

摘要

本研究以彰化縣國民中小學專任人事人員為研究對象，探討專任人事人員所感受之工作壓力、組織承諾與工作滿意度之現況，期望研究結果得以提供學術及實務界作為參考運用。總計發放132份問卷，回收並扣除無效問卷後，有效樣本為114份，有效問卷回收率為86%。以描述性統計分析、t檢定、單因子變異數分析及皮爾森積差相關分析等統計方式處理。其研究結果如下：

- 一、國民中小學人事人員感受工作壓力的程度屬於中等程度，其中以「工作負荷」層面較高，其次依序為「專業知能」及「上級壓力」、「人際關係」層面。
- 二、國民中小學人事人員對組織承諾認知屬於中上程度，其中以「努力承諾」層面較高，其次依序為「價值承諾」、「留職承諾」層面。
- 三、國民中小學人事人員對工作滿意度的感受程度屬於中上程度，其中以「人際關係」層面較高，其次依序為「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」層面。
- 四、不同背景變項的國民中小學人事人員在工作壓力各層面上部分具有差異，未婚者顯著高於已婚者、碩士（含）以上顯著高於專科（含二專、五專）。
- 五、不同背景變項的國民中小學人事人員在組織承諾各層面上部分具有差異，年齡大者顯著高年齡輕者、已婚者顯著高於未婚者、服務年資深者顯著高於年資淺者。
- 六、不同背景變項的國民中小學人事人員在工作滿意度各層面上部分具有差異，已婚者顯著高於未婚者、服務年資深者顯著高於年資淺者。
- 七、國民中小學人事人員在工作壓力與組織承諾之間有顯著負相關，即工作壓力愈高者其組織承諾愈低。
- 八、國民中小學人事人員在組織承諾與工作滿意度之間有顯著正相關，即組織承諾愈高者其工作滿意度愈高
- 九、國民中小學人事人員在工作壓力與工作滿意之間有顯著負相關，即工作壓力愈高者其工作滿意度愈低。

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	2
第三節 研究範圍與限制	3
第四節 研究方法與流程	4
第二章 文獻探討	7
第一節 國民中小學人事人員工作體制現況	7
第二節 工作壓力之意涵、理論與研究	10
第三節 組織承諾之意涵、理論與研究	26
第四節 工作滿意度之意涵、理論與研究	35
第五節 工作壓力、組織承諾與工作滿意度間之研究	46
第三章 研究方法	51
第一節 研究架構與研究假設.....	51
第二節 研究設計.....	53
第三節 研究工具.....	56
第四節 資料分析與統計方法.....	59
第四章 研究結果分析	61
第一節 個人背景分析	61
第二節 工作壓力之現況與差異.....	65
第三節 組織承諾之現況與差異.....	75
第四節 工作滿意度之現況與差異.....	84
第五節 工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關分析	95
第五章 結論與建議	99
第一節 研究發現與結論	99

第二節 建議	102
參考書目	105
附錄一：行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準表	115
附錄二：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例	117
附錄三：專家學者意見.....	126
附錄四：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例 【預試問卷】	127
附錄五：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例 【正試問卷】	132

表目次

表 3-1 預試問卷之信度分析摘要表	58
表 4-1 國民中小學人事人員個人背景資料統計摘要表.....	62
表 4-2 國民中小學人事人員之工作壓力各層面之平均數、標準差摘要表.....	66
表 4-3 不同性別的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表	67
表 4-4 不同年齡的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表	68
表 4-5 不同婚姻狀況的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表.....	69
表 4-6 不同教育程度的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表.....	71
表 4-7 不同服務年資的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表.....	73
表 4-8 國民中小學人事人員之組織承諾各層面之平均數、標準差摘要表.....	76
表 4-9 不同性別的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表	77
表 4-10 不同年齡的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表	78
表 4-11 不同婚姻狀況的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表.....	79
表 4-12 不同教育程度的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表.....	80
表 4-13 不同服務年資的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表.....	82
表 4-14 國民中小學人事人員工作滿意度各層面之平均數、標準差摘要表.....	85
表 4-15 不同性別的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表.....	86
表 4-16 不同年齡的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表.....	87
表 4-17 不同婚姻狀況的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表.....	88
表 4-18 不同教育程度的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表.....	90
表 4-19 不同服務年資的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表.....	92
表 4-20 工作壓力與組織承諾之相關分析摘要表	96
表 4-21 組織承諾與工作滿意度之相關分析摘要表	97
表 4-22 工作壓力與工作滿意度之相關分析摘要表	98

圖目次

圖 1-1 研究流程圖	5
圖 2-1 壓力模式	17
圖 2-2 KATZ & KAHN ISR 模型	21
圖 2-3 職業壓力模式	24
圖 2-4 MOWDAY、PORTER & STERRES (1982) 組織承諾前因後果模式圖.....	30
圖 2-5 REYES 教師組織承諾模式	32
圖 2-6 MATHIEU 和 ZAJAC (1990) 組織承諾前因後果及相關變項分類模式.....	33
圖 2-7 工作滿足之前因與後果相關變項.....	39
圖 2-8 工作滿意度的決定因素	40
圖 2-9 MASLOW 的需求層次	44
圖 3-1 研究架構圖	52
圖 4-1 國民中小學人事人員性別分佈圖.....	63
圖 4-2 國民中小學人事人員年齡分佈圖.....	63
圖 4-3 國民中小學人事人員婚姻狀況分佈圖	64
圖 4-4 國民中小學人事人員教育程度分佈圖	64
圖 4-5 國民中小學人事人員服務年資分佈圖	65

第一章 緒論

本研究以彰化縣國民中小學專任人事人員為研究對象，探討專任人事人員所感受之工作壓力、組織承諾與工作滿意度之現況，期望研究結果得以提供學術及實務界作為參考運用。

第一節 研究背景與動機

隨著時代潮流的進步，人事服務效能日趨重要也愈加受到重視，人事人員職司學校機關組織編制、任免遷調、銓敘俸給、兵役緩召、訓練進修、考核獎懲、差假勤惰、福利保險、退休撫卹、人事資料等業務，換言之每個人自進入公職其本身之權利義務皆與人事人員的工作有密切關聯。所以在整個學校人力運作的過程中，人事人員實居於關鍵且重要的地位，學校校務要能夠順利推展，實有賴人事管理與服務的全力配合，方能奏效。為使人事人員在各學校能發揮其最大功能，實有必要對人事人員在職場上的組織認同感、專業能力、工作滿意度或感受加以深入探討，尤其人事人員之良窳，將直接影響學校教師教學品質及教育功能至鉅。

學校組織中行政與教學並行的特殊運作模式，使得人事人員必須面對公務人員與教育人員兩套迥然不同的任免、敘薪、考核、升遷、訓練、退撫等人事制度，尤其是近年教育改革更是如火如荼地展開，諸如：83年2月公佈「師資培育法」，教師培育朝向多元化與專業化發展；84年8月施行「教師法」規定各校得組教師會，教師聘期區分為初聘、續聘（三次）、長期聘任三種，聘期由各校自訂；公私立學校教師均納入「教師法」規範，教師敘薪及退休併計私立學校服務年資；學校教職員退休條例、公務人員退休法及其施行細則亦分別於84年7月、85年2月修正，由原來的恩給制改為儲金制，儲金制前後年資之核計採公教分途，退休生效日亦分學年制及曆年制；近年更是推動退休所得合理化方案，減少支（兼）領月退休金人員公保養老給付得辦理優存之金額。面對各項新頒或修訂人事法令的施行及解釋不斷的更張與修改，稍有差池即有可能誤用法令，造成教師權益的受創或衝擊，在在都增加學校人事人員之工作壓力，而其工作滿意是否亦受到影響。

在組織中人事行政是一切行政的基礎，人事行政健全完備，國家政務才能順利推展，而健全的人事行政必須透過優質的人事機構與人員執行，基此人事人員在機關內的角色舉足輕重。我國現行文官體制下，人事人員一方面為機關幕僚，配合機關業務需要，接受所在機關首長的指揮與領導，合法、合情、合理處理機關人事問題；另一方面，我國實施一條鞭之人事系統，需受上級人事機構長官指揮監督，依法處理機關人事業務，形成所謂雙重隸屬關係，如有意見相左時，機關首長會認為人事人員不能配合而致生誤會，常造成人事人員執行職務上的困擾。人事人員欲扮演人事幕僚的好角色，除應具備豐富的專業法令、行政知識外，更應具備高度的熱忱。人事人員有較強工作績效的同時亦能有較強的留職意願，為學校奉獻心力，將使學校人事運作更為順暢。而當前彰化縣各國民中小學人事人員是否認同服務機關的目標與價值，其工作表現是否獲得同仁認同與讚許，則是本研究的主要動機。

第二節 研究目的與問題

依據以往學者的研究報告顯示工作壓力對於個人會產生心理及生理疾病，在組織會形成員工退縮行為及摩擦衝突。有高度情感承諾的員工，比較會有高工作動機和組織公民行為，員工對工作的滿意度愈高，績效愈好。組織承諾是員工對組織一種完整而持續性的態度，其能對組織內部管理上提供諸多預測指標，有效地協助管理者瞭解員工的工作滿意度，進而提升組織效能。本研究擇取國民中小學人事人員為研究對象，係因人事業務與機關內員工之權益息息相關，而學校是由教師與公務員兩個不同系統的成員所組成，人事行政業務更為之繁雜瑣碎。因此，本研究之主要目的如下：

- 壹、探討國民中小學的人事人員其工作壓力、組織承諾、工作滿意度之現況。
- 貳、探討不同背景變項之國民中小學的人事人員其工作壓力、組織承諾、工作滿意度的差異情形。
- 參、探討國民中小學人事人員在工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關情形。

根據上述研究目的，歸整出主要研究問題及次要研究問題：

壹、國民中小學人事人員的工作壓力、組織承諾及工作滿意度現況分別為何？

- 一、國民中小學人事人員對於工作壓力為何？
- 二、國民中小學人事人員對於組織承諾為何？

三、國民中小學人事人員工作滿意度為何？

貳、不同個人背景變項的國民中小學人事人員對於工作壓力、組織承諾及工作滿意度是否有所差異？

一、不同性別在工作壓力、組織承諾及工作滿意度等方面是否有所差異？

二、不同年齡在工作壓力、組織承諾及工作滿意度等方面是否有所差異？

三、不同教育程度在工作壓力、組織承諾及工作滿意度等方面是否有所差異？

四、不同婚姻狀況在工作壓力、組織承諾及工作滿意度等方面是否有所差異？

五、不同服務年資在工作壓力、組織承諾及工作滿意度等方面是否有所差異？

參、國民中小學人事人員的工作壓力、組織承諾及工作滿意度是否會相互影響？

一、工作壓力與組織承諾之間關係為何？

二、組織承諾與工作滿意度之間關係為何？

三、工作滿意度與工作壓力之間關係為何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、就研究地區而言：本研究係以彰化縣215所國民中、小學人事人員為母群體。

二、就研究對象而言：本研究旨在瞭解國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之情形，調查對象係以彰化縣國民中小學專任人事人員為主，不包含兼任人事人員。而專任人事人員係指各學校人事室之主任、人事管理員、組員及助理員共132人，因人數不多，所以採取普查方式發出問卷，並採不記名方式由受測者填答。

三、就研究內容而言：本研究旨在探討國民中小學人事人員之工作壓力分為工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力等四個層面；組織承諾分為價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個層面；工作滿意分為工作本身、人際關係、工作環境、薪資福利等四個層面。

貳、研究限制：

本研究主要以問卷調查法為主，受測者在填答時可能因部份問題敏感而有自我防衛的心理，或受其個人觀感、認知、情緒或態度等因素之影響，故對問卷內容有所保留或解釋上有偏差情形，以致造成調查結果有誤差存在，使失之偏頗，實非本研究所能掌控。

第四節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究根據研究目的，所採行的研究方法包括文獻分析法、問卷調查法，茲說明如下：

一、文獻分析法：

透過文獻分析法探討與本研究相關的理論及近年來的研究論文，以作為本研究的理論基礎及架構。首先，先探討彰化縣國民中小學人事人員的工作現況；其次，探討有關工作壓力的理論與研究；接著，探討有關組織承諾理論與研究及工作滿意理論與研究；最後，探討工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關研究。

二、問卷調查法：

除上述文獻分析法外，本研究主要採用問卷調查法，以彰化縣國民中小學人事人員為研究對象，使用「國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾及工作滿意度—以彰化縣為例問卷」作為本研究調查工具，以蒐集本研究所欲研究的相關資料，藉以探討並分析上述各項因素間之關係。

貳、研究流程

本研究經蒐集相關文獻、探討後，確立研究主題依據研究背景、動機及目的依序建立本研究之實施程序如下圖 1-1 所示：

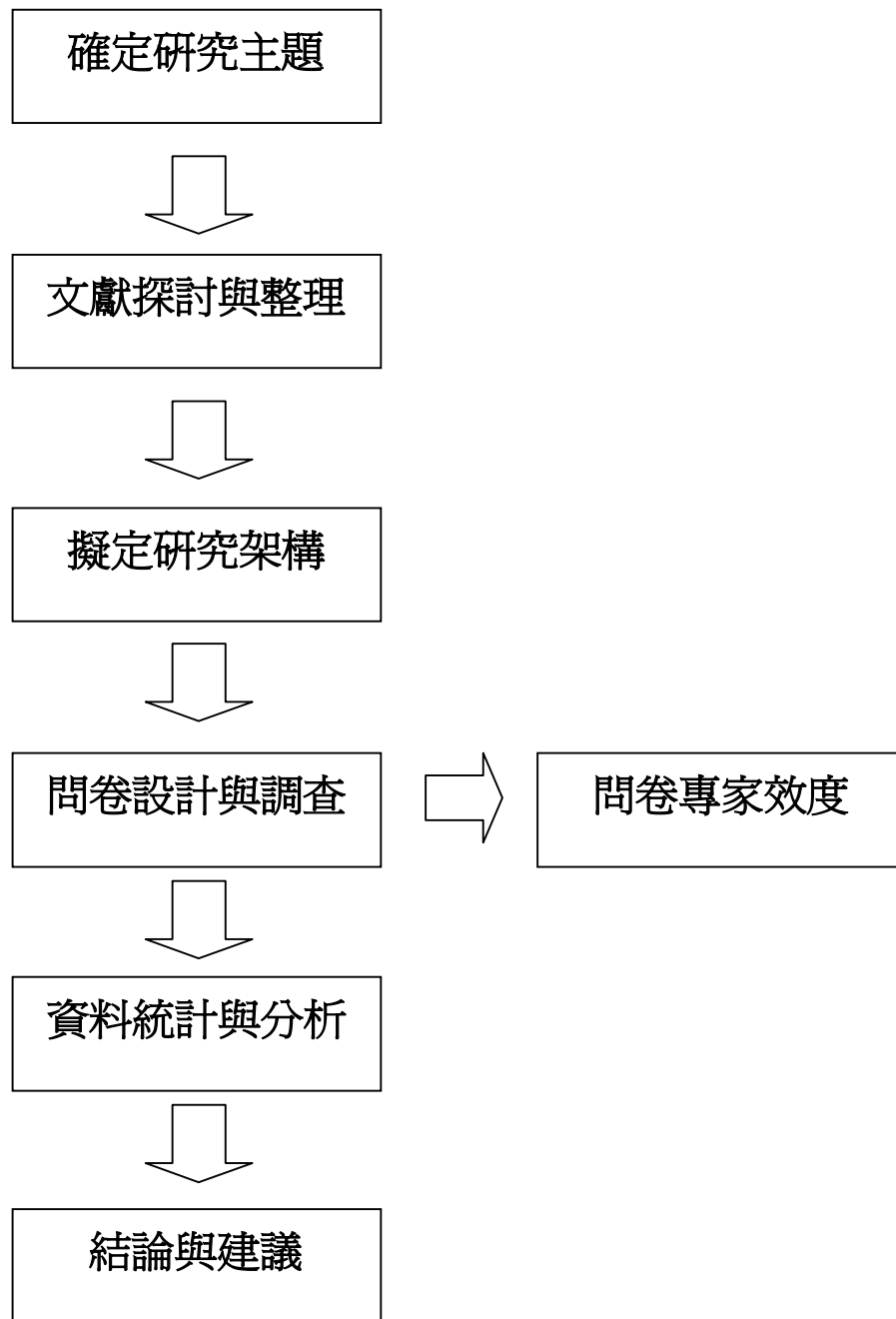


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章針對「國民中、小學人事人員的工作壓力、組織承諾及工作滿意度之研究」為主題，蒐集國內外的研究與相關文獻，透過相關文獻的研究與剖析，以期對本研究主題有更深入的了解，藉以作為建立本研究的理論基礎。本章共分為五節，第一節國民中小學人事人員工作體制現況、第二節工作壓力之意涵與相關研究、第三節組織承諾之意涵與相關研究、第四節工作滿意度之意涵與相關研究、第五節工作壓力、組織承諾與工作滿意間關係之相關研究。

第一節 國民中小學人事人員工作體制現況

任何公、私機關皆有組織與管理的問題，政府機關之組織管理通稱為「公共行政」，包含人、財、事、物等各項因素，其中關於人員之任免運用及增進人員士氣與工作效能之管理措施，即屬人事行政。張潤書（1993：535）指出人事行政即是政府機關為推行其工作，對其所需用的人員所作的選拔、任用、培育及管理的一套制度。許南雄（1993：1-2）認為所謂人事行政，即各機關組織人力資源之運用及員工行為管理之措施。人力資源之運用包含人員的分類體制、考選任用、考績獎懲、訓練進修、俸給福利、退休撫卹等業務。員工行為之管理即人性化管理問題，涉及人群關係、工作情緒、行為激勵、態度調查等動態管理方式。蔡良文（1999：3）則認為人事行政係指政府機關為達成任務及使命時，對所需要的人員考試、任用、考績、級俸、陞遷、獎懲、保障、撫卹、退休、訓練等行為與措施。在瞭解政府機關人事行政的意義後，本節將藉由對國民中小學人事機構的設置現況、性質、工作職掌的探究，深入瞭解擔任人事行政業務的國民中小學人事人員其工作現況。

壹、國民中小學人事單位設置的現況

民國五十九年七月行政院人事行政局，發布行政院所屬各級人事機構及人事人員管理辦法，對於公立中小學人事室之設置，制訂統一規定。現行國民中小學人事機構之設置，主要係依據行政院人事行政局於民國八十七年所訂頒「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」第四點規定：各級人事機構，除法令另有規定外，應依行政院所屬各級人事機構設置標準表及行政院所屬各級行政機關學校事業機構人事人員員額設置標

準所定標準設置，即國民中學在三十六班以上者，設人事室或人事管理員；未滿三十六班者，設人事管理員或指定適當人員兼任或兼辦人事業務。國民小學在一百班以上者設人事室，五十班以上者設人事管理員；亦即，設有專任人事人員之學校，其教職員編制最少在八十人、甚至是一百五十人以上。由上述之設置標準可看出，學校人事人員工作負荷量之鉅。嗣行政院人事行政局於民國八十九年修正「行政院所屬各級人事機構人員設置標準表」第二條規定：所轄人數三十人以上者，得設人事室。未滿三十人者，得設兼任人事機構（如附錄一）。

貳、國民中小學人事單位的性質

由我國「人事管理條例」及「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」之條文內容探析，人事機構的性質確實具有與一般行政機關不同的特徵，以下茲分別說明之：

一、人事一條鞭體制

民國三十一年公布施行「人事管理條例」原是我國各級人事機構及人事人員之設置管理依據，主管機關為考試院銓敘部，惟行政院人事行政局於民國五十六年成立後，頒布「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」，明定人事機構設置、業務職掌劃分、人事人員任用、業務績效考核、人事主管甄審培育、職期調任、考訓、績優人事人員選拔、人事主管會報、提昇人事服務等事項，以統籌管理行政院所屬各級人事機構及人事行政業務，有關人事考銓業務並受考試院指揮監督。國民中小學的人事單位居處於行政院人事行政局指揮監督系統下，而直接隸屬於各縣市政府人事處管轄督導，其設置、員額編制及職稱均另有法令依據，由此觀之，國民中小學人事單位具有一條鞭的獨立超然地位。

二、雙重隸屬監督體系

由於人事機構一條鞭的體制，使得國民中小學人事單位不僅是所屬學校校長的幕僚單位，同時亦是其上級人事機關的分支單位，人事人員在身分歸屬上形成所謂雙重隸屬關係，適用統一的人事法令。雖僅有國民中小學專任人事人員的任免、考績、獎懲等權掌握於縣市政府人事處，然而不管專任或兼任人事人員均仍應秉承縣市政府人事處的指揮監督行事，或許一條鞭的地位使得人事人員較能超然地執行人事法令政策，但是當學校運作與上級政策違背或發生矛盾時，人事人員在二元指揮系統的雙重壓力下，易陷入兩難的窘境。

參、國民中小學人事人員的工作職掌

學校校務能夠順利推展，必須有賴人事管理全力配合，方能奏效。因為有效的人事

管理，不僅能夠激勵成員服務精神，而且可提高學校行政效能。人事人員的業務，就其範圍而言，實包括人力運用及行為管理措施。就其內容而言，依據人事管理條例第四條規定：「人事管理機構之職掌如左：一、關於本機關有關人事規章之擬定事項。二、關於本機關職員送請銓敘案件之查催及擬議事項。三、關於本機關職員考勤之紀錄及訓練之籌辦事項。四、關於本機關職員考績考成之籌辦事項。五、關於本機關職員撫卹之簽擬及福利之規畫事項。六、關於本機關職員任免、遷調、獎懲及其他人事之登記事項。七、關於本機關職員俸級之簽擬事項。八、關於本機關需用人員依法舉行考試之建議事項。九、關於本機關人事管理之建議及改進事項。十、關於所屬機關有關人事案件之依法核辦事項。十一、關於人事調查統計資料之搜集事項。十二、關於銓敘機關交辦事項。」國民中小學人事單位之業務職掌，除上述人事管理條例規定者外，茲就國民中小學人事業務職掌分述如下：

- 一、甄試遷調：教職員出缺（離職或退休）時，均需辦理甄試工作，以遞補新教職員，其程序繁雜，上至召開教評會或甄審會，下至訂定簡章、上網公告、報名、考試、放榜公告、商調報到、發聘任用等。
- 二、薪資俸給：人事人員依教職員之學、經歷及服務年資等辦理敘薪、提敘、薪資給付或職務加給等，且每年因政府調薪或因個人年資晉升均需調整薪俸。
- 三、勤惰考核：教職員每日出勤之簽到、查勤、服務成績之考核，由於教育人員任用條例修正，使教職員有新、舊制之分，另教師成績考核與公務人員考績必須分別辦理。
- 四、保險或健保：公務人員有公保、健保，雖已不再發予公保證，但尚需覈繳公保保費，而全民健康保險法實施後，健保卡的發放、更換及健保費之繳納等亦是新增之業務。
- 五、退休撫卹：公務人員退休法修正後，採計私立學校服務年資，其審核工作不易，而退休生效日也分學年制及曆年制，另有因生病未達退休年限而辦理資遣之業務。
- 六、文康活動：編制內教職員工聯誼活動費，從活動計畫、決策、執行以至經費核銷，所耗心力非兩三天即可完成。
- 七、建立人事資料：每一位教職員進入學校後，需填寫有關資料存檔，其中任何差假，勤惰、獎懲、考核、遷調等資料都應登入個人基本資料，而教師任職服務滿十、二十、三十年需要主動呈報資深優良教師獎勵，不可疏失。

除上述基本業務職掌外，隨著科技發展、社會潮流脈絡之流變，人事人員的角色與職能亦面臨大幅調整，當前人事人員應有：辦理人事行政業務；辦理人事調查人力評估分析；辦理人事聯繫、溝通工作；協助推動行政革新與政府再造；從事公務人力資源管

理專家工作；從事人事行政之研究發展等功能（蔡良文，1999：215-219）。

肆、小結

人事人員的工作繁雜，法令規章多如牛毛，工作內容包羅萬象，從教職員的出缺遞補之甄試工作、發聘任用、建立人事資料、差假、考核、獎懲、遷調、保險、退休、撫卹等人事業務，是學校裡最忙碌的單位之一。此外在職權的劃分上，有些不屬於人事單位的業務或是無法歸類之案件，均分配由人事單位主政。實務上，學校人事單位相較於行政機關人事單位之業務職掌，除包含許多行政機關之業務外，又必須同時熟稔教育人員和公務人員兩套截然不同的人事法規，在人員的編制及職等均不及行政機關之情形下，使得學校的人事人員承受更大的壓力。

由於近年來實施政府再造、教育改革、法令規章修正等以因應時代的需要，師資培育多元化及教師法公佈，教育人員任用條例之修正，除原有工作維持外又新增人事人員很多工作量，但各校人事人員的編制未見增加或擴充，薪資也未提升或給予特別加給，在每日異常忙碌之下，工作難免會出錯或情緒低落等情況出現。因此，本研究認為探討國民中小學人事人員之工作壓力、組織承諾與工作滿意度的現況及三者關聯性有其必要性。

第二節 工作壓力之意涵、理論與研究

世界衛生組織（WHO，1946）定義「健康」是生理、心理以及社會三方面都包函在內的完善安適狀態，而不單單是沒有病痛或不舒適而已。因此健康是個人努力、隨機性或選擇性生活在某環境中，使得個人長期且有效地適應該環境，也使得個人免除不舒適或痛苦（張宏文、邱文芳，1997：152）。近年來台灣社會快速發展，連帶的生活步調變得益發緊湊，面對似乎永遠做不完的工作、永遠不夠用的時間，使得壓力對現代人而言是無所不在。

壹、壓力(stress)的定義

壓力(stress)一詞係源自於拉丁文 *strictus*，意謂著 *to tighten*（使緊繃），原為工程學及物理學上的名詞。在工程學上，壓力意指直接施予物體的任何外力；在力學上，壓力之操作型定義為單位面積上所承受的力。1932年 Canon 首先將壓力概念應用在生物學，用以描述個體強烈情緒影響生理功能。Selye 於 1956 年將壓力引入社會科學的領域中，認為「壓力」是個人面對刺激時，為能重新恢復正常狀況所做的反應，不論該刺激

是否超過個人所能負荷程度，凡有此反應，即表示正處於「壓力」狀態下。

後續許多學者對於壓力的定義，各從不同的研究領域提出不同的觀點，如 McGrath(1970)認為壓力是需求和反應能力之間存在的一種不平衡狀況，若無法滿足需求，將會產生嚴重的後果。Beehr & Newman(1978)視壓力為一種刺激物、反應；一種環境的特性並視之為個人與環境的互動。Baum(1990)壓力是一種負面的情緒經驗，伴隨著生理與行為上可預測的變化，這些變化的目的是為降低或適應壓力因子，其採取方式是操控情境以改變壓力因子，或是適應它的影響效果(張滿玲譯，2003:633)。Robbins(1992)認為個人在面對與期望有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性所處的一種動態狀況。簡明輝(2004:446)認為壓力是指一個人在面對個人認為很重要的事物時，卻無法確定能否擁有，心中充滿不確定性的一種動態狀況。吳玲玲(2004:373)壓力是在人們認為重要的機會或威脅出現時，因擔心可能無法有效處理而產生的感受。

壓力在研究的整體定義可解釋為三個概念，而依Fitzpatrick於1998年將解釋壓力的理論分成刺激型、反應型及互動型為基礎的三種模式，分述如下(蕭鵬卿、湯玉英，2004)：

- (一) 刺激型的壓力(stimulus-oriented theories)：壓力是環境的刺激，亦即指外來的壓力會造成個人的壓力反應或緊張，故把壓力視為自變項來研究。
- (二) 反應取向模式(response-oriented theories)：壓力是個人對有害環境的反應型式，意謂壓力是對壓力源所產生的心理或生理反應，因此把壓力視為依變項來研究。
- (三) 互動型的壓力(interaction theories)：壓力是來自個人與其環境之間的特殊關係，彼此互動的結果。

綜合言之，若將壓力視為外在刺激，較偏於環境因素；若將壓力視為心理、生理反應，則又偏於個人因素。本研究採取互動型的壓力(interaction theories)觀點，將壓力定義為：個人與環境交互作用的過程中，當個體面對具有威脅的情境時，內在產生一種被壓迫的感受或緊張的狀態。

貳、工作壓力的意義

工作壓力(job stress)是從壓力定義衍生，與壓力的區別在於工作壓力是指凡與工作有關的事件所引起的壓力反應，而一般壓力係指包含工作壓力在內的所有生活上的各種事件所引起的壓力反應。戴國良(2004:467)認為工作壓力係指員工個人面對環境改變，而形成生理及心理的調適狀態，包含緊張、憂慮、血壓升高、心跳加快等。適度的

工作壓力可以激勵工作者並激發工作人員的潛能、發揮工作效能，提昇工作效率。然而，過高或過低的工作壓力都會減損其效果，特別是對於過度的工作壓力，可能會造成工作者緊張、焦慮、不安、不滿等情緒，造成行為脫序的現象，甚至影響工作者的身心健康。國內外學者對於工作壓力各有不定的定義，茲分述如下：

French, Roger 與Cobb (1974) 指出工作壓力其實與個人能力有關，是個人能力及其可用的資源，與其工作環境需求之間無法調適配合所產生差距而導致的現象。

Cooper 與Marshall (1976) 提出工作壓力是一種環境因素對個人直接的衝擊與影響，並且是個人對壓力源產生行為的反應。

Beehr 與Newman (1978) 指出工作壓力是一種與工作有關的因素與工作者產生互動後，進而改變工作者的生理或心理狀況，使其身心狀況偏離正常狀態，以致失去其正常功能。

ManNeil (1981) 工作壓力是工作情境中內外變項與個人人格交互作用而產生改變個體身心的正常功能，若個人察覺到工作情境中發生某種狀況，以致威脅其心理的平衡時，此種現象即成爲壓力。

Parker & Decotiis (1983) 工作壓力是描述個人在工作場所中，遭遇與重要的工作結果有關的機會、限制及需求時，被要求脫離常態，或是與自我願望不符合時的一種感覺。

Steers (1988) 個體在工作環境中面臨某些工作特性之威脅所引發的反應，包括生理和心理方面。

Eran Vigoda (2002) 將工作壓力定義爲員工在工作場所經歷不愉快經驗及工作超過個人信念或能力所能負擔。

張麗琪 (2000) 工作壓力係指在工作情境中，內在與外在因素交互作用的影響下，產生一種讓個人察覺會威脅到自己或產生不安的心理感受。

周美君 (2001)、陳瑞惠 (2002)、曾怡錦 (2004) 等人認爲工作壓力是教師在和學校情境的互動中，在教學、行政、學生以及同事關係方面所產生個人無法適應而表現出負向的情感知覺與反應

陳文俊 (2001) 工作壓力是指個人人格特質、個人認知與外界工作環境，加上自我期許與他人期許之間交互作用所產生心理與生理的失衡狀態。

王國揚 (2002) 指員工在工作情境中受到工作特性的影響，所形成焦慮、憂鬱、不滿足、疲勞、低自尊、憤怒、疏離等心理反應。

廖光榮 (2002) 認爲教師個人與學校工作情境交互作用過程中，在教學、行政、輔

導工作及角色扮演等方面，個人無法適應，造成心理、生理與認知上的不平衡。

詹保完（2003）亦提出個體在從事工作時，個人對工作環境的變化，因其個人特質、能力與經驗無法有效應付，而導致生理、心理的負面感受。

賴奕彰（2003）工作壓力是指個體在從事工作時，對潛在的工作情因素，經過認知評估後，認為威脅或有礙工作的表現，所產生的生理及心理不平衡的狀態。

王秋慶（2003）工作壓力是指工作環境對工作者產生生理或心理層面的負面結果。

楊麗雪（2004）工作壓力為個人在面臨工作競爭或組織變革時，因工作情境相關因素與工作者交互影響，產生對職務之要求、期許、限制或機會的知覺，且反應在工作上之狀態。

鄭淑娟（2004）當個體與工作環境產生交互作用時，知覺到有威脅性及壓迫性，並且內心隨之產生消極、無助等負面情感。

林佩怡（2005）認為工作壓力是指審計人員從事審計工作時，對週遭的工作情境因素，感受到有威脅性及壓迫感，且內心隨之產生消極、無助等負面情感。

莊淑灣（2005）認為工作壓力是個人主觀知覺到工作要求超過個人本身的能力，因而產生威脅感，以致身心失衡的狀況。

陳勇全（2009）認為教師與學校組織情境互動中，面對工作環境與職務責任等因素，產生被壓迫的感受或緊張狀態，對心理或生理形成一種不適的反應。

歸納上述國內外學者對工作壓力的定義，可以得知構成工作壓力必須具備三個條件：第一，它是外在環境的要求與個人內在需求與能力交互作用下，所產生差異與不平衡的狀態。第二，它已經造成個體身心狀況脫離正常功能而引起主觀不愉快感覺的心理反應。第三，這些工作壓力反應，必須因工作有關的因素所引起（黃宏建，2002）。本研究將工作壓力定義為：國民中小學人事人員在從事人事業務時，對週遭工作情境因素，感受到有威脅及壓迫感，內心因而產生消極、無助等負面情感的狀態。

參、工作壓力之來源

壓力是個人主觀的感受，壓力源(stressors)是客觀的存在物，個人感受到外界的人、事、物或源自於個人內在想法的刺激事件，都能造成個人生理與心理的反應。賴政忠（2001）也提到一個人如果有壓力，有時可以促使他積極面對人生，有時則促使他變得消極、憂鬱，不能處理或破壞其生活和諧的刺激事件，表現出異常的心理、生理、行為模式，使個體產生壓力感的刺激事件稱為壓力源。透過對壓力源的瞭解，我們知道工作壓力的來源有很多，國內外學者對於工作壓力源，因切入的觀點不同分類略有不同，以

下就國內、外各學者對於不同工作壓力來源之研究，分別敘述如下：

一、**Mc Grath (1976)** 指出工作壓力來源有六種，這些壓力來源並非彼此完全分離：

- (一) 工作引起壓力：工作難度、工作量及工作模糊。
- (二) 角色引起壓力：如角色衝突、角色模糊。
- (三) 來自行為情境設施的壓力：如過份擁擠、人手不足等影響。
- (四) 由自然環境本身引起的壓力：如極度寒冷、惡劣的自然力量。
- (五) 由社會環境引起的壓力：如人際關係、隱私權的需求、意見不合。
- (六) 存於個人內心的壓力，隨著個人帶至所到之處：如個人理解方式及焦慮。

二、**Ivancevich & Matteson (1980)** 則將工作壓力的來源分為：

- (一) 實體環境：燈光、溫度、噪音、運轉等。
- (二) 個人方面：角色衝突、角色不明確、角色過度負荷、對人員的責任、事業發展的壓力、人格特質。
- (三) 群體方面：缺乏群體凝聚力、不適當的群體支持、群體間人際關係。
- (四) 組織內：組織氣候、組織活動範圍、工作特性、領導型態、技術、輪班政策。
- (五) 組織外：家庭、遷居、經濟、個人財務、種族階級、居住環境等生活中之壓力。

三、**Cooper (1981)** 認為工作壓力的來源主要是：

- (一) 工作本質方面：不良物質工作條件、工作過度負荷、時間壓力、工作危險性等。
- (二) 在組織角色方面：角色模糊、角色衝突、對人負責、組織界線內外的衝突等。
- (三) 事業的發展方面：小才大用、大才小用、缺乏工作安全感、雄心受阻等。
- (四) 工作上的關係方面：與老闆、部屬、同事關係不佳、在分層負責上有困難等。
- (五) 組織結構與組織氣氛方面：在作決策上很少或完全沒有參與、行為的限制、組織的政策、缺乏有效的商議等。

四、**Smith (1981)** 認為工作場所中主要的壓力源為：

- (一) 工作環境：冷、熱、噪音、通風、照明等。
- (二) 組織方面：工作的參與、組織的支持。
- (三) 工作負荷：負荷過高或過低。
- (四) 工作時間：如加班。
- (五) 工作角色：角色不明、職權、工作階級、責任等。
- (六) 工作任務：工作變化性、複雜性、技術性、工作能力等。

五、**趙傑夫 (1989)** 認為工作壓力的成因可歸納為：

- (一) 組織因素：包括角色模糊、角色衝突、工作負擔過重、參與不足、責任負擔過重、跨越組織界線、待遇不公、人際關係不良等因素。
- (二) 人格因素：包括A型人格行爲、內外控信念等因素。
- (三) 過程因素：包括生理過程、心理過程等因素。

六、吳劍雄（1999：18-21）認為工作壓力的形成並非由單一因素所形成的，不僅與個人有關，而且必須跟組織與社會環境一起探討，因此他認為工作壓力的來源包括三方面：

- (一) 個人方面：包含生理、心理、家庭、經濟、年齡五個層面。
- (二) 組織方面：包含工作環境、角色要求、人際關係相處、組織結構、組織領導、組織成長階段。
- (三) 社會環境方面：包含經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性、工作階層化、社會期待。

七、榮泰生（1998：202-206）指出個人內在的因素影響到他感受的壓力源：

- (一) 工作負荷：為最主要的壓力來源，工作量太大，又沒有足夠的時間及資源完成工作，必然會產生壓力。過於輕鬆的工作亦會造成壓力，稱為工作負荷不足。
- (二) 工作情況（job situation）：燥熱、吵雜、燈光照明不良、輻射、空氣污染等都會造成員工的壓力，甚而降低員工工作績效。
- (三) 角色衝突與角色模糊：不同的期待或要求加諸於個人的工作角色上時，就會產生角色衝突（role conflict）。角色模糊（role ambiguity）描述個人對工作上之任務及責任具有不確定的情況。
- (四) 事業生涯發展：包括工作保障、升遷、調職及成長機會等。員工升遷緩慢或升遷快速也會感受到壓力。
- (五) 組織內的人際關係：在組織生活中和組織內的同儕、部屬及上司保持良好的關係及互動是相當重要的。
- (六) 工作及其他角色的衝突：莎世比亞曾說：世界是一個大舞台，泛泛眾生只不過是演員而已（The world is a large stage, men and women are merely players）。由於一個人會隸屬於某些群體，會扮演著多種角色，例如父親、兒子、雇主等，不免會面臨到各種相互衝突的要求，進而感受到壓力。
- (七) 生活壓力源：工作上承受的壓力會降低個人承受生活壓力的能力，而在生活上的壓力會減低個人應付工作上的能力，所以工作壓力與生活壓力是息息相關的。

八、張明輝（2004：449-452）認為組織造成個人壓力的因素很多且每個人壓力的來源也不同，壓力來源可以分爲兩大因素：

（一）組織因素：

- 1、任務的特性因素：在組織中某些工作設計方式，如工作自主性或自動化程度與員工工作習性不同，通常員工會感受到壓力。
- 2、工作場合因素：如溫度、噪音、危險性及不舒適感等，都會影響員工。
- 3、角色因素：組織對於角色要求過多、角色曖昧不明或角色負荷過重，都會造成員工的工作壓力。
- 4、組織中的人際關係因素：在組織中個人若缺乏與同僚互動或是支持也會造成壓力。
- 5、組織結構因素：組織中的正式化程度太高或過於集權化都會造成壓力。
- 6、領導風格因素：個人風格與長官的處事風格越相近，相處起來會較愉快。
- 7、組織的生命週期因素：新萌生或傳統的組織團隊，因組織文化不清楚或僵化，導致高度不確定，員工壓力可能會較大。
- 8、事業發展因素：影響組織中個人生涯規劃之障礙太多時，工作壓力就會較大。

（二）個人因素：

- 1、知覺：員工依據他們對真相的知覺情形來反映，所反映的事物不一定是真相本身。
- 2、工作經驗：在不熟悉的環境中，通常人們都是緊張與有壓力的，而經驗會讓緊張與不安降至最低。
- 3、人際關係：包括與上司、下屬、同事的關係，好的人際關係可以緩和、減輕個人壓力。
- 4、能力及技能：能力包括個人智力與體力，這些會影響個人對於壓力的感受。工作技能對壓力也會有影響。
- 5、身體狀況：係指生理層面的健康狀況，健康狀況好的人比較不會產生負面、不良的反應。
- 6、心理狀況：心理健康的人較禁得起不同壓力的刺激，而不會產生極端反應。
- 7、人格因素：人格特徵分爲A型人格與B型人格。A型人格對於妨礙工作目標達成的壓力源，反應強烈，而B型人格則會技巧地應付壓力源。

九、黃曬莉、李茂興（1990：465-469）壓力源分爲外在環境因素、組織因素和個人因素三大類，經個別差異干擾變項的影響，會感受到壓力而產生心理、生理及行爲症狀結果的模式，如圖 2-1 所示。

潛在來源

影響

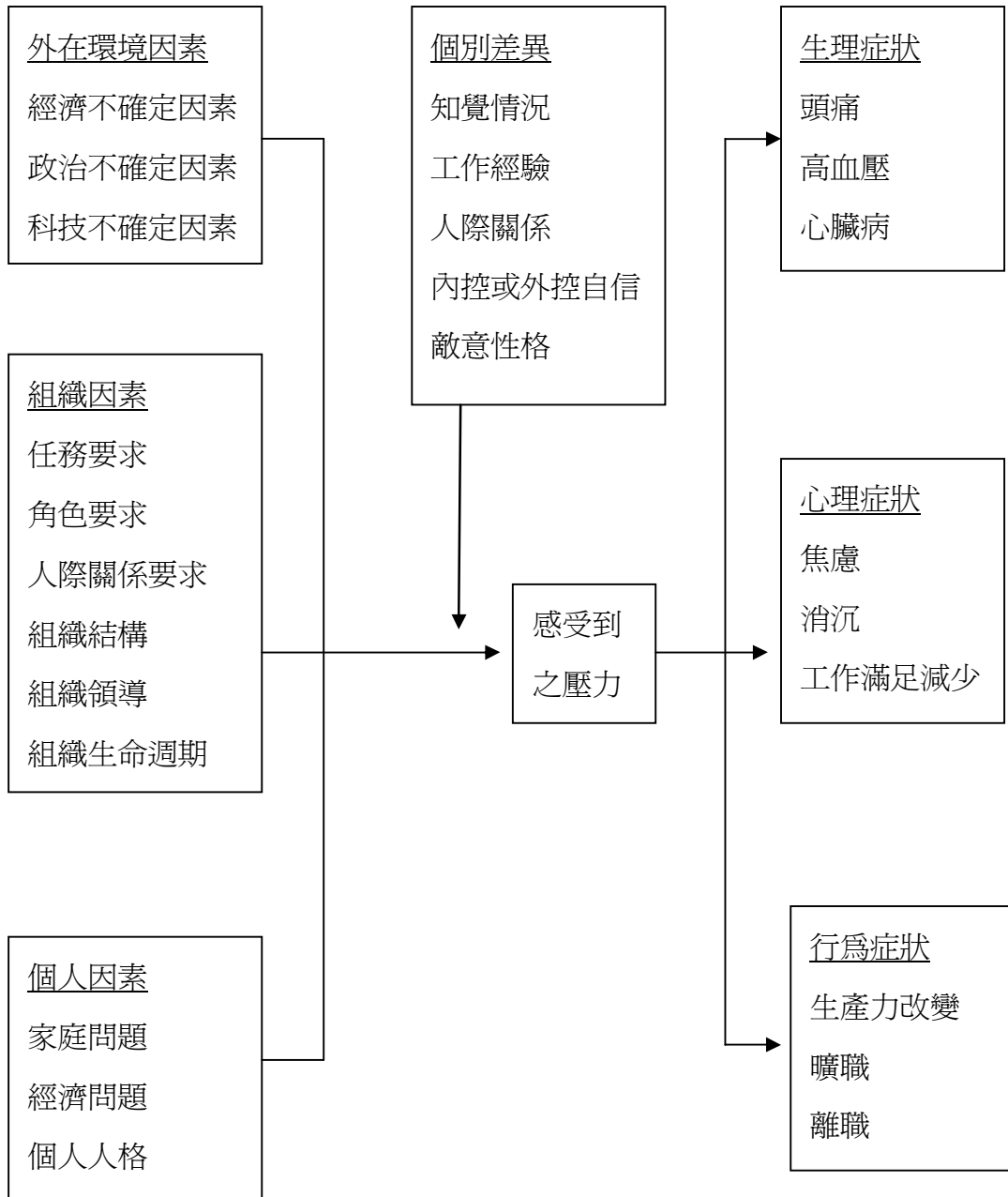


圖 2- 1 壓力模式

資料來源：組織行為／管理心理學理論與實務（465頁），黃曬莉、李茂興譯，1990，台北：揚智。

在經過整理分析上述國內外學者文獻後發現，工作壓力的來源因素相當多樣且複

雜，可能來自工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、外在環境、組織內部等因素。

肆、工作壓力的影響

張滿玲（2003：633）認為長期的壓力會耗損身體，使得身體容易生病，而一再地暴露於壓力事件中，將會一再地承受伴隨壓力而來的生理改變，如呼吸急促、血壓升高等，會消耗生理系統，身體進而顯現出各種疾病，如高血壓、心臟病、癌症等。孫本初、吳復新、夏學理、許道然（1999：218-219）指出人們對於壓力所顯現的反應，分別表現在生理與心理方面。生理方面所產生的反應，有其固定的病症徵狀，最常見且最明顯的莫過於出汗、呼吸急促與心跳加速等，其他諸如內分泌的改變、腸胃的不適等等。心理方面所造成的反應，往往可能會因某種特殊壓力情境，而造成某獨特且具相關性的病況，如：戰爭期間，飛行員因心理壓力而產生非生理性眼疾，傘兵因心理壓力產生非生理性腿病。這些非生理性疾病，係因戰爭所引發的壓力情境而來，要治癒它們，自然就得從壓力管理中著手。茲就國內學者對工作壓力的影響之研究，分別敘述如下：

一、榮泰生（1998：206-208）提出工作壓力的影響有三個主要的範圍：

- （一）壓力的生理效應(physiological effects of stress)：包括血壓升高、心跳加快、盜汗、發冷發熱、呼吸困難、腸胃不適、肌肉緊繃等。
- （二）壓力情緒效應(emotional effects of stress) 包括憤怒、焦慮、意志消沉、自尊心喪失、緊張、脾氣暴躁等。
- （三）壓力行為效益(behavioral effects of stress) 包括績效低落、曠職、高離職率、濫用酒精及藥物等。

二、戴國良（2004：480-481），工作壓力對組織行為面的影響，可從二個層面分析：

- （一）對員工及組織的生產力影響：就正面而言，可以激發員工的潛能，個人努力投入程度，解決問題的智慧等，進而提高工作效率、工作成果及組織整體績效。就負面而言，工作壓力太大，或持續不斷存在，將使員工的生理疲累、心理挫折、人事不穩定，使員工工作滿意度下降，工作倦怠、無力感，無法達成組織績效。
- （二）對員工離職率影響：工作壓力過多、過量及過長工時，將會對員工心理、生理產生不良作用，進而出現不適應或反彈狀況，將會增加員工的缺勤率及離職率。國內外諸多研究顯示工作壓力較大的企業，其員工離職率亦較大。

伍、工作壓力的管理

組織中員工不論職務高、低階，難免會遭遇到壓力，卻很少組織會想以有系統的方式解決壓力問題，原因不外乎是成本太高。但已有以「壓力為由」的法律案件，最具代

表性的是英國的渥克先生，其身為一名社工人員，由於精神崩潰，在醫學證例充足的狀況下退休。先前他曾因工作量過大而崩潰，亦曾告知上司他的痛苦。然而，工作量並未減輕；而公司雖然承諾將提供資源協助解決問題，卻始終沒有兌現（葉思迪、劉世平、鄭佳雯、李金梅譯，2003：321-326）。而自我壓力管理，就成為現代上班族及組織的一件重要事情，如果不能做好壓力管理，那麼員工個人或是組織成效，就會受到損害。茲就國內學者對工作壓力管理方式之研究，分別敘述如下：

一、孫本初等人（1999：229-230）提出五種壓力管理方式，以作為個人紓解壓力之運用：

- （一）培養自己對於壓力存在的警覺性：紓解壓力的第一種方式，是必須培養自己對於壓力的警覺性，並同時確認壓力的來源究竟為何。等到確認壓力來源後，靜下心來感受身體對於壓力所產生的反應為何種，藉此找出適當的方式，幫助自己排除壓力問題。
- （二）勤於練習幫助自己放鬆身心的方法：以深呼吸和靜坐等方式，清除自我心中雜念，並輔以冥想、肌肉收縮、身體四肢自由伸展，及改變飲食習慣等方式。
- （三）以樂觀的態度面對人生：如果能夠面對現實、勇於承認錯誤，並接受他人的指正批評，對於眼前困難的挑戰，甚至失敗，都能以積極的態度承擔，那麼壓力帶來的傷害，必然能被減低許多。
- （四）有效管理自己的時間：許多壓力的造成，都是因為自己在時間的掌控出了某種狀況所導致。若是能夠懂得好好利用時間，就能在從容不迫的情況下，完成自己所應該完成的工作。
- （五）請求他人分擔或辭去所有超出自己負荷能力範圍內的工作：解除己身壓力的最好方式是「千萬不要勉強自己」。組織成員千萬要避免因一時的勉強，而造成工作失誤與身心俱創的遺憾。

二、鄭芬姬、何坤龍（2005：274-282）從個人的生活方式及組織減少或預防壓力的策略，提出個人及組織的壓力管理方法：

- （一）個人的壓力管理：壓力管理方式隨著每個人的生活方式有所不同，而管理技巧也有極大程度的不同，對壓力管理的反應亦因人而異。策略有：1、確認自己的壓力信號。2、減少或調節壓力源。3、改善工作習慣。4、學習自我的鬆弛。5、選擇適合自己的壓力管理技術。
- （二）組織中的壓力管理：壓力固然屬於個人的問題，然而其影響組織甚鉅，管理者有

責任減少員工在工作上的壓力，並提供員工足夠的挑戰性與刺激性創造良好工作環境。常用於減少或預防壓力的策略有：1、實施良好的人力資源管理。2、修改組織效能。3、參與決策。4、建立支持性的組織氣候。5、訂定員工輔助計畫。

三、戴國良（2004：478）就員工個人及組織二方面而言，對於工作壓力的管理方法，包括：

- （一）個人管理方法：1、加強個人戰鬥意志，克服及突破它。2、運用適度休閒、休息後再出發。3、善用時間管理。4、定期健康檢查。
- （二）組織管理方法：1、健全及改善組織內部水平及垂直溝通協調管道。2、鼓勵員工認識自我，放在對的工作崗位，並協助員工發展事業生涯規劃。3、允許員工在創新之中的錯誤，鼓勵重於懲罰。4、在正式會議上，高階主管及老闆少用責罵人的領導風格。

研究證實，若是組織內的組織成員，能夠學會有效的管理壓力，該組織的員工曠職率與離職率都將不至於太高，對組織來講，將具有極大的正面效益。相反的，如果做不好壓力管理的工作，壓力可能帶給個人負面影響，或是帶給個人所服務的組織嚴重性的破壞或殺傷力（孫本初等人，1999：216）。

陸、工作壓力的理論模式

由上述對工作壓力之探討可知，國內外學者們對壓力的研究取向均有所不同，目前有關工作壓力的理論模式，大多係以社會心理學及生物學為基礎，以下僅就相關學者的研究來探討工作壓力的各種理論模式。

一、社會環境理論模式

首先以組織觀點，將壓力過程概念化的是密西根大學社會研究中心(Institute for Social Research)所發展的社會環境模型(ISR model)，如圖2-2所示。此模式之基本概念係認為當工作者受到環境的衝擊後，透過其個人的知覺會產生生理與心理兩方面的反應，通常這兩種反應可歸類為健康與疾病兩大類，但是在知覺反應過程中，個體常受到二個因素的影響，一是個人經常性特質，二是人際關係。

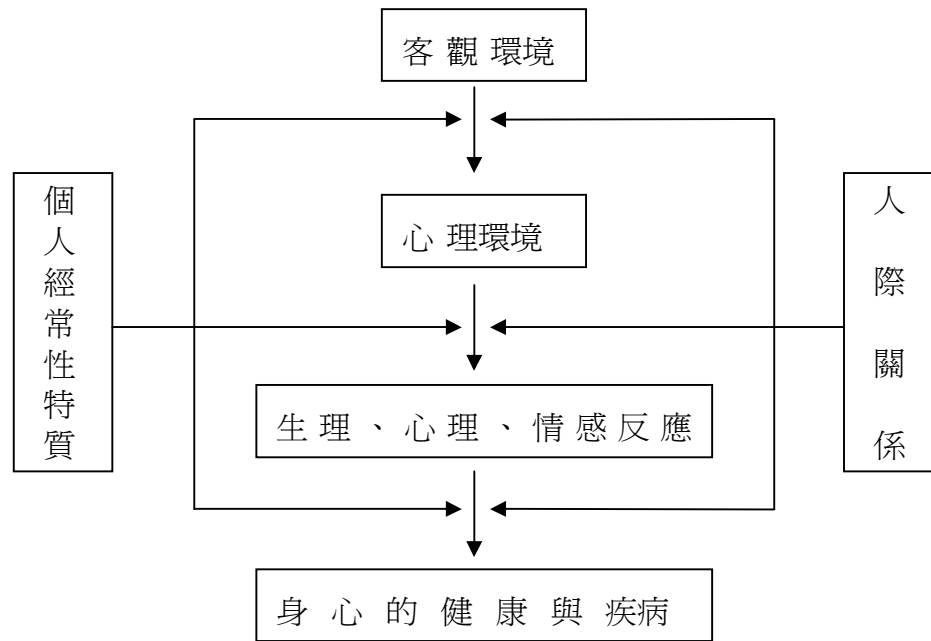


圖2-2 Katz & Kahn ISR模型

資料來源：臺北市高中職軍訓教官工作壓力與因應方式之研究，鄭佩玉，2009，國立臺灣師範大學教育學系碩士學位論文，25。

二、壓力循環論模式

Gmelch (1988) 歸納過去學者在壓力理論的研究而提出壓力循環論模式，此模式包括壓力源、個人知覺、因應反應、結果等四階段：

- (一) 壓力源：壓力源包括期望、薪資、工作負荷、缺乏時間、人際關係、進步、干擾及會議等。壓力源係指壓力因受到刺激，結合了特定的壓力源，或加諸於個人的特殊要求，而導致工作壓力。
- (二) 個人知覺：個人對壓力的知覺，包括生理與心理的反應，兩者間相互影響。
- (三) 因應反應：當個人面對壓力時的因應方式，各有不同。其因應方式有：知能的、身體的、人際的、管理的、環境的及態度等。所以，因應方式需彈性且衡量社會、文化、心理等因素。
- (四) 結果：因個人長期承受強烈且負面的壓力，而造成某些生理或心理上的疾病。

三、一般工作壓力模式

Beehr與Newman (1978) 提出的工作壓力一般模式，將工作壓力過程區分成六個部分：

- (一) 個人面向：個人特質對事件的知覺、壓力的詮釋與壓力的反應。

- (二) 環境面向：被個體認知壓力的客觀工作環境，因而據此反應。
- (三) 過程面向：個體將輸入（認知、刺激）轉化成輸出（人性與組織的影響及反應）。
- (四) 人性影響面向：由個體反應後有關健康的情境所組成，對個人有直接的影響。
- (五) 組織影響面向：個體、組織的適應程度及一連串的預防與治療的壓力管理。
- (六) 時間面向：從壓力的時間長短，所造成的影響與結果。

Beehr與Newman認為一般模式有三個觀點：第一，個人特質是導致個人健康上的問題；第二，環境因素是壓力的原因；第三，工作壓力是由個人與環境適合或不適合的概念。

四、鄭芬姬、何坤龍（2005，266-274）的職業壓力模式

鄭芬姬等指出當員工遭遇到工作壓力時，往往不能單純歸責於組織或個人本身，因為在組織中，員工遭遇到壓力時，通常有機會去表達並用結構性的方式處理問題。圖2-3職業壓力模式，可協助進一步洞察工作壓力的各種來源。

- (一) 組織內之角色：
 - 1、角色負荷過重（**Role Overload**）：指因為職位的不適當或個人能力不足以勝任其職位而產生。對員工產生的影響有累積疲憊、進度落後、時間壓力等。
 - 2、角色負荷過輕（**Role Underload**）指工作角色的責任負荷太輕，挫敗員工想對組織有所貢獻的熱誠，也會因為曖昧而形成工作壓力。
 - 3、角色衝突（**Role Conflict**）：如同時接受公司內兩位主管所下互相矛盾對立的命令，有命令者內部矛盾、不同命令者間的矛盾、不同角色間的衝突、個人角色衝突等四種類型。
 - 4、角色模糊（**role ambiguity**）：指經歷角色模糊者會感到工作較不滿足、工作較緊張、甚至自信心較低，並經常有徒勞無功之感。
- (二) 購併與經營權轉讓的混亂：因公司發生合併或經營權轉讓時，員工會覺得各部門主管間的關係有些紊亂混淆，不知道要遵行那一套公司政策、如何處理顧客服務上的問題等。
- (三) 工作不安全感與解僱：因公司合併或經營權轉讓所造成的裁員與組織要求人事精簡化，員工往往會因為擔心自己會不會是下一個被解僱者或自己會被要求提早退休，而造成員工一個主要工作壓力的來源。
- (四) 工作缺乏意義：如果感覺工作無意義或缺乏意義，就會感到很有壓力，甚至可能想換一個自認為有意義的工作。

- (五) 對工作過度關注：若你急於想出人頭地，在工作上有一番作為，你可能會變成工作狂。研究發現，對工作過度關注反而會常有自我失敗感，因為工作時間太長會覺得效率太差，時間、精力和興趣都會變少，以致無法專心於其他活動。
- (六) 不充足的權威：管理的原則是人們需要有適當種類與數量的權力才可以去完成他們工作的職務。假若沒有足夠的權威去完成他們被指派的工作，則他們對自己所處的情境會覺得有壓力。
- (七) 錯誤的工作設計：工作流程運作上的瑕疵會導致工作壓力。如飛機航管控制員必須同時注意半打以上的飛機在空中的動向，他們因工作壓力大，所以離職率亦高。
- (八) 工作環境不佳：照明不足、溫度、噪音管制不當、工作場所不整潔與擁擠等不佳的工作環境，都會造成員工精神上的壓力。
- (九) 工作上不良的人際關係：員工在處理有關對上級主管、同階層同事或部屬的工作關係方面深感困擾，則必構成壓力。

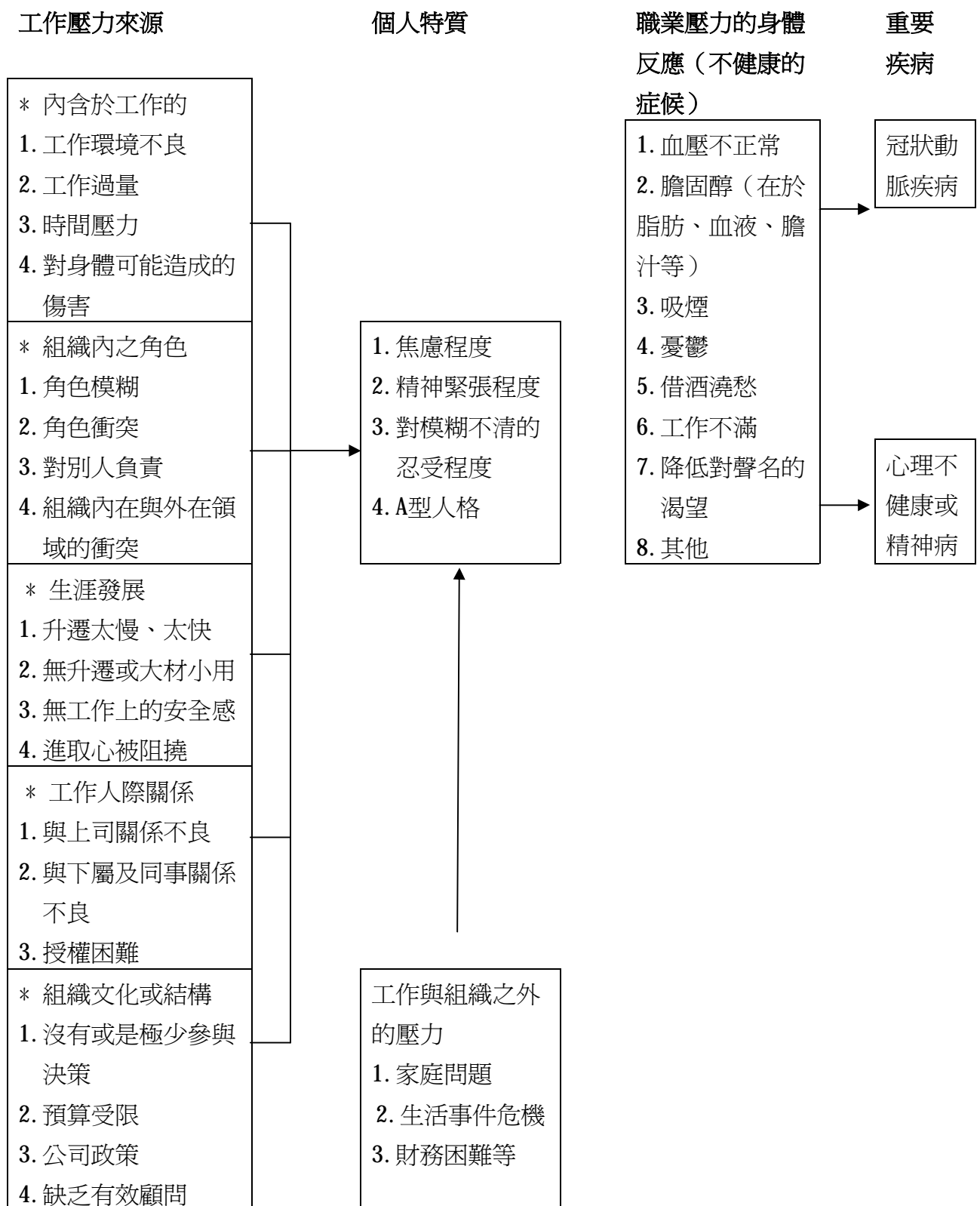


圖 2- 3 職業壓力模式

資料來源：管理心理學（266 頁），鄭芬姬、何坤龍，2005，台北：新陸。

綜合上述四種工作壓力理論的模式得知，工作壓力來源是多面向度的，造成壓力因素包括心理的、生理的、個人特質、工作情境因素等交互影響的結果。因此在面對不同的壓力時，應該採取最適當的因應策略，以減輕壓力的影響，避免造成身心的疾病與不適任工作的困境。

柒、個人背景變項與工作壓力之關係

有關工作壓力之相關研究，國內外之研究為數甚多，不勝枚舉，為應本研究需要將相關之國內外文獻依個人背景變項包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等摘述之：

一、性別與工作壓力

李瑞文（2002）男性人事人員比女性人事人員在人際關係上容易感受到工作壓力；女性人事人員則在環境因素上比男性人事人員容易感受到壓力。陳瑞惠（2002）私立高中女性教師工作壓力高於男性。歐懿慧（2005）對電視新聞主播的研究發現，性別的差異並未在工作壓力上有明顯差異性。陳勇全（2009）國民小學教師之工作壓力並不會因性別不同而有所差異。

二、年齡與工作壓力

李瑞文（2002）對國立大學校院人事人員之研究發現年齡愈輕的人事人員，對工作壓力的感受程度愈大。梁玉秋（2002）對國民中學棒球教練之研究發現，年齡較小其工作壓力顯著較大。陳瑞惠（2002）私立高中年齡越輕的教師對工作壓力的感受程度較大。陳勇全（2009）對國民小學教師之研究顯示年齡越輕者所感受到的工作壓力越大。

三、婚姻狀況與工作壓力

李靜怡（2002）對休閒從業人員之研究發現，目前未婚者之工作壓力感受均高於已婚及已有子女者。梁玉秋（2002）對國民中學棒球教練之研究發現，未婚者其工作壓力顯著較大。楊麗雪（2004）對民營報社編採人員研究發現，在婚姻狀況方面對工作壓力（工作過度負荷、技術低度使用、角色衝突、角色模糊）而言，是沒有顯著的差異性。藍豔柔（2004）醫務社工者不因婚姻狀況不同，而在工作壓力上有顯著差異。

四、教育程度與工作壓力

王秋慶（2003）地政事務所人員學歷較高者工作壓力感受較學歷低者大。藍豔柔（2004）醫務社工者不因學歷不同，而在工作壓力上有顯著差異。歐懿慧（2005）電視新聞主播不因學歷的差異而在工作壓力上有明顯差異性。陳勇全（2009）教育程度對國民小學教師之工作壓力不具顯著影響。

五、服務年資

李瑞文（2002）對國立大學校院人事人員之研究發現，年資愈少的人事人員，對工作壓力的感受程度愈大。陳瑞惠（2002）私立高中教師年資較淺者感受到較大的工作壓力。楊麗雪（2004）中國時報編採人員年資較淺者工作壓力主要來源為技術低度使用，可能因為自己的年資較低，對工作比較不能勝任。歐懿慧（2005）電視新聞主播不因服務年資的差異而在工作壓力上有明顯差異性。陳勇全（2009）對國民小學教師研究顯示年資較淺者所感受到的工作壓力越大

綜合以上文獻分析可以發現，工作壓力會因研究樣本、研究工具、研究方法及研究範圍及研究變項的不同而有所差異，且相關的背景變項目前尚未有一致的研究結果。本研究將以性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等背景項目，來探究國民中小學人事人員背景變項與工作壓力的關係。

第三節組織承諾之意涵、理論與研究

經研究指出高組織承諾的人較少出現缺席和離職的行為，組織承諾愈高的人，愈願意為公司或組織犧牲，亦即為了公司或組織的利益，願意犧牲自己的利益來完成對組織有益的工作。組織承諾會影響人們工作以外的生活，當員工對所屬組織持有高度的承諾時，通常較願意對工作投入較多的時間，而願意做許多不屬職責範圍內的額外工作（曾華源，2000：480-481），以下就組織承諾的意涵、理論與研究進行探討。

壹、組織承諾(Organizational Commitment)之定義

在組織承諾的研究文獻中，最早出現的是 1960 年 Becke 在美國社會學期刊上發表的一篇「承諾概念評述」，員工的組織承諾不僅成為關注的焦點並且成為受到組織研究學者關注的主題之一。藍采風、廖榮利（1998：168-170）定義組織承諾是一種態度，它指個人有停留在組織的極高意願，為了組織不惜犧牲自我，並對組織的規範、價值、政策絕對的相信與接受。由於各學者看法見解不一，使得組織承諾的定義百家爭鳴，茲就國內外各學者對組織承諾的不同定義，分述如下：

Alpander（1990）組織承諾是一種對組織正向態度包括：成員認同組織目標；工作會使組織成員感到快樂，認為工作是其本身的一部分；對組織有種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。

Reyes（1990）組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾

向。

Kushman (1992) 組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。

Robbins (2001) 主張組織承諾是工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標，並且希望維持組織內成員關係的程度。

陳增朋 (2001) 組織承諾是指教師認同服務單位目標與價值，願意為服務單位付出更多心力，並且渴望繼續留職的一種態度傾向。

陳瑞惠 (2002) 組織承諾是教師對學校的認同與投入的程度，包括對學校目標與價值的強烈信仰與接受，願意為學校的利益而付出更多的努力，並且明確希望能夠繼續成為學校的一分子。

王秋慶 (2003) 認為組織承諾是指組織成員因為認同組織，對組織忠誠與信仰，願意留下來付出努力，達成組織目標。

郭振生 (2003) 組織承諾是個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身分。

王淑霞 (2004) 組織承諾是組織成員對組織價值的認同、維持組織成員的身分，以及願意為組織投入高度努力，以達成組織的目標。

楊麗雪 (2004) 員工對組織的認同與投入程度，包括對組織目標與價值的強烈信仰與接受，願意為組織的利益而更努力付出，且明確希望能夠繼續成為組織的一份子。

曾怡錦 (2004) 個人對於某一特定組織的認同及投入，即是教師對其任教學校的組織目標、信念的認同，願為組織付出心力，並且繼續留任組織的態度。

陳勇全 (2009) 認為學校教師對學校組織認同與投入，接受學校組織目標與價值，希望能夠繼續成為學校組織的一份子，且願意為學校組織的利益付出更多的努力。

陳玫良 (2009) 教師認同學校所有成員共同建構的願景，基於學校責任及社會規範，將責任義務內化於個體中，並願意為學校奉獻心力，且在同一學校留任意願高。

翁招玉 (2010) 認為組織承諾是志工對其個人服務的環境或管理階層的環境有強烈的認同、歸屬與忠誠感，願意為組織投入奉獻自己的心力，並衡量功利需求與個人價值的滿足，繼續成為組織中的一份子。

綜上所述，三種要素的組合決定了一個人的組織承諾，第一，感情性要素(affective component)包含人對組織情感的連結和認同。第二，連續性要素(continuance component)，此為離開組織所必須付出的代價。第三，稱為規範性承諾(normative

component)，基於遵守價值觀和承諾，因此覺得有義務繼續留在組織內（曾華源、劉曉春譯，2000：479）。本研究將國民中小學人事人員的組織承諾定義為：在國民中小學的特定情境中，人事人員對於組織目標、價值及人事專業生涯的認同，不僅願意為組織與人事工作投入更多的心力，並希望永遠是組織的成員，將人事工作視為終身志業的一種態度或行為。

貳、組織承諾之分類

基於各家學者對組織承諾有不同的定義，許多學者嘗試以不同的觀點將組織承諾予以分類，藉以說明組織承諾的性質。研究者亦將國內外各學者對組織承諾的分類予以整理，分述如下：

一、Kanter（1968）的分類

- （一）持續性承諾(congruence commitment)：係指成員基於先前對組織的投資與犧牲，因而認為離開組織所付出的代價太高，所以產生願意持續奉獻於組織的承諾。
- （二）凝聚性承諾(cohesion commitment)：係指成員公開拋棄以往的社會關係，而依附於目前組織的社會關係，以致於提升了對組織的情感隸屬與凝聚力的承諾。
- （三）控制性承諾(control commitment)：係指組織要求成員根據組織的價值目標，重新形塑自我概念，公開否定以前的規範，因而增強了組織對成員的操控力，促使成員產生接受組織規範的承諾。

二、Staw（1977）的分類

- （一）態度性承諾(attitudinal commitment)：係指成員對於組織有隸屬感，認同組織的目標與價值，並願意為組織奉獻一己之全力，努力達成組織的使命，此為主動性的承諾。
- （二）行為性承諾(behavioral commitment)：此種承諾，並非成員對於組織的目標與價值有所認同，實際上是因為成員受制於年資、退休金、職位等因素的現實壓力，而繼續勉強留在組織中，此為被動性的承諾。

三、Stevens、Beyer 和Trice（1978）的分類

- （一）規範性承諾(normative commitment)：係指成員認同於組織，為組織盡心盡力，並非因為成員已評估他的投入可獲得多少利益，而是他抱持著自己有義務必須如此做的信念，是一種團體規範的道德性承諾。
- （二）交換性承諾(exchange commitment)：係指成員將自己的貢獻和組織給予的報酬相比較，加以估算其間的利益差距之後，對組織所產生的承諾，是一種交換利益的

功利性承諾。

四、Reichers (1985)

- (一) 附屬利益觀點承諾(side-bets commitment)：承諾是一種和成爲組織成員有關的報酬與成本的函數，當成員的服務年資增加時，此函數通常也隨著增加。
- (二) 歸因觀點承諾(attributions commitment)：承諾是個人與其行爲的連結，當個人從事有意志、明顯及不可變更的行爲後，他會歸因於自己早已對其具有承諾。
- (三) 個人及組織 目標一致性觀點 承諾 (individual/organization atgoal congruence commitment)：係指承諾發生於個人對組織認同並且致力於組織目標與價值的達成時。

五、Reyes (1990) 從社會學的角度來說明承諾的種類：

- (一) 持續的承諾：係指一個人對所屬的機構或行業持續付出心力，以成爲團體的一員並從中得到報酬。
- (二) 凝聚的承諾：係指對於職業的認同，並能與所屬的團體休戚與共。
- (三) 約束的承諾：係指爲使個人與團體的價值和規範相符，所進行對於個人人格與價值的塑造。

六、Jaros (1993) 的分類：

- (一) 工具性承諾(continuance commitment)：係指成員基於自己在組織中所投資的時間、努力、工作技能、意識型態等的成本考量，因而願意繼續停留在組織的傾向。
- (二) 情感性承諾(affective commitment)：係指成員基於忠誠、歸屬感等心理情感而依附於組織的程度。
- (三) 道德性承諾(moral commitment)：係指成員將組織的規範及價值內化，並認同於組織的權威體制。

七、Mowday、Porter 及Steers (1982) 的分類：

- (一) 認同承諾：對組織、目標的強烈信念與接受。
- (二) 努力承諾：爲組織盡心、盡力的意願。
- (三) 留職承諾：維持繼續成爲組織一份子的強烈渴望。

八、吳玲玲 (2004：128) 組織承諾是個人對組織整體的感覺與信念，分兩項不同的類型：

- (一) 情感承諾(affective commitment)員工很高興成爲組織的一份子、信任組織、對組織及組織的主張印象良好、喜愛組織、願意做任何對組織有益的事，此即員工對

組織的情感承諾。

(二) 持續承諾(continuance commitment)員工因為離開組織的成本太高而留在組織，此即員工對組織的持續承諾。

綜合以上學者專家對組織承諾之分類，本研究採用 Mowday 等人的價值承諾、努力承諾及留職承諾等方面進行探討，相對於國民中小學人事人員而言，其在工作壓力的影響下，是否會有不同的組織承諾結果呈現，乃是本研究所欲嘗試加以探究的重點。

參、組織承諾之理論模式

依不同學者觀點組織承諾之理論模式分為不同的模型，惟大部分係以前因後果為主要之研究，茲就部分學者所提之理論模式，略述如下：

一、Mowday、Porter & Sterres (1982) 組織承諾前因後果模式：

Mowday 等學者提出了影響組織承諾的四個前因變項及五個可能的結果變項。前因變項包含：個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗。結果變項包含工作績效、任職時間、怠工情形、缺席情形、人事異動率，其關係如圖 2-4 所示。

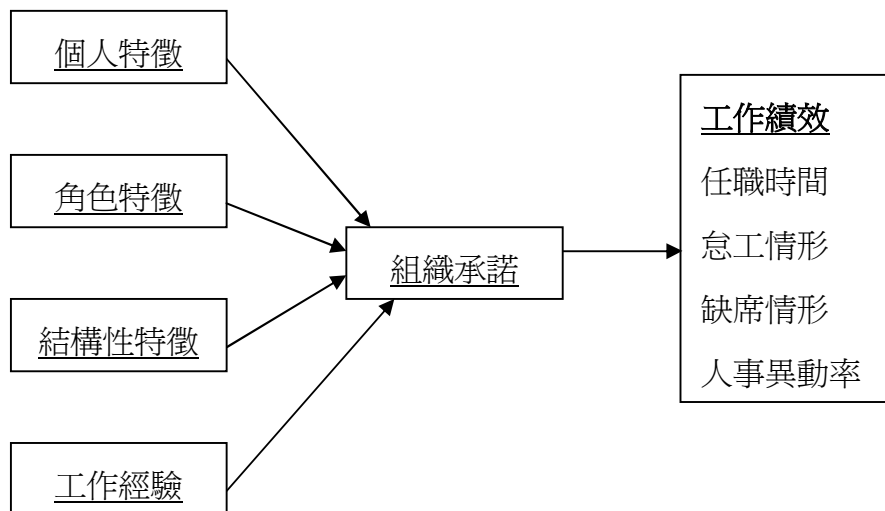


圖 2- 4Mowday、Porter & Sterres (1982) 組織承諾前因後果模式圖

資料來源：組織政治知覺對工作績效之影響－以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項，黃美玉，2004，國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，18。

二、Weiner之組織承諾「形成模式」：

Weiner (1982) 將Fishbein的行為意圖模式加以延伸，成為組織承諾形成模式。他指出影響組織承諾內化規範信念的因素有二：(一) 概化的忠誠和責任感；(二) 組織的認同。前者係指個人投入社會環境後，有義務表現忠誠及負責的程度；後者則是指將組織目標、政策或命令內化成個人信念。Weiner認為，組織可透過甄選、社會化的歷程，來影響成員的忠誠度、責任感與組織認同，進而促進組織承諾。他也曾以教師為對象，研究投入、工作滿足對組織承諾的影響，結果發現員工忠誠度、工作滿足及組織認同，對承諾具有影響性。

三、Reyes教師組織承諾模式

Reyes & Pounder (1990) 以Mowday et al. (1982) 的組織承諾前因後果模式為基礎，將教師組織承諾的因素歸納為「學校環境變項」、「教師人口變項」、「個人—組織的契合」等三大類，如圖2-5所示。

(一) 學校環境變項：

- 1、社會報酬(Social Rewards)：如與校長、同事、學生的關係。
- 2、外在獎勵(Extrinsic Rewards)：晉升機會、薪資。
- 3、組織取向(organizational Orientation)：功績導向、規範導向。

(二) 教師人口變項：

- 1、身分變項(Status Variables)：年齡、性別、年資、教育程度。
- 2、內在變項(Intrinsic Variables)：對工作任務的情感性承諾、工作意願、工作認同。
- 3、工作取向(Orientation about Work)：功績導向、規範導向。

(三) 個人與組織的契合：指個人與組織的契合程度。組織成員接受組織的信念、價值、目標，並將其內化至個人的價值系統。契合程度愈高表示受組織社會化程度愈高，也將發展成特別的信念、行為、態度，進而提昇教師的組織承諾。

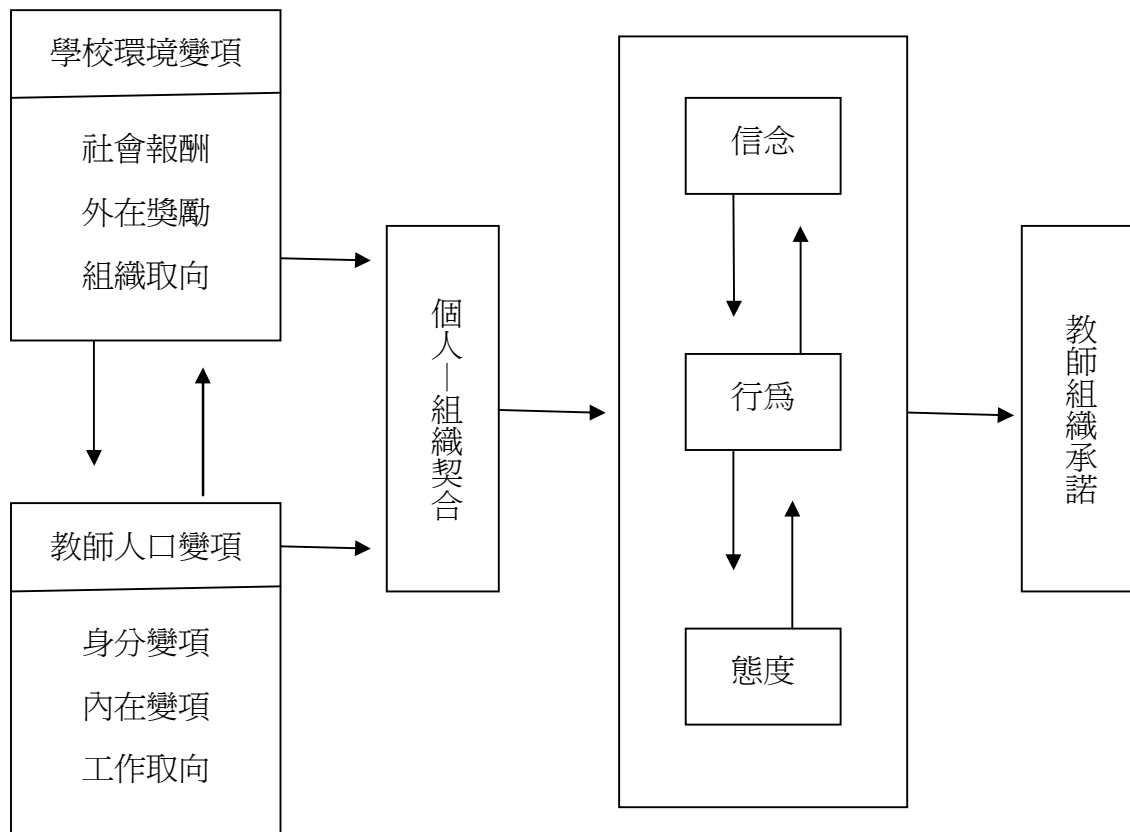


圖 2- 5Reyes 教師組織承諾模式

資料來源：國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究，張惠英，2001，屏東師範學院國民教育研究所碩士學位論文，53。

四、Mathieu 和Zajac（1990）的組織承諾前因後果及相關變項的分類模式：

組織承諾前因後果及相關變項的分類模式其理論架構如圖2-6所示。影響組織承諾的因素有三大類，分別為：

- （一）前因變項：包括個人特徵、角色狀態、工作特性、群體與領導者關係、組織特性等27項。
- （二）相關變項：包括激勵、工作滿足等14項。
- （三）後果變項：包括工作績效等8項，後果變項與前因變項相連結，並受其影響。

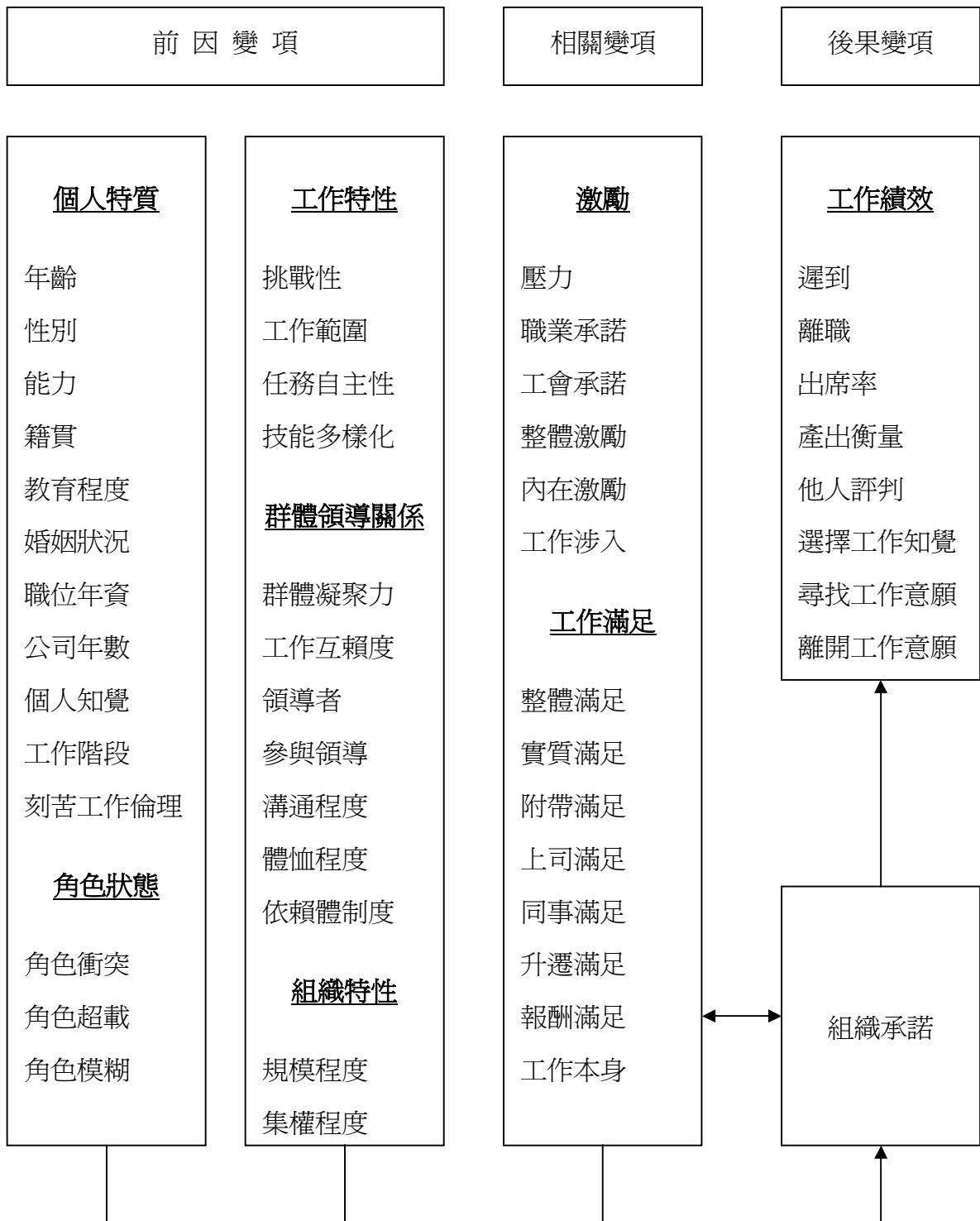


圖 2- 6 Mathieu 和 Zajac (1990) 組織承諾前因後果及相關變項分類模式

資料來源：桃園縣國民中小學人事人員角色壓力與組織承諾之研究，2005，李麗素，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士學位論文，63。

綜觀各專家學者針對組織承諾之研究發現，影響組織承諾之前因變項，不外乎為個人特質、角色狀態、工作特性、組織特性、…等，而所產生之後果變項則主要為遲到、離職、出席率、產出衡量…等。本研究以Mathieu和Zajac（1990）組織承諾前因後果及相關變項分類模式為基礎，因其前因後果變項能完整地表達出影響組織承諾的重要因素及造成相關的組織承諾結果，藉此探討國民中小學人事人員是否因性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等個人屬性而有不同程度之組織承諾，而其組織承諾是否對工作壓力、工作滿意產生相互影響，此為本研究之重點之一。

肆、個人背景變項與組織承諾之關係

與組織承諾相關的研究在國內外數量頗多，隨著研究對象不同，其研究結果亦不盡相同，本研究將相關之國內外文獻依個人背景變項包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等摘述之：

一、性別與組織承諾

楊麗雪（2004）男主播因必須養家活口，組織承諾比女主播高。葉晶雯（2004）女性研發人員因為養育子女，離職率較男性高，即組織承諾較低。歐懿慧（2005）對電視新聞主播的研究發現性別在組織承諾並未存在顯著差異。陳玫良（2008）男性教師在組織承諾上顯著高於女性教師。陳勇全（2009）性別因素並不影響國民小學教師之組織承諾。

二、年齡與組織承諾

盧心雨（2010）對體育行政人員的研究發現「51歲以上」者組織承諾較高。王秋慶（2003）不同年齡層的地政事務所人員在組織承諾上有顯著差異。楊麗雪（2004）年齡愈高的主播擁有較高的組織承諾。陳勇全（2009）對國民小學教師研究顯示年齡與組織承諾呈正相關。

三、婚姻狀況與組織承諾

王秋慶（2003）對地政事務所人員的研究發現，已婚者組織承諾顯著高於未婚者。郭文瑞（2004）對偏遠高屏地區國民小學教師研究發現，在整體組織承諾及各分層面上均達顯著差異，且已婚者高於未婚者。葉晶雯（2004）已婚研發人員較具有家庭責任的壓力，而使其離職意願較未婚者低，即組織承諾較高。陳勇全（2009）已婚教師的組織承諾顯著高於未婚教師。

四、教育程度與組織承諾

楊麗雪（2004）學歷高的中國時報編採人員較著重組織承諾。葉晶雯（2004）研發

人員教育程度較高者，組織承諾較低。歐懿慧（2005）對電視新聞主播研究發現學歷在組織承諾上沒有明顯差異。陳勇全（2009）國民小學教師之組織承諾不因教育程度不同而有顯著差異。盧心雨（2010）對體育行政人員的研究發現不同教育程度者在組織承諾上無顯著差異。

五、服務年資與組織承諾

葉晶雯（2004）服務年資越久離職意願會較低組織承諾較高。歐懿慧（2005）對電視新聞主播研究發現年資較淺者比資深者，在各項組織承諾概念下表現出較高的意願，尤其是在留職承諾方面有顯著的差異。陳勇全（2009）國民小學教師之組織承諾不因服務年資不同而有所差異。盧心雨（2010）對體育行政人員的研究發現「21年以上年資」者組織承諾較高。

第四節 工作滿意度之意涵、理論與研究

壹、工作滿意度之定義

「工作滿意」一詞肇始於學者Hoppock（1935）所提出之工作滿意（Job Satisfaction）一書後，在西方的研究就經常的被提出。工作滿意即是工作者對環境因素在心理與生理兩方面的滿足感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。洛克（1976）將工作滿意定義為：工作滿意是透過個體評估自己的工作或工作經驗所達到之愉快的狀態。藍采風、廖榮利（1998：163）認為工作滿足係指員工對他們認為很重要的工作做到何種完善程度的一種知覺。工作滿意是涵蓋層面相當廣泛且尚無定論的一種概念，茲就國內外各學者對工作滿意度的不同定義，分述如下：

Hoppock（1935）認為工作滿足是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。他又認為工作滿足是一種整體性反應(A Totality)，亦即表示一種心理狀態的單一概念。

Homans（1961）認為同工同酬的工人對工作的評價常會有不同，因為他們可能有不同的「工作價值」(Work Values)，亦即文化背景與個人期望有潛在的影響。

Vroom（1964）認為工作滿足是指一個人對於其目前工作角色的正面取向。

Porter & Lawler（1968）將滿足的程度視為一個人自特定的工作環境中感覺他「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」二者間的差距，差距愈小，滿足程度愈高，反之，滿足程度愈低。

Smith, Kendall & Hulin (1969) 即認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果，因此，某一個工作情境是否影響工作滿足，涉及許多其他因素，如工作好壞的比較，與他人的比較，個人能力以及過去的經驗等。

Dunn & Stephens (1972) 認為工作滿足應視為工人對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的二者間之差距。

Kallerberg (1977) 定義工作滿足為一個單一的概念(An Unitary Concept)，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體滿足。

Sallyn & Knight (1988) 工作滿足乃指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價的整體反應。

Cranny, Smith & Stone (1993) 工作滿意是工作者在比較實際與期望結果後，對工作所產生的情感性反應。

Steer & Black (1994) 工作滿意是令人愉快或積極的，來自於工作及工作經驗評價產生之情緒狀態。

Greenberg & Baron (1995) 工作滿意是個人對於工作之知覺、感情上及評價上的反應。

Spector (1997) 工作滿意係指個人對他的工作與工作的其他面向的感覺或情感性反應。即個人認為從工作中應得的報償與其實際報償間的差距。

Bussing etc (1999) 工作滿意乃植基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身的工作所持有的一種穩定性滿意或內在不滿意。

Robbins (2001) 工作滿意是個人對工作所持有的一種態度。個人工作滿意度高則對工作有較積極的態度；反之，工作滿意度不高則對工作有較消極的態度。

許士軍 (1990: 320) 指出一般對於工作滿意定義為「工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應」。而這感覺即是滿足大小，乃取決於本身自工作環境中所實際獲得的價值，與其預期認為應獲得之價值的差距。

楊麗雪 (2004) 工作滿意是指工作者對工作本身及其與工作有密切關聯之人、事、物，如工作本身、上司、同事、薪資、陞遷等所持有之主觀滿意程度。

林佩怡 (2005) 工作滿意是指審計人員在執行審計職權時，考慮到有關工作各個層面，所具有的一種積極情意導向的程度，是一種主觀的評價與感受。若是積極導向則工作滿意度「高」，若消極則工作滿意度「低」。

翁招玉 (2010) 工作滿足是指志工參與志願服務工作所獲得的滿足感受，是志工評

價其工作或工作經驗而產生之正向的或愉悅的情緒狀態。

一般而言，可將工作滿意度的定義歸納為三類，分別是：

- 一、綜合性定義(overall satisfaction)：此定義是工作滿意最傳統的定義，將工作滿意做一般性的解釋，認為工作滿意是一個單純的概念，並未涉及工作滿意的各層面、形成過程和原因等，其重點在於工作者對工作本身與工作環境相關因素所抱持的一種整體性、一般性的態度或看法。
- 二、期望差距定義(expectation discrepancy)：此定義認為工作滿意是視工作者預期獲得的滿足與實際獲得滿足的差距而定；差距越小，則滿意度越高，反之則越低。
- 三、參考架構定義(frame of reference)：此定義是研究者根據參考架構針對工作的特徵做出主觀解釋所得的結果，又被稱之為「構面性定義」，其重點在於探討工作者對於工作構面的情感反應。

綜上所述，本研究採用參考架構定義，將工作滿意視為工作者在工作中所感受到整體性或特殊性的主觀情感反應，這種主觀情感反應是滿意或是不滿意的，乃是取決於工作環境中，因實際工作所獲得的價值與工作者預期獲得的價值的差距所致，因此差距愈小，滿意程度愈高，反之，滿意程度愈低。

貳、影響工作滿意的因素

一、榮泰生（1998：85-86）認為影響工作滿足的因素有：

- （一）工作挑戰性：若工作只有些微的挑戰性，會顯得工作沉悶，過多的工作挑戰易造成失敗和挫折感，而適度的工作挑戰可帶給員工們快樂和滿足。
- （二）報酬的公平性：如果薪資是依工作需求、個人技術程度、行業薪資水準等訂定的，則會產生滿足感。
- （三）支援性的工作條件：研究顯示，員工會選擇不危害其安全，舒適的實體環境且氣溫、光線溫和的工作環境。
- （四）同事的支援性：研究發現，直接主管的諒解和友善，對於優異表現的讚賞、聆聽員工意見和與員工溝通等，都可以增加員工的工作滿足。

二、簡明輝（2004：548-551）認為員工是組織的主體，對工作滿意度高的員工較快樂，也與組織績效相關連。而影響員工個人工作滿意度因素包括：

- （一）環境因素：指員工的工作環境本身及一切與工作有關的外在因素。包含：1、工作特性：如自主性、工作重要性或整體性。2、組織限制：如辦公設備、同事配合、辦公環境等。3、角色變項：如角色衝突、角色混淆等。4、待遇：如福利。

(二) 個人因素：有些人不管擔任什麼工作都覺得興趣盎然，對工作的滿意度都很高。亦有些人，不論在哪個組織工作或擔任何種職務，對工作都感到不滿意。研究發現內控特質高的人有較高的信心和能力完成工作，因此工作表現較佳，通常會有較高的工作滿足感。

三、藍采風、廖榮利（1998：163-164）研究指出工作滿足與下列幾個因素有關：

(一) 組織因素(Organizational Factors)：1、工作本身，工作給予個人的任務、學習機會、接受責任的機會。2、酬勞，由工作所得到的金錢報酬數額及組織內別人所得到的報酬相較結果。3、升遷機會，在組織內陞遷的機會。4、政策與程序，約束員工的各種政策與執行任務的程序。5、工作環境，包括辦公室大小、地點、設備等。

(二) 團體因素(Group Factors)：1、督導，主管能提供技術協助及行為的支持。2、同事，同事們精通及熟諳技術與社會支持程度。

(三) 個人因素(Personal Factors)：1、需求，個人需求的種類與程度。2、熱望，個人嚮往及渴望的事。3、實質福利，指實質的福利而非情緒上、口頭上的慰藉。

四、許士軍（1990：322-324）指出工作滿足涉及變項眾多與關係複雜，而學者(Seashore and Tabor, 1975)以工作滿足為中心，分為前因變項及後果變項，如圖 2-7：

(一) 前因變項歸為兩大類：

- 1、環境變項，如：(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，如組織氣候等；(4)工作與工作環境，如工作特徵等。
- 2、個人屬性，如：(1)人口統計特徵，如性別、年齡等；(2)穩定性人格特質，如需求、價值等；(3)能力，如運動技巧、智力等；(4)情境性人格，如偏好、動機等；(5)知覺、認知及期望等；(6)暫時性人格，如厭煩、憤怒等。

(二) 後果變項分為三大類

- 1、個人反應變項，如退卻、攻擊、工作績效、疾病、知覺歪曲等。
- 2、組織反應變項，如生產力、品質、流動率、曠職、怠工等。
- 3、社會反應變項，如國民總生產、適應力、生活品質、政治穩定性。

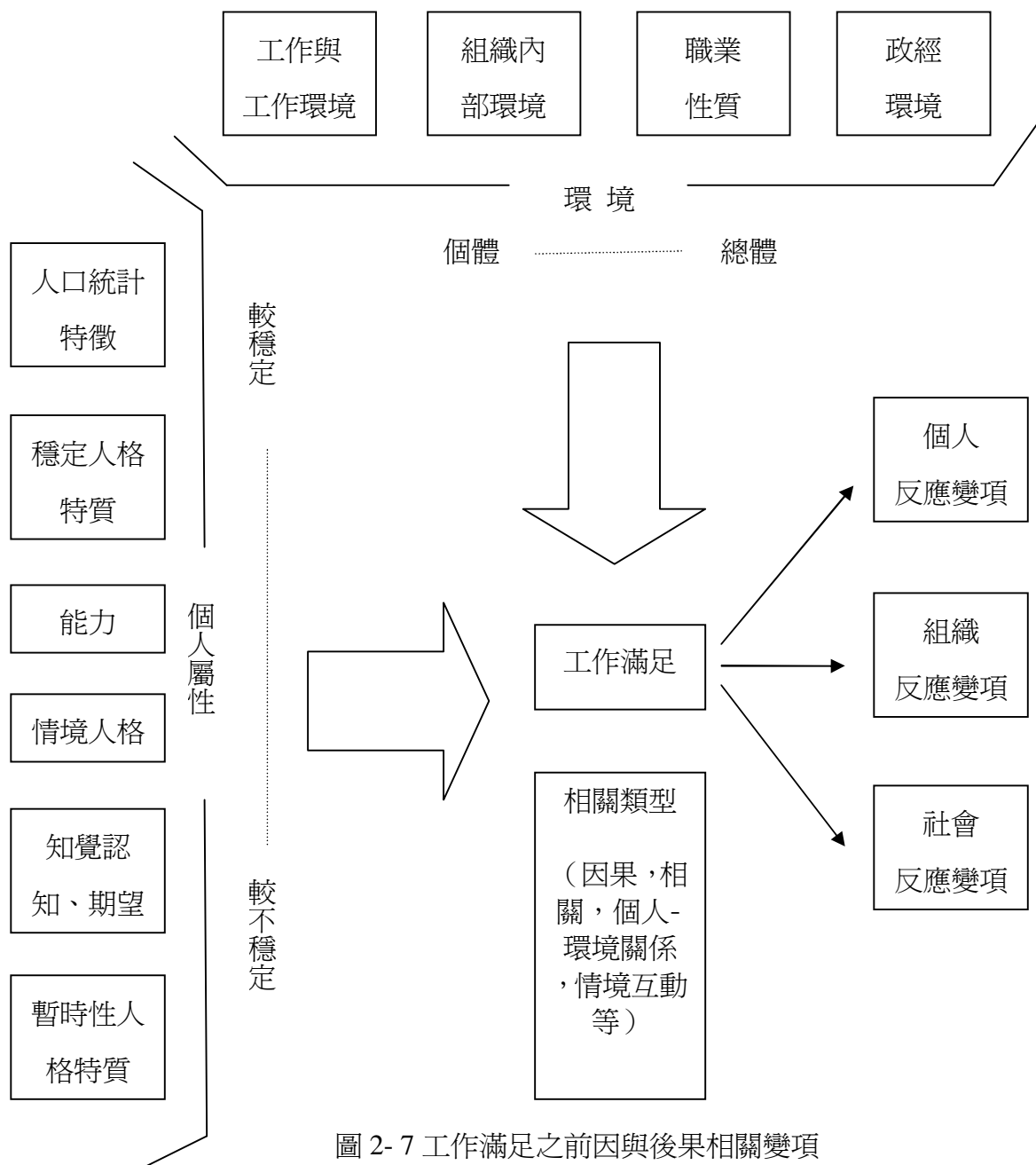


圖 2-7 工作滿足之前因與後果相關變項

資料來源：管理學（323 頁），許士軍，2004，台北：東華。

五、吳玲玲譯（2004：106-110）有四項因素會影響個人所感受到工作滿意的程度，如圖 2-8 所示：

- （一）人格（personality）個人長期感覺、思考、行為的方式，也是決定員工如何思考、感覺工作或工作滿意的第一要素。明尼蘇達大學的理查·艾維（Richard Arvey）等人研究結果顯示員工的人格決定部分的工作滿意度，是組織無法在短時間內改變的。

- (二) 價值觀 (values)：價值觀反映出員工的工作理念，包括一個人的工作應該如何表現，以及應該達到什麼樣的工作成果。內在價值觀者重視和工作本身的性質；外在價值觀者重視工作成果。
- (三) 工作情況 (work situation)：工作滿意最重要的因素可能是工作情況本身，即所執行的任務、工作時所接觸到的人、組織對待員工的方式以及工作環境。凡與工作及受僱組織的所有方面都是工作情況的一部分。
- (四) 社會影響 (social influence)：個人或群體對一個人態度與行為的影響力。舉凡來自同事(co-workers)、所屬群體(groups)、員工成長的文化背景 (culture) 及生活上所有的細節，都可能影響員工的工作滿意。

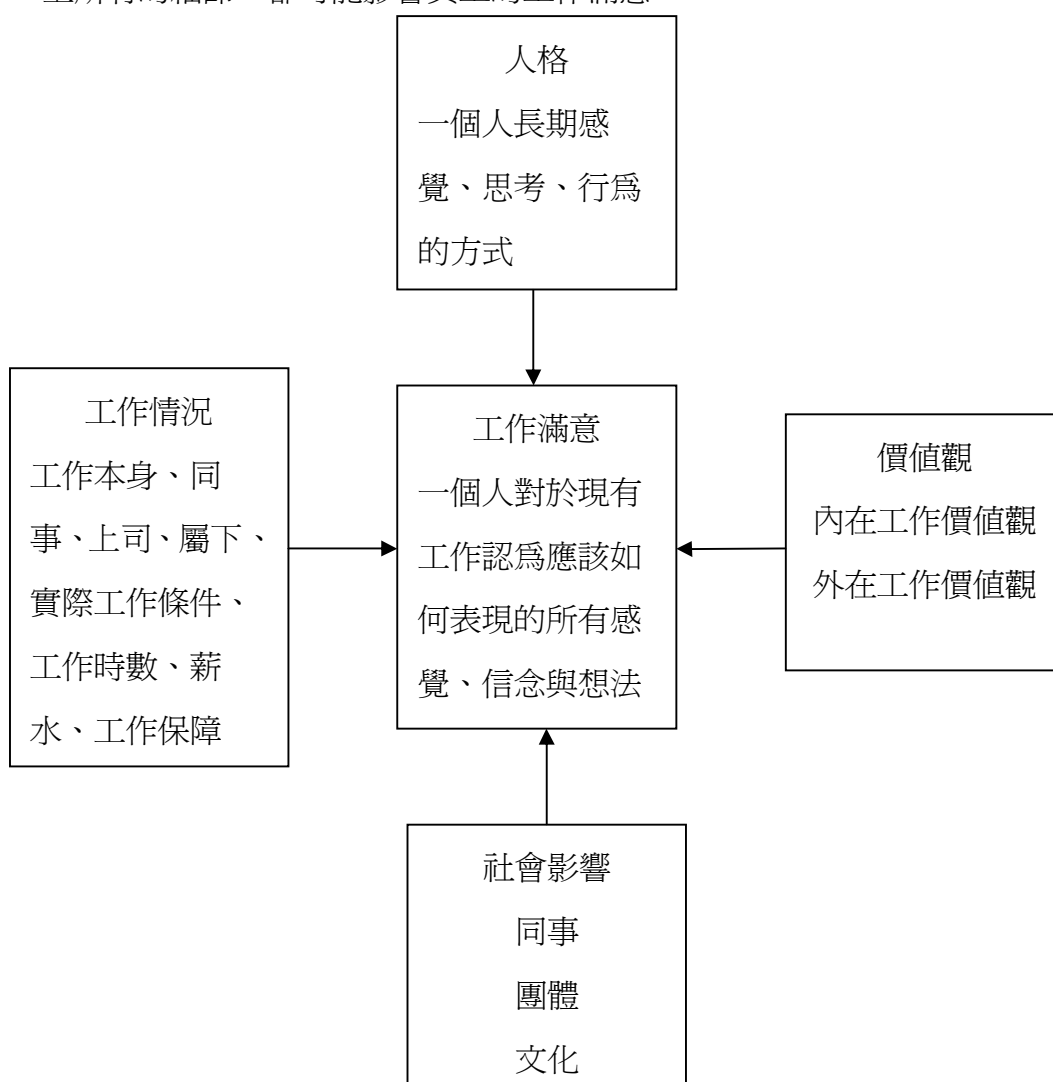


圖 2- 8 工作滿意度的決定因素

資料來源：組織行為 (106頁)，吳玲玲譯，2004，台北：智勝。

六、曾華源、劉曉春譯（2000：476-477）相關研究指出，主要有二個因素影響人們的工作滿意度：

- （一）組織因素：與公司操作和工作環境相關的因素，最重要的是公司的獎懲制度，當員工相信公司獎賞制度公平時，工作滿意度會提高。另一項是員工所接受的工作督導品質，就是員工對老闆的信任程度和尊重員工的程度。第三個是員工參與和自己有關的公司決策程度，參與程度愈高，工作滿意度相對愈高。最後是工作的本質，從事重複且無聊工作的員工較從事工作變化性高的員工，其工作滿意度相對為低。
- （二）個人因素：指與員工個人特質有關的因素，研究發現 A 型人格較易怨，比 B 型人格特質的工作滿意度高。職位高、資歷深者比職位低、資歷淺者工作滿意度高。至於工作與個人興趣一致時，工作滿意度也會較高。最後，個人生活滿意度高者工作滿意度也會較高。

由上述可知，影響工作滿意的因素可從工作者本身及工作相關因素兩方面來看，工作者本身的影響因素包括個人特質、工作動機、人際關係、工作經驗等等，工作相關因素則有工作特性、工作環境、組織文化、職業性質、薪資福利等等，這些因素都可能影響到工作者的工作滿意，且影響工作滿意的相關因素也可能造成工作壓力。Donovan（1978）進一步指出工作上的壓力也會造成工作者不滿意的態度，對工作形成負向情感。

本研究將綜合前述之理論與影響工作滿意之因素的探討，歸納影響人事人員工作滿意相關因素為工作本身、人際關係、工作環境、薪資福利等四方面作為人事人員工作滿意的研究架構。

參、工作滿足的後果

一、藍采風、廖榮利（1993：164-168）對工作滿足的後果分三個主題探討：

- （一）工作滿足與生產率(Productivity)：一般人的想法是工作滿足的員工有較高的參與感，所以生產率也較高。但實證研究結果指出，工作滿足度與生產率僅有非常微弱的正相關性。人們容易高估工作滿足度的正面效果，而忽視非正式工作規範、工作間的相賴性及以機器為主導的工作等變數，這些因素可能限制個人生產率。
- （二）工作滿足與轉業(Turnover)：組織找尋適當的人選，時間、人力、物力都是費用，而組織給員工的訓練及其他福利是種投資，員工的轉業對組織而言可能是很昂貴的額外負擔。工作滿足度與轉業屬中度的相關，即滿足度較低的員工較易辭職。
- （三）工作滿足與缺席(Absenteeism)：缺席給組織引起額外費用包括：病假給付、無生

產、長期過剩員工及防缺席時找不到臨時工等。研究證實工作滿足度與缺席率成中度的正相關。

二、吳玲玲譯（2004：121-127）認為一個員工對於工作是否滿意，不僅對員工個人有重大的影響，也對同事、群體、團隊、組織全體有深遠的影響，工作滿意度可能形成的結果有：

- （一）工作績效(Job Performance)：諸多研究顯示工作滿意和工作績效的關係不大，確切的說是非常微弱的正相關。另研究發現，當員工可以自由地改變己身的行為，或是當員工的態度和討論中的行為相關時，工作態度（如工作滿意度）才會影響到工作行為。組織會設定希望員工遵循的規則及程序，且為確定員工奉行，組織會獎勵表現令人滿意的員工，懲罰或解僱表現令人不滿意的員工。而這些規則、程序、獎勵、懲罰，就是驅使員工表現令人滿意水準的外在壓力。
- （二）曠職(Absenteeism)：對組織而言，員工的曠職是非常昂貴的，據估計美國每天大約有 100 萬員工曠職，平均 1 年曠職成本約為 400 億美元。工作滿意與曠職率是微弱的負相關，亦即對工作較滿意的員工比較不可能曠職。曠職雖是組織永遠無法消弭的行為，卻是組織可控制並管理的。
- （三）離職(Turnover)：指員工從勞僱組織中永久離開，其與工作滿意間是微弱的負相關，亦即高度的工作滿意導致低度的離職。經理人通常也認為離職是一項代價很高的行為，必須儘量控制到最低。儘管離職的成本高昂，卻也為組織帶來相當的利益，如：表現差勁的員工離職而表現良好的員工續留；組織所招募來取代離職員工的新進員工提出新創意、新方法；員工離職減少組織大量裁員或企業瘦身（downsize）的需求；組織高層離職，則為低階的員工創造了升遷的機會。
- （四）組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)：組織沒有要，求反而是影響組織生存與效能的必要行為，例如：同事間的互助行為、維持組織避免不幸意外（如失竊、火災）、提出建設性的建議、發揮員工的能力與技術、向大型社區表達善意等。印第安那大學的丹尼斯·沃根(Dennis Organ)提出滿意的員工較可能執行組織的公民行為，因為他們尋找機會報答或回饋對他們友善的組織。
- （五）員工福祉(Worker Well-Being)：員工的快樂、健康、財富，被認為可能是工作滿意的最終成果。員工若對工作不滿意，而這工作又是員工工作生涯中的主要部分，如此一來，當然會嚴重影響員工的福祉，研究專家也一致認為，工作滿意能夠提升生活的整體福祉。

肆、工作滿意之理論

研究工作滿意的學者，由於研究的層面、方法與強調的論點不同，且對於工作滿意的觀點有各自不同的解釋，因此所建立的理論亦有所差異，以下僅就與本研究方向有關工作滿意的主要理論，茲依序詳述如下：

一、需求層次理論(Need Hierarchy Theory)：

馬斯洛(Maslow,1954)假設人類的行為是因需求所引起，這些需求是有層次、有順序的（如圖2-9所示）。越低層次的需求，就是最基本的需求，當低層次的需求被滿足後，更高一層的需求才會影響個體的行為，而滿足高層次需求比滿足低層次需求的途徑要多。對多數人而言需求是很複雜的，需求並不是不會同時發生，因為每個人都會同時產生生理及心理需要，而人們的基本需要層級並非是低層次達到百分之百的滿足後，才會產生較高層次的需要，具體而言，當一種需求得到相當的滿足後，此項需求對該人而言就不再具有強烈的激勵作用；易言之，需求的滿足程度與該需求成為激勵因素的強度恰好成反比（張潤書，1993:78-80）。需求層次分述如下：

- （一）生理需求(Physiological needs)：維持生存的基本需求，如食物、水、空氣等。
- （二）安全需求(Safety needs)：免於恐懼及受到威脅的需求，如個人需求保障、免於別人侵犯的威脅。
- （三）社會需求(Social needs)：人際友誼中有給予和接受的需求，如情感、友誼、愛。
- （四）尊重需求(Esteem needs)：包括別人對自己的尊重、個人對自己的尊重。
- （五）自我實現需求(Self-actualization needs)：經由了解自己、接受自己、進而發揮自己的才能。

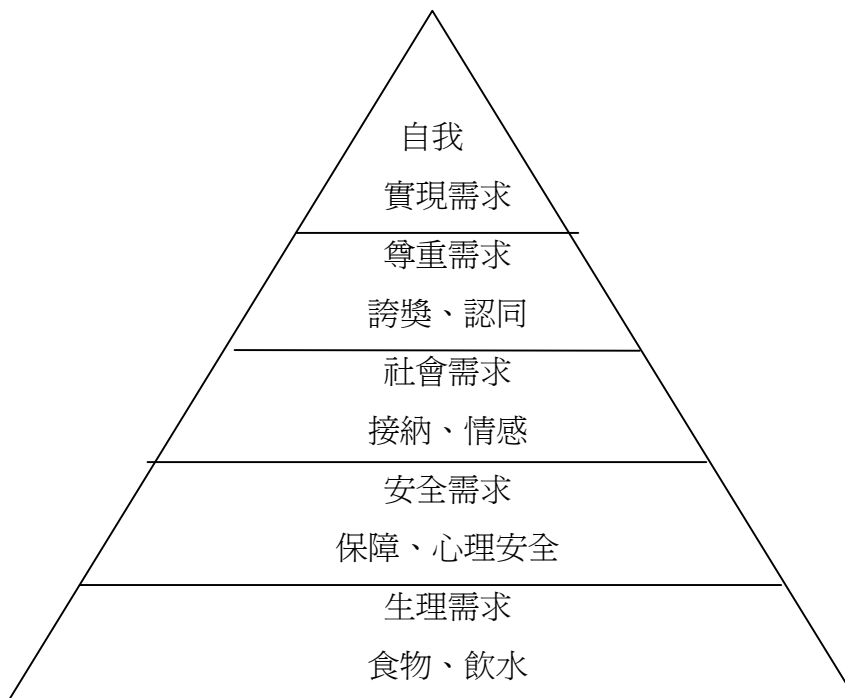


圖 2- 9Maslow 的需求層次

資料來源：組織和心理契約（124頁），王新超譯，2002，台北：五南。

二、生存、關係、成長理論(Existence,Relatedness,and Growth Theory，ERG 理論)ERG

理論是由阿德佛(Alderfer)所倡導，說明如下：

- (一) 生存需求(Existence needs)：即指所有維持生活上的生理與物質的條件以及工作的物理條件。
- (二) 關係需求(Relatedness needs)：指與家人、朋友、同事等個人工作環境中的社會關係與人際互動關係。
- (三) 成長需求(Growth needs)：包括個人努力追求成長、發揮創造力或潛能以實現理想和抱負。

ERG理論以三個假設為依據：1.每一層次的需求愈不滿足，則慾望愈大。2.層次愈低的需求愈滿足，則對較高層次需求的慾望愈大。3.較高層次的的需求愈不滿足，則對較低層次的需求愈產生期望。Alderfer 認為需求的滿足不一定按順序由低而高漸升，個人可能同時追求不同層次的的需求，各種需求也可能同時存在，且都有激勵作用。

三、二元因子理論 (Two-factor theory)：

Herzberg (1959) 以匹茲堡地區十一個會計師和工程師為樣本，請每位受試者描述

什麼樣的因素使他們對工作覺得滿意與不滿意，結果指出影響工作滿意的因素有兩項：

- (一) 激勵因素：指能有效的激發人員的工作意願，產生自動自發的工作精神，包括成就、賞識、工作本身、責任、升遷與發展等能提高個人士氣與生產力的種種因素，又稱為「滿意因素」。
- (二) 保健因素：指能消極避免個人產生不滿意態度，無法達到積極的激勵作用，或使個人在工作水準上有進一步的提昇，包括機關組織的政策與管理、上司的監督、人際關係、報酬待遇、工作環境與條件，又稱為「不滿因素」(張潤書, 1993:82-83)。

四、公平理論(Equity theory)：

公平理論又稱社會比較理論(Social comparison theory)，是亞當斯(Adams)在1963年所提出，認為員工工作滿意度及工作績效的好壞，受到工作報酬比率之公平性的影響，個人對工作的付出與所得之比率(報酬比率)與他人的報酬比率相比較，確定自己是否受到公平的待遇。如果員工感到不公平，則不僅會調整其投入與成果的比例，也會因而感到不滿意。當員工感受到不公平待遇時，會有下列反應(陳德禹，2004：166)：

- (一) 扭曲自己或別人之投入或結果。
- (二) 採取某種行為方式使別人改變其投入或結果。
- (三) 採取某種行為方式以改變自己的投入或結果。
- (四) 選擇另一組不同的「參照標的」。
- (五) 辭職並另謀他就。

伍、個人背景變項與工作滿意度之關係

國內有關工作滿意的研究相當多，其中個人背景變項包含了性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與服務年資等，且各個研究結果不一，茲將工作滿意與個人背景變項之研究摘述之：

一、性別與工作滿意度

黃貴祥(2001)對技術學院教師研究發現，性別在整體工作滿意上並無差異存在。吳淑琪(2001)男性總務主任工作滿意高於女性總務主任。蘇維新(2003)工作滿意不受性別影響。葉晶雯(2004)女性研發人員對生涯發展方案的滿意程度，顯著高於男性研發人員。盧心雨(2010)男性體育行政人員的工作滿意高於女性。

二、年齡與工作滿意度

辛俊德(2002)對國民小學教師研究發現，年齡越大者其工作滿意越高。王秋慶(2005)不同年齡的地政人員對於工作滿意度無顯著差異。林佩怡(2005)審計人員年

齡層大者多已擔任主管，因而工作滿意度較高。盧心雨（2010）對體育行政人員的研究發現「51歲以上」者工作滿意較高。

三、婚姻狀況與工作滿意度

黃婉菁（2002）已婚的社工人員工作滿足高於未婚者。王秋慶（2005）對地政人員研究發現，不同婚姻狀況對工作滿意度無顯著差異。林佩怡（2005）對審計人員研究發現，婚姻狀況在工作滿意度上無顯著差異。翁招玉（2010）不同婚姻狀況的成人教育志工在工作滿足上有顯著差異。

四、教育程度與工作滿意度

陳聖芳（2000）研究所畢業之教師工作滿意較高。黃貴祥（2001）不同學歷的技術學院教師在工作滿意整體上沒有顯著差異存在。辛俊德（2002）對國民小學教師研究發現，學歷為研究所或師專之教師滿意較高。蘇維新（2003）不同學歷與教師工作滿意並無顯著差異。楊麗雪（2004）高學歷的主播者可能認為目前的工作是安定有保障的，能發揮自己的理想並受到他人的尊重，因而在工作本身之構面感到較滿足。

五、服務年資與工作滿意度

吳淑琪（2001）不同年資的總務主任其工作滿意並無不同。辛俊德（2002）服務年資26年以上之教師其工作滿意最高。蘇維新（2003）教師年資越久其工作滿意越高。楊麗雪（2004）年資較淺的中國時報編採人員，希望能施展自己的抱負，也深信只要具有能力，就會有陞遷的機會，因此較服務年資高者的工作滿意度為高。

綜合上述可歸納為個人背景變項中之各個構面並不一定影響工作滿意，可能是研究對象不同所致，另在服務年資與工作滿意方面，大多數的研究指出服務年資越久，其工作滿意越高。本研究將以性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等個人背景變項，來探究國民中小學人事人員背景變項與工作滿意之關係。

第五節 工作壓力、組織承諾與工作滿意度間之研究

本研究主要在探討不同個人背景因素的彰化縣國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾及工作滿意度是否有差異，並探討三個變項相互之間的關係，國內學者對於工作壓力、組織承諾與工作滿意之研究，在每個面向及各行各業，已有諸多的研究報告，惟研究大部分僅針對三者之中的單一或二個變項，與研究主題進行其關聯性的探討解析，而對於三者皆含括的研究甚為稀少，這也是本研究亟欲探究的課題。茲引用探討有關工作

壓力、組織承諾及工作滿意之間關聯性的研究彙整如下：

Sigler & Wilson (1988) 以900位高中學生、80位教師及主管、32位警察為研究對象發現，工作壓力的來源為影響工作滿足程度的唯一變項。

Jamal (1990) 曾以加拿大一大型醫院215名全職護士為對象，其研究發現工作壓力與工作滿意呈現負相關。

Tombaugh & White (1991) 對美國西南方石化工廠於組織精簡後的236位留任員工工作研究調查發現，組織精簡後被留任的員工會因為部分同事的離職及必須承擔新的工作而增加工作壓力，這種壓力如果調應不良會對工作產生不滿。

Borg & Riding (1993) 曾以81位國小與23位國中行政人員為對象，發現學校行政人員的工作壓力與工作滿意會呈現顯著的負相關。由上述討論可知：工作壓力為影響工作滿意的一重要因素，工作壓力愈大則其所感受到的工作滿意往往也愈低。

Clive & Richard (1996) 針對英國公家部門與私人部門之研究結果指出，工作滿足與組織承諾有很強的相關性。

Hopkins (1997) 綜合有關工作壓力的研究文獻，發現工作過度負荷至少會產生各項生理與心理的反應包括：對工作不滿意、工作緊張、受到威脅、不安、心跳加快、肌肉緊繃。綜合上述各研究結果得知，工作壓力愈大，則工作滿意度會越低。

黃婉菁 (2002) 以台灣嘉南地區之縣市政府暨公、私立社會福利機構中之社會工作實務者為研究對象，結果顯示工作生活品質與工作壓力呈現負相關，而專業生涯承諾則呈現正相關，即社工員之工作生活品質的滿意度的提升，能降低工作壓力感受，並提升專業生涯承諾。

陳瑞惠 (2002) 以中部四縣市（台中市、台中縣、彰化縣及雲林縣）私立高中教師為研究對象，結果發現工作壓力與組織承諾呈顯著負相關，亦即私立高中教師工作壓力愈大，其組織承諾愈低。

賴奕彤 (2003) 對台灣地區縣市督學之研究，發現工作壓力感受越高者其工作滿意度越低，工作壓力與工作滿意度達顯著負相關。

曾怡錦 (2003) 以「台南市五所高級職業學校」為研究實例，探討教師工作壓力、組織承諾與學校效能之關係，發現教師工作壓力與組織承諾有顯著負相關，組織承諾與學校效能之間呈顯著正相關，工作壓力與學校效能之間呈顯著負相關。

郭文瑞 (2004) 以偏遠高屏地區國民小學教師為研究對象，發現教師因工作壓力大影響其身心健康，容易興起轉換環境的念頭，其工作壓力中的工作負荷與組織承諾各構

面呈負相關。

楊麗雪（2004）以中國時報編採人員為研究對象，發現工作壓力與組織承諾無關，工作滿足影響組織承諾且與其呈正相關

歐懿慧（2005）研究電視新聞主播之工作滿足、工作壓力與組織承諾之關係，發現工作滿足愈高的主播，組織承諾也愈高；工作壓力愈低的主播，組織承諾愈高。

郭素卿（2006）以行政院所屬中央行政機關人事人員1,669人為研究對象，發現角色壓力愈大，則工作滿足愈低，對人事機構及對服務機關組織承諾亦愈低；工作滿足愈高，則對人事機構及對服務機關組織承諾愈高，而且工作滿足對角色壓力與組織承諾具有中介效果。

葉健宗（2006）研究志願役軍人的「工作壓力」與「工作滿足」之關係，以及「組織承諾」的干擾影響，發現志願役軍人整體面對工作壓力與感受工作滿足之情形，與一般民間企業員工一樣，即工作壓力愈大，則工作滿意愈低。

朱永泰（2007）以政府審計人員為研究對象，發現政府審計人員在工作壓力與組織承諾有顯著負相關，即工作壓力愈高者其組織承諾感愈低；在工作壓力與工作滿意有顯著負相關，即工作壓力愈高者其工作滿意感愈低；在組織承諾與工作滿意有顯著正相關，即組織承諾愈高者其工作滿意感也愈高。

陳勇全（2008）以高雄縣國民小學教師504人為研究對象，發現工作壓力與組織承諾具顯著相關，工作壓力與組織氣氛對組織承諾的變異具顯著解釋力，工作壓力透過組織氣氛對組織承諾具有顯著的影響。

溫雪蓉（2008）以半導體業員工為研究對象，結果顯示工作壓力對工作滿意度及組織承諾皆具有負相關；而工作滿意度對組織承諾則具有正相關；另工作壓力亦會透過工作滿意度影響組織承諾。

翁招玉（2010）以台灣地區目前在樂齡學習資源中心及社區大學服務的志工為調查對象，結果顯示成人教育志工在整體「社會認同」及「自我肯定」、「工作滿足」、「樂趣生活」、「伙伴互助」、「機構福利」各層面認知愈充分，其在整體「組織承諾」及「繼續服務」、「服從規範」、「情感付出」的認知程度相對愈高，顯示成人教育志工工作滿足與組織承諾呈現顯著正相關。

綜合上述工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關研究可知，組織內員工工作壓力往往會影響組織承諾之大小及工作滿意度之高低，而組織承諾與工作滿意度亦成正相關。個人所面臨之工作壓力與對單位之組織承諾、工作滿意度亦常因個人之基本屬性不

同而有所異。因此有效降低組織內員工工作壓力，將有助於提昇員工對組織的承諾，提高對工作的滿意度，進而達成組織之目標。

第三章 研究方法

本研究依研究動機、研究目的而搜集相關文獻加以分析探討，在對於工作壓力、組織承諾及工作滿意有了概括的概念後，本章將依研究目的，擬訂研究架構、研究假設、研究設計、研究工具及資料處理、分析方法等，茲就各節分述如下：

第一節 研究架構與研究假設

壹、研究 架構

本研究主要目的在探討不同個人背景因素的彰化縣國民中小學人事人員之工作壓力、組織承諾及工作滿意是否有差異性，並探討工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關性。因此以人事人員之個人背景為自變項，包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等五個項目；以人事人員之工作壓力、組織承諾及工作滿意度為依變項。工作壓力包含工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力四個變數；組織承諾包含價值承諾、努力承諾、留職承諾三個變數；工作滿意則包含對工作本身、人際關係、工作環境、薪資福利四個變數，研擬出本研究架構如圖 3-1。

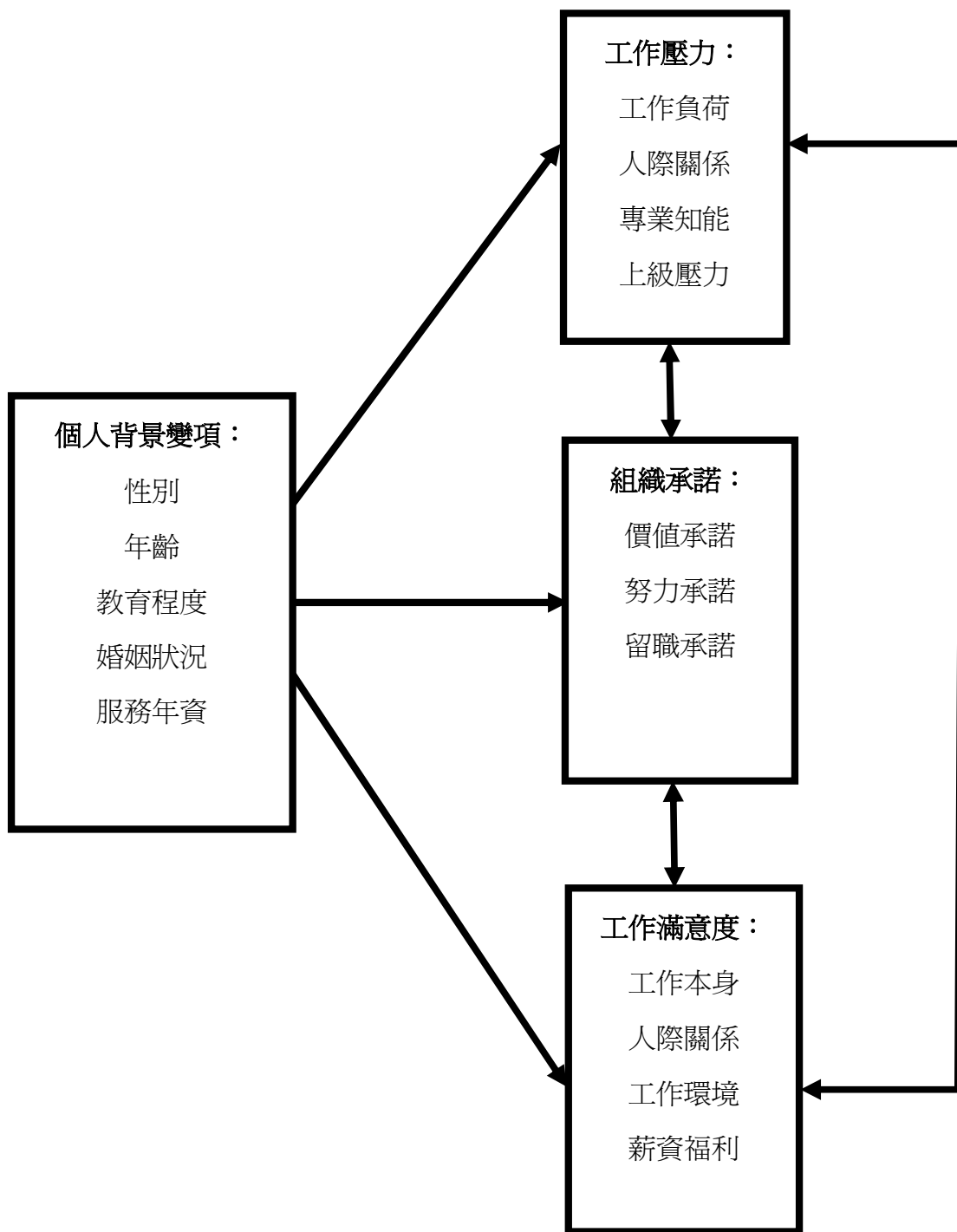


圖 3-1 研究架構圖

貳、研究 假設

根據本研究目的與研究問題，提出研究假設如下：

假設一：不同個人背景變項的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設1-1：不同性別的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設1-2：不同年齡的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設1-3：不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設1-4：不同教育程度的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設1-5：不同服務年資的國民中小學人事人員對工作壓力無顯著差異。

假設二：不同個人背景變項的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設2-1：不同性別的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設2-2：不同年齡的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設2-3：不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設2-4：不同教育程度的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設2-5：不同服務年資的國民中小學人事人員對組織承諾無顯著差異。

假設三：不同個人背景變項的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設3-1：不同性別的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設3-2：不同年齡的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設3-3：不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設3-4：不同教育程度的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設3-5：不同服務年資的國民中小學人事人員對工作滿意度無顯著差異。

假設四：國民中小學人事人員的工作壓力與組織承諾有顯著負相關。

假設五：國民中小學人事人員的工作滿意與組織承諾有顯著正相關。

假設六：國民中小學人事人員的工作壓力與工作滿意有顯著負相關。

第二節 研究設計

壹、研究操作型定義

本研究共有四個主要變項，分別為自變項「個人背景」以及依變項「工作壓力」、「組織承諾」、「工作滿意度」，茲分別說明各變項之操作定義如下：

一、工作壓力：係指國民中小學人事人員在從事人事業務時，對周遭工作情境因素，感

受到有威脅及壓迫感，內心隨之產生消極、無助等負面情感的狀態，分為下列四個層面：

- (一) 工作負荷：指工作內容的特性所帶來的壓力，如時間的限制、行政責任上、業務推展、角色扮演、突發狀況的處理等。
- (二) 人際關係：指人事人員在工作推展上與校長、主任、組長及同仁之間的合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷。
- (三) 專業知識：指人事專業法令、專業知識、人事業務自主權、決定權，所造成及感受到的壓力負荷。
- (四) 上級的壓力：為達成上級的規定或要求等因素所造成的壓力，例如上級的督導考核、行政規定、交辦事項等

二、組織承諾：指在國民中小學的特定情境中，人事人員對於組織目標、價值及人事專業生涯的認同，不僅願意為組織與人事工作投入更多的心力，並希望永遠是組織的成員，將人事工作視為終身志業的一種態度或行為，分為下列三個層面：

- (一) 價值承諾：對組織目標與價值的強烈信念與接受。
- (二) 努力承諾：願意為達成組織目標努力的付出。
- (三) 留職承諾：對繼續成為組織中的一份子的強烈渴望。

三、工作滿意度：將工作滿意視為工作者在工作中所感受到整體性或特殊性的主觀情感反應，這種主觀情感反應是滿意或是不滿意的，乃是取決於工作環境中，因實際工作所獲得的價值與工作者預期獲得的價值的差距所致，因此差距愈小，滿意程度愈高，反之，滿意程度愈低。分為下列四個層面：

- (一) 工作本身：指對擔任目前工作的意願、工作負擔及工作內容是否能發揮所長、是否有成就感、是否符合個人興趣與對工作的熱忱等方面知覺的滿意程度。
- (二) 人際關係：指與教師、同事之間的人際關係的互動與聯繫方面滿意的程度，包括同事間的協調、合作、溝通等。
- (三) 工作環境：指對於目前所處的工作場所在軟、硬體各方面設施上的滿意程度，包括工作環境的空間、學校的組織氣氛及校長的支持程度等。
- (四) 薪資福利：指人事人員對於從事這份工作所獲得的物質報酬方面的滿意程度，包含薪資待遇、各項津貼與優惠福利、退撫制度、生活保障與安全感等。

四、個人背景變項：係分別由性別、年齡、婚姻狀況、教育程度及服務年資等五項所構成：

- (一) 性別：分男性、女性、其他。
- (二) 年齡：包含 30 歲以下、31 至 40 歲、41 至 50 歲、51 歲以上等 4 個選項。
- (三) 婚姻狀況：包含已婚、未婚、其他。
- (四) 教育程度：包含碩士（含）以上、大學（含二技、四技）、專科（含二專、五專）、高中（職）等 4 個選項。
- (五) 服務年資：包含 5 年以下、6 至 10 年、11 至 15 年、16 至 20 年、21 年以上等選項。

貳、量表來源及衡量方式

一、工作壓力量表

本研究根據Caplan, Cobb, French, VanHarrison & Pinneau (1975) 所發展出來的工作壓力量表 (JSQ) 編制工作壓力量表，係因它最常被用來與工作壓力做關聯研究之量表，本研究配合實際需要挑選出相關量表問項，並參考國內多位研究者所編製的工作壓力問卷如：丁鳳碧 (1990)、王國揚 (2002)、賴奕彪 (2003)、朱永泰 (2007) 等人的觀點，發展成研究者自編量表。

工作壓力量表採用Likert 五點計分法，受試者就「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個選項中選擇一項，分別給予5、4、3、2、1分，得分愈高，表示受試者的工作壓力愈大。

二、組織承諾量表

本研究採用Mowday、Steers與Porter (1974) 根據組織承諾規範性的觀點研究出之組織承諾量表(Organization Commitment Questionnaire, OCQ)，分別以測量組織承諾的認同、投入及忠誠三個成分。之後，此量表獲得組織承諾研究者的廣泛接納和採用。Porter 等人 (1974) 運用個人目標與組織目標一致性的觀點發展組織承諾問卷，包含價值承諾、努力承諾及留職承諾等三個層面，用以衡量組織成員對組織價值的接受程度，達成組織目標的意願及對組織的忠誠。本研究亦參考國內多位研究者所編製的組織承諾問卷如：王秋慶 (2003)、李麗素 (2005)、朱永泰 (2007) 等人觀點，發展成研究者自編量表。

組織承諾量表採用Likert 五點計分法，受試者就「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個選項中選擇一項，分別給予5、4、3、2、1分，得分愈高，表示受試者的組織承諾愈高。

三、工作滿意度量表

本研究採用明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota satisfaction questionnaire, MSQ) 此問

卷是由Weiss等人（1967）編制而成，主要在測量受試者對工作的內在滿意、外在滿意及一般滿意。區分為兩種型式：一種是長題量表包含20個構面，總計100題；另一種為短題量表，包含3個構面。本研究亦參考國內多位研究者所編製的工作滿意度問卷如：陳明崇（2001）、李美鶯（2004）等人觀點，發展成研究者自編量表。

工作滿意度量表採用Likert 五點計分法，受試者就「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個選項中選擇一項，分別給予5、4、3、2、1分，得分愈高，表示受試者的工作滿意度愈高。

四、個人背景變項之內容及計分方式

- （一）性別：以「1」代表男性，「2」代表女性。
- （二）年齡：以「1」代表30歲以下，「2」代表31至40歲，「3」代表41-50歲，「4」代表51歲以上。
- （三）婚姻狀況：以「1」代表已婚，「2」代表未婚，「3」代表其他。
- （四）教育程度：以「1」代表碩士（含）以上，「2」代表大學（含二技、四技），「3」代表專科（含二專、五專），以「4」代表高中（職）。
- （五）服務年資：以「1」代表5年以下，「2」代表6至10年，「3」代表16至20年，「4」代表21-30年，「5」代表21年以上。

第三節 研究工具

本研究係以問卷調查的方式來蒐集所需之資料，正式問卷之編製係經如下步驟：參照第二章相關文獻之探討擬定「問卷初稿」，於論文大綱審查通過後，著手編製「專家效度問卷」（詳如附錄二），並敦請現職人事資深主管張主任彩珠及學者孫教授本初進行問卷審閱，協助提供問卷架構與內容修正之建議後，將有疑意之題義加以修正或刪除，據此完成本研究之預試問卷（詳如附錄三）。預試問卷在施測及回收後，扣除無效問卷，以SPSS 12.0 for Windows 統計分析軟體作項目分析及信度分析，藉此考驗問卷內容之一致性後，刪除不適當之題目，以「隨機」方式安排題目順序，編製成本研究之正式問卷（詳如附錄四）。

壹、預試問卷實施與分析

本研究於101年4月初發放16份預試問卷，分別由彰化縣內國民中小學之人事人員填答，總計回收15份問卷均為有效問卷，有效回收率達93.75%，進行問卷題目內部

一致性信度與效度之分析。

採決斷值 (Critical ration; 簡稱 CR) 分析法對於預試題項進行項目分析。項目分析係內部一致性效標分析法，乃係依所屬構面總分之高低分來排序。本研究以所有受試者之前 27% 作為高分組、後 27% 作為低分組，計算高、低分組在某一題項平均數之差異顯著性，求取決斷值，顯著值大於 0.05 時，代表預試問卷題項能充份鑑別不同受試者的反應 (邱皓政，2006：16-10)。

經 SPSS 12.0 for Windows 統計分析後，「工作壓力量表」中之第 13 題顯著值為 0.033 未達顯著水準，宜刪減或修改之。在「組織承諾量表」方面，第 1、7、15 題等三題之顯著值分別為 0.045、0.025、0.047，未達顯著水準，宜刪減或修改之。最後在「工作滿意度量表」部份，所有題項均達顯著性。

採用「Cronbach's α 」的信度考驗方法來檢驗預試問卷之信度。在刪除鑑別度不佳之問項後，工作壓力量表、組織承諾量表及工作滿意度量表之總量表 Cronbach's α 係數分別為 0.737、0.897、0.890，三者均達 0.7 以上，表示此份問卷具有不錯之信度。茲將本研究依變項三量表之信度分析整理如表 3-1 所示：

表 3- 1 預試問卷之信度分析摘要表

量表名稱	層 面	題 項	各層面 Cronbach' s α 係數	總量表 Cronbach's α 係數	備 註
工作壓力	工作負荷	1-5題	.745	0.737	刪除項目分 析鑑別度不 佳之第13題。
	專業知能	6-9題	.857		
	人際關係	10-12、14題	.695		
	上級壓力	15-20題	.634		
組織承諾	價值承諾	2-6題	.927	0.897	刪除項目分 析鑑別度不 佳之第1、7、 15題。
	努力承諾	8-11題	.844		
	留職承諾	12-14、15題	.683		
工作滿意 度	工作本身	1-5題	.921	0.890	
	人際關係	6-10題	.751		
	工作環境	11-14題	.605		
	薪資福利	15-20題	.690		

資料來源：研究者自行整理

貳、正式問卷實施及分析情形

本研究依據參考文獻及相關實證性研究資料，設計本研究之調查問卷初稿，隨之建構學者專家效度，編製完成預試問卷，接著進行預試並將結果予以項目分析及信度分析，刪除鑑別度不足之題項編製成正式問卷。

調查問卷計分四部分，三個量表共計52題。第一部分「工作壓力」計19題，分四個層面：「工作負荷」1~5計5題、「專業知能」6~9計4題、「人際關係」10~13計4題、「上級壓力」14~19計6題。第二部分「組織承諾」計13題，分三個層面：「價值承諾」1~5計5題、「努力承諾」6~9計4題、「留職承諾」10~13計4題。第三部分「工作滿意度」計20題，分四個層面：「工作本身」1~5計5題、「人際關係」6~10計5題、「工作環境」11~14

計4題、「薪資福利」15~20計6題。第四部分為個人基本資料。

本研究以彰化縣國民中小學人事人員為之實際人數為對象採普查方式進行問卷調查，於101年4月中旬以郵寄方式發放問卷計132份，問卷經由彰化縣國民中小學人事人員填答，回收期間共三個星期。共回收120份，扣除無效問卷有效問卷數114份，有效回收率86.3%。

第四節 資料分析與統計方法

壹、描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

本研究以次數分配及百分比分析研究個人背景變項之性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等分布情形。

貳、t檢定 (t-test) 及單因子變異數分析

以t檢定及單因子變異數分析來檢定不同的個人背景變項是否在工作壓力、組織承諾及工作滿意度上有無顯著差異情形，若有顯著差異則再以Scheff'e 法進行事後比較。

參、皮爾森積差相關 (Pearson's product-moment correlation)

以皮爾森積差相關分析國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度間是否有相關之情形。

第四章 研究結果分析

第一節 個人背景分析

本節主要針對本研究回收樣本之背景資料進行說明，本次國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究，共計發放 132 份問卷，回收並扣除無效問卷後，有效樣本為 114 份，有效問卷回收率為 86%，整體樣本背景資料統計如表 4-1 所示。

就「性別」而言，男性 45 人，佔 39.47%；女性 69 人，佔 60.53%。「年齡」方面，30 歲（含）以下為 2 人，佔 1.76%；31-40 歲為 20 人，佔 17.54%；41-50 歲為 72 人，佔 63.16%；51 歲以上則有 20 人，佔 17.54%。「婚姻狀況」方面，未婚者有 22 人，佔 19.30%，已婚者有 92 人，佔 80.70%，其他者 0 人。推論可能係經濟環境不景氣，公務員工作安定較能兼顧家庭，因此未婚男女挑選結婚對象以公務員為優先選擇，所以已婚者居多。在「教育程度」方面，碩士（含）以上有 21 人，佔 18.42%；大學（含二技、四技）有 58 人，佔 50.88%；專科（含二專、五專）有 35 人，佔 30.70%。，高中（職）0 人。推論可能，係基本生活安全需求滿足後，進一步追求自我實現需求，加上公務員考試法修訂自 100 年起高考三級應考資格為大學畢業，所以大學畢業者居多。就「服務年資」來看，年資 5 年以下有 22 人，佔 19.30%；6-10 年有 9 人，佔 7.90%；11-15 年有 21 人，佔 18.42%；16-20 年有 28 人，佔 24.56%；21 年以上有 34 人，佔 29.82%。

表 4- 1 國民中小學人事人員個人背景資料統計摘要表

背景	分類	個數	百分比
性別	(1)男	45	39.47%
	(2)女	69	60.53%
	合計	114	100.00%
年齡	(1)30 歲以下	2	1.76%
	(2)31-40 歲	20	17.54%
	(3)41-50 歲	72	63.16%
	(4)51 歲以上	20	17.54%
	合計	114	100.00%
婚姻狀況	(1)未婚	22	19.30%
	(2)已婚	92	80.70%
	(3)其他	0	0.00%
	合計	114	100.00%
教育程度	(1)碩士(含)以上	21	18.42%
	(2)大學(含二技、四技)	58	50.88%
	(3)專科(含二專、五專)	35	30.70%
	(4)高中(職)	0	0.00%
	合計	114	100.00%
服務年資	(1)5 年以下	22	19.30%
	(2)6-10 年	9	7.90%
	(3)11-15 年	21	18.42%
	(4)16-20 年	28	24.56%
	(4)21 年以上	34	29.82%
	合計	114	100.00%

N=114 資料來源：研究者自行整理

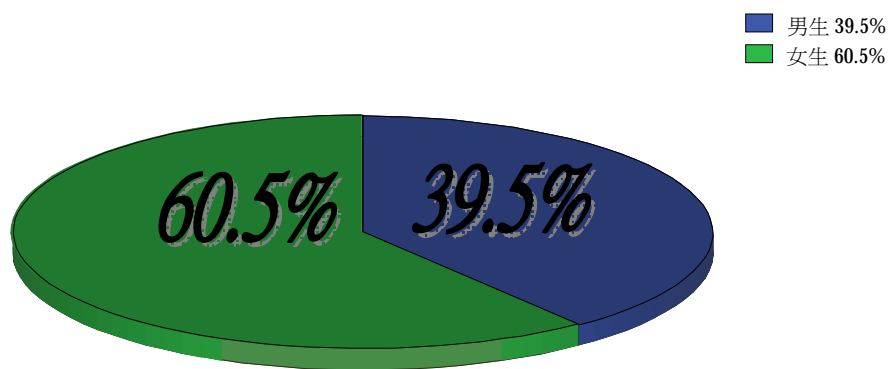


圖 4-1 國民中小學人事人員性別分佈圖

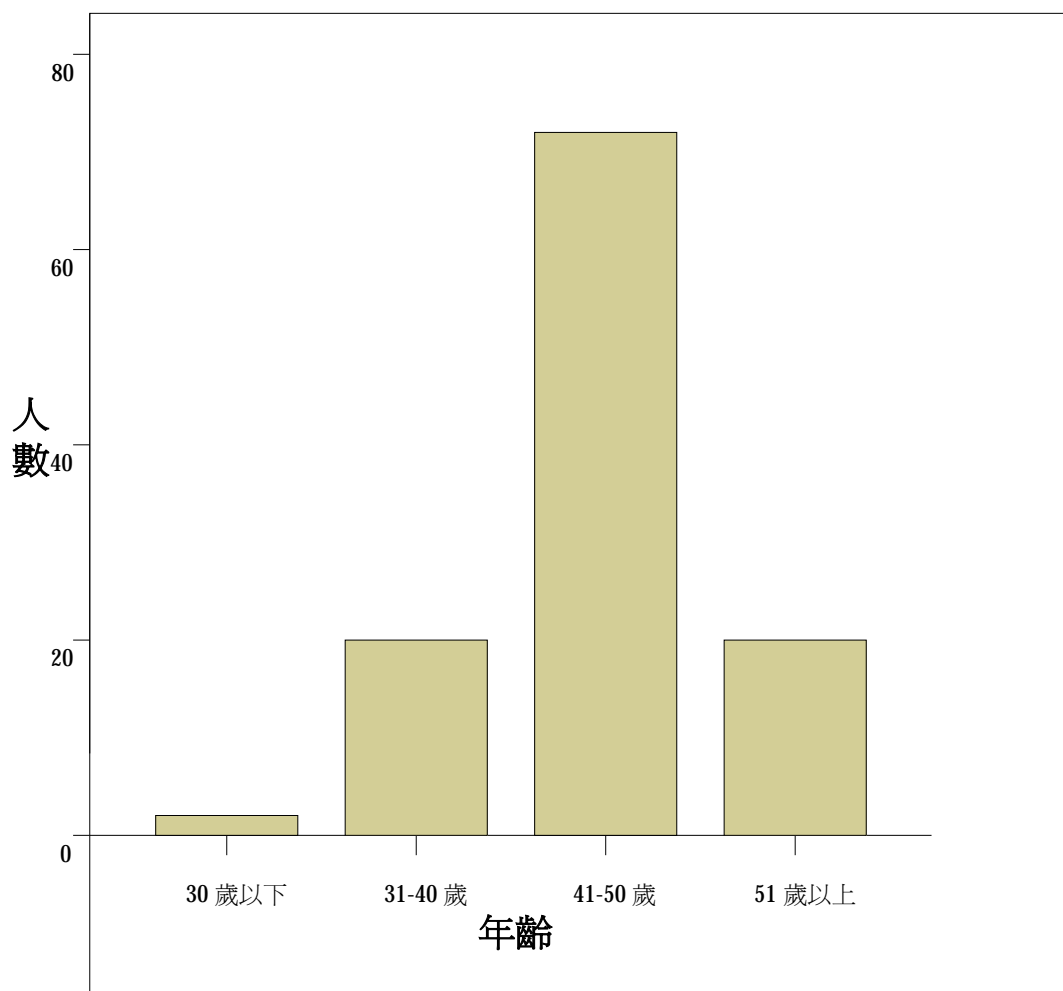


圖 4-2 國民中小學人事人員年齡分佈圖

■ 未婚 19.3%
■ 已婚 80.7%

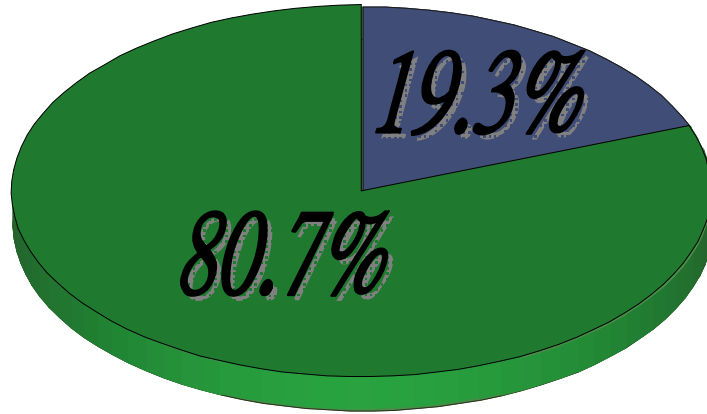


圖 4-3 國民中小學人事人員婚姻狀況分佈圖

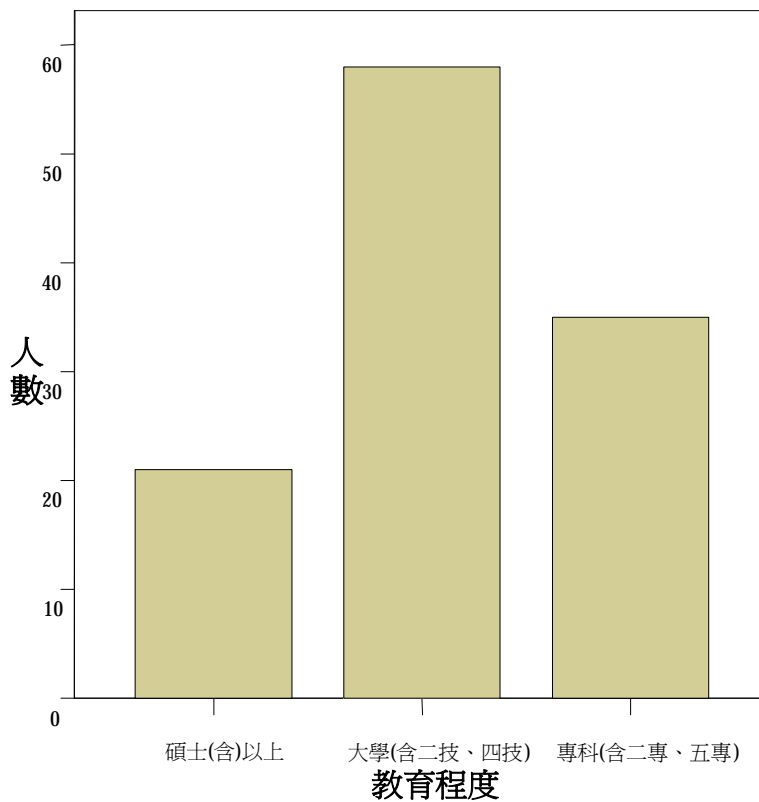


圖 4-4 國民中小學人事人員教育程度分佈圖

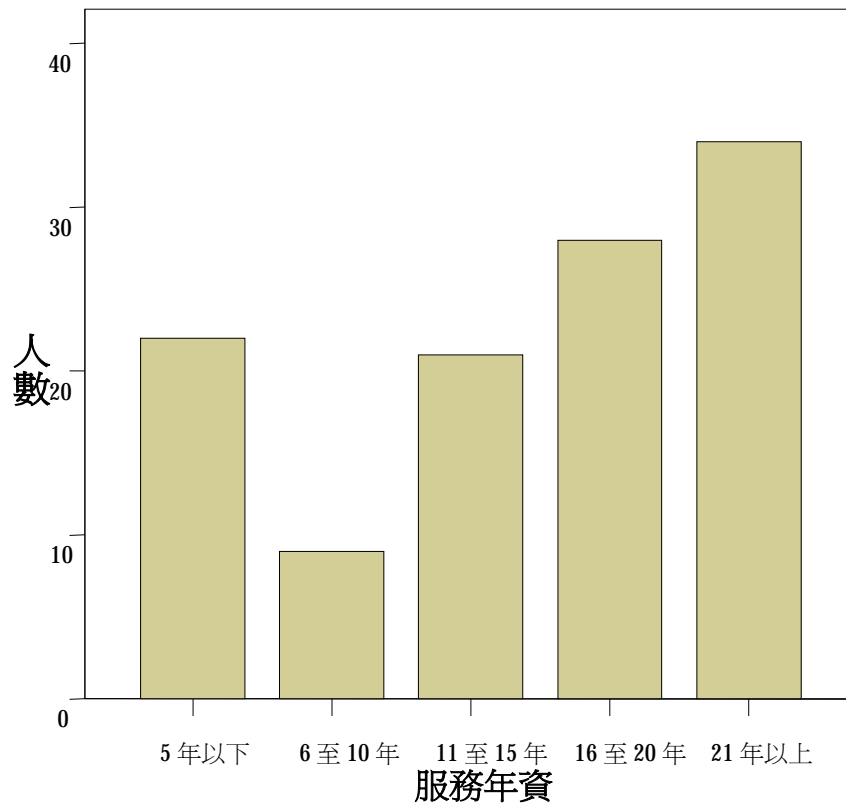


圖 4- 5 國民中小學人事人員服務年資分佈圖

第二節工作壓力之現況與差異

本節旨在瞭解國民中小學人事人員工作壓力現況與差異，分別從國民中小學人事人員工作壓力現況與不同個人背景因素之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，兩部分來加以說明並提出綜合討論。

壹、國民中小學人事人員工作壓力現況

依受試者所填答的資料，研究者以平均數、標準差之分析方法來說明國民中小學人事人員工作壓力之現況，結果如表4-2所示。依各層面之各題項的平均數，顯示出國民中小學人事人員工作壓力之現況屬於中等程度。

表 4-2 國民中小學人事人員之工作壓力各層面之平均數、標準差摘要表

層面	平均數	標準差	題數	每題平均數	排列
工作負荷	17.3947	2.13947	5	3.4789	1
專業知能	12.2456	2.83643	4	3.0614	2
人際關係	10.5702	3.12560	4	2.6425	3
上級壓力	18.3684	4.37261	6	3.0614	2
工作壓力總量表	58.5789	10.78830	19	3.0831	

N=114 資料來源：研究者自行整理

由表 4-2 統計分析結果得知，就國民中小學人事人員整體工作壓力而言，每題平均得分為 3.0831，可知人事人員感受工作壓力的程度屬於中等程度；而各層面平均得分介於 2.6425~3.4789 之間，在五等量表，多屬中等程度，其中以「工作負荷」層面較高，每題得分為 3.4789，其次為「專業知能」及「上級壓力」層面，每題平均得分為 3.0614，第四為「人際關係」層面，每題平均得分為 2.6425。受試者呈現對「工作負荷」的工作壓力較多，可見目前人事人員面對工作負荷的壓力感受最高，可能的原因為學校業務職掌分工不清且繁雜的緣故。

貳、國民中小學人事人員工作壓力現況的差異

本研究的背景因素有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與服務年資等五項，探討國民中小學人事人員會不會因為這些背景因素的差異而產生工作壓力現況的差異。分別以 t 考驗分析不同性別、婚姻狀況之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異；另以 ANOVA 分析不同年齡、教育程度、服務年資之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異。

一、在性別方面

依受試者填答的資料，研究者以 t 考驗來分析不同性別之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，如表 4-3 所示。

表4- 3不同性別的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表

層面	性別				<i>t</i>	<i>p</i>
	男		女			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作負荷	17.2667	2.13627	17.4783	2.15303	- .514	.608
專業知能	12.3333	2.95420	12.1884	2.77741	.266	.791
人際關係	11.0000	2.89200	10.2899	3.25893	1.188	.237
上級壓力	18.3111	4.43551	18.4058	4.36335	- .113	.911
整體工作壓力	58.9111	10.93331	58.3623	10.76756	.264	.792

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-3 的統計結果可得知：

- (一) 不同性別的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」層面上無顯著差異 ($t = -.514$, $p = .608 > .05$)。
- (二) 不同性別的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「專業知能」層面上無顯著差異 ($t = .266$, $p = .791 > .05$)。
- (三) 不同性別的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「人際關係」層面上無顯著差異 ($t = 1.188$, $p = .237 > .05$)。
- (四) 不同性別的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「上級壓力」層面上無顯著差異 ($t = -.113$, $p = .911 > .05$)。
- (五) 不同性別的國民中小學人事人員在「整體工作壓力」層面上無顯著差異 ($t = .264$, $p = .792 > .05$)。

綜上分析結果發現，就不同性別之國民中小學人事人員在工作壓力之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 1-1 獲得支持。

二、在年齡方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同年齡之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，如表 4-4 所示。

表 4- 4 不同年齡的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表

層面	年齡分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方 F	事後比較值 Scheffé法
工作 負荷	30 歲以下	2	17.0000	1.41421	組間	5.976	3	1.992	.429
	31-40 歲	20	17.8000	1.54238	組內	511.261	110	4.648	
	41-50 歲	72	17.3889	2.23642	組間	517.237	113		
	51 歲以上	20	17.0500	2.39462					
專業 知能	30 歲以下	2	14.0000	.00000	組間	31.653	3	10.551	1.323
	31-40 歲	20	12.5500	2.58488	組內	877.469	110	7.977	
	41-50 歲	72	12.4028	2.90051	組間	909.123	113		
	51 歲以上	20	11.2000	2.83957					
人際 關係	30 歲以下	2	11.0000	.00000	組間	36.577	3	12.192	1.257
	31-40 歲	20	10.7000	3.13050	組內	1067.361	110	9.703	
	41-50 歲	72	10.8611	3.05492	組間	1103.939	113		
	51 歲以上	20	9.3500	3.39155					
上級 壓力	30 歲以下	2	19.0000	.00000	組間	41.390	3	13.797	.716
	31-40 歲	20	18.0500	4.58229	組內	2119.136	110	19.265	
	41-50 歲	72	18.7639	4.42303	組間	2160.526	113		
	51 歲以上	20	17.2000	4.17511					
整體 工作 壓力	30 歲以下	2	61.0000	1.41421	組間	353.289	3	117.763	1.012
	31-40 歲	20	59.1000	9.81889	組內	12798.500	110	116.350	
	41-50 歲	72	59.4167	10.99776	組間	13151.789	113		
	51 歲以上	20	54.8000	11.18552					

*p<.05 資料來源：研究者自行整理

由表 4-4 分析結果可發現：

- (一) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」層面上無顯著差異 (F= .429)。
- (二) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「專業知能」層面上無顯著差異。

著差異 (F=1.323)。

(三) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「人際關係」層面上無顯著差異 (F=1.257)。

(四) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「上級壓力」層面上無顯著差異 (F= .716)。

(五) 不同年齡的國民中小學人事人員在「整體工作壓力」層面上無顯著差異 (F=1.016)。

綜上分析結果發現，就不同年齡之國民中小學人事人員在工作壓力之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 1-2 獲得支持。

三、在婚姻狀況方面

依受試者填答的資料，研究者以t考驗來分析不同婚姻狀況之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，如表4-5 所示。

表 4- 5 不同婚姻狀況的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表

層面	婚姻狀況				t	p
	未婚		已婚			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作負荷	18.0455	2.27779	17.2391	2.08801	1.599	.113
專業知能	13.0455	2.78563	12.0543	2.82984	1.480	.142
人際關係	12.2727	3.45284	10.1630	2.91746	2.939	.004 *
上級壓力	21.0909	4.90781	17.7174	3.99540	3.399	.001 *
整體工作壓力	64.4545	11.96713	57.1739	10.05655	2.938	.004 *

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-5 的統計結果可得知：

(一) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」層面上無顯著差異 ($t=1.599$ ， $p=.113 > .05$)。

(二) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「專業知能」層面上無顯著差異 ($t=1.480$ ， $p=.142 > .05$)。

(三) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「人際關係」層面上

具有顯著差異 ($t=2.939$, $p=.004 < .05$)，進一步比較發現，未婚者顯著高於已婚者。

(四) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「上級壓力」層面上具有顯著差異 ($t=3.399$, $p=.001 < .05$)，進一步比較發現，未婚者顯著高於已婚者。

(五) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在整體工作壓力層面上具有顯著差異 ($t=2.938$, $p=.004 < .05$)，進一步比較發現，未婚者顯著高於已婚者。

綜上分析結果發現，就不同婚姻狀況之國民中小學人事人員在工作壓力之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 1-3 獲得部分支持。

四、在教育程度方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同教育程度之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，如表 4-6 所示。

表 4- 6 不同教育程度的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表

層面	教育程度 分組	人 數	平均數	標準差	變異 來源	離均差 平方和	自 由 度	均方	F 值	事後 比較 Scheffé 法
工作 負荷	1.碩士(含) 以上	21	17.7619	2.23394	組間	13.660	2	6.830	1.506	
	2.大學(含二 技、四技)	58	17.5690	2.14486	組內	503.577	111	4.537		
	3.專科(含 二專、五專)	35	16.8857	2.04035	總和	517.237	113			
專業 知能	1.碩士(含) 以上	21	13.0000	3.80789	組間	14.735	2	7.368	.914	
	2.大學(含 二技、四技)	58	12.0517	2.17177	組內	894.388	111	8.058		
	3.專科(含 二專、五專)	35	12.1143	3.14148	總和	909.123	113			
人際 關係	1.碩士(含) 以上	21	11.6667	4.32820	組間	35.801	2	17.900	1.860	
	2.大學(含 二技、四技)	58	10.5000	2.62411	組內	1068.138	111	9.623		
	3.專科(含 二專、五專)	35	10.0286	2.97525	總和	1103.939	113			
上級 壓力	1.碩士(含) 以上	21	20.6190	5.12324	組間	161.617	2	80.809	4.487*	
	2.大學(含 二技、四技)	58	18.3103	4.19777	組內	1998.909	111	18.008		1>3
	3.專科(含 二專、五專)	35	17.1143	3.71619	總和	2160.526	113			
整體 工作 壓力	1.碩士(含) 以上	21	63.0476	14.20027	組間	628.327	2	314.164	2.785	
	2.大學(含 二技、四技)	58	58.4310	9.50921	組內	12523.462	111	112.824		
	3.專科(含 二專、五專)	35	56.1429	9.90586	總和	13151.789	113			

*p<.05 N=114

由表4-6分析結果可發現：

(一) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」上無顯著差異 (F=1.506)。

(二) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「專業知能」上無顯

著差異 (F= .914)。

(三) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「人際關係」上無顯著差異 (F=1.860)。

(四) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「上級壓力」上有顯著差異 (F=4.487)，進行事後比較，顯示教育程度碩士 (含) 以上顯著高於專科 (含二專、五專)。

(五) 不同教育程度的國民中小學人事人員在「整體工作壓力」上無顯著差異 (F=2.785)。

綜上分析結果發現，就不同教育程度之國民中小學人事人員在工作壓力之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設1-4獲得大部分支持。

五、在服務年資方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同服務年資之國民中小學人事人員工作壓力現況的差異，如表 4-7 所示。

表 4- 7 不同服務年資的人事人員在工作壓力各層面之差異分析摘要表

層面	服務年資分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方 F	事後比較 Scheffé 法
工作 負荷	5年以下	22	16.6364	1.49747	組間	27.652	4	6.913	1.539
	6至10年	9	18.0000	2.12132	組內	489.585	109	4.492	
	11至15年	21	17.7143	1.73617	總和	517.237	113		
	16至20年	28	17.8929	2.69896					
	21年以上	34	17.1176	2.12866					
專業 知能	5年以下	22	12.5909	2.08530	組間	49.438	4	12.360	1.567
	6至10年	9	13.2222	3.15348	組內	859.685	109	7.887	
	11至15年	21	11.8571	2.98807	總和	909.123	113		
	16至20年	28	12.9286	2.65174					
	21年以上	34	11.4412	3.11586					
人際 關係	5年以下	22	11.1818	2.73664	組間	136.788	4	34.197	3.854
	6至10年	9	12.2222	3.38296	組內	967.150	109	8.873	
	11至15年	21	10.0476	2.47944	總和	1103.939	113		
	16至20年	28	11.6429	3.32459					
	21年以上	34	9.1765	2.99970					
上級 壓力	5年以下	22	18.1818	4.20472	組間	256.644	4	64.161	3.673
	6至10年	9	18.4444	3.90868	組內	1903.882	109	17.467	
	11至15年	21	18.5238	3.98270	總和	2160.526	113		
	16至20年	28	20.6071	4.72456					
	21年以上	34	16.5294	3.85522					
整體 工作 壓力	5年以下	22	58.5909	9.06411	組間	1300.536	4	325.134	2.990
	6至10年	9	61.8889	10.75226	組內	11851.253	109	108.727	
	11至15年	21	58.1429	9.15033	總和	13151.789	113		
	16至20年	28	63.0714	11.99052					
	21年以上	34	54.2647	10.50918					

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-7 分析結果可發現：

- (一) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」層面上無顯著差異 ($F=1.539$)。
- (二) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「專業知能」層面上無顯著差異 ($F=1.567$)。
- (三) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「人際關係」層面上無顯著差異 ($F=3.854$)。
- (四) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「上級壓力」層面上無顯著差異 ($F=3.673$)。
- (五) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「整體工作壓力」層面上無顯著差異 ($F=2.990$)。

綜上分析結果發現，就不同服務年資之國民中小學人事人員在工作壓力之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 1-5 獲得支持。

參、綜合討論

綜合以上國民中小學人事人員工作壓力現況及不同個人背景因素之人事人員工作壓力現況的差異分析結果，分別討論如下：

一、國民中小學人事人員工作壓力現況分析

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員感受工作壓力的程度屬於中等程度，其中以「工作負荷」層面較高，其次依序為「專業知能」及「上級壓力」、「人際關係」層面，受試者呈現對「工作負荷」的工作壓力較多，此與李瑞文（2001）、歐懿慧（2005）、朱永泰（2007）的研究結果相符。顯示人事人員在面對繁雜、權責劃分不明的業務及頻繁修正的法令壓力感受最高。

二、不同性別的人事人員在工作壓力分層面及整體層面無顯著差異

不同性別的國民中小學人事人員對於「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」均無顯著差異。此與歐懿慧（2005）、陳勇全（2009）的研究結果相符，而與李瑞文（2002）、陳瑞惠（2002）研究結果不同。推測其可能原因，隨著時代的變遷，兩性逐漸趨於平等，男性多能為家事分憂解勞，減輕女性工作上及家務上的壓力，所以工作壓力並不會因性別差異而有不同。

三、不同年齡的人事人員在工作壓力分層面及整體層面無顯著差異

不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」層面上無顯著差異。此與李瑞文（2002）、陳瑞惠（2002）、梁玉秋（2002）、陳勇全（2009）年齡較輕者其工作壓力顯著較大的研究結果不同。

四、不同婚姻狀況的人事人員在工作壓力分層面及整體層面具部分差異

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」與「專業知能」層面上並無顯著差異，而在「人際關係」、「上級壓力」與「整體工作壓力」層面上具有顯著差異。在人際關係、上級壓力及整體工作壓力層面上，未婚者顯著高於已婚者。此與李靜怡（2002）、梁玉秋（2002）的研究結果相符，而與楊麗雪（2004）、藍豔柔（2004）的研究結果不同。依據李靜怡、梁玉秋的推論可能是未婚者相較於已婚者在工作壓力的感受程度較高，可能是未婚者沒有家庭的負擔和束縛，將較多的時間和心力投入在工作中，而導致自身的工作壓力。

五、不同教育程度的人事人員在工作壓力分層面及整體層面部分具有差異

不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「整體工作壓力」層面上無顯著差異，而在「上級壓力」層面上有顯著差異。在上級壓力層面上，碩士（含）以上顯著於專科（含二專、五專），推論可能原因，長官多數認為高學歷者學識豐富、能力好，所以會要求其參與多項會議、專案。此與王秋慶（2003）的研究結果相符，學歷較高者工作壓力感受較學歷低者大，而與藍豔柔（2004）、歐懿慧（2005）、陳勇全（2009）的研究結果不同。

六、不同服務年資的人事人員在工作壓力分層面及整體層面無顯著差異

不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」層面上無顯著差異。此與歐懿慧（2005）的研究結果相符，而與李瑞文（2002）、陳瑞惠（2002）、楊麗雪（2004）、陳勇全（2009）的年資淺者所感受到的工作壓力越大的研究結果不同。

第三節 組織承諾之現況與差異

本節旨在瞭解國民中小學人事人員組織承諾現況與差異，分別從國民中小學人事人員組織承諾現況與不同個人背景因素之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，兩部分來加以說明並提出綜合討論。

壹、國民中小學人事人員組織承諾現況

依受試者所填答的資料，研究者以平均數、標準差之分析方法來說明人事人員組織承諾之現況，結果如表4-8所示。依各層面之各題項的平均數，顯示出人事人員組織承諾之現況屬於中上程度。

表 4- 8 國民中小學人事人員之組織承諾各層面之平均數、標準差摘要表

層面	平均數	標準差	題數	每題平均數	排列
價值承諾	14.8158	2.69239	4	3.7039	2
努力承諾	19.8860	2.66992	5	3.9773	1
留職承諾	14.3509	2.98368	4	3.5877	3
組織承諾總量表	49.0526	7.33140	13	3.7732	

N=114 資料來源：研究者自行整理

由表4-8統計分析結果得知，就國民中小學人事人員整體組織承諾而言，每題平均得分為3.7732，可知人事人員感受組織承諾的情形屬於中上程度；而各層面平均得分介於3.5877~3.9773之間，在五等量表，屬中上程度，其中以「努力承諾」層面較高，每題得分為3.9773，第二為「價值承諾」層面，每題平均得分為3.7039，第三為「留職承諾」層面，每題平均得分為3.5877。受試者呈現對於「努力意願」的承諾反應最高，可見目前人事人員對組織承諾感受頗強且樂於為人事業務努力付出。

貳、國民中小學人事人員組織承諾現況的差異

本研究的背景因素有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與服務年資等五項，探討國民中小學人事人員會不會因為這些背景因素的差異而產生組織承諾現況的差異。分別以t考驗分析不同性別、婚姻狀況之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異；另以ANOVA 分析不同年齡、教育程度、服務年資之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異。

一、在性別方面

依受試者填答的資料，研究者以t考驗來分析不同性別之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，如表4-9所示。

表4- 9不同性別的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表

層面	性別				<i>t</i>	<i>p</i>
	男		女			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
價值承諾	14.6444	2.54197	14.9275	2.79873	- .547	.585
努力承諾	19.5778	2.55386	20.0870	2.74258	- .995	.322
留職承諾	14.5111	3.32772	14.2464	2.75684	.461	.645
整體組織承諾	48.7333	7.38056	49.2609	7.34577	- .374	.709

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-9 的統計結果可得知：

- (一) 不同性別的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「價值承諾」層面上無顯著差異 ($t = -.547$, $p = .585 > .05$)。
- (二) 不同性別的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「努力承諾」層面上無顯著差異 ($t = -.995$, $p = .322 > .05$)。
- (三) 不同性別的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「留職承諾」層面上無顯著差異 ($t = .461$, $p = .645 > .05$)。
- (四) 不同性別的國民中小學人事人員在「整體組織承諾」層面上無顯著差異 ($t = -.374$, $p = .709 > .05$)。

綜上分析結果發現，就不同性別之國民中小學人事人員在組織承諾之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 2-1 獲得支持。

二、在年齡方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同年齡之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，如表 4-10 所示。

表 4- 10 不同年齡的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表

層面	服務年資 分組	人 數	平均數	標準差	變異 來源	離均差 平方和	自 由 度	均方	F 值	事後比較 Scheffé 法
價值 承諾	1.30 歲以下	2	17.0000	1.41421	組間	64.237	3	21.412	3.120*	1>3 (p< .1)
	2.31-40 歲	20	14.2000	2.33057	組內	754.894	110	6.863		
	3.41-50 歲	72	14.5278	2.71652	總和	819.132	113			
	4.51歲以上	20	16.2500	2.57263						
努力 承諾	1.30 歲以下	2	19.5000	.70711	組間	88.193	3	29.398	4.508**	4>2
	2.31-40 歲	20	18.3000	2.77394	組內	717.325	110	6.521		
	3.41-50 歲	72	19.9583	2.60248	總和	805.518	113			
	4.51歲以上	20	21.2500	2.17340						
留職 承諾	1.30 歲以下	2	53.0000	.00000	組間	35.070	3	11.690	1.324	
	2.31-40 歲	20	46.2000	6.83335	組內	970.894	110	8.826		
	3.41-50 歲	72	48.7083	7.37609	總和	1005.965	113			
	4.51歲以上	20	52.7500	6.67970						
整體 組織 承諾	1.30 歲以下	2	53.0000	.00000	組間	475.859	3	158.620	3.117*	4>2
	2.31-40 歲	20	46.2000	6.83335	組內	5597.825	110	50.889		
	3.41-50 歲	72	48.7083	7.37609	總和	6073.684	113			
	4.51歲以上	20	52.7500	6.67970						

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

由表4-10分析結果可發現：

- (一) 不同年齡的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「價值承諾」層面上有顯著差異 (F=3.120)，進行事後比較發現並無顯著性差異。
- (二) 不同年齡的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「努力承諾」層面上有顯著差異 (F=4.508)，進行事後比較顯示年齡51歲以層面上顯著於31至40歲。
- (三) 不同年齡的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「留職承諾」層面上無顯

著差異 (F=1.324)。

(四) 不同年齡的國民中小學人事人員在「整體組織承諾」層面上有顯著差異 (F=3.117)，進行事後比較顯示年齡51歲以上顯著於31至40歲。

綜上分析結果發現，就不同年齡之國民中小學人事人員在組織承諾之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設2-2 獲得部分支持。

三、在婚姻狀況方面

依受試者填答的資料，研究者以考驗來分析不同婚姻狀況之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，如表4-11 所示。

表4- 11不同婚姻狀況的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表

層面	婚姻狀況				t	p
	未婚		已婚			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
價值承諾	13.7273	2.86492	15.0761	2.59854	-2.144	.034
努力承諾	19.5000	2.46403	19.9783	2.72142	-.753	.453
留職承諾	13.2273	2.61737	14.6196	3.01586	-1.992	.049
整體組織承諾	46.4545	6.57359	49.6739	7.39930	-1.871	.064

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-11 的統計結果可得知：

- (一) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「價值承諾」層面上具有顯著差異 ($t = -2.144$, $p = .034 < .05$)，進一步比較發現，已婚者在價值承諾層面上顯著高於未婚者。
- (二) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「努力承諾」層面上沒有顯著差異 ($t = -.753$, $p = .453 > .05$)。
- (三) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「留職承諾」層面上具有顯著差異 ($t = -1.992$, $p = .049 < .05$)，進一步比較發現，已婚者在留職承諾層面上顯著高於未婚者。
- (四) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在「整體組織承諾」層面上沒有顯著差異 ($t = -1.871$, $p = .064 > .05$)。

綜上分析結果發現，就不同性別之人事人員在組織承諾之分層面及整體層面考驗結

果而言，研究假設 2-3 獲得部分支持。

四、在教育程度方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同教育程度之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，如表 4-12 所示。

表 4-12 不同教育程度的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表

層面	教育程度分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較 Scheffé 法
價值承諾	碩士(含)以上	21	13.8571	2.92037	組間	43.613	2	21.806	3.121*	
	大學(含二技、四技)	58	14.6724	2.72987	組內	775.519	111	6.987		
	專科(含二專、五專)	35	15.6286	2.30199	總和	819.132	113			
努力承諾	碩士(含)以上	21	19.6190	2.78345	組間	7.259	2	3.629	.505	
	大學(含二技、四技)	58	19.7586	2.90982	組內	798.259	111	7.192		
	專科(含二專、五專)	35	20.2571	2.17395	總和	805.518	113			
留職承諾	碩士(含)以上	21	13.4286	2.67528	組間	47.047	2	23.524	2.723	
	大學(含二技、四技)	58	14.1552	2.81476	組內	958.918	111	8.639		
	專科(含二專、五專)	35	15.2286	3.27275	總和	1005.965	113			
整體組織承諾	碩士(含)以上	21	46.9048	7.14776	組間	258.263	2	129.131	2.465	
	大學(含二技、四技)	58	48.5862	7.68921	組內	5815.421	111	52.391		
	專科(含二專、五專)	35	51.1143	6.47062	總和	6073.684	113			

*p<.05 資料來源：研究者自行整理

由表4-12分析結果可發現：

- (一) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「價值承諾」層面上有顯著差異 ($F=3.121$)，進行事後比較顯示並無達到顯著差異。
- (二) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「努力承諾」層面上無顯著差異 ($F= .505$)。
- (三) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「留職承諾」層面上無顯著差異 ($F =2.723$)。
- (四) 不同教育程度的國民中小學人事人員在「整體組織承諾」層面上無顯著差異 ($F=2.465$)。

綜上分析結果發現，就不同教育程度之人事人員在組織承諾之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設2-4 獲得支持。

五、在服務年資方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同服務年資之國民中小學人事人員組織承諾現況的差異，如表 4-13 所示。

表 4- 13 不同服務年資的人事人員在組織承諾各層面之差異分析摘要表

層面	服務年資 分組	人 數	平均數	標準差	變異 來源	離均差 平方和	自 由 度	均方	F 值	事後比較 Scheffé 法
價值 承諾	1.5年以下	22	15.6818	2.74966	組間	175.519	4	43.880	7.431***	1>4,
	2.6至10年	9	13.7778	3.03223	組內	643.613	109	5.905		5>3,
	3.11至15年	21	14.0476	2.24669	總和	819.132	113			5>4
	4.16至20年	28	13.2857	2.35478						
	5.21年以上	34	16.2647	2.20617						
努力 承諾	1.5年以下	22	20.0909	2.59870	組間	120.319	4	30.080	4.785***	5>3
	2.6至10年	9	18.6667	2.69258	組內	685.198	109	6.286		
	3.11至15年	21	18.4286	3.18703	總和	805.518	113			
	4.16至20年	28	19.6071	2.14889						
	5.21年以上	34	21.2059	2.18507						
留職 承諾	1.5年以下	22	15.0455	2.53504	組間	154.825	4	38.706	4.957***	5>4
	2.6至10年	9	13.4444	3.57460	組內	851.140	109	7.809		
	3.11至15年	21	13.8095	2.78602	總和	1005.965	113			
	4.16至20年	28	12.8214	1.98240						
	5.21年以上	34	15.7353	3.26885						
整體 組 織承 諾	1.5年以下	22	50.8182	7.14234	組間	1217.964	4	304.49 1	6.835***	5>3
	2.6至10年	9	45.8889	8.49183	組內	4855.720	109	44.548		
	3.11至15年	21	46.2857	7.15642	總和	6073.684	113			
	4.16至20年	28	45.7143	5.24127						
	5.21年以上	34	53.2059	6.60936						

*p<.05 ; ** p<.01; *** p<.01 資料來源：研究者自行整理

由表 4-13 分析結果可發現：

- (一) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「價值承諾」層面上有顯著差異 ($F=7.431$)，進行事後比較顯示服務年資 5 年以下顯著高於服務年資 16 至 20 年，服務年資 21 年以上顯著高於服務年資 11 至 15 年及 16 至 20 年。
- (二) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「努力承諾」層面上有顯著差異 ($F=4.785$)，進行事後比較顯示服務年資 21 年以上顯著高於服務年資 11 至 15 年。
- (三) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於組織承諾的感受在「留職承諾」層面上有顯著差異 ($F=4.957$)，進行事後比較顯示服務年資 21 年以上顯著高於服務年資 16 至 20 年。
- (四) 不同服務年資的國民中小學人事人員在「整體組織承諾」層面上有顯著差異 ($F=6.835$)，進行事後比較顯示服務年資 21 年以上顯著高於服務年資 11 至 15 年及 16 至 20 年。

綜上分析結果發現，就不同服務年資之人事人員在組織承諾之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 2-5 未獲得支持。

參、綜合討論

綜合以上國民中小學人事人員組織承諾現況及不同個人背景因素之人事人員組織承諾現況的差異分析結果，分別討論如下：

一、國民中小學人事人員組織承諾現況分析

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員對組織承諾認知屬於中上程度，其中以「努力承諾」層面較高，其次依序為「價值承諾」、「留職承諾」層面。此與歐懿慧(2005)的研究結果相符。

二、不同性別的人事人員在組織承諾分層面及整體面無顯著差異

不同性別的國民中小學人事人員對於「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「整體組織承諾」均無顯著差異。顯示不論男性、女性對組織承諾的看法及意願皆趨向一致。此與歐懿慧(2005)、陳勇全(2009)的研究結果相符，而與楊麗雪(2004)、葉晶雯(2004)、陳玫良(2008)的研究結果不同。

三、不同年齡的人事人員在組織承諾分層面及整體面部分具有差異

不同年齡的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「留職承諾」層面上無顯著差異，而在「努力承諾」層面上年齡51歲以上顯著高於31至40歲，在「整體組織承諾」層面上

年齡51歲以上顯著高於31至40歲。推論其原因，年紀輕者其工作態度與價值觀與年長者不同，故其組織認同度低於年長者。此與楊麗雪（2004）、陳勇全（2009）、盧心雨（2010）的研究結果相符，而與王秋慶（2003）研究結果不同。

四、不同婚姻狀況的人事人員在組織承諾分層面及整體面部分具有差異

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在「價值承諾」與「留職承諾」層面上有顯著差異，而在「努力承諾」與「整體組織承諾」層面上未具有差異。在「價值承諾」與「留職承諾」層面上，已婚者顯著高於未婚者。推論原因可能，已婚者因要養家活口及照顧家庭有經濟上的負擔，因此有較高的價值承諾及留職承諾；而未婚者無婚姻與家庭的拘束留職承諾較低。此與王秋慶（2003）、郭文瑞（2004）、葉晶雯（2004）、陳勇全（2009）的研究結果相符。

五、不同教育程度的人事人員在組織承諾分層面及整體面無顯著差異

不同教育程度的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」層面上無顯著差異。此與歐懿慧（2005）、陳勇全（2009）、盧心雨（2010）的研究結果相符，而與楊麗雪（2004）、葉晶雯（2004）的研究結果不同。推論可能，專科學歷者認為在現今高學歷的社會潮流下，無法與大學以上學歷者競爭，故認為能在政府機關任職是件很好的事，因此與大學以上學歷者在組織承諾上無顯著差異。

六、不同服務年資的人事人員在組織承諾分層面及整體面有顯著差異

不同服務年資的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「整體組織承諾」層面上有顯著差異，皆顯示服務年資21年以上顯著於高服務年資11至15年、服務年資16至20年，推論其原因可能為，年資較長者任職服務時間長，公務經驗豐富及年紀較大且屆於退休之齡，對組織有較深厚的情感。此與葉晶雯（2004）、盧心雨（2010）的研究結果相符，而與歐懿慧（2005）、陳勇全（2009）的研究結果不同。

第四節 工作滿意度之現況與差異

本節旨在瞭解人事人員工作滿意度現況與差異，分別從人事人員工作滿意度現況與不同個人背景因素之人事人員工作滿意度現況的差異，兩部分來加以說明並提出綜合討論。

壹、人事人員工作滿意度現況

依受試者所填答的資料，研究者以平均數、標準差之分析方法來說明人事人員工作

滿意度之現況，結果如表4-14所示。依各層面之各題項的平均數，顯示出人事人員工作滿意度之現況屬於中上程度。

表 4- 14 國民中小學人事人員工作滿意度各層面之平均數、標準差摘要表

層面	平均數	標準差	題數	每題平均數	排列
工作本身	18.9474	3.02451	5	3.7894	3
人際關係	20.5614	2.41322	5	4.1122	1
工作環境	15.2719	2.28223	4	3.8179	2
薪資福利	18.4035	3.34907	6	3.0672	4
整體滿意度	73.1842	7.62224	20	3.6592	

N=114 資料來源：研究者自行整理

由表4-14統計分析結果得知，就人事人員整體滿意度而言，每題平均得分為3.6592，可知國民中小學人事人員工作滿意的程度屬於中上程度；而各層面平均得分介於3.0672~4.1122之間，在五等量表，屬中上程度，其中以「人際關係」層面較高，每題得分為4.1122，第二為「工作環境」層面，每題平均得分為3.8179，第三為「工作本身」層面，每題平均得分為3.7894，第四為「薪資福利」層面，每題平均得分為3.0672。受試者呈現對「人際關係」的工作滿意度最高，可見目前國民中小學人事人員對工作滿意度感受甚高。

貳、人事人員工作滿意度現況的差異

本研究的背景因素有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與服務年資等五項，探討國民中小學人事人員會不會因為這些背景因素的差異而產生工作滿意度現況的差異。分別以t考驗分析不同性別、婚姻狀況之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異；另以ANOVA 分析不同年齡、教育程度、服務年資之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異。

一、在性別方面

依受試者填答的資料，研究者以t考驗來分析不同性別之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異，如表4-15 所示。

表 4-15 不同性別的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表

層面	性別				<i>t</i>	<i>p</i>
	男		女			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作本身	19.1778	2.75754	18.7971	3.19733	.655	.514
人際關係	20.0889	1.68984	20.8696	2.75421	-1.875	.063
工作環境	15.1111	2.12370	15.3768	2.38932	-.606	.546
薪資福利	17.8667	3.07187	18.7536	3.49540	-1.388	.168
整體滿意度	72.2444	6.27461	73.7971	8.37289	-1.064	.290

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-15 的統計結果可得知：

- (一) 不同性別的國民中小學人事人員在工作本身 ($t = .655$, $p = .514 > .05$) 層面上無顯著差異。
- (二) 不同性別的國民中小學人事人員在人際關係 ($t = -1.875$, $p = .063 > .05$) 層面上無顯著差異。
- (三) 不同性別的國民中小學人事人員在工作環境 ($t = -.606$, $p = .546 > .05$) 層面上無顯著差異。
- (四) 不同性別的國民中小學人事人員在薪資福利 ($t = -1.388$, $p = .168 > .05$) 層面上無顯著差異。
- (五) 不同性別的國民中小學人事人員在整體滿意度 ($t = -1.064$, $p = .290 > .05$) 層面上無顯著差異。

綜上分析結果發現，就不同性別之人事人員在工作滿意度之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 3-1 獲得支持。

二、在年齡方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同年齡之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異，如表 4-16 所示。

表 4-16 不同年齡的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表

層面	年齡分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方 F	值	事後比較 Scheffé 法
工作 本身	30 歲以下	2	21.0000	.00000	組間	24.184	3	8.061	.878	
	31-40 歲	20	19.0500	2.41650	組內	1009.500	110	9.177		
	41-50 歲	72	18.6667	2.88756	組間	1033.684	113			
	51 歲以上	20	19.6500	4.01674						
人際 關係	30 歲以下	2	21.5000	3.53553	組間	43.595	3	14.532	2.601	
	31-40 歲	20	20.1500	2.30046	組內	614.475	110	5.586		
	41-50 歲	72	20.2917	2.38208	組間	658.070	113			
	51 歲以上	20	21.8500	2.27746						
工作 環境	30 歲以下	2	16.5000	3.53553	組間	36.845	3	12.282	2.449	
	31-40 歲	20	14.6000	2.45807	組內	551.725	110	5.016		
	41-50 歲	72	15.1250	2.20714	組間	588.570	113			
	51 歲以上	20	16.3500	2.03328						
薪資 福利	30 歲以下	2	18.5000	.70711	組間	1.189	3	.396	.034	
	31-40 歲	20	18.4500	3.15353	組內	1266.250	110	11.511		
	41-50 歲	72	18.3333	2.98824	組間	1267.439	113			
	51 歲以上	20	18.6000	4.82755						
整體 滿意 度	30 歲以下	2	77.5000	7.77817	組間	310.432	3	103.477	1.820	
	31-40 歲	20	72.2500	7.73151	組內	6254.700	110	56.861		
	41-50 歲	72	72.4167	7.19888	組間	6565.132	113			
	51 歲以上	20	76.4500	8.51917						

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表4-16分析結果可發現：

- (一) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作本身」層面上無顯著差異 (F= . 878)。
- (二) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「人際關係」層面上無顯著差異 (F=2.601)。
- (三) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作環境」層面上無顯著差異 (F=2.449)。
- (四) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「薪資福利」層面上無顯著差異 (F=.034)。
- (五) 不同年齡的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「整體滿意度」層面上無顯著差異 (F=1.820)。

綜上分析結果發現，就不同年齡之國民中小學人事人員在工作滿意度之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設3-2 獲得支持。

三、在婚姻狀況方面

依受試者填答的資料，研究者以t考驗來分析不同性別之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異，如表4-17 所示。

表4- 17不同婚姻狀況的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表

層面	婚姻狀況				t	p
	未婚		已婚			
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作本身	18. 5000	3. 29140	19. 0543	2. 96635	- . 771	. 442
人際關係	19. 4545	3. 27657	20. 8261	2. 09452	-2. 447	. 016
工作環境	14. 3636	2. 44064	15. 4891	2. 20137	-2. 109	. 037
薪資福利	17. 5455	3. 15817	18. 6087	3. 37722	-1. 342	. 182
整體滿意度	69. 8636	8. 82796	73. 9783	7. 13139	-2. 318	. 022

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-17 的統計結果可得知：

- (一) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作本身」(t=-.771， $p = .442 > .05$) 層面上無顯著差異。

- (二) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「人際關係」 ($t=-2.447$, $p=.016<.05$) 層面上具有顯著差異，進一步比較發現，已婚者顯著高於未婚者。
- (三) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作環境」 ($t=-2.109$, $p=.037<.05$) 層面上具有顯著差異，進一步比較發現，已婚者顯著高於未婚者。
- (四) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「薪資福利」 ($t=-1.342$, $p=.182>.05$) 層面上無顯著差異。
- (五) 不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「整體滿意度」 ($t=-2.318$, $p=.022<.05$) 層面上具有顯著差異。進一步比較發現，已婚者顯著高於未婚者。

綜上分析結果發現，就不同婚姻狀況之人事人員在工作滿意度之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 3-3 獲得部分支持。

四、在教育程度方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同教育程度之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異，如表 4-18 所示。

表 4-18 不同教育程度的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表

層面	教育程度分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方 F	值	事後比較 Scheffé 法
工作本身	碩士(含)以上	21	18.2381	3.03158	組間	14.732	2	7.366	.802	
	大學(含二技、四技)	58	19.0000	3.17335	組內	1018.952	111	9.180		
	專科(含二專、五專)	35	19.2857	2.77140	總和	1033.684	113			
人際關係	碩士(含)以上	21	20.2381	3.08066	組間	20.643	2	10.322	1.797	
	大學(含二技、四技)	58	20.2931	2.42073	組內	637.427	111	5.743		
	專科(含二專、五專)	35	21.2000	1.82789	總和	658.070	113			
工作環境	碩士(含)以上	21	15.3333	2.68949	組間	13.287	2	6.643	1.282	
	大學(含二技、四技)	58	14.9655	2.25533	組內	575.283	111	5.183		
	專科(含二專、五專)	35	15.7429	2.03416	總和	588.570	113			
薪資福利	碩士(含)以上	21	18.0476	3.55635	組間	56.421	2	28.211	2.586	
	大學(含二技、四技)	58	17.8966	3.44730	組內	1211.017	111	10.910		
	專科(含二專、五專)	35	19.4571	2.87323	總和	1267.439	113			
整體滿意度	碩士(含)以上	21	71.8571	9.81981	組間	317.414	2	158.707	2.820	
	大學(含二技、四技)	58	72.1552	7.90914	組內	6247.718	111	56.286		
	專科(含二專、五專)	35	75.6857	4.70776	總和	6565.132	113			

* $p < .05$ 資料來源：研究者自行整理

由表4-18分析結果可發現：

- (一) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作本身」層面上無顯著差異 (F= .802)。
- (二) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「人際關係」層面上無顯著差異 (F=1.797)。

- (三) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作環境」層面上無顯著差異 ($F=1.282$)。
- (四) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「薪資福利」層面上無顯著差異 ($F=2.586$)。
- (五) 不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「整體滿意度」層面上無顯著差異 ($F=2.820$)。

綜上分析結果發現，就不同教育程度之人事人員在工作滿意度之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設3-4 獲得支持。

五、在服務年資方面

依受試者填答的資料，研究者以單因子變異數分析呈現出不同服務年資之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異，如表 4-19 所示。

表 4- 19 不同服務年資的人事人員在工作滿意度各層面之差異分析摘要表

層面	服務年資分組	人數	平均數	標準差	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較 Scheffé 法
工作 本身	1.5年以下	22	19.4545	3.41882	組間	42.128	4	10.532	1.158	
	2.6至10年	9	19.0000	3.08221	組內	991.556	109	9.097		
	3.11至15年	21	18.6667	3.33667	總和	1033.684	113			
	4.16至20年	28	18.0357	2.44165						
	5.21年以上	34	19.5294	2.94634						
人際 關係	1.5年以下	22	21.1818	1.99132	組間	115.656	4	28.914	5.810**	5>4
	2.6至10年	9	20.3333	1.41421	組內	542.414	109	4.976		
	3.11至15年	21	19.9048	2.44754	總和	658.070	113			
	4.16至20年	28	19.2143	2.46992						
	5.21年以上	34	21.7353	2.19239						
工作 環境	1.5年以下	22	16.0455	2.86983	組間	83.827	4	20.957	4.526**	5>4
	2.6至10年	9	14.0000	1.50000	組內	504.743	109	4.631		
	3.11至15年	21	14.9048	2.16575	總和	588.570	113			
	4.16至20年	28	14.2857	1.97872						
	5.21年以上	34	16.1471	1.86080						
薪資 福利	1.5年以下	22	19.1818	3.81272	組間	77.082	4	19.270	1.765	
	2.6至10年	9	18.6667	2.78388	組內	1190.357	109	10.921		
	3.11至15年	21	17.4286	2.85607	總和	1267.439	113			
	4.16至20年	28	17.5000	3.13286						
	5.21年以上	34	19.1765	3.45947						
整體 滿意 度	1.5年以下	22	75.8636	9.44808	組間	1155.532	4	288.883	5.821**	1>4, 5>4
	2.6至10年	9	72.0000	3.35410	組內	5409.600	109	49.629		
	3.11至15年	21	70.9048	5.94899	總和	6565.132	113			
	4.16至20年	28	69.0357	7.32061						
	5.21年以上	34	76.5882	6.25284						

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

由表 4-19 分析結果可發現：

- (一) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作本身」層面上無顯著差異 ($F=1.158$)。
- (二) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「人際關係」層面上有顯著差異 ($F=5.810$)，進行事後比較顯示服務年資 21 年以上高於服務年資 16 至 20 年。
- (三) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「工作環境」層面上有顯著差異 ($F=4.526$)，進行事後比較顯示服務年資 21 年以上顯著高於服務年資 16 至 20 年。
- (四) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「薪資福利」層面上無顯著差異 ($F=1.765$)。
- (五) 不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作滿意度在「整體滿意度」層面上有顯著差異 ($F=5.821$)，進行事後比較顯示服務年資 5 年以下顯著高於服務年資 16 至 20 年，服務年資 21 年以上高於服務年資 16 至 20 年。

綜上分析結果發現，就不同服務年資之人事人員在工作滿意度之分層面及整體層面考驗結果而言，研究假設 3-5 獲得部分支持。

參、綜合討論

綜合以上國民中小學人事人員工作滿意度現況及不同個人背景因素之國民中小學人事人員工作滿意度現況的差異分析結果，分別討論如下：

一、國民中小學人事人員工作滿意度現況分析

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員對工作滿意度的感受程度屬於中上程度，其中以「人際關係」層面較高，其次依序為「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」層面。推測其可能為學校人事主管職等單列薦任第七職等或薦任第六職等至薦任第七職等，與校園內其他幹事及組長職等相同，因此對薪資福利層面滿意度較低。

二、不同性別的人事人員在工作滿意度分層面及整體面無顯著差異

不同性別的國民中小學人事人員在「人際關係」、「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。推論其原因，性別本身並不是影響工作滿意度的主要因素，目前人事人員的工作不因性別而有不同；不因性別決定薪資高低、不因性別決定陞遷與否，因此人事人員的工作滿意度不因性別不同而有顯著不同。此與

黃貴祥（2001）、蘇維新（2003）的研究結果相符，而與吳淑琪（2001）、葉晶雯（2004）、盧心雨（2010）的研究結果不同。

三、不同年齡的人事人員在工作滿意度分層面及整體面無顯著差異

不同年齡的國民中小學人事人員在「人際關係」、「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。此與王秋慶（2005）的研究結果相符，而與辛俊德（2002）、林佩怡（2005）、盧心雨（2010）年齡越大者其工作滿意度越高的研究結果不同。推測原因可能是在學校服務的公務人員少有繁雜的陞遷異動，且人事人員的年齡越大者，處理事情考慮的層面較廣、人際溝通較圓滿、平均待遇亦較高，因此也較滿意目前的工作。

四、不同婚姻狀況的人事人員在工作滿意度分層面及整體面部分具有差異

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在「工作本身」、「薪資福利」層面上並無顯著差異，而在「工作環境」、「人際關係」、「整體滿意度」層面上具有顯著差異且已婚者顯著高於未婚者。此與黃婉菁（2002）、翁招玉（2010）的研究結果相符，而與王秋慶（2005）、林佩怡（2005）的研究結果不同。

五、不同教育程度的人事人員在工作滿意度分層面及整體面無顯著差異

不同教育程度的國民中小學人事人員「工作本身」、「人際關係」、「工作環境」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。推論其原因，可能是目前人事人員，不因教育程度決定陞遷與否、不因教育程度決定薪資高低。因此，不同教育程度的人事人員工作滿意度沒有顯著差異。此與黃貴祥（2001）、蘇維新（2003）的研究結果相符，而與陳聖芳（2000）、辛俊德（2002）、楊麗雪（2004）研究結果不同。

六、不同服務年資的人事人員在工作滿意度分層面及整體面部分具有差異

不同服務年資的國民中小學人事人員在「工作本身」、「薪資福利」層面上無顯著差異，在「人際關係」、「工作環境」、「整體滿意度」層面上服務年資21年以上顯著高於服務年資淺者。此與辛俊德（2002）、蘇維新（2003）的研究結果相符，而與吳淑淇（2001）、楊麗雪（2004）研究結果不同。推測其原因可能是年資深者，對於事物的本質有較高的洞察力及判斷能力，一旦遭遇到困難，心中早已有一套標準作業模式，因此對工作滿意程度自然較年資淺者高。

第五節 工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相關分析

本節旨在瞭解國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度間是否有顯著關係存在。本研究利用皮爾遜積差相關分析法，分別就工作壓力與組織承諾、組織承諾與工作滿意度、工作壓力與工作滿意度進行相關分析，結果說明如下：

壹、工作壓力與組織承諾之相關分析

由表 4-20 分析探討國民中小學人事人員工作壓力與組織承諾之關係：

- 一、在「工作負荷」層面，與組織承諾各層面均呈顯著的負相關，相關程度依序為「價值承諾」($r=-.367$)、「留職承諾」($r=-.248$)、「努力承諾」($r=-.218$)。其中「工作負荷」層面與組織承諾的「價值承諾」層面相關最高，為低度負相關，表示人事人員對工作負荷的工作壓力感受愈高，其對價值承諾的感受愈低。
 - 二、在「專業知能」層面，與組織承諾各層面均呈顯著的負相關，相關程度依序為「價值承諾」($r=-.373$)、「留職承諾」($r=-.335$)、「努力承諾」($r=-.273$)。其中「專業知能」層面與組織承諾的「價值承諾」層面相關程度最高，為低度負相關，表示人事人員感受專業知能不足的工作壓力愈高，其對價值承諾的感受愈低。
 - 三、在「人際關係」層面，與組織承諾各層面均呈顯著的負相關，相關程度依序為「價值承諾」($r=-.444$)、「留職承諾」($r=-.354$)、「努力承諾」($r=-.273$)。其中「人際關係」層面與組織承諾的「價值承諾」層面相關程度最高，為中度負相關，表示人事人員對人際關係的工作壓力愈高，其對價值承諾的感受愈低。
 - 四、在「上級壓力」層面，與組織承諾各層面均呈顯著的負相關，相關程度依序為「價值承諾」($r=-.518$)、「留職承諾」($r=-.494$)、「努力承諾」($r=-.311$)。其中「上級壓力」層面與組織承諾的「價值承諾」層面相關程度最高，為中度負相關，表示人事人員感受上級壓力的工作壓力愈高，其對價值承諾的感受愈低。顯示國民中小學人事人員對督導單位太多、業務績效考核及緊急交辦業務感受到的壓力，影響其對組織的目標信念與接受程度。
 - 五、在整體工作壓力與整體組織承諾呈顯著負相關($r=-.483$)，為中度負相關，表示人事人員感受整體工作壓力愈高，其對整體組織承諾愈低。
- 綜上分析結果發現，工作壓力與組織承諾之間有顯著負相關，研究假設四獲得支持。

表 4- 20 工作壓力與組織承諾之相關分析摘要表

	價值承諾	努力承諾	留職承諾	整體組織承諾
工作負荷	-.367**	-.218*	-.248**	-.315**
專業知能	-.373**	-.273**	-.335**	-.373**
人際關係	-.444**	-.273**	-.354**	-.406**
上級壓力	-.518**	-.311**	-.494**	-.505**
整體工作壓力	-.509**	-.320**	-.440**	-.483**

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

貳、組織承諾與工作滿意度之相關分析

由表 4-21 分析探討國民中小學人事人員組織承諾與工作滿意度之關係：

- 一、在「價值承諾」層面，與工作滿意度各層面均呈顯著的正相關，相關程度依序為「人際關係」($r = .622$)、「工作本身」($r = .583$)、「工作環境」($r = .571$)、「薪資福利」($r = .276$)。其中「價值承諾」層面與工作滿意度的「人際關係」層面相關最高，為中度正相關，表示人事人員對組織承諾的價值承諾感受愈高，其對工作滿意度的人際關係的感受亦愈高。
- 二、在「努力承諾」層面，與工作滿意度各層面均呈顯著的正相關，相關程度依序為「工作環境」($r = .535$)、「人際關係」($r = .526$)、「工作本身」($r = .344$)、「薪資福利」($r = .193$)。其中「努力承諾」層面與工作滿意度的「工作環境」層面相關最高，為中度正相關，表示人事人員對組織承諾的努力承諾感受愈高，其對工作滿意度的工作環境的感受亦愈高。
- 三、在「留職承諾」層面，與工作滿意度各層面均呈顯著的正相關，相關程度依序為「工作本身」($r = .593$)、「工作環境」($r = .471$)、「人際關係」($r = .420$)、「薪資福利」($r = .235$)。其中「留職承諾」層面與工作滿意度的「工作本身」層面相關最高，為中度正相關，表示人事人員對組織承諾的價值承諾感受愈高，其對工作滿意度的工作本身的感受亦愈高。
- 四、在整體組織承諾與整體工作滿意度亦呈顯著正相關($r = .714$)，為中度正相關，表示人事人員對整體組織承諾的認同愈高，其對整體工作滿意度愈越高。顯示人事人員認同學校的願景，以身為學校的一份子感到光榮，會提高人事人員的整體工作滿意度。

綜上分析結果發現，組織承諾與工作滿意度之間有顯著正相關，研究假設五獲得支持。

表 4-21 組織承諾與工作滿意度之相關分析摘要表

	工作本身	人際關係	工作環境	薪資福利	整體工作滿意度
價值承諾	.583**	.622**	.571**	.276**	.721**
努力承諾	.344**	.526**	.535**	.193*	.549**
留職承諾	.593**	.420**	.471**	.235*	.612**
整體組織承諾	.581**	.591**	.596**	.267**	.714**

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

參、工作壓力與工作滿意度之相關分析

由表 4-22 分析探討國民中小學人事人員組織承諾與工作滿意度之關係：

- 一、在「工作負荷」層面，與工作滿意的「工作本身」($r = .005$)層面未達顯著程度，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「人際關係」($r = -.285$)、「工作環境」($r = -.276$)、「薪資福利」($r = -.240$)。其中以「工作負荷」層面與工作滿意的「人際關係」層面相關最高，為低度負相關，表示人事人員對工作負荷的工作壓力感受愈高，其對人際關係的感受愈低。
- 二、在「專業知能」層面，與工作滿意的「工作本身」($r = -.040$)與「薪資福利」($r = -.080$)層面未達顯著程度，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「人際關係」($r = -.363$)、「工作環境」($r = -.349$)。其中「專業知能」層面與工作滿意的「人際關係」層面相關最高，為低度負相關，表示人事人員對專業知能的工作壓力感受愈高，其對人際關係的感受愈低。
- 三、在「人際關係」層面，與工作滿意的「工作本身」($r = -.037$)與「薪資福利」($r = -.126$)層面未達顯著程度，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「人際關係」($r = -.468$)、「工作環境」($r = -.321$)。其中「人際關係」層面與工作滿意的「人際關係」層面相關最高，為中度負相關。
- 四、在「上級壓力」層面，與工作滿意的「薪資福利」($r = -.146$)層面未達顯著程度，其餘層面呈顯著負相關，相關程度依序為「人際關係」($r = -.354$)、「工作環境」($r = -.321$)、「工作本身」($r = -.220$)。其中「上級壓力」層面與工作滿意的「人際

關係」層面相關最高，為低度負相關，表示人事人員對上級壓力的感受愈高，其對人際關係的感受愈低。

五、在整體工作壓力與整體工作滿意度亦呈顯著負相關 ($r = -.364$)，為低度負相關，表示人事人員感受整體工作壓力愈高，其對整體工作滿意愈低。

綜上分析結果發現，工作壓力與工作滿意之間有顯著負相關，研究假設六獲得支持。

表4- 22工作壓力與工作滿意度之相關分析摘要表

	工作本身	人際關係	工作環境	薪資福利	整體工作滿意度
工作負荷	.005	-.285**	-.276**	-.240*	-.276**
專業知能	-.040	-.363**	-.349**	-.080	-.271**
人際關係	-.037	-.468**	-.340**	-.126	-.320**
上級壓力	-.220*	-.354**	-.321**	-.146	-.360**
整體工作壓力	-.109	-.431**	-.375**	-.164	-.364**

* $p < .05$; ** $p < .01$ 資料來源：研究者自行整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度，藉由蒐集、整理與歸納有關工作壓力、組織承諾與工作滿意度之文獻，以為本研究的理論依據，編製「國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度—以彰化縣為例」問卷調查表做為研究工具。以彰化縣各國民中小學人事人員為研究對象，實施行問卷調查研究、回收問卷，進行統計分析與討論。本章就研究分析發現，歸納成結論並據以提出建議，以供有關人事主管機關及未來研究者之參考。本章共分二節，第一節研究發現與結論，第二節建議。

第一節 研究發現與結論

本節依據第四章統計分析結果彙整出以下主要研究發現與結論：

壹、國民中小學人事人員感受工作壓力、組織承諾與工作滿意之現況

一、國民中小學人事人員工作壓力之現況

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員感受工作壓力的程度屬於中等程度，其中以「工作負荷」層面較高，其次依序為「專業知能」及「上級壓力」、「人際關係」層面。

二、國民中小學人事人員組織承諾之現況

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員對組織承諾認知屬於中上程度，其中以「努力承諾」層面較高，其次依序為「價值承諾」、「留職承諾」層面。

三、國民中小學人事人員工作滿意度之現況

就整體層面而言，目前國民中小學人事人員對工作滿意度的感受程度屬於中上程度，其中以「人際關係」層面較高，其次依序為「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」層面。

貳、不同個人背景國民中小學人事人員在工作壓力各層面之差異情形

一、就性別而言

不同性別的國民中小學人事人員對於「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」均無顯著差異。

二、就年齡而言

不同年齡的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」上無顯著差異。

三、就婚姻狀況而言

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」與「專業知能」層面上並無顯著差異，而在「人際關係」、「上級壓力」與「整體工作壓力」層面上具有顯著差異。在「人際關係」、「上級壓力」及「整體工作壓力」層面上，未婚者顯著高於已婚者。

四、就教育程度而言

不同教育程度的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」層面上無顯著差異，而在「上級壓力」層面上有顯著差異。在上級壓力層面上，碩士（含）以上顯著高於專科（含二專、五專）。

五、就服務年資而言

不同服務年資的國民中小學人事人員對於工作壓力的感受在「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「整體工作壓力」層面上無顯著差異。

叁、不同個人背景國民中小學人事人員在組織承諾各層面之差異情形

一、就性別而言

不同性別的國民中小學人事人員對於「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「整體組織承諾」均無顯著差異。

二、就年齡而言

不同年齡的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「留職承諾」層面上無顯著差異，而在「努力承諾」層面上年齡51歲以上顯著高於31至40歲，在「整體組織承諾」層面上年齡51歲以上顯著高於31至40歲。

三、就婚姻狀況而言

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在「價值承諾」與「留職承諾」層面上有顯著差異，而在「努力承諾」與「整體組織承諾」層面上未具有差異。在「價值承諾」與「留職承諾」層面上，已婚者顯著高於未婚者。

四、就教育程度而言

不同教育程度的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「整體組織承諾」層面上無顯著差異。

五、就服務年資而言

不同服務年資的國民中小學人事人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「整體組織承諾」層面上有顯著差異，皆顯示服務年資21年以上顯著高於服務年資11至15年、服務年資16至20年。

肆、不同個人背景國民中小學人事人員在工作滿意度各層面之差異情形

一、就性別而言

不同性別的國民中小學人事人員在「人際關係」、「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。

二、就年齡而言

不同年齡的國民中小學人事人員在「人際關係」、「工作環境」、「工作本身」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。

三、就婚姻狀況而言

不同婚姻狀況的國民中小學人事人員在「工作本身」、「薪資福利」層面上並無顯著差異，而在「工作環境」、「人際關係」、「整體滿意度」層面上具有顯著差異且已婚者顯著高於未婚者。

四、就教育程度程度

不同教育程度的國民中小學人事人員「工作本身」、「人際關係」、「工作環境」、「薪資福利」、「整體工作滿意度」層面上均無顯著差異。

五、就服務年資而言

不同服務年資的國民中小學人事人員在「工作本身」、「薪資福利」層面上無顯著差異，在「人際關係」、「工作環境」、「整體滿意度」層面上服務年資21年以上顯著高於服務年資淺者。

伍、國民中小學人事人員在工作壓力、組織承諾與工作滿意之相關情形

一、國民中小學人事人員在工作壓力與組織承諾之間有顯著負相關，即工作壓力愈高的國民中小學人事人員，其組織承諾愈低。

二、國民中小學人事人員在組織承諾與工作滿意度之間有顯著正相關，即組織承諾愈高的國民中小學人事人員，其工作滿意度也愈高。

三、國民中小學人事人員在工作壓力與工作滿意之間有顯著負相關，即工作壓力愈高的國民中小學人事人員，其工作滿意度愈低。

第二節 建議

由上節的研究發現與結論，本節分成三方面提出建議，提供有關機關、人事人員及未來研究者參考。

壹、對學校及有關機關的建議

一、建立暢通的陞遷管道

根據研究結果發現，人事人員對升遷管道的工作滿意程度最低，如能增加升遷管道及機會，則可凝聚員工的向心力，激勵工作士氣。為能確實拔擢人才，建議人事主管機關應確實依公務人員陞遷法之規定，辦理公務人員之陞遷，除了要符合相關作業程序外，對於各項資歷或面試計分方式宜明訂標準，並能避免人情關說，以杜循私。

二、釐清各單位業務職掌

根據研究結果得知，人事人員的工作壓力最大來源，乃來自工作負荷過重所致，大部分人事人員都清楚自己的工作權責範圍，但學校的行政主管並不是很清楚，因此只要與人事沾上邊或是無法釐清權責歸屬的業務，最後總會推由人事人員處理。本研究建議，學校的行政主管宜在公平化、制度化的原則下，明確劃分各處室的業務權責，讓學校成員都能清楚明瞭每個職位的工作內涵，以避免因工作劃分不清所衍生的工作糾紛，進而影響學校組織氣氛與團隊精神。

三、規劃完整的專業訓練

根據研究結果得知，人事人員常因知能不足或人事業務歷練不夠而產生壓力，尤其是對新進之人事人員而言，人事業務繁雜瑣碎，人事法令繁多且時常修正，許多業務都在作中學；另對專任人事人員而言，法令政策的日新月異，一旦運用不當將影響同仁權益。因學校人事人員服務的對象以教育人員居多，需經常接觸教育相關之專業知識及法令。本研究建議，教育行政機關及人事主管機關研商合作開設法令相關課程，安排人事人員參加研習。並加強法令規章的編纂，分發各級人事同仁閱讀，以使人事人員能隨時瞭解法令，減輕適用上之疑慮，進而減輕工作壓力，提高工作績效。

四、多給予人事人員關懷及支持

人事機構在機關裡為幕僚單位，負責推動與機關同仁權益習習相關的各項人事業務，許多業務往往需要其他同仁的配合，但若其地位未受服務機關長官之尊重，則機關內同仁對人事業務之配合度自然不高。所以上級人事主管除在業務上提供法令諮詢或問題解決之協助，更應扮演學校人事人員與服務機關長官間協調者的角色，提供強而有力

的後盾，給予人事人員一座穩固的靠山支撐。

貳、對人事人員的建議

一、充實個人專業知能

在這現代化的社會，政府的職能不斷擴張，人事業務性質與內容也隨之調整成長，人事人員除了應對本身人事法令規章加以熟稔外，並應瞭解相關教育專業知識，以專業知識提供高優質的人事服務。資訊化的時代的現今，許多與人事業務相關的網站都建置的非常完善，建議人事人員多加利用網路平台研閱人事解釋、案例，嫻熟各項人事法令規章，俾有助於業務的運作順暢。

二、協調與溝通的能力

本研究發現，人事人員因人際關係產生的工作壓力是最少的，顯示人事人員在溝通協調方面普遍都做的很好，這對維持學校內的和諧有很大的幫助。人事人員與其他同仁的互動非常頻繁，且主要是處理同仁的權益問題，因此，應具備溝通、協調、談判及諮商輔導等能力，與教職員間良性的溝通與互動，則可增進同仁對人事人員服務品質的肯定，亦可強化人事人員的服務績效。

三、主動提供人事服務

人事人員除扮演「管理者」的角色外，更應以「服務者」的角色自居。人事業務非常瑣碎繁雜，更牽扯許多生硬的法令條文。若人事人員僅站在自我本位主義的角度去考量，難免會與教職員工產生隔閡。身為人事工作者，應秉持以客為尊之服務心態，誠以待人的精神去服務全校的教職員工。由於同仁通常對於人事法令或與自己權益有關的規定不甚了解，如果人事人員能主動提醒告知，並和顏悅色地詳盡解說，往往有助於人事單位業務的推展，相對的工作滿意度也會大幅的提升。

參、對未來研究的建議

一、在研究對象方面

本研究受限於人力與經費，故僅以彰化縣國民中小學的人事人員為研究對象；並不包括其他縣市國中小人事人員，故本研究結果僅能瞭解彰化縣國民中小學的人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之現況。建議未來的研究者可將研究對象擴大至其他縣市或縣市合併後直轄市的國民中小學人事人員，並比較不同地區的人事人員在工作壓力、組織承諾與工作滿意度之間的差異。

二、在研究變項方面

本研究囿於人力、時間及資源上的限制，僅以個人背景變項為自變項，以工作壓力、

組織承諾及工作滿意度為依變項，在自變項應可以有更多的因子，但卻未考慮進去；在依變項部份如人格特質、價值觀、組織文化、領導風格、離職傾向等未能予以探究，因此建議未來研究可將上述變項納入探討，使研究更為深入周延。

三、在研究方法方面

本研究方法以問卷調查法為主，文獻分析法為輔，但以問卷調查之方法進行研究，受試者填答時，難免因社會期望或自我防衛等情況而影響填答情形，因而無法反應出內心真實情況，故建議未來的研究可輔以深度訪談法，以獲得更詳盡、客觀的研究結果。

四、在統計分析方面

本研究採用平均數、標準差、t檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關以達成研究目的，建議未來研究可增加二因子變異數分析、多因子變異數分析、多元逐步迴歸分析等做進一步的分析，以探求變項間的關係，使其更趨於完善、明確。

參考書目

壹、中文 部分

一、專書

- 邱皓政（2006）。**量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析**（三版）。台北：五南。
- 林鍾沂（2005）。**行政學**（初版）。臺北：三民。
- 孫本初、吳復新、夏學理、許道然（1988）。**組織發展**（初版）。台北：空大。
- 張宏文、邱文芳（1997）。**實用人際關係學**（第一版）。台北：商鼎。
- 張添洲（2000）。**人力資源—組織、管理、發展**（初版）。台北：五南。
- 張潤書（1993）。**行政學**（修訂新版）。台北：三民。
- 陳德禹（2004）。**行政管理**（修訂二版）。台北：三民。
- 許士軍（2004）。**管理學**（十版）。台北：東華。
- 許南雄（1993）。**人事行政學**（初版）。台北：商鼎。
- 榮泰生（1998）。**組織行為學**（初版）。台北：五南。
- 蔡良文（1999）。**人事行政學：論現行考銓制度**（初版）。台北：五南。
- 鄭芬姬、何坤龍（2005）。**管理心理學**（二版）。台北：新陸。
- 戴國良（2004）。**組織行為學**（初版）。台北：五南。
- 戴久永（2000）。**統計概念與方法**（再版）。台北：三民。
- 簡明輝（2004）。**組織行為**（初版）。台北：新文京。
- 藍采風、廖榮利（1998）。**組織行為學**（再版）。台北：三民。

二、期刊論文

- 林俊瑩（2010）。工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。**教育實踐與研究**，**23**（1），1-30。
- 林靜雯、吳志宏（2010）。地方政府之人力資本指標關鍵因素探討。**永續發展與管理策略**，**2**（1），11-26。
- 林月娜、吳明隆（2004）。國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略之研究。**學校行政雙月刊**，**33**，52-70。
- 余鑑、于俊傑、蔡尚均、劉增若（2011）。人力資源管理對組織承諾之影響—

- 以敬業貢獻度為中介變項。**創新研發學刊**，7（1），75-89。
- 吳宗立（1996）。國中學校行政人員工作壓力與因應策略之研究，**國教學報**，8，99-131。
- 吳劍雄（1999）。工作壓力的形成與因應之道之探討。**勞工之友雜誌**，585，18-21。
- 李鴻文、池進通、陳俊霖（2009）。公務人員工作壓力 知覺程度對其工作投入之影響。**非營利組織管理學刊**，6，21-30。
- 徐承毅、李文雄、許志賢（2007）。人事人員 個人背景 對工作意度之研究 - 以 T 公司 為例。**通識研究集刊**，11，217-250。
- 陳券彪、羅文旗（2005）。學校行政人員工作壓力、工作 特性與工作滿意之研究。**學校行政雙月刊**，38，11-38。
- 陳富強、方顯光、林靖祥（2007）。探討國 軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作 價值 觀與組織承諾 關聯性之 認知。**華人前瞻研究**，3（2），17-19。
- 黃烈堂、林顯輝、杜俊和（2009）。地方政府職員個人特徵對 LMX 領導 型態 認知 與組織承諾差異之 關聯 性研究。**績效與策略研究**，6（1），49-65。
- 傅彥凱、張朝欽（2009）。工作壓力、工作滿意與組織承諾之研究 - 以苗栗縣國小總務 主任 為例。**Journal of China Institute of Technology**，40，139-163。
- 趙傑夫（1989）。管理人員的工作壓力與因應之道。**台北商專學報**，33，129-180。
- 劉祥得、方福樑（2011）。績效評估目的 影響 公務員組織承諾、工作滿意之因果 模式分析：以交通部港務局 為例。**航運季刊**，20（1），1-25。
- 蕭鵬卿、湯玉英（2004）。壓力之概念分析。**護理雜誌**，51（3），71-75。
- 錢天真、陳偉玲（2009）。主管領導 行為對 公務人員工作 倦怠 之影響 -- 以工作 特性為中 介變項。**經營管理論叢**，5（1），39-53。

三、學位論文

- 丁鳳碧（1990）。**國立高級中等學校人事人員工作滿意度之研究**。彰化師範大學商業教育學系碩士學位論文，未出版，彰化。
- 王瑞祺（2000）。**學校人事人員角色衝突之研究—以台北市國民小學為例**。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，臺北。
- 王國揚（2002）。**角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文學位，未出版，高雄。
- 王淑霞（2004）。**組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之**

- 研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例。南華大學管理科學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 朱永泰（2007）。政府審計人員工作壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 林佩怡（2005）。審計部縣（市）審計機關審計人員工作壓力、人格特質對工作滿意關係之研究。國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，台南。
- 李瑞文（2001）。國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究。台東師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，台東。
- 李麗素（2005）。桃園縣國民中小學人事人員角色壓力與組織承諾之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
- 李美鶯（2004）。大都會區國小人事人員工作價值觀與工作滿意度之調查研究。國立台東大學學校行政碩士班碩士學位論文，未出版，台東。
- 吳淑琪（2001）。雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意之研究。國立中正大學教育研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 辛俊德（2002）。國民小學教師參與行政決定與教師工作滿意關係之研究。國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士學位論文，未出版，台中。
- 周美君（2002）。國小身心障礙類資源班教師工作壓力與因應方式之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 紀翠玲（2002）。國小兼行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之研究。國立台南師範學院教師在職進修學校行政碩士學位班碩士學位論文，未出版，台南。
- 連月玲（2008）。臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究。國立台東大學教育學系（所）碩士學位論文，未出版，台東。
- 翁招玉（2010）。成人教育志工工作價值、工作投入、工作滿足與組織承諾關係之研究。國立中正大學成人及繼續教育學系博士學位論文，未出版，嘉義。
- 張惠英（2001）。國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，屏東。
- 張麗琪（2000）。國中與高中學校氣氛、導師工作壓力與因應策略之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士學位論文，未出版，彰化。
- 梁玉秋（2002）。國民中學棒球教練工作壓力與工作倦怠之研究。輔仁大學體育學系碩

- 士學位論文，未出版，臺北市。
- 莊淑灣（2005）。中部地區國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。臺中師範學院碩士學位論文，未出版，台中。
- 陳明崇（2001）。國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意之研究--以台灣北部五縣市為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 陳德宗（2005）。學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例。南華大學管理科學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 陳文俊（2001）。國民小學實習教師工作壓力與因應策略之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士學位論文，未出版，高雄。
- 陳聖芳（2000）。台東地區國小教師的工作壓力與工作滿意度之研究。國立台東師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，台東。
- 陳瑞惠（2002）。私立高中教師工作價值觀、工作壓力與組織承諾之研究。國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士學位論文，未出版，彰化。
- 陳玫良（2009）。國中自然與生活科技教師課程領導、組織承諾和教學效能之研究。國立臺灣師範大學工業科技教育學系博士學位論文，未出版，台北。
- 陳增朋（2001）。大學校院體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 陳勇全（2009）。國民小學教師工作壓力、組織氣氛與組織承諾相關之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士學位論文，未出版，屏東。
- 郭振生（2002）。內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例。南華大學管理科學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 郭素卿（2006）。人事人員角色壓力、工作滿足與組織承諾關係之研究—以中央行政機關為例。國立臺灣師範大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 曾怡錦（2003）。教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究-以台南市高級職業學校為例。國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，台南。
- 黃美玉（2004）。組織政治知覺對工作績效之影響—以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 黃宏建（2002）。台中縣國中教師工作壓力之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士

- 學位論文，未出版，彰化。
- 黃婉菁（2002）。從工作生活品質、工作壓力觀點探討社會工作者對專業生涯承諾之相關研究。高雄醫學大學行為科學研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 溫雪蓉（2008）。半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究。中華大學科技管理學系碩士學位論文，未出版，新竹。
- 楊麗雪（2004）。民營報社編採人員工作壓力、工作滿足對組織承諾影響初探-以中國時報為例的探討。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士學位論文，未出版，台北。
- 詹保完（2003）。國小教師兼任組長工作壓力之個案研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 葉晶雯（2004）。台灣地區研發人員生涯需求、生涯發展方案、工作滿意與離職意願之研究。銘傳大學管理科學研究所博士學位論文，未出版，台北。
- 廖光榮（2001）。國中資源班教師工作壓力與工作倦怠相關之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 鄭淑娟（2004）。苗栗縣國民小學校長壓力管理及領導效能關係之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 鄭佩玉（2009）。臺北市高中職軍訓教官工作壓力與因應方式之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 歐懿慧（2005）。電視新聞主播之工作滿足、工作壓力與組織承諾之關係。銘傳大學傳播管理研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 賴政忠（2001）。調查局外勤調查員工作績效制度與工作壓力之研究。私立東海大學碩士學位論文，未出版，台中。
- 賴奕彰（2003）。台灣地區縣市督學工作壓力與工作滿意度之研究。國立台北師範學院／教育政策與管理研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 盧心雨（2010）。體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究。國立臺灣師範大學體育學系博士學位論文，未出版，台北。
- 藍豔柔（2004）。醫務社會工作者之工作壓力與職業倦怠之研究。東海大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，臺中。
- 蘇維新（2003）。國小教師知覺學校組織變革與工作滿意度關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。

四、譯著

- 王新超(譯) 2002)。**組織和心理契約**(第一版) Perter Makin, Cary Cooper, Charles Cox 著)。台北：五南。
- 吳玲玲(譯) 2004)。**組織行為**(初版) (Jennifer M. George & Gareth R. Jones 原著)。台北：智勝。
- 黃曬利、李茂興(譯) (1990)。**組織行為／管理心理學理論與實務**(初版) (Stephen P. Robbins 原著)。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 張滿玲(譯) 2003)。**社會心理學**(一版) (Shelley E. Taylor Letitia Anne Peplau David O.Sears 原著)。台北：雙葉。
- 曾華源、劉曉春(譯) 2000)。**社會心理學**(初版) (Robert A Baron & Donn Byrne 原著)。台北：洪葉。
- 葉思迪、劉世平、鄭佳雯、李金梅(譯) 2003)。**管理學**(初版) (James Pickford)。台北：台灣培生。

貳、西文部分

(I) BOOKS

- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1995). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cranny, C. J., P. C. Smith & E. F. Stone (1993). *Job satisfaction : how people feel about their jobs and how it affect their performance*. MA : Lexington Books.
- Dunn, J. D. & E. C. Stephens (1972). *Management of Personnel : Manpower Management and Organization Behavior*. New York : McGraw-Hill Book Co
- French, J. R. P. Jr., Roger, W. & Cobb, S.(1974). *Adjusment as person-environment fit*. In G. V. koelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adms (Eds.), *Coping and adaption*, New York: Basic Book.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row Publisher.
- Homans, G.C.(1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York :Harcourt, Brace & World.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage-the psychology of commitment absenteeism and turnover*. NY: Academic Press.

- Manneil, D. H. (1981). *The relationship of occupational stress to burnout*. Park Ridge,IL: London House Management Press.
- Mc Grath & Joseph E. (1976). *Stress and Behavior in Organizations,in Marvin D. Dunnette(ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Porter,L.W. & Lawler,E.E.(1968). *Managerial attitudes & performance* . Illinois Homewood Company.
- Paul E. Spector (1997). *Job satisfaction*. London : Sage
- Pedro Reyes (1990). *Teachers and their workplace: Commitment, preference and productivity*. California : Sage.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Sallyn, F.E.,& Knight, P.S.(1988). *Industrial Organizational psychology: Science & practice* . Pacific Grove , CA: Brooks/Cole.
- Steers, R.M., Black(1994). *Introduction to organizational behavior*. New York: Harper Collins College.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Steers, R. M.(1988). *Work and Stress. Introduction to Organizational Behavior*. Addison-Wesley Pub Co.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY:John Wiley & Sons.

(II)PERIODICALS

- Alpander, G. G. (1990). Relationship between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of A Nursing Department.*Health Care Management Review*, *15*(4), 51-62.
- Beehr & Newman (1978) . Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A

- facet analysis model, and literature review. *Personnel Psychology*, *31*, 665–699.
- Bussing A., Bissels, T., Fuchs, V. & Perrar, K.(1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations*, *52*, 999-1028.
- Borg, M. G., & Riding, R. J.(1993). Occupational stress and job satisfaction among school administrators. *Journal of Educational Administration*, *31*(1), 4-21.
- Clive,F.&Richard,W.(1996). Performance management,job satisfaction and organizational commitment.*British Journal of Management*,169-179.
- Cooper, Marshall (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *49*, 11-28.
- Cooper, C. L. & Marshall, J.(1981). Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *49*, 11-13
- Eran,Vigoda(2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations, *Journal of Organizational Behavior. Chichester*,*23*(5), 571.
- Gmelch, W. H. (1988) Stress for success: How to optimize your performance. *Theory into Practice*, *22*(1),7-14.
- Hopkins, W. (1997). Professional development schools and preservice teacher stress. *Action-in-Teacher-Education*,*18*(4), 36-46.
- Ivancevich & Matteson (1980). Occupational stress, strain and coping across the life span. *Journal of Vocational Behavior*, *27*, 98-108
- Jamal, M. (1990). Job pressure and job performance controversy: an empirical assessment. *Organizational Behavior & Human Performance*, *33*(1), 1-21.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M. Koehler, J. W. and Sincich, T.(1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, *36*(5), 951-995.
- Kallerberg (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*,*42*, 124-143.
- Kushman, J.W. (1992). The organizational dynamic of teacher workplace commitment: a study of urban elementary and middle schools. *Educational and Administration*

Quarterly, 28, 213-226.

Kanter (1968). Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Auatopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499.

Reichers, Amon E (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organization commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Parker & Decotiis (1983) . Organizational determinates of Job stress. *Organizational Behavior and Human performance*,32,160-177.

Smith, M.J., Cohen, B.G.F., Stammerjohn, Jr,L.W. & Happ, A.(1981). An investigation of helth complaints and job stress in vedio display operations. *Human factors*, 23(4), 387-400.

Steven,J.M.,Beyer,J.M. and Trice,H.M.(1978). Assessing personal role, and organizational predicators of managerial commitment. *Academy of Management Journal*,21, 380-396.

Sigler, R. T. & C. N. Wilson. (1988). Stress in the work place : Comparing police stress with teacher stress. *Journal of Police Science and Administration*, 16(3), 151-162.

Tombaugh, J. R. & L. P. White, (1991). Downsizing : An empirical assessment of survivors, perceptions in a post layoff environment. *Organizational Development Journal*, 5(2), 32-43.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view*Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

附錄一：行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準表

人事人員設置比例或機關員額	區分數	行政機關				各級學校	事業機構	
		中央及地方一、二級機關	中央及地方三、四級機關	衛生醫療機構	警察機關		金融機構	其他公營事業機構
50人以下	未滿30	兼任或一人	兼任或一人	兼任或一人	兼任	兼任	兼任或一人	兼任或一人
	30—50	一人	一人	一人	兼任或一人	兼任或一人	一人	一人
51人以上	1—200	3 %	2.4 %	2.1 %	1.5 %	1.5 %	1.8 %	2.4 %
	201—500	2.7 %	2.1 %	1.2 %	1 %	1 %	1.2 %	1.8 %
	501—1000	1.4 %	1.4 %	0.6 %	0.8 %	0.8 %	0.8 %	1.4 %
	1001—2000	1.1 %	0.7 %	0.5 %	0.7 %	0.7 %	0.6 %	1.1 %
	2001—	1 %	0.6 %	0.4 %	0.6 %	0.6 %	0.5 %	1 %
	說明	<p>一、人事人員員額設置標準（以下簡稱本標準），依人事制度及業務性質不同，區分行政機關、各級學校、事業機構三大類型七小類別。</p> <p>二、機關、學校之所轄人數，係指所在機關、學校及附屬機關（構）未設人事機構或由其派員兼任者之職員編制員額數及教師、地方議會議員、約聘僱人員、工友、技工、駕駛、駐衛警、清潔隊員及作業基金進用人員（扣除前列人員外）之預算員額數、臨時人員（不含短期促進就業方案進用人員）及國立大專院校以校務基金進用之人員及契僱化人員（以下簡稱學校契僱人員）人數，其中工友、技工、駕駛、駐衛警、清潔隊員人事作業事項，如非全部由人事單位辦理者，以三人折算一人；臨時人員及學校契僱人員人事作業事項，全部由人事單位辦理者始得納入計算，並以三人折算一人，另臨時人員及學校契僱人員人數</p>						

採計方式以最近二年內參加勞工保險人數之月平均值（扣除已列入前開預算員額數之人員、短期促進就業方案進用人員）為計算基準。

三、事業機構員額數以事業機構之職員與工級人員為計算人數。

四、本標準以機關員額數多寡為計算基礎，但五十人以下採定額標準計算；機關總員額遞增，其人事人員員額設置比例依次遞減。例如某中央二級機關之總員額為五六〇人，其人事人員設置標準為二〇〇人乘以三%，二〇一至五〇〇人為二·七%，五〇一至一〇〇〇人為一·四%，則其計算方式為： $200 \times 3\% + 300 \times 2.7\% + 60 \times 1.4\% = 6 + 8.1 + 0.8 = 14.9 \approx 15$ （人）

五、中央部會人事處（室）、直轄市政府與準用直轄市組織之縣（市）政府各局處人事室，縣市政府人事處（室）得依下列標準酌增員額：

直隸人事機構在十個以下者增置一至三人。

直隸人事機構在十一個以上三十個以下增置三至七人。

直隸人事機構在三十一個以上者增置七至十人。

六、本表人事人員之配置，係採最高標準為原則。但各級人事機構確因情形特殊得以專案報准酌予增加或由各主管機關人事機構再按本表所計算之總員額範圍內彈性配置所屬機關人事機構員額（以三級機關以下人事機構為限），不受個別機關（構）計算所得員額之限制。

七、本標準有關人數計算，計至小數點一位後採取四捨五入。

附錄二：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例

專家效度問卷

敬愛的教授、人事先進們：您好！

本問卷旨在探討個人背景因素對國民中小學人事人員之工作壓力、組織承諾、工作滿意度之現況及工作壓力、組織承諾、工作滿意度三者之關係。希望藉由此調查問卷結果，提供人事主管機關在實務管理上之參考。敬請各位教授、人事先進能提供您的寶貴意見，使本研究得以順利進行，謝謝您的鼎力支持與不吝指正。祝 平安 喜樂

東海大學公共事務研究所

指導教授 邱瑞忠 博士

研究生 林明璇 敬上

E-mail: hv1956hv@yahoo.com.tw

中華民國 101 年 3 月

專家回答說明：

一、本問卷初稿敬請各位學者專家修正後，將另製成正式調查問卷。

二、本問卷初稿共**61**題，分成四部分，敬請按以下方式惠予指導。

- (一) 請逐一評判本初稿所研擬之每項題目對工作壓力、組織承諾、工作滿意度之適切性，然後在題後「適合」或「修正後適合」的“□”內打√，如不適合請在「不適合」欄下打√。
- (二) 如某項題目需要修正之處，懇請您不吝賜教，並請於該題末寫下意見，或直接於題目中增刪，以作為修改之參考。

【第一部分】工作壓力量表

本量表採用 Likert 五點量表計分，分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五項，根據填答者的認知分別給予 1~5 分。

【名詞淺釋】：工作壓力泛指工作者在執行職務時，對周遭工作情境因素，感受到有威脅及壓迫感，造成個人心理產生負面情感或生理產生不適的狀態。本研究將工作壓力界定為「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、及「上級壓力」等四構面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

1. 我認為學校人事工作經常是吃力不討好的。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

2. 我對於人事行政工作的職責及權限範圍認知清楚。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

3. 我經常需承辦校內其他單位歸屬不明的工作。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

4. 我不清楚人事人員在校務發展中要發揮什麼功能。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

5. 我覺得人事工作日趨繁雜與沈重。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

6. 我對於無明確作業程序的人事政策有無所適從的困擾。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

7. 我無暇充實人事專業知能，只能尋求其他學校人事人員的協助。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

8. 我對於頻繁修正的人事行政法令，有難以及時更新及依循辦理的困擾。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

9. 我因缺乏足夠的人事專業訓練和經驗而經常感受到壓力。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

10. 我覺得教職員對涉及自身權益的人事案件很難溝通。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

11. 我在溝通有關同仁權益的人事案件上，必須費盡唇舌才得以解決。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

12. 我覺得人事業務的推動常不被校長和同仁認同與支持。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

13. 我覺得校長和同仁對於人事人員的服務品質期望過高。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

14. 我不清楚要怎麼做才能符合教職員對人事人員的期望。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

15. 我常疲於應付與教職員溝通人事法令適用上的問題。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

16. 爲了接受上級人事業務考核，我感受到工作壓力。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

17. 我常因上級督導單位太多而感到無所適從。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

18. 我對上級機關交辦需在期限內完成的工作，往往備感壓力。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

19. 我常因校長與上級主管機關對人事的要求不同時而無所適從。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

【第二部分】組織承諾量表

本量表採用 Likert 五點量表計分，分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五項，根據填答者的認知分別給予 1~5 分。

【名詞淺釋】：組織承諾係指成員對組織的態度，此態度是正面導向的，同時也代表著組織和成員的聯結關係。本研究將組織承諾予以界定為「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等三構面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

1. 我認為身為本校的一份子是件光榮的事。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

2. 我認為在學校工作，能使我充分發揮自己的能力。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

3. 我常對朋友說，本校是相當理想的工作場所。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

4. 當我對別人提起自己在學校服務時，我會覺得很驕傲。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

5. 我認同學校的目標與價值，並關心校務的未來發展。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

6. 我很慶幸當年求職時選擇到學校服務。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

7. 在我服務過的機關中，本校是我最值得繼續待下去的一個。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

8. 我選擇留在本校服務顯然是正確的決定。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

9. 我願意竭盡所能地達成學校交付的任務。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

10. 我願意在人事工作之外，也投入有利於校務推展的其他活動。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

11. 我願意額外付出努力，以協助學校發展並獲得成功。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

12. 我非常關心學校未來的發展。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

13. 我願意將人事工作視為終身志。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

14. 我爲了留在本校服務，願意接受額外的工作指派。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

15. 我認爲本校是非常值得奉獻心力的好學校。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

16. 即使有性質與條件相似的工作機會，我還是會留在本校服務。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

【第三部分】工作滿意度量表

本量表採用 Likert 五點量表計分，分爲「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五項，根據填答者的認知分別給予 1~5 分。

【名詞淺釋】：工作滿意係指個人或多數員工對其所擔任工作感到滿意的程度。本研究將工作滿意度予以界定爲「工作本身」、「人際關係」、「工作環境」、「薪資福利」等四構面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的中打「✓」

1. 我覺得人事工作內容多變化，富有挑戰性。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

2. 我覺得從事人事工作能讓我施展抱負與理想。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

3. 我覺得從事人事工作能充分發揮自己的專長與才能。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：_____

4. 我覺得學校人事法令多如牛毛。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

5. 我覺得從事學校人事工作讓我有成就感。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

6. 我覺得與各單位間協調合作情形良好。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

7. 我覺得學校同仁頗為肯定我的工作與服務。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

8. 身為人事人員，我很樂意為全校同仁服務。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

9. 我覺得我的工作能獲得其他人事同仁的支援與配合。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

10. 我覺得學校同仁相互尊重相處融洽。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

11. 我覺得人事室是同仁喜歡來洽商事情的地方。

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

12. 學校重視美化綠化，校園環境優美，是工作的好園地。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

13. 我對學校所處的地點交通便利感到滿意。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

14. 我對人事室的辦公環境感到滿意。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

15. 我對於學校所提供的各項福利措施感到滿意。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

16. 我的工作待遇足夠維持家庭生活的收支平衡。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

17. 我目前的薪資讓我覺得生活有保障。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

18. 我覺得我的薪資與工作量相比是合理的。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

19. 我覺得我的薪資與福利還滿意。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

20. 目前上級人事機構的人事人員升遷作業，我感到滿意。

適合 修正後適合 不適合

修正意見： _____

【第四部分】基本資料

填答說明：此部分旨由研究者依研究需要設計。

1. 性別： (1)男 (2)女

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

2. 年齡： (1)30 歲以下 (2)31-40 歲 (3)41-50 歲 (4)51 歲以上

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

3. 婚姻狀況： (1)未婚 (2)已婚

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

4. 教育程度： (1)博士 (2)碩士 (3)大專 (4)高中職

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

5. 服務年資： (1)5年以下 (2)6至10年 (3)11至15年

(4)16至20年 (5)21年以上

適合 修正後適合 不適合

修正意見：

本調查問卷到此結束，感謝您的熱誠協助與寶貴意見！

附錄三：專家學者意見

專家學者意見		與指導教授討論後之修改
第一部份	第 1、2、5、6、8、9、16 題語句不順。	已依學者專家意見進行修改。
	第 10、11、15 題題意相似。	刪除第 11 題
	第 12、13 題各分別再拆成兩題。	已依學者專家意見進行修改。
第二部份	第 4、5、7、8 題語句不順。	已依學者專家意見進行修改。
	第 10、11 題題意相似。	第 10 題指有助於校內教職員聯絡情誼的活動；第 11 題意指協助學校其他同仁校務工作。
第三部份	第 2、3、7、9、10、12、20 題語句不順。	已依學者專家意見進行修改。
	第 16、17 題題意相似。	刪除第 16 題
	第 19 題拆成兩題。	已依學者專家意見進行修改。
第四部份	第 3 題「婚姻狀況」建議新增其他。	第 3 題婚姻狀況增列「其他」選項。
	第 4 題「教育狀況」建議修正為碩士(含)以上、大學(含二技、四技)、專科(含二專、五專)、高中(職)。	已依學者專家意見進行修改。

附錄四：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例【預試問卷】

各位敬愛的人事先進們：您好！

感謝您百忙之中撥冗填寫這份問卷。本問卷旨在探討國民中小學人事人員之工作壓力、組織承諾與工作滿意度之現況及工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相互關係，期能藉由此調查問卷結果，提供教育行政機關及人事主管機關在實務管理上之參考。

本份問卷採不記名方式，填答的選項無關對錯，因此，期望您依個人工作職場實際經驗感受，在適當方格中勾選，所提供之寶貴資料絕對保密，絕對不作個別探討，敬請安心填答。問卷內容共分為四部分，請您仔細閱讀填答說明後逐題填寫。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的支持與協助！

敬祝

平安 喜樂

東海大學公共事務研究所
指導教授 邱瑞忠 博士
研究生 林明璇 敬上

E-mail: hv1956hv@yahoo.com.tw

中華民國 101 年 4 月

【第一部分】工作壓力量表

【名詞淺釋】：工作壓力泛指工作者在執行職務時，對周遭工作情境因素，感受到有威脅及壓迫感，造成個人心理產生負面情感或生理產生不適的狀態。本研究將工作壓力此構面界定為「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、及「上級壓力」等四方面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我認為學校人事工作是吃力不討好的。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對於人事工作的職責（權）知清楚。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我經常需承辦校內其他單位歸屬不明的工作。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我不清楚人事人員在校務發展中要發揮什麼功能。……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
5. 我覺得人事工作日趨繁雜。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對於不明確的人事政策有無所適從的困擾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我無暇充實人事專業知能，只能尋求其他學校人事人員 的協助。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我對於頻繁修正的人事法令，有難以及時依循 辦理的困 擾。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我因缺乏足夠的人事專業訓練而感受到壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我覺得教職員對涉及自身權益的人事案件很難溝通。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我覺得同仁對於人事人員的服務品質期望過高。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我覺得人事業務的推動常不被學校同仁認同與支持。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我不清楚要如何做才能符合教職員對人事人員的期望。·	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我常疲於與教職員溝通人事法令適用上的問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得校長對於人事人員的服務品質期望過。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我覺得人事業務的推動常不被校長認同與支持。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我常因上級督導單位太多而感到無所適從。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我對上級機關交辦需在期限內完成的工作常備感壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 爲了接受上級人事業務考核，我感受到工作壓力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我常因校長與上級主管機關對人事的要求不同時而無所 適從。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

【第二部分】組織承諾量表

【名詞淺釋】：組織承諾係指成員對組織的態度，此態度是正面導向的，同時也代表著組織和成員的聯結關係。本研究將組織承諾此構面界定為「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等三方面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我認為身為本校的一份子是件光榮的事。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為在學校工作 能使我充分發揮自己的能力。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我常對朋友說，本校是相當理想的工作場所。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 當我對別人提起自己在學校服務時，覺得很驕傲。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我認同學校的目標。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我很慶幸當年求職時選擇到學校服務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在我服務過的機關中，本校是我最想繼續待下去的機關。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我選擇留在本校服務是正確的決定。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我願意竭盡所能地達成學校交付的任務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我願意在人事工作之外，投入有利於校務推展的其他活動。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我願意額外付出努力，以協助學校發展並獲得成功。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我非常關心學校未來的發展。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我願意將人事工作視為終身志。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我為了留在本校服務，願意接受額外的工作指派。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我認為本校是非常值得奉獻心力的好學校。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

16. 即使有性質與條件相似的工作機會，我還是會留在本校服務.....

【第三部分】工作滿意度量表

【名詞淺釋】：工作滿意係指個人或多數員工對其所擔任工作感到滿意的程度。本研究將工作滿意度此構面界定為「工作本身」、「人際關係」、「工作環境」、「薪資福利」等四方面。

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

- 1. 我覺得人事工作內容多變化，富有挑戰性.....
- 2. 我覺得從事人事工作能讓我施展抱負.....
- 3. 我覺得從事人事工作能充分發揮自己的才能.....
- 4. 我覺得學校人事法令多如牛毛.....
- 5. 我覺得從事學校人事工作讓我有成就感.....
- 6. 我覺得與各單位間協調合作情形良好.....
- 7. 我覺得學校同仁頗為肯定我的服務.....
- 8. 身為人事人員，我很樂意為全校同仁服務.....
- 9. 我覺得我的工作能獲得其他人事同仁的支援.....
- 10. 我覺得學校同仁相互尊重相處融洽.....
- 11. 我覺得人事室是同仁喜歡來洽商事情的地方.....
- 12. 學校校園環境優美，是工作的好園地.....
- 13. 我對學校所處的地點交通便利感到滿意.....

【請翻下頁繼續作答】

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
14. 我對人事室的辦公環境感到滿意。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我對於學校所提供的各項福利措施感到滿意。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我目前的薪資讓我覺得生活有保障。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我覺得我的薪資與工作量相比是合理的。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 當學校內有組長職務出缺時，我願意轉任該職務。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 當學校內有幹事職務出缺時，我願意轉任該職務。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 對目前上級人事機構的人事人員升遷作業感到滿意。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第四部分】基本資料

【填答說明】此部分旨在瞭解您的基本背景資料，請在適當的□中打「✓」

1. 性 別：□(1)男 □(2)女
2. 年 齡：□(1)30 歲以下 □(2)31-40 歲 □(3)41-50 歲 □(4)51 歲以上
3. 婚姻狀況：□(1)未婚 □(2)已婚 □(3)其他
4. 教育程度：□(1) 碩士(含)以上 □(2) 大學(含二技、四技)
□(3)專科(含二專、五專) □(4)高中(職)
5. 服務年資：□(1)5年以下 □(2)6至10年 □(3)11至15年
□(4)16至20年 □(5)21年以上

本調查問卷到此結束，感謝您的熱誠協助與寶貴意見！

附錄五：國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究－以彰化縣為例【正試問卷】

各位敬愛的人事先進們：您好！

感謝您百忙之中撥冗填寫這份問卷。本問卷旨在探討國民中小學人事人員之工作壓力、組織承諾與工作滿意度之現況及工作壓力、組織承諾與工作滿意度之相互關係，期能藉由此調查問卷結果，提供教育行政機關及人事主管機關在實務管理上之參考。

本份問卷採不記名方式，填答的選項無關對錯，因此，期望您依個人工作職場實際經驗感受，在適當方格中勾選，所提供之寶貴資料絕對保密，絕對不作個別探討，敬請安心填答。問卷內容共分為四部分，請您仔細閱讀填答說明後逐題填寫，並請於五日內填妥隨同所附回郵信封寄回。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的支持與協助！

敬祝

平安 喜樂

東海大學公共事務研究所
指導教授 邱瑞忠 博士
研究生 林明璇 敬上

E-mail: hv1956hv@yahoo.com.tw

中華民國 101 年 4 月

【第一部分】工作壓力量表

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

- | | 非
常
同
意 | 同
意 | 普
通 | 不
同
意 | 非
常
不
同
意 |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我對於人事工作的職責職權認知清楚。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我覺得人事工作日趨繁雜。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我不清楚人事人員在校務發展中要發揮什麼功能。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我經常需承辦校內其他單位歸屬不明的工作。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我認為學校人事工作是吃力不討好的。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【請翻下頁繼續作答】

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
6. 我對於頻繁修正的人事法令，有難以及時依循辦理的困擾。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我無暇充實人事專業知能，只能尋求其他學校人事人員的協助。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我因缺乏足夠的人事專業訓練而感受到壓力。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對於不明確的人事政策有無所適從的困擾。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我常疲於與教職員溝通人事法令適用上的問題。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我覺得人事業務的推動常不被學校同仁認同與支持。···	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我不清楚要如何做才能符合教職員對人事人員的期望。··	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我覺得教職員對涉及自身權益的人事案件很難溝通。···	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我覺得校長對於人事人員的服務品質期望過高。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得人事業務的推動常不被校長認同與支持。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我對上級機關交辦需在期限內完成的工作常備感壓力。··	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我常因上級督導單位太多而感到無所適從。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 爲了接受上級人事業務考核，我感受到工作壓力。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我常因校長與上級主管機關對人事的要求不同時而無所適從。·····	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

【第二部分】組織承諾量表

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我很慶幸當年求職時選擇到學校服務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我常對朋友說，本校是相當理想的工作場所。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我認為在學校工作 能使我充分發揮自己的能力。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我認同學校的目標。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 當我對別人提起自己在學校服務時覺得很驕傲。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我願意竭盡所能地達成學校交付的任務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我非常關心學校未來的發展。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我願意在人事工作之外，投入有利於校務推展的其他活 動。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我願意額外付出努力，以協助學校發展並獲得成功。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我認為本校是非常值得奉獻心力的好學校。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我願意將人事工作視為終身志業。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我為了留在本校服務，願意接受額外的工作指派。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我覺得選擇留在本校服務是正確的決定。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

【第三部分】工作滿意度量表

【填答說明】請依據您的看法在適當的□中打「✓」

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我覺得從事學校人事工作讓我有成就感。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得從事人事工作能充分發揮自己的才能。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得從事人事工作能讓我施展抱負。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我覺得人事工作內容多變化，富有挑戰性。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我覺得學校人事法令多如牛毛。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 身為人事人員，我很樂意為全校同仁服務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得我的工作能獲得其他人事同仁的支援。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得與各單位間協調合作情形良好。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我覺得學校同仁頗為肯定我的服務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我覺得學校同仁彼此間相互尊重相處融洽。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我對人事室的辦公環境感到滿意。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 學校校園環境優美，是工作的好園地。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我覺得人事室是同仁喜歡來洽商事情的地方。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我對學校所處的地點交通便利感到滿意。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得我的薪資與工作量相比是合理的。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我目前的薪資讓我覺得生活有保障。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我對於學校所提供的各項福利措施感到滿意。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 當學校內有組長職務出缺時，我願意轉任該職務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 當學校內有幹事職務出缺時，我願意轉任該職務。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我對目前上級人事機構的人事人員升遷作業感到滿意。……	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請翻下頁繼續作答】

【第四部分】基本資料

【填答說明】此部分旨在瞭解您的基本背景資料，請在適當的□中打「✓」

1. 性別： (1) 男 (2) 女
2. 年齡： (1) 30 歲以下 (2) 31-40 歲 (3) 41-50 歲 (4) 51 歲以上
3. 婚姻狀況： (1) 未婚 (2) 已婚 (3) 其他
4. 教育程度： (1) 碩士(含)以上 (2) 大學(含二技、四技)
 (3) 專科(含二專、五專) (4) 高中(職)
5. 服務年資： (1) 5年以下 (2) 6至10年 (3) 11至15年
 (4) 16至20年 (5) 21年以上

本調查問卷到此結束，感謝您的熱誠協助與寶貴意見！