本上採取兩種衡量途徑：一為結構衡量，一為知覺衡量。採「結構衡量」者，大多嘗試使用明確客觀的標準，來衡量組織中各種不同的特質；使用「知覺衡量」者，則設計一套問卷對組織成員的知覺反應進行調查。採用客觀測量途徑的結果，雖然較為明確可靠，但卻因為有下列限制而較少被使用（李冠儀，民 89；林新發，民 79；鄭悅琪，民 87）：

1. 使用結構衡量的標準來衡量組織氣氛，基於研究的人力、物力只能採用「微觀的策略」來衡量，由於不是採「鉅觀的策略」，致未能將所有的組織特性作整體的分析，研究結果易流於以偏概全。
2. 可用來分析組織氣氛的變項太多，如果過於細分專門化，研究結果不易被人所瞭解。
3. 單獨從事某種組織屬性的研究，雖能描述組織中的客觀情勢，卻無法瞭解組織內部特性的整體分析，也無法說明屬性與組織運作有何關連。
4. 客觀屬性是間接影響組織成員，而非組織成員的實際知覺，如果以客觀屬性論定組織氣氛可能會產生誤差。

由於上述客觀屬性測量的限制，故一般研究大都採用主觀的「知覺衡量法」。所謂知覺衡量法，是將一套精心設計的問卷成量表，發給所欲研究的組織人員，讓其就個人知覺來作答，再依問卷上回答所得的資料，加以整理分析，而說明於一組織之氣氛。而問卷的內容必須能描述出組織氣氛的內容建構，並以所謂層面(Dimension)來表示，各層面中的題項(Items)依不同程度描述組織氣氛的現象，受試者則按實際情況予以填答，各題項所得分數即代表某一層面的分數。

由於學者對學校組織氣氛理論的看法分歧，所選取的層面也有所不同，故發展出來的測量工具相當多，以下僅選取與學校組織情境相關較

密切者，扼要敘述如下：

一、組織氣氛描述問卷(Organizational Climate Description Questionnaire,OCDQ)

「組織氣氛描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire,OCDQ)係 Hipin and Groft 於 1962 年所發展出來測量中小學組織氣氛的工具，全份問卷共包括八個層面、六十四個題目。其中疏遠、成果強調、以身作則及關懷四個層面描述校長行為，隔閡、阻礙、合作精神及親密四個層面則描述教師行為，並據此發展出開放型、自主型、控制型、親密型、管教型與封閉型等六種型態之組織氣氛，此六種類型組織氣氛為一由開放到封閉的連續體，而非個別獨立的。

「組織氣氛描述問卷」(OCDQ)自編製以來廣為研究學校組織氣氛者所採用，對於學校組織氣氛的研究可說貢獻良多，國內外學者(李冠儀，民 89;何淑妃，民 85;林新發，民 79; 侯世昌，民 83; Hoy and Clover, 1986)曾分析 OCDQ 的優缺點，研究者綜合上述學者的論點歸納如下：

(一) OCDQ 的優點

1. 「組織氣氛描述問卷」的理論架構，對學校氣氛發展與形成確能提供切要的見解，因為校長行為與教師行為兩者之交互影響，實為學校組織氣氛形成之最主要因素。

2. 「開放型氣氛」與「封閉型氣氛」在學校組織氣氛連續體上分處兩個極端，內涵特質相當清楚，而此兩種類型的特徵對校長的行政領導頗具有意義。
3. 如欲了解教師與教師或校長與教師彼此間的關係，OCDQ 確為一種相當有用的工具。
4. OCDQ 所測量的八個層面，其信度，效度均極高，可看作是校長和教師據以判斷彼此行為可否接受的社會標準。

(二) OCDQ 的缺點

1. OCDQ 二十餘年來未做任何修正，無法配合社會的變遷和學校的改變，有很多項目已不能測它想要測的特質，有些分測驗不再有效(如疏離)，且信度很低。
2. OCDQ 資料僅根據學校教師得分來作因素分析，只考慮個人行為的層面忽略了學校整體層面。
3. 六種氣氛類型，除「開放型」與「封閉型」這兩類之氣氛特性明確之外，其他四種中間氣氛類型的意義含糊不清。
4. OCDQ 的架構缺乏清楚明確的邏輯概念。OCDQ 的八個層面，有些層面的意義很模糊，無法有效地作為描述的概念。
5. 忽略環境因素對學校組織的影響。OCDQ 的理論架構係以校長行為與教

師行為之交互作用為核心，雖掌握組織氣氛發展的關鍵所在，卻未顧及環境因素施予學校組織的壓力，而這種來自環境的壓力，對學校組織發展深具影響。

6. 它所描述的學校氣氛並未處理學生部份，僅關心教職員間的社會交互作用，把學生排除在學校氣氛的分析之外，限制了氣氛測量的領域。

二、組織氣氛索引(Organizational Climate Index,OCI)

組織氣氛索引(Organizational Climate Index,OCI)由 Stern and Steinhoff 在 1965 年所發展而成。Stern and Steinhoff 二人依據 30 個變數來測量環境壓力或組織氣氛，而後經由因素分析，將 30 個變數簡化為六項，即智性氣氛、成就標準、實用、支持、規律與衝突控制。而後，又將這些因素分成兩類，即發展壓力與控制壓力。發展壓力係指組織氣氛強調智性活動、成就標準、實用性、支持性及秩序性；控制壓力係指組織氣氛具有高度強迫及限制的特徵。OCI 一般被認為能夠分析出學校組織氣氛的特徵與主要差異，且能適用於大都會與郊區之大學，中學及小學，是描述學校組織氣氛的優良工具。

三、學校剖面圖問卷(Profile of School Questionnaire,POS)

學校剖面圖問卷(Profile of School Questionnaire,POS)係由 Likert 等人在 1968 年從研究工商企業的組織特徵剖面圖-POC 發展而來

(謝鳴鳳, 民 90)。POS 可對教師、學生、家長、學校、董事會、教育行政主管等實施, 因此可獲得學區內較大規模的研究, 並比較各種團體對學校的看法。POS 的題目均為連續變項, 受試者敘述其與組織相符的程度來得知學校四種管理系統, 再根據剖面圖來描繪組織氣氛。問卷的題項依組織特徵編製而成, 測量的層面包括: 領導歷程、激勵力量、溝通程度、互動歷程、決策歷程、目標設定、管制考核歷程等七項 (引自秦夢群, 民 86, 頁 336-343)。

四 小學組織氣氛描述問卷(The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools,OCDQ-RE)

小學組織氣氛描述問卷 (OCDQ-RE) 係 Hoy and Clover (1986) 針對「組織氣氛描述問卷」之缺失, 修訂發展而成, 主要用於小學組織氣氛之測量(吳培源, 民 83)。此新的問卷工具, 共有六個分測驗、42 題, 分別測量學校組織氣氛之六個層面; 其中三個是描述校長的行為 (支持性行為、指示性行為及限制性行為), 另外三個是描述教師的行為 (專業性行為、親和性行為及疏離性行為), 並以開放、投入、疏離及封閉四種氣氛類型來說明小學組織氣氛的型態, 各分測驗之信度比原有的 OCDQ 高出許多。

五 中學組織氣氛描述問卷(The Revised Organizational Climate

Descriptive Questionnaire for Secondary School,OCDQ-RS)

中學組織氣氛描述問卷 (OCDQ-RS) 係以 Kottkamp, Mulhrn, and Hoy 的理論為基礎, 於 1987 年修訂 OCDQ 完成(游進年, 民 79)。Hoy 等人以紐澤西州 78 所公立中學的 1178 名教師為受試對象, 問卷題數最初為 100 題, 除涵蓋 OCDQ 原始題目 37 題外, 並增列或修訂了 63 題, 其中 15 題主要在探討師生間之社會互動關係, 此為 OCDQ 所沒有考慮到的層面, 但是為了顧及 OCDQ-RS 的因素穩定性, 遂透過探索性的分析, 將題目縮減成 34 題 (引自吳培源, 民 83, 頁 44), 並分別以五個層面來描述校長與教師的行為。其中組織氣氛層面包含校長的二種領導行為 (支持的及指示的行為) 與教師的三種互動行為 (投入的、挫折的及親密的行為) 等五個構面, 五個分測驗經因素分析後產生了兩個基本的普遍因素, 前四種行為形成一個主要因素與 Hipin 的開放概念相同; 而親密行為則獨立成一個因素與學校氣氛開放程度無關, 故以支持、指示、投入和挫折四個分量表形成組織氣氛, 並以開放指數公式說明學校氣氛的開放程度, 其計算公式如下 (秦夢群, 民 87):

$$\text{開放指數} = (\text{支持} + \text{投入}) \text{的分數} - (\text{指示} + \text{挫折}) \text{的分數}$$

Hoy 等人據此開放指數說明學校氣氛的開放程度, 將中學的學校組織氣氛類型簡化成開放型組織氣氛與封閉型組織氣氛。

由於修訂的中學組織氣氛描述問卷（OCDQ-RS）主要是針對中學學校氣氛測量而編訂的問卷，且它的五個分測驗的相關高於 OCDQ 的八個分測驗的相關（游進年，民 79；吳培源，民 83），因此，以 OCDQ-RS 作為國民中學學校氣氛的測量工具將優於 OCDQ。

綜合上述組織氣氛測量問卷可知，學校組織氣氛的測量因「客觀結構衡量」受到諸多限制，故學者對於氣氛的探究，大多採用「主觀知覺的衡量」方法，而其測量的重點因所根據的理論基礎及研究旨趣之不同，所發展出來的評量工具亦有所差別。本研究的目的是在探討國民中學體育組織氣氛，故亦採主觀知覺的測量方法。而過去有關學校組織氣氛測量方面，多以 Halpin and Croft 的組織氣氛描述問卷(OCDQ)來進行，但因社會環境及學校狀況的改變，許多題目已不能測量所欲測之特質，故依研究之需要，以修訂的中學組織氣氛描述問卷（OCDQ-RS）較適合本研究。

肆、學校組織氣氛的實證研究

近年來國內有關學校組織氣氛的研究頗多，研究者依其研究重點而選取不同變項進行分析，茲選取與本研究有關之相關研究歸納如表 2-3。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
黃耀卿 (民 74)	問卷調查	國中教師	組織結構	組織氣氛	1.教師知覺學校組織氣氛開放程度不因性別、年齡、任教年資、職務、教育背景而有不同，但因學區及班級數大小而有差異。 2.24 班以下之小型學校，組織氣氛較 50 班以上的大型學校開放
劉麗慧 (民 75)	問卷調查	中小學教師	校長領導方式	組織氣氛	1.女校長領導下之教師知覺學校組織氣氛較男校長領導的學校氣氛為佳。 2.教師知覺之學校組織氣氛因性別、職務知不同而有顯著差異，但不因學校規模大小而有顯著差異。 3.教師知覺之學校組織氣氛因校長之領導方式不同而有顯著差異。
黃月麗 (民 78)	問卷調查	國中校長、 國中教師	個人背景 變相	組織氣氛	1.不同性別教師所知覺的學校組織氣氛在同事情誼層面上有顯著差異。 2.不同教育背景教師所知覺的學校組織氣氛在工作精神層面上有顯著差異。 3.不同任教年資的教師所知覺的學校組織氣氛在工作精神層面和開放指數層面有顯著差異。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究（續）

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
謝琇玲 (民 79)	問卷調查	國中教師	組織氣氛	工作壓力	1. 教師知覺的學校組織氣氛因性別、任教年資、職務、教育背景而有差異，但不因學區而有不同差異。 2. 國中教師對學校組織氣氛的開放性知覺趨於中等。 3. 學校組織氣氛對工作壓力的感受有顯著差異存在 4. 教師背景變項與組織氣氛對教師整體工作壓力有顯著的預測力。
游進年 (民 79)	問卷調查	國中教師	組織氣氛	學校效能	1. 學校組織氣氛開放程度不因學區及學校規模而有差異。 2. 教師知覺學校組織氣氛開放程度不因性別而有差異，但因年齡、任教年資、職務、教育背景而有差異。 3. 學校氣氛之「投入」、「支持」、「親密」三層面與氣氛開放程度，對學校效能具有決定性預測作用。 國中學校氣氛各層面與學校效能有密切關係，其開放程度與學校效能具有正相關。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究（續）

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
林新發 (民 79)	問卷調查	工專校長	校長領導 方式	組織氣氛 組織績效	1. 工專組織氣氛以開放型 氣氛為多。 2. 不同的領導方式會產生 不同的工專組織氣氛。 3. 開放型之組織氣氛其組 織績效高於封閉型。
鄭彩鳳 (民 79)	問卷調查	高中校長、 高中教師	校長領導 行為、教師 角色衝突	組織氣氛	1. 校長性別、教育背景、 領導行為取向與教師擔任 之職務、角色衝突對學校 組織氣氛有顯著相關。 2. 教師角色衝突越小組織 氣氛越開放。 3. 研究所程度、公立學校 之女校長其學校組織氣氛 較開放。 4. 大學畢業、服務十年以 上、兼任導師或專任教師 者，所知覺組織氣氛較差。
鄭彩鳳 (民 79)	問卷調查	高中校長、 高中教師	校長領導 行為、教師 角色衝突	組織氣氛	2. 教師知覺學校組織氣氛 開放程度不因性別而有差 異，但因年齡、任教年資、 職務、教育背景而有差異。 3. 學校氣氛之「投入」、「支 持」、「親密」三層面與氣 氛開放程度，對學校效能 具有決定性預測作用。 國中學校氣氛各層面與學 校效能有密切關係，其開 放程度與學校效能具有正 相關。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究（續）

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
王炎燐 (民 82)	問卷調查	高工教師	溝通方式、個人背景	組織氣氛	1. 教師知覺學校組織氣氛開放程度因年齡、任教年資、教育背景之不同而有顯著差異，與性別無關。
侯世昌 (民 83)	問卷調查	國小教師	組織氣氛	教學態度	1. 小型學校組織氣氛比大型學校組織氣氛為佳。 2. 不同學歷之教師在支持、同事、隔閡上的知覺有顯著差異，在指示、限制則無顯著差異。
吳培源 (民 83)	問卷調查	高中校長	領導型態、學校氣氛	學校效能	1. 開放型學校效能較封閉型學校效能佳。 2. 學校組織氣氛與校長領導型態有關。
張簡憶如 (民 85)	問卷調查	國小教師	組織氣氛	工作動機	1. 國民小學教師組織氣氛知覺與工作動機具有密切相關且對工作動機具有高度解釋力。 2. 開放型氣氛的學校教師工作動機最高。
李玉竹 (民 84)	問卷調查	台北市某私立高中 176 位專任教師	組織氣氛	工作滿意度	1. 學校組織氣候與教職員工作滿意度成正相關。
楊慈慧 (民 85)	問卷調查 個案訪談	淡江大學專任教職員工 1187 人	組織氣氛	工作滿意度	1. 學校組織氣候與教職員工作滿意度成正相關。 2. 學校組織氣候與教職員工作滿意度與背景因素無關。 3. 性別、年齡、學歷、職稱、婚姻狀況對工作滿意度有顯著差異存在。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究（續）

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
陳文瑜 (民 85)	問卷調查	國小教師	校長領導 型態、組織 氣氛	疏離感	1. 學校背景變項對國小的 組織氣氛有顯著差異。 2. 組織氣氛之不同與教師 疏離感有顯著相關。
邱憲義 (民 85)	問卷調查	國小教師	組織氣氛	工作壓力	1. 教師知覺學校組織氣氛 開放程度因年齡、任教年 資、職務、教育背景、學 區及班級數大小而有顯著 差異。 2. 學校組織氣氛的知覺與 工作壓力的感受有顯著的 相關。
何淑妃 (民 85)	問卷調查	國小教師	校長領導 型態	組織氣氛	1. 教師所知覺到的學校組 織氣氛因教師的人口變項 有顯著差異。
曾弘源 (民 86)	問卷調查	淡江大學專 任教職員工 239 人	組織氣氛	工作滿意 度	1. 職員工作滿意度成正相 關。 2. 年齡、年資對工作滿意 度有顯著差異存在。 3. 年齡、婚姻狀況及服務 單位的不同對學校組織氣 候的知覺有顯著差異存 在。
蔡金田 (民 86)	問卷調查	中部地區國 小教師	組織溝通	組織氣氛	1. 不同的組織溝通方式與 學校組織氣氛有顯著差 異。 2. 中部地區國小組織氣氛 投入行為多。

表 2-3 學校組織氣氛之實證研究（續）

研究者 (年代)	研究方法	研究對象	自變項	依變項	重要之研究結果
張正霖 (民 86)	問卷調查	台北地區國小教師	全面品質教育、組織氣氛	學校效能	1. 國民小學學校組織氣氛多呈現封閉型氣氛。 2. 國民小學學校組織氣氛與學校效能成正向典型相關之關係。 3. 學校組織氣氛各向度對學校效能具有顯著的預測作用。
陳長士 (民 89)	問卷調查	高屏地區國小教師	組織氣候	組織決策	1. 組織氣氛開放指數與教師服務年資及學校規模有顯著差異。 2. 高屏地區國小組組織氣氛類型同質性高偏向開放型氣氛。
邱國隆 (民 89)	問卷調查	台北縣 桃園縣 新竹縣之國小教師	組織氣氛	工作士氣	1. 不同規模的學校在組織氣氛各層面均達顯著差異。
黃盈彰 (民 89)	問卷調查	台南縣市國小教師 807 人	工作特徵、組織氣候、控制信念、成就動機	工作滿意度	1. 組織氣候對教師工作滿意度有影響力，其中以教師親密行為校長支持行為的影響力最大。 2. 背景變項對工作滿意的影響不顯著主要是透過中介變項所影響。
姜智武 (民 90)	問卷調查	國小教師	校長的領導行為	組織氣氛	1. 小學組織氣氛多屬開放型氣氛。 2. 不同的教師個人變項所知覺的學校氣氛有差異。 3. 校長的領導行為與學校組織氣氛有正相關存在。

資料來源：修改自謝鳴鳳（民 90），頁 41。

根據以上相關研究，研究者綜合歸納如下：

一、性別

有關性別與所知覺組織氣氛之關係，研究結果並不一致。部分研究顯示男性教師在學校組織氣氛上所知覺的開放性高於女性教師，如何淑妃（民 85）、謝琇玲（民 79）研究皆發現，不同性別教師知覺學校組織氣氛的開放程度有顯著差異，男性教師知覺的學校氣氛較女性教師積極正向。但亦有研究（邱貴發，民 70；黃月麗，民 78；張簡憶如，民 85）則顯示相反的結果，顯示女教師或女校長對組織氣氛有較正面積極的知覺；部分研究（王炎燐，民 82；邱憲義，民 85；黃耀卿，民 74；游進年，民 79；楊慈慧，民 85；蔡金田，民 85；鄭彩鳳，民 79；謝鳴鳳，民 90）則顯示，不同性別的教師所知覺的學校組織氣氛並無顯著差異。

從上述的研究結果來看：不同性別之教師在學校組織氣氛的知覺上大致呈現兩種不同的結果，性別何者較好，尚無一致的結果，仍待更多的研究來驗證。

二、年齡

根據何淑妃（民 85）、曾弘源（民 86）的研究指出：組織氣氛之部份層面與教師年齡有顯著相關，年齡越高的教師其所知覺的學校組織氣氛較積極正向；游進年（民 79）的研究發現年齡 41~50 歲的教師知覺學

校氣氛正向的程度較高；侯世昌（民 83）亦發現 51 歲以上的教師其所知覺的學校組織氣氛最高。

三、服務年資

大部分的研究顯示，服務年資與學校組織氣氛有顯著相關（王炎燐，民 82；何淑妃，民 85；邱憲義，民 85；陳長士，民 89；蔡金田，民 85；鄭進丁，民 80）；謝琇玲（民 79）認為服務 21 年以上的教師知覺學校氣氛最積極正向；但仍有研究（黃耀卿，民 74；曾燈燦，民 79；楊慈慧，民 85）顯示：教師服務年資與學校組織氣氛並無顯著相關。

大體而言，有關教師年齡、年資與學校組織氣氛之研究結果並不一致，而發現有相關者，則傾向年齡、年資越高者，對組織氣氛之知覺較正面積極，這可能是年長及資深者，對學校組織氣氛之感受程度較高，為求學校和諧，故較年輕者更能知覺組織氣氛之狀況及重要性。

四、學歷

有關教育程度對組織氣氛知覺的影響研究結果相當分歧，部分研究顯示教育程度高者其所知覺的學校組織氣氛較為積極，如黃月麗（民 78）指出：教育程度高的教師在工作精神層面上顯著高於較低教育程度者。游進年（民 79）亦發現研究所程度的教師在組織氣氛的知覺較師範院校的教師開放正向；但仍有部分研究提出相反的意見，如謝琇玲（民 79）

認為：專科程度教師對組織氣氛的知覺顯著高於師範院校或一般大學畢業的教師；張簡憶如（民 85）的研究亦顯示專科程度或師範院校教師對組織氣氛的知覺開放程度較一般大學畢業的教師為高；部分研究則指出不同教育背景的教師知覺學校組織氣氛的開放程度並無顯著差異（何淑妃，民 85；黃耀卿，民 74；曾燈燦，民 79；楊慈慧，民 85）。

從上述的研究來看，教師教育背景的不同與其所知覺的學校組織氣氛之關係似乎需要更多的實証予以釐清。

五、職務

大部分的研究皆發現擔任不同職務的教師，在組織氣氛知覺上有顯著差異，且兼任行政工作的教師對學校組織氣氛的知覺比導師或專任教師積極正向（邱憲義，民 85；黃月麗，民 78；曾弘源，民 86；曾燈燦，民 79；鄭彩鳳，民 79；鄭進丁，民 80；劉麗慧，民 78）；李冠儀（民 89）引述 Taylor（1979）和 Crane（1982）之研究亦指出：不同職務教師對學校組織氣氛的知覺有顯著差異，只有極少之研究（黃耀卿，民 74）認為教師知覺學校組織氣氛的開放程度，不因擔任職務的不同而有差異。

在教師職務方面，由於絕大部分之研究皆傾向兼任行政工作之人員知覺之組織氣氛較積極，此結果可能與行政人員因工作需要，與其他成員互動較頻繁，故更能主動營造積極的氣氛。

六、學校規模

大部分的研究皆顯示規模小之學校，其氣氛類型越偏向開放型（邱國隆，民 89；姜智武，民 90；陳長士，民 89）；組織氣氛開放程度與學校規模大小有顯著差異存在。

綜合歸納國內目前有關組織氣氛之研究可發現：有關教師個人背景變項與學校組織氣氛之相關程度，學者間的研究並不一致，多數學者認為：學校的規模、所在區域及教師的職務會影響教師對學校組織氣氛的知覺，至於性別、年齡、年資、學歷等變項，則因各學者間之研究互有不同。

第二節 工作滿意度之理論與研究

過去數十年中，工作滿意度在組織行為的研究中，一直佔有相當重要的地位，近年來，更成為教育研究者所熱中探討之主題。為釐清有關工作滿意度之理論概念，本節擬就工作滿意度之定義、工作滿意度之理論模式、工作滿意度的測量及工作滿意度的相關研究加以闡述。

壹、工作滿意度之定義

工作滿意 (job satisfaction)，簡而言之，就是人們對於自己工作的感受及概念，對於工作滿意的定義，國內外學者有著各種不同的看法。以下列舉較具代表性之學者對於工作滿意所下的定義：

Hoppock 認為工作滿意乃是工作者本身之心理生理和各環境因素滿意感受的結合，是工作者對自己工作的主觀反應。(引自莊榮霖，民 83，頁 18)

Smith, Hulin, and Kendal (1969) 等人認為，工作滿意是指工作者對其工作環境的感覺或情感性反應，包括對本身的工作、與同事的關係、主管視導、薪資及升遷等五個層面的不同感受(郭進財，民 85；張大川，民 86)。

Locke (1976) 認為工作滿足是個人評估工作或工作經驗所產生之快樂或正面的情緒狀態。因此，工作滿足感被認為是一種整體性的構面(引

自黃貴祥，民 90，頁 18）。

Vroom (1964) 認為工作滿意是指員工目前所扮演的工作角色對其工作情境中所有層面的一般感受或情緒導向（引自秦夢群，民 86，頁 88）。

Robbins (1995) 認為工作滿足係指個人對於工作所抱持的一般性態度，即員工認為從工作中應得的報酬與實際報酬間之差距（引自林澤鴻，民 90，頁 18）。

鄭志富（民 77）認為工作滿足係指工作者對工作有關的因素產生的滿足反應，此種滿足反應係取決於工作者預期自工作環境中應獲成果與實際獲得成果之差距，差距愈小，則滿足感愈大。

謝金青（民 81）認為工作滿意是工作者對其工作、工作歷程或工作結果所產生的一種整體的主觀價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的一種反應。而其感到滿意與否，取決於其自特定的工作環境中所實際獲得之價值與其預期應獲得價值之差距。

林雍智（民 89）認為工作滿意係教師對其工作所具有的看法及一種主觀情感反應的程度。此程度若有積極情意傾向時，稱之為「滿意」；若為消極情意傾向時，則稱為「不滿意」。

根據上述，本研究對工作滿意的界定為：工作者對其工作環境的感覺或情感性反應，包括對工作本身、上司、薪資、升遷及同事的關係等

五個層面的不同感受。而其感到滿意與否主要決定於其自工作環境中應獲得與實際獲得之成果差距。當其在量表上的得分越高時，表示愈滿意；得分愈低時，表示滿意度愈低。

貳、工作滿意之理論模式

工作滿意的觀念係二十世紀初由「科學管理之父」- Taylor 在其「科學管理」理論中首先提出的概念（吳培源，民 83）。在 Taylor 的科學管理理論中認為，管理者只要制定適當的工作細則，並以科學的方法加以管理，依照員工的表現予以獎勵或加薪，就可以使員工的工作士氣提高。但此理論將人視為生產中的機器，只重視外在控制，忽略了員工的心理感受。因此，直到 1932 年以 Mayo 為首的霍桑實驗研究報告出版後，學界才獲致了一個簡單的理論：那就是如果要提升工人的生產力和工作效率，除了必須改善其作業環境外，還要重視工作者的工作態度與工作行為之間的關係（吳清山，民 81）。雖然 Mayo 的研究引起了管理學者及企業界對組織中人員心理激勵及滿意的注意，然其理論卻忽略了個別差異，故直到 1935 年 Hoppock 針對工作滿意做有系統的研究，並發表「工作滿意」(job satisfaction) 一書後，才引起學術界與企業界對員工心理態度與工作態度改善的重視（引自莊榮霖，民 83，頁 18）。Hoppock 在「工作滿意」一書中指出：不同職業階層的人有不同的滿意程度，而較

高職業階層的工作者，則有較高的工作滿意程度。Hoppock 認為要增加組織生產效率與效能，除了須管理和改善物質環境外，亦應兼顧員工個人需求的滿足（周佳慧，民 90），自此之後，有關工作滿意之相關理論乃相繼出現，如 Maslow 的需求層次理論、Herzberg 的雙因子理論、Adams 的公平理論、Vroom 的期望理論、Locke 的差距理論及 Alderfer 的 ERG 理論，分述如下。

一、需求層次理論（Need Hierarchy Theory）

Maslow（1943）所提出的需求層次理論，是以人類的動機理論為研究基礎。他認為個體會因有所需求所以有動機，有動機才会有行動，而行動之後得到滿足才會追求向上一個層級的需求目標。因此 Maslow 將人類的需求分為五個層級，層級的結構由低至高分別是生理需求、安全需求、情感需求、愛與隸屬需求及自我實現需求。根據 Maslow 的說明，他認為各需求間彼此有優先順序及方向，當低層次需求獲得滿足後則會出現高一層次的需求，然而並不是每一層次的需求達 100 % 的滿足後，較高一層次的需求才會出現，他認為各層面獲得滿足的比例可能為生理的需求 85 %、安全的需求 70 %、情感的需求 50 %、愛與隸屬的需求 40 % 及自我實現的需求 10 %（引自周佳慧，民 90，頁 22）。

雖然 Maslow 的需求層次理論在教育上已有相當的知名度，但因其忽

略個別差異的存在，且需求層級並沒有明顯的界線難以明確劃分；加上定義不明確、缺乏實証研究，而成為本理論之限制（周佳慧，民 90；洪嘉文，民 86）。

二、ERG 理論 (Existence-Relatedness-Growth Theory)

Alderfer, Benjamin, and Schneider 將 Maslow 的需求層次理論簡化為三個需求類別，稱為生存 - 關係 - 成長理論 (Existence - relatedness - growth Theory ; ERG)，並認為需求層次間並非相互排斥，而是可以同時進行的。其理論認為如果員工個人需求能與工作特性相互配合，那麼員工就會得到較高的工作滿意度（林雍智，民 89）。洪文和（民 84）曾比較 ERG 理論與需求層次理論的差別，認為有兩點相異點，第一：需求層次理論是以“滿足 - 進展”的途徑為基礎，亦即一旦個體的需求層次需求滿足後，即會進展到較高層次的需求；而 ERG 理論不僅有滿足 - 進展的方式，也加入了挫折 - 退縮的因素。挫折 - 退縮是說明在高層次的需求沒有滿足或遭到挫折時，則個體對較低層次的需求也愈重視。第二點差別是 ERG 理論認為在任何時間內，個體可能同時有一種以上的需求在追求。

三、雙因子理論 (Two Factors Theory)

雙因子理論由 Herzberg 所提出，又稱為激勵保健理論 (Motivation

- Hygiene Theory)。Herzberg 於 1959 年和同事針對匹茲堡地區的兩百多名會計師和工程師進行訪談調查，從研究的結果中發現：影響個人工作滿意與工作不滿意的因素並不相同，其中影響工作滿意的因素包括：成就感、受賞識感、工作本身、責任、升遷及成長等。由於這些因素傾向於與個人有關，較屬於內在，因而稱為「內在因素」，又因這些因素被證明能導致較好的工作表現，有助激勵個人努力，所以又稱為「激勵因素」。而影響工作不滿意的因素包括：上級領導、同事關係、薪資、工作環境、個人生活、公司行政與政策等。由於這些因素多來自外界，所以稱為「外在因素」，由於此外在因素由於只能防止員工表現低落，無法激起積極的工作態度，但若這些因素不理想又會造成員工的不滿足，所以又稱為「保健因素」。

根據 Herzberg 的理論，工作滿足與工作不滿足是在不同的連續體上運作，這有別於傳統觀念工作滿足為一體二面，亦即消除了使個人不滿足的保健因素並不意味因此就能激勵個人達到滿意，並產生滿足感，若要使個人達到滿足感，則必須善用激勵因素才能獲致效果。

四、公平理論 (Equity Theory)

公平理論最早是由 Adams 於 1963 年所提出。他認為滿意的程度是決定於個人對「投入與報酬間平衡」的知覺。在此理論下的工作者會以自

己工作的投入程度和獲得結果的比率來和他人相較，如果比較後認為相當，則工作者就會覺得公平，且獲得滿足；相對的，如果兩者不相等，就會覺得不公平，報酬過少會導致埋怨，報酬過多會令工作者感到不安，都會造成不滿足（林雍智，民 89；黃盈彰，民 89）。

五、期望理論（Expectancy Theory）

期望理論由 Vroom 於 1964 年所提出。因其主要概念是由誘力（valence）、工具價值（instrumentality）、期望（expectancy）等三個因素所組成，所以又稱為 VIE 理論。Vroom 依據誘力、工具價值、期望三個因素發展出期望理論的激勵模式：

$$\text{激勵} = \Sigma \text{誘力} \times \text{期望}$$

茲將期望理論三項基本概念說明如下：

（一）誘力（valence）：係指個人對於特定結果的偏好程度，如報酬、升遷、成就感或良好工作環境等誘因。

（二）工具價值（instrumentality）：指個人相信滿足某種報酬或誘力則可達成某一工作表現的信念。亦即個人對直接結果和間接結果之關係的知覺。

（三）期望（expectancy）：所謂期望係指個人主觀上認為一定的努力後會獲得成功的信念。亦即工作者對行動和其直接結果之關係的知

覺。期望水準愈高的事件，帶來滿足亦愈大。

Vroom 認為動機可視為兩種主要因素的結合：一是個人對行為結果的「期望」，另一是該結果在達成其結果之「工具價值」。當「期望」與「工具價值」越高時，個人的工作動機會愈強，工作滿意便愈高。由於「期望」與「工具價值」都受結果誘力所影響，故由以上的理論可知要激勵員工必須給予他對於努力的期望及所認知的公平報酬，激勵才能有效。

六、差距理論 (Discrepancy Theory)

Locke (1969) 認為一個人對於工作某一特質滿意與否，主要取決於「實際得到的」與「期望得到的」之間的差距。如果兩者之間差距為零或「實際得到的」大於「期望得到的」，工作者都會感到滿意（引自林雍智，民 89，頁 54）。

差距理論與公平理論主要差異在於參考點的選擇上。差距理論的參考點在於自己；公平理論之參考點在於他人。差距理論認為，只要是對工作者有利，無論兩者之間的差距是大或小都可能導致滿意，但公平理論卻認為，工作者必須感到公平，才會導致滿意。

綜觀以上幾種理論基礎可以得知：工作滿意其實是一個態度變項，過去學者以「需求滿足」的觀點來解釋工作滿意，亦即以員工藉由工作滿足了多少生理的和心理的需求，來測量工作滿意的程度，而今日大部

分的學者卻強調員工在認知過程方面的改變情形，因此，以員工的態度和感受來了解其工作滿意程度，應是較新且合理的方式。

參、工作滿意度的測量

一般對於工作滿意的測量通常用晤談或問卷的方式進行，以下介紹數種近年來較為研究者所使用的量表。

一、明尼蘇達滿意問卷（The Minnesota Satisfaction Questionnaire , MSQ）

明尼蘇達滿意問卷由 Weiss,Dawrs,England, and Lofquist 等人於 1967 年所編製，共分長試（100 題）與短試（20 題）兩種試題版本。兩種版本皆有 20 個分量表，可測量工作者的內在滿足、外在滿足及一般滿足。其分量表包含能力發揮、成就感、活動性、升遷、權威、組織政策與實施、薪資、同事、創造力、獨立自主、道德價值、受賞識感、責任感、安全感、社會服務、社會地位、領導者的人際關係、領導技巧、工作變異性及工作環境等層面。但 Gillet and Schwab（1975）認為雖然 MSQ 量表在外在滿意及內在滿意方面的敘述皆比工作描述指引量表（JDI）或工作滿意調查量表（JSS）更為詳細，但因此量表分類太細、且題目稍嫌冗長，因此部份學者質疑此分類方式可能造成鑑別力低落之缺失（引自洪文和，民 84，頁 54）。

二、工作描述指引量表 (The Descriptive Index,JDI)

工作描述指引量表 (JDI) 由 Smith,Kendall,and Hullin 於 1969 年編製而成，量表內容共包含五個分量表、72 子題，分別測量工作者對工作本身、薪資、升遷、上司和同事五個構面的滿足感，而五個分量表的總分則代表填答者對工作的整體滿意情形。由於本量表在美國做過反覆的研究，發現具有良好的信度和效度，故獲很多學者的一致推崇，是國內外目前最廣為人知且應用最廣的工作滿意量表 (林雍智，民 89)。

三、工作滿意調查量表 (The Job Satisfaction Survey,JSS)

工作滿意調查量表 (JSS) 由 Spector 於 1985 年所編製，此量表將整體工作滿意區分成薪水、升遷、視導、福利、例外酬償、運作條件、工作夥伴、工作性質及溝通等九個層面，包含 36 個子題，每一分量表各有四個子題 (張碧娟，民 88)。

四、工作診斷調查量表 (The Job Diagnostic Survey,JDS)

工作診斷調查量表 (JDS) 由 Ackman and Oldham 藉著工作特性分析為架構所發展之量表。量表共分五個部分，共五十三題。(引自楊慈慧，民 85，頁 47)

五、工作整體量表 (The Job in General Scale,JIG)

由 Ironson 所編製，Ironson 認為 JDI 將工作滿意分成各個層面，

然後加總各層面求得整體工作滿意的做法有所不妥，因此在 JIG 中將工作滿意視為一個整體因素來設計量表。但因在實際操作時，受試者在整體層面的分數表現並無法代表每各層面都有相同之滿意情形，因此在操作上有其困難性（引自楊慈慧，民 85，頁 48）。

根據以上五個著名的滿意量表可以發現各量表層面間有其異同處。目前國內針對教師工作滿意的研究之中，通常以 JDI 進行教師工作滿意度的測量為多（林雍智，民 89；陳木全，民 82；郭明德，民 83）。本研究依研究所需，擬以 JDI 五個層面為架構，並參考國內學者鄭志富（民 77）、洪嘉文（民 86）等人自編之問卷，修訂成為本研究之研究工具。

肆、教師工作滿意的實證研究

由於影響工作滿足的因素很多，本研究僅針對與本研究有關之背景變項（性別、年齡、服務年資、教育程度、職務、學校規模等）作一探討。

一、性別

以往的研究結果中，在個人背景變項的性別方面，其研究結果並不一致，部分的研究顯示男性教師對工作滿意的程度高於女性教師（周佳慧，民 90；黃貴祥，民 89；梅媛媛，民 84；張碧娟，民 88；張忠祺，民 87；楊妙芬，民 86）；但亦有研究顯示女性教師對工作滿意的程度高

於男性教師（林雍智，民 89；郭明德，民 83；鍾一先，民 84；謝金青，民 81；藍瑞霓，民 87）；也有研究（林澤鴻，民 90；許玉齡，民 87；陳木全，民 82；黃國展，民 79；舒緒偉，民 79；鄭志富，民 77）指出，性別與工作滿意度間並無關係，無顯著差異存在。

二、年齡

大部分的研究顯示年齡較大、較資深的教師，工作滿意較年輕、資淺者高（周佳慧，民 90；吳幼妃，民 78；林澤鴻，民 90；郭明德，民 84；黃貴祥，民 89；舒緒偉，民 79；楊妙芬，民 86；謝金青，民 81；藍瑞霓，民 87），只有少部分研究指出為 U 形相關（李玉竹，民 84）。

三、服務年資

根據過去之研究，年資較高之體育教師工作滿意高於年資淺的體育教師（周佳慧，民 90；林澤鴻，民 90；陳木全，民 82）。

四、學歷

有關教育背景與工作滿足之關係研究，結果並不一致。有些研究指出學歷與工作滿足間有關，亦即學歷越高工作滿足越高（林新發，民 79；顏玉雲，民 78）；但有些研究則顯示為負相關：（郭明德，民 83；張忠祺，民 87）；亦有研究指出兩者並無顯著差異（黃隆民，民 74；舒緒偉，民 79；鄭志富，民 77；謝金青，民 81）。林雍智（民 89）針對台北市國小

教師之研究指出，師專或研究所畢業者在整體工作滿意度上教師大或師院畢業之教師滿意；林澤鴻（民 90）針對高中體育教師研究則指出『四十學分班』者對『薪資』之滿意程度顯著高於『碩士以上』者。

五、職務

兼任職務與工作滿足之關係研究結果，大部分的研究傾向於兼任行政工作者，其工作滿足程度較高（黃貴祥，民 89；舒緒偉，民 79；張明麗，民 80；張碧娟，民 88；楊妙芬，民 86；鄭志富，民 77；謝金青，民 81；顏玉雲，民 78；藍瑞霓，民 87）。林澤鴻（民 90）針對台灣地區高中體育教師工作滿意度做研究，亦發現『兼任行政』及『兼任導師』者，對上司的滿意度顯著高於『專任』者；且『兼任導師』者對『整體滿意』之滿意程度亦顯著高於『專任』者。只有少部分的研究顯示並無顯著差異（林新發，民 79）。

六、學校規模

一般而言，學校規模越小，班級數越少，教師的工作滿意度也就越高（藍瑞霓，民 87），但亦有研究發現教師工作滿意度不因學校規模大小的不同而有差異（郭明德，民 83；舒緒偉，民 79；饒邦安，民 80）。

綜合以上的研究，可以看出人口統計變項與工作滿意度之間的關係有著不一致的發現，除了樣本特性不同之外，也有可能是因為所控制的

影響變項不一致所致。根據上述的文獻，研究者以組織氣氛為環境變項建構出本研究之架構，以了解個人背景變項與工作滿意度間的關係。

Zeon PDF Driver Trial
www.zeon.com.tw

第三節 組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究

影響工作滿足之因素甚多，由於所涉及變項眾多且研究之目的不同，迄今仍無一套完整的模式，不過大多數的學者同意，就工作滿足的前因而言，不僅工作者的特徵影響其工作滿足，同時工作本身及工作環境也是重要因素。有關工作滿足的理論架構甚多，其中以 Seashore and Taber 所共同發展的架構最為周詳完整（李靜，民 85；李玉竹，民 84；周佳慧，民 90；林雍智，民 89；林澤鴻，民 91；洪文和，民 84；洪嘉文，民 86；黃盈彰，民 89；黃貴祥，民 90；楊慈慧，民 85）。此架構是以工作滿意為中心，涵蓋工作滿意的前因變項及後果變項兩大類，其模式如圖 2-2 所示，簡述如下。

一、前因變項

（一）環境變項

1. 政治及經濟環境：如失業率等。
2. 職業性質：如職業聲望等。
3. 組織內部環境：如組織氣候、組織規模等。
4. 工作與工作環境：如工作特徵等。

（二）個人屬性

1. 人口統計特徵：如年齡、性別、教育程度。

2. 穩定性人格特質：如價值、需求等。
3. 能力：如智力、運動技巧等。

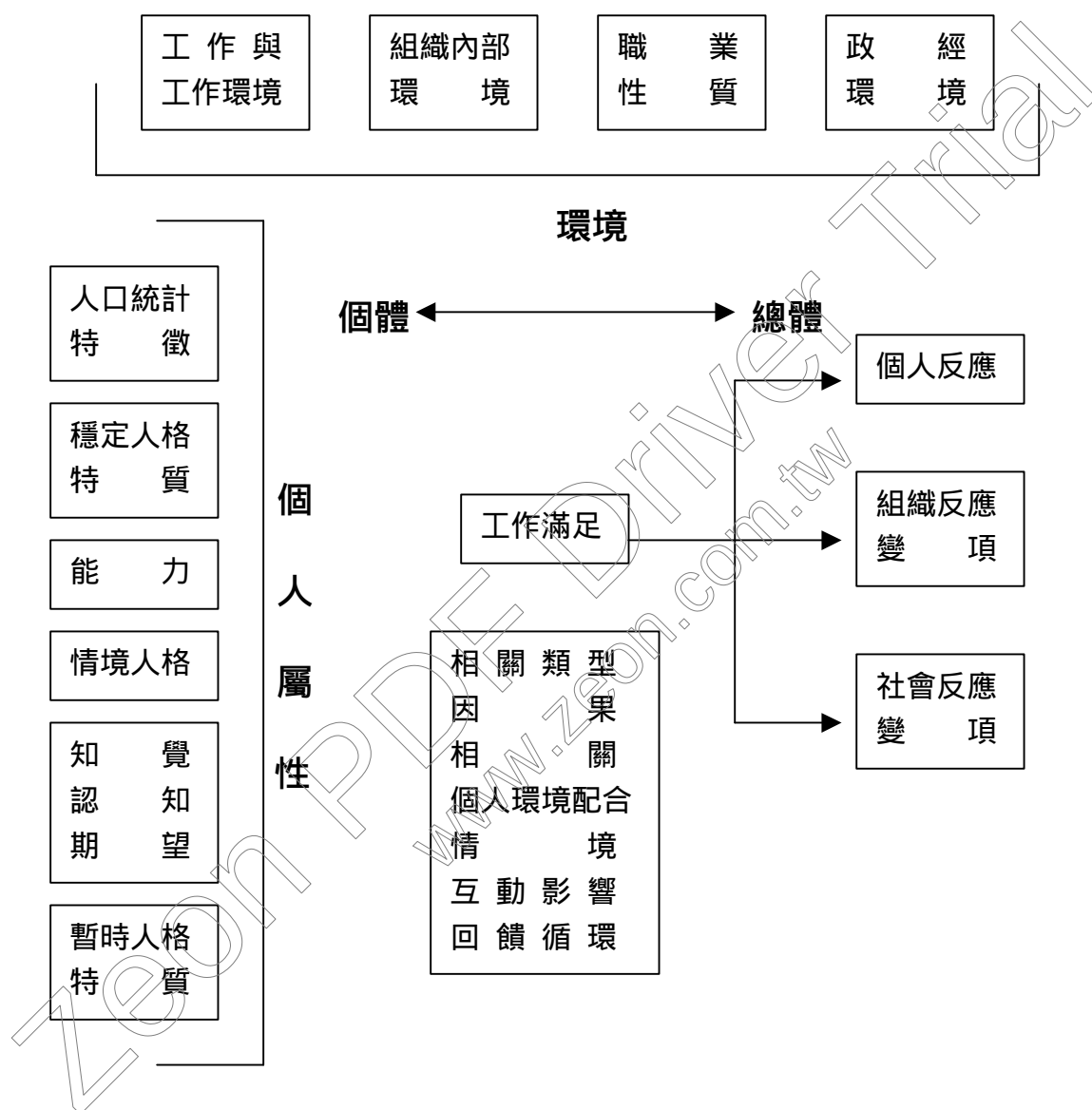


圖 2-2 工作滿足的前因及後果變項

資料來源：轉引自莊榮霖（民 83）。國中教職員工作滿足與組織承諾之研究，頁 27。

4. 情境性人格：如動機，偏好等。
5. 知覺：認知及期望等。
6. 暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

二、結果變項

- (一) 個人反應變項：如退卻、攻擊、工作績效、知覺扭曲及疾病等。
- (二) 組織反應變項：如品質、生產力、流動率、社會適應及曠職等。
- (三) 社會反應變項：包括政治穩定性及生活品質等。

綜合上述可知，要瞭解工作滿意的全貌，必須由個人變項與環境變項來做通盤的考量，而 Seashore and Taber 所共同發展的架構，適足以提供作為研究工作滿足的重要參考。由於影響工作滿足的因素眾多，本研究擬就個人屬性之背景變項（性別、年齡、服務年資、學歷、職務及學校規模等）與環境變項中的組織氣氛變項，來探討其對國中體育教師工作滿足的影響。

組織氣氛與工作滿足感間之關係，國內外已經有許多學者做過實証研究，所得之結論並不盡相同。Litwin and Stringer (1968) 認為組織氣氛是組織系統因素與個人動機傾向間的中介變項，亦即組織成員知覺到組織氣氛之後，會引發動機，進而表現出諸如工作滿足感、工作績效、生產力等外在行為，故此一結論間接可以支持組織氣氛將會影響組織成員

之工作滿足感（李玉竹，民 84）。而 Friedlander and Marguiles（1969）的研究指出，組織氣氛的型態會影響工作滿足。在二人的研究中發現，除了疏遠和強調成果和工作滿意沒有顯著相關之外，其他組織氣氛層面的封閉性和工作滿意呈負相關，組織氣氛的開放性和工作滿意呈現正相關（洪文和，民 84），可見得組織氣氛乃工作滿足的顯著決定因素。另 Miskel、Mcdonald and Bloom（1983）發現，學校的組織氣氛越開放，教師的工作滿意度便越高（引自黃盈彰，民 89，頁 21）。從以上之研究顯示，組織氣氛與工作滿足感間存在著因果關係。

至於國內方面的研究，蔡培村（民 74）針對國民中小學教師的研究中指出：校長領導特質較佳者，學校組織氣氛愈佳，教師工作滿足愈高；學校組織專門化程度愈高，學校組織氣氛愈開放，教師的工作滿意度愈高；組織標準化程度愈高，教師滿意度愈低。石雅惠（民 79）針對台灣地區九所新制師範院校的教師所做的研究指出，師範院校之學校組織氣氛為開放型氣氛，組織氣氛各構面與工作滿意各構面間呈中度相關，其中學校組織氣氛的以身作則、關懷、強調績效、工作精神及同事情誼構面與教師的工作滿意度呈正相關，而疏遠、離心及阻礙則與教師的工作滿意度呈負相關。李玉竹（民 84）針對台北市某私立高中之研究指出，組織氣氛的結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、衝突及認同八個構

面與工作滿足感六個構面間皆呈顯著正相關，而與績效標準呈顯著負相關。另楊慈慧（民 85）及曾弘源（民 87）針對淡江大學全校教職員工所做的研究中指出：淡江大學之學校組織氣氛屬開放型氣氛，學校組織氣氛開放性與教職員工工作滿意度成正相關，但不同教師個人背景變項（性別、年齡、年資、學歷、職稱、服務單位、婚姻狀況）並無顯著差異存在（楊慈慧，民 85），教職員工的年齡、婚姻狀況以及服務單位會影響成員對組織氣氛的知覺，而年齡、年資會影響工作滿意度（曾弘源，民 87）。黃盈彰（民 89）針對國小教師所做的研究發現，組織氣氛對教師的工作滿意度具有影響力，但背景因素對工作滿足之影響並不顯著。

綜觀以上的研究結果，可看出教師工作滿意度和學校組織氣氛有著密切的關連性；雖然各學者所使用之研究工具並不相同，但研究結果皆指出，學校組織氣氛的開放性愈高，封閉性越低，教師的工作滿意程度愈高；有關個人背景因素之影響程度，由於各研究之結果不盡相同，仍有待後續研究予以驗證。

第四節 本章總結

綜合上述文獻，研究者發現：

- 一、氣氛 (climate) 本身是一種極模糊的概念，有關組織氣氛的定義，不盡一致，但大多數學者認為，組織氣氛除成員對組織環境的特徵予以體驗外，同時亦包含成員心理交互反應的主觀意識，亦即組織氣氛是由組織屬性與個人屬性交互作用所形成的，並可藉主觀的知覺加以衡量。由於學校組織氣氛中強調「人」的因素，故衡量的層面偏重於校長和教師的行為表現及其交互作用。至於組織氣氛層面的劃分，由於研究對象和重點不同，各層面的劃分並不一致，本研究主要參酌 Kottkamp, Mulhrn, and Hoy 及國內專家學者的見解，將學校體育組織氣氛層面分成支持的、指示的、投入的、挫折的及親密的五個行為構面，前二者為校長行為，後三者為教師行為；至於組織氣氛的類型則依「開放指數」公式，將組織氣氛區分為開放型氣氛及封閉型氣氛二種。過去有關學校組織氣氛測量方面，多以 Halpin and Croft 的組織氣氛描述問卷(OCDQ)來進行，但因社會環境及學校狀況的改變，許多題目已不能測量所欲測之特質，修訂的中學組織氣氛描述問卷 (OCDQ-RS) 主要是針對中學學校氣氛測量而編訂的問卷，且它的五個分測驗的相關高於 OCDQ 的八個分測驗的相關 (游進年，民 79；吳培源，民 83)，因此，以

OCDQ-RS 作為國民中學學校氣氛的測量工具將優於 OCDQ。故依研究之需要，以修訂的中學組織氣氛描述問卷（OCDQ-RS）較適合本研究。

二、有關工作滿意之相關理論極多，如 Maslow 的需求層次理論、Herzberg 的雙因子理論、Adams 的公平理論、Vroom 的期望理論、Locke 的差距理論及 Alderfer 的 ERG 理論等，綜觀各理論基礎得知：工作滿意其實是一個態度變項，過去學者以「需求滿足」的觀點來解釋工作滿意，亦即以員工藉由工作滿足了多少生理的和心理的需求，來測量工作滿意的程度，而今日大部分的學者卻強調員工在認知過程方面的改變情形，因此，以員工的態度和感受來了解其工作滿意程度，應是較新且合理的方式。而目前國內針對教師工作滿意的研究之中，通常以 JDI 進行教師工作滿意度的測量為多（林雍智，民 89；陳木全，民 82；郭明德，民 83），本研究依研究所需，擬以 JDI 之工作本身、薪資、升遷、同事、上司五個構面為架構，並參考國內學者鄭志富（民 77）、洪嘉文（民 86）等人自編之問卷，修訂成為本研究之研究工具，據以測量體育教師工作滿意之程度。

三、有關實證研究方面，綜合歸納國內目前有關組織氣氛之研究可發現，有關教師個人背景變項與學校組織氣氛之相關程度，學者間的

研究並不一致，但多數學者認為，學校的規模與所在區域及教師的職務會影響教師對學校組織氣氛的知覺，至於性別、年齡、教學年資、教育程度等變項，則因各學者間之研究互有不同；至於個人背景變項與工作滿意度之間的關係，各研究結果並不一致，除了樣本特性不同之外，也有可能是因為所控制的影響變項不一致所致。

四、組織氣氛與教師工作滿意之相關性研究，大部分的研究皆顯示：

學校組織氣氛越開放，教師的工作滿意度越高，且組織氣氛與工作滿足感間呈現正相關（石雅惠，民 79；李玉竹，民 84；黃盈彰，民 89；楊慈慧，民 85；蔡培村，民 74），顯現組織氣氛對教師的工作滿意度具有影響力。

綜觀過去的研究結果可看出教師工作滿意度和學校組織氣氛有著密切的關連性；即學校組織氣氛的開放性越高，封閉性越低，教師的工作滿意程度越高；但有關個人背景因素之影響程度，由於各研究之結果不盡相同，仍有待後續研究予以驗證。

根據上述的文獻，研究者以組織氣氛為自變項，建構出本研究之架構，以了解個人背景變項、組織氣氛與工作滿意度間的關係。