

第二章 文獻探討

本研究主要探討學務處組織氣氛與工作滿意度的現況及其相關性，為釐清研究主題，建立研究架構，擬先進行文獻探討。本章擬分為四節：第一節為我國大專院校學務處組織現況；第二節為學校組織氣氛的基本概念與相關理論；第三節為工作滿意度的基本概念與相關理論；第四節為組織氣氛與工作滿意度之相關研究。

第一節 我國大專院校學務處組織現況

大專院校學務處原名為「訓導處」，負責各項訓導工作；民國八十三年經「大學法」公布修訂將「訓導處」改稱為「學生事務處」。大學法(2003)中明定，大學學生事務處掌理事務為心理輔導、課外活動指導、衛生保健及其他輔導事項。

目前我國大專院校的學務處下設組織，大略分成四組，分為生活輔導組、課外活動指導組、學生輔導中心(或諮商輔導組)及衛生保健組。各校依其性質及需求不同，而有不同的調整。如部分學校將學生輔導中心列為一級單位，也有學校將其列為二級單位。部分學校因招收僑外生因而設置僑生輔導組。有些學校因應畢業生的生涯規劃而成立生涯輔導組或就業輔導組。更有部分學校因應校內外住宿學生日增，增設住宿輔導組。至於以往在訓導處組織中之軍訓教官及體育組，於八十三年大學法修正中明定為一級學術單位，部分學校將其列為二級單位。

本研究因應各學校性質與需求的不同，不以組室為區別的依據，而以服務類別作為區隔，計分為處本部、生活輔導、住宿服務、課外活動指導、就業(生涯)輔導、學生輔導(心理諮商)、衛生保健、僑生及外籍生輔導等八類。

第二節 學校組織氣氛的基本概念與相關理論

組織氣氛或稱組織氣候(Organizational Climate)，在組織運作中佔有重要的地位，良好的組織氣氛不僅促進組織內工作成員士氣與情感交流，更有助於組織目標的達成；反之，不良的組織氣氛將使組織停滯不前，組織效能降低。本節主要探討學校組織氣氛的定義、學校組織氣氛建構的層面與類型、學校組織氣氛的衡量工具及組織氣氛相關實證研究。

壹、學校組織氣氛的定義

K.Lewin 是最早提出「組織氣氛」(Organizational Climate)概念的學者，其提出「場地說」(Field theory)指出要了解人類行為就需考慮行為發生的整個情境，而整個情境所指的就是個人和環境，因此人類行為是個人與其環境所產生的交互情境(引自張絃炬、楊慈慧，1997)。

組織氣氛一詞最早由 Litwin&Stringer 在 1968 年提出，他們認為組織氣氛是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。

學校組織氣氛源自一般企業組織氣氛的研究，其理論、方法與測量工具，都是藉助於一般企業組織氣氛領域。然而，一般企業組織氣氛與學校組織氣氛兩者在型態、目標及成員背景等因素上並不相同(邱貴發，1981)，由此看來學校組織氣氛卻有其獨特的體系，與一般企業組織氣氛並不全然相同的。而有關學校組織的定義每位研究者因其觀點及研究重點不同而有不同的定義。因此先就一般組織氣氛做概括性的敘述，再進行學校組織氣氛的探討。

一、一般組織氣氛的定義

許多學者對組織氣氛概念提供各種說明，茲就研究者對一般組織氣氛所下的定義整理如表 2-2-1：

表 2-2-1 國內外學者對組織氣氛定義之彙整表

研究者	定義
Al-Shammari	不論是屬於組織、部門或組織內次級群體的氣氛，本質上都是知覺的、心理的。因此組織氣氛基本上是成員心理感受的表現。
Altmann	是組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。
Bauschka	是不同於組織文化，組織氣氛是由組織中成員共享的結果，讓員工本身及組織外人員感受到組織的信念。
Beard	是個人對所處工作環境的知覺。此外，組織氣氛已經成為組織因素及動機取向間重要的中介變項。
Campbellg et al	是特定組織中，組織與其成員、環境交互而產生的一組屬性。
Glick	是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣氛的總和。
Hellriegel & Slocu	是描述性的而非評估性的，即是組織的特色，而非成員對這組織的愛惡或評價。
Hoy & Miskel	是對於一般工作環境的知覺，它受正式組織、非正式組織、成員的人格及組織領導所影響。
Pritchard & Karasick	是組織內在環境中獨特的持久特質，其特徵有(1)是組織政策與成員行為交互作用的結果(2)能被成員所知覺(3)可據以解釋情境(4)是引導組織活動的力量。
Schneider & Hall	是組織成員對其所處的組織環境所持有的一套概要性或總體性的知覺。
Silver	是一個組織的獨特風格，且每個組織均有異於其他組織的特性。
Tagiuri & Litwin	是組織內部環境相當持久的特質，能被組織成員所知覺，並能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述。

表 2-2-1 國內外學者對組織氣氛定義之彙整表(續)

研究者	定義
任金剛	認為組織氣氛：(1)組織成員對工作環境的知覺與描述；(2)是成員間所共有；(3)有著不同的分析層次；(4)有多種向度；(5)會受到文化的影響；(6)若能針對特定的層面，在測量上將更加準確。
吳清山	是成員對其工作環境的知覺，具有獨特風格，且能為組織成員所體驗與描述。
李冠儀	是在環境中，成員彼此交互作用，所形成的一種內在相當持久性和獨特性的特質，此一特質能為組織成員所知覺，並且可以加以描述與測量的。
李總續	是成員在組織內工作，受到組織系統各種環境條件之影響，長久得自組織環境的知覺與感受。
林孜孜	是組織成員對於其身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為。
柯進雄	是組織人員與環境所構成的、尤其是人員的心理反應與動機作用是構成組織氣氛的一個主要變數，因此組織氣氛與人員的士氣、激勵、文化背景、領導態度、溝通因素皆有相關與重疊性。
秦夢群	是個人對組織的知覺(Perceptions)，即對團體中各種現象的看法。
張鈿富	是知覺(Perceptions)的一種研究，研究個人在組織環境中對各方面的知覺。
許士軍	其定義組織氣氛有四：(1)組織成員對組織的知覺；(2)對組織環境中所感受到的特質；(3)感受的重要性超過領導型態與組織結構；(4)介於組織系統與動機傾向間的中介變數。
陳至頌	是一組用以描述組織環境影響個別組織成員的行為的組織變數，經由社會的、組織的過程而產生，是一種廣泛的現象者。
陳義勝	是組織的一種屬性，而此種屬性導致員工對自治、結構、溫情與支持的知覺、感覺及期望。討論組織氣氛必須以組織成員的觀點，而非以組織外的觀點來討論。
潘文中	是組織人員與環境交互影響所構成，而人員的心理反應與動機作用使構成組織氣氛的一個主要變數。
蔡培村	是組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受及認知所形成的一種特質，其屬性可透過組織成員的主觀知覺加以衡量。
蔡寬信	是成員交互影響而成的一種持久特性，能為成員所知覺，且影響成員的行為。
謝佩蓉	是一個組織內成員對所處組織中所具特徵的知覺。

資料來源：參考陳宗賢(2003：31)、蔣美惠(2004：46)、游孝國(2002：33)。

上述學者從不同的角度看組織氣氛，故所下的定義亦不全然相同。林新發(1994)則將組織氣氛歸納為三類：組織屬性之定義、個人屬性之定義、綜合之定義，詳述如下：

(一)組織屬性之定義：

此派學者主張組織氣氛是一種組織屬性，或是一種組織內在環境相當持久的特徵，進而影響組織成員的行為，其特徵為：(1)與其他組織有別；(2)持續一段相當長的時間；(3)會影響組織人員的行為。而判斷組織的屬性，可依據五層面(如組織大小、組織結構、系統複雜性、領導形式及目標導向)來區分，藉此瞭解不同組織氣氛。

(二)個人屬性之定義：

認為組織是一組能為成員所知覺的屬性、特性或內在環境；其可分四個知覺的組織層面：(1)個人的自主性(individual autonomy)；(2)結構化的程度(the degree of structure imposed upon the position)；(3)報酬取向(reward orientation)；(4)關懷、溫暖與支持(consideration, warmth, and support)

(三)綜合之定義：

認為組織氣氛為個人對組織整體的知覺，這種整體知覺反應出組織對個人屬性交互作用的結果，並以個人為資訊的處理者(information processor)；個人為組織氣氛的知覺來源有二：一是客觀的組織特性與事件；二為知覺者本身的特性(如人格特質、價值取向、需求層次等)。

從以上學者們對於組織氣氛的看法和定義，何種定義為最正確，並沒有一定的結果，端視研究的目的、對象而定。歸納上述學者對組織氣氛的定義，在組織屬性看法，認為組織氣氛是可描述的、持久的，和其他組織區別並會影響組織成員的行為。在個人屬性的定義，則認為組織氣氛是在特定組織部門中，一組能為成員所知覺的屬性。在綜合定義上，則認為組織氣氛是組織中一種較長久的性質，

是因個人與環境或政策形成的，且能被組織成員所知覺。

二、學校組織氣氛的定義

國內學者多認為學校組織氣氛是學校內部環境中特有的獨特風格，經由情境因素及成員因素的交互作用，而形成的一種持久性質；校長與教師可以知覺到它的存在，它也會影響校長與教師的行為。針對國內外學者對學校組織氣氛的定義整理如表 2-2-2。

表 2-2-2 國內外學者對學校組織氣氛定義之彙整表

研究者	定義
A.W.Halpin & D.B.Croft	學校行為類型與教職員類型相互影響的結果。他們認為每一所學校給人的感覺不同。這種不同的感覺就是這所學校的氣氛，學校氣氛與學校的關係就好比人格與個人關係。也是學校和教師交互影響所形成的特性。學校與教師、教師與教師交互作用的結果。
Hoy & Miskel	指教師對學校一般工作環境的知覺。受到正式、非正式組織、成員人格及組織領導所影響。
J.I.Nwankwo	是學校團體的次級文化與學校成員交互作用的結果，期能為成員所知覺。
Neumann	係指學校環境中一項相當持久的特質，這個特質受校長領導的影響，可被教師經驗到，且建立在教師累積的知覺上。
R.G.Owens	認為學校之間，除了建築、成員特性等，顯而易見的差異外，猶可感到無形的差異，此種差異乃學校獨特特性之所在，即為學校之氣氛。
Sergioranni & Starratt	係描述一個學校的持久性特徵，會影響教師和學生的行為並能與其他學校區別；同時也是教師和學生對學校的感受。
Wiggins	是教師和校長交互作用所形成的特徵。
吳培源	是學校組織內部校長與教師行為互動結果所產生，具有持久的特質，需從整體來分析，經由組織的特性來描述，透過教師的知覺來測量，具有獨特性，一時不易改變，但可以加以塑造。
林新發	是學校環境中校長與教師交互反應所形成的一種內在環境相當持久的特質，可透過成員的知覺加以描述。
游進年	指學校內部，經由環境及成員交互作用所形成的持久性的知覺，同時亦能以學校特性的價值加以描述。

表 2-2-2 國內外學者對學校組織氣氛定義之彙整表(續)

研究者	定義
黃昆輝	是校長、行政人員、教師及學生為了兼顧學校教育目標的達成及個人需要傾向的滿足，彼此交互作用時所產生的結果。

資料來源：參考邱從益(2004：70)、鍾文郁(2003：7)，以及本研究整理。

從以上學者們的看法，無論是一般性組織氣氛的定義或學校組織氣氛的定義，雖在字詞的表達運用上不盡相同，但所提到內容具有許多的共通性。其所涵蓋的概念可歸納下列五種特性：

- (一)互動性：組織氣氛的形成是成員間的互動及成員與環境交互反應的結果，除受到外在政治、經濟、社會等因素影響外，有關組織的目標、決策歷程、溝通歷程及領導統馭等因素，對組織氣氛也會產生影響，故具有互動性。
- (二)持久性：氣氛之於組織，如人格之於個人，人格特質是一種個人持久性的獨特性格。是由內在環境(如人格、領導方式)和外在環境(如建築設備、社會環境)長期孕育產生的。故所呈現出來的組織氣氛具有持久的特質。
- (三)影響性：組織氣氛會影響成員的行為，讓成員更積極進取或消極無動力。
- (四)主觀性：組織氣氛不是具體存在或可觀察到的實體，它所呈現出來的是不可見不可聞的狀態，唯有透過組織內的成員體驗才能感受到的，但不同背景的成員對組織氣氛的感受未必相同。
- (五)可測量性：組織氣氛可經由量表的測量得知組織成員的感受。

參考上述，研究者對「學務處組織氣氛」定義如下：學務處組織氣氛是在學務處環境中，學務長領導行為與學務人員彼此交互作用，所形成持久性的特質，此一特質可為學務人員所察覺與體驗，並會影響學務人員的行為，同時可以加以描述與測量的。

貳、學校組織氣氛的建構層面與類型

學校組織氣氛的內涵，常用若干構面呈現，而學校組織氣氛的構面依學者研究對象的不同，對學校組織層面的建構就有所差異。茲列舉學者對組織內容建構層面與類型的分析：

一、Stern 和 Steinholf 的層面與類型

Stern 與 Steinholf(1963)是以學校為研究場域，提出「需求—壓力」(need-press)理論來說明學校組織氣氛，認為學校組織氣氛是發展壓力(Development press)與控制壓力(Control press)交互作用的結果。發展壓力包括五個因素，控制壓力則有三個因素，茲分述之：(Silver, 1983)：

(一)發展壓力因素

- 1.智性氣氛(intellectual climate)：智性氣氛高的學校，重視人文、藝術及科學等學術活動的興趣和追求。
- 2.成就標準(achievement standards)：成就標準高的學校，強調個人高的成就標準，重視任務的完成，工作動機強。
- 3.實用性(practicalness)：實用性高的學校，重視實用性目標，能將知識技能應用到日常的工作環境中。
- 4.支持性(supportiveness)：支持性高的學校，重視個人的尊嚴，提供支持性環境，並顧及個人依賴需求的滿足。強調謙和，維持成規及注重團體的凝聚力。
- 5.秩序性(orderliness)：秩序性高的學校，重視秩序和權威，行政運作力求標準化，強調工作有條不紊，循規蹈矩。

以上這五種因素組成了發展壓力，高發展壓力的學校能夠滿足於教職員生各種需求，有助於個人潛能的發揮和自我實現。

(二)控制壓力因素

- 1.反智性氣氛(nonintellectual climate)：是智性氣氛壓力的反面。此環境中師生

多屬被動、呆滯，會妨礙到師生對人文、藝術及科學等學術活動的興趣與追求。故缺少探究精神、好奇心和活力。

2.反成就標準(nonachievement standards)：是成就標準的反面，此環境師生熱誠不足、動機不強、缺乏主動積極的態度。

3.衝動控制(impuls control)：此環境師生感受高度的限制和約束，個人少有表現的機會。

以上這三種因素形成了控制壓力，高度控制壓力影響的成員追求學術、成就等各方面的表現。若將發展壓力和控制壓力兩個層面的兩軸相交，則學校組織氣氛可分為四個類型，如下表所示：

表 2-2-3 Stern 與 Steninholf 的四種類型學校組織氣氛

發展壓力	高	II 高發展壓力 低控制壓力	I 高發展壓力 高控制壓力
	低	III 低發展壓力 低控制壓力	IV 低發展壓力 高控制壓力
		低	高
		控制壓力	

資料來源：轉引自邱從益(2004：88)。

二、Hoy 和 Clover 的層面與類型

Hoy 和 Clover(1986)是以學校為研究場域。他們認為學校組織氣氛是由教職員個人行為和校長行為所組成，並以六個面向(dimension)來描述學校的組織氣氛。這六個面向分別為：

1.校長行為

(1)支持性行為(supportive behavior)：指校長能給予真誠的關懷和支持行為，

此面向反映出教職員們最基本關心的層面：支持性的校長尊重教職員的專業能力，以開放心胸聆聽教職員的建言，並給予教職員真誠地讚美，即使批評都是具有建設性的。

(2)指導性行為(Directive behavior)：指校長為達成任務表現出高度工作傾向的行為。指導性的校長是嚴格的、密集監督。對於所有的教職員和校園活動，校長維持密集與持續的控制，缺乏彈性者表現專制獨裁。

(3)限制性行為(Restrictive behavior)：指校長給予教職員工額外的工作負擔與教學無關的行政工作。限制性的校長要求教職員們執行許多文書工作、並須參與多個委員會、再加上原有的常規任務、或是其他干擾教學責任的要求。

2.教職員行為

(1)團隊性行為(Collegial behavior)：指教職員間彼此支持與協助，且彼此間是開放與專業性的互動。

(2)親密性行為(Intimate behavior)：反映教職員建立社會支持系統的凝聚性網絡。教職員間彼此熟識，常有社交活動，並彼此提供有力支持。

(3)疏離性行為(Disengaged behavior)：反映教職員注重專業性活動卻認為這些活動沒有什麼意義，彼此間保持心理或生理上的距離。

在描述組織氣氛時，研究結果發現，校長行為的開放性和教職員行為的開放性是彼此獨立的；也因為兩者的開放性處於不同向度，相互交叉可得出四種類型的組織氣氛，分別為開放型、封閉型、疏離型、投入型(Hoy & Clover, 1986)，摘要如表 2-2-4，並分述如下：

1.開放型氣氛(open climate)：校長與教職員的行為都是開放性，形成開放性型學校氣氛。

2.投入型氣氛(engaged climate)：這樣組織氣氛之學校通常有嚴格的校方，企圖限制與控制一切。教職員們則是有凝聚力、承諾的、支持性的，並且彼此間是開放的。教職員們通常會投入教學過程，而對無效能校長的限制性

與控制性行為不予理會。

3.疏離型氣氛(disengaged climate)：校長的行為是支持性、具關懷、有彈性、幫助人的、非控制性的、教職員的行為是分裂的、偏執的、冷淡的、不願承諾的。不論校長的領導方式為何，教職員不願對手邊的任務做出承諾。

4.封閉型氣氛(closed climate)：校長與教職員的行為都是封閉性，形成封閉型學校氣氛。

表 2-2-4 Hoy 和 Miske 學校組織氣氛類型

氣氛層面	氣氛類型			
	開放型	投入型	疏離型	封閉型
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：轉引自張一心(2000：35)。

三、Halpin 和 Croft 的的層面與類型

Halpin 和 Croft(1966) 亦是以學校為研究場域。認為學校組織氣氛是由教職員個人行為(非領導階層)和校長行為(領導階層)所組成，並以八個面向(dimension)來描述學校的組織氣氛。這八個面向分別為：

1.校長行為

(1)冷漠(alloofness)：係指校長與教師之間的生理或心理保持距離的程度。

(2)強調成果(production emphasis)：係指校長為達成學校教育目標與組織任務，嚴密監督教職員的程度。

(3)以身作則(thrust)：指校長以身示範及努力工作的程度。

(4)關懷(consideration)：指校長關心體恤教師、為教師爭取福利的程度。

2.教職員行為

(1)阻礙(hirdrance)：係指教職員從事與教學無關之文書及行政工作的程度。

(2)親密(intimacy)：係指教職員感受到溫暖、友好及相互依賴的程度。

(3)疏離(disengagement)：指教職員間生理或心理上保持距離的程度。

(4)士氣(esprit)：指教職員士氣、活力及精神的高低程度。

Halpin 和 Croft(1966)認為此八面向是彼此獨立、互不牽連的，每一種行為均應作為個別的評量。就校長行為而言，疏離程度越高、越強調成果，對組織氣氛的負面影響則越大；若能以身作則、關懷教師，對組織氣氛的正面影響則越大。就教職員行為而言，疏離程度越高、阻礙程度越大，對組織氣氛的負面影響則越大；若士氣越高、親密程度越高，對組織氣氛的正面影響則越大。

Halpin 和 Croft(1966)研究結果指出，學校組織氣氛共有六種類型；各組織氣氛類型特徵，摘要如表 2-2-5，並分述如下：

表 2-2-5 Halpin 和 Croft 各組織氣氛類型特徵摘要表

		開放型 氣氛	自主型 氣氛	控制型 氣氛	親密型 氣氛	管教型 氣氛	封閉型 氣氛
教職員行為	疏離	低	低	低	高	高	高
	阻礙	低	低	高	低	低	高
	士氣	高	高	高	中	低	低
	親密	中	高	低	高	低	中
校方行為	冷漠	低	高	高	低	低	高
	強調成果	低	低	高	低	高	高
	以身作則	高	高	中	中	中	低
	關懷	高	中	低	高	高	低

註：本表係依 Halpin 和 Croft(1966)研究結果的平均值和標準差定義各組織氣氛類型特徵的高、中、低。高為平均值+1/2 標準差以上，中為平均值，低為平均值-1/2 標準差以下。

資料來源：轉引自謝佩蓉(2004：16)。

1.開放型氣氛(open climate)：

團體中的成員享受彼此間友好的關係，有高度的工作滿意度，並有足夠的動機與能量來克服困難與挫折。教職員們提及自己所任教的學校時，是感到驕傲的。

2.自主性氣氛(autonomous climate)：

團體成員對工作感到滿意，並且好好地一起工作，達成組織的任務。教職員們並沒有被行政上的文書工作所阻礙，他們也沒有對於所需繳交的報告發牢騷。校長會注意教職員們的個別性福利，並且是真誠的，也具有個別性的變通力。但在行政上的控制情況，和開放型氣氛比較的話，是稍微受限的。

3.控制型氣氛(control climate)：

控制型氣氛最重要的特徵是：藉由壓力來達成工作目標，並欠缺社會性需求滿足。在控制與指示下少有偏差。校長只委以少量的職責，並由自己領導一切。

4.親密型氣氛(familiar climate)：

這一型的主要特徵是：校長與教職員們之間，有著令人注目的友誼。社會性需求是高滿足；反之，校長很少做些什麼來控制或指導團體的活動，以達成目標。

5.管教型氣氛(paternal climate)：

這一型的特徵是：無能的校長企圖控制教職員們，並企圖滿足他們的社會性需求。校長的行為是不真誠的，教職員們知覺到他是沒有幹勁的。當然，這一型的氣氛是部份封閉的。

6.封閉型氣氛(closed climate)：

封閉型氣氛的特徵是：團體中的成員，在工作上的成就感或社會性需求方面，只得到一點點的滿足感。校方沒有能力指引教職員們的活動；同時，校方並不太注意他們的個人福利。這一型的氣氛是最封閉的、也最不真誠的。

透過有關組織氣氛層面的探討發現，組織成員對組織氣氛的知覺，不外乎組織中主管對員工或員工彼此間支持、接納、關心及獎勵的知覺、員工自我作選擇

及作決定的知覺與員工本身對工作負荷量的知覺等(吳淑娟, 2003)。而研究的議題的多趨向學校組織, 其所探討的兩個重要層面即校長行為與教師行為。若要將研究場域改到大學學務處的行政單位, 則將考慮研究對象的組成, 探討層面也要根據研究場域而發展。

參、組織氣氛的衡量工具

國內針對組織氣氛研究所採用的測量工具基本上採取兩種途徑: 一為客觀測量(objective measure), 一為知覺測量(perceptual measure)。前項大多採用清晰而客觀的標準來測量組織內部各種不同的特性, 經由嚴謹的實驗處理來探討組織中各種不同的特質; 後項則使用設計的問卷來測量組織成員的知覺反應。使用客觀測量途徑的結果雖有明確可靠的觀點, 但亦有其限制, 例如要分析的組織氣氛變項太多、太專門化、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聯, 研究結果較易產生以偏概全的情形, 而且客觀的屬性是間接的影響組織成員, 而非組織成員實際知覺, 如果採用客觀屬性論定組織氣氛, 可能會產生誤差(蔡培村, 1981)。因此, 研究者較少採行客觀結構的測量途徑, 而主觀知覺測量法仍為大多數研究者所採用。

組織氣氛測量工具因研究的構面與研究旨趣各有不同, 僅就依據學校情境發展出的組織氣氛測量工具簡述如下:

一、組織氣氛描述問卷(OCDQ)

「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(李素芬, 2003; 李冠儀, 2000; 何淑妃, 1996; 林新發, 1994; 侯世昌, 1994; Hoy & Clover, 1986)曾分析 OCDQ 的優缺點, 歸納如下:

(一)OCDQ 的優點

- 1.最早將組織氣氛概念應用到學校組織中的問卷，對研究學校組織氣氛具有貢獻性。
- 2.「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。
- 3.「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。
- 4.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，其所測量的八個層面，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。
- 5.原設計之 OCDQ 共分八個層面，64 題項，填寫者作答容易，是一個有效率的評量工具。

(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、強調成果，且部分構面信度偏低。
- 2.OCDQ 資料僅根據學校教師得分來做因素分析，只考慮個人行為的層面忽略了學校整體層面。
- 3.OCDQ 分析有些層面的意義很模糊，所得八個因素彼此間是否相互獨立令人存疑，以及所產生的六種學校氣氛類型，除了「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.忽略環境因素對學校組織影響。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壓力，而這種來自環境的壓力，對學校組織發展深具影響。

二、組織氣氛索引(OCI)

組織氣氛索引(Organizational Climate Index, OCI)由 Stern 和 Steinhoff 在 1965 年所發展而成。OCI 包括三百個題目，由教師依服務學校的實際情形回答「是」或「否」共使用三十個變項，來測量組織壓力或組織氣氛。根據因素分析後，得到六個層面(智性氣氛、成就標準、實用性、支持性、秩序性及衝動控制)和兩個因素(發展壓力和控制壓力)，可適用於大、中、小學。

OCI 通常被認為能夠分析出學校組織氣氛的特徵與主要差異，並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、學校剖面問卷(POS)

學校剖面問卷(Profile of School Questionnaire, POS)係由 Likert 等人在 1968 從研究工商企業的組織特徵剖面圖-POC 發展而來(李素芬，2003)，POS 適用於中學組織，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，即可得出組織型態或管理制度(剝削-權威型、仁慈-權威型、商議型及參與型)，再利用剖面圖表現出學校系統之特徵(秦夢群，2004)。

四、中學組織氣氛描述問卷(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，1990)。OCDQ-RS 由 34 題描述中學校長行為和教師行為的問題所組成(楊慈慧，1996)。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，並經因素分析的結果，發現支持、指示、投入和挫折四個層面共同組成了開放(openness)這個因素，因此提出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，2004)：

開放指數=(支持+投入)的分數-(指示+挫折)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(李素芬, 2003)。開放指數愈高, 表示學校組織氣氛愈開放; 開放指數愈低, 表示學校組織氣氛愈封閉。

在過去測量學校組織氣氛方面, 多以 Halpin 和 Croft(1966)的組織氣氛描述問卷來進行, 然而因社會及學校狀況的改變, 許多題目已不能測量所欲的特質(李冠儀, 2000)。本研究旨在探討學務處組織氣氛與其人員工作滿意度的現況及其相關情形, 主參照學者 Kottamp, Mulhrn, 及 Hoy (1987)的觀點, 並參酌李素芬(2003)、張政傑(2004)、楊慈慧(1996)之組織氣氛量表, 依據研究對象特性, 將學務處組織氣氛視為學務長領導行為與學務人員相互影響的結果; 使用的工具經研究者編擬的「學務處組織氣氛描述量表」進行研究調查, 主要測量學務處組織氣氛之「支持」、「指示」、「投入」、「受挫」、「親密」等五個構面的行為。

肆、組織氣氛相關實證研究

組織氣氛是組織環境中, 組織成員彼此交互作用, 所形成持久性的特質, 此一特質可為組織成員所察覺與體驗, 因此組織氣氛是一種組織內個人主觀的感受, 多以個體所知覺的組織氣氛作為描述的用語。根據研究場域與對象的不同所探討的背景變項也有所差異, 以下將學者針對組織氣氛相關的研究發現說明如下:

一、性別與組織氣氛

有關性別與組織氣氛知覺的差異, 研究結果並不一致, 有些研究顯示男性在學校組織氣氛上所知覺的開放性高於女性, 如何淑妃(1996)與謝琇玲(1991)研究發現, 不同性別所知覺的學校組織氣氛開放程度有顯著差異, 男性知覺的組織氣氛較女性積極正向。但另有研究(邱貴發, 1981; 張簡憶如, 1996)則顯示女性對組織氣氛較有正面積極的知覺。

部分研究結果則顯示沒有差異, 如李冠儀(2000)、游進年(1990)、邱憲義(1996)、楊慈慧(1996)、蔡金田(1996)、謝欽洲(2001)等人認為不同性別的教師, 其

所知覺的學校組織氣氛層面上無顯著差異。

從上述的研究成果來看：不同性別在組織氣氛的知覺上大致呈現兩種不同的結果，致於何者較好，尚無一致的結果，仍待更多的研究來驗證。

二、婚姻與組織氣氛

有關婚姻與組織氣氛知覺的差異，研究結果並不一致，有些研究顯示已婚者在學校組織氣氛上所知覺的高於未婚者，如邱憲義(1996)。而張瓊云(2000)、楊慈慧(1996)、謝佩蓉(2004)則研究指出，不同婚姻狀況所知覺學校組織氣氛無顯著差異。

三、年齡與組織氣氛

有關年齡與組織氣氛知覺的差異，研究結果分為兩類，一種是無差異，如李冠儀(2000)、楊慈慧(1996)、張瓊云(2000)、謝佩蓉(2004)。

另一種研究顯示有差異，如邱台生(2003)、謝欽洲(2001)。相關研究顯示年齡越高，其所知覺的組織氣氛較積極正向，如曾弘源(1999)、游進年(1990)、蔡金田(1996)、鄭進丁(1991)等人均發現年齡越長，其所知覺的組織氣氛越高，侯世昌(1994)研究發現 51 歲以上員工，其所知覺的學校組織氣氛最高。

由以上的研究顯示，不同年齡其所知覺的組織氣氛的關係大致呈現正相關的趨勢。

四、服務年資與組織氣氛

何淑妃(1996)、李冠儀(2000)、張照明(2001)、張簡憶如(1996)、游進年(1990)、謝琇玲(1991)、謝鳴鳳(2001)研究結果發現不同服務年資所知覺的組織氣氛有明顯差異，即年資越深者，知覺組織氣氛越好，年資與其所知覺的組織氣氛呈現正相關。

有些研究顯示不同年資的教師，其所知覺的組織氣氛無顯著差異，如楊寶琴(1983)和楊慈慧(1996)。

從上述的研究顯示，年資的不同對其所知覺的組織氣氛的影響，尚無一致的結果，有待繼續探討。

五、教育程度與組織氣氛

有關教育程度對組織氣氛知覺的差異，研究結果並不一致，有些研究指出不同教育背景其所知覺的組織氣氛無顯著差異，如何淑妃(1996)、李冠儀(2000)、楊慈慧(1996)、謝鳴鳳(2001)等人。

有些研究則顯示，教育程度高者其所知覺的組織氣氛較為積極及正向，如游進年(1990)。另有些研究則呈現相反的意見，如張簡憶如(1996)、謝琇玲(1991)研究顯示，教育程度高者，感受組織氣氛較差。

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

六、單位與組織氣氛

有些研究顯示服務單位不同所知覺的組織氣氛有顯著差異(邱台生，2003；曾弘源，1999；楊慈慧，1996)；部分則顯示所知覺的組織氣氛，不因單位不同而有顯著差異(吳鳳美，2002)。

七、工作職位與組織氣氛

多數研究者發現，職務不同其所知覺的組織氣氛有顯著差異(吳鳳美，2002；曾弘源，1999；鄭進丁，1991；謝鳴鳳，2001)。少數研究則指出所知覺的組織氣氛，不因工作職位同而有顯著差異(李冠儀，2000)。

綜合歸納上述學者有關組織氣氛之研究發現：有關個人背景變項與組織氣氛的相關程度，學者研究的結果並不一致。大體而言，有關員工年齡、年資與組織氣氛之研究結果雖並不一致，然發現相關者，則較傾向年齡年資愈高者，其對於組織氣氛之知覺較正向積極，這可能是年長者或資深者，對組織氣氛的感覺程度

較高，為求單位融洽和諧，願意主動營造積極的氣氛所致。至於學務人員的個人背景變項與學務處組織氣氛之相關程度，有待研究予以驗證。

第三節 工作滿意度的基本概念與相關理論

工作滿意在組織行為中的研究，一直佔有重要的地位，不僅用於企業組織，近年來，更成為教育研究者相當熱中探究的主題。本節擬探討工作滿意的涵義、工作滿意的理論、工作滿意度的衡量構面及影響工作滿意的因素變項與相關研究，藉以衡量學務人員工作滿意之程度。

壹、工作滿意的涵義

工作滿意的概念源自 1927 至 1932 年間由 Mayo, Roethlisberger 與 Whitehead 在芝加哥附近的西方電氣公司霍桑工廠所進行的實驗(Hawthorne Experiment)，實驗結果發現員工間的情感會影響工作行為與工作效率，工作人員的人群關係與社會及心理因素乃是決定工作人員的工作滿意度與工作團體的生產力的主要因素。

最早對工作滿意進行有系統研究的學者 Hoppock(1935)在其「工作滿意」(Job Satisfaction)一書中，指出不同職業階層的工作者有不同的工作滿意程度，且較高階層的工作者有較高的滿意度。其認為工作滿意是工作者心理與生理二方面對環境因素的滿意感受，是工作者對工作情況的主觀反應。是以，員工工作滿意度高，通常會導致較佳的組織效果，例如員工更能主動配合組織目標、對本身工作更有興趣、更努力。

工作滿意度同時也是一個人對其工作喜歡或不喜歡的感覺，可以幫助領導人了解其員工與工作、人際間的關係，亦可預測員工未來的工作反應。

學者對工作滿意的解釋與衡量，所持的理論與觀點不同，所以對於工作滿意的定義及內涵，所持觀念，並無一致。茲將國內外學者對工作滿意所下之涵義，整理如表 2-3-1 下：

表 2-3-1 工作滿意涵義彙整表

研究者	涵義
Cambell	指員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是一種個人內在的心理狀態。
Dessler	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果中獲得滿足的程度。
Hackman & Oldham	是評估自己的工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Locke	由個體的工作評估或工作經驗所帶給個人的一種愉快或正面的情緒感觸。
Porter & Lawler	認為工作滿意的程度視一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距而定。
Price	指在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或情感。倘若是正面的感覺或積極的反應極為滿足；反之則為不滿足。
Robbins	是工作者對其工作所抱持的是一般性態度，工作者的工作滿意程度高，表示對他的工作抱持著正面的態度。
Seal & Knight	是工作者對工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反映。
Smith Kendall & Hulin	指工作者對其工作的感受、感覺或情感性的反應。此種反應或滿意程度來自於個體在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得報酬的差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，滿足程度愈低。
Vroom	指個人對工作角色抱持的情意取向，正面的情意取向即代表工作滿足，負面的取向則是代表不滿足。
Wexley & Yukl	是工作者對於工作的一種感受，是一種基於工作各層面加以評價後，所產生的廣泛性態度。
李明書	指對個人對工作滿意相關因素(內外在環境)或個人需求滿足之感覺與態度。
翁進勳	是對工作或工作相關環境的感覺或情感性反應，是對工作預期與實際價值之比較，當自覺兩者間差距愈小時，滿意度愈高，差距愈大，則滿意度愈低。
張春興	指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。工作滿意與否和很多因素有關：諸如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等等。
曹育誌	是組織中的個別成員對各種情境之不同構面表達的主觀感覺，或情感反映的程度。

表 2-3-1 工作滿意涵義彙整表(續)

研究者	涵義
許士軍	指工作者對其工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小，取決於預期價值與實際價值之差距。
許彩娥	為工作者自特定環境中實際獲得價值與預期獲得價值之差距，兩者差距大則滿意度低，兩者差距小則滿意度高。
陳光榮	是工作者對其工作的感覺，由指工作本身、薪資、升遷、上司及同事等五種不同層面的滿意感覺，是個人對特殊構面的情感性反應。
陳義勝	為一種對工作的態度，由情感、認知與行為三項因素組成，同時也從多方面學習而成。
彭駕驛	是個人對於工作所持的一種總括性的看法，這種看法受到個人內在因素，工作本身的因素和社會參考架構三者影響而表現出來的一種態度或感覺。
蔡坤宏	將工作滿意歸納為整體(global)及構面(facet)等兩種觀點。整體的觀點係指工作者對其所處的工作環境所抱持的感受或態度；構面性觀點對工作滿意的定義是指根據工作者參考架構(referenceframe,工作層面)對工作加以解釋的結果。
謝百亮	將工作滿意的一般性定義分為三種：一是個人對其所從事工作的情意反應與感受；二是個人對其工作的知覺與原來預期間的差距；三是個人對其工作層面之特性的情意性反應或感覺之總和。
謝金青	指工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的反應。而其感到滿足與否取決於自特定的工作環境中，因工作所實際獲得之價值與預期應獲得價值的差距。此差距越小，滿意程度愈高；反之，滿意程度愈低。
藍瑞霓	是工作者對其工作環境實得的價值與其預期的價值間的差距，此差距越小，工作者具有的感受或情感性反應愈有利或滿意度愈高；反之，則反應愈不利，滿意度愈低。

資料來源：參考何武恭(2003：14)、鄭詩潭(2004：18)，以及本研究整理。

綜觀上述國內外學者對工作滿意的涵義，可歸納為下列四類(許士軍，1977；鄭詩潭，2004；張鴻友，2004)

(一)綜合性定義(Overall Satisfaction)

綜合性定義是工作滿意最傳統的定義。將工作滿意的定義作為一般性的解釋，認為工作滿意是一個單一的概念，不涉及工作滿意的面向、形成原因及過程，其重點在於工作者對其工作及環境所抱持的態度或看法，以及工作者對工作角色的情感知覺；將工作滿意視為一個整體的概念，是各種滿意程度的總和。

(二)期望差距的定義(Exception Discrepancy)

此定義的重點是將工作滿意的程度視為工作者在工作環境中，對於自己對組織所付出的心力，期望獲得之價值與實際價值間的差距，此差距愈小滿足的程度愈大，差距愈大則滿足的程度愈小，國內學者許彩娥(1981)將此稱為「需求缺陷性定義」。

(三)參考架構的定義(Frame of Reference)

工作的滿意程度是個人根據參考架構對工作特性加以解釋後所得的結果，此定義可稱為構面性定義。其重點在於工作者對其工作特定構面情感反應。因此，某一個工作情境是否影響工作滿意度，還涉及許多其他因素，如工作內容、工作環境、待遇、升遷、工作夥伴…等等。

(四)主觀知覺型定義

強調個人對工作環境主觀的知覺與解釋，在分析工作滿意的同時，需留意個人因素對工作滿足感受的影響，個人因素包括：性別、婚姻狀況、年齡、工作年資及職位高低等。

目前國內有關工作滿意的研究大多採取參考架構說的定義，因此在衡量工作滿意時，大多採用多構面的衡量方式。本研究係以參考性定義來衡量研究對象在其工作特定向度感受的反應，呈現研究對象對其工作滿意的感受程度；此說明學務人員個人的心理與生理對其工作特定構面，所產生的一種情感與態度上的滿足感受，如果滿足的感受很強，則表示工作愈滿意，反之，則表示工作不滿意。

貳、工作滿意的理論

工作滿意的概念主要源於激勵(或動機)理論(Motivation Theory)，因此，一般學者多從激勵理論的觀點作為工作滿意度的理論基礎。有關激勵理論，學者所強調的概念與重點不同，一般分為內容(content)、程序(process)兩種型態(陳義勝，1980)。較具代表性者說明如表 2-3-2，並就其主要內涵說明如下：

表 2-3-2 相關激勵理論

型態	特質	具代表理論	管理實例
內容	注重促進動機的因素與內容。注意引發、產生或引發激勵行為的因素。	1.需求層次理論 2.雙因子理論 3.ERG 理論	以滿足部屬金錢、地位與成就需求來激勵部屬。
程序	不僅注意引發行為的因素，同時注意行為方式的程序、方向或選擇。	1.公平理論 2.期望理論 3.目標設定理論	由明瞭部屬對工作的投入、績效、標準、投入與報酬的知覺來達成激勵。

資料來源：修改自王銘傑(2004：43)。

一、內容理論

(一)Maslow 需求層次理論(Need Hierarchy Theory)

Maslow(1954)認為人類的行為是由需求所引起的，需求引發動機，而動機產生了行為。他將人類的需求由低至高分成生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現需求五個層次。其理論內容，主要描述當較低層需求獲得滿足，才會繼續追求較高層次需求。

(二)Herzberg 二因素理論(Two-factor Theory)

Herzberg, Mausmer 與 Snyderman(1959)研究約 200 位工程師與會計師的工作滿意與需求關係，發現不滿意與工作環境有關，而滿意與本身工作有關。Herzberg(1966)在後續的研究中，認為工作滿意與不滿意的因素可以分開，此兩種因素是平行且獨立的，因此提出二因素理論，主要論述「激勵」與「保健」兩因

素對員工在工作滿意程度上的影響。

激勵因子包括成就感、被器重、工作本身、責任感、升遷與發展；而保健因子包括組織政策、管理作風、工作環境、人際關係、薪資、工作保障。當激勵因子存在時員工會感到滿足，但不存在時並不會不滿足；而保健因素存在時並不會感到滿足，但不存在時卻會感到不滿足。

(三)ERG 理論

Alderfer(1972)是以 Maslow 的需求層次理論為藍本，將工作滿意區分為 E、R、G 三層次，即存在、關係及成長等三種需求，並認為需求層次間並非相互排斥，而是可以同時進行的。其與層次理論的主要差異在於並不一定要低層次的需求滿足後，才能夠再滿足高層次的需求。

二、程序理論

(一)Adams 公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)提出的公平理論即認為工作滿意的程度，是取決於員工對「付出與報酬之間平衡」的知覺。其意是指個人對於工作中所「付出的技能、時間、精力與所獲得報酬的比率」，與「他人付出與所得比率」相互比較後的感覺。兩者的比率愈相等，員工會覺得愈公平而感到滿意；若差距愈大，則會因覺得不公平而不滿意。所謂他人是指在相類似組織裡從事和自己相類似工作者，包括同事、鄰居、朋友。在公平理論的架構中，報酬被視為判斷滿意的重要因素。

(二)Vroom 期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為工作的行為是出自有意識的選擇，一個人產生的某些特定行為，會受到他期望該行為所能得到報酬的影響。如果個人覺得報酬足以使自己感到滿足，而且相信透過本身的努力，而能得到該滿意的報酬，則會使個人產生行為動機以達成目標。

(三)Locke 目標設定理論(Goal-Setting Theory)

是由 1960 年代洛克(Edwin Locke,1976)所提出。他認為挑戰性的目標是激勵的

來源，因此特定的目標會增進績效；困難的目標被接受時，會比容易的目標獲得更佳的績效。也就是說對員工而言，若組織有設定明確與較難達成的目標，會比沒有設定目標以及較容易達成，或根本達不到的目標，其所產生的激勵較大。因此組織應要：有明確的目標，員工才有努力的方向；訂定困難度較高，但可達成的目標。

從上述六種動機理論可知，公平理論與期望理論均以工作預期報酬與實際所得結果的差距，作為未來努力的指標，差距愈小表示預期報酬愈易獲得，工作滿意度愈高，相對所付出的努力也愈多；反之，則否。而需求層次理論、二因子理論、目標理論及 ERG 理論在說明個體的需求層次愈高時，主管除了訂定明確且較難達成的目標，同時也要採取的激勵措施，而更須重視部屬的心理反應及需求。

參、工作滿意度的衡量構面

許多學者根據不同定義、目的，發展出各種工作滿意度量表，不同的量表有不同的因素結構。

許士軍(1977)對於工作滿意的衡量認為有兩種基本方式：一是整體性，所衡量的是一種整體性的滿意，並不需辨別其工作性質或環境之具體構面；其次為列舉性，即事先列舉有關工作之具體構面，然後由被訪問者表示其滿意的程度。一般以問卷法為較易施測與衡量的量化工具。以下為國內外最常使用的工作滿意量表：

一、單構面的衡量工作滿意

Hoppock(1935)所發展以四個題目的量表來衡量工作滿意度，是最早用來衡量工作滿意的量表，其量表中分別對自己工作的喜歡程度、有多少時間滿意自己的工作、以及自己的工作與他人之比較、關於更換工作的感覺等項加以衡量。

Brayfield 和 Rothe (1951)設計一套可對工作滿意度作全面性測量的量表，利

用統計方法超過 1000 個敘述中篩選出 18 個問項，一半為反向題，此量表可適用於不同性質的工作，以五點量表從「非常同意」到「非常不同意」分別給 5 到 1 分，再予加總計算。

二、多重構面的衡量工作滿意

(一)明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire 簡稱 MSQ)

由 Weiss,Dawis,England,及 Lofquist 在 1967 年所發展出來。國內學者廖素華(1978)將之譯成中文並加以修訂完成。本量表分長式(Long form)與短式(Short form)兩種。長式問卷共 100 題，測量與工作環境有關的問題。短式問卷題數僅 20 題，主要測量內、外在及一般的滿意度。

(二)工作描述量表(Job Descriptive Index 簡稱 JDI)

由 smith,Kendall,Hulin(1969)等人編製完成，國內學者鄭伯璦(1977)將之譯成中文並加以修訂完成。本量表包含了五個構面 72 題，其中工作本身、直屬上司及工作伙伴各 18 題，而升遷及薪水各 9 題。本量表要求受試者對工作的評價，而非對工作的感覺來描述他的工作。

(三)工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey，簡稱 JDS)

由 Hackman 和 Oldman(1975)編製完成，國內學者洪清香(1979)將之譯成中文。本量表共有 21 個題目，可以測量受試者的一般滿足(指對工作感到滿意及愉快的過程)、內在工作動機(指能自我激勵而能有效完成工作的程度)、特殊的滿足(工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足的五個構面的滿足程度)。

由於影響工作滿意的因素眾多，至今還沒有一種完整的量表來測量所有的變數，因此在選擇有關工作滿意度的問卷時，應該考慮能否測出研究者最感興趣的層面，同時其對工作滿意的測量是否能提供信效度的評估。

本研究依據研究目的與研究對象，所採用的工作滿意度問卷乃參照學者 P.C.Smith,L.M.Kendall 和 C.L.Hulin 所編製的「工作描述量表」(Job Descriptive Index 簡稱 JDI)，最主要的理由有三：一為 JDI 是應用最為普遍且較一般研究者接受的

測量工具，學者 Vroom 認為 JDI 為測量工作滿意度的最完美，在體系結構上最為完備的工具(引自楊慈慧，1996)；二是依據文獻資料顯示其具有良好的信度與效度，白景文(1997)指出 JDI 量表在國內八成的研究者採用，國內外學者對此量表施測效果也給予高度評價；三是受試者在不同構面中回答題項之描述詞較能反映真實的工作滿意狀況，各構面題項清晰且填答容易。

本研究除參照學者 P.C.Smith , L.M.Kendall 和 C.L.Hulin(1969)所編製的「工作描述量表」，並參酌國內學者李素芬(2003)、楊慈慧(1996)使用該量表之修訂版，再針對本研究對象改編而成「學務人員工作滿意度描述量表」，主要是探討學務人員對於其「工作本身」、「工作報酬」、「工作升遷」、「上司」、「同事」等五個構面的滿意情形。

肆、影響工作滿意的因素變項及相關實證研究

影響工作滿意的因素，因不同研究者所強調的重點不同，區分有所不同，不過目前仍沒有一個模式能將所有可能與工作滿意相關因素皆加以考慮殆盡，茲將相關學者對影響工作滿意的相關因素，彙整如下表 2-3-3：

表 2-3-3 影響工作滿意的相關因素

學者	相關因素
Fournet Distefano Pryer	1.個人特性因素：包括年齡、教育程度、智力、性別及職業水準等。 2.工作特性因素：包括組織及管理、上司的監督、社會環境、溝通、工作安全、工作之單調性及薪資等。
Herzberg	1.內在激勵因素：如工作、工作者本身之變項等。 2.外在維持因素：如人際關係、工作環境、組織政策、薪資等。
Locke	1.工作事件：包括工作本身(如工作量、成就感等)、工作報酬(如升遷、薪水等)、工作環境(如社會及物質環境、工作條件等)。 2.行為者：包括行為者本身、公司內外的其他人。
Reiner & Zhao	1.人口屬性：如性別、年齡、教育程度，種族等。 2.工作環境：指對工作環境與經驗之感覺。
Robbins	智力挑戰工作、公平獎賞、工作條件的支持、同僚的支持、適合個人性格的工作。
Spector	工作特性、組織壓力、角色因素、工作與家庭的衝突、薪資、工作壓力。
Taylor	工作本身、與上司關係、與同事關係、薪資、獎勵。
Vroom	組織本身、升遷、工作內容、直屬主管、金錢待遇、工作環境、工作夥伴。
Wernimont	1.外在環境因素：包括組織政策，工作環境、薪資待遇、職業升遷、政策執行程序、領導能力及人際關係等。 2.個人內在因素：包括成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、工作穩定性、職權、能力運用、社會地位等。
Wexley & Yukl	1.應得知覺：如需求、價值、人格特質、目前社會的比較、參考群體、先前工作經驗等。 2.實際工作知覺：如工作本身、升遷、工作保障、報酬、上級監督、同事等。
許士軍	1.個人因素：人格特質、能力、情境人格、暫時性的人格特質、人口變項(如年齡、教育程度)、知覺、認知與期望。 2.環境因素：工作與工作環境(如薪資、工作特性、噪音)、職業性質(如威信、權利)、政治與經濟環境、組織環境(如組織氣氛、組織規模、領導風格、升遷機會)。

資料來源：參考余慶華(2001：16)、陳世志(2003：48)，以及本研究整理

從上表可知影響工作滿意的因素變項，既非完全取決於工作者個人特徵，亦

非完全取決於工作與工作環境，而是取決於此兩方面變數的互動關係；且其因素關係是多元而複雜的，同時其所涉及的變項眾多且關係複雜，迄今仍無一完整模式將所有可能與工作滿意相關的因素都包含在內。茲將學者從不同的角度分析影響工作滿意的相關因素：

一、徐正光(1977)從組織觀點說明影響工作滿意的因素：

(一)與組織有直接相關的因素：

- 1.工作本身因素：如工作變化程度、工作自主程度、從工作中知道成果的程度、工作的重要性。
- 2.工作的情境關係：如薪資、工作保障、升遷機會。
- 3.工作中的人際關係：如同事間的關係、上司與部屬間的關係。

(二)與組織無直接相關的因素：

- 1.社會文化因素：如傳統文化、價值觀、政府立法、政治措施、勞力市場供需、物價水準。
- 2.個人特質：如性別、年齡、地區因素、教育程度、職業類別、心理、態度因素。

二、Seashore 和 Taber 將影響工作滿意的因素區分前因變項與後果變項兩類(引自李立民，2004)：

(一)前因變項

- 1.個人屬性：
 - (1)人口統計特徵：如年齡、性別、教育程度與婚姻等。
 - (2)穩定的人格特質：如個人價值觀與需求等。
 - (3)能力：如智力、運動技巧等。
 - (4)情境人格：如動機、偏好等。
 - (5)知覺認知與期望等。
 - (6)暫時人格特質：如憤怒、激動等。

2.環境變項

- (1)政經環境：如失業率。
- (2)職業性質：如工作者的職業聲望。
- (3)組織內部環境：如組織氣氛、領導型態、組織決策等。
- (4)工作與工作環境等：如工作特徵、工作保障等。

(二)後果變項

- 1.個人反應變項：如退卻、攻擊、工作績效等。
- 2.組織反應變項：如生產力、流動率、曠職、怠工。
- 3.社會反應變項：如國民總生產、疾病率、政治穩定性、生活品質。

三、鄧惠君(2002)將影響工作滿意的因素歸納為三類：

- (一)內在滿足：包括發揮才能的機會、未來的發展、能從工作中得到的成就感、工作穩定性、社會地位、工作本身道德價值、服務的機會、職位的高低、同事間的人際關係等。
- (二)外在滿足：包括工作內容、主管決策能力、薪資、升遷管道是否暢通、政策的執行、所處的環境與設備等。
- (三)一般滿足：綜合內在滿足及外在滿足整體層面的滿意程度。

從上述專家學者的研究可發現，影響工作滿意的因素很多，本研究僅針對與本研究相關的個人背景變項(性別、年齡、婚姻、教育程度、現任職位、服務類別、現職服務年資、服務學校性質、服務學校類型)進行探討，以下將有關個人背景變項與工作滿意的相關實證研究，分述如下：

一、性別與工作滿意度的關係

關於性別與工作滿意度的關係，在過去的實證研究結果中並不一致。有些研究指出男性工作滿意度高於女性(方秀華，2004；李淑貞，2000；周佳慧，2001；張忠祺，1998)；但有些學者研究認為女性工作滿意度高於男性(林雍智，2000；謝

金青，1992)；另有些學者認為工作滿意與性別無關(李立民，2004；李素芬，2004；黃盈彰，2000；Smith, Kendall 及 Hulin，1969)。

綜合而論，性別與工作滿意度之間的影响可能因社會的外在環境、組織特性與研究對象之職業、職位、工作特性之差異而有所不同。

二、年齡與工作滿意度的關係

有關年齡與工作滿意度間關係之研究結果相當分歧。有些學者的研究發現年齡與工作滿意成正相關，即年齡愈大者其工作滿意度愈高(吳幼妃，1989；李淑貞，2000；方秀華，2004；周佳慧，2001；謝金青，1992)。有些學者研究結果認為年齡與工作滿意度間呈 U 型曲線，即剛開始時工作滿意程度隨著其年齡的增長而降低，但過了一段時間後又逐漸增加工作滿意程度(李玉竹，1995)。也有些學者認為兩者無關(李立民，2004；李素芬，2003)。

綜上所述，多數的研究較傾向年齡與工作滿意有正相關，即年齡愈大，其工作滿意的程度愈高。

三、婚姻與工作滿意度的關係

在婚姻狀方面，有些研究顯示已婚者有較高的工作滿意(方秀華，2004；黃盈彰，1990；謝金青，1992)。亦有研究顯示兩者間的工作滿意度並無顯著差異(吳幼妃，1989；李立民，2004)。

四、教育程度與工作滿意度的關係

教育程度與工作滿意度的關係，有些學者研究顯示教育程度與工作滿意呈負相關(張忠祺，1998；許士軍，1988)。有些學者研究顯示教育程度與工作滿意呈正相關(李淑貞，2000)。另有些學者認為教育程度與工作滿意無顯著差異(李立民，2004；李素芬，2003；舒緒緯，1990；謝金青，1992)。

五、服務年資與工作滿意度的關係

服務年資與工作滿意度的關係的研究也各有不同的結果。有的研究顯示服務

年資與工作滿意之間成 U 型曲線相關(李淑貞, 2000; 周佳慧, 2001; 張忠祺, 1998; 許士軍, 1988)。有些研究則呈現正相關(吳幼妃, 1989; 舒緒緯, 1990; 謝金青, 1992), 即工作滿意隨著服務年資增加而提高, 可能因服務學校時間愈長, 薪資及職位等工作報酬愈高, 致使工作滿意度提高。此外亦有學者發現服務年資與工作滿意度無顯著相關(李立民, 2004; 李素芬, 2003); 方秀華(2004)研究發現大學學務人員服務年資再「五年以內」工作滿意度的看法顯著高於「6-10 年」。

六、工作職位與工作滿意度的關係

職位的高低與工作滿意度的關係, 仍甚不明確。一般而言, 職位愈高者, 其工作滿意程度愈高(方秀華, 2004; 陳世志, 2003)。有些學者研究發現, 在同一工作單位中, 管理者之工作滿意比非管理者高, 高階層者的工作滿意高於低階層者(黃麗華, 1996)。部分學者則認為無顯著相關(李素芬, 2003)。

七、服務地區與工作滿意度的關係

張素雲(1983)研究發現服務於鄉鎮地區的教師其工作滿意程度顯著高於院轄市、省轄市與縣轄市之教師。一般而言, 在都市化程度較低的地區, 員工工作滿意度較高(舒緒緯, 1990)。而學校規模小, 班級數少, 教師的工作滿意度也就愈高(吳幼妃, 1989)。

八、職務性質與工作滿意度的關係

工作不僅是薪資、職位的滿足, 同時工作也會滿足社交的需求, 同事間相處融洽, 相互支援協助, 亦可提升工作滿意感。Herzberg(1959)指出一般職業的聲望愈高, 則在其中任職者的工作滿意度也愈高。

綜合以上的實證研究可知, 員工的性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、工作職位、服務地區及職務性質與員工工作滿意有相關。故本研究亟欲探討學務人員在不同的個人背景變項下其工作滿意度的差異。

第四節 組織氣氛與工作滿意度相關研究

Litwin 及 Stringer(1968)將組織氣氛的各構面與引發工作滿意的成就動機、歸屬動機及權力動機間作一相關聯性的假說。多數人與 Litwin 及 Stringer 一樣，認為組織氣氛引起工作滿意度二者的因果關係方向係從氣氛到滿意，而各種不同的氣氛構面是個人工作滿意的決定因素。Johnnesson(1973)認為，組織氣氛和工作滿意實在是名異實同的構念。本節就國內外學者針對組織氣氛與工作滿意度相關性探討說明如下：

美國 Ohio 州立大學教授 Paul M. Nuchinsky (引自王逸山，1989)，以某大型公共事業的 695 位員工為研究樣本，探討組織氣氛與工作滿意度相關情形，其分析結果發現：(1)員工對管理階層的領導愈表滿意公平，對工作，薪酬，升遷，同事等各方面亦愈覺得愉快與和諧；(2)在「對組織的認同」，「人際關係」，「組織結構與程序」等三個層面，與工作滿意成高度相關；(3)在「責任」層面對工作滿意的相關較低，特別是與薪酬的關係更不顯著，即員工感覺可以自己做主的程度，與對薪酬滿意的程度，沒有明顯的關係存在。(4)組織的考核標準愈高愈嚴，員工對工作及管理者的滿足程度就愈低。

Hellriegel 和 Slocum 將有關組織氣氛與工作滿意文獻研究發現(1)當個人感受環境有更佳的成就機會時，其工作滿意感將提高；(2)成員感受有成就氣氛，則績效將提高。(引自鄭兆麟，1999)

Frederickson 調查 206 個中層管理人員，結果發現：(1)創新性的氣氛產生較高的績效和較大的生產力；(2)自由風氣的氣氛能提高績效，而限制性的氣氛則降低績效。(3)不同的氣氛，則有不同的管理方法。(引自楊樹昌，1994)

Friedlander & Mangulies 研究發現：(1)組織氣氛乃是工作滿足的顯著決定因素；(2)組織氣氛與工作滿足的關係受到氣氛的型態與工作滿足上的評估差異而有所改變；(3)工作價值受到個人在適當的氣氛知覺與滿足所決定。(引自楊樹昌，1994)

Causey 研究保險公司的組織氣氛，發現工作滿足的增加，是工作人員認為組織氣氛使他們有成就的機會，且在成就的氣氛中員工績效較高，在缺乏激勵的氣氛中則較低(引自楊樹昌 1994)。從研究顯示，組織氣氛與工作滿意間存在著因果的關係。

在國內方面，郭弘卿(1979)先生在針對塑膠企業、藥廠、內衣公司、膠帶公司、包裝袋公司、土地開發建設公司、瓦斯公司等七家的員工進行調查。有關工作滿意與組織氣氛之相關性，除氣氛中之標準構面與工作滿意各構面缺乏一致顯著之關係外，其餘各相關係數幾乎均達顯著相關之水準。

蔡培村(1981)研究有關國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與教師工作滿足關係中指出：(1)校長的領導特質較佳，則學校組織氣氛愈佳，教師工作滿意愈高；(2)校長參照權及專家權的運用可促成較佳組織氣氛與較高的工作滿足；法職權與強制權的運用則反之；(3)學校組織「專門化」程度愈高，學校組織氣氛愈佳，教師的工作滿足愈高；「標準化」程度愈高，則反之；(4)學校組織氣氛愈佳，教師的工作滿足感愈高。

石雅惠(1988)研究調查台灣地區新制師範學院學校組織氣氛與教師工作滿意中指出：學校組織氣氛各層面與教師工作滿意各層面大致呈中度相關，其中「以身作則」、「關懷」、「強調績效」、「工作精神」、「同事情誼」等層面與教師工作滿意成正相關，而「疏遠」、「離心」、「阻礙」等層面則與之成負相關。

藍孝芬(1991)調查某基層衛生行政機關之組織氣氛及其員工工作滿意度時發現：組織氣氛與基層衛生人員工作滿意度之關係最為密切。亦即改善組織氣氛，即可能提高員工工作滿意度。

李玉竹(1995)針對台北市某私立高中研究指出，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六個構面間皆呈顯著正相關。

楊慈慧(1996)及曾弘源(1999)研究調查淡江大學組織氣氛與工作滿意度關係中指出：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、學歷、職稱、服務單位、服務年資、婚姻狀況等)的不同而有顯著的差異(楊慈慧，1996)。教職員工的年齡、婚姻狀態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，1999)。

徐慧君(2003)研究有關「組織氣氛、領導型態認知對員工工作滿足與工作績效影響之研究」，結果發現：(1)組織氣氛會影響員工的工作滿足與工作績效：關係取向與職權取向的組織氣氛對於內在滿足及環境與休假滿足有顯著的正向影響；關係取向與任務取向的組織氣氛則是對於工作成效與工作成長有顯著的正向影響。(2)領導型態認知會影響員工的工作滿足與工作績效：關懷導向領導型態對於員工工作滿足各構面均有顯著正向影響，對工作績效則無影響。工作導向領導型態則對於工作成效有正向影響。(3)員工個人屬性變項會影響其工作滿足。

賴怡卉(2003)研究國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意中發現：(1)學校組織氣氛與教師工作滿意之間，除了「限制行為」以外，其餘皆有顯著相關，其中以「支持行為」、「親密行為」與教師工作滿意之相關程度較高。(2)學校組織氣氛中「支持行為」和「親密行為」，對教師工作滿意有較高的預測力。

李素芬(2003)研究關於台中市國中體育組織氣氛與教師工作滿意中也指出：國中體育組屬開放性組織氣氛，其組織氣氛與工作滿意呈典型相關，體育教師組織氣氛之「支持行為」、「投入行為」、「指示行為」、「受挫行為」及「親密行為」等五變項，透過第一個典型因素，會影響體育教師工作滿意度「工作本身」、「升遷」、「上司」及「同事」等四個變項，其中以「投入行為」對體育教師工作滿意度之「上司」的解釋力最大。

綜觀以上的實證研究中可看出：

組織氣氛與工作滿意度呈現正相關(石雅惠；1998；李玉竹，1995；黃盈彰，2000；楊慈慧，1996；蔡培村，1981；李素芬，2003)，並且有著密切的關連性。也就是說組織氣氛愈開放，教職員的工作滿意度愈高，顯示組織氣氛對於教職員的工作滿意度具有影響力。而良好的組織氣氛可以協助組織內員工的工作士氣與態度的提昇，進而達成組織目標。因此，瞭解組織內組織氣氛的現況，並創造一個適合組織成員達成目標的組織氣氛，成為今日管理者責無旁貸的基本課題(陳宗賢，2003)。

雖然各學者所使用的研究工具不盡相同，但大部分的研究皆顯示：組織氣氛的開放性越高，封閉性越低，在工作上的滿意程度越高。至於個人背景變項與工作滿意度的關係，從各研究結果中顯示並不一致，除樣本的屬性不同外，也有可能因為所介入的影響變項不一致所致，這有待後續研究予以驗證。

根據上述文獻，研究者以個人背景變項及組織氣氛為自變項，工作滿意為依變項，建構本研究架構，藉以瞭解彼此的相關情形。