

第五章 結論與建議

本研究旨在探討北區大學校院學務處組織氣氛與學務人員工作滿意度之現況；並比較不同背景變項之學務人員所知覺的組織氣氛與學務人員工作滿意度之差異情形；最後探討學務處組織氣氛與學務人員工作滿意度的典型相關情形。為順利達成研究目的，首先進行組織氣氛與工作滿意度相關理論與研究之文獻分析與探討；其次，提出研究架構、編製問卷、進行專家效度問卷、預試、正式問卷調查、回收資料、進行統計分析，然後將結果與發現逐一討論，作成結論，並提出建議，以供學校學務主管單位未來研究之參考。

第一節 結論

根據本研究研究問題及第四章統計分析結果，將本研究的主要發現歸納成下列各項；

壹、北區大學校院學務處的組織氣氛屬開放型氣氛

依據本研究調查結果發現，北區大學校院學務處組織氣氛屬開放型的組織氣氛，學務人員所知覺組織氣氛以「支持的行為」構面感受最高，其他依序是「親密的行為」、「投入的行為」及「挫折的行為」等構面，而對「指示的行為」之知覺的感受最低。因此，北區大學校院學務處組織氣氛屬開放型的組織氣氛，學務人員感受到的支持多於挫折。

貳、北區大學校院學務人員的工作滿意度傾向滿意的看法

本研究調查結果發現，北區大學校院學務人員工作滿意度，以「上司」構面的滿意度為最高，其次依序為「同事」、「工作本身」、「工作報酬」，而對於「工作

升遷」的滿意度最低。至於「整體工作滿意度」趨向滿意，平均得分達 3.60，接近五點量表中的中上程度，屬中上水準。因此，多數學務人員對於上司領導指揮感到滿意。

參、不同年齡之學務人員所知覺的組織氣氛具有顯著差異；不同性別、婚姻、現職服務年資之學務人員所知覺的組織氣氛並無顯著差異。

本研究調查結果發現，在「指示行為」構面上，以年齡為「31-40 歲」者的感受顯著高於「51 歲以上」；在「氣氛開放性」指數上，以年齡「51 歲以上」者的感受顯著高於「31-40 歲」者；在「親密行為」構面上，「30 歲以下」者的感受顯著高於「41-50 歲」。研究結果顯示，不同年齡之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-3 成立。

肆、研究所以上教育程度及職位為主管之學務人員對組織氣氛的感受較高

本研究調查結果發現，在「教育程度」方面，「研究所(含)以上」者在「指示行為」、「受挫行為」構面的感受顯著高於「專科(含)以下」；「大學(學院)」者在「指示行為」構面的感受顯著高於「專科(含)以下」。然而「專科(含)以下」者，所知覺的氣氛開放性顯著高於「研究所(含)以上」者。研究結果顯示，不同教育程度之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-4 成立。

在「現任職位」方面，「單位主管」在「受挫行為」構面上的感受顯著高於「職員」。研究結果顯示，不同現任職位之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-5 成立。

伍、就業與僑外輔導及公立大學之學務人員對組織氣氛的感受較高

本研究調查結果發現，在「服務類別」方面，「指示行為」、「受挫行為」構面，「就業與僑外輔導」的感受顯著較高。研究結果顯示，不同服務類別之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-6 成立。

在「學校性質」方面，「公立」學校的學務人員的感受顯著高於「私立」學校。研究結果顯示，不同學校性質之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-8 成立。

在「學校類型」方面，「大學」學校之學務人員所知覺的組織氣氛各構面的感受均顯著高於「學院」。研究結果顯示，不同學校類型之大學學務人員其所知覺的學務處組織氣氛有顯著差異，本研究之研究假設 1-9 成立。

陸、不同年齡之學務人員在工作滿意度的看法具有顯著差異；不同性別之學務人員工作滿意度的看法無顯著差異。

本研究調查結果發現，「年齡」方面，在「工作報酬」構面上，年齡在「41-50 歲」之學務人員的看法顯著高於「30(含)歲以下」者。然而，在「上司」構面上，反而是年齡在「30(含)歲以下」之學務人員的滿意的看法顯著高於「41-50 歲」者。研究結果顯示，不同年齡之大學學務人員在工作滿意度有顯著差異，故本研究之研究假設 2-2 成立。

柒、已婚、研究所教育程度及擔任主管之學務人員對工作滿意度的看法較高

本研究調查結果發現，在「婚姻」方面，「已婚」之學務人員在「工作報酬」構面上的看法顯著高於「未婚」。研究結果顯示，不同婚姻之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異，故本研究之研究假設 2-3 成立。

在「教育程度」方面，教育程度在「研究所(含)以上」者，無論在「同事」構

面及「整體工作滿意度」上的看法均顯著高於「大學(學院)」；在「同事」構面上的看法顯著高於「專科(含)以下」者。研究結果顯示，不同教育程度之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-4 成立。

在「現任職位」方面，職位為「單位主管」者，在工作滿意度之「工作報酬」、「工作升遷」構面及「整體工作滿意度」上的看法均顯著高於「職員」者；同時職位為「單位主管」者，在工作滿意度之「工作報酬」構面的看法均顯著高於「約聘、兼任」者。研究結果顯示，不同職位之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-5 成立。

捌、服務於就業與僑外輔導、現職服務年資未滿五年及私立大學之學務人員對工作滿意度的看法較高

本研究調查結果發現，在「服務類別」方面，服務類別為「就業與僑外輔導」者，在「工作本身」、「工作升遷」、「同事」構面及「整體工作滿意度」上的看法均顯著高於「住宿服務」及「課外活動指導」者。研究結果顯示，不同服務類別之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-6 成立。

在「現職服務年資」方面，「上司」構面，服務年資在「未滿五年」者的看法顯著高於「6-10 年」及「11-15 年」。研究結果顯示，不同服務現職服務年資之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-7 成立。

在「服務學校性質」方面，「工作升遷」構面上，「私立」學校的看法顯著高於「公立」學校。研究結果顯示，不同學校性質之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-8 成立。

在「服務學校類型」方面，「工作升遷」構面上，「私立」學校的看法顯著高於「公立」學校。研究結果顯示，不同學校類型之大學學務人員其工作滿意度有顯著差異。本研究之研究假設 2-9 成立。

玖、學務處組織氣氛與學務人員具有典型相關存在，以「親密行為」對學務人員工作滿意度之「同事」的解釋力最大

經分析結果得知：X 與 Y 組變項有三個典型因素之相關係數達到顯著水準，所有學務處組織氣氛對工作滿意度總變異量的解釋量為 73.31%，而大部分的解釋力來自第一典型因素，即學務處組織氣氛「支持行為」、「指示行為」、「受挫行為」、「投入行為」與「親密行為」等五個變項，透過第一個典型相關因素，會影響學務人員的工作滿意度「工作本身」、「工作升遷」、「上司」與「同事」等四個變項，其中以「親密行為」對學務人員工作滿意度之「同事」的解釋力最大。研究結果顯示，學務處組織氣氛與學務人員工作滿意度有典型相關性，本研究之研究假設三成立。

第二節 建議

根據研究調查發現與結論，茲提出相關建議，希能提供各大學校院行政單位及後續研究之參考。

壹、對學務處的建議

一、持續支持性領導行為，塑造正向與積極的學務處組織氣氛

學務長在學務處扮演著領導者的重要角色，其領導風格的好與不好給學務人員的感覺是不一樣。根據研究資料結果得知，北區大學校院學務人員所知覺的組織氣氛以「支持行為」感受為最多，同時以「指示行為」及「受挫行為」感受為最低，顯示學務人員對學務長多能抱持關懷、支持的態度，而學務長也願與學務人員溝通並聽取部屬意見，學務人員並願意為單位效力，故唯有學務長在領導的風格上給予學務人員較民主的領導方式，在工作的推展上給予學務人員寬廣的空間，沒有太多指導性的領導行為，如此良好的領導與管理才能，來領導學務處，為學務處提供卓越良好的工作氣氛。在溫馨、支持的氣氛下，有助於成員產生認同與歸屬感，以及付出對組織的信任與承諾，如此有助於學務工作順利推展。

二、建立公平合理的升遷制度，以提昇學務人員工作滿意度

依據本研究結果得知，北區大學校院學務人員在工作滿意度五個構面中，以「工作升遷」構面的感受為最低。人事升遷是激勵組織成員的重要措施，不但可以增進組織成員的工作成就感，更可以激發成員對組織貢獻的動力。因此建立公平、公正、公開且合理的升遷管道，不但可以拔擢優秀人才，使學識才能或工作績優的學務人員得以晉升，更可提升工作士氣、增進工作效率、減低流動率，並且藉此有效的運用人力，達到適才適所的目的。研究者提出之具體措施：

(一)暢通人事升遷管道：

目前各大學的學務處組主管除生活輔導組組長(主任)多由軍訓教官兼任外，其餘各組室主管均由教師兼任，使得學務行政人員較無升遷的機會。

另教師擔任行政工作，雖可減少授課時數，但因老師在學校仍是以教學與研究為主，且任期時間不長，常有過客心態，故難以在學務行政上投入太多的時間與精力。

若要改善上述兩種現象，較有效的方式就是學務處組室主管由專職的學務行政人員擔任，將有助於學務工作之持續推展。由於專職人員擔任主管，就學校言，因學務工作內容繁瑣且與學生互動關係頻繁，需專職且資深人員擔任，較能對學務工作有較深的瞭解，才能做出適當的決策，以免造成學校在資源上的浪費及工作效率的低落；就個人而言，由於擔任主管工作，在成就感、社會地位、薪資及升遷管道的暢通都覺得滿意，因而會有較高的工作滿足感，對學校的認同感提高，進而提高個人與學校的績效。

(二)建立公平、公正、公開的升遷制度與程序

目前各校升遷制度大部分由學校人事評議員會所制定，其考核程序多由人評會決議，缺乏與學務人員直接對話的管道，無法真正拔擢人才。建議成立學務處內部的人評會議，對有高缺而有興趣及能力的人員，除透過學務處人評會議考核審議外，同時可透過網際網路的方式或其他開放式的討論廣徵建言，並嘗試建立客觀的衡量標準，使工作績效的標準更能公開透明化，使有能力者有升遷的機會，如此方能激勵學務人員致力於自身業務的推展，並增進其對學務處的向心力與認同感，進而提高工作滿意程度。

另從本研究發現，擔任單位主管之學務人員其對學務處組織氣氛的知覺及工作滿意度的看法均較高，可見擔任主管後，無論在有形的薪資或無形的社會地位及成就感，都獲得提昇，故工作滿意度較高。然如何提高一般職員及約聘雇人員的工作滿意度，應透過合理的福利制度及公平的升遷制度以達成。

三、塑造良好的同事互動，增進人際親密關係

依據本研究結果得知，學務處組織氣氛「支持行為」、「指示行為」、「受挫行為」、「投入行為」與「親密行為」等五個變項，透過第一個典型相關因素，會影響學務人員的工作滿意度「工作本身」、「工作升遷」、「上司」與「同事」等四個變項，其中以「親密行為」對學務人員工作滿意度之「同事」的解釋力最大。因此學務長應鼓勵學務人員相互幫助與支持，可透過聯誼、社團等活動，產生愉悅的氣氛，以增進學務人員彼此間的感情。研究者提出之具體措施：

- (一)由學務處定期舉辦各項聯誼活動，如讀書會、慶生會、自強活動、聯誼賽及研習會等，可增進學務人員彼此間的交流與聯繫，以促進彼此的認識與信任感。同時學務人員亦應以開放心胸接納他人，多參與學務處所舉辦的活動，以擴展生活領域，增進人際互動的機會。
- (二)運用平面或網路設置學務處最新消息公佈欄，公佈同事間動態，以建立相互瞭解及關懷的管道。
- (三)學務主管應主動關心學務人員，給予支持與鼓勵，自然能提昇學務工作場域中溫暖、開放、正向的氣氛，在一個和諧、支持與關懷的氣氛環境下，醞釀良好的人際關係與團隊默契。
- (四)學務人員應樂於與他人分享自己的經驗，並能主動邀約主管或同儕一同討論工作上的問題，在團體互動的過程中透過討論與反思，學習傾聽與觀察技巧，營造輕鬆、開放的氣氛。

四、因應成員特性，調整領導風格

根據本研究結果發現，年資愈淺者與年齡較低者，對上司的滿意度較高。可能與其工作熟悉度及個人社會歷練有關；相對於工作年資愈高者，多數年齡也較長，由於其工作經驗豐富，專業能力較強，故較具個人意見。因此，學務主管可據此調整對不同年資或年齡之學務人員的領導方式。如對年資淺、年輕者多施予指導；對年資深、年長者多施予支持並多聽取意見。

五、實施定期工作輪調制度，以彈性調配學務處人力資源

從本研究發現，負責課外活動業務的學務人員其工作滿意度的工作升遷、上司及整體滿意度構面上均較低，可能此項業務是學務工作中較為動態且學生課外學習息息相關的重頭戲。因此建議學務主管應多關懷體諒此項業務的行政人員，給予支持，適時獎勵，並能建立定期輪調制度，除可避免學務人員工作倦怠外，亦可歷練學務人員工作經驗，增強工作知能，擴展人際關係，以能彈性調配學務處人力資源。

六、鼓勵學務同仁進修，以朝向學務專業發展

從本研究發現，研究所以以上之學務人員在整體工作滿意程度較高，可能是因高學歷帶來較高的報酬，擁有更多的專業知識來處理工作上所遇到的問題，同時學務工作除了例行性工作外更須有創意來規劃學生活動方案，高學歷者，居於規劃或思考的工作，因而有較高的工作滿意度。因此建議學務主管應多鼓勵及重視學務人員的專業發展與進修機會。

貳、對未來研究的建議

研究者在進行本研究的過程中，發現在相關研究中針對組織氣氛與工作滿意，以學校及企業為範疇之文獻不在少數，然針對學務處組織氣氛與學務人員工作滿意的研究卻屈指可數。然而，由於學務人員在學校所擔任行政業務的特殊性，實有必要以科學研究的方式，有系統的蒐集資料，進行科學化的研究，以提供相關實務工作的有效建議，俾能激勵學務人員工作動機，提升工作效能。以下就研究對象、研究變項及研究方法方面提出建議：

一、擴大研究對象

本研究的對象僅限於北區大專院校從事學務工作之行政人員，未來的研究對象可推及至全國大專院校的學務人員為研究樣本；甚至可將高中職亦納入研究範

圍，擴展研究對象並作進一步的研究。

亦可針對大學校院與高中職學務人員對本研究主題進行差異比較，以豐富相關研究成果。

同時將研究對象增加全國大學校院學務處以外的行政人員，譬如教務行政人員、總務工作行政人員作比較，則研究結果更具價值。

二、增加研究變項

根據文獻工作滿意度的因素頗多，本研究僅就學校環境變項中的組織氣氛來探討學務人員的工作滿意的影響，若能再加上如學校規模、學校文化、個人工作價值、人格特質、學生互動情形及主管領導風格等相關變項都值得後續研究者深入研究探討。

三、在研究方法上的建議

(一)以晤談方式進行，形成多元的資料蒐集

本研究以靜態問卷方式進行調查研究，著重受測人員主觀知覺，由於部分題目涉及同事行為的評價或主管領導行為等敏感問題，受測之學務人員因心理作用而可能在填答時有所顧忌，後續研究可輔以採質性探討，如深入晤談、參與觀察等方法，使資料呈現多元化，並藉不同對象的看法相互印證，所獲得的結果將更具研究價值。

(二)調整背景變項填答方式

本研究背景變項之年齡與現職服務年資均由填答者以選項方式勾選，可能因填答者與研究者的認知不同，因此可能產生測量上的誤差，建議爾後的研究可採由填答者自行填寫年月，較能精準的得出結果。