

第一章 緒論

第一節 研究動機

大學是以傳授知識、探究事理、孕育思想、培育人格、提升社會風氣以及促進人類文明為宗旨。其組織成員包括：教師、學生以及行政人員。欲有效促成大學目標的實現，除了教師本身的專業學養外，尚須一群身居幕後，協助教師、學生處理各項行政事務的職員全心全力的投入與參與。

由於大學自治係憲法上的制度保障，依大法官釋字第 450 號解釋意涵「大學於上開教學研究相關之範圍內，就其內部組織亦應享有相當程度之自主組織權。」因此，各大學所設立的單位不盡相同，然而教務處的設置卻無任何大學例外。¹就功能而言，教務處主要的業務均與教師教學研究以及學生的課業學習有關。從而可以得知，大學欲發揮其研究、教學、服務、社會批判以及監督政府的功能²，除了教師與學生的教學相長外，在行政支援上，教務處扮演了一個相當重要的角色。然而任何組織欲發揮其功能，必有賴於組織成員貢獻心力才能達成，因此，欲提升一校的教學研究績效，就有賴教師、學生以及教務行政人員，三者相輔相成。

教務處是大學落實其功能，重要的行政組織，教務行政人員

¹教務處之設立，縱使是軍事校院亦不例外，有關我國大學校院設置之一級單位名稱數量統計表，參見附錄一。

²李惠宗，《憲法要義》。台北：元照，民 90，頁 179；黃炳煌，〈大學自主與大學評鑑〉，收錄於陳漢強編《大學評鑑》。台北：五南，民 86，頁 43。

的投入與配合程度，對教務業務推展的績效有決定性的影響，因而如何激勵教務行政人員使其願意投注心力於組織，就成為管理上重要的課題。然激勵員工之前必先瞭解其需求並探其對工作的滿足感，方能達成有效激勵教務行政人員之目標，因此，探求影響教務行政人員工作滿意度的因素，藉以設計更妥善的管理措施，提供一個足以激勵教務行政人員士氣的組織文化，就成為提升教務績效最重要的關鍵之一。此為筆者從事本研究的動機之一。

大學組織可以區分為教學部門與行政單位，教學部門是由專業教師所構成的鬆散結合型式，強調專業與自主性；而行政單位則是由行政人員產生緊密結合的官僚團體，重視法規程序的實踐，兩者因而形成了不同的運作系統。³由於雙方理念的差異，往往造成認知衝突的產生，而大學所有行政人員之中，教務行政人員又是與教師、學生互動最頻繁的一群人，在此種不同於一般科層結構的雙系統組織中，教務行政人員的工作滿足感為何？是為筆者從事本研究的另一個動機。

大學作為追求真理與社會良知的角色，與一般行政機關行使公權力或為民眾服務之性質不同。在大學內，教務行政人員主要服務的對象為教師與學生，由於工作特性與專業教育背景的差異，以致教師與行政人員呈現出四海為家者（cosmopolitans）與在地人（locals）的不同行為表現。⁴尤其在強調「教授治校」之後，教師更居於優勢與主導的地位，面對此種組織文化，行政人

³鬆散結合是 Weick 認為學校成員雖然彼此相關卻各自保持一定的身分與獨立性。與一般的科層結構不同。Meyer & Rowan 的研究則進一步指出學校在教學系統與學生組織上具有鬆散結合的特性，但在非教學的行政上卻是高度的結構化。參秦夢群，《教育行政—理論部份》。台北：五南，民 87，頁 80-89。

⁴吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90，頁 544-545。

員的工作滿足感現況為何，無疑是值得關注的，而其中與教師、學生接觸最密切的教務行政人員，對教務工作的滿足感，不但攸關教務業務的績效，對於大學的發展亦有深遠的影響。這是筆者從事本研究的第三個動機。

許多研究結果顯示工作滿足感與員工的缺席率及離職率有顯著的關聯性，缺席與離職往往又影響了同事之間的氣氛與組織的整體績效。其中人員的離職對於組織的衝擊尤其重大，不但造成組織訓練成本的增加，現有人員亦可能因增加額外的工作負擔，而降低其工作滿足的程度，進而影響了個人與組織的生產力。因此探討教務行政人員的工作滿足感，不但可以作為改善管理措施的依據，更是提高大學行政績效的重要關鍵。此為筆者從事本研究的第四個動機。

第二節 研究目的與問題

根據前文論述，本論文的研究目的在針對中部地區大學教務行政人員，進行工作滿足感之調查。期望經由實證資料的蒐集，能夠了解影響大學教務行政人員工作滿足感的因素，以便作為大學教務行政管理上的參考，進而提升大學教務行政工作的績效。

基於上述的目的，本論文之研究問題在探討到底那些因素影響大學教務行政人員之工作滿足感。根據 Smith 於 1969 年提出的工作滿足理論的觀點，可能影響教務行政人員工作滿足感的因素，大體上可以歸類為薪資、升遷、上司、同事關係以及工作本身五大構面，這些也是本論文希望探討的問題。再深入論述，薪資與升遷係屬於實質上的工作報酬，直接影響工作者的心理感

受。因此，薪資與升遷所要探討的問題是薪資、升遷對於大學教務行政人員工作滿足感的影響。

又工作中最常接觸到的人員就是上司與工作夥伴，因此，大學教務行政人員的工作滿足感，可能會受到上司領導型態的影響，而大學中教務行政主管大多由教師兼任且異動頻繁，因此，教務行政人員必須經常適應不同上司的領導型態，不同的領導型態可能對人員的工作滿足感有所影響。此外，教務單位同仁之間彼此的支援以及相處的氣氛，也可能會影響人員的工作情緒進而對教務工作產生不同的感受。

最後，不同的工作性質往往也會造成人員工作滿足感的差異，主要是因為不同工作性質有不同的工作特性，某些人可能喜歡開創性的工作，而某些人則樂於處理例行性事務，因此不同的工作特性，也可能是影響工作滿足感的重要因素。

第三節 名詞定義

壹、 大學教務行政人員

本研究所稱之大學係指依據大學法及私立學校法之規定，並經教育部核准設立之公私立大學及獨立學院均屬之。而大學教務行政人員則是指在大學中從事教務行政工作之行政人員（除教師兼任行政職務及工讀生外，凡在下列單位工作者均包含）。教務行政工作包括招生、註冊及課務等業務，而其單位則涵蓋教務處、進修部（進修推廣部）、大學第二部及進修學院等行政單位。

貳、 工作滿足感

本研究所稱之工作滿足感，係指大學教務行政人員整體上對於自己工作所持有的態度、感受和評價。在測量上乃採陳吳美如改編自短式明尼蘇達滿意量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ）之工作滿足感問卷，⁵再加上筆者依據文獻探討所得，自編而成之相關問題合併而成的「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」，採用李克特（Likert）的五等量表作為衡量工作滿足感的方式，MSQ 部分的得分愈多，代表大學教務行政人員對自身工作的整體滿意程度愈高，反之，則表示滿意程度愈低。

⁵陳吳美如，〈企業內部網路（Intranet）對會計人員之影響〉，碩士論文，淡江大學會計學系，民 88，頁 35-37。

第二章 文獻探討

由於工作滿足感之基本理論與研究繁多，因此與工作滿足感相關之理論與研究均可適用於本論文。再深入論述，影響工作滿足感的因素很多，例如可分從組織行為領域之個人、團體、組織、環境等四個取向進行分析。但這樣的分析架構幾乎涵蓋整個組織行為領域，可以說過於龐大，為針對與工作直接相關因素進行研究，本文以 Smith, Kendall & Hulin 於 1969 年所發展之工作描述量表 (Job Descriptive Index) 為參考，分從薪資、升遷、上司領導型態、同事關係及工作特性等五個因素進行探討。理由在於這五個因素涵蓋了，工作報酬 (薪資、升遷)、工作環境 (上司領導型態、同事關係) 以及工作本身等因素。

關於這五個因素分別詳述如下，為深入探究影響工作滿足感之因素，本章首先針對工作滿足感的意義及理論進行探討，其次，分別就薪資、升遷、上司領導型態、同事關係及工作特性等五個因素對於大學教務行政人員工作滿足感的影響進行文獻分析，最後再討論個人屬性、學校屬性與工作滿足感之關連性。

第一節 工作滿足感的意義與理論

壹、工作滿足的意義

自從 Hoppock (1935) 提出工作滿足 (Job Satisfaction) 一詞後，有關工作滿足的研究就一直受到學術界與實務界的重視，相

關的研究可謂汗牛充棟。⁶多數研究並未對「滿足」一詞加以探討，然而就範圍而言，工作滿足僅是「滿足」這一概念在工作層面上的表現，因此，在研究工作滿足之前，有必要先就滿足的意涵加以釐清。普萊斯（J. H. Price）認為組織中的成員具有積極情意導向（positive affective orientation）時為「滿足」，若為消極情意導向（negative affective orientation）時為「不滿足」。⁷Heinz Wehrich, Harold Koontz, and Cyril O'Donnell 認為「滿足」是指當事人於某項慾望或目標獲致之後產生的一種充實感（contentment）。⁸

從上述學者對於「滿足」的定義，可以歸納出，滿足是一種心理上的知覺，一種正向的心理知覺，而負面的知覺則表示不滿足。從這樣的觀點來看，大學教務行政人員如對教務工作表現出一種積極、進取、勇於任事的態度，則其對教務工作可能有較高的工作滿足感。相同的，如果表現出一種消極，退縮、墨守成規則可能代表其對工作較不滿足。

關於工作滿足感的定義，因各學者不同的理論依據與研究面向而有不同的定義。Hoppock 將工作滿足定義為「個人對自己工作的主觀感受，是綜合各種生理、心理及環境因素的一種感覺。」⁹是以一種綜合性的觀點來論述工作滿足感。Lyman W. Porter 認為工作滿足的程度視個人在工作上預期其所獲得與實際所得二

⁶有關工作滿足的中西論文、期刊著作達 12303 篇，參見孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民 89，頁 1-2。

⁷Price, J. H., *Handbook of Organizational Measurement*, Lexington: D. C. Health and Company, 1972, pp.156-157.轉引自吳清基，〈國民中學組織結構與教師工作滿意度之關係〉，碩士論文，國立台灣教育學院教育研究所，民 68，頁 40。

⁸許是祥譯，HEINZ WEHRICH, HAROLD KOONTZ and CYRIL O'DONNELL 著，《管理精論》。台北：中興管理顧問公司，民 75，頁 564。

⁹Hoppock R., *Job Satisfaction*, New York: Harp and Row, 1935, p.271.

者之差距。¹⁰ Waxely & Yukl 指出工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。¹¹ 許士軍對工作滿足感的定義為：「一工作者對於其工作所具有之感覺(feelings)或情感性反應(affective responses)」。¹²

各家學者對於工作滿足的定義頗為分歧，茲將其定義盧列於附錄二，國內學者徐正光於 1977 年將工作滿足感的定義歸納為下列三種類型定義，茲分述如下：¹³

一、綜合性定義 (overall satisfaction)

綜合性定義是工作滿足最傳統的定義。將工作滿足的定義作一般性的解釋，並認為工作滿足是一種單一的概念，其重點在於工作者對其工作及環境所抱持的態度或看法，以及工作者對工作角色的情感知覺；亦即工作者對其全部工作角色的情感反應。

二、期望差距的定義 (expectation discrepancy)

此定義認為員工工作滿足的程度取決於「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，兩者之間的差距愈大，則滿足程度愈低，反之，則滿足程度愈高。係以比較的觀點來論個人對工作滿足的狀況。

¹⁰Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job," *Journal of Applied Psychology*, Vol.45, No.1, 1961, pp.1-10. 轉引自韓瑞信, 〈行政機關衝突處理方式與工作滿足感之研究-台南市政府個案之分析〉, 碩士論文, 東海大學公共行政學系, 民 83, 頁 66。

¹¹同註 6, 頁 186。

¹²許士軍, 《管理學》。台北: 東華, 民 78, 頁 302。

¹³徐正光, 〈工廠工人的工作滿足感及其相關因素探討〉, 《中央研究院民族研究所集刊》, 第 43 期, 民 66, 頁 23-63。

三、參考架構的定義（frame of reference）

工作的滿足是個人根據參考架構對工作特性加以解釋後所得的結果，此定義又可稱為構面性定義。重點在於工作者對其工作特定構面的情感反應。至於其參考性的構面到底應有多少？至今尚無定論，現有研究中最共同的構面為：工作內容、上司、薪資、升遷、工作環境及工作伙伴等。

從上述三種對工作滿足感定義的分類可以得知，研究者對於工作滿足感的定義均各自有其著重之面向：綜合性定義是從大學教務行政人員對於教務工作總體的感覺來論斷，忽略個別構面的工作滿足感；參考架構定義則注重與整個教務工作有關的各個構面之工作滿足感的分析，認為工作滿足感可以分割為許多不同的構面來呈現，忽視了它是大學教務行政人員對於教務工作的一種綜合性的評價；至於期望差距定義則著重於工作滿足形成的過程與原因，換言之，工作滿足感的高低是來自於，大學教務行政人員主觀上期望獲得的報酬，與實際上大學所能給予的酬賞二者之間的差距。無論是何種定義均有其優勢與不足，端看研究者所欲探討的問題性質而定，本研究主要是探討薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五個因素，對大學教務行政人員工作滿足感的影響，著重於影響工作滿足感的原因之探討，並非探究他們在某些工作滿足感構面上的滿意度，故本文對於工作滿足感的定義採用整體性的概念。因此本文對於工作滿足感的定義為：個人對於自身工作上所抱持的一種綜合性感受。

貳、工作滿足感的理論

關於工滿足感的理論基礎，多數研究者認為工作滿足感理論就是激勵理論。¹⁴然而亦有研究者持不同的意見，認為激理論並不完全等同於工作滿足理論。一個受激勵的員工並不一定就是一個滿足的員工。¹⁵然而從 Reece and Brandt 的動機循環五階段來看，個人的需求是行為的動力，而行為一旦工作達成目標後，個人就能獲得工作滿足感，緊張關係於是解除，重新開始另一個動機循環。¹⁶因此，需求可以解釋「人們為什麼工作」並且也可能是造成工作滿足的原因，所以說激勵作用是一種滿足需求的過程。¹⁷故本研究認為激勵理論可以作為探討工作滿足的理論依據。而激勵理論也就是動機理論，因此，本章第一節所探討的動機理論均可作為工作滿足感的理論基礎。

一、Maslow 的需求層級理論：¹⁸

在工作滿足感理論中最常被運用與討論的就是 Maslow 的需求層級理論，Maslow 將人類的需求按照高低由下而上分為：生理需求 (psychological needs)，如飢渴、睡眠、性等需求；安全需求 (safety needs)，包括避免生命受到傷害或危險的需求；社會需

¹⁴參閱徐封名，〈工作特性、成就動機與工作滿足間關聯性之研究-以中華電信嘉義營運處為例〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 91，頁 19-22；吳月娟，〈國小資優班教師作滿意度之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育學系，民 87，頁 21-45；鄭詩潭，〈犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 93，頁 22-27

¹⁵孫令凡，〈員工與工作滿足間關係之分析—公部門、私部門與非營利組織之間的比較〉，《研習論壇》，第 7 期，民 90.7，頁 37。

¹⁶Reece and Brandt, *Effective Human Relations in Business*, 1981 轉引自吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90，頁 528-529。

¹⁷李青芬、李雅婷、趙募芬譯，《組織行為》。台北：華泰，民 87，頁 302。

¹⁸A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp. 388-389.

求(social needs)：包括對親情、友誼、歸屬等需求；自尊需求(esteem needs)，如個人的成就感、自我尊重及受人賞識尊重的需求；自我實現需求(self-actualization needs)：指自己能發揮潛能、注重自我滿足，完成個人有能力完成的每件事情的需求。Maslow 認為人類的需求會由下而上循序漸進，且只有未滿足的需求才會對行為產生激勵作用。

需求層級理論將人類的需求加以區分並排列之，雖然每一個人對於需求的順序不盡相同，但 Maslow 排序大致上符合一般人經驗世界的體認，使本研究在建構問題的內容及詮釋行為的意義上能夠有層次的思考研究對象的需求，進而推測可能影響其工作滿足感的因素。以大學教務行政人員所處的工作環境而言，在生理層面上可能較為滿足，但在較上層的成就感方面則難以達到滿意的程度。

二、Herzberg 的激勵與保健兩因素理論

Herzberg 認為影響工作滿足感的因素有兩種，一種是激勵(motivators)因素，其存在能造成工作滿足，不存在也不會產生不滿足，此類因素大都與工作本身有關，例如：成就、認同等，其主要是滿足個人高層次心理需求，又稱為內在滿足因子(intrinsic factors)。另一種則為防止不滿足的保健因素(hygiene factors)，這些因素如未具備會導致工作不滿足，如已擁有亦僅能維持原有的工作水準而無激勵之效果，因此又稱為「維持因素」(maintenance)，此類因素大都與工作的外在環境有關，例如：金錢、地位、渠等主要是滿足個人基本需生理、安全需求，又稱為外在滿足因子(extrinsic factors)。

大致上來說 Herzberg 的保健因素與 Maslow 的生理需求、安全需求及社會需求相當；激勵因素則等同自尊需求及自我實現需求。當本研究在探討影響台中縣市大學教務行政人員工作滿足感時，兩因素理論可以讓我們瞭解到那些影響因素會提昇工作滿足感，而那些只是防止不滿足的產生，在研究結果的分析上可以較精準的解釋資料所呈現的意涵。

另外值得一提的是 Herzberg 並不認為滿足與不滿足是對立的概念，而是一種雙重連續帶的關係。也就是說「滿足」的相對面並非「不滿足」，因為就算把工作中「不滿足」的因素完全排除掉，個體也未必感到滿足，這表明二者是一種雙重連續帶情形：「滿足」的反面是「並未滿足」(no satisfaction)；而「不滿足」(dis-satisfaction) 的反面則是「並未不滿足」(no dis-satisfaction)。¹⁹換言之，滿足是一種正面的情感反應，當工作者無法得到工作滿足感時，只表示其不能受到激勵，並不代表一定會產生負面的不滿情緒，所以「滿足」的相對面是「並未滿足」而不是「不滿足」；反之，不滿足代表一種負面的情感，當排除不滿足的因素之後，並不代表就會產生正面的滿足感，只表示工作者無不滿足感，如此而已。此項論點對於解釋問卷受訪者在答題選項上選擇「無意見」所隱含的意義具有重大的啟發，換言之，無意見可能代表一種並未滿足也非不滿足的心理狀態。

三、McClelland 的社會動機論

¹⁹李永聖，〈南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其工作滿足、離職傾向關係之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 91，頁 10。

McClelland 批評 Maslow 的需求層級理論，尤其是自我實現的需求。他認為許多需求是從社會獲得的並非自生物性的決定，且因人與文化的不同而有所差異。因此 McClelland 提出三種需求：

- (一) 歸屬的需求 (need for affiliation)：追求友誼及親密人際關係的慾望。此類需求高的人頗能促進團體合作，化解衝突與不確定，唯亦常因害怕失去他人好感而無法客觀決定。
- (二) 權力的需求 (need for power)：個人想要影響、指導、帶領或鼓勵他人完成工作的慾望，權力需求是一種追求影響力的慾望。權力需求高者喜歡對他人有影響力，且偏好處於競爭性和地位導向的環境中。
- (三) 成就的需求 (need for achievement)：企圖超越別人、達到某些標準、追求成功的驅動力。McClelland 認為高成就動機者之所以異於他人是因為他們有把事情作的比別人更好的慾望。²⁰

McClelland 的社會動機論主要是探討三種不同的社會需求與工作績效的關聯，依據廣泛的研究結果顯示，成就需求與工作績效間具有重要的關聯性。

對本研究而言，McClelland 的社會動機論提供了一個重要的思考就是：探討大學教務行政人員工作滿足感時，除了瞭解人員目前的需求層級位置外，也必須注意到其對於歸屬需求、權力需求或成就需求等三種需求的強度，尤其在升遷及同事關係的解釋

²⁰王秉鈞譯，Stephen P. Robbins 著，《管理學》。台北：華泰，民 84，頁 648。

上，可以更正確的詮釋大學教務行政人員行為背後所代表的意涵。

四、公平理論

公平理論是 Stacy Adams 於 1963 年所提出，²¹主要因素包括：「投入」、「產出」、「成果」、「參考人 (reference person)」以及「公平與不公平」，其意涵為：「當人們感知他的產出與投入之比率，與他人的產出與投入的比率是不平等時，不公平即存在。」反之，產出與投入之比率被認為相等時，方為公平，亦即如下公式所示：

$$\frac{\text{個人的產出}}{\text{個人的投入}} = \frac{\text{他人的產出}}{\text{他人的投入}}$$

當個人感知不公平時，他就有動機去轉移此一不公平，恢復公平知覺，其意欲恢復平等待遇的強度與其對不平等的感知的程度成正比。恢復公平知覺的措施通常包括：增加或減少付出與報酬、改變自我認知、另選參考人或是離開組織，以取得心理的平衡。²²

公平理論提供本研究一個重要的概念，不同的個人屬性或是

²¹J. S.Adams,“Toward an understanding of in equity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*,1963, pp.422-436。

²²參閱 J. L. Gray, and F. A. Stark, *Organizational Behavior : Concepts and Applications*.Columbus : Bell & Howell,1984. 轉引自吳月娟，〈國小資優班教師作滿意度之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育學系，民 87，頁 43；陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 73，頁 135-138。

學校屬性之教務行政人員，可能因為參考對象的不同而影響其工作滿足感。舉例來說，公私立學校的人員可能由於薪資福利上的差異，或是工作份量的不同而在工作滿足感上有所差異；或者是因為職務的不同而影響其工作滿意度。

第二節 薪資與工作滿足感

根據徐正光研究指出，薪資是與組織有直接相關的因素會影響工作滿足。²³薪資最簡單的概念就是工作所獲得的報酬。廣義來說包括獎金、加班費、交通津貼及各項補助，如結婚補助、旅遊補助等等。狹義來看，就是組織給予個人每月基本上能獲得的報酬。通常薪資是一個人主要的所得來源，而薪資是否足以支應日常的生活花費，便成為探討一個人生理的基本需求匱乏與否的依據。從 Maslow 的需求層級理論來看，生理需求是人類最基本也是最重要的需求，所謂「衣食足而後知榮辱」。

大多數關於薪資與工作滿足感的實證研究發現，薪資是最有可能成為員工不滿足來源的工作特徵，²⁴從 Maslow 的需求層級理論來解釋此一研究結果，亦符合該理論的論述，理由是薪資是滿足生理需求最基本也是最重要的因素，低層級需求的不滿足比高層級需求的匱乏更容易造成不滿足。另外 Herzberg (1959) 也指出，薪資是重要的保健因子，換言之，也就是防止人員產生工作不滿足感的重要因素之一。

上述的研究成果在解釋大學教務行政人員對薪資的滿足感

²³同註 13，頁 48。

²⁴E. E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*, New York: McGraw Hill 1971, p218 轉引自陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 73，頁 161。

上可從幾個方面來探討，首先就教務行政人員層級的差異而言，具主管職務者無論是每月固定的基本薪俸或是其他的津貼、補助，均較非主管職務者為高，如不考慮其他的因素，主管層級的人員在薪資構面的滿足感上可能較非主管職務者高。

其次，就身分上的差異而言，國立大學中具公務員身分者，其職等大部分介於委任第五職等到薦任第七職等，年薪約為五十七萬一千四百餘元至年薪為七十萬一千四百餘元，約聘僱人員年薪約為四十萬五千餘元，至於私立大學各校薪資雖然不盡相同，但平均年薪約為四十五萬元左右。此外公務員亦常因其身分而可得到條件較為優惠的貸款，無形中也減輕其負擔，因此，國立大學教務單位中具公務員身分者，對於薪資的滿意程度可能較約聘僱人員與私立大學教務行政人員高；至於約聘僱人員的工作滿足感則可能較私立大學教務行政人員低。

另外，值得探討的是公立大學中未具公務員身分的教務行政人員與公務人員從事相同的工作，薪資所得卻僅有公務人員的三分之二，兩者存在者顯著的差距。Adams(1963)的公平理論指出：「當人們感知他的產出與投入之比率，與他人的產出與投入的比率是不平等時，不公平即存在。」因此，未具公務員身分的大學教務行政人員，在比較自己與他人的投入與產出後，可能會產生薪資上不公平的認知，此一認知將會降低其工作滿足感，進而影響其產量與品質。²⁵

第三，在大學屬性的差異方面，私立大學由於人事成本的考量，教務行政人員可能比國立大學更為精簡，相對而言，每個人

²⁵余坤東，〈認知型態、薪資公平對工作滿足之影響研究〉，《中國工商學報》，民 92.11，頁 177。

的工作份量也就可能就超過國立大學的教務行政人員，然而其薪資並未相對的較國立大學教務單位的公務人員高。從公平理論來看，私立大學教務行政人員在與國立大學的教務行政人員相較後，可能產生不公平的認知，從而影響其工作滿足感，從這樣的推論來看，私立大學的教務行政人員之工作滿足感，可能較國立大學的教務行政人員低。

從另一方面而言，薪資不僅具有滿足生理需求的基本功能，同時亦兼有滿足安全需求的作用。所謂安全感的需求最主要來自於可預測性，也就是說能夠把不確定的因素降到最低。一般而言造成薪資不穩定的因素，在組織內部主要是由於個人或組織的績效優劣所造成，而在組織外部的因素，整體經濟環境的因素居於重要的地位。然而大學屬於非營利組織，雖然也重視個人與組織的績效，但是更重要的是其本身所肩負的公共性，使得其績效較難以用量化顯示，因此較難以用績效作為薪資衡量的唯一標準。另一方面從組織外部的整體經濟因素來看，一般而言不論公私立大學均較不受外界景氣榮衰的影響，因此我們可以推估，不論公私立大學的教務行政人員，在薪資保障方面，可能都具有較高的滿意度。

進一步而言，薪資有時亦象徵著一個人的尊榮感與成就感，隱含著對其工作能力的肯定。在組織中，薪資的多寡往往與其職務的高低成正比例，而職務本身就具有肯定個人能力、增加個人尊嚴以及成就感方面的滿足感。以大學教務單位來看，二級單位的組長編制為薦任第八到第九職等，外加主管加級，每月高出薦任第七職等組員之薪資約一萬六千七百餘元，更遑論其他的補助、加班費、出差費等均較組員為高，從種種薪資待遇的差距中，

也可增進其尊榮與成就感進一步提升其工作滿足感。在私立大學因成本的考量或許薪資差距不致於如此的大，但有所差別亦屬合理之推論。因此不論大學的屬性為何，薪資均可能影響教務行政人員的工作滿足感。

國內外學者研究薪資對工作滿足感的影響很多，歸納其研究成果不外乎，薪資是影響工作滿足感的重要因素，人員對於薪資的不滿足往往會造成生產力降低、缺席率增加，甚至離職（Herzberg（1959）；²⁶Lawler & Porter（1963）；²⁷余坤東²⁸）。王怡堯的研究則顯示薪酬制度的滿意度會影響員工繼續留在組織的意願。²⁹

綜合上述的分析以及實證研究的結果，可以得知，對多數的員工而言，薪資不僅攸關員工生理與安全的需求，有時亦是個人身分、地位及成就感等高層次需求滿足的表徵，因此組織必須了解到員工對於薪資的滿意程度，才能發展出適當的管理策略，以達成最佳的激勵效果。

第三節 升遷與工作滿足感

徐正光的研究指出升遷為與組織有直接相關的因素會影響

²⁶轉引自張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所，民 90，頁 19。

²⁷轉引自盧榮俊，〈公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究—以中山科學研究院為例〉，碩士論文，中原大學企業管理研究所，民 91，頁 40。

²⁸同註 25。

²⁹王怡堯，〈製造業員工薪酬制度、薪酬滿足與組織承諾之相關研究〉，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 87，頁 84。

工作滿足，³⁰因為升遷經常帶來更高的工作成就感與尊榮感。³¹升遷是激勵員工的一重要手段，尤其對成就強之員工更具激勵作用，在辛勤的工作以及時間和精力的付出後，若獲得升遷，則所有的辛勞都得了補償。Baker（1987）將升遷定義為員工頭銜的永久改變，其導致較高的薪資、地位等等，這些為員工在贏得產出競賽時的獎賞，競賽結果會贏得員工在組織的排名和責任，組織也會給予較多的資產和較多的部屬。³²從 McClelland 的社會動機論來看，升遷對於權力及成就需求高者，具有相當大的激勵的作用。

升遷不但薪資增加連帶著地位尊榮感也會提升，尤其是從非主管職務升遷至主管職務，對於尊榮感與成就感的提升更是不言可喻。從這一點來看，大學教務單位中的各級主管幾乎都是由教師兼任，因此無法激勵教務行政人員努力工作的誘因，長期而言，可能導致人員因升遷無望而產生消極的情緒，進而降低其工作滿足感。更進一步的分析，在國立大學中能夠升遷至主管職務者，必須具備高等考試、相當高等考試之特考或是升薦任官等考試及格，因此具備這類資格的人員，相較於其他教務行政人員，可能對升遷方面感到較不滿足。

從上述的分析中可以發現，升遷具有所得增加、地位提升、以及自我肯定等多方面的意義，因此對於個人具有強烈的激勵作用。比較值得探討的是，其他未獲升遷者是如何看待升遷，是認為升遷不公而消極退卻，還是產生「有為者，亦若是」的激勵作用，這涉及到升遷公平性的問題，而公平性要探討的就是程序正

³⁰同註 13，頁 48。

³¹楊永年，《警察組織剖析》。台北：中央警察大學，民 87，頁 69。

³²鄭詩潭，〈犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 93，頁 58。

義（procedural justice）與分配正義（distributive justice），程序正義重視的是分配過程的公平性，而分配正義則是強調結果的正義與公平。³³

Gropanzano & Folger（1989）在一項實驗中發現，如果程序公平，當事人責怪的是自己，而不是進行實驗的研究人員。³⁴如果將這一研究結果用於解釋大學教務行政人員的人事升遷，程序上的正義可能難以獲得教務行政人員較滿意的反應。一般而言，公務人員升遷的評分項目，通常可分為個人條件的學歷、考試、年資、考績、獎懲、訓練進修及職務歷練；以及主觀的考評，包括發展潛能、領導能力和綜合考評。雖然考績、獎懲的評定可能因為單位的不同而存在差異，但以之作為計分依據，客觀上具有可衡量性，因此這部分的爭議較少。

比較有爭議的是，主觀考評往往難以有客觀的衡量標準，且屬於抽象的概念，平時如無一套客觀的考評制度或深入的觀察，僅憑一次的面試是否能夠評定員工具有發展潛能、領導能力，恐怕是有待討論的，更重要的是，這部分的分數比重往往是決定升遷與否的關鍵因素，因此就容易導致人員程序不公平的認知。另外，教務、學務以及總務工作各有所長，每一種職務所須具備的專業能力不盡相同，所以在衡量員工發展潛能、領導能力也不應採用相同的標準。

在非公務人員的升遷方面，非主管部分的升遷，大多以學歷與服務年資作為晉級的依據，具有明確性與可預期性，此部分的公平性較無爭議，值得探討的是，私立學校晉升主管職務的方

³³同註 31，頁 77。

³⁴同上註。

式，往往是由上級主管甚至校長直接遴用。此種方式所選拔出的主管可能是績效卓越或與上層關係良好者。就程序正義而言，由於欠缺客觀的衡量指標可能較容易引起爭議。因此私立大學在非主管的升遷方面，教務行政人員的工作滿足感可能較公立學校為高，而在主管的晉升方面，公私立大學則可能同樣的感到不滿足。

第四節 上司領導型態與工作滿足感

由於組織分工的關係，每一位教務行政人員可能受到一(含)位以上主管的管轄，其中影響人員工作滿足感最大者，莫過於與工作者接觸最密切的上一級主管，因此關於主管的領導型態將以上一級主管為對象。

根據俄亥俄州立大學於 1940 年代末期所做的領導行為研究指出，領導行為有兩大構面，一是體恤 (consideration)，即人際關係取向；另一種則為體制結構 (initiating structure)，即工作任務取向。³⁵人際關係取向簡單的說就是關心部屬，然而員工對於上司的反應通常受兩者的特徵所左右。

至於體制結構的領導行為，對於工作滿足感的影響研究的結果至今仍相當分歧，有些認為任務導向能提高部屬的工作滿足感，但另一些則呈現相反的結論，比較合理的說法是，在不確定的環境中，部屬可能比較喜歡任務導向的上司，來確定其工作任務；而在確定的環境中，部屬對於本身的工作任務已經非常明

³⁵同註 20，頁 687。

確，不需上司時時與予指導，這時可能比較希望能夠有充分的工作自主權，因此可能較不喜歡採任務導向領導的上司。³⁶

將上述的結果用於解釋大學教務單位上司的領導行為可能會得到較滿意的反應，理由在於大學教務單位的工作，大多屬於例行性的工作但又相當的複雜，故需要累積相當的工作經驗才能減少錯誤與提高工作績效，而大學中教務單位主管通常都是由教師兼任，由於教師對於事務的觀點常常具有多元與辨證的思考，往往不會僅重視單一面向的效率問題，且教師兼任行政係屬服務性質，非久居其職，對於繁複的教務行政法令往往難以全面瞭解，需透過部屬的協助才能得到完整的資訊，因此大多採取體恤的領導行為，此對於在確定環境工作中的教務行政人員，其工作滿足感可能有相當的提升。

第五節 同事關係與工作滿足感

最早發現同事關係對工作滿足感造成影響的學者是哈佛大學的 Mayo、Roethlisberger and Whitehead 等三位人群關係學派學者，於 1927 到 1933 在西方電氣公司霍桑廠所做的研究發現：個人與他人之間的合作關係要能維持，端視規範個人與他人及其相互態度的非邏輯的社會規則（non-logical social code）的演變而定，此種關係有助於工作滿足感的提升。³⁷

又從 Maslow 的需求層級理論來看，當生理需求與安全需求獲得相對的滿足之後，高一層級的社會需求將成為激勵員工的重

³⁶陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 73，頁 164。

³⁷吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，《行政學（一）》。台北：空大，民 85，頁 86-87。

要因素。社會需求包括與他人滿意的交往、團體歸屬感、友誼與情感的交流互動等，這些也是個人與他人互動的動機。換言之，人是群體動物，不能離群索居，都有群體認同與情感歸屬的需要；McClelland 認為歸屬需求能夠促進團體合作，化解衝突與不確定。大學教務行政工作無論任何一個行政人員的工作，或多或少都需與他人互動，如與同事相處融洽他人就會樂於相助，執行業務時也將更為順暢與事半功倍，如此一來不但兼具效率與快樂，對於工作滿足感也可能有正面的助益。

Al-Shalfan & Ahmed(1994) 以及 Ting(1997)的研究指出，同事關係與工作滿足感有高度的正相關。³⁸此一結果在解釋大學教務行政人員的工作滿足感上，亦可能得到類似的結論，主要是因為教務工作經常需要動員單位內的人員相互協助，同事間如果相處融洽，則工作環境的氣氛就會相當良好，工作者也將會感到心情愉快，由於工作滿足感是工作者內心的主觀感受，當工作者工作時能夠心情愉悅，對於工作可能也會有正面的感受。

進一步要探討的是，公私立大學在同事關係對工作滿足感的影響程度上可能有所不同。Chiyachantna(1994)針對泰國公私部門的員工所做的研究結果顯示，私部門在同事關係的滿足大於政府部門員工，³⁹就此點而言，私立大學教務行政人員的同事關係，的確可能高於國立大學的教務行政人員，理由有二：一是私立大學人力可能較國立大學精簡，相對的，每一個教務行政人員所需負擔的工作就較重，需要同事協助的機會也就相對增加，因此相互的依存度與互動性高，凝聚力可能較強。第二個理由是，私立大學教務行政人員的身分均相同，所受的保障及待遇較相近，不

³⁸轉引自孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民 89，頁 29。

³⁹同上註。

似國立大學的教務行政人員，可能因為身分上的差異而產生不公平的感覺而影響其同事之間的情誼。

第六節 工作特性與工作滿足感

關於工作本身可以從許多方面來探討，例如工作的變化性、支援關係等，但由於本論文所探討的教務行政工作多屬於例行性，所以變化性可能較少；另外，支援關係則可由下一節的同事關係所涵蓋。因此，本節從工作特性的觀點來探討工作本身對於工作滿足感的影響，下文將作進一步的探討。

壹、 工作特性理論

無論對於工作滿足感採取何種定義，此一議題均是在探討個人在「工作」這個領域上主觀的認知，因此，工作特性的差異無疑的將影響個人對於工作的感受。所謂工作特性（job characteristic）是指與工作有關的因素（factors）或屬性（attributes）。⁴⁰

工作特性模式（the Job Characteristics Model, JCM）是 Hackman & Oldham 於 1975 年所提出，主要是以五種關鍵性的工作特性，做為預測員工工作滿足感、生產力及士氣等的指標，其最重要的貢獻在於提供概念化的架構作為工作設計的依據。⁴¹如圖 2-1 所示，茲將工作特性模式說明如下：

⁴⁰黃李祥，〈工作特性、工作動機對工作滿足之關係研究-以半導體製造業為例〉，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，民 90，頁 4。

⁴¹同註 20，頁 440-441。

一、工作的核心構面 (core job dimensions)

- (一) 技能多樣性(skill variety)：員工完成工作所需的技術及才能種類多少的程度。
- (二) 任務完整性(task identity)：工作中的任務是否完整及工作段落如何辨認出成果的程度。
- (三) 任務重要性(task significance)：工作對於他人的生命或工作有多少實質影響力的程度。
- (四) 自主性(autonomy)：工作中讓員工有實質上的自由、獨立性、以及讓員工能自行安排工作進度及決定何種工作方法的程度。
- (五) 回饋性(feedback)：工作中讓員工個人直接而清楚地獲知自己績效情形的程度。

二、主要的心理狀態

- (一) 感受到工作的意義：可使員工感到他的工作是重要的、具有價值，並值得去做的。技能多樣性、任務完整性以及任務重要性是人員感受到工作的意義的重要指標。
- (二) 感受到工作結果的責任：工作如果具有自主性，則工作者會覺得他需對工作的成果負起個人職責。

(三) 瞭解實際的工作成果：如果工作中帶有回饋特性，工作者將能夠明瞭自己的工作效率是如何，以作為自我調整的依據。

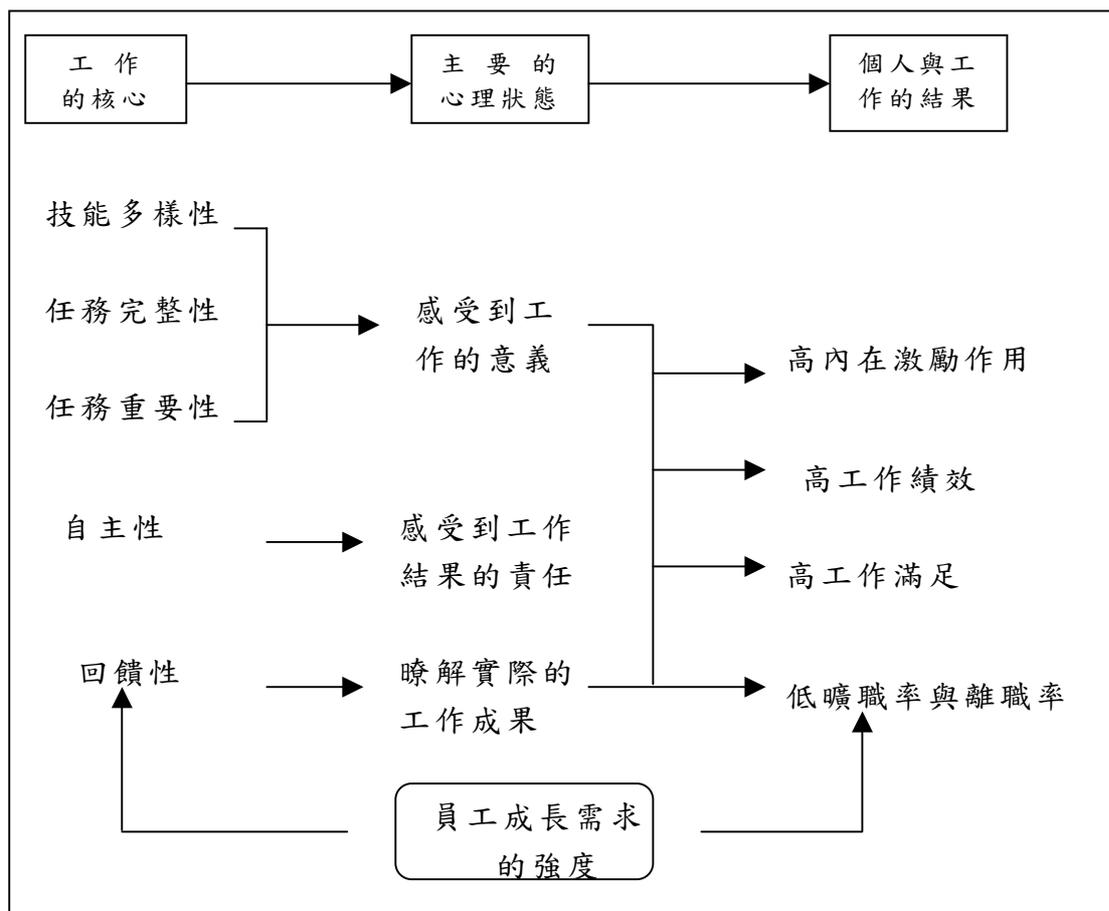


圖 2-1 工作特性模式

資料來源： J. R. Hackman, "Work Design," in *Improving Life at Worked*, J. R.

Hackman and J. L. Suttle (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1977) p.129.轉引自李青芬、李雅婷、趙募芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為》。台北：華泰，民 87，頁 324。

三、個人與工作的結果

如果一項工作具有技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性以及回饋性等五項工作核心構面，將可使人員感到工作有意義、需自我負責並且能夠知道自己的工作成就，從激勵的觀點來看，工作本身即已給予員工內在酬償了。這三種心理感受若越明顯，其帶給員工的激勵效果亦越大，當然員工的績效及工作滿足感也會提升，而曠職及離職的行為就會降低了。

四、員工成長需求的強度

個人成長需求（即追求尊嚴及自我實現的需求）的強弱程度會影響工作構面與結果間的關連性。這意味著，當工作中存在著這些工作特性時，高成長需求的人比低成長需求的人更容易感受到它的存在；而且，高成長需求的人比低成長需求的人，更容易反應出正面的結果，包括工作績效與個人的滿足感。

五、激勵潛能指標(motivating potential score)

將工作核心構面組合起來後，可得出一預測性指標，稱作激勵潛能指標(MPS)，其計算方式如圖 2-2。

由圖 2-2 可知高度激勵潛能的工作，必須在技能多樣性、任務完整性及任務重要性三構面中至少要有一項的程度較高，且工

作自主性與回饋性，二者缺一不可，一旦欠缺將使激勵潛能為零。工作若是呈現高激勵潛能，表示員工之士氣、績效及滿足感會受到正面的影響，當然曠職及離職行為的發生率會降低。

$$\text{激勵潛能指標} = \left[\frac{\text{技能} + \text{任務} + \text{任務}}{\text{多樣性} + \text{完整性} + \text{重要性}} \right] \times \text{自主性} \times \text{回饋性}$$

3

圖 2-2 激勵潛能指標的計算公式

資料來源：李青芬、李雅婷、趙募芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為》。
台北：華泰，民 87，頁 325。

六、整體評價

工作特性模式的提出對於工作特性理論的建構具有重大的貢獻，多數研究證據支持其所提出的架構，亦即工作核心構面會影響人員的心理狀態，進而改變其行為表現，換言之，工作中的確存在某些特性會影響到人員的績效表現以及工作滿足感。

然比較受到質疑的是工作特性模式在某些核心構面的選擇上是否具有效度，例如：任務完整性是否能增加該模式預測能力。另外，個人成長需求的強度，是否是唯一的干擾變項，還是另有其它干擾變項，例如：對公平的認知或有無工作經驗。最後激勵潛能指標的計算方式是否恰當，有許多研究發現，如果把激勵潛能指標模式中所有的變數加總後，其預測效果會比原來的公式好。

雖然工作特性模式仍有一些爭議，但多數的研究並未否認以

下的結論：

- (一) 工作特性得分較高的工作，工作者的士氣、滿足感及生產力會較高。
- (二) 工作特性需先透過心理狀態來影響工作者的工作績效或滿足感，而非直接產生其影響力。
- (三) 成長需求較高的人員其工作動機較強，對工作的反應也較好。

貳、 現況分析

一、 技能多樣性(skill variety)

所謂技能多樣性是指，大學教務行政人員為了完成工作所需的技術及才能種類多少的程度。從 Parsons 的社會系統理論來看，教務行政人員所須具備的工作技能，與其所在的組織層級有關。Parsons 將組織分為策略、管理及技術等三階層，其中技術層級主要的特性是利用技術與生產工具完成工作，與社會環境不直接發生關係，其主要的目標就是要達成組織的目標。⁴²

由於大學教務行政人員，主要的服務對象是學校內的教師或學生，很少需要面對學校以外的外在環境，且其主要的工作就是要完成大學所賦予的教務工作目標，因此，絕大部分人員所處的層級均屬於技術階層，其主要的工作技能就在於完成招生、開課、選課、成績等項工作，所需的技能包括對法令規章的瞭解、

⁴²同註 37，頁 121-124。

電腦文書處理軟體的熟悉以及人際溝通的技能。上述的技能均為一般行政人員所需具備的基本工作技能，換言之，在處理教務工作時，並不需要許多種不同的工作技能。以這樣的觀點推論，無論是公立或是私立大學的教務行政人員，在技能的多樣性上，可能都是偏低的。

劉淑貞以技術學院行政人員為對象的研究發現，在工作特性的五個構面中，技術多樣性所獲得的平均分數最低，顯示出技術學院行政人員的工作是單調、乏味與缺乏變化性的。⁴³黃錦淑的研究指出，工作技能的多樣性與工作滿足感呈現正的關聯性；⁴⁴上述的研究發現用於解釋技能多樣性對大學教務行政人員的影響，可能相當適切的，理由是教務工作的內容大部分屬於例行性與經常性，且如前段所論，教務行政人員僅須具備一般的工作技能即可勝任教務工作，因此容易使人員產生枯燥、乏味、缺乏創新的感受，此點不論公私立大學均相同。

又教務工作雖然不需要非常專業的技能，但是因為教務法規繁雜，常需要累積一定的工作經驗才能減少錯誤，且其工作內容均攸關服務對象的權益，如有疏失往往會對大學造成重大負面的影響。而教務主管大多由教師兼任更動頻繁，因此，大部分主管都希望承辦人員能具有相當的工作經驗以求業務推展順利，所以大都不願意對教務行政人員做大幅度的工作輪調，無形中也降低了教務行政人員學習不同技能的機會。

從另一個觀點來看，技能的多樣性有時也是成就感的表徵，

⁴³劉淑貞，〈員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究-以技術學院行政人員為實證對象〉，碩士論文，中原大學企業管理研究所，民 91，頁 71。

⁴⁴黃錦淑，〈研發人員工作設計與工作績效之關係研究-兩種工作特性模式之應用〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 90，頁 35。

當完成某些工作所需具備的技術與能力越多時，表示該員工的不可替代性越高，因此其成就感相對的也可能較高。由此推估，大學教務行政人員對於技能多樣性的認知可能偏低，且此一認知將會降低其工作滿足感。

二、 任務完整性(task identity)：

陳明崇以國民中小學專任人事人員為對象所做的研究指出，任務完整性對於工作本身、升遷及整體工作滿足感有顯著的差異。⁴⁵；黃錦淑的研究結果指出，工作完整性除薪資滿意、工作保障滿意外，對於其他構面的工作滿足感均有顯著影響。⁴⁶

關於大學教務工作的完整性，可以從整體任務及個別工作的完整性兩方面來探討。所謂整體任務是指從教務單位的層面來看，教務行政工作約可分為招生、註冊、課務及出版等四個不同的領域，彼此具有相關性卻又各自獨立，因此對於教師或學生的服務往往非任何一位教務行政人員能獨立完成，以學生的學業成績為例，學生的選課屬於課務組的業務，而最後的成績則是註冊組管轄，每個人員僅負責其中的一個階段，從整體任務來說並不符合任務完整性。

但從個別工作完整性方面來看，招生與課務兩項工作，可能較註冊與出版的業務更能辨認出工作的成果，理由是課務工作從開課規劃、排定課表、學生選課到選課確認完成，整個工作的區段明顯易辨，學生選課確認完成後整個關於學生的選課作業即告

⁴⁵陳明崇，〈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〉，碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，民91，頁96。

⁴⁶同註44。

完成，因此，承辦人員能夠從頭到尾整個完成學生的選課相關作業；同樣的，招生業務從簡章的擬定、會議的召開、報名考試到錄取分發報到，雖各個階段的工作需要他人的協助，但承辦招生業務者仍需控管各個工作時程，因此整個工作內容是具有完整性的。至於註冊與出版的業務，則往往受到切割而缺乏完整性，以學生學業成績處理為例，學生選課的業務在課務組、成績是教師評定，註冊組僅負責成績的輸入、核校，無法完整的處理學生的學業成績；相同的，出版組印製試卷的業務，也只是考試業務中的一部份。因此從個別工作的角度觀之，招生與課務業務的工作完整性，可能會高於註冊及出版的工作，易言之，從事招生與課務業務的教務行政人員之工作滿足感，可能高於擔任註冊及出版業務者。

三、 任務重要性(task significance)：

任務重要性簡單的說就是大學教務行政人員，對於本身工作影響他人的生命或工作，主觀上的認知程度。由於教務行政工作是大學中主要的行政工作，舉凡有關教學、研究均與教務行政有關，因此承辦教務工作的人員可能會認為，自己本身的工作對大學而言是很重要的。

廖曜生以國內電子業為對象所做的實證研究指出，工作的重要性對於工作滿足感具有顯著正向的影響。⁴⁷此項結果可能並不適用於大學教務行政人員，理由在於，雖然教務工作是大學重要的行政工作，教務行政人員亦可能有此認知，不過大學中主要還是以教學、研究為主，行政是居於輔助、支援上的地位，故其重

⁴⁷同註 6，頁 27。

要性在大學中較難被突顯出來，因此，教務行政人員也就比較不容易因為工作的重要性，而提升其工作滿足感。

四、 自主性(autonomy)：

自主性簡單的說就是大學教務行政人員，從事教務行政工作時，自己能夠獨自決定工作流程、工作方法的程度。就這一點而言，大多數的教務行政人員應該是有相當大的自主性，主要是因為教務行政主管大多數由教師兼任，教師主要的事業在於教學、研究，兼任行政工作往往是為了回饋、奉獻與服務學校，故少則一年多則三年教務行政主管便會更動。而教務工作是一項繁雜與重要的工作，經驗的累積相當重要，因此在事務性、例行性工作的處理上，教務行政人員往往可以妥適的辦理，而教師通常也都會給予相當大的自主性。陳如昱以外派大陸人員的研究指出，自主性越強工作滿足感越高。⁴⁸

在本章第四節曾論及到，在本身的工作任務已經非常明確的事務，部屬通常希望能夠擁有充分的工作自主權。McClelland認為，個人均有企圖超越別人、達到某些標準、追求成功的成就動機。如果工作並非出自於工作者本身的決定，而僅是奉命行事，則工作產生的結果，便無法歸功於自己，此時便無法滿足工作者的成就需求，相反的，工作者如果有充分的自主性，將使得工作者產生對工作成果負責的心理，工作獲有績效時員工也將獲得成就感。依 Herzberg 的看法，成就感是重要的激勵因素，對於工作滿足感具有正面的影響。另外，黃錦淑以研發科技人員為對象的研究指出薪資滿意度較高時，工作設計中愈能賦予員工自主性，

⁴⁸陳如昱，〈工作特性、責任感對工作滿意度之影響-以外派大陸人員為例〉，碩士論文，大葉大學國際企業管理學系，民 92，頁 97。

愈能達到高績效的成果。⁴⁹從上面的探討可以得知，大學教務行政人員的工作自主性可能相當高，且對工作滿足感亦可能呈現正向的影響。

五、 回饋性(feedback)：

回饋性是指工作中讓員工個人直接而清楚地獲知自己績效情形的程度。在大學教務行政人員的回饋訊息，主要來自於服務對象與主管的考評。在服務對象方面，可分為二種，一是面對面的直接管道，也就是老師或學生在接受服務的當下，直接指陳教務行政人員的服務效果；二是非接觸式的間接管道，例如透過意見信箱、申訴管道或是電子郵件(e-mail)等方式，來表達服務對象對於教務行政的人與事之意見。表面上看起來，訊息回饋的管道似乎十分暢通，事實上則不然，理由在於缺乏回饋訊息的誘因，因此除非是權益受到重大損害，或是得到極佳的服務，否則服務對象通常很少表達回饋的訊息。

其次在主管考評方面，可分為平時考核與年終考核。制度的設計原本是希望藉由平時的考核能夠真實的反應員工的表現，以便作為年終考核的依據，但實務上平時考核並不受到重視，主要是因為其與年終考核並不具關連性，可能常會出現各季的平時考核優良，但年終考核乙等的現象，也正因為如此，平時考核就無法發揮即時回饋工作者服務績效的功能。至於年終考核的問題，主要在於考核難以落實、考績等第無法真實反應員工的績效表現，因此，年終考核也就無法產生回饋性的功能。

⁴⁹同註 44。

總體來看，大學教務行政工作的回饋訊息，可能是相當欠缺的，因此可能對教務行政人員的工作滿足感，產生負面的影響，理由在於工作者如無外在的刺激，往往會墨守成規難以產生新思維，使得其工作方式一成不變，進而導致工作乏味而降低其工作滿足感。

第七節 個人屬性與工作滿足感

壹、性別

以往傳統農業社會的工作性質，大都需要大量的體力，由於先天上男子的體力優於女性，因此社會形成了「重男輕女」的觀念。時至今日男女平權的時代，職場上的性別歧視仍時有所聞，因此，探究性別對於工作滿足感的影響，就有其必要性。

男女性別的差異是否影響其工作滿足感，至今仍無明確的定論，國內許多研究指出男性的工作滿足感高於女性，如林建忠、⁵⁰陳富祥；⁵¹而陳銀環的研究則指出女性工作滿足感高於男性，另外，孫令凡的研究指出男性內在滿足及一般滿足高於女性，⁵²但女性內在滿足則由於男性。⁵³而郭明德、⁵⁴李永聖、⁵⁵郭枝南、⁵⁶黃

⁵⁰林建忠，〈組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 92，頁 114。

⁵¹陳富祥，〈個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討—金融業為例〉，碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 74，頁 112。

⁵²陳銀環，〈我國政府部門審計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理學系，民 87，頁 102。

⁵³同註 6，頁 167

⁵⁴郭明德，〈我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民 91，頁 92。

⁵⁵同註 19，頁 99。

⁵⁶郭枝南，〈高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿意度之相關研究〉，碩士論文，國立高

台生、⁵⁷劉佳鑫，⁵⁸則發現性別的差異對工作滿足沒有顯著的差異。Landa & Trumbo (1976) 的研究結論：男性較重視升遷及工作的長期目標，女性則較重視工作條件與人際關係。⁵⁹

由於大學教務工作大多為例行性工作，其工作的可預期性較高，另一方面因為教務工作與大學的發展息息相關，因此，教務長均由教師兼任，甚至註冊、課務、出版、招生等四組組長也大多由教師兼任，造成教務行政人員升遷管道有限。依據前述 Landa & Trumbo (1976) 的研究發現：男性較重視升遷，故我們可以推估，大學教務行政人員中，男性的工作滿足感可能低於女性。

貳、 年 齡

多數研究顯示年齡與工作滿足感的關係，大都呈現正向的關連性如林建忠、⁶⁰胡玉英等人的研究結果。⁶¹其可能的因素有下列幾點：一是人的年紀越大可獲得工作的機會愈低，因此期望也較低相對的也就容易滿足。一般而言，大學或行政機關晉用新進人員年齡的上限大約在四十歲左右，而一般私人機關則為三十至三十五歲之間，因此，當教務行政人員年紀愈大時，轉業便更加不易致使其較能滿足於現狀。

再者，年紀愈大愈注重現實性的考量，Ting(1997)發現，越年長者，越能將自我的需求與組織或工作的情形做適當的調和。

雄師範大學工業科技教育學系，民 91，頁 113。

⁵⁷黃台生，〈臺灣鄉鎮縣轄市公所公務人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 69，頁 78。

⁵⁸劉佳鑫，〈員工滿意之追蹤調查〉，暑期專案研究論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85，頁 66。

⁵⁹同註 32，頁 34。

⁶⁰同註 50，頁 112-113。

⁶¹胡玉英，〈台北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度之相關性研究〉，碩士論文，台灣師範大學衛生教育研究所，民 92，頁 86。

⁶²劉佳鑫研究認為，隨著年齡的增長，人們會調整工作價值及看法，所設定的目標也較實際，所以在較易達成目標的情況之下工作滿足也會較高。⁶³因此年齡越大工作滿足越高當考量自我條件及家庭經濟後，往往會較傾向安於現狀，而將大部分的心力投注於工作中，所以也就可能具有較高的工作滿足感。

參、婚姻狀態

有關婚姻狀態對工作滿足感的影響，實證研究的結果仍然相當分歧，李淑貞、⁶⁴郭枝南的研究結果顯示，⁶⁵已婚者的工作滿足感高於未婚者，而郭明德則指出已婚者在工作本身構面高於未婚者；⁶⁶另外發現未婚者之工作滿足感高於已婚者之研究則有：黃瑋莉(民 83)、周淑萍(民 83)白榮裕(民 85)等；⁶⁷唯亦有不少研究結果指出，婚姻狀態與工作滿足感之間無顯著差異，如李永聖、⁶⁸莊順天、⁶⁹顏玉雲。⁷⁰

從經濟角度的解釋，大學教務行政人員已婚者，由於家庭經濟負擔加重，致使其重視工作收入，因而可能較珍惜目前的工作，進而導致其工作滿足感較高。另一方面，具公務人員身分者其配偶大多為軍公教人員，使得其家庭經濟的可預期性更為明

⁶²同註 6，頁 15。

⁶³同註 58，頁 67。

⁶⁴李淑貞，〈我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 89 年，頁 93

⁶⁵同註 56，頁 114。

⁶⁶同註 54，頁 91。

⁶⁷同註 6，頁 22。

⁶⁸註 19，頁 99。

⁶⁹莊順天，〈工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民銀行為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 88，頁 102

⁷⁰顏玉雲，〈臺北市國民中學校長領導型式與學校行政人員工作滿意之研究〉，碩士論文，國立政治大學教育研究所，民 78，頁 113。

確，無形中減少了來自家庭經濟的壓力，因此可能會增加已婚者的工作滿足感。

肆、教育程度

有關教育程度的高低是否會影響工作滿足感的研究，結果並不一致，李永聖的研究結論認為兩者無顯著關連，⁷¹彭剛力也發現，同一教育程度中，有些人對工作非常滿足，但有人很不滿足，所以他認為一個人對工作滿意與否，來自工作的看法與評價；⁷²洪雪珍發現教育程度愈高工作滿意度愈低，⁷³郭明德指出高中（職）和大學程度者工作滿足感明顯高於研究所程度者。⁷⁴林建忠、⁷⁵蔡欣嵐的研究則指出教育程度與工作滿足感具有正相關。⁷⁶至於原因可能是因為高教育程度帶來高報酬，擁有更多的專業知識來解決工作上的問題，因此有較高的工作滿足感。⁷⁷關於高教育程度是否能帶來高報酬，不無疑問，此點在國立大學中尤其明顯，因其教務行政人員大多具有公務人員資格，在任用、薪資及升遷上須具備一定的資格（如高等考試及格），教育程度的高低並不影響其薪資所得，易言之，高學歷或許有較高的需求，但卻無法帶來高報酬，因此反而可能不容易滿足；至於約聘僱人員係以教育程度作為敘薪的標準，因此高學歷者可能帶來高報酬，進而使得

⁷¹同註 20，頁 100。

⁷²彭剛立，〈人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 70，頁 95。

⁷³洪雪珍，〈員工工作滿意與士氣關係之研究中國某企業之實證研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 91，頁 80。

⁷⁴同註 54。

⁷⁵同註 50，頁 118。

⁷⁶蔡欣嵐，〈工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例〉，碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，民 90，頁 50。

⁷⁷徐封名，〈工作特性、成就動機與工作滿足間關聯性之研究-以中華電信嘉義營運處為例〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 91，頁 24。

其工作滿足感較高。

另外教育程度與工作滿足感的關係，可能涉及「量才適用」的問題，若高學歷者，居於規劃或思考性的工作可能有較高的工作滿足感；同樣的，低教育程度者，則可能在技術性的工作，獲得較高的工作滿足感。從此一觀點來看，大學教務工作多數例行性與技術性事務，具有高教育程度之大學教務行政人員，對其工作的滿足感反而可能較低。

伍、服務年資

關於服務年資與工作滿足感的關係，研究結果相當分歧，多數研究結果不是呈現線性關係就是U型關係，有些則呈現無相關。黃麗華、⁷⁸林建忠的研究結果顯示，⁷⁹服務年資與工作滿足感呈現正的相關；但 Gibson & Klein 在 1970 年的研究發現，年資與工作滿足呈負相關，年資越長，工作滿足越低。⁸⁰另外尚有在工作初期工作滿足隨著服務年資增加而降低，但過某一階段，兩者呈同方向增加的U型關係，例如：李淑貞的研究結果則呈現此一現象。⁸¹不過亦有研究顯示，服務年資的長短與工作滿足感的高低無顯著差異，如郭明德。⁸²

由於教務工作與教師及學生的權益息息相關，因此相關的法令規章非常的多，為確保教務行政工作正確性與穩定性，通常教

⁷⁸黃麗華，〈大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85，頁 69。

⁷⁹同註 50，頁 116-117。

⁸⁰轉引自張銘聰，〈大高雄地區醫學中心醫師工作滿意度之研究〉，碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，民 91，頁 21。

⁸¹同註 64。

⁸²同註 54。

務行政人員的輪調、異動並不常見，然此種現象對於久居教務行政工作的人員，可能會因為工作缺乏變化，而降低其工作滿足感。李正綱、張曉芸及康嘉琦的研究結果指出，整體工作輪調與工作滿足之間有顯著的正向關係。⁸³因此從事教務行政工作越久，其工作滿足感反而可能較低。

陸、身份別

身份上的差異對於工作滿足感的影響主要來自於兩方面，一方面是來自於有形的薪資、福利、保障等物質上的條件；另一方面則是來自於無形的社會地位與尊榮感。以本文的研究對象而言，一共分為私立學校人員、國立學校的約聘僱人員以及公務人員等三種不同的身份別。

在這三種身份別之中，無論是物質條件或是尊榮感方面，可能都是以公務人員最高，私立學校的人員的工作保障最低，而約聘僱人員則居於兩者之間。由此推估台中縣市大學教務行政人員中具有公務人員身份者，其工作滿足感可能高於其他二者。至於國立大學的約聘僱人員其工作保障可能優於私立學校人員，但從Adams(1963)的公平理論來看，卻可能因為與公務人員比較後而產生不公平的知覺進而產生不滿足感，因此約聘僱人員與私立大學人員在工作滿足感上可能無顯著的差異。

七、工作性質

⁸³李正綱、張曉芸、康嘉琦，〈工作輪調與工作滿足關係之研究〉，《景文技術學院學報》，民91.3，頁23。

關於工作性質與工作滿足感的關連性，在本章第六節中已有所探討。大體上來說，教務行政工作缺乏變化與回饋性，但是具有自主性與重要性，至於完整性則因工作性質的不同而有所差異，整體而論，從事課務與招生業務者其工作滿足感可能高於負責註冊及出版工作之人員。

八、職務

從前述升遷的文獻探討中可以得知，擔任主管往往可以大幅提昇個人的成就感以及尊榮感，同時滿足多項需求。一般而言，擔任主管職務者其工作滿足感會高於非主管職務者。此點可以從李淑貞、⁸⁴林建忠的實證研究中亦獲得證實。⁸⁵因此，擔任主管職務者其工作滿意度可能高於非主管職務者。

九、機關性質

機關性質對於教務行政人員工作滿足感最大的影響，在於公立大學進用或資遣人員所受的法令規範不同，換言之，就是教務行政人員職業保障的不同。就此一方面而言，國立大學所受的拘束遠較私立大學嚴密，因此要進入國立大學服務（無論公務員或是約聘僱人員）可能較私立大學困難，相對的工作保障也比較高，故整體而言，國立大學的教務行政人員之工作滿足感可能高於私立大學人員。

第八節 大學行政人員工作滿足感相關研究

⁸⁴同註 64。

⁸⁵同註 50，頁 114。

雖然有關工作滿足感的研究相當的多，然而以大學校院職員為研究對象者則寥寥可數。其中多數研究是以大學全體職員為對象，就個別單位為研究母體者以圖書館最多。然而與大學教學、研究最密切相關的教務行政，其人員之工作滿足感的相關研究卻付之闕如，本研究將針對此一議題做一初探性研究，以使有關大學職員工作滿足感的探討能夠更加完整。茲將國內有關大學校院工作滿足感之研究，彙整如表 2-1。

表 2-1 國內有關大學校院職員工作滿足感之研究彙整表

年代	作者姓名	研究題目	研究對象及範圍
民 76	俞依秀	我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究	國內十二所國立大學圖書館館員
民 80	徐金芬	我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究	國內十六所公私立大學圖書館館員
民 83	黃崇枕	大學視聽教育人員工作滿意程度之研究	34 所大學及獨立學院之視聽教育單位人員
民 85	黃麗華	大學職員工作滿足感之研究-以某國立大學	某國立大學職員

		為例	
民 85	吳碧蓮	台灣地區大學圖書館館員工作滿意度影響因素探討	台灣地區 25 所公私立大學正式編制之圖書館館員
民 87	曾弘源	大學組織氣候與工作滿意度之個案研究	淡江大學專任職員
民 90	王本賢	工作特性模式與工作滿足關係之研究-以某國立大學職員為研究對象	某國立大學職員
民 91	韓長淮	我國東部地區大學校院職員工作滿意度之調查研究	宜蘭、花蓮、台東等三縣之大學行政人員
民 92	何武恭	學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之向關性研究-以南部地區私立大學為例	南部地區 6 所私立大學行政人員

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

本文採用量化的研究方法，首先依據文獻理論建立起研究架構，再依研究主題找出本研究所欲探討之變項間的因果關係，進而形成本研究之假設及蒐集資料之問卷，並從研究母體中回收問卷，以適當的檢驗方法進行資料分析，從而驗證原先的假設。

第一節 研究架構

根據前述的研究目的與第二章的文獻探討，本文主要探討薪資、升遷、上司領導型態、同事關係及工作特性對於大學教務行政人員工作滿足感之影響。因此得到圖 3-1 之研究架構，自變項是薪資、升遷、上司領導型態、同事關係及工作特性等五項因素，依變項是工作滿足感，而個人屬性、學校屬性則作為自變項與依變項之中介變項。

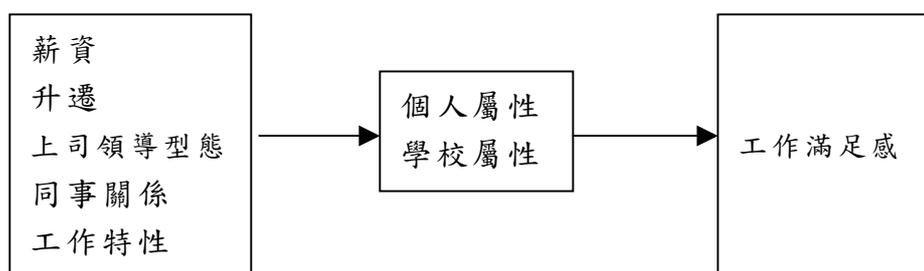


圖 3-1 研究架構

資料來源：作者自繪

第二節 研究假設

依據第二章文獻探討及前節之研究架構，提出尚待本研究驗證之假設，茲說明如下：

假設一、薪資與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

薪資所得愈高可能代表其生理，安全及成就的需求愈滿足，因此薪資愈高者推測其工作滿足感愈高。

假設二、升遷與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

由於大學教務行政的主管大多由教師兼任，人員升遷機會有限，因此在升遷構面上的得分可能較其他構面低。

假設三、上司領導型態與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

教務工作的性質大都是屬於可預期性較高者，因此較適合採用體恤型的領導方式，由此推估教務行政人員，如認為上司是採體恤型的領導方式者，其工作滿足感可能較非持這種認知者為高。

假設四、同事關係與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

同事之間相處的氣氛，往往會影響教務行政人員的心情，連帶的也會影響到其對工作滿意的程度，因此同事關係與工作滿足感可能會呈現正相關。

假設五、工作特性與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

工作特性有五項，其中自主性能夠讓教務行政人員獲得成就感與被尊重感，因此在自主性方面認知較高者，其工作滿足感可能高於在其他特性方面認知較高者。

假設六、個人屬性及學校屬性與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。

第三節 問卷設計

本研究旨在探討當前影響大學教務行政人員工作滿足感之因素，主要的研究方法是採用問卷調查法作為蒐集資料的工具，為使問卷內容適合本研究所需，乃自編「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」作為研究工具。本問卷共分為三部分，第一部分為影響工作滿足感因素的衡量包括薪資、升遷、上司領導型態、同事關係及工作特性等五項因素，第二部分測量工作滿足感，第三部分則為受訪者個人屬性及學校屬性的衡量。

壹、問卷編定的參照

本研究之「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」，整體工作滿足感的量表係依照陳吳美如之工作滿足感量表，而在影響工作滿足感因素的衡量量表，則參考施博元所編之護理人員工作滿足感量表、⁸⁶黃李祥的工作特性對工作動機與工作滿足之影

⁸⁶施博元，〈護理人員之人格特質、工作滿足、工作壓力、離職傾向之相關研究-以中部地區醫院為例〉，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 83，頁 91-92。

響問卷，⁸⁷以及從文獻探討推論而得之自編問題整合而成。

貳、 預試問卷的編定

一、 影響因素問卷的編定

(一) 薪資

通常薪資是一個人主要的所得來源，而薪資是否足以支應日常的生活花費，便成為探討一個人生理的基本需求匱乏與否的依據，且生理需求是人類最重要也是最基本的需求，所謂「衣食足而後知榮辱」。因此，本問卷有關薪資方面乃以目前的薪資所得足以支應生活費用及是否有餘錢可以儲蓄作為問題的內容。

(二) 升遷

由於升遷對於一個人的工作滿足感具有重大的影響，升遷往往可以同時滿足了 Maslow 所提出的五種需求，因此教務行政人員對於未來是否抱持希望，攸關其貢獻心力給學校的意願，是否抱持希望可從其對大學升遷制度的看法得知，因此，有關升遷方面是以升遷過程及升遷制度的公平性，以及工作績效與升遷的關連性作為問卷內容。

(三) 領導型態

由於組織分工的關係，每一位教務行政人員可能受到一(含)位以上主管的管轄，其中影響人員工作滿足感最大

⁸⁷黃李祥，〈工作特性、工作動機對工作滿足感之關係研究-以半導體製造業為例〉，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，民 90，頁 55。

者，莫過於與工作者接觸最密切的上一級主管，因此關於主管的領導型態將以上一級主管為對象。另外根據俄亥俄州立大學於 1940 年代末期所做的領導行為研究指出，領導行為有兩大構面，一是體恤（consideration），即人際關係取向；另一種則為體制結構（initiating structure），即工作任務取向。⁸⁸人際關係取向簡單的說就是關心部屬，所以會重視部屬的利益、瞭解其意見並幫助他解決困難。而工作任務取向就是注重任務是否如期完成、工作效率如何以及法定程序的履行。因此，關於上司領導型態主要是從上司關心部屬與重視工作的程度來作為測量的內涵。

（四）同事關係

同事關係主要可以從兩方面的行為來加以測量，一個是工作方面，另一個則是情誼方面；工作上相互支援和給工作建議，表示同事之間較能坦誠合作；相處融洽與談論個人私事則代表工作氣氛良好，因此，在問卷設計上將從工作與情誼兩方面來作為衡量同事關係的依據。

（五）工作特性

從 Hackman & Oldham 所提出的工作特性模式認為，可以用下列五種工作特性，做為預測員工工作滿足感、生產力及士氣的指標，五種工作特性分別是：技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性以及回饋性，主要從完成教務工作所需的技能種類、工作的變化性以及人際關係的技巧，來測量技能多樣性；由業務是否需要他人的協助作為工作完整性的衡量；又從教務行政人員對於工作重要性的自我認知，

⁸⁸同註 20，頁 687。

作為工作重要性的衡量；另外教務行政人員自行決定工作進度、工作方法的程度作為測量工作自主性的依據；最後由服務對象及主管的反應，來衡量工作的回饋性。

二、 整體工作滿足感問卷

有關整體工作滿足感的測量，為避免整份問卷題目太多造成受訪者不願填答或隨意作答而影響問卷的信度與效度，因此採用陳吳美如改編自明尼蘇達短式問卷之工作滿足感問卷。該問卷之信度與效度經其檢定後 Cronbach's α 值為 0.7993；建構效度係數為 0.716，顯示改編後之問卷仍具有一定的信度與效度。⁸⁹

三、 個人屬性及學校屬性部分問卷

有關個人屬性及學校屬性部分主要是以台中縣市大學教務行政人員的性別、年齡、婚姻狀態、最高學歷（含肄業）、在本校服務的年資、從事教務工作的年資、機關性質、身分、主要工作性質、職務、每月薪資等方面作為個人屬性與機關屬性的變項。

在五項影響工作滿足感的因素及整體工作滿足感的衡量上是採用李克特五點量表（likert-type five-point scale），由受測者根據個人實際感到滿意的情形，在「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」以及「非常不同意」等五個選項中，選擇一項作答。計分方式依「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「無同意」、「非常不同意」，分別給予五分、四分、三分、二分、一分，各層面總分的高低代表受測者對該層面的滿意程度，分數愈高表示大學

⁸⁹同註 5，頁 42。

教務行政人員工作滿足感愈高。

參、 預試的實施

預試問卷編定完成後為瞭解問卷是否具有信度，以及問題陳述是否為受測者所瞭解，便需要藉由預試所得的資料作為問卷修訂的參考。本問卷預試對象以國立勤益技術學院、逢甲大學、弘光科技大學，修平技術學院、國立台中技術學院等五校八十一名受測者作為樣本，除未收回及無效問卷外共得有效問卷七十三份。由於正式問卷僅刪除七題預視問卷題目，另外僅有一題稍做文字修飾，整體而言與預視問卷的問題幾乎相同。因此當先前填答問卷之受測人員不願再次作答時，乃以預視問卷作為資料的來源。此外除問卷填答外，尚詢問部分填答人對於預試問卷的看法，以作為問卷修正的參考。

肆、 問卷信度與效度

一、 效度

效度是指一份測驗能正確測量到所要測量特質的程度，一般又稱為測驗之可靠性或有效性。⁹⁰一般而言效度分為內容效度（content validity）、經驗效度（empirical validity）及建構效度（construct validity）等三種，內容效度是指測驗內容的代表性，或對所要測量行為層面取樣的適切性；經驗效度又稱為效標關聯效度，其關注測量工具與測驗結果之間的關係；建構效度是指測

⁹⁰王保進，《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：心理，民 88，頁 697。

驗能夠測量到理論上之建構或心理特質的程度。建構效度由於有理論的為分析基礎，同時又根據實際所得的資料來檢驗理論的正確性，因此是一種最嚴謹的效度考驗方法。⁹¹

由於本問卷係以文獻探討為基礎所編定，同時又為了蒐集實證上的資料，因此適合採用建構效度來作為問卷效度的類型，而最常用來考驗建構效度的方法則為因素分析（factor analysis），其基本的原理是藉由共同因素的發現以驗證理論建構的正確性。⁹²此一方法主要是將許多研究問題濃縮成少數具有共同特性的因素，各因素所組成的變項與該因素之間如具有某種程度的相關性，則該量表即具效度。如欲判別研究變項是否具有效度之標準為：特徵值為 1 以上，因素負荷量（factor loading）為 0.3 以上。⁹³

要進行因素分析之前，必須先了解量表是否適合進行因素分析，依據學者 Kaiser（1974）的觀點取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin Measure；KMO）如小於 0.5 以下則不適合進行因素分析，反之，當 KMO 數值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，適合進行因素分析。⁹⁴

本問卷先對國立勤益技術學院等五所大學校院進行預測，依據回收之有效樣本進行因素分析，預視問卷中的「第 3 題、我不會擔心隨時可能遭到學校的解雇」、「第 4 題、我不會擔心被學校減薪」；「第 23 題、我的工作需要使用一般的電腦文書軟體」、「第 24 題、我的工作需要使用專門的特殊系統軟體」；以及「第

⁹¹同上註，頁 700。

⁹²同上註。

⁹³同註 32，頁 81。

⁹⁴吳明隆，〈spss 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計〉。臺北市：知城數位科技，民 92 年，頁 3-11。

34 題、我的工作需要請示直屬主管的意見。」、「第 35 題、遇到突發的問題我會先想辦法解決」，均無法與原本構面的其他問題結合成為一個構面，因此予以刪除。又「第 8 題、升遷速度很慢」原本為反向題，因素負荷量僅 0.491 為了減少問卷題目因此也將該題刪除。另外工作滿足感的部分，「第 1 題、工作忙碌程度」有數位填答者反應題意不甚清楚，因此修正為「第 1 題、工作忙碌情形」。修正後之正式問卷如附錄三。

如表 3-1 所示本問卷此處 KMO 值為 0.817，表示適合進行因素分析。此外，從 Bartlett's 球形檢定的 χ^2 值為 3612.163（自由度為 561）達顯著水準，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析。

表 3-1 KMO 與 Bartlett 檢定分析表

Kaiser-Meyer-Olkin Measure 取樣適切性數量		0.817
Bartlett's 球形檢定	近似卡方分配	3612.163
	自由度	561
	顯著值	0.000

本量表經過 Kaiser-Meyer-Olkin Measure 取樣適切性數（KMO）及 Bartlett's 球形檢定方式檢驗後，顯示適合進行因素分析。將本量表全部之影響因素作因素分析檢定後，第一個成分之特徵值為 8.371，全部問題中除「自己決定完成工作方法」之因素負荷量（factor loading）為 0.291 未達 0.3 外，其餘問題之因素負荷量均大於 0.3。由於考量「自己決定完成工作方法」係為測量工作自主性，一來該面向題目不多，二來其因素負荷量已相當接近 0.3，因此仍予保留。

二、信度

信度係指根據測量工具所得到的結果之一致性或穩定性。⁹⁵本研究之「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」首先經過預試程序，藉由 Cronbach's α 值來檢定問卷之內部一致性程度，其值如果 0.7 以上，表示該問卷具有相當的信度，即可進行正式問卷調查。問卷調查結束後，再就所有調查結果進行信度分析，茲將兩次測驗分析結果如下：

(一) 預試結果之信度分析

本問卷預試對象係以國立勤益技術學院、逢甲大學、弘光科技大學，修平技術學院、國立台中技術學院等五校八十一名受測者作為樣本，除未收回及無效問卷外共得有效問卷七十三份。根據預試結果信度 Cronbach's α 值達 0.8941 (如表 3-2)，表示此份量表已具相當的區辨力，可以進行正式的問卷調查。

⁹⁵同註 20，頁 440-441。

表 3-2 工作滿足量表之預視結果信度分析

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	133.1370	204.9254	14.3152	37
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	129.9589	190.3733	.4736	.8903
V2	130.3014	187.9912	.5251	.8893
V3	130.0822	200.3265	.1148	.8976
V4	130.1781	200.1484	.1269	.8971
V5	130.5068	187.8923	.5989	.8879
V6	130.4658	189.9745	.5503	.8889
V7	130.0959	194.0879	.3290	.8933
V8	130.7808	202.8680	.0543	.8972
V9	129.7397	187.1396	.6580	.8869
V10	129.6438	186.6769	.6842	.8865
V11	129.4658	188.5578	.6559	.8873
V12	129.3562	190.5936	.5895	.8885
V13	129.4384	190.6385	.5473	.8891
V14	129.1096	197.7100	.4061	.8918
V15	129.2740	193.8128	.5687	.8895
V16	129.3425	197.3116	.3833	.8919
V17	129.4110	192.7732	.4923	.8901
V18	129.3151	190.4410	.6084	.8883
V19	129.3425	188.0061	.6814	.8869
V20	129.3425	187.5894	.6997	.8865
V21	129.4521	197.9178	.3088	.8929
V22	129.1918	191.9072	.6225	.8885
V23	128.6712	199.3349	.2944	.8931
V24	129.0411	198.4844	.2220	.8947
V25	129.5890	191.7177	.4269	.8913
V26	129.0411	200.1788	.2041	.8944
V27	129.2877	196.1522	.4092	.8915
V28	129.3014	200.1579	.1774	.8950
V29	129.5890	195.3843	.3280	.8930
V30	129.2329	196.2922	.3745	.8920
V31	129.2740	193.8128	.4458	.8909
V32	129.3699	198.7919	.2230	.8945
V33	129.2466	200.4661	.2008	.8943
V34	129.2740	197.0350	.3474	.8924
V35	129.0137	202.5137	.1428	.8946
V36	129.5616	200.8052	.1750	.8947
V37	129.6438	193.1769	.5384	.8896
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Reliability Coefficients				
N of Cases =	73.0	N of Items =	37	Alpha = .8941

(二) 正式測結果之信度分析

預試信度通過檢驗標準後，就實際進行調查，總共調查樣本數為 251 份，回收 210 份有效樣本，根據該回收樣本數，進行正式之信度分析，得到 Cronbach's α 值為 0.8979 (如表 3-3)，已超過 Cronbach's α 值等於 0.7 之一般標準，足見本研究之量表具有相當的可信度。

表 3-3 工作滿足量表之正式施測結果信度分析

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	105.7415	137.9475	.4046	.8960
V2	106.0244	136.4063	.4376	.8955
V3	106.2293	136.5697	.4902	.8940
V4	106.2195	137.1820	.4892	.8939
V5	105.9951	136.3774	.4647	.8947
V6	105.5756	135.9023	.6018	.8917
V7	105.5073	134.9669	.6358	.8910
V8	105.3707	135.6952	.6490	.8910
V9	105.3659	136.1253	.6260	.8914
V10	105.4049	136.5951	.5814	.8922
V11	105.0780	141.8566	.4764	.8948
V12	105.1707	139.2011	.5675	.8931
V13	105.2537	139.8471	.4696	.8944
V14	105.4244	135.9220	.5865	.8920
V15	105.2537	136.4255	.6284	.8915
V16	105.2976	135.8865	.5975	.8918
V17	105.3024	137.5453	.5907	.8923
V18	105.4878	143.5550	.2410	.8983
V19	105.3073	136.6257	.6035	.8919
V20	105.5902	141.5666	.2772	.8984
V21	105.0146	143.8086	.2675	.8976
V22	105.2829	142.2431	.3226	.8969
V23	105.2341	142.8959	.2674	.8979
V24	105.4000	142.2510	.2748	.8980
V25	105.1463	143.0275	.2919	.8973
V26	105.2927	141.5022	.3456	.8966
V27	105.3415	141.8730	.3071	.8973
V28	105.2878	143.7158	.2227	.8987
V29	105.4927	142.8590	.3161	.8969
V30	105.5951	137.2715	.5654	.8926
Reliability Coefficients				
N of Cases =		210.0	N of Items = 30	
			Alpha = .8979	

伍、信賴水準 (level of confidence) 和信賴區間 (confidence interval)

本研究雖然採用普查的方式進行資料蒐集，唯問卷並無法全數回收，因此便需要以樣本統計量來推估母體參數。在推估上，樣本的大小會影響推估的正確性，在樣本大小相同的情況下，要求的信心水準愈高，信賴區間也就愈大。

本研究母體國立大學 67 名，私立大學 184 名共計 251 名，回收有效問卷中，國立大學 57 份、私立大學 153 份，合計 210 份，依據 Louis and Richard 的觀點，母體數小於十萬者應採用小母體樣本公式，經依該公式計算後，本研究在 95% 的信賴水準下，信賴區間為 2.74%。⁹⁶

第四節 資料分析方法

本研究資料蒐集完成後，統計分析主要是以 SPSS 10.0 版套裝軟體來處理，所選用的統計分析方法係依據研究目的、研究架構以及研究假設而來，選擇適合本研究所欲探討之問題的方法。茲將本研究所使用的統計分析方法分述如下：

壹、描述性統計方法

⁹⁶該計算公式為
$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 (25)N}{Z_{\alpha}^2 (25)N + (N - 1)C_p^2}$$
，n=有效樣本數；Z_α=某信心水準下之 Z 值，在

95% 的信賴水準下為 1.96；N=母體數；C_p=信賴區間，參閱 Louis M. Rea, Richard A. Parker, *Designing and conducting survey research : a comprehensive guide*, California : Jossey-Bass, 1997, pp.118-120.

藉由次數分配及百分比，瞭解台中縣市大學教務行政人員之個人屬性、學校屬性以及在五項影響因素上之分佈情況及比率，以瞭解樣本的特性及各項問題意見的傾向。

貳、卡方檢定

當兩變項都是名目尺度(nominal scale)時，以此方法檢定兩變項之間關係的顯著程度。

參、t 檢定

當自變項是名目尺度或順序尺度，且為二分變數；依變項等距尺度(interval scale)或比例尺度(ratio scale)時，用以檢定自變項的類別在依變項上的反應是否有顯著的差異。

肆、變異數分析

當自變項是名目尺度或順序尺度，且變數項目在三個以上，而依變項是等距尺度(interval scale)或比例尺度(ratio scale)時，用以探討自變項的各類別在依變項上的反應是否有顯著的差異。

伍、皮爾森 (Pearson) 係數相關分析

當自變項與依變項都是等距尺度(interval scale)或比例尺度

(ratio scale) 時，以此方法探討兩者之間的相關是否達到統計上的顯著水準。

陸、因素分析(factor analysis)

此統計方法之運用旨在簡化「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」的問題，以找出較具解釋能力的因素來代替繁多的問題，以及作為建構效度的檢驗方法。本研究中採用主成份分析(principle component factor analysis)的分析模式進行分析。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

多數探討大學職員工作滿意度的研究，大都以年齡、性別、婚姻狀況、年資、教育程度等人口統計特徵，作為研究問題的自變項，⁹⁷來探討人口統計特徵與工作滿足感與工作滿足感之間的關聯性，然工作滿足感係一種個人對工作主觀的感受，涉及到工作報酬、工作環境以及工作本身等有關的因素，因此，本研究主要以薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項因素作為自變項，並以人口屬性及學校屬性作為中介變項，來探討其對大學教務行政人員工作滿足感的影響。

⁹⁷如徐金芬，《我國圖書館館員工作滿意度調查研究》。台北：漢美，民 80，頁 1-8、黃麗華，〈大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85，頁 3-4。以及韓長淮，〈我國東部地區大學校院職員工作滿意度知調查研究〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 91，頁 26-29。

本研究主要是以大學教務行政人員工作足感為研究主題，研究範圍則以設立在台中縣、市之大學校院，包括中山醫學大學、中台醫護技術學院、中國醫藥大學、弘光科技大學、東海大學、逢甲大學、修平技術學院、朝陽科技大學、國立中興大學、國立台中技術學院、國立台中師範學院、國立台灣體育學院、國立勤益技術學院、嶺東技術學院、僑光技術學院、臺中健康暨管理學院、靜宜大學等十七所公私立大學校院中，從事教務行政工作之行政人員為研究對象，旨在探討薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項因素對大學教務行政人員工作滿足感影響的情形。

貳、研究限制

本研究旨在探討薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項因素，對設立於台中縣、市之大學校院教務行政人員工作滿足感的影響情形，針對文獻及問卷調查所得資料，作進一步的分析，唯限於個人所學有限以及時間、經費的不足，因此本研究乃具有下述的限制。

一、本研究礙於人力、時間及經費，僅以台中縣、市之大學校院教務行政工作人員為研究對象，研究結論無法適用於全國大學校院之教務行政人員，換言之，研究所得之結果僅能解釋研究對象無法通則化，但在中部地區則具有代表性。

二、由於筆者久居教務行政單位，對於本文研究的議題有深刻的瞭解，因而能深入問題的核心，唯對某些問題也可能有較主觀的看法，而可能影響到研究結果的詮釋，但因作者透過理論進

行論述，可以降低主觀成份。

三、為为了提高本研究問卷的回收率，因此在問卷發放及回收上係以每校委託專人發、收問卷的方式進行，此一方式固然具有提高問卷回收率之優點，然而亦可能造成受測者填答上的顧忌，影響其真實意願的表達，但問卷因採匿名方式，可以降低填答者的顧忌。

第四章 研究結果與討論

本章係依據「大學教務行政人員工作滿意度問卷」調查所得資料，進行分析與討論，茲分述如下。

第一節 調查樣本的特性分析與討論

根據問卷資料統計結果，本節以次數分配及百分比統計來說明樣本之個人屬性及機關屬性的分佈情形。

壹、個人屬性

一、性別

由表 4-1 及圖 4-1 可以得知，本研究之大學教務行政人員樣本中，男性有 54 人，佔 25.7%，女性有 156 人，74.3%，女性教務行政人員佔四分之三強。可能是因為教務行政工作多屬例行性的工作性質且升遷機會較少，依據 Landa & Trumbo 的研究發現，男性較重視升遷；女性則較重視工作條件來看，⁹⁸或許可以解釋女性的教務行政人員較男性多的原因。

⁹⁸同註 32，頁 34。

表 4-1 性別分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	男(1)	54	25.7	25.7	25.7
	女(2)	156	74.3	74.3	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：2

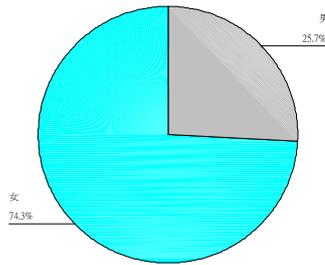


圖 4-1 性別比例圖

二、年 齡

由表 4-2 及圖 4-2 可以得知，在年齡結構方面，台中縣市大學的教務行政人員，以 30 歲以上未滿 35 歲及 40 歲以上未滿 45 歲的比例最高，各佔全部樣本的 24.4% (51 人)；其次為 35 歲以上未滿 40 歲，佔 18.7% (39 人)；未滿 30 歲者，佔 15.8% (33 人)；而 45 歲以上者佔 16.7% (35 人)。以年齡分佈來看，未滿 45 歲的教務行政人員佔 83.3% (174 人)，可能的原因是教務行政工作相當繁重，年齡較長者恐不易負擔，因此大多是年紀較輕的人員；另一個可能是教務行政人員的流動率過高，以致經常需要招募新人，使得教務行政人員的年齡降低。

表 4-2 年齡分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	未滿30歲(1)	33	15.7	15.8	15.8
	30(含)以上未滿35歲(2)	51	24.3	24.4	40.2
	35(含)以上未滿40歲(3)	39	18.6	18.7	58.9
	40(含)以上未滿45歲(4)	51	24.3	24.4	83.3
	45(含)以上未滿50歲(5)	17	8.1	8.1	91.4
	50(含)歲以上(6)	18	8.6	8.6	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
總和		210	100.0		

n=209 眾數：2、4

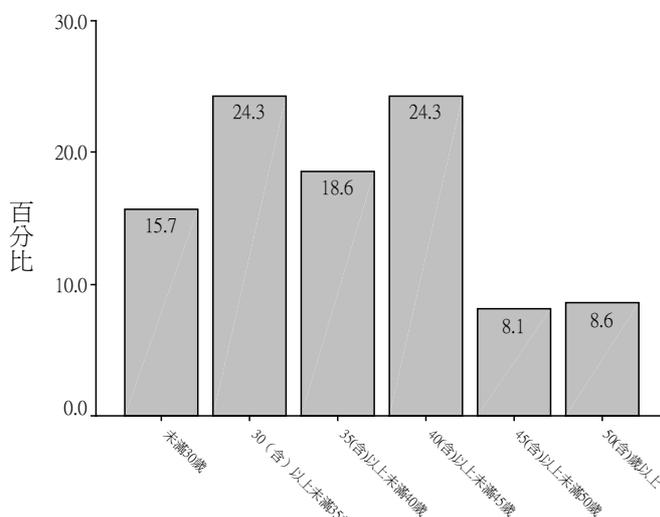


圖 4-2 年齡分佈圖

三、婚姻狀況

由表 4-3 及圖 4-3 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員未婚者佔 31.7% (65 人)，已婚者佔 66.7% (140 人)，兩者的比例約為 1:2，另未填答者有 5 人。比較有趣的是離婚、喪偶等其他情形並無人作答，可能的原因是國人對於離婚、喪偶等情事較不願為人所知，因此在答題上可能不填或填寫與事實不符的選項。

表 4-3 婚姻狀況分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	未婚(1)	65	31.0	31.7	31.7
	已婚(2)	140	66.7	68.3	100.0
	總和	205	97.6	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	5	2.4		
總和		210	100.0		

n=205 眾數：2

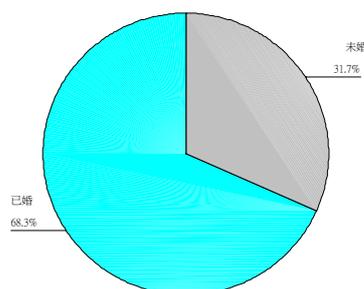


圖 4-3 婚姻狀況分配圖

四、最高學歷

由表 4-4 及圖 4-4 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員之學歷以大學程度者最多佔 56.2% (118 人)，其次為專科學歷計有 50 人 (23.8% 人)，而具有研究所以以上學歷者亦有 14.8% (31 人)，因此台中縣市大學教務行政人員具有大專以上程度者高達 94.5% (199 人)。因此整體而言，大學教務行政人員具有相當高的素質。

表 4-4 最高學歷分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	高中(職)(1)	11	5.2	5.2	5.2
	專科(2)	50	23.8	23.8	29.0
	大學(3)	118	56.2	56.2	85.2
	研究所(4)	31	14.8	14.8	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：3

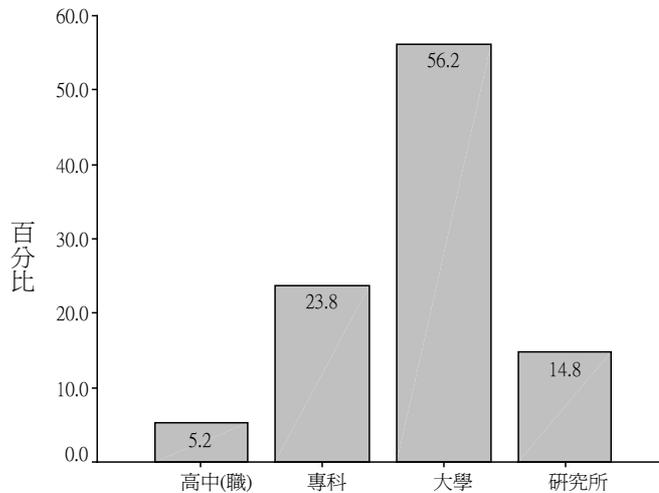


圖 4-4 最高學歷分佈圖

五、在本校服務年資

由表 4-5 及圖 4-5 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在目前學校服務年資以 10 年以上者最多佔 42.4%（89 人），七年以上未滿十年者亦有 13.8%（29 人），兩者合計 56.2%（118 人），由此可以分析得知，現有的大學教務行政人員願意在大學長期（七年以上）服務達者頗多。或許是因為大學的環境優良，且工作性質較外界單純，因此較能吸引女性工作者，而女性教務行政人員佔全體台中縣市大學教務行政人員四分之三強，故才有將近六成人員能在大學服務七年以上。

另一個值得探討的現象是，在本機關服務年資從未滿一年（6.7%）到三年以上未滿五年者（15.2%）是呈現增加的趨勢，但服務年資滿五年以上未滿七年以上者僅有 8.6%（18 人），這或許意味著，在現行機關服務滿五年是大學教務行政人員決定離職與否的關鍵期，也就是說大學教務行政人員在大學服務的前五年，可能是離職率較高的時期，為何在大學服務三至五年可能是離職的高峰期呢？在文獻探討中得知三十五歲與四十歲是工作者更換工作的一個重要期限，因此三十五歲以下的台中縣大學教務行政人員（佔 40.2%）如欲更換工作必須把握這個期限，因此工作年資三到五年，在配合本身的年齡因素下，有可能產生服務前五年是離職高峰期的情況。

表 4-5 在本校服務年資分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效 的	未滿1年(1)	14	6.7	6.7	6.7
	1(含)年以上未滿3年(2)	28	13.3	13.3	20.0
	3(含)年以上未滿5年(3)	32	15.2	15.2	35.2
	5(含)年以上未滿7年(4)	18	8.6	8.6	43.8
	7(含)年以上未滿10年(5)	29	13.8	13.8	57.6
	10(含)年以上(6)	89	42.4	42.4	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：6

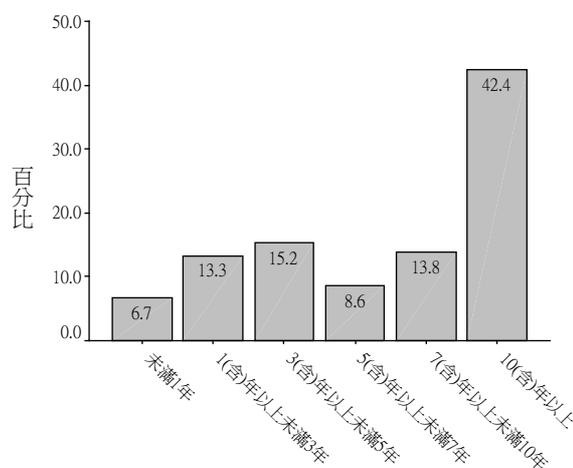


圖 4-5 在本校服務年資分佈圖

六、從事教務工作年資

由表 4-6 及圖 4-6 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，從事教務行政工作年資以十年以上者最多佔 29.0%（61 人），七年以上未滿十年者有 9.0%（19 人），五年以上未滿七年者有 9.5%（20 人）三者合計 47.6%（100 人）。與前述在現行機關服務年資達五年以上的 64.8%（136 人）相較，從事教務行政工作年資在五年以上者，約為在本校服務年資五年以上者的 73.5%，換言之，現有大學教務行政人員只有約四分之一（26.5%）的人，曾經在大學其他單位服務過，此一結果印證了本文在第二章第六節中有關服務年資的探討中，教務行政人員的輪調、異動並不常見的推測。至於為何採用五年以上的樣本作為分析的依據，主要是根據前述大學教務行政人員在現行機關服務年資的分析，服務年資未滿五年的離職率可能較高，依據作者本身觀察的情形，服務年資較淺者的離職率明顯的高於年資較深者，主要的因素大部分是不滿於現狀與擔心身份或工作上的保障被變更，因此不採服務年資未達五年者的樣本作為工作輪調比較的依據。

另外由從事教務工作年資的次數分配來看，從事教務工作年資滿五年亦是一個關鍵期，從事教務行政工作三年以上未滿五年者（18.1%），約為滿五年未滿七年（9.5%）的一倍，配合前述工作者本身的年齡、更換工作的年齡期限或是工作乏味等因素，從事教務工作五年似乎也成為大學教務行政人員離開教務單位的一個轉捩點。

表 4-6 從事教務工作年資分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	未滿1年(1)	28	13.3	13.3	13.3
	1(含)年以上未滿3年(2)	44	21.0	21.0	34.3
	3(含)年以上未滿5年(3)	38	18.1	18.1	52.4
	5(含)年以上未滿7年(4)	20	9.5	9.5	61.9
	7(含)年以上未滿10年(5)	19	9.0	9.0	71.0
	10(含)年以上(6)	61	29.0	29.0	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：6

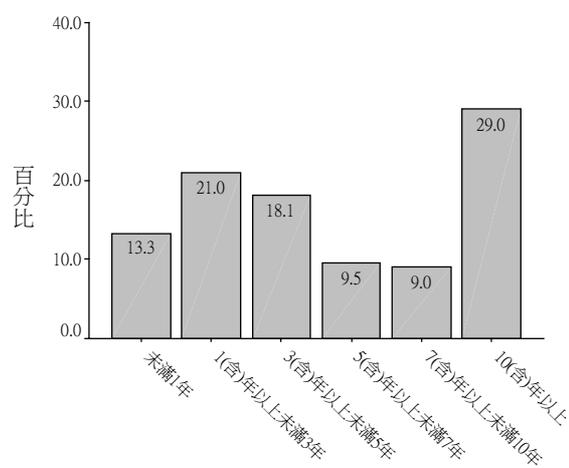


圖 4-6 從事教務工作年資圖

七、身份別

由表 4-7 及圖 4-7 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在私立學校的大學教務行政人員最多佔有 72.9%（153 人），公務人員 18.6%（39 人）次之，最少的是國立學校中的約聘僱人員，計有 8.6%（18 人）。不過，從另一個角度來看，約聘僱人員約佔國立大學教務行政人員總數的 31.6%（18 人），以教務工作對大學的重要性而言，為何有約三分之一的教務行政人員是由約聘僱人員擔任，可能的理由是受到國家人事精簡政策的影響，以致於學生人數不斷的成長，學校的員額卻未增加，為因應不斷增加的服務需求，各國立大學只好以約聘僱人員來填補教務行政

單位不足的人力。

表 4-7 身份別分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	約聘僱人員(1)	18	8.6	8.6	8.6
	公務人員(2)	39	18.6	18.6	27.1
	私立學校人員(3)	153	72.9	72.9	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：3

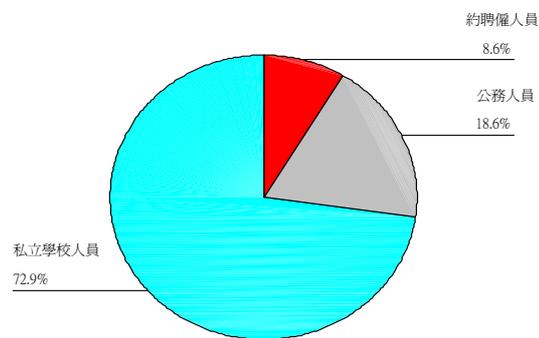


圖 4-7 身份別分配圖

八、主要工作性質

由表 4-8 及圖 4-8 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員的主要工作性質以註冊業務最多達 36.5%（76 人），其次為課務業務的 28.4%（59 人），兩者佔全部有效樣本的 64.9%（135 人），此一現象亦符合一般大學教務行政單位業務分配的情形。

值得注意的是，教務行政人員中從事「其他」業務性質的人亦佔有 22.6%（47 人），此一情形主要是因為本研究之「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」不採複選題方式，因此，凡是受測者在本題「最主要工作性質」勾選兩項（含）以上者，均歸類為「其他」，絕大部分的「其他」均是由此一情形所造成。

由此可知目前已有許多大學對於教務行政工作的分類，不再採用傳統的註冊、課務、出版及招生的分類模式，而是讓教務行政人員同時辦理二種（含）以上的業務。從工作特性的理論來看，此種分類模式較傳統單一工作型態的方式，可以增加技能多樣性及工作完整性。

表 4-8 主要工作性質分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	招生業務	17	8.1	8.2	8.2
	註冊業務	76	36.2	36.5	44.7
	課務業務	59	28.1	28.4	73.1
	出版業務	9	4.3	4.3	77.4
	其他	47	22.4	22.6	100.0
	總和	208	99.0	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	2	1.0		
總和		210	100.0		

n=210 眾數：2

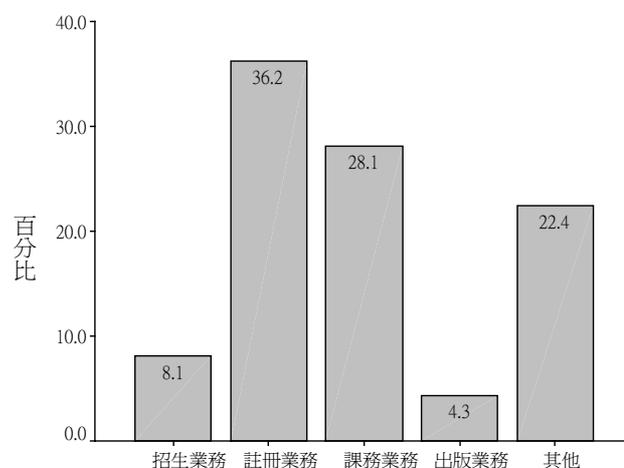


圖4-8 主要工作性質

九、職務

由表 4-9 及圖 4-9 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員中，主管職務僅佔全體教務行政人員的 7.6%（16 人），而非主管職務則高達 92.4%（194 人）。依據第二章有關升遷的文獻探

討所述，升任主管職務可以同時滿足 Maslow 需求層級理論的五種需求，對於工作滿足感有重大的影響，因此，此一職務分配情形正可解釋，何以大學教務行政人員在升遷構面所得到的分數最低，主要還是因為教務主管大都由教師兼任，因此升遷不易。

表 4-9 職務分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	主管職務(1)	16	7.6	7.6	7.6
	非主管職務(2)	194	92.4	92.4	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：2

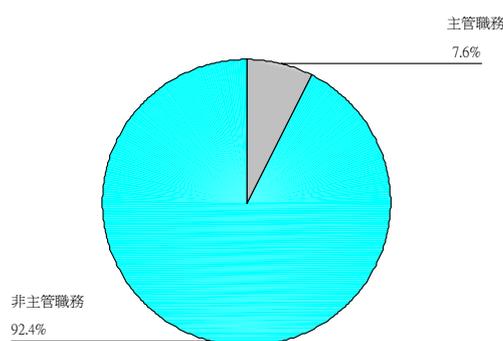


圖 4-9 職務分配圖

十、每月薪資

由表 4-10 及圖 4-10 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員的薪資結構約可分為三個層級，各約佔三分之一；三萬五千元（含）以下 36.8%（75 人）；三萬五千元（不含）以上至四萬五千元（含）佔 35.3%（72 人）；四萬五千元（不含）以上則有 27.9%（57 人）。就個別選項而言，以三萬元（不含）以上至三萬五千元（含）之間最多有 26.5%（54 人），最少則為三萬元（含）以下佔 10%（21 人）。配合樣本在本校服務的年資來加以分析，

大學教務行政人員欲達每月薪資三萬五千元的水準（36.8%），大約需服務五年左右（35.2%），⁹⁹與一般企業相較，服務年資五年每月薪資三萬五千元的水準是否合理，以及此一薪資所得的合理性是不是造成大學教務行政人員離職的主要原因之一，均有待於其他研究進一步的探討。

表 4-10 每月薪資分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	30000 (含) 以下(1)	21	10.0	10.3	10.3
	30001~35000(2)	54	25.7	26.5	36.8
	35001~40000(3)	38	18.1	18.6	55.4
	40001~45000(4)	34	16.2	16.7	72.1
	45001~50000(5)	31	14.8	15.2	87.3
	50001 (含) 以上(6)	26	12.4	12.7	100.0
總和		204	97.1	100.0	
遺漏值		6	2.9		
系統界定的遺漏					
總和		210	100.0		

n=204 眾數：2

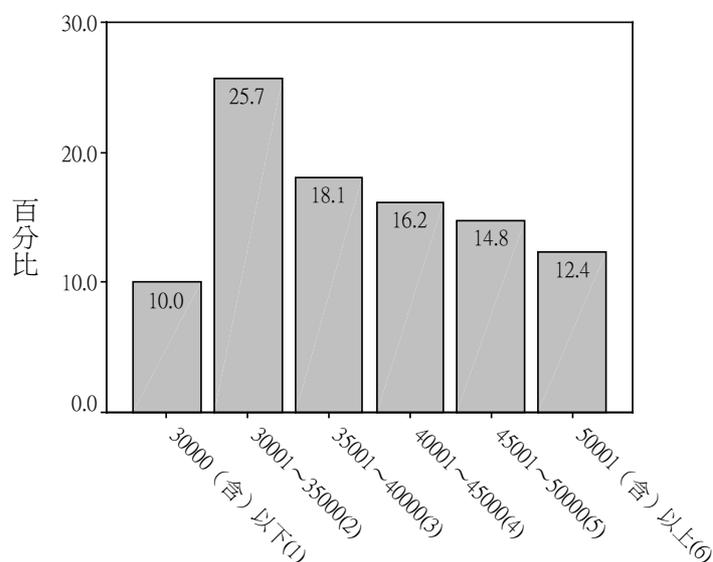


表 4-10 每月薪資分析

貳、機關屬性

⁹⁹此一數據係表 4-5 在本校服務年資分析中，服務年資三年以上未滿五年者之數據。

由表 4-11 及圖 4-11 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在國立大學服務者為 27.1%（57 人）；在私立大學服務的為 72.9%（153 人）；兩者的比例約為 1：3。以公私立大學的比例作為比較，台中縣市大學國立大學共有五所，私立大學十二所，二者的比例為 1：2.4。以此推估國立大學的教務行政人員之工作量，未必小於私立大學，不過此一推論尚嫌粗糙，如欲精確的計算公私立大學教務行政人員的工作負擔，可能需要正確的師生人數、工作內容、承辦案件的數量等等，方可較正確的比較公私立大學教務行政人員的工作量。

表 4-11 機關性質分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	公立(1)	57	27.1	27.1	27.1
	私立(2)	153	72.9	72.9	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：2

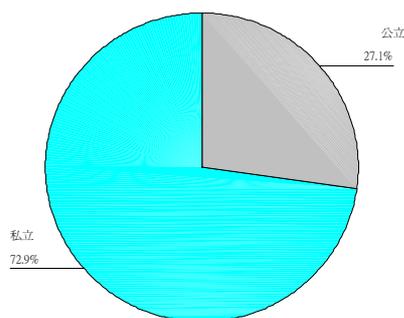


圖 4-11 機關性質分配圖

第二節 影響因素分析與討論

本節首先就薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項影響大學教務行政人員工作滿足感之因素，逐題做次數分配，最後再以各個面向來做整體的分析。

壹、 薪資構面

一、 薪資足以支應生活費用

由表4-12及圖4-12可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在薪資足以支應生活費用之平均數為3.34，標準差0.99，眾數是4；次數分析結果顯示：同意及非常同意薪資足以支應生活費用的大學教務行政人員佔61.8%，另外也有25.4%的教務行政人員感到不滿意；此外尚有12.9%的人員表示無意見；整體而言，大學教務行政人員對於薪資足以支應生活費用是位於中上的程度。

表 4-12 薪資足以支應生活費用分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	10	4.8	4.8	4.8
不同意(2)	43	20.5	20.6	25.4
沒意見(3)	27	12.9	12.9	38.3
同意(4)	123	58.6	58.9	97.1
非常同意(5)	6	2.9	2.9	100.0
總和	209	99.5	100.0	
遺漏值				
系統界定的遺漏	1	.5		
總和	210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.34 標準差：0.99

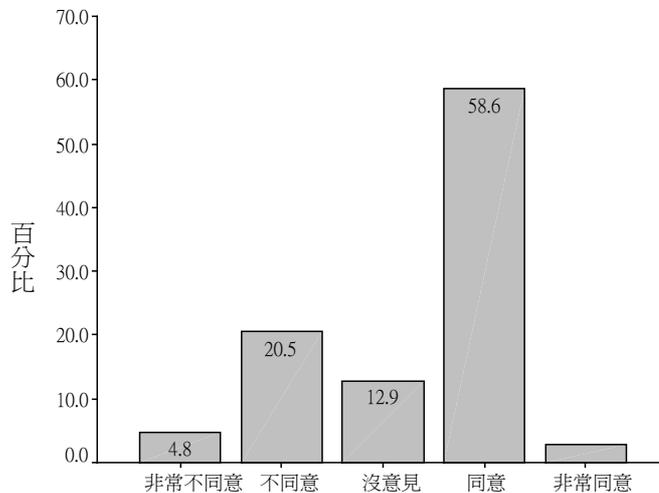


圖 4-12 薪資足以支應生活費用意見比例分配圖

二、薪資所得足以使我有餘錢可以儲蓄

由表 4-13 及圖 4-13 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在薪資所得足以有餘錢可以儲蓄之平均數為 3.07，標準差 1.07，眾數是 4；次數分析結果顯示：同意及非常同意薪資足以有餘錢可以儲蓄的大學教務行政人員佔 45.9%，相對的，也有 34.4% 的教務行政人員感到不滿意或非常不滿意；此外尚有高達 19.6% 的人員表示無意見；整體而言，大學教務行政人員對於薪資足以使我有餘錢可以儲蓄的態度是呈現分歧的狀態，以平均數

來看是處於一種既非滿意也非不滿意的狀態。

表 4-13 有餘錢可以儲蓄分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	16	7.6	7.7	7.7
	不同意(2)	56	26.7	26.8	34.4
	沒意見(3)	41	19.5	19.6	54.1
	同意(4)	89	42.4	42.6	96.7
	非常同意(5)	7	3.3	3.3	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
總和		210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.07 標準差：1.07

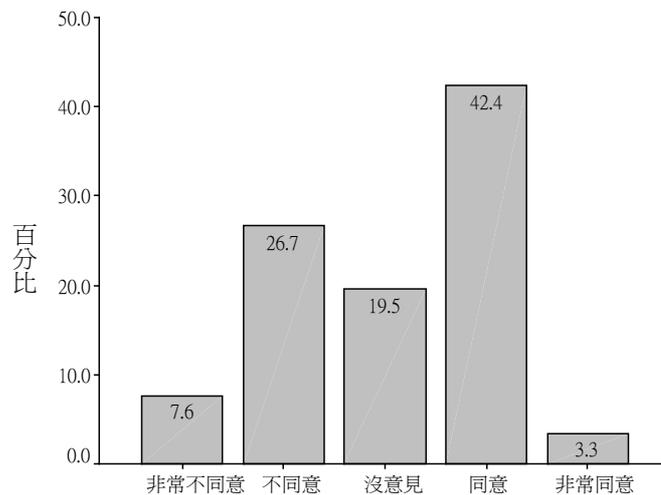


圖 4-13 有餘錢可以儲蓄意見比例分配圖

貳、升遷構面

一、升遷過程公平

由表 4-14 及圖 4-14 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，在升遷過程公平認知的平均數為 2.84，標準差 0.96，眾數是 3；次數分析結果顯示：不同意及非常不同意升遷過程公平的大

學教務行政人員佔 31.4%；而同意及非常同意升遷過程公平的人員有 26.7%；值得注意的是有高達 41.9%的人員表示無意見。

關於「無意見」所表示的意義可能是不滿足的成分居多，理由有二：一是從第二章有關升遷的文獻探討中可知，大學教務行政人員在升遷過程中，缺乏客觀的衡量標準，主觀的因素往往是決定升遷與否的關鍵。再以台中縣市大學教務行政人員男女性別的分配比例來看，女性是男性的三倍，其中女性在升遷的滿意度上明顯的低於男性，¹⁰⁰因此推估在升遷構面回答「無意見」者可能不滿足的成分居多。另一個可能的原因是從大學教務行政人員所從事的工作性質，多屬於可預期性較高的工作，願意從事此種工作性質者，性格上可能亦屬較謹慎者，因此在回答問題上可能會擔心負面答覆所帶來的不利影響，而以「無意見」來表示負面的情感，故無意見的表示，可能偏重於不滿足的成分居多。

¹⁰⁰詳見本章第四節，性別與工作滿足感之分析。

表 4-14 升遷過程公平分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	24	11.4	11.4
	不同意(2)	42	20.0	31.4
	沒意見(3)	88	41.9	73.3
	同意(4)	55	26.2	99.5
	非常同意(5)	1	.5	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：3 平均數：2.84 標準差：0.96

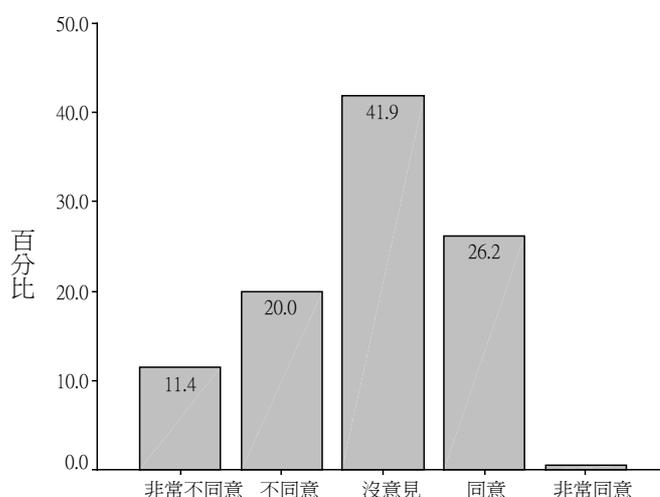


圖 4-14 升遷過程公平意見比例分配圖

二、升遷制度公平

由表 4-15 及圖 4-15 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於升遷制度公平的認知之平均數為 2.85，標準差 0.91，眾數是 3；次數分析結果顯示：不同意及非常不同意升遷制度公平的大學教務行政人員佔 31.9%；而同意及非常同意升遷制度公平的人員有 25.3%；另外高達 42.9%的人員表示無意見。同前述升遷過程公平的分析，無意見者可能意味著不同意。

關於「無意見」可能所表示的意義可能是不滿足的成分居

大，理由有二：一是從第二章有關升遷的文獻探討中可知，大學教務行政人員的升遷機會並不多，其中女性在升遷的滿意度上明顯的低於男性，¹⁰¹以台中縣市大學女性教務行政人員是男性的三倍來看，回答無意見者傾向不同意的可能性較高。其次，如同「升遷過程公平」的分析中所述，受訪者可能擔心負面回答所帶來的不利影響，因此在回答問題上較趨於保守，因此回答無意見者可能傾向不同意機率較高。

表 4-15 升遷制度公平分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	18	8.6	8.6	8.6
	不同意(2)	49	23.3	23.3	31.9
	沒意見(3)	90	42.9	42.9	74.8
	同意(4)	52	24.8	24.8	99.5
	非常同意(5)	1	.5	.5	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：3 平均數：2.85 標準差：0.91

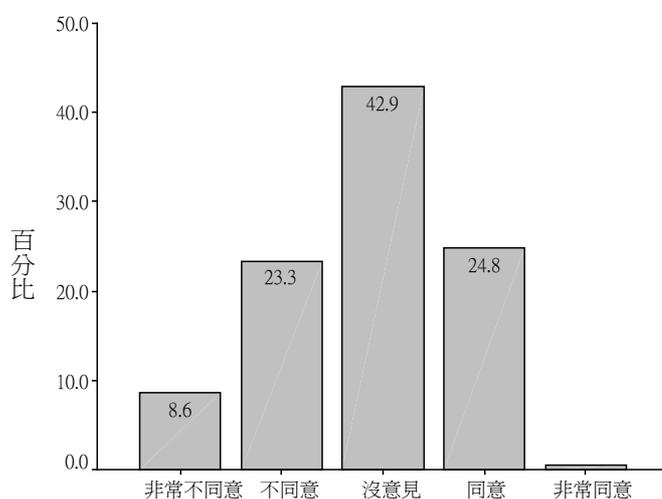


圖 4-15 升遷制度公平意見比例分配圖

¹⁰¹ 同上註。

三、工作績效與升遷有關

由表 4-16 及圖 4-16 可知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作績效與升遷有關的認知之平均數為 3.09，標準差 1.01，眾數是 4；次數分析結果顯示：有 40.9% 的人員同意及非常同意工作績效與升遷有關；29.5% 的大學教務行政人員不同意及非常不同意工作績效與升遷有關；另外有高達 29.5% 的人員表示無意見；整體而言，大學教務行政人員對於工作績效與升遷有關的認知是相當分歧的。

表 4-16 工作績效與升遷有關分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	14	6.7	6.7	6.7
不同意(2)	48	22.9	22.9	29.5
沒意見(3)	62	29.5	29.5	59.0
同意(4)	78	37.1	37.1	96.2
非常同意(5)	8	3.8	3.8	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.09 標準差：1.01

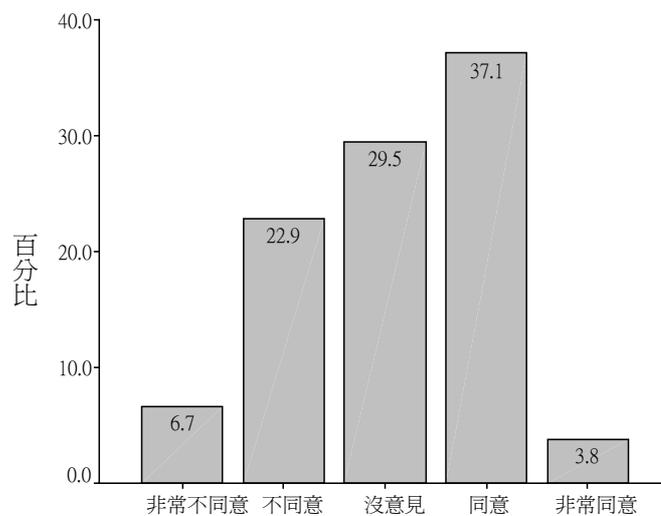


圖 4-16 工作績效與升遷有關意見比例分配圖

參、 領導型態構面

一、 直屬主管會考量下屬的利益

由表 4-17 及圖 4-17 可知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會考量下屬的利益的認知之平均數為 3.50，標準差 0.84，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 61.4% 的人員同意及非常同意直屬主管會考量下屬的利益；14.8% 的大學教務行政人員持不同意及非常不同意的態度；另外有 23.8% 的人員表示無意見；無意見者或許是因為本題係屬於對直接主管的評價，且由於問卷係透過各校人員的回收，因此在問卷填答上可能有所顧忌，所以用無意見來掩蓋內心的真意。

表 4-17 直屬主管會考量下屬利益分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
不同意(2)	28	13.3	13.3	14.8
沒意見(3)	50	23.8	23.8	38.6
同意(4)	118	56.2	56.2	94.8
非常同意(5)	11	5.2	5.2	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.50 標準差：0.84

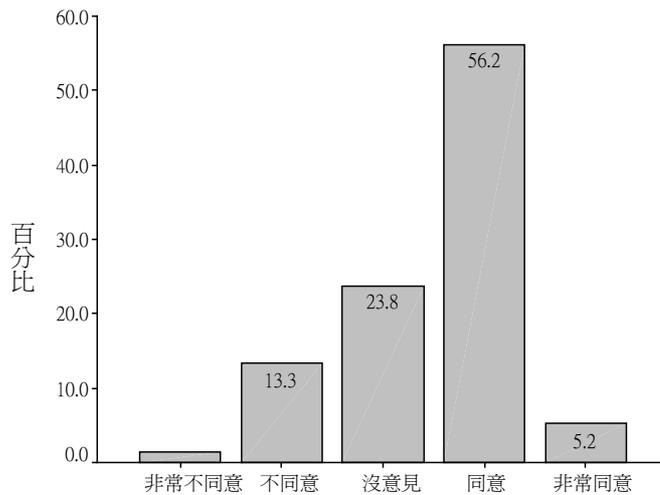


圖 4-17 直屬主管會考量下屬利益意見比例分配圖

二、直屬主管會注意員工感受

由表 4-18 及圖 4-18 可知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會注意員工感受的認知之平均數為 3.57，標準差 0.86，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 63.6% 的人員同意及非常同意直屬主管會注意員工感受；12.4% 的大學教務行政人員持不同意及非常不同意的態度；另外有 23.9% 的人員表示無意見；無意見者的推測同前述「一、直屬主管會考量下屬的利益」。

表 4-18 直屬主管會注意員工感受分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	4	1.9	1.9	1.9
	不同意(2)	22	10.5	10.5	12.4
	沒意見(3)	50	23.8	23.9	36.4
	同意(4)	116	55.2	55.5	91.9
	非常同意(5)	17	8.1	8.1	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
	總和	210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.57 標準差：0.86

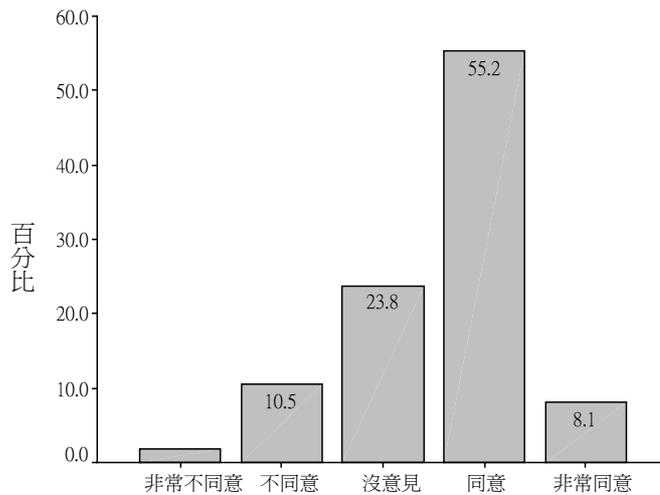


圖 4-18 直屬主管會注意員工感受意見比例分配圖

三、直屬主管會幫助下屬解決困難

由表 4-19 及圖 4-19 可知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會幫助下屬解決困難的認知之平均數為 3.72，標準差 0.79，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 69.0% 的人員同意及非常同意直屬主管會幫助下屬解決困難；僅有 8.6% 的大學教務行政人員持不同意及非常不同意的態度；另外有 23.3% 的人員表示無意見；無意見者的推測同前述「一、直屬主管會考量下屬的利益」。

表 4-19 直屬主管會幫助下屬解決困難分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	2	1.0	1.0	1.0
	不同意(2)	14	6.7	6.7	7.6
	沒意見(3)	49	23.3	23.3	31.0
	同意(4)	120	57.1	57.1	88.1
	非常同意(5)	25	11.9	11.9	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.72 標準差：0.79

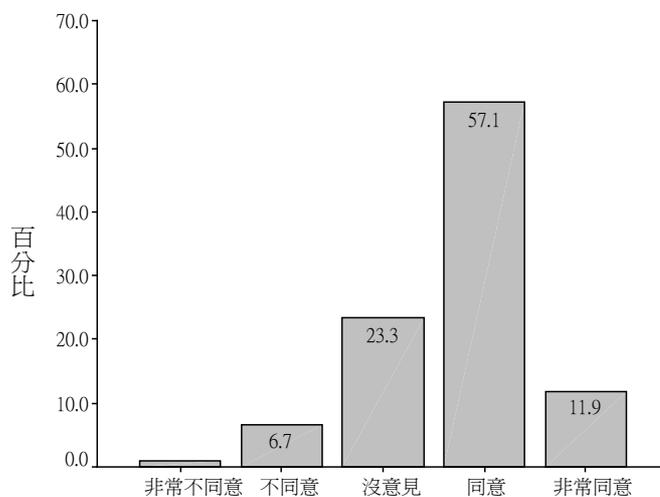


圖 4-19 直屬主管會幫助下屬解決困難意見比例分配圖

四、直屬主管會傾聽部屬意見

由表 4-20 及圖 4-20 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會傾聽部屬意見的認知之平均數為 3.72，標準差 0.79，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 68.6% 的人員同意及非常同意直屬主管會傾聽部屬意見；僅有 8.1% 的大學教務行政人員持不同意及非常不同意的態度；另外有 24.8% 的人員表示無意見；無意見者的推測同前述「一、直屬主管會考量下屬的利益」。

表 4-20 直屬主管會傾聽部屬意見分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
不同意(2)	11	5.2	5.2	6.7
沒意見(3)	52	24.8	24.8	31.4
同意(4)	119	56.7	56.7	88.1
非常同意(5)	25	11.9	11.9	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.72 標準差：0.79

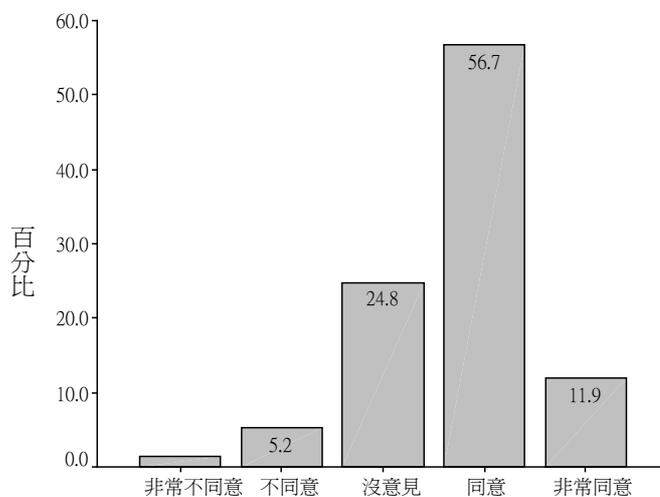


圖 4-20 直屬主管會傾聽部屬意見比例分配圖

五、與直屬主管交談時感到輕鬆自在

由表 4-21 及圖 4-21 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於與直屬主管交談時感到輕鬆自在的認知平均數為 3.68，標準差 0.83，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 65.7% 的人員同意或非常同意與直屬主管交談時感到輕鬆自在；有 10.0% 的大學教務行政人員持不同意及非常不同意的態度；另外有 25.7% 的人員表示無意見；無意見者的推測同前述「一、直屬主管會考量下屬的利益」。

表 4-21 與直屬主管交談時感到輕鬆自在分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
不同意(2)	15	7.1	7.1	8.6
沒意見(3)	54	25.7	25.7	34.3
同意(4)	113	53.8	53.8	88.1
非常同意(5)	25	11.9	11.9	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.68 標準差：0.83

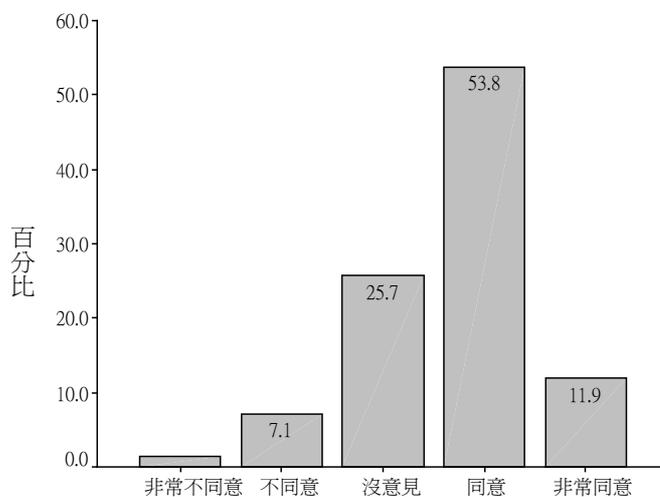


圖 4-21 與直屬主管交談時感到輕鬆自在意見比例分配圖

六、直屬主管強調任務如期完成

由表 4-22 及圖 4-22 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管強調任務如期完成的認知之平均數為 4.02，標準差 0.55，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有高達 89.0% 的人員同意或非常同意直屬主管強調任務如期完成；僅有 1.4% 的大學教務行政人員表示不同意，而且無人表示非常不同意。由此可以推估，大學教務行政的主管非常強調任務如期完成。

表 4-22 直屬主管強調任務如期完成分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	3	1.4	1.4	1.4
	沒意見(3)	20	9.5	9.6	11.0
	同意(4)	156	74.3	74.6	85.6
	非常同意(5)	30	14.3	14.4	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
總和		210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：4.02 標準差：0.55

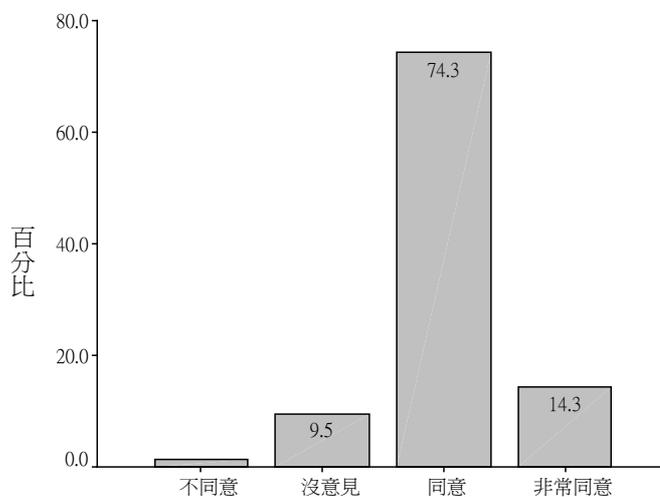


圖 4-22 直屬主管強調任務如期完成意見比例分配圖

七、直屬主管注重工作效率

由表 4-23 及圖 4-23 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管直屬主管注重工作效率的認知之平均數為 3.92，標準差 0.65，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有高達 82.8% 的人員同意或非常同意直屬主管強調任務如期完成；僅有 3.8% 的大學教務行政人員表示不同意，而且無人任何人表示非常不同意。由此可以推估，大學教務行政的主管非常直屬主管注重工作效率。另外有 17.2% 的人表示無意見，此一部分或許是因為不願評價主管，也可能是教務行政主管的流動率太高，以致較無法深入瞭解直屬主管的領導型態。

表 4-23 直屬主管注重工作效率分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	8	3.8	3.8	3.8
	沒意見(3)	28	13.3	13.4	17.2
	同意(4)	145	69.0	69.4	86.6
	非常同意(5)	28	13.3	13.4	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
總和		210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.92 標準差：0.65

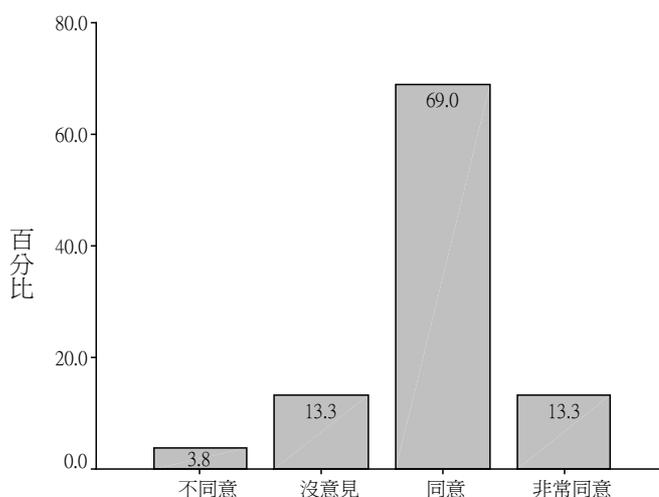


圖 4-23 直屬主管注重工作效率意見比例分配圖

八、直屬主管會詢問工作進度

由表 4-24 及圖 4-24 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會詢問工作進度的認知之平均數為 3.84，標準差 0.71，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有高達 81.3% 的人員同意或非常同意直屬主管會詢問工作進度；僅有 7.2% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意，另外有 11.5% 的人表示無意見。由此可以推估，整體而言台中縣市大學教務行政的主管非常關心教務工作的進度。

表 4-24 直屬主管會詢問工作進度分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
不同意(2)	14	6.7	6.7	7.2
沒意見(3)	24	11.4	11.5	18.7
同意(4)	148	70.5	70.8	89.5
非常同意(5)	22	10.5	10.5	100.0
總和	209	99.5	100.0	
遺漏值 系統界定的遺漏	1	.5		
總和	210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.84 標準差：0.71

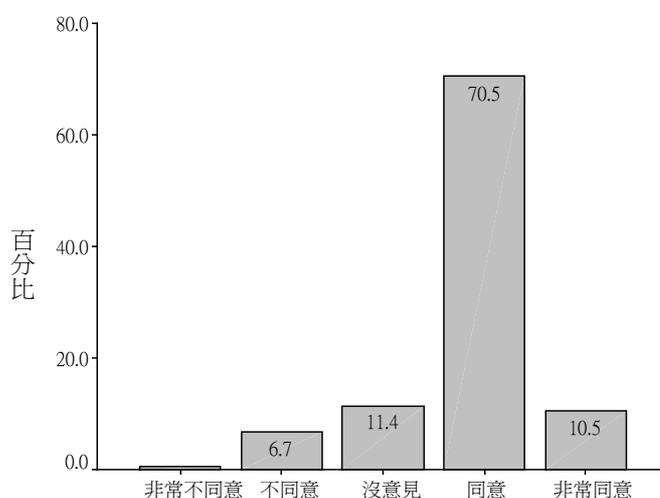


圖 4-24 直屬主管會詢問工作進度比例分配圖

九、直屬主管會主動提供新的工作構想

由表 4-25 及圖 4-25 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管會主動提供新的工作構想的認知之平均數為 3.67，標準差 0.85，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 69.1% 的人員同意或非常同意直屬主管會會主動提供新的工作構想；有 11.0% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意，另外 20.0% 的人表示無意見。整體而言，有將近七成的人員認為直屬主管會主動提供新的工作構想，因此可以推測估，大學教務行政的主管對於教務工作是相當投入的。至於回答無意見者的可能原因，如

同「七、直屬主管注重工作效率」之推測。

表 4-25 直屬主管會主動提供新的構想分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	4	1.9	1.9	1.9
	不同意(2)	19	9.0	9.0	11.0
	沒意見(3)	42	20.0	20.0	31.0
	同意(4)	123	58.6	58.6	89.5
	非常同意(5)	22	10.5	10.5	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.67 標準差：0.85

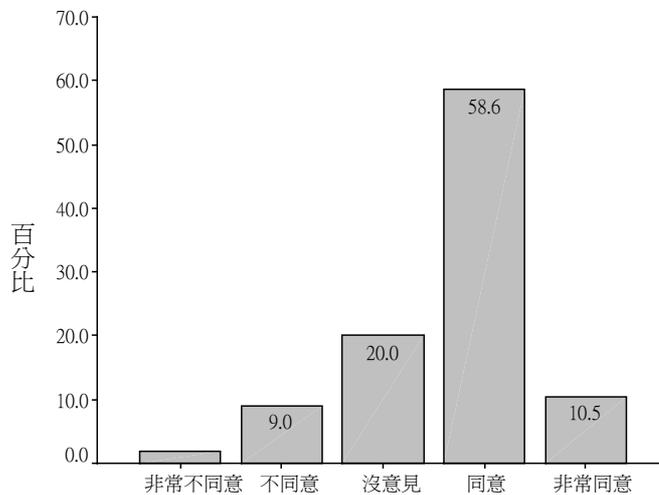


圖4-25 直屬主管會主動提供新的構想意見比例分配圖

十、直屬主管重視法定程序的履行

由表 4-25 及圖 4-25 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於直屬主管重視法定程序的履行的認知之平均數為 3.85，標準差 0.77，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 63.8% 的人員同意或非常同意直屬主管會會主動提供新的工作構想；僅有 5.2% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意，另外 21.0% 的人表示無意見。

此項實證研究所得到的資料，與原先的推估不盡相同。整體

而言，約有六成四的人員認為直屬主管重視法定程序的履行，較原先預期為高，不過從另一方面而言，與前述的「直屬主管強調任務如期完成」、「直屬主管重視工作效率」、「直屬主管會詢問工作進度」以及「直屬主管會主動提供新的工作構想」等工作導向的題目相較，顯然「直屬主管重視法定程序的履行」之同意或非常同意的比例遠較上述四題為低。

表 4-26 直屬主管重視法定程序的履行分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	10	4.8	4.8	5.2
	沒意見(3)	44	21.0	21.0	26.2
	同意(4)	120	57.1	57.1	83.3
	非常同意(5)	35	16.7	16.7	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.85 標準差：0.77

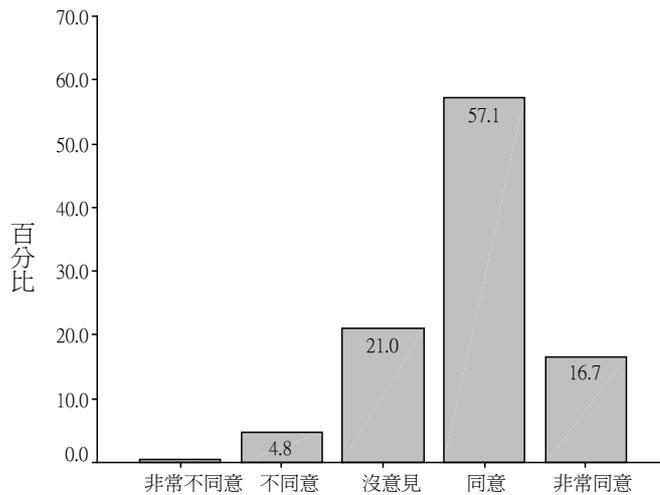


圖 4-26 直屬主管重視法定程序的履行意見比例分配圖

肆、 同事關係

一、 同仁之間能互相支援

由表 4-27 及圖 4-27 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於同仁之間能互相支援的認知之平均數為 3.78，標準差 0.86，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 73.3% 的人員同意或非常同意教務同仁之間能互相支援；有 10.9% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意，另外 17.1% 的人表示無意見。

表 4-27 教務同仁之間能夠互相支援分析

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的				
非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
不同意(2)	17	8.1	8.1	9.5
沒意見(3)	36	17.1	17.1	26.7
同意(4)	121	57.6	57.6	84.3
非常同意(5)	33	15.7	15.7	100.0
總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.78 標準差：0.86

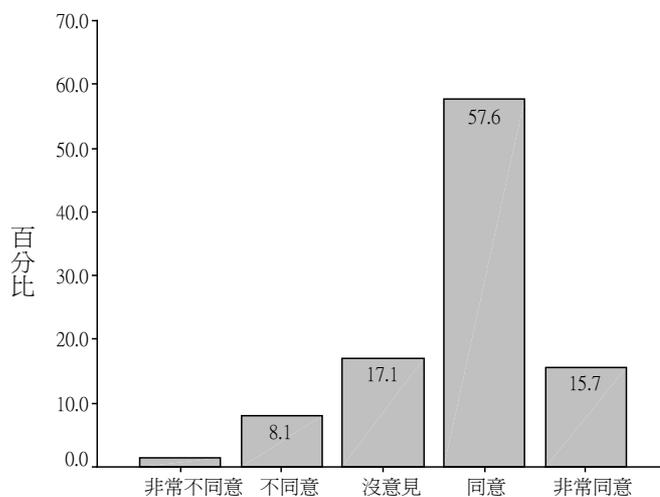


圖 4-27 教務同仁之間能夠互相支援意見比例分配圖

二、同仁會給我工作上的建議

由表 4-28 及圖 4-28 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於同仁會給我工作上的建議的認知之平均數為 3.79，標準差 0.73，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 73.8% 的人員同意或非常同意教務同仁會給我工作上的建議；有 6.7% 的大學教務行政人員表示不同意，且無任何人表示非常不同意；但 19.5% 的人表示無意見。

表 4-28 教務同仁會給我工作建議分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	14	6.7	6.7	6.7
	沒意見(3)	41	19.5	19.5	26.2
	同意(4)	130	61.9	61.9	88.1
	非常同意(5)	25	11.9	11.9	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.79 標準差：0.73

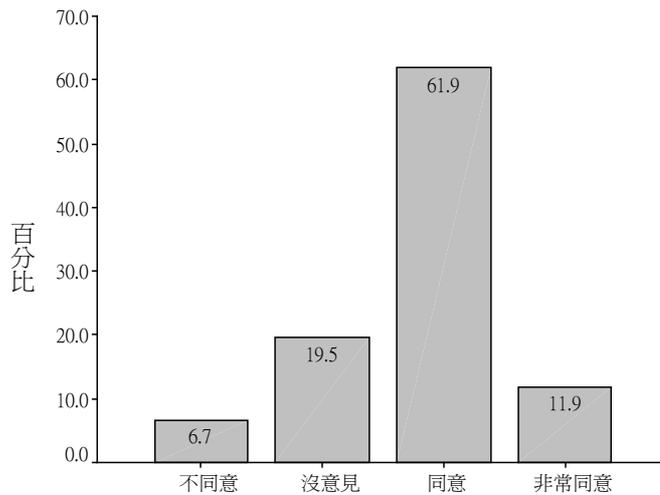


圖 4-28 教務同仁會給我工作建議意見比例分配圖

三、同仁之間會談論私人事情

由表 4-29 及圖 4-29 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於同仁之間會談論私人事情的認知之平均數為 3.61，標準差 0.74，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 60.0% 的人員同意或非常同意教務同仁之間會談論私人事情；有 7.1% 的大學教務行政人員表示不同意，且無任何人表示非常不同意；不過高達 32.9% 的人表示無意見，這些無意見者推估有下列四項原因：

- (一) 可能傾向不同意，理由是受測者可能擔心，如填答不同意可能意味著自己的人際關係欠佳或無要好的朋友，因此在選項上傾向以「無意見」替代。
- (二) 共事時間較短，彼此尚未熟悉。教務行政人員從事教務工作年資未滿三年者佔有 20%，此部份亦可能是造成「無意見」的主因之一。
- (三) 性別上的差異。男女同事之間可能較不會談論私人

問題，以台中縣市大學教務行政人員男女的比例約為一比三，可以得知男性在教務行政人員中屬於少數的一群，能夠談論私人事情的對象可能較少，因此，男性在此一問題的選擇上可能傾向「無意見」的較多。

- (四) 職務上的差異。具備主管職務者有時為了領導及管理上的考量，可能不願與部屬談論私人事情，這部分也是造成「無意見」的可能原因之一。

表 4-29 教務同仁會談論私人事情分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	15	7.1	7.1	7.1
	沒意見(3)	69	32.9	32.9	40.0
	同意(4)	109	51.9	51.9	91.9
	非常同意(5)	17	8.1	8.1	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.61 標準差：0.74

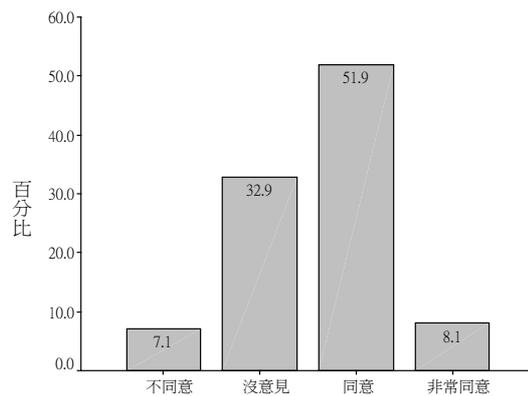


圖 4-29 教務同仁會談論私人事情比例分配圖

四、同仁之間相處融洽

由表 4-30 及圖 4-30 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於同仁之間相處融洽的認知之平均數為 3.77，標準差 0.81，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 72.4% 的人員同意或非常同意教務同仁之間相處融洽；有 7.6% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；另有 20.0% 的人表示無意見。

表 4-30 教務同仁之間相處融洽分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
	不同意(2)	13	6.2	6.2	7.6
	沒意見(3)	42	20.0	20.0	27.6
	同意(4)	124	59.0	59.0	86.7
	非常同意(5)	28	13.3	13.3	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.77 標準差：0.81

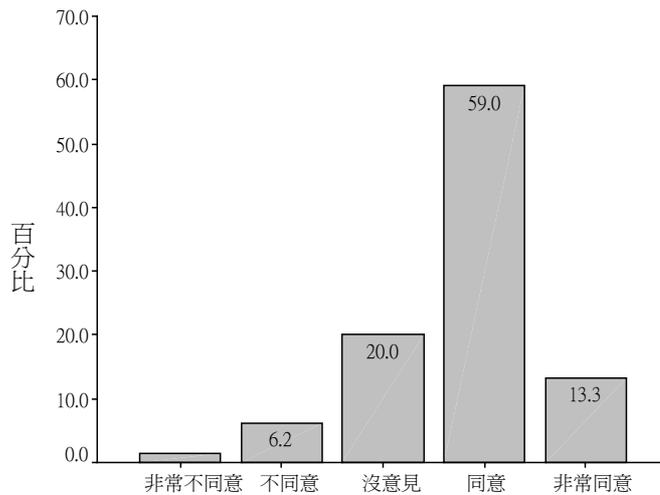


圖 4-30 教務同仁之間相處融洽意見比例分配圖

伍、 工作特性

一、 工作富變化性

由表 4-31 及圖 4-31 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作富變化性的認知之平均數為 3.50，標準差 0.90，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 56.5% 的人員同意或非常同意教務工作富變化性；有 13.4% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；另有 30.1% 的人表示無意見。無意見者可能是如 Herzberger 所言，是一種既非滿足也非不滿足的狀態，不過從教務行政工作的特性來說，大多屬於例行性的工作，變化性似乎不大，因此對於選擇「無意見」的受測者，不滿足的成分可能性較高。

從工作富變化性這一問題的答題傾向，似乎也加強了本文先前在「升遷過程公平」的分析中，推估大學教務行政人員對於無意見的表示，可能偏重於不滿足的成分居多，理由是教務工作多

屬例行性工作，但仍有 56.5%的教務行政人員認為教務工作富變化性，由此可以看出，教務行政人員在答題上似乎傾向較正面的看法，因此，當其表示無意見時，傾向滿意的可能性較低。何以在例行性工作佔大多數的教務工作中，仍有五成五左右的人員認為工作是具有變化性的，可能是因為教務行政工作經常會遇到不同的個案，而在處理的方式上有所不同，因而使得教務行政工作者產生工作富變化性的知覺。

表 4-31 工作富有變化性分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	5	2.4	2.4	2.4
	不同意(2)	23	11.0	11.0	13.4
	沒意見(3)	63	30.0	30.1	43.5
	同意(4)	98	46.7	46.9	90.4
	非常同意(5)	20	9.5	9.6	100.0
	總和	209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
	總和	210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.50 標準差：0.90

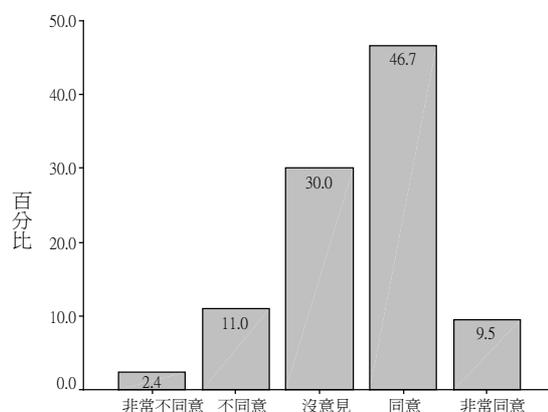


圖 4-31 工作富有變化性意見比例分配圖

二、工作需與他人溝通

由表 4-32 及圖 4-32 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作需與他人溝通的認知之平均數為 4.08，標準差 0.64，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有高達 88.1%的人員同意或非常同意教務工作需與他人溝通；僅有 2.4%的大學教務行

政人員表示不同意，且無任何人表示非常不同意；整體而言，絕大多數的教務行政人員在處理教務業務時，需與他人溝通，此一結果，印證了本文第二章中關於技能多樣性中與他人溝通技能的推論。

表 4-32 工作需要與他人溝通分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	5	2.4	2.4	2.4
	沒意見(3)	20	9.5	9.5	11.9
	同意(4)	138	65.7	65.7	77.6
	非常同意(5)	47	22.4	22.4	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：4.08 標準差：0.64

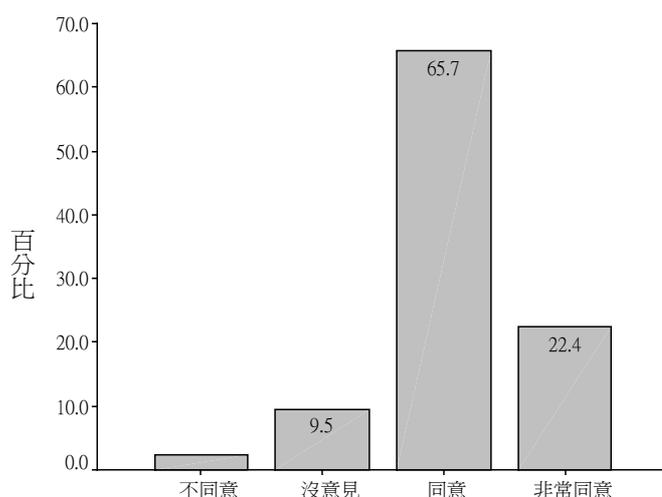


圖 4-32 工作需要與他人溝通意見比例分配圖

三、需學習新技能來完成工作

由表 4-33 及圖 4-33 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於需學習新技能來完成工作的認知之平均數為 3.81，標準差 0.72，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 72.8% 的人員同意或非常同意教務工作需學習新技能來完成工作；僅有 4.8% 的大

學教務行政人員表示不同意，且無任何人表示非常不同意；另外有 22.4% 的人員表示無意見。整體而言，大多數的教務行政人員在處理教務業務時，需學習新的技能來完成自己本身的工作。

表 4-33 需要學習新技能來完成工作分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	不同意(2)	10	4.8	4.8	4.8
	沒意見(3)	47	22.4	22.4	27.1
	同意(4)	125	59.5	59.5	86.7
	非常同意(5)	28	13.3	13.3	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.81 標準差：0.72

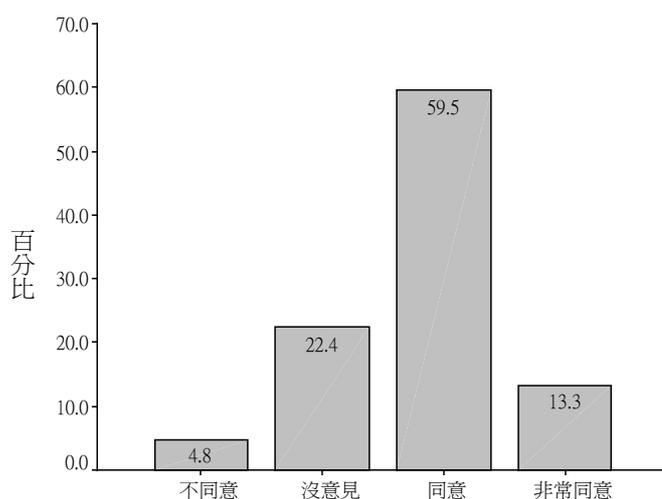


圖 4-33 需要學習新技能來完成工作意見比例分配圖

四、工作可以從頭到尾處理整件事情

由表 4-34 及圖 4-34 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作可以從頭到尾處理整件事情的認知之平均數為 3.87，標準差 0.76，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 79.5% 的人員同意或非常同意本身工作可以從頭到尾處理整件事情；有

7.1%的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；表示無意見者有 13.3%。整體而言，大多數的教務行政人員認為自己的工作可以從頭到尾處理整件事情，此項結果與原先的推論不同，可能是受測者對於「整件事情」的認知差異所造成。

表 4-34 工作能從頭到尾處理整件事分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	14	6.7	6.7	7.1
	沒意見(3)	28	13.3	13.3	20.5
	同意(4)	136	64.8	64.8	85.2
	非常同意(5)	31	14.8	14.8	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.87 標準差：0.76

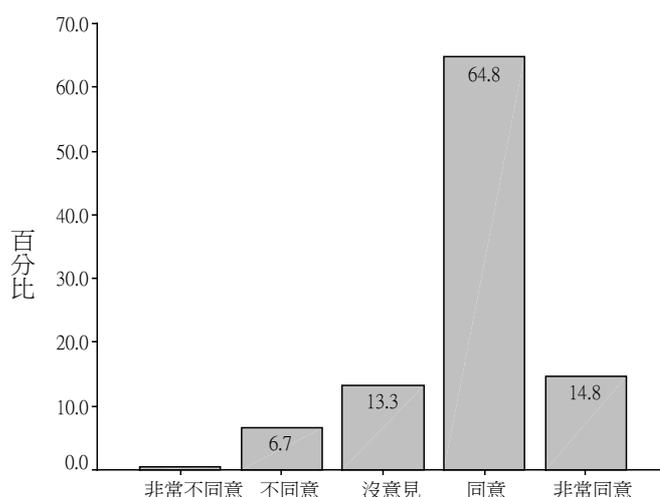


圖 4-34 工作可以從頭到尾處理整件事意見比例分配圖

五、工作需要他人協助

由表 4-35 及圖 4-35 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作需要他人協助的認知之平均數為 3.95，標準差 0.82，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 71.1%的人員同意或非常同意工作需要他人協助；有 9.0%的大學教務行政人員表示

不同意或非常不同意；表示無意見者有 20.0%。無意見者可能是因為其業務上有時需他人協助，有時後又可獨立完成，因此才表現出一種中間的態度。整體而言，有七成多的教務行政人員認為自己的工作需要他人協助，換言之，大多數的教務行政工作非承辦人能獨立完成。

表 4-35 工作需要他人協助分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	4	1.9	1.9	1.9
	不同意(2)	15	7.1	7.1	9.0
	沒意見(3)	42	20.0	20.0	29.0
	同意(4)	128	61.0	61.0	90.0
	非常同意(5)	21	10.0	10.0	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.95 標準差：0.82

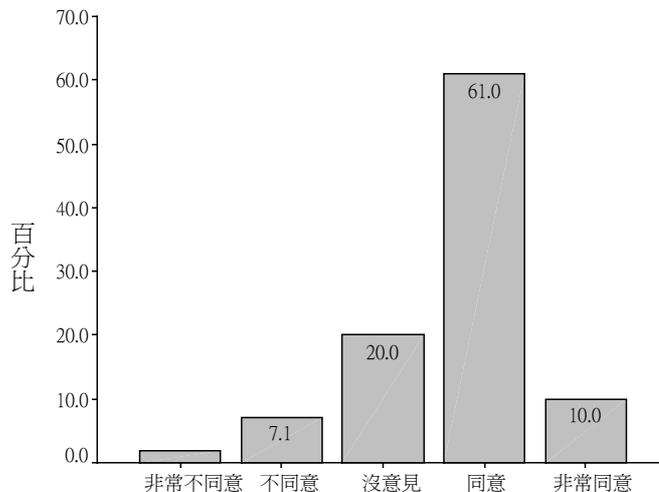


圖 4-35 工作需要他人協助意見比例分配圖

六、工作對學校是重要的

由表 4-36 及圖 4-36 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作對學校是重要的認知之平均數為 3.95，標準差 0.69，眾數是 4；從次數分析結果顯示：高達 79.5% 的人員同意或非常同意自己的工作對學校而言是重要；僅有 2.4% 的大學教

務行政人員表示不同意或非常不同意；表示無意見的則有18.1%。整體而言，有近八成的教務行政人員認為自己的工作所屬機關是重要的，也就是說，絕大多數的教務行政人員認為，自己的工作對於大學具有相當重要性，符合原先的推論。

表 4-36 我的工作對學校而言是重要的分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	4	1.9	1.9	2.4
	沒意見(3)	38	18.1	18.1	20.5
	同意(4)	129	61.4	61.4	81.9
	非常同意(5)	38	18.1	18.1	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.95 標準差：0.69

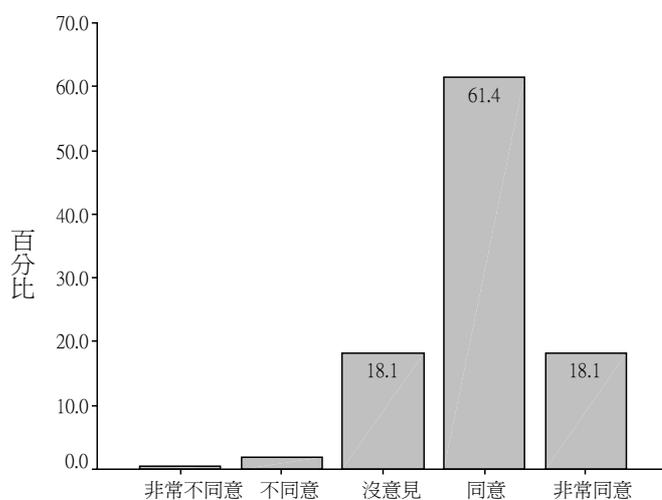


圖 4-36 我的工作對學校而言是重要的意見比例分配圖

七、工作績效足以影響教務單位績效

由表 4-37 及圖 4-37 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於工作績效足以影響教務單位績效的認知之平均數為 3.8，標準差 0.76，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 68.6% 的人員同意或非常同意自己的工作績效足以影響教務單位績效；僅

有 4.3%的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；表示無意見的則有 27.1%。然而為何有高達四分之一的人表示無意見，以先前的推論來看，造成無意見的主要原因，可能是因為在大學中行政僅居於輔助支援的地位，但是教務行政工作卻悠攸關全校師生的權益，由於此種矛盾的心理而產生無意見的反應。

表 4-37 工作績效足以影響整個單位績效分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	8	3.8	3.8	4.3
	沒意見(3)	57	27.1	27.1	31.4
	同意(4)	111	52.9	52.9	84.3
	非常同意(5)	33	15.7	15.7	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.8 標準差：0.76

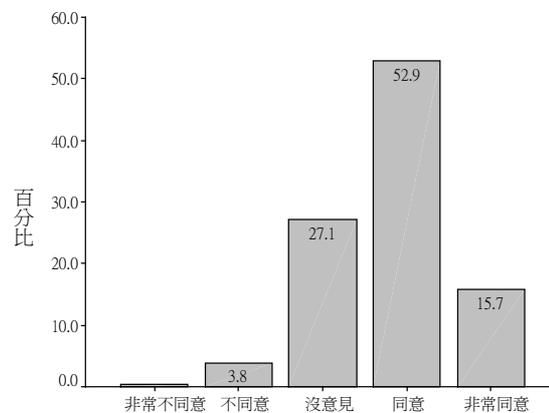


圖 4-37 工作績效足以影響整個單位績效意見比例分配圖

八、自己決定工作進度

由表 4-38 及圖 4-38 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於自己決定工作進度的認知之平均數為 3.75，標準差 0.80，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 71.0%的人員同意或非常同意自己決定工作進度；有 8.6%的大學教務行政人員表示

不同意或非常不同意；另有 20.5%表示無意見，可能是因為許多教務行政工作均有其一定的日程表，因此在主要的進度上非個人所能決定，至於細部的進度，承辦人員則有一定的決定權，因此造成其作答上選擇「無意見」。舉例來說，每學期的期中考、期末考有固定的期間舉行，但何時收受教師試題、何時印製試題承辦人員則有可自行安排。

表 4-38 自己決定工作進度分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	17	8.1	8.1	8.6
	沒意見(3)	43	20.5	20.5	29.0
	同意(4)	121	57.6	57.6	86.7
	非常同意(5)	28	13.3	13.3	100.0
	總和	210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.75 標準差：0.80

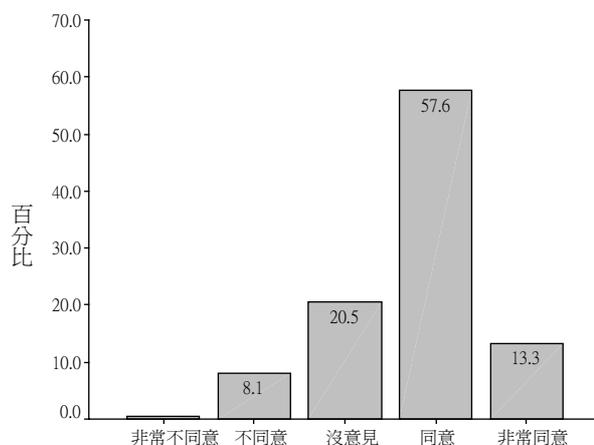


圖 4-38 自己決定工作進度比例分配圖

九、自己決定完成工作的方法

由表 4-39 及圖 4-39 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於自己決定完成工作的方法的認知之平均數為 3.80，標準差 0.77，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 75.7%的人員同意或非常同意自己能決定完成工作的方法；僅有 7.6%的大學教務

行政人員表示不同意或非常不同意；另有 16.7%表示無意見。

表 4-39 自己決定完成工作方法分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	15	7.1	7.1	7.6
	沒意見(3)	35	16.7	16.7	24.3
	同意(4)	132	62.9	62.9	87.1
	非常同意(5)	27	12.9	12.9	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.80 標準差：0.77

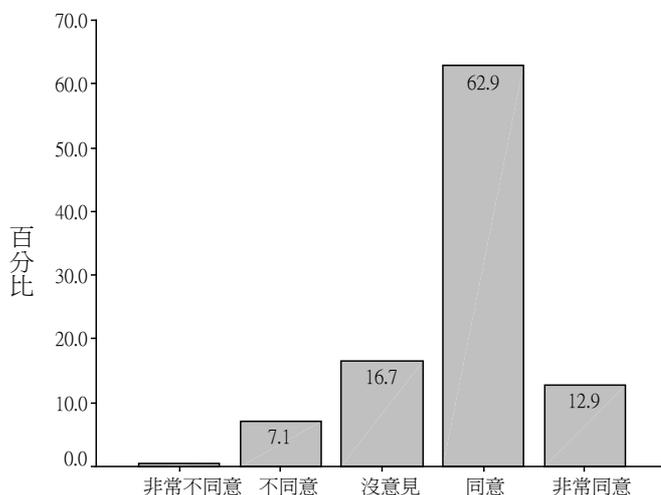


圖 4-39 自己決定完成工作方法意見比例分配圖

十、知道被服務對象對我工作表現的看法

由表 4-40 及圖 4-40 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於知道被服務對象對我工作表現的看法的認知之平均數為 3.61，標準差 0.67，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 62.8%

的人員同意或非常同意知道被服務對象對我工作表現的看法；僅有 5.3%的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；另有高達 32.5%表示無意見。有 62.8%的教務行政人員能夠得知被服務對象的看法，與先前的推論不符，此點有待進一步的研究探討，至於高達 32.5%表示無意見者，本文依據先前對於受測對象答題傾向的分析，¹⁰²認為受測者不同意的可能居多。

表 4-40 知道服務對象對我的看法分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	1	.5	.5	.5
	不同意(2)	10	4.8	4.8	5.3
	沒意見(3)	68	32.4	32.5	37.8
	同意(4)	121	57.6	57.9	95.7
	非常同意(5)	9	4.3	4.3	100.0
總和		209	99.5	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	1	.5		
總和		210	100.0		

n=209 眾數：4 平均數：3.61 標準差：0.67

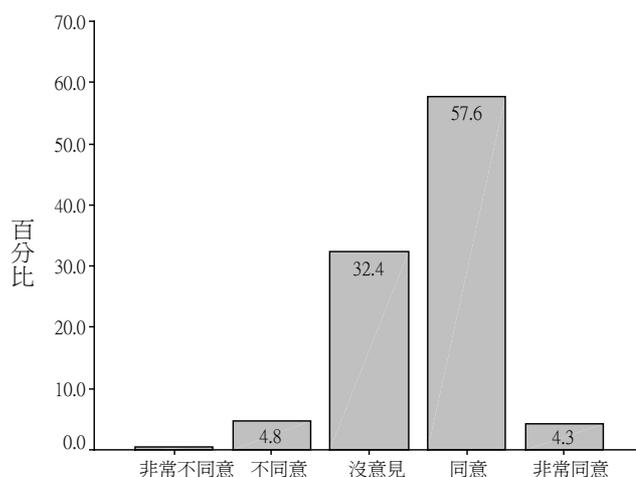


圖 4-40 知道服務對象對我的看法意見比例分配圖

十一、 知道主管對我工作表現的看法

由表 4-41 及圖 4-41 可以得知，台中縣市大學的教務行政人員，對於知道主管對我工作表現的看法的認知之平均數為 3.50，

¹⁰²詳見本章關於「工作富變化性」及「升遷過程公平」的分析。

標準差 0.79，眾數是 4；從次數分析結果顯示：有 57.1% 的人員同意或非常同意知道主管對我工作表現的看法；有 10.5% 的大學教務行政人員表示不同意或非常不同意；另有高達 32.4% 表示無意見。關於此項結果的分析與前題「知道被服務對象對我工作表現的看法」相同，不再贅述。

表 4-41 知道主管對我工作表現的看法分析

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	非常不同意(1)	3	1.4	1.4	1.4
	不同意(2)	19	9.0	9.0	10.5
	沒意見(3)	68	32.4	32.4	42.9
	同意(4)	109	51.9	51.9	94.8
	非常同意(5)	11	5.2	5.2	100.0
總和		210	100.0	100.0	

n=210 眾數：4 平均數：3.50 標準差：0.79

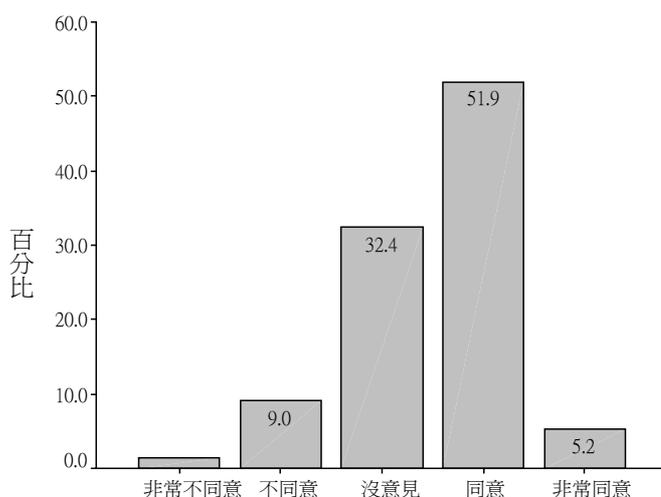


圖 4-41 知道主管對我工作表現的看法意見比例分配圖

陸、 整體工作滿足感分析

由整體工作滿足感的平均數觀之，台中縣市大學的教務行政人員在整體工作滿足感的平均數為 3.3962，標準差 0.5313，並未

達到滿意的程度而是介於無意見與滿意之間，從大學是以教師、學生為主，行政人員居於支援輔助地位的組織氣候而言，此項結果偏向既非滿意也非不滿意的可能性較高。

柒、 小結

根據上述分析結果整理得到，如表 4-42 之台中縣市大學教務行政人員在三十個影響工作滿足感因素的問卷得分統計表，由表 4-42 中可以得知平均數得分最高的前五項分別為「我的工作需要與他人溝通」、「我的直屬主管強調任務如期完成」、「我的工作需要他人協助」、「我的工作對學校而言是重要的」以及「我的直屬主管注重工作效率」，主要都是關於工作特性以及體制結構的領導型態，換言之，均與工作有關。

又平均數得分最低的前五項分別為「學校的升遷在過程上是公平的」、「學校的升遷制度公平」、「我目前的薪資所得足以使我有餘錢可以儲蓄」、「工作績效與升遷有關係」以及「我目前的薪資所得足以支應生活費用」，此五項完全涵蓋了升遷構面以及薪資構面，整體而言，台中縣市大學教務行政人員在工作特性及領導型態上的滿意度較高，而最不滿意的則為升遷，其次是薪資。

表 4-42 影響台中縣市大學教務行政人員工作滿足感因素問卷得分統計表

題次及內容	個數	最 小 值	最 大 值	平均 數	標 準 差	排 序
1.我目前的薪資所得足以支應生活費用	209	1	5	3.34	0.99	26

2.我目前的薪資所得足以使我有餘錢可以儲蓄	209	1	5	3.07	1.07	28
3.學校的升遷在過程上是公平的	210	1	5	2.84	0.96	30
4.學校的升遷制度公平	210	1	5	2.85	0.91	29
5.工作績效與升遷有關係	210	1	5	3.09	1.01	27
6.我的直屬主管會考量下屬的利益	210	1	5	3.50	0.84	24
7.我的直屬主管會注意員工的感受	210	1	5	3.57	0.86	22
8.我的直屬主管會幫助下屬解決困難	210	1	5	3.72	0.79	16
9.我的直屬主管會傾聽部屬的意見	210	1	5	3.72	0.79	17
10.我的直屬主管與部屬交談時讓人感到輕鬆自在	210	1	5	3.68	0.83	18
11.我的直屬主管強調任務如期完成	209	2	5	4.02	0.55	2
12.我的直屬主管注重工作效率	209	2	5	3.92	0.65	5
13.我的直屬主管會詢問工作進度	209	1	5	3.84	0.71	8
14.我的直屬主管會主動提供新的工作構想	210	1	5	3.67	0.85	19
15.我的直屬主管重視法定程序的履行	210	1	5	3.85	0.77	7
16.教務同仁之間能夠相互支援	210	1	5	3.78	0.86	13
17.教務同仁會給我工作上的建議	210	2	5	3.79	0.73	12
18.教務同仁之間會互相談論個人的私人事情	210	2	5	3.61	0.74	20
19.教務同仁之間相處融洽	210	1	5	3.77	0.81	14
20.我的工作富有變化性	209	1	5	3.50	0.90	23
21.我的工作需要與他人溝通	210	2	5	4.08	0.64	1
22.我需要學習新的技能來完成我的工作	210	2	5	3.81	0.72	9
23.我的工作可以從頭到尾處理整件事情	210	1	5	3.87	0.76	6
24.我的工作需要他人協助	210	1	5	3.95	0.82	3
25.我的工作對學校而言是重要的	210	1	5	3.95	0.69	4
26.我的工作績效足以影響整個教務單位的績效	210	1	5	3.80	0.76	11
27.我能自己決定工作的進度	210	1	5	3.75	0.80	15
28.我能自己決定完成工作的方法	210	1	5	3.80	0.77	10
29.我可以知道被服務對象對我工作表現的看法	209	1	5	3.61	0.67	21
30.我可以知道主管對我工作表現的看法	210	1	5	3.50	0.79	25

依據第三章之問卷設計，上述影響台中縣市大學教務行政人員工作滿足感因素之三十個問題，可分為薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項影響因素構面。進一步將表 4-42 整合成為表 4-43，由表 4-43 中可以清楚的比較五項影響因

素構面之間平均數的的差異，影響台中縣市大學教務行政人員工作滿足感的五項因素構面中，以工作特性的滿意度最高；最不滿足的則為升遷。

4-43 台中縣市大學教務行政人員工作滿足感五項影響因素構面
統計表

	個數	平均數	標準差	排序
薪資構面	209	3.21	0.96	4
升遷構面	210	2.93	0.82	5
上司領導型態	210	3.74	0.58	2
同事關係構面	210	3.73	0.62	3
工作特性構面	209	3.76	0.40	1

第三節 影響因素與整體工作滿足感之分析 與討論

壹、薪資構面與工作滿足感關聯性

由表 4-44 薪資構面與整體工作滿足感之相關係數可以得知，薪資構面與整體工作滿足感在顯著水準 0.01（雙尾）時，具有顯著的正向關連性；進一步分析個別薪資構面內容與整體工作滿足感之關係，得到表 4-45 之相關係數顯示，「有餘錢可以儲蓄」與整體工作滿足感的相關性，高於「薪資足以支應生活費用」。經檢定結果顯示，本研究的「假設一、薪資與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。」是可以接受的。

表 4-44 薪資構面與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作滿足感	薪資構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.332**
	顯著性(雙尾)	.	.000
	個數	210	209
薪資構面	Pearson 相關	.332**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.
	個數	209	209

**，在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

表 4-45 個別薪資構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作滿足感	薪資足以支應生活費用	有餘錢可以儲蓄
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.298**	.320**
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000
	個數	210	209	209
薪資足以支應生活費用	Pearson 相關	.298**	1.000	.736**
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000
	個數	209	209	209
有餘錢可以儲蓄	Pearson 相關	.320**	.736**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.
	個數	209	209	209

**，在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

貳、升遷構面與工作滿足感關聯性

由表 4-46 升遷構面與整體工作滿足感之相關係數可以得知，升遷構面與整體工作滿足感在顯著水準 0.01 (雙尾) 時，具有顯著的正向關連性；進一步分析個別升遷構面內容與整體工作滿足感之關係，得到表 4-47 之相關係數顯示，「升遷制度公平」與整體工作滿足感的相關性最高，其次為「升遷過程公平」，最小為「工作績效與升遷有關」。由此可以得知，影響台中縣市大學教務行政人員工作滿足感，在升遷構面上最主要的因素為升遷制度的公平性。經檢定結果顯示，本研究的「假設二、升遷與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。」是可以接受的。

表 4-46 升遷構面與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	升遷構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.531**
	顯著性 (雙尾)	.	.000
	個數	210	210
升遷構面	Pearson 相關	.531**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.000	.
	個數	210	210

**：在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

表 4-47 個別升遷構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	升遷過程公平	升遷制度公平	工作績效與 升遷有關
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.472**	.489**	.414**
	顯著性 (雙尾)	.	.000	.000	.000
	個數	210	210	210	210
升遷過程公平	Pearson 相關	.472**	1.000	.897**	.480**
	顯著性 (雙尾)	.000	.	.000	.000
	個數	210	210	210	210
升遷制度公平	Pearson 相關	.489**	.897**	1.000	.474**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.	.000
	個數	210	210	210	210
工作績效與升遷有關	Pearson 相關	.414**	.480**	.474**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.
	個數	210	210	210	210

**：在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

參、 領導構面與工作滿足感關聯性

由表 4-48 領導構面與整體工作滿足感之相關係數可以得知，領導構面與整體工作滿足感在顯著水準 0.01 (雙尾) 時，具有顯著的正向關連性；進一步分析個別領導構面內容與整體工作滿足感之關係，得到表 4-49、表 4-50 之相關係數顯示，在體恤的領導型態內容上以「直屬主管會注意員工感受」與整體工作滿足感的相關性最高，其次為「直屬主管會幫助下屬解決困難」，最小為「與直屬主管交談時感到輕鬆自在」，此一結果也驗證了

霍桑實驗結果所推論的人格尊重與工作滿足感的關係。¹⁰³

另外在結構的領導型態內容上以「直屬主管重視法定程序的履行」與整體工作滿足感的相關性最高，其次為「直屬主管重視工作效率」，最小為「直屬主管強調任務如期完成」，此一結果顯示，直屬主管重視法定程序的履行與否，對於台中縣市大學教務行政人員的工作滿足感有顯著的關連性，也印證了秦夢群所推論的：行政單位是由行政人員產生緊密結合的官僚團體，重視法規程序的實踐。¹⁰⁴

從表 4-49、表 4-50 的 Pearson 相關係數值可以得知，體恤層面與整體工作滿足感的關連性大於體制結構層面與整體工作滿足感的關連性，不過整體而言，不論是體恤或是體制結構的領導形態均與整體工作滿足感有顯著的正向關連性，且其平均數由表 4-43 得知亦高居五項影響因素的第二位，此項結果與徐燕山高體恤高體制結構領導型態員工工作滿足感較高的研究發現相符。¹⁰⁵ 經檢定結果顯示，本研究的「假設三、上司領導型態與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。」是可以接受的。

表 4-48 領導構面與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	領導構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.465**
	顯著性(雙尾)	.	.000
	個數	210	210
領導構面	Pearson 相關	.465**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.
	個數	210	210

** 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

表 4-49 領導構面-體恤內容與整體工作滿足感之相關係數

¹⁰³同註 37，頁 83。

¹⁰⁴同註 3。

¹⁰⁵轉引自張肅婷，〈員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾間之關係研究〉，《弘光學報》，第 40 期，民 91.11，頁 36。

		整體工作滿足感	直屬主管考量下屬利益	直屬主管注意員工感受	直屬主管幫助下屬解決困難	直屬主管傾聽部屬意見	與直屬主管交談時感到輕鬆自在
整體工作滿足感	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	1.000 . 210	.414** .000 210	.445** .000 209	.419** .000 210	.334** .000 210	.302** .000 210
直屬主管考量下屬利益	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.414** .000 210	1.000 . 210	.821** .000 209	.723** .000 210	.609** .000 210	.577** .000 210
直屬主管會注意員工感受	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.445** .000 209	.821** .000 209	1.000 . 209	.706** .000 209	.696** .000 209	.659** .000 209
直屬主管會幫助下屬解決困難	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.419** .000 210	.723** .000 210	.706** .000 209	1.000 . 210	.735** .000 210	.676** .000 210
直屬主管會傾聽部屬意見	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.334** .000 210	.609** .000 210	.696** .000 209	.735** .000 210	1.000 . 210	.800** .000 210
與直屬主管交談時感到輕鬆自在	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.302** .000 210	.577** .000 210	.659** .000 209	.676** .000 210	.800** .000 210	1.000 . 210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾) , 相關顯著。

表 4-50 領導構面-體制結構內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作滿足感	直屬主管強調任務如期完成	直屬主管注重工作效率	直屬主管會詢問工作進度	直屬主管主動提供新的構想	直屬主管重視法定程序的履行
整體工作滿足感	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	1.000 . 210	.262** .000 209	.350** .000 209	.282** .000 209	.316** .000 210	.385** .000 210
直屬主管強調任務如期完成	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.262** .000 209	1.000 . 209	.700** .000 209	.453** .000 209	.343** .000 209	.488** .000 209
直屬主管注重工作效率	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.350** .000 209	.700** .000 209	1.000 . 209	.495** .000 209	.501** .000 209	.489** .000 209
直屬主管會詢問工作進度	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.282** .000 209	.453** .000 209	.495** .000 209	1.000 . 209	.558** .000 209	.438** .000 209
直屬主管會主動提供新的構想	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.316** .000 210	.343** .000 209	.501** .000 209	.558** .000 209	1.000 . 210	.469** .000 210
直屬主管重視法定程序的履行	Pearson 相關顯著性 (雙尾) 個數	.385** .000 210	.488** .000 209	.489** .000 209	.438** .000 209	.469** .000 210	1.000 . 210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾) , 相關顯著。

肆、同事關係構面與工作滿足感關聯性

由表 4-51 同事關係構面與整體工作滿足感之相關係數可以

得知，同事關係構面與整體工作滿足感在顯著水準 0.01（雙尾）時，具有顯著的正向關連性；進一步分析個別同事關係構面內容與整體工作滿足感之關係，得到表 4-52 之相關係數顯示，「教務同仁之間能夠相互支援」、「教務同仁之間相處融洽」二項與整體工作滿足感的相關性最高，其次為「教務同仁會給我工作建議」，而「教務同仁會談論私人事情」則與整體工作滿足感無顯著的相關性。由於談論私人事情常涉及個人隱私，屬於較深入的層面，同事之間或許較不願意談及，一般人在工作上的同事關係可能較注重工作上的相互支援，以及相處的氣氛是否融洽，因此才會造成「教務同仁會談論私人事情」與整體工作滿足感無顯著的關連性，後兩者的相關係數得分最高。整個同事關係構面經檢定結果顯示，本研究的「假設四、同事關係與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。」是可以接受的。

表 4-51 同事關係構面與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	同事關係構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.430**
	顯著性(雙尾)	.	.000
	個數	210	210
同事關係構面	Pearson 相關	.430**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.
	個數	210	210

**：在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

表 4-52 同事關係構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工 作滿足 感	教務同 仁之間 能夠互 相支援	教務同 仁會給 我工作 建議	教務同 仁會談 論私人 事情	教務同 仁之間 相處融 洽
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.416**	.398**	.105	.416**
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.130	.000
	個數	210	210	210	210	210
教務同仁之間能夠互相支援	Pearson 相關	.416**	1.000	.724**	.310**	.668**
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.000	.000
	個數	210	210	210	210	210
教務同仁會給我工作建議	Pearson 相關	.398**	.724**	1.000	.422**	.568**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.	.000	.000
	個數	210	210	210	210	210
教務同仁會談論私人事情	Pearson 相關	.105	.310**	.422**	1.000	.239**
	顯著性(雙尾)	.130	.000	.000	.	.000
	個數	210	210	210	210	210
教務同仁之間相處融洽	Pearson 相關	.416**	.668**	.568**	.239**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.
	個數	210	210	210	210	210

**：在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

伍、 工作特性構面與工作滿足感關聯性

由表 4-53 工作特性構面與整體工作滿足感之相關係數可以得知，工作特性構面與整體工作滿足感在顯著水準 0.01（雙尾）時，具有顯著的正向關連性；進一步分析個別工作特性層面內容與整體工作滿足感之關係，得到表 4-54 至表 4-58 之相關係數，顯示技能多樣性、任務完整性、任務重要性、工作自主性以及回饋性等五項工作特性均與整體工作滿足感有顯著的相關性，其中以自主性及回饋性兩個層面的 Pearson 係數值較高，工作完整性最低。在個別問題的相關性上，以「知道主管對我工作表現的看法」最高，其次為「自己決定工作進度」，最小的為「需學習新技能來完成工作」，而「工作需要他人協助」則與整體工作滿足感無顯著的相關性。整個工作特性構面經檢定結果顯示，本研究的「假設五、工作特性與大學教務行政人員的工作滿足感具有顯著的關聯性。」是可以接受的。

表 4-53 工作特性構面與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	工作特性構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.450**
	顯著性(雙尾)	.	.000
	個數	210	209
工作特性構面	Pearson 相關	.450**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.
	個數	209	209

**：在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

表 4-54 工作特性-技能多樣性構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	工作富有 變化性	工作需要與 他人溝通	需要學習新技 能來完成工作
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.194**	.170*	.144*
	顯著性 (雙尾)	.	.005	.014	.038
	個數	210	209	210	210
工作富有變化性	Pearson 相關	.194**	1.000	.326**	.420**
	顯著性 (雙尾)	.005	.	.000	.000
	個數	209	209	209	209
工作需要與他人溝通	Pearson 相關	.170*	.326**	1.000	.356**
	顯著性 (雙尾)	.014	.000	.	.000
	個數	210	209	210	210
需要學習新技能來完 成工作	Pearson 相關	.144*	.420**	.356**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.038	.000	.000	.
	個數	210	209	210	210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾), 相關顯著。

* . 在顯著水準為0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

表4-55工作特性-任務完整性構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	從頭到尾處 理整件事	工作需要 他人協助
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.195**	.093
	顯著性 (雙尾)	.	.005	.179
	個數	210	210	210
從頭到尾處理整件事	Pearson 相關	.195**	1.000	.012
	顯著性 (雙尾)	.005	.	.859
	個數	210	210	210
工作需要他人協助	Pearson 相關	.093	.012	1.000
	顯著性 (雙尾)	.179	.859	.
	個數	210	210	210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾), 相關顯著。

表 4-56 工作特性-任務重要性構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	我的工作對 學校而言是 重要的	工作績效足 以影響整個 單位績效
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.219**	.219**
	顯著性 (雙尾)	.	.001	.001
	個數	210	210	210
我的工作對學校 而言是重要的	Pearson 相關	.219**	1.000	.684**
	顯著性 (雙尾)	.001	.	.000
	個數	210	210	210
工作績效足以影 響整個單位績效	Pearson 相關	.219**	.684**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.001	.000	.
	個數	210	210	210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾), 相關顯著。

表 4-57 工作特性-工作自主性構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	自己決定 工作進度	自己決定完 成工作方法
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.325**	.303**
	顯著性 (雙尾)	.	.000	.000
	個數	210	210	210
自己決定工作進度	Pearson 相關	.325**	1.000	.689**
	顯著性 (雙尾)	.000	.	.000
	個數	210	210	210
自己決定完成工作方法	Pearson 相關	.303**	.689**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.
	個數	210	210	210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

表 4-58 工作特性-回饋性構面內容與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	知道服務對象 對我的看法	知道主管對 我工作表現 的看法
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.257**	.487**
	顯著性 (雙尾)	.	.000	.000
	個數	210	209	210
知道服務對象對我的看法	Pearson 相關	.257**	1.000	.602**
	顯著性 (雙尾)	.000	.	.000
	個數	209	209	209
知道主管對我工作表現的看法	Pearson 相關	.487**	.602**	1.000
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.
	個數	210	209	210

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

陸、 五項影響因素與整體工作滿足感之相關性

由表 4-59 可以得知，薪資、升遷、上司領導型態、同事關係以及工作特性等五項影響因素，與台中縣市大學教務行政人員的整體工作滿足感，在顯著水準 0.01 (雙尾)，均有顯著的正向關連性，其中以升遷構面 (0.531) 與整體工作滿足感的關連性最強，其次依序為領導構面 (0.465)、工作特性構面 (0.450)、同事關係構面 (0.430)，關連性最弱者為薪資構面 (0.332)。

表 4-59 五項影響因素與整體工作滿足感之相關係數

		整體工作 滿足感	工作特 性構面	薪資 構面	升遷 構面	領導 構面	同事關 係構面
整體工作滿足感	Pearson 相關	1.000	.450**	.332**	.531**	.465**	.430**
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	個數	210	209	209	210	210	210
工作特性構面	Pearson 相關	.450**	1.000	.297**	.214**	.336**	.405**
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.002	.000	.000
	個數	209	209	208	209	209	209
薪資構面	Pearson 相關	.332**	.297**	1.000	.389**	.293**	.238**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.	.000	.000	.001
	個數	209	208	209	209	209	209
升遷構面	Pearson 相關	.531**	.214**	.389**	1.000	.424**	.357**
	顯著性(雙尾)	.000	.002	.000	.	.000	.000
	個數	210	209	209	210	210	210
領導構面	Pearson 相關	.465**	.336**	.293**	.424**	1.000	.489**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	個數	210	209	209	210	210	210
同事關係構面	Pearson 相關	.430**	.405**	.238**	.357**	.489**	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.001	.000	.000	.
	個數	210	209	209	210	210	210

** . 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

第四節 個人屬性、機關屬性與工作滿足感 之分析與討論

壹、 性別與工作滿足感之分析

依據表 4-60 性別與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定可以得知，性別的差異對於升遷構面上在 0.05 的顯著水準下，具有統計上顯著的差異。其 F 檢定未達顯著所以 t 值應察看「假設變異數相等」這一系列，t 值等於 2.311，查表得知雙尾檢定顯著水準 0.05，自由度 208，其 t 分配的值為 1.96，故性別上的差異對於升遷構面上具有顯著的差異。從表 4-61 平均數得知，男性大學教務行政人員 (3.1481) 在升遷構面上的滿意度，顯然高於女性教務行

政人員 (2.8504)。主要的原因可能是因為男女在擔任主管職務上有顯著的差異性，此項差異可由表 4-62 性別與職務的卡方檢定獲得證實，在顯著水準 0.01，自由度 1，卡方顯著值為 6.635，而卡方值 (12.269) 大於卡方顯著值，因此得拒絕虛無假設，換言之，男女擔任主管職務上，在統計上有顯著的差異性。

表 4-60 性別與工作滿足感之獨立樣本t檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性(雙尾)
整體工作滿足感	假設變異數相等	.060	.806	1.552	208	.122
	不假設變異數相等			1.556	92.715	.123
薪資構面	假設變異數相等	1.870	.173	-1.111	207	.268
	不假設變異數相等			-1.052	84.238	.296
升遷構面	假設變異數相等	.873	.351	2.311	208	.022
	不假設變異數相等			2.470	104.752	.015
領導構面	假設變異數相等	2.901	.090	1.666	208	.097
	不假設變異數相等			1.854	114.175	.066
同事關係構面	假設變異數相等	1.039	.309	.243	208	.808
	不假設變異數相等			.253	99.268	.801
工作特性構面	假設變異數相等	2.555	.111	.191	207	.849
	不假設變異數相等			.169	76.309	.866

表 4-61 性別與工作滿足感之組別統計量

	性別	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
整體工作滿足感	男	54	3.4926	.5273	7.176E-02
	女	156	3.3628	.5303	4.246E-02
薪資構面	男	54	3.0833	1.0405	.1416
	女	155	3.2516	.9282	7.456E-02
升遷構面	男	54	3.1481	.7345	9.995E-02
	女	156	2.8504	.8418	6.740E-02
領導構面	男	54	3.8556	.4847	6.596E-02
	女	156	3.7038	.6048	4.842E-02
同事關係構面	男	54	3.7546	.5838	7.944E-02
	女	156	3.7308	.6328	5.066E-02
工作特性構面	男	54	3.7710	.4780	6.505E-02
	女	155	3.7589	.3702	2.973E-02

表 4-62 性別與職務之卡方檢定

	數值	自由度	漸近顯著性(雙尾)	精確顯著性(雙尾)	精確顯著性(單尾)
Pearson卡方	12.269 ^b	1	.000		
連續性校正 ^a	10.273	1	.001		
概似比	10.520	1	.001		
Fisher's精確檢定				.001	.001
線性對線性的關連	12.211	1	.000		
有效觀察值的個數	210				

a. 只能計算 2x2 表格

b. 1格 (25.0%) 的預期個數少於 5。最小的預期個數為 4.11。

貳、 年齡與工作滿足感之分析

依據表 4-63 可以得知，不同年齡組別之間在影響因素及整體工作滿足感的構面上，無論在 0.05 或 0.01 的顯著水準上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員，不因年齡上的差異而在影響工作滿足感因素及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-63 年齡與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性	
薪資構面	組間	8.013	5	1.603	1.768	.121
	組內	183.140	202	.907		
	總和	191.153	207			
升遷構面	組間	3.835	5	.767	1.134	.344
	組內	137.293	203	.676		
	總和	141.128	208			
領導構面	組間	1.814	5	.363	1.080	.373
	組內	68.194	203	.336		
	總和	70.008	208			
同事關係構面	組間	1.968	5	.394	1.022	.406
	組內	78.183	203	.385		
	總和	80.151	208			
工作特性構面	組間	.935	5	.187	1.172	.324
	組內	32.227	202	.160		
	總和	33.161	207			
整體工作滿足感	組間	1.457	5	.291	1.028	.402
	組內	57.531	203	.283		
	總和	58.988	208			

參、 婚姻與工作滿足感之分析

依據表 4-64 婚姻與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定可以得知，婚姻狀況的差異在影響因素及整體工作滿足感的構面上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員，不因婚姻狀況的差異而在影響工作滿足感因素，及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-64 婚姻與工作滿足感之獨立樣本t檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性(雙尾)
整體工作滿足感	假設變異數相等	.028	.868	-1.913	203	.057
	不假設變異數相等			-1.890	121.312	.061
薪資構面	假設變異數相等	2.411	.122	1.703	202	.090
	不假設變異數相等			1.799	143.883	.074
升遷構面	假設變異數相等	.097	.756	.161	203	.872
	不假設變異數相等			.159	120.984	.874
領導構面	假設變異數相等	.245	.621	.490	203	.624
	不假設變異數相等			.495	127.783	.621
同事關係構面	假設變異數相等	.229	.633	.625	203	.533
	不假設變異數相等			.640	132.179	.524
工作特性構面	假設變異數相等	1.681	.196	-.108	202	.914
	不假設變異數相等			-.113	140.588	.910

肆、 學歷與工作滿足感之分析

依據表 4-65 可以得知，不同的學歷之間在影響因素及整體工作滿足感的構面上，無論在 0.05 或 0.01 的顯著水準上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員不因學歷上的差異而在影響工作滿足感因素，及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-65 學歷與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
新資構面	組間	6.716	3	2.239	2.488	.062
	組內	184.480	205	.900		
	總和	191.196	208			
升遷構面	組間	1.866	3	.622	.914	.435
	組內	140.126	206	.680		
	總和	141.992	209			
領導構面	組間	.744	3	.248	.736	.531
	組內	69.331	206	.337		
	總和	70.074	209			
同事關係構面	組間	.328	3	.109	.282	.838
	組內	79.823	206	.387		
	總和	80.151	209			
工作特性構面	組間	.396	3	.132	.824	.482
	組內	32.822	205	.160		
	總和	33.218	208			
整體工作滿足感	組間	.343	3	.114	.402	.752
	組內	58.654	206	.285		
	總和	58.997	209			

伍、 在本校服務年資與工作滿足感之分析

依據表 4-66 可以得知，不同的在校服務年資的組別之間，在影響因素及整體工作滿足感的構面上，無論在 0.05 或 0.01 的顯著水準上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員不因在校服務年資上的差異，而在影響工作滿足感因素及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-66 在本校服務年資與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
新資構面	組間	4.403	5	.881	.957	.445
	組內	186.793	203	.920		
	總和	191.196	208			
升遷構面	組間	6.399	5	1.280	1.925	.092
	組內	135.593	204	.665		
	總和	141.992	209			
領導構面	組間	2.042	5	.408	1.224	.299
	組內	68.033	204	.333		
	總和	70.074	209			
同事關係構面	組間	1.976	5	.395	1.031	.400
	組內	78.176	204	.383		
	總和	80.151	209			
工作特性構面	組間	1.021	5	.204	1.288	.270
	組內	32.197	203	.159		
	總和	33.218	208			
整體工作滿足感	組間	2.497	5	.499	1.803	.114
	組內	56.500	204	.277		
	總和	58.997	209			

陸、 從事教務行政工作年資與工作滿足感之分析

依據表 4-67 可以得知，不同的從事教務行政工作年資的組別之間，在影響因素及整體工作滿足感的構面上，無論在 0.05 或 0.01 的顯著水準上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員不因從事教務行政工作年資上的差異，而在影響工作滿足感因素及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-67 在從事教務工作年資與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
薪資構面	組間	8.324	5	1.665	1.848	.105
	組內	182.872	203	.901		
	總和	191.196	208			
升遷構面	組間	6.356	5	1.271	1.912	.094
	組內	135.636	204	.665		
	總和	141.992	209			
領導構面	組間	1.662	5	.332	.991	.424
	組內	68.412	204	.335		
	總和	70.074	209			
同事關係構面	組間	2.295	5	.459	1.203	.309
	組內	77.856	204	.382		
	總和	80.151	209			
工作特性構面	組間	.596	5	.119	.742	.593
	組內	32.622	203	.161		
	總和	33.218	208			
整體工作滿足感	組間	1.881	5	.376	1.343	.247
	組內	57.116	204	.280		
	總和	58.997	209			

柒、 機關性質與工作滿足感之分析

依據表 4-68 機關性質與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定可以得知，機關性質的差異對於薪資和升遷二構面上在 0.01 的顯著水準下，具有統計上顯著的差異。其 F 檢定未達顯著所以 t 值應察看「假設變異數相等」這一系列，t 值分別為 -3.452、-2.907，查表得知雙尾檢定顯著水準 0.01，自由度 207 或 208，其 t 分配的

值均為 2.576，由於係雙尾檢定， t 值小於 -2.576 或大於 2.576 均可拒絕虛無假設，故機關性質上的差異對於薪資和升遷二構面上具有顯著的差異。從表 4-68 平均數得知，私立大學的教務行政人員（3.3431、3.0261）在薪資和升遷二構面上的滿意度，顯然高於國立大學的教務行政人員（2.8393、2.6608）。

在薪資方面，與原先文獻探討中推論公立大學教務行政人員的滿意度高於私立大學的教務行政人員的假設不符，主要的原因，可能是因為任職於私立大學者未具備公務人員的身份保障，因此較滿意現有的薪資所得，相反的，國立大學服務的職員大多具有公務人員的身份保障，較不擔心失業問題，因此對於現有的薪資較不滿意，另外，也可能是因為公務人員大都是經過激烈的國家考試競爭後，取得公務人員的身份，從 Adams（1963）的公平理論來看，其在心理上可能產生自己的付出與所得不相符的認知，此種不公平認知可能會影響其在薪資方面的滿意度。

至於在升遷構面上，符合本文在文獻探討中的推論，私立大學在非主管職務的升遷上，依據學歷、年資評比具有客觀性，因此教務行政人員在這方面的滿意度可能高於國立大學人員；在主管職務升遷上，則可能因為私立大學較國立大學更具彈性，所以在升遷上的滿意度高於國立大學教務行政人員。

表 4-68 機關性質與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
整體工作滿足感	假設變異數相等	.582	.446	-1.786	208	.076
	不假設變異數相等			-1.816	103.697	.072
薪資構面	假設變異數相等	1.040	.309	-3.452	207	.001
	不假設變異數相等			-3.364	93.308	.001
升遷構面	假設變異數相等	.212	.646	-2.907	208	.004
	不假設變異數相等			-2.900	99.933	.005
領導構面	假設變異數相等	.119	.731	-.279	208	.781
	不假設變異數相等			-.281	101.803	.779
同事關係構面	假設變異數相等	4.756	.030	-.063	208	.950
	不假設變異數相等			-.056	81.626	.955
工作特性構面	假設變異數相等	.474	.492	-.947	207	.345
	不假設變異數相等			-.984	108.669	.327

表 4-69 機關性質與工作滿足感之組別統計量

機關性質	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	
整體工作滿足感	公立	57	3.2895	.5147	6.817E-02
	私立	153	3.4359	.5336	4.314E-02
薪資構面	公立	56	2.8393	.9728	.1300
	私立	153	3.3431	.9203	7.440E-02
升遷構面	公立	57	2.6608	.8128	.1077
	私立	153	3.0261	.8089	6.539E-02
領導構面	公立	57	3.7246	.5736	7.598E-02
	私立	153	3.7497	.5828	4.711E-02
同事關係構面	公立	57	3.7325	.7438	9.852E-02
	私立	153	3.7386	.5687	4.598E-02
工作特性構面	公立	57	3.7193	.3757	4.977E-02
	私立	152	3.7781	.4083	3.311E-02

捌、身份別與工作滿足感之分析

依據表 4-70 可以得知，不同的身份之間對於薪資和升遷二構面上在 0.05 的顯著水準下，具有統計上顯著的差異。進一步以 Scheffe 法分析個別身份之間在薪資與升遷構面之間差異的顯著性，得到表 4-71。由表 4-71、表 4-72 可以得知，在 0.05 的顯著水準下，私立大學的教務行政人員在薪資與升遷構面上的滿意度平均數，明顯的高於國立大學教務行政單位的公務人員。關於造成私立大學人員與公務人員，在薪資及升遷構面上顯著差異的因素，與前述「機關性質與工作滿足感之分析」同。

國立大學中的約聘僱人員與其他二者（公務人員、私立大學

人員)在升遷構面上的滿意度無顯著的差異，其理由如同「機關性質與工作滿足感之分析」；比較值得注意的是約聘僱人員在薪資構面上的滿意度，與公務人員或私立大學人員在統計上均無顯著的差異，可能是因為約聘僱人員既無公務人員激烈競爭後得來不易的不公平認知，也無私立學校人員工作欠缺保障的危機感，因此在薪資構面上與其他二者均未達統計上顯著的差異。

整體而言，台中縣市私立大學的教務行政人員在薪資及升遷構面的滿足感，高於國立大學具有公務員身分的教務行政人員；至於國立大學約聘僱的教務行政人員、公務人員以及私立大學人員三者之間，則無顯著的差異。

表 4-70 身份別與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
薪資構面	組間	10.413	2	5.207	5.933	.003
	組內	180.783	206	.878		
	總和	191.196	208			
升遷構面	組間	6.698	2	3.349	5.124	.007
	組內	135.294	207	.654		
	總和	141.992	209			
領導構面	組間	.517	2	.258	.769	.465
	組內	69.558	207	.336		
	總和	70.074	209			
同事關係構面	組間	.169	2	8.428E-02	.218	.804
	組內	79.983	207	.386		
	總和	80.151	209			
工作特性構面	組間	.147	2	7.366E-02	.459	.633
	組內	33.071	206	.161		
	總和	33.218	208			
整體工作滿足感	組間	.903	2	.452	1.609	.203
	組內	58.094	207	.281		
	總和	58.997	209			

表 4-71 身份別與薪資構面、升遷構面之事後分析

Scheffe 法

依變數	(I) 身份	(J) 身份	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
薪資構面	約聘僱人員	公務人員	-2.2624E-02	.2723	.997	-.6939	.6487
		私立學校人員	-.5196	.2395	.098	-1.1101	7.091E-02
	公務人員	約聘僱人員	2.262E-02	.2723	.997	-.6487	.6939
		私立學校人員	-.4970*	.1680	.014	-.9113	-8.265E-02
	私立學校人員	約聘僱人員	.5196	.2395	.098	-7.091E-02	1.1101
		公務人員	.4970*	.1680	.014	8.265E-02	.9113
升遷構面	約聘僱人員	公務人員	.3063	.2304	.415	-.2617	.8743
		私立學校人員	-.1558	.2015	.742	-.6525	.3409
	公務人員	約聘僱人員	-.3063	.2304	.415	-.8743	.2617
		私立學校人員	-.4620*	.1450	.007	-.8196	-.1045
	私立學校人員	約聘僱人員	.1558	.2015	.742	-.3409	.6525
		公務人員	.4620*	.1450	.007	.1045	.8196

*. 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

表 4-72 身份別與影響因素及整體工作滿足感之描述分析

		個數	平均數	標準差
薪資構面	約聘僱人員	17	2.8235	.9510
	公務人員	39	2.8462	.9944
	私立學校人員	153	3.3431	.9203
	總和	209	3.2081	.9588
升遷構面	約聘僱人員	18	2.8704	.7509
	公務人員	39	2.5641	.8312
	私立學校人員	153	3.0261	.8089
	總和	210	2.9270	.8242
領導構面	約聘僱人員	18	3.8611	.4654
	公務人員	39	3.6615	.6124
	私立學校人員	153	3.7497	.5828
	總和	210	3.7429	.5790
同事關係構面	約聘僱人員	18	3.6528	.7772
	公務人員	39	3.7692	.7353
	私立學校人員	153	3.7386	.5687
	總和	210	3.7369	.6193
工作特性構面	約聘僱人員	18	3.7071	.3264
	公務人員	39	3.7249	.4004
	私立學校人員	152	3.7781	.4083
	總和	209	3.7621	.3996
整體工作滿足感	約聘僱人員	18	3.3111	.4562
	公務人員	39	3.2795	.5449
	私立學校人員	153	3.4359	.5336
	總和	210	3.3962	.5313

玖、主要工作性質與工作滿足感之分析

依據表 4-73 可以得知，不同的工作性質之間對於領導構面上在 0.05 的顯著水準下，具有統計上顯著的差異。進一步以 Scheffe 法分析個別工作性質之間在領導構面上差異的顯著性，得到表 4-74。由表 4-74、表 4-75 可以得知，在 0.05 的顯著水準下，辦理課務及出版業務者在領導構面上的滿意度平均數，明顯高於辦理「其他」項業務者。何種原因造成此項差異尚有待其他研究深入探討。

表 4-73 主要工作與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
薪資構面	組間	.796	4	.199	.212	.932
	組內	189.683	202	.939		
	總和	190.478	206			
升遷構面	組間	4.988	4	1.247	1.880	.115
	組內	134.678	203	.663		
	總和	139.667	207			
領導構面	組間	6.247	4	1.562	4.977	.001
	組內	63.694	203	.314		
	總和	69.941	207			
同事關係構面	組間	2.993	4	.748	1.972	.100
	組內	77.033	203	.379		
	總和	80.026	207			
工作特性構面	組間	.196	4	4.895E-02	.300	.878
	組內	32.943	202	.163		
	總和	33.139	206			
整體工作滿足感	組間	1.820	4	.455	1.625	.169
	組內	56.828	203	.280		
	總和	58.648	207			

表 4-74 主要工作與領導構面之事後分析

Scheffe 法

依變數	(I) 最主要工作性質	(J) 最主要工作性質	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
領導構面	招生業務	註冊業務	-.1053	.1503	.974	-.5725	.3619
		課務業務	-.2916	.1542	.468	-.7710	.1877
		出版業務	-.6216	.2309	.128	-1.3394	9.628E-02
		其他	8.623E-02	.1585	.990	-.4066	.5791
	註冊業務	招生業務	.1053	.1503	.974	-.3619	.5725
		課務業務	-.1863	9.719E-02	.454	-.4884	.1159
		出版業務	-.5162	.1975	.149	-1.1301	9.764E-02
		其他	.1916	.1039	.496	-.1316	.5147
	課務業務	招生業務	.2916	.1542	.468	-.1877	.7710
		註冊業務	.1863	9.719E-02	.454	-.1159	.4884
		出版業務	-.3299	.2005	.608	-.9531	.2932
		其他	.3779*	.1095	.020	3.740E-02	.7183
	出版業務	招生業務	.6216	.2309	.128	-9.628E-02	1.3394
		註冊業務	.5162	.1975	.149	-9.764E-02	1.1301
		課務業務	.3299	.2005	.608	-.2932	.9531
		其他	.7078*	.2038	.019	7.420E-02	1.3414
其他	招生業務	-8.6233E-02	.1585	.990	-.5791	.4066	
	註冊業務	-.1916	.1039	.496	-.5147	.1316	
	課務業務	-.3779*	.1095	.020	-.7183	-3.740E-02	
	出版業務	-.7078*	.2038	.019	-1.3414	-7.420E-02	

*. 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

表 4-75 主要工作領導構面之描述分析

	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴區間		
					下界	上界	
領導構面	招生業務	17	3.6118	.5243	.1272	3.3422	3.8813
	註冊業務	76	3.7171	.5681	6.517E-02	3.5873	3.8469
	課務業務	59	3.9034	.5458	7.106E-02	3.7611	4.0456
	出版業務	9	4.2333	.4123	.1374	3.9164	4.5503
	其他	47	3.5255	.5980	8.723E-02	3.3500	3.7011
	總和	208	3.7404	.5813	4.030E-02	3.6609	3.8198

壹拾、 職務與工作滿足感之分析

依據表 4-76 職務與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定可以得知，職務的差異對於整體工作的滿意度在 0.05 的顯著水準下，具有統計上顯著的差異。其 F 檢定未達顯著所以 t 值應察看「假設變異數相等」這一系列，t 值等於 3.077，查表得知雙尾檢定顯著水準 0.05，自由度 208，其 t 分配的值為 1.96，故職務上的差異對於整體工作滿足感具有顯著的差異。從表 4-77 平均數得知，主管職務的大學教務行政人員（3.7812）在整體工作滿足感上的滿意度，顯然高於非主管職務的教務行政人員（3.3644）。

另外在升遷構面上，主管與非主管之間在 0.05 的顯著水準下，幾乎也達到了顯著差異的程度，從 t 值來判斷，t 值與 t 分配的值均為 1.96，從第二章的文獻探討得知，擔任主管職務者往往可以同時滿足 Maslow 的五種需求，因此對於升遷構面的滿足感可能高於非主管職務者。從另一個角度來看，擔任主管職務者可以說是現行（或過去）升遷制度下的受益者，因此對於升遷制度及升遷過程的公平性，可能會抱持較正面的態度。最後再從升遷與整體工作滿足感的關連性來推論，從表 4-59 中得知，在五項影響台中縣市大學教務行政人員整體工作滿足感的因素中，升遷構面具有最強的相關性，由於主管與非主管之間在整體工作滿足感上具有顯著的差異，因而推測升遷構面上的滿意度亦可能有所差異。基於上述三點理由，本文認為台中縣市大學教務行政人員職務上的差異，對於升遷構面的滿足感上具有顯著的差異。

表 4-76 職務與工作滿足感之獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性(雙尾)
整體工作滿足感	假設變異數相等	3.495	.063	3.077	208	.002
	不假設變異數相等			4.157	20.446	.000
薪資構面	假設變異數相等	.668	.415	1.406	207	.161
	不假設變異數相等			1.383	17.477	.184
升遷構面	假設變異數相等	3.237	.073	1.960	208	.051
	不假設變異數相等			2.899	21.934	.008
領導構面	假設變異數相等	1.089	.298	1.040	208	.300
	不假設變異數相等			1.296	19.424	.210
同事關係構面	假設變異數相等	1.061	.304	1.563	208	.119
	不假設變異數相等			1.767	18.467	.094
工作特性構面	假設變異數相等	.105	.746	1.177	207	.240
	不假設變異數相等			1.155	17.462	.264

表 4-77 職務與工作滿足感之組別統計量

職務		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
整體工作滿足感	主管職務	16	3.7812	.3710	9.274E-02
	非主管職務	194	3.3644	.5307	3.810E-02
薪資構面	主管職務	16	3.5313	.9741	.2435
	非主管職務	193	3.1813	.9551	6.875E-02
升遷構面	主管職務	16	3.3125	.5231	.1308
	非主管職務	194	2.8952	.8373	6.012E-02
領導構面	主管職務	16	3.8875	.4530	.1132
	非主管職務	194	3.7309	.5876	4.219E-02
同事關係構面	主管職務	16	3.9688	.5391	.1348
	非主管職務	194	3.7178	.6228	4.471E-02
工作特性構面	主管職務	16	3.8750	.4077	.1019
	非主管職務	193	3.7527	.3986	2.869E-02

壹拾壹、 每月薪資所得與工作滿足感之分析

依據表 4-78 可以得知，不同薪資所得的組別之間，在影響因素及整體工作滿足感的構面上，無論在 0.05 或 0.01 的顯著水準上，均未達統計上顯著的差異，因此我們可以推論，台中縣市大學教務行政人員不因每月薪資所得的差異，而在影響工作滿足感因素及整體工作滿足感上有所差別。

表 4-78 每月薪資與影響因素及整體工作滿足感變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
薪資構面	組間	4.756	5	.951	1.034	.399
	組內	181.208	197	.920		
	總和	185.963	202			
升遷構面	組間	3.025	5	.605	.891	.488
	組內	134.523	198	.679		
	總和	137.548	203			
領導構面	組間	1.776	5	.355	1.057	.386
	組內	66.558	198	.336		
	總和	68.334	203			
同事關係構面	組間	1.521	5	.304	.778	.567
	組內	77.392	198	.391		
	總和	78.913	203			
工作特性構面	組間	.987	5	.197	1.218	.302
	組內	31.918	197	.162		
	總和	32.905	202			
整體工作滿足感	組間	1.538	5	.308	1.082	.372
	組內	56.322	198	.284		
	總和	57.860	203			

第五章 結論與建議

本研究旨在探討台中縣市大學教務行政人員工作滿足感的情形，分析影響大學教務行政人員工作滿足感的因素。首先探討有關工作滿足感的文獻，作為研究問題及研究架構的基礎，其次編製「大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表」作為資料蒐集之工具，再將問卷所得之資料整理、分析後，得到本章的結論，最後提出本研究之建議，以作為台中縣市大學教務主管提昇教務行政人員工作滿足感之參考。

第一節 結論

根據第四章的研究結果發現，五項影響因素與工作滿足感均有顯著的關連性，其中以工作特性的滿意度最高，而升遷方面最不滿足，茲將結論分述如下：

壹、 影響因素方面

一、 薪資方面

由表 4-59 的分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下薪資與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，兩者的 Pearson 相關係數僅 0.332 居於五項因素之末，而其滿意度的平均數為 3.21 僅高於升遷構面。從需求層級的理論觀之，當薪資需求獲得一定的滿足之後將不再具有激勵的效果，以這樣來解釋台中縣市大學教務行

政人員的工作滿足感，應該是屬於一種中等程度的滿足，理由是薪資與工作滿足感的相關性較低，似乎意味著薪資已經獲得一定的滿足，以致於不再具備較強的激勵作用。從另一方面看，近年來國內景氣低迷，相對而言在大學服務較為穩定，因此在薪資所得上雖不是很滿意但還能接受。

二、升遷方面

由表 4-59 的分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下升遷與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，兩者的 Pearson 相關係數高達 0.531 居於五項因素之首，而其滿意度的平均數卻僅有 2.93 居於各項影響因素之末，此項結果顯示，升遷對於工作滿足感具有正面提升的作用，而目前台中縣市大學教務行政人員對於升遷方面是不滿意的。從 Maslow 的理論來看，當薪資獲得一定程度的滿足後，升遷將會成為大學教務行政人員重要的需求；另外，從 Herzberg 的兩因素理論觀之，升遷是一項激勵因子，當升遷無法得到滿足時，將無法對工作人員產生激勵的作用。又與其他以大學職員為研究對象的研究結果相較，升遷均是大學行政人員最不滿意的構面。¹⁰⁶

三、上司領導型態

在上司領導型態方面，台中縣市大學教務行政人員之直屬主管，大都屬於能夠體恤部屬同時也重視工作導向的領導型態，此

¹⁰⁶徐金芬，《我國圖書館館員工作滿意度調查研究》。台北：漢美，民 80，頁 98；黃麗華，〈大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85，頁 70；韓長淮，〈我國東部地區大學校院職員工作滿意度知調查研究〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 91，頁 83。

點與原先文獻探討認為，教師著重多元思考可能比較不會只注重工作效率的推測不符，可能的原因是現代社會競爭激烈，講求速度與效率，大學亦無法自外於此種趨勢；另一個可能是兼任行政職務對教師而言是一項重大的負擔，壓縮其教學與研究的時間，為充分利用時間，因此更需要強調效率。徐燕山的研究指出，此種高體恤高體制結構的領導型態方式下，員工的工作滿足程度最高。¹⁰⁷

四、同事關係

由表 4-59 的分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下，同事關係與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，兩者的 Pearson 相關係數在五項影響因素中僅高於薪資構面，而其滿意度的平均數為 3.73，顯示台中縣市大學教務行政人員對於教務同仁之間關係尚為滿意，理由是台中縣市大學教務行政人員目前感到最不滿足的是升遷，Maslow 由的需求層級理論反向推之，即表示屬於社會需求的同事關係已經獲得相當的滿足，屬於較高層級的升遷需求才會成為受測者不滿足的需求。

五、工作特性

台中縣市大學教務行政人員在工作特性的滿意度平均數 3.76，高居五項影響因素之首，此項結果與原先文獻探討中，推論教務行政工作缺乏變化與完整性，容易降低工作人員滿足感不盡相符，可能的原因在於台中縣市大學教務行政人員中女性佔有四分之三，而女性的特質與教務行政工作的性質較為契合。

¹⁰⁷同註 101。

六、小結

整體而言，台中縣市大學教務行政人員的工作滿足感的平均數為 3.396 略高於中間值。在大學強調「教授治校」、「尊重專業」的氣氛下，教務行政人員在組織中往往屬於支援配屬性的角色，降低其工作團隊的主導性，進而影響其工作滿足感。¹⁰⁸因此，此一平均數尚難謂之滿意。另外依五項影響因素與整體工作滿足感關連性的強弱排列，依序為升遷、上司領導型態、工作特性、同事關係以及薪資，顯示出在五項因素中，升遷與台中縣市大學教務行政人員工作滿足感的關連性最強，符合原先的推測。然而其滿意程度卻居於五項影響因素之末，平均數僅有 2.93，可知台中縣市大學教務行政人員對於升遷方面最不滿意。

總體來看，本研究的發現符合 Maslow 在需求層級理論中的推論：當較低層級的需求獲得一定的滿足後，便會追求高層次的需求。換言之，台中縣市大學教務行政人員在薪資（生理需求）、同事關係（社會需求）方面已經獲得一定程度的滿足，目前所需要的是較高層次的升遷（自尊需求）。

貳、個人屬性及學校屬性方面

一、性別方面

台中縣市大學教務行政人員的整體工作滿足感，而在上司領

¹⁰⁸葉至誠，〈德育護理專科學校教職員工作滿足度之研究〉，《德育學報》，第 8 期，民 92.11，頁 74。

導型態、同事關係、工作特性及整體工作滿足感上有顯著的差異。與原先的推論不同，可能是因為某部分男性已經擔任主管、某些因為不具升遷資格（如未具備擔任主管資格）或是本身個性上適合教務工作的性質，因此，在工作滿足感上與女性沒有顯著的差異。另外在升遷方面，女性的滿足感明顯低於男性，主要的原因可能是因為女性在擔任主管職務的比例上顯然少於男性，因此造成其在升遷上的不滿足，此項研究發現與葉至誠以德育護理專科學校教職員為對象的工作滿足研究之推測相符。¹⁰⁹黃麗華針對某國立大學職員所做的研究亦有相同的結論；¹¹⁰但與徐金芬、¹¹¹韓長淮、¹¹²何武恭的研究結果不同。¹¹³

不過對於性別與升遷的關係可能還必須考慮「資格」這一變項，主要是因為無論公私立大學均需要一定的條件才具有升遷資格，因此不管男性或女性，具備升遷資格而未升遷者對於升遷的滿意度可能較低；另外，從文獻探討中得知男性比較重視升遷，且傳統上對於男性在事業成就的要求遠高於女性，因此男性在事業成就上的壓力可能高於女性，而事業成就具體的表現之一就是升遷，而在大學中行政人員升遷不易，故男性在升遷上的滿意度可能低於女性。

二、年齡方面

台中縣市大學教務行政人員不因年齡的差異，而在五項影響

¹⁰⁹同上註，頁 72。

¹¹⁰同註 78。

¹¹¹徐金芬，《我國圖書館館員工作滿意度調查研究》。台北：漢美，民 80，頁 99。

¹¹²韓長淮，〈我國東部地區大學校院職員工作滿意度之調查研究〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 91，頁 54。

¹¹³何武恭，〈學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之向關性研究-以南部地區私立大學為例〉，碩士論文，義守大學工業工程與管理學系，民 91，頁 68。

因素及整體工作滿足感上有顯著的不同，此項結果與何武恭針對南部地區六所私立大學行政人員，所作的工作滿足感之研究發現相同。¹¹⁴但徐金芬的研究發現大學圖書館館員的年齡與工作滿足感成正比；¹¹⁵韓長淮則指出 51 歲以上的工作滿足感高於 31-40 歲者，其餘則無顯著差異。¹¹⁶從常理來看，年齡愈大工作機會愈少，因此工作者基於這樣的認知，可能會對現有的工作機會更加珍惜而滿足於現狀；不過也有另一種可能，就是隨著年齡愈大調職與升遷的機會愈渺茫，而產生一種得過且過的消極心態，此時年齡愈大可能反而會產生一種既非滿足也非不滿足的心理。

三、婚姻方面

台中縣市大學教務行政人員不同的婚姻狀況並不會造成整體工作滿足感，或是在五項影響因素上有顯著的不同。與徐金芬、¹¹⁷鄭詩潭、¹¹⁸何武恭所得到結論一樣。¹¹⁹但與許士軍、莊榮霖及 Hulin & Smith 等人研究發現，已婚者較未婚者生活、情緒穩定，在工作期望上較低，所以已婚的工作滿足高於未婚者研究發現不同。¹²⁰

由於台中縣市大學教務行政人員絕大部分具有大專程度以上的學歷，其結婚對象的教育程度可能相近，因此價值觀也會比較相同；另外在經濟上也可能是屬於中間階層，因此婚姻生活可能就比較不會成為一種壓力，且因為珍惜這樣的生活進而滿足於

¹¹⁴同註 113。

¹¹⁵同註 111。

¹¹⁶同註 110，頁 59。

¹¹⁷同註 111。

¹¹⁸同註 32，頁 152。

¹¹⁹同註 113。

¹²⁰同註 32，頁 42。

現有的工作條件；相對的，未婚者也可能因為無家庭負擔經濟較為寬裕，而對工作感到滿足。所以婚姻狀況的差異才未對工作滿足感產生顯著的差異。

四、教育程度方面

台中縣市大學教務行政人員並不會因為教育程度的不同，而在五項影響因素及整體工作滿足感上有顯著的不同。可能是因為目前大學普及且回流教育管道暢通，因此取得高學歷已經不像從前那樣困難，所以學歷上的差異對於工作滿足感的影響已不顯著。此項發現與陳世志、¹²¹鄭詩潭的研究結論相同；¹²²但與徐金芬的研究發現：年齡與工作滿足感呈現U型的相關不同。¹²³另外韓長淮針對我國東部地區大學所做的工作滿足感研究結論也指出：教育程度的差異會對工作環境、主管領導、薪資福利、升遷考核與社會地位等方面有顯著的影響。¹²⁴

五、服務年資方面

台中縣市大學教務行政人員並不會因為在校服務年資，或是從事教務行政工作年資的不同，而在五項影響因素及整體工作滿足感上有顯著的不同。此項發現與郭明德的結論相同；¹²⁵但與黃

¹²¹陳世志，〈矯正機構基層管理人員的工作壓力、工作滿意與工作倦怠之相關研究〉，碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所，民91，頁120。

¹²²同註32，頁186。

¹²³同註111。

¹²⁴同註112，頁84-85。

¹²⁵同註54。

麗華以某國立大學行政人員為對象的研究發現，服務年資與工作滿足感呈現正相關，¹²⁶而徐金芬則指出服務年資與工作滿足感呈現 U 型的相關。¹²⁷

六、身份別方面

台中縣市大學教務行政人員並不會因為身份的不同，而在上司領導型態、同事關係、工作特性及整體工作滿足感上有顯著的差異。但是私立學校人員在薪資與升遷構面上的滿意度則明顯高於公務人員。薪資方面與原先假設不符，可能是因為私立大學的教務行政人員較珍惜現有的工作，因此有較高的滿足感；至於升遷方面則與原先推估符合。但私立學校人員與國立大學的約聘僱人員則無顯著的差異性。至於公務人員與約聘僱人員在上述兩個構面上則無顯著的差異性。

七、工作性質方面

台中縣市大學教務行政人員並不會因為工作性質的不同，而在薪資、升遷、工作特性、同事關係及整體工作滿足感上有顯著的差異。但在上司領導型態上，辦理課務及出版業務者明顯高於辦理「其他」項的業務者。此項結論不符合原先的假設，可能是因為女性較喜歡單純的工作性質，而「其他」項業務通常涵蓋二個以上的工作，在複雜性與工作壓力方面均較單一工作為高，因此從事「其他」項業務的人員工作滿足感才較低。

¹²⁶同註 78。

¹²⁷同註 111，頁 100。

八、職務方面

台中縣市大學教務行政人員中，具有主管職務者在升遷及整體工作滿足感上明顯的高於非主管職務者。此點在許多研究上均獲得證實，主要是因為升任主管同時可以滿足 Maslow 所說的五種需求，無論是有形的薪資、福利或是無形的地位、尊榮都可獲得大幅提昇，此項結果與原先的假設相符。

九、薪資方面

台中縣市大學教務行政人員不同的薪資並不會造成整體工作滿足感，或是在五項影響因素上有顯著的不同。與原假設不同，可能是因為薪資通常與服務年資有關，而服務年資大致上與年齡成正比，在年齡較輕時，薪資雖然較少但相對的經濟負擔也較小；及其年歲漸長經濟壓力增大，而薪資也有所增加，因此不同的薪資組別之間，對於五項影響因素及整體工作滿足感並未產生顯著的差異。

十、學校性質方面

台中縣市大學教務行政人員並不會因為公私立大學的不同，而在上司領導型態、同事關係、工作特性、及整體工作滿足感上有顯著的差異。但在薪資、升遷上的滿意度，私立大學的教務行政人員明顯高於國立大學，在薪資方面與假設不符，可能是因為私立大學的人員對於現有職位較珍惜，因而有較高的滿足感；至於升遷方面則符合原先推估。

第二節 建議

壹、對大學校院的建議

一、暢通人事升遷管道

依據前述的結論發現，升遷構面最為台中縣市大學教務行政人員所不滿，而人事升遷是激勵組織成員重要的手段之一，不但可以增進組織成員的工作滿足感，還足以激勵成員對組織貢獻心力。目前各大學的教務行政主管大都由教師兼任，使得教務行政人員幾無升遷機會，若欲升遷只有離開教務單位一途，更甚者只能選擇離職。欲改善此種現象，最有效與快速的辦法就是將教務單位的二級主管改由行政人員擔任。主要的理由有三，第一教師兼任之主管往往不能久任，每位主管均有其不同的領導風格，以致於政策經常改弦易轍無法連貫，造成資源的浪費與效率低落。第二教務法令繁多且與教師學生之權益息息相關，需專職且久任之人，比較能夠對教務事務有深入的瞭解，進而可以做出適當的決定。第三提供教務行政人員貢獻心力的誘因，使其感到未來是有希望的，而願意盡心盡力為組織貢獻一己的心力，如此便可能會提高個人與組織的績效。

其次是在大學中設置幾個高級的行政職職務，由年資較深且具一定資格者擔任，一方面可以暢通升遷管道，促進人事新陳代謝；另一方面也可激勵人員，做為每位行政人員努力奮鬥的目標。如此一來，教務行政人員將會更加倍的付出以求得績效，進

而取得升遷的機會。

二、建立一套多數職員可以接受的升遷制度與程序

從本研究分析得知，台中縣市大學教務行政人員對於升遷制度與升遷過程的公平性最不滿意，因此急需建立一套多數人可以接受的升遷制度與程序，以消彌此種不滿足感。目前各校升遷制度大部分都是由人評會（或類似單位）所制訂，缺乏與一般職員直接對話的管道，因此無法瞭解當事人的想法，具體的作法可以透過網際網路的方式，採用匿名、開放式的討論來廣徵建言，並且嘗試建立客觀的指標作為衡量的標準，以彌平教務行政人員對於升遷不公的知覺。

三、合理改善待遇

依據本研究所蒐集的資料發現，台中縣市大學教務行政人員在薪資構面的滿意度平均數為 3.21 屬於中等程度。不過這可能是受到國內景氣低迷的影響所得到的相對滿意，當景氣復甦時此一滿意度即可能改變，因此宜未雨綢繆建立一套足以激勵教務行政人員，且能夠改善其待遇的措施。

由於公私立大學的調薪大都依據政府的規範較難逾越，比較可行的作法是彈性調整屬於大學所能自主部分諸如各項津貼，或嘗試建立績效獎金制度。另外在約聘僱人員及私立大學人員方面，則可藉由縮短晉級的年限，來提升教務行政人員的待遇；至於具公務人員身份者，其晉級係依國家法律規定無法變更，只能從依法調整組織編制表設立較高職等的專員或編纂著手。

貳、對後續研究的建議

一、對於研究議題的建議

本研究僅以大學教務行政人員工作滿足感為議題，後續研究者，可以與學務工作人員、總務工作人員等作比較，以完整的瞭解大學行政人員工作滿足感的異同。另外也可以比較不同學校層級的教務人員之工作滿足感的差異性。

二、對於研究變項的建議

本研究僅以 Smith 等人（1969）的五個面向作為自變項，後續研究者可以增加工作本身的因素如：工作壓力，或是把組織的因素（如：組織氣候）納入，使研究更臻完整。另外，也可以針對特定變項（如：人格特質）與工作滿足感的關連性做深入探討。

三、對於研究對象的建議

本研究僅以從事大學教務行政的職員為對象，並未包括教師兼任教務行政職務者，後續研究者可將兼任教務行政職務的教師納入，以分析比較兼任教務行政職務的教師與職員工作滿足感的異同，可以增加大學教務行政人員研究的完整性。

四、對於研究方法的建議

本研究所採之問卷雖經文獻探討所得，並參照其他研究者之

設計而來，在信度上亦通過驗證，唯語意表達尚未臻於完善，後續研究者可以針對各項問題作更適當的陳述。此外，可以適度增加各研究構面的問題，以便更深入探討大學教務行政人員的工作滿足感。另外，針對問卷統計資料所呈現的問題，如與文獻探討或經驗事實不符之處，可以適度增加深入訪談的研究方法，以釐清問題的癥結，使得相關的研究更加完善。

附錄一

我國大學校院設置之一級單位名稱數量統計表

編號	一級單位名稱	設置學校數	備註
1	副校長室	100	
2	教務處	146	
3	學務處	145	
4	總務處	142	
5	秘書室	133	
6	會計室	133	
7	人事室	133	
8	技術合作處	40	
9	圖書館	119	
10	進修推廣部	107	
11	環境保護暨安全衛生中心	19	
12	電算中心	116	
13	體育室	64	
14	軍訓室	85	
15	研究發展處	71	
16	推廣部	20	
17	進修學院	22	
18	通識教育中心	41	
19	實習輔導處	11	
20	校友聯中心	11	
21	公關室	11	
22	語言視聽教育中心	10	
23	輔導處	8	
24	國際關係研究中心	7	
25	校牧室	7	
26	創新育成中心	7	
27	藝文中心	6	
28	學術發展處	5	
29	幼兒教育中心	1	
30	生物技術研究中心	1	
31	台南學習指導中心	1	

32	高雄學習導中心	1	
33	宜蘭學習指導中心	1	
34	花蓮學習指導中心	1	
35	台東學習指導中心	1	
36	澎湖學習指導中心	1	
37	金門學習指導中心	1	
38	基隆學習指導中心	1	
39	創造思考中心	1	
40	國語文教研究中心	1	
41	教育學程中心	1	
42	菁英學程中心	1	
43	工程研究發展中心	1	
44	體育發展研究中心	1	
45	媒體處	1	
46	運動員藥檢中心	1	
47	歐亞研究中心	1	
48	文物館	1	
49	桃園行政處	1	
50	前程規劃處	1	
51	金門校區行政處	1	
52	生產事業處	1	
53	就業輔導室	1	
54	技藝訓練中心	1	
55	專案室	1	
56	毒物研究中心	1	
57	長榮之聲學校實習廣播電臺	1	
58	國際運輸研究中心	1	
59	心理諮商中心	4	
60	共同教學中心	4	
61	特殊教育中心	4	
62	師資培育中心	4	
63	校務發展中心	4	
64	實驗動物中心	3	
65	董事會秘書室	3	
66	建教合作中心	3	

67	科學教育中心	3	
68	環境教育中心	3	
69	主計室	3	
70	政戰部	3	
71	貴重儀器中心	3	
72	終身學習中心	3	
73	原住民教育研研究中心	3	
74	教育學程中心	3	
75	出版中心	3	
76	自動化中心	2	
77	科技中心	2	
78	奈米科技中心	2	
79	社區心理諮商中心	2	
80	宗教輔導室	2	
81	技術及職業教育研究中心	2	
82	鄉土教育中心	2	
83	公共事務室	2	
84	管理研究發展中心	2	
85	綜合研究中心	2	
86	健康管理中心	2	
87	專科部	2	
88	思源翻譯社	1	
89	職訓中心	1	
90	機電光中心	1	
91	教學資源中心	1	
92	課程與教學中心	1	
93	教學媒體處	1	
94	空專校務處	1	
95	視覺藝術教育中心	1	
96	台北學習指導中心	1	
97	台北第二學習導中心	1	
98	新竹學習指導中心	1	
99	台中學習指導中心	1	
100	嘉義學習指導中心	1	
101	材料科技研究中心	1	

102	竹北校區籌備處	1	
103	生態與防災工程研究中心	1	
104	附屬高級中學籌備處	1	
105	東亞社經中心主任	1	
106	都研中心主任	1	
107	公共事務委員會	1	
108	美術館	1	
109	太空及遙測中心	1	
110	教研研究發展中心	1	
111	傳統藝術研究中心	1	
112	萬丹校區開處	2	
113	資訊中心	2	
114	軍史館	2	
115	學生總隊	2	
116	產學合作中心	2	
117	學生輔導中心	2	
118	共同教育委員會	2	
119	設計及藝術發展中心	1	
120	招生發展處	1	
121	戰研中心	1	
122	研編室	1	
123	校發室	1	
124	醫務室	1	
125	科學實驗室	1	
126	大學部	1	
127	勤務連	1	
128	學員生大隊	1	
129	運動科學研究中心	1	
130	麻豆校區	1	
131	高商校務	1	
132	創辦人辦公室	1	
133	諮商與潛能發展中心	1	
134	空間資訊與防災研究中心	1	
135	新竹分部	1	
136	兩岸經貿中心	1	

137	紡織中心	1	
138	人口與性別研究中心	1	
139	凝態科學研究中心	1	
140	日本綜合研究中心	1	
141	科技藝術研究中心	1	
142	展演藝術中心	1	
143	光機電技術研究中心	1	
144	電子與資訊研究中心	1	
145	全人教育課程中心	1	
146	中輔室	1	
147	生物多樣性研究中心	1	
148	第三部門研究中心	1	
149	學術研究與合作委員會	1	
150	幸福家庭中心	1	
151	學諮中心	1	
152	學程中心	1	
153	農牧中心	1	
154	勞作教育中心	1	
155	國教室	1	
156	兩性研究中心	1	
157	醫院發展研究中心	1	
158	熱帶醫學研究中心	1	
159	基因體醫學研究中心	1	
160	骨科研究中心	1	
161	工業衛生研究中心	1	
162	健康與社會政策研究中心	1	
163	選舉研究中心	1	
164	社會科學資料中心	1	
165	公共行政及企業管理教育中心	1	
166	附設公務人教育中心	1	
167	生物科技發展中心	1	
168	生物醫學創新育成中心	1	
169	功能性蛋白質體研究中心	1	

註：本表以各校一級單位為對象且未包含教學單位。

資料來源：本研究依據教育部高等教育司，《九十二學年度大專校院一覽表》。台北，連江印刷。整理而成。

附錄二

國內外學者對工作滿足感之定義彙整表

學者（年代）	論 點
Hoppock (1935)	指員工在心理與生理兩方面，對環境因素的滿足感受，簡單的說，就是員工對工作環境的一種主觀的反應，所以測量工作滿足的最普遍的方法，就是徵詢員工對工作的滿足程度，而不須要以層面來衡量。
Morse(1953)	工作滿意是工作之客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
Tannenbaum (1958)	工作滿足感是指個體對於工作的滿意程度。
Vroom(1964)	工作滿足是指個人對於其目前工作角色的感受或情緒反應。
Porter & Lawler(1968)	滿足的程度視一個人實得的報酬與他所認為應得的報酬間的差距而定。在一工作情境中，一個人之實得與應得報酬間的差距越小，其滿意程度越高。
Smith,Kendall & Hulin (1969)	指工作者對其工作的感受、感覺或情感性反應。此種反應或滿足程度來自於個體在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得報酬的差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，滿足程度愈低。
Cambell (1970)	工作滿足是員工對其工作或工作的某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是一個人內在的心理狀態。

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與實際所經驗兩者間的差距。
Locke (1976)	認為工作滿意是指個人評價其工作或工作經驗所產生的正面或愉悅的情緒狀況，但更重注意工作中各層面之分析。
Kalleberg (1977)	工作滿足是一單一概念，工作者能將不同的工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對整個工作形成整體的滿意度。
Waxely & Yukl (1977)	工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
許士軍 (民 66)	認為工作滿足是指工作者對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與應得預期報酬的差距。
許彩娥 (民 70)	工作者自特定環境中其所實際獲得之價值與其所預期應獲得價值之差距，二者差距大則滿意程度低，二者差距小則滿意程度高，亦即為「需求缺陷定義」。
張春興 (民 78)	指個人或多數員工對其工作所任工作感到滿意的程度。工作滿意與否與很多因素有關：諸如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等等。

謝金青（民 81）	<p>工作滿意是指工作者對其工作、工作歷程或工作整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的反應。而其感到滿意與否取決於自特定的環境中，因工作所實際獲得知價值與預期應獲得價值的差距。此差距愈小，滿意程度愈高；反之滿意程度愈低。</p>
謝百亮（民 84）	<p>認為學者對工作滿意的一般性定義分為三種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.認為工作滿意是個人對其所從事工作的情意反應與感受。 2.工作滿意是個人對於他的工作的知覺與原來愈期間的差距。 3.工作滿意是個人對其工作向層面之特性的情意性反應或感覺之總和。

資料來源：筆者依據鄭詩潭，〈犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 93，頁 18-20 及孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民 89，頁 185-186，整理而成。

附錄三

大學教務行政人員工作滿意度問卷調查表

教務工作先進您好：

為研究影響大學教務行政工作人員工作滿意度因素之需，請您仔細填寫本問卷，填答內容將予保密並僅供學術研究之用，您的意見對於本研究相當重要，請您依照真實情形填寫，並將問卷交給發放人，再次誠摯地感謝您的協助。

敬祝
身體健康，工作愉快

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：楊永年 博士

研究生：張政傑 敬上

連絡電話：0955-250395

04-23924505 轉 2213

E-MAIL：ccj@chinyi.ncit.edu.tw

連絡地址：國立勤益技術學院教務處

華民國九十三年四月二十日

第一部分：

下列各題是有關您個人對於薪資、升遷、直屬長官的領導型態、同事關係以及工作特性方面的感受，這些問題中性描述，無好壞之價值判斷，請您依照個人感受在適當的□打√。

非常
同意

同意

沒意見

不同意

非常
不同意

1. 我目前的薪資所得足以支應生活費用.....□ □ □ □ □
2. 我目前的薪資所得足以使我有餘錢可以儲蓄.....□ □ □ □ □
3. 學校的升遷在過程上是公平的.....□ □ □ □ □
4. 學校的升遷制度公平.....□ □ □ □ □

非常同意
同意
沒意見
不同意
非常不同意

5. 工作績效與升遷有關係.....

※請注意「直屬長官」是指您上一層的主管。

6. 我的直屬主管會考量下屬的利益.....

7. 我的直屬主管會注意員工的感受.....

8. 我的直屬主管會幫助下屬解決困難.....

9. 我的直屬主管會傾聽部屬的意見.....

10. 我的直屬主管與部屬交談時讓人感到輕鬆自在.....

11. 我的直屬主管強調任務如期完成.....

12. 我的直屬主管注重工作效率.....

13. 我的直屬主管會詢問工作進度.....

14. 我的直屬主管會主動提供新的工作構想.....

15. 我的直屬主管重視法定程序的履行.....

16. 教務同仁之間能夠相互支援.....

17. 教務同仁會給我工作上的建議.....

18. 教務同仁之間會互相談論個人的私人事情.....

19. 教務同仁之間相處融洽.....

20. 我的工作富有變化性.....

21. 我的工作需要與他人溝通.....

22. 我需要學習新的技能來完成我的工作.....

23. 我的工作可以從頭到尾處理整件事情.....

24. 我的工作需要他人需要他人協助.....

25. 我的工作對學校而言是重要的.....

26. 我的工作績效足以影響整個教務單位的績效.....

27. 我能自己決定工作的進度.....

28. 我能自己決定完成工作的方法.....

29. 我可以知道被服務對象對我工作表現的看法.....

30. 我可以知道主管對我工作表現的看法.....

第二部分：整體工作滿足感

非常滿意
滿意
沒意見
不滿意
非常不滿意

1. 工作忙碌情形.....

2. 工作中有單獨表現的機會.....

3. 工作中善用自己能力作一些事情的機會.....

4. 工作中能自由運用自己判斷力的機會.....

5. 工作中能嘗試以自己的方法來處理事物的機會.....

6. 薪資與工作量相比.....

7. 工作升遷的機會.....

8. 與同事相處的情形.....

9. 從工作中得到成就感.....

10. 就整體而言對工作的滿意程度.....

第三部分：請您提供您的基本資料，僅供學術分析不需填寫姓名或學校名稱

1. 性別： (1) 男 (2) 女

2. 年齡：

(1) 未滿 30 歲 (2) 30 (含) 以上未滿 35 歲

(3) 35 (含) 以上未滿 40 歲 (4) 40 (含) 以上未滿 45 歲

(5) 45 (含) 以上未滿 50 歲 (6) 50 (含) 歲以上

3. 婚姻狀況： (1) 未婚 (2) 已婚 (3) 其他

4. 最高學歷 (含肄業)：

(1) 高中(職) (2) 專科 (3) 大學

(4) 研究所(含)以上

5.在本校服務的年資：

(1) 未滿1年 (2) 1(含)年以上未滿3年

(3) 3(含)年以上未滿5年 (4) 5(含)年以上未滿7年

(4) 7(含)年以上未滿10年 (5) 10(含)年以上

6.從事教務工作的年資：

(1) 未滿1年 (2) 1(含)年以上未滿3年

(3) 3(含)年以上未滿5年 (4) 5(含)年以上未滿7年

(4) 7(含)年以上未滿10年 (5) 10(含)年以上

7.機關性質：

(1) 公立 (2) 私立(在私立學校服務者請直接答第9題)

8.身分：

(1) 約聘僱人員 (2) 公務人員

9.最主要的工作性質：

(1) 招生業務 (2) 註冊業務 (3) 課務業務

(4) 出版業務 (5) 其他_____

10.職務：

(1) 主管職務 (2) 非主管職務

11.每月薪資(單位：元)

(1) 30000(含)以下 (2) 30001~35000 (3) 35001~40000

(4) 40001~45000 (5) 45001~50000 (6) 50001以上

本問卷到此結束，再次謝謝您的幫忙，衷心的感激。請將問卷交給發放人員即可，謝謝。

參考書目

壹、中文部分

一、書籍

王秉鈞譯，Stephen P. Robbins 著，《管理學》。台北：華泰，民 84。

王保進，《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：心理，民 88。

吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，《行政學（一）》。台北：空大，民 85。

吳明隆，《SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計》。臺北市：知城數位科技，民 92。

吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90。

李青芬、李雅婷、趙募芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為》。台北：華泰，民 87。

李惠宗，《憲法要義》。台北：元照，民 90。

徐金芬，《我國圖書館館員工作滿意度調查研究》。台北：漢美，民 80。

秦夢群，《教育行政—理論部份》。台北：五南，民 87。

許士軍，《管理學》。台北：東華，民 78。

許是祥譯，HEINZ WEIHRICH, HAROLD KOONTZ, and CYRIL O'DONNELL 著，《管理精論》。台北：中興管理顧問公司，民 75。

教育部高等教育司，《九十二學年度大學校院一覽表》。台北：連江印刷，民 92。

陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 72。

黃炳煌，〈大學自主與大學評鑑〉，收錄於陳漢強編，《大學評鑑》。

台北：五南，民 86。

楊永年，《警察組織剖析》。台北：中央警察大學，民 87。

二、期刊

李正綱、張曉芸、康嘉琦，〈工作輪調與工作滿足關係之研究〉，

《景文技術學院學報》，民 91.3，頁 23。

余坤東，〈認知型態、薪資公平對工作滿足之影響研究〉，《中國

工商學報》，民 92.11，頁 177。

孫令凡，〈員工與工作滿足間關係之分析—公部門、私部門與非

營利組織之間的比較〉，《研習論壇》，第 7 期，民 90.7，頁

37。

徐正光，〈工廠工人的工作滿足感及其相關因素探討〉，《中央研

究院民族研究所集刊》，第 43 期，民 66，頁 23-63。

張肅婷，〈員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組

織承諾間之關係研究〉，《弘光學報》，第 40 期，民 91.11，

頁 36。

葉至誠，〈德育護理專科學校教職員工作滿足度之研究〉，《德育

學報》，第 8 期，民 92.11，頁 74。

三、論文

王本賢，〈工作特性模式與工作滿足感之關係-以某國立大學職員

為研究對象〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究

所，民 90。

- 王怡堯，〈製造業員工薪酬制度、薪酬滿足與組織承諾之相關研究〉，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 87。
- 李永聖，〈南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其工作滿足、離職傾向關係之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 91。
- 李淑貞，〈我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 89。
- 何武恭，〈學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之向關性研究-以南部地區私立大學為例〉，碩士論文，義守大學工業工程與管理學系，民 91
- 吳月娟，〈國小資優班教師工作滿意度之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育學系，民 87。
- 吳清基，〈國民中學組織結構與教師工作滿意度之關係〉，碩士論文，國立台灣教育學院教育研究所，民 68。
- 吳碧蓮，〈台灣地區大學圖書館館員工作滿意度影響因素探討〉，碩士論文，淡江大學教育資料科學學系，民 85。
- 林建忠，〈組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 92。
- 胡玉英，〈台北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度之相關性研究〉，碩士論文，台灣師範大學衛生教育研究所，民 92。
- 俞依秀，〈我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究〉，碩士論文，國立台灣大學圖書資訊研究所，民 76。
- 洪雪珍，〈員工工作滿意與士氣關係之研究-中國某企業之實證研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 91。
- 施博元，〈護理人員之人格特質、工作滿足、工作壓力、離職傾向之相關研究-以中部地區醫院為例〉，碩士論文，東海大學

工業工程研究所，民 83。

彭剛立，〈人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 70。

孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民 89。

徐封名，〈工作特性、成就動機與工作滿足間關聯性之研究-以中華電信嘉義營運處為例〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 91。

陳世志，〈矯正機構基層管理人員的工作壓力、工作滿意與工作倦怠之相關研究〉，碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所，民 91。

陳如昱，〈工作特性、責任感對工作滿意度之影響-以外派大陸人員為例〉，碩士論文，大葉大學企業管理研究所，民 92。

陳吳美如，〈企業內部網路 (Intranet) 對會計人員之影響〉，碩士論文，淡江大學會計學系，民 88。

陳明崇，〈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〉，碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，民 91。

陳富祥，〈個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討-金融業為例〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 73。

陳銀環，〈我國政府部門審計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理研究所，民 87。

郭枝南，〈高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿意度之相關研究〉，碩士論文，國立高雄師範大學工業科技教育學系，民 91。

郭明德，〈我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民 91。

- 莊順天，〈工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民銀行為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 88。
- 張銘聰，〈大高雄地區醫學中心醫師工作滿意度之研究〉，碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，民 91。
- 張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所，民 90。
- 黃台生，〈臺灣鄉鎮縣轄市公所公務人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 69。
- 黃李祥，〈工作特性、工作動機對工作滿足感之關係研究-以半導體製造業為例〉，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，民 90。
- 黃崇枕，〈大學視聽教育人員工作滿意程度之研究〉，碩士論文，淡江大學教育資料科學學系，民 83。
- 黃錦淑，〈研發人員工作設計與工作績效之關係研究-兩種工作特性模式之應用〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 90。
- 黃麗華，〈大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85。
- 曾弘源，〈大學組織氣候與工作滿意度之個案研究〉，碩士論文，淡江大學管理科學學系，民 87。
- 蔡欣嵐，〈工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例〉，碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，民 90。
- 劉佳鑫，〈員工滿意之追蹤調查〉，暑期專案研究論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85。
- 劉淑貞，〈員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究-以技術學院行政人員為實證對象〉，碩士論文，中原大學企業管理研究所，

民 91。

鄭詩潭，〈犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 93。

盧榮俊〈公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究-以中山科學研究院為例〉，碩士論文，中原大學企業管理研究所，民 91。

韓長淮，〈我國東部地區大學校院職員工作滿意度之調查研究〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 91。

韓瑞信，〈行政機關衝突處理方式與工作滿足感之研究-台南市政府個案之分析〉，碩士論文，東海大學公共行政學系，民 83。

顏玉雲，〈臺北市國民中學校長領導型式與學校行政人員工作滿意之研究〉，碩士論文，國立政治大學教育研究所，民 78。

貳、西文部分

(I) Books

Gray, J. L., and Stark F. A., *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Columbus: Bell & Howell, 1984.

Herzberg, F., *The Motivation To Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.

Hoppock, R., *Job Satisfaction*. New York: Harp and Row, 1935.

Lawler, E. E., *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw Hill, 1971.

Price, J. H., *Handbook of Organizational Measurement*. Lexington: D. C. Health and Company, 1972.

Rea, Louis M., and Richard A. Parker, *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. California:

Jossey-Bass, 1997.

Reece, Barry L., and Brandt Rhonda, *Effective Human Relations in Business*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.

Smith, P. C., Kendall L. M., & Hulin C. L., *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally, 1969.

Turner, A.N., and P.B.Lawerence, *Industrial Job and The Worker*. Boston: Harvard University Press, 1965.

(II) Periodicals

Adams, J. S., "Toward An Understanding of In Equity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, pp. 422-436.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, April 1975, pp. 159-170.

Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp. 388-389.

Porter, L. W., "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Job," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, No.1, 1961, pp. 1-10.