

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

教育是百年樹人的大業，而中小學教育為其他各級教育之基礎，大學有云：「其本亂而未治者否矣！」，國民教育之良瓠不僅攸關一個國家教育之成敗，甚可影響國家之競爭力。

1983年美國教育委員會（Education Commission Of The States）指出「其它國家在發明和生產力超越美國的可能性，正突然地困擾美國人」；國家科學委員會（National Science Board）則憂心「我們的兒童可能成為科技世界的落後者，我們絕不能讓這種情形發生，美國不能成為一隻工業的恐龍...」；1986年「卡內基教育與經濟論壇」（Carnegie Forum On Education And Economy）則提出警告「美國在世界市場的競爭力正逐漸喪失，我們競爭者生產力的增長率超過我們...」。教育成就和國家生產力之間的關聯雖未被證明，但有關民營化的討論是基於這樣的假定：表現差勁的學校應為美國經濟缺乏競爭力的情形負責。

再者，教育體制被分析成製造失敗的機器。聘僱教師的規定被視為缺乏專業且充滿限制，而學校的經營和管理被描述為不夠完備。對於教師的訓練不足，以至於被形容成知識份子的最低階層。課程不夠嚴謹和連貫，教學乏善可陳，教具不足。缺乏預期的目標和標準，並且偏離了績效責任的道路。許多學生就在這樣缺乏挑戰的體系下隨波逐流，而對於不利學生及少數族裔的學生而言，情況更為嚴峻。也因而不難窺見為何和其他國家的學生相比，美國學生會過得如此貧乏。（徐志誠，民89）

由於經濟問題持續困擾著美國社會，許多改革者假定高品質的教育是國家經濟發展的要素，加上政治與教育的回應不如預期，改革的策略逐漸激烈，其中最激烈者即是民營化。

在歐美某些國家，為改善教育品質，推動教育的革新進步，已有將民營化引入教育事業體系的做法，如荷蘭、法國實施已久的教育券制度（Education Voucher）；英國皇家督學的委託契約（HMI Contract to OFSTED）措施；美國的公辦民營學校（Private Management Of Public School）、特許學校（Charter School）等，顯示將教育事業引入民營化的構想，在當前政府與民間共同致力於教育的革新與卓越之際，是值得參考的方向。

我國自民國 86 年修憲取消教科文經費下限之後，在缺乏保障的情形下，教育預算面臨可能深受排擠效應的威脅，加以兩岸局勢持續緊張，國防預算勢必持續增加，又如全民健保、老農津貼、敬老津貼...等社會福利措施，亦耗去相當龐大的政府預算，民國 87 年元月推動的「兩稅合一」制，造成政府的財政開源不易、節流困難的窘境。尤其民國 88 年 9 月 21 日的「集集大地震」，重創台灣中部地區，許多學校、道路、建築因而毀損，更加劇政府的財政負擔與困難。為解決教育財政及品質的困境，引進民間充沛的活力與資金，參與興辦及經營國民教育，變成為許多學者建議之可選擇方案之一。

在台灣鼓勵私人興學，一直是教改團體努力的目標，例如教改會第一期諮議報告書提出「學校有公私立之分，但教育無公私立之別，政府宜速宣布並鼓勵國民教育系統之民間興學」（教育改革審議委員會，民 84a）。民國 88 年 2 月 3 日修正公佈的「國民教育法」第四條第一項、第三項鼓勵私人興辦國民中小學，並賦予公辦民營的法源。民國 88 年 6 月 4 日通過之「教育基本法」第七條規定「政府為鼓勵私人興學，得將公立學校委託私人辦理；其辦法由該主管教育行政機關訂之」。行政院秘書長邱義仁（民 89）指出：「要節流可以將學校及公共工程委由民間經營，學

校部分可以透過基金會方式，引進民間資金。（中央日報，民 88 年 6 月 5 日）。由國內外的情勢可知，學校實施公辦民營是時勢所趨，可使受到政府預算、法令限制的公立學校辦學更有彈性。為解決教育「預算赤字」與改善教育「績效赤字」，公辦民營確實提供了可嘗試的途徑之一。

當前國人對於國民教育改革殷切期盼，教育鬆綁和權力下放之聲風起雲湧，公辦民營學校正是此一潮流下的重要機制，其具體做法對於我國教育改革是否具有參考價值？最近幾年在量化的研究上已有若干篇實證性研究，如馬信行等（民 85）、王俊民（民 86）、曹俊德（民 88）以及徐志誠（民 89）等人的研究或論文。在質化的訪談研究中，有李希揚（民 88）及陳靜嬋（民 89）等論文為代表；至於理論性的探討，則有吳清山（民 88）、林玉芬（民 90）的研究。但上述研究多側重於可行性之分析，對身為公辦民營政策之標的人口暨利害關係人 - 基層教師，除徐志誠（民 89）外，在組織變革後所產生對工作生活品質的認知，進而影響其組織承諾、工作行為的研究卻不多。

在國內公營事業民營化的員工態度調查中，員工常懷疑政府及公司的溝通只是徒具形式，上級早有定見，以致於在民營化過程中抗爭不斷。因此，公立學校若要轉型為公辦民營學校，極需在政策設計之前了解基層教師的心理需求及可能的行為表現，充分讓教師參與並表達意見，作為公立學校組織在變革及轉型時，可供規劃落實和檢視的參考依據，並提供教育行政主管機關擬定政策之參考，此即為本論文研究之動機。

## 1.2 研究目的與問題

基於上述的研究動機，本研究主要的目的如下所示：以公立國民中小學教師為對象，來探討「現階段」與「預測公辦民營後」其工作生活品質、組織承諾及工作行為間之相關研究。

根據研究目的，研究者將透過實證分析結果回答下列問題：

1. 教師個人特徵對工作生活品質、組織承諾及工作行為在「現階段」的知覺之差異。
2. 教師個人特徵對工作生活品質、組織承諾及工作行為在「預測公辦民營後」的知覺之差異。
3. 教師的「組織承諾」於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異。
4. 教師的「工作行為」於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異。
5. 教師的工作生活品質知覺在現階段及預測公辦民營後與組織承諾之相關。
6. 教師的工作生活品質知覺在現階段及預測公辦民營後與工作行為之相關。
7. 教師的組織承諾在現階段及預測公辦民營後與工作行為之相關。
8. 在「現階段」教師的工作生活品質知覺及組織承諾對其工作行為之影響。
9. 在「預測公辦民營後」教師的工作生活品質知覺及組織承諾對其工作行為之影響。
10. 綜合研究結果，提供建議作為教育行政機關、教師團體，與嗣後進一步研究之參考。

### 1.3 研究對象與範圍

#### 1. 研究對象

本研究對象是以目前服務於嘉義市之公立國民中小學現職教師為研究對象，據九十年度嘉義市政府教育局統計現有國民中小學現職教師人數計有 1804 人，包含校長、主任、級任教師、科（專）任教師以及兼任行政工作之教師。目前嘉義市計有八所公立國民中學及十八所公立國民小學。

#### 2. 研究內容

本研究主要探討公立國民中小學教師對於學校實施公辦民營的認知，分析教師面臨此一組織變革時，教師個人特徵於「現階段」與「預測公辦民營後」在工作生活品質、組織承諾及工作行為彼此間的差異、相關與影響。

#### 3. 問卷之發放與回收情形

本研究問卷由研究者親送至各校，並請專人便利發放及回收，各校填表時間約一至二週，計發出 575 份，回收數為 455 份，剔除無效問卷 53 份，有效回收份數計 402 份，回收率約為 69.9%。各校回收狀況，如表 1-3-1、1-3-2、1-3-3。

表 1-3-1 嘉義市公立國民中小學問卷回收狀況表

學校	教師人數	問卷發放份數	回收數	無效問卷	有效回收問卷數	可用率
國民中學	604	180	147	12	135	75.0 %
國民小學	1200	395	308	41	267	67.5 %
合計	1804	575	455	53	402	69.9 %

資料來源：1,九十年度嘉義市國民中小學教育概況。嘉義市教育局統計，民 90。

2,回收情形由本研究整理。

表 1-3-2 嘉義市公立國民中學問卷回收狀況表

學校	教師人數	問卷 發放份數	回收數	無效問卷	有效回收 問卷數	可用率
大業國中	120	30	25	0	25	83.3 %
北興國中	166	30	16	1	15	50.0 %
嘉義國中	72	20	19	1	18	90.0 %
南興國中	55	20	17	7	10	50.0 %
民生國中	60	30	24	2	22	73.3 %
玉山國中	66	30	29	1	28	93.3 %
蘭潭國中	40	15	14	0	14	93.3 %
北園國中	25	5	3	0	3	60.0 %
合計	604	180	147	12	135	75.0 %

資料來源： 1.九十年度嘉義市國民中小學教育概況。嘉義市教育局統計，民 90。

2.回收情形由本研究整理。

表 1-3-3 嘉義市公立國民小學問卷回收狀況表

學校	教師人數	問卷 發放份數	回收數	無效問卷	有效回收 問卷數	可用率
嘉大附小	76	20	12	3	9	45.0 %
崇文國小	109	30	22	2	20	66.6 %
博愛國小	79	25	23	5	17	68.0 %
民族國小	56	20	17	1	16	80.0 %
垂楊國小	64	25	20	3	17	68.0 %
宣信國小	74	20	9	2	7	35.0 %
大同國小	71	20	1	0	1	5.0 %
僑平國小	77	30	29	4	25	83.3 %
志航國小	62	25	20	3	17	68.0 %
林森國小	54	25	22	1	21	84.0 %
北園國小	25	10	8	0	8	80.0 %
嘉北國小	111	30	23	4	19	63.3 %
精忠國小	17	5	5	1	4	80.0 %
育人國小	45	20	18	2	16	80.0 %
蘭潭國小	67	20	18	2	16	80.0 %
興安國小	63	25	23	1	22	88.0 %
世賢國小	78	25	22	5	17	68.8 %
興嘉國小	75	20	17	2	15	75.0 %
合計	1200	395	308	41	267	67.5 %

資料來源： 1.九十年度嘉義市國民中小學教育概況。嘉義市教育局統計，民 90。

2.回收情形由本研究整理。

## 1.4 研究步驟

本研究進行的步驟如下所述：

### 1. 主題確定

首先針對研究者個人工作背景相關之問題，依研究目的、對象與範圍，評估研究主題之可行性，並確定研究方法，擬定研究計畫，最後送請指導教授修正。

### 2. 文獻探討

在國家圖書館、政大社資中心、國立中山大學圖書館等處以及利用網路系統蒐集與問題有關之理論及資料，包括書籍、期刊、論文、法令規章等。在閱讀相關的文獻過程中，逐漸增加對研究主題的認識，並與指導教授多次研討與修正，終於建立研究的主要內容架構。

### 3. 研究設計

整理研究架構，決定研究對象與研究變項，以調查問卷作為研究工具；包括量表之選用，決定問卷的內容與格式，同時亦決定資料分析的方法。

### 4. 問卷調查

問卷編製完成後，即進行預試與訪談工作，經預試修正後，將問卷定稿。再以目前服務於嘉義市之公立國民中小學現職教師為問卷調查對象，親送至嘉義市八所公立國民中學及十八所公立國民小學，託專人於每所學校以便利抽樣方式進行調查。

### 5. 整理與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，而後以 SPSS/WINDOW 中文版程式系統進行電腦統計分析，並針對各項統計結果進行整理與探討。



## 6. 結論與建議

根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，以檢討研究得失，最後做成結論與具體可行之建議，並指出後續研究之方向，供後續研究之參考。

## 7. 撰寫研究報告

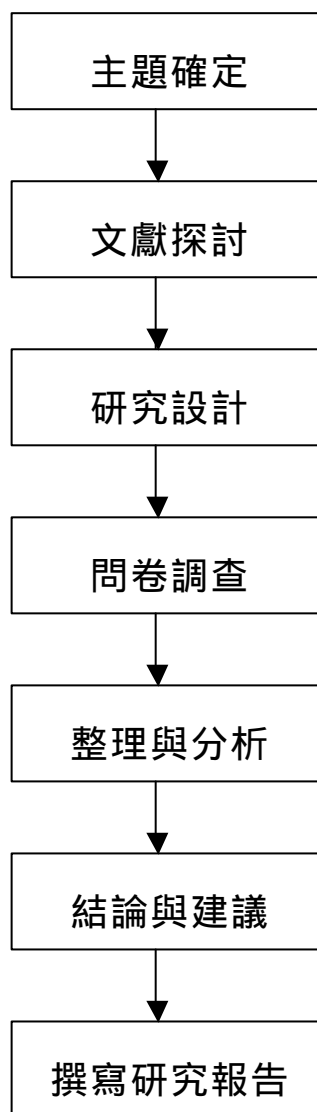


圖 1-4-1 研究步驟流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 工作生活品質的內涵與相關研究

本節首先針對工作生活品質的意義、起源及理論發展等重要文獻與研究作說明，其次再將各學者所提出的定義及本研究所使用的分類構面作進一步的描述及探討。

#### 一、工作生活品質的意義

工作生活品質 (Quality Of Work Life, QWL) 的概念在不同的國家會有不同的表達方式。例如，以英語為主的國家稱之「工作的人性化」(Humanization Of Work)；以法語為主的國家稱之「勞動條件的改善」(Improvement Of Work Condition)；在社會主義國家則稱之為「工人的保護」(Worker's Protection)；而在北歐斯堪地維亞半島則是以「工作環境」(Working Environment) 及「作業場所的民主化」(Democratization Of Workplace) 稱之 (Delamotte & Takezwa, 1984)

「工作生活品質」即是組織成員在工作經驗中重要需求的滿足程度 (Hackman & Sutte, 1977)。也是員工到組織工作最重視的工作指標，有的員工追求高薪資待遇，有的員工追求成就感與挑戰性，有人追求權利與參與決策，有人追求安全與穩定的工作環境，這些都可以員工的工作生活品質高低來表示，「工作生活品質」在現代企業社會已是員工非常重視的指標 (Efraty & Sirgy, 1990)。

然而，因其研究範圍與目的之不同，各學者對於工作生活品質的定義與其涵蓋範圍的看法亦不盡相同，今舉其他學者為工作生活品質所下的定義分述如下：

1. Delamotte & Walker (1974)：「工作生活品質最重要的意義，是工作者對於有意義且滿意的工作，並且參與能影響其工作地位決

策的需求」。

2. Ahmed ( 1981 ):「工作生活品質涵蓋一個人對其工作每一範圍的感受，包括經濟報酬與福利、安全感、工作環境的安全性與健康、組織與人際關係，以及工作在個人生活中的內在意義」。
3. Nalder & Lawer ( 1983 ):「工作生活品質是對人、工作以及組織的一種思考方式，其強調工作對人及組織成效 ( Effectiveness ) 的影響、參與組織決策與解決問題。即不僅重視『人如何把工作做好』，亦注意到『工作如何讓人做的更好』，並重視參與對自己工作有所影響的決策」。
4. Shamir & Salomonej ( 1985 ):「工作生活品質是指個人工作有關的幸福 ( Well Being ) 以及工作者在工作中所體驗到的獎勵、滿足、壓力與規避其它負面結果的程度」。
5. Nirenberg ( 1986 ):「工作生活品質是個人對於勞動與管理雙方的關係及整體工作環境的主觀性評估」。
6. 鄭素薇 ( 民 81 ):「工作生活品質是在工作生活當中『員工對其身心與情緒安寧的普遍感受』與『公司所提供的設計，用以增進員工的工作經驗規範與學習之能力』二者相互重疊的程度」。

由上述工作生活品質的定義可以看出，大多數的學者皆採用較為廣義的說法。除了工作場所的物理條件與工作內容外，也包含了經濟報酬與福利、員工參與組織決策、工作場所的社會關係、組織管理制度體系及工作與非工作之間的關係，才可以涵蓋整個工作環境的全貌。因此，本研究將工作生活品質引用為「組織成員在組織中之各種需求被滿足程度，而此需求包含了各種經濟報酬、工作環境、工作本身及各種社會性需求（人際關係、自尊、工作參與）的制度或工作設計，以提高員工之

工作動機與滿足，皆可稱為工作生活品質」。 (林鈺琴，民 85)

## 二、工作生活品質概念的源起

「工作生活品質」一詞是於 1960 年代起源於美國，其目的只是揭露當時工作場所中不良的工作生活品質的情況。若論其根源，更可溯及 1950 年代，Trist 等人於倫敦 Tavistock 學院進行之一系列有關員工工作滿足等之研究，從此開啟了系統化的員工態度調查，並開始對人員在工作場所中的感受投以關注 (陳彩，民 83)。自 1970 年代以後，該名詞在美國更為廣泛的使用。Nadler & Lawler (1983) 將其發展劃分為兩個階段，並將其受重視的原因描述如下：

### 1. 第一階段 (1969-1974)：

美國逐漸感受到歐洲推動「工作生活品質」的努力，許多的歐洲企業採取「自主工作小組」(Autonomous Work Group)，形成了一股對「員工創造健康、安全、滿足的富裕社會」的動力。

到 1975-1979 年間，美國由於遭受一些強大壓力，工作生活品質活動較為沉寂。這一階段的熱潮一直持續到 1970 年代中期，因通貨膨脹與能源危機等之影響而暫告終止。

而 Michigan 大學於 1960 至 1973 年展開一系列的全美國態度調查，並將之命名為「雇用品質」(The Quality Of Employment) 調查。美國政府之健康教育暨福利部 (The Department Of Health, Education and Welfare) 也贊助了相同性質的調查，並將其結果發表於「工作在美國」(Working In American-MIT Press, 1973)。此外，美國政府亦成立「聯邦生產力委員會」，贊助了許多勞資 QWL (Labor - Management) 的研究計畫。此時重點在於改善員工工作經驗的品質，其進行之活動有整體工作系統的重新設計、工作豐富化、自主性工

作團隊、勞工管理委員會等。

## 2. 第二階段（1979 年至今）

此時，由於面臨到國內外市場強大的競爭壓力，美國企業界逐漸意識到海外（尤其是日本）之製造低成本高品質的能力並不完全來自政府的補貼，更是因其獨特之管理技術及手法，如品管圈、Z 理論等。其次，在 1970 年代早期施行 QWL 的公司，如 General Motor，也有明顯的成效。於是在提昇生產力與競爭力的迫切需求之下，QWL 再度受到企業的重視，而此階段的重點在於提高員工的參與及追求產業內的民主。

### 三、工作生活品質概念的理論發展

組織理論發展歷史中的科學管理學派、人群關係學派、60 年代工作設計，乃至於全面品質管理等理論，無不是追求員工與工作間的緊密配合，以提升生產效率、產品與服務品質，使員工成為一個快樂的工作者。換言之，所有理論與制度的建立皆與「工作生活品質」運作息息相關；以下就以管理理論的角度來探討與介紹。

#### 1. 科學管理學派 - 追求分工效益，忽略人性的需求

1912 年泰勒（Frederick W. Taylor）為了工人與企業家之最大利益，提出科學管理四原則：

- （1）以科學的方法挑選工人，並加以教育訓練，使之成長。
- （2）透過資方經常關注和幫助，使工人與工作按已發展的科學原則結合起來。
- （3）勞方和資方在工作與責任上是均分的。
- （4）對工人操作的每個動作進行科學研究，用以替代以前單憑經驗的方法。

Taylor 所提出的科學管理原則，使用科學的方法來改善員工合作，合理的分工，使員工工作更專業化、標準化、工作效率增加，因而員工薪資增加，工作生活品質提高，並利用一種公平合理的獎勵制度來刺激員工努力、滿足員工需求，使人與工作高度配合而創造公司與員工的利益（許士軍，民 71），這樣的做法就是員工工作生活品質最早的概念。

但是，在追求分工效益的情況下，忽略了人性的需求對工作生活品質所造成之負面影響。（李茂興、余伯泉，民 84）科學管理學派之過度的專業分工與例行的工作，忽略員工心理與社會的需求。

## 2. 人群關係學派 - 重視人性需求

人群關係學派開始強調員工的人性面，其將員工視為一個完整且具有價值的人。早期促成人群關係蓬勃發展的梅育（Elton Mayo）研究指出，工作表現的好壞，並非賴於個人，而是受到個人所處的社會關係網路的影響；許多證據顯示幾乎在每一個組織情境裡，都可以發現非正式組織或團體的存在，而且亦深深影響到員工的工作意願、生產量及產品的品質。此時不再單純認為員工為工廠的一個生產工具，而是須以敞開的溝通對待，並且設法了解員工的感受，亦即在顧及員工人性面的需求，才能不斷地提高員工工作績效。（張荳雲，民 79）

但由於過分重視與滿足員工的需求，而忽略技術面與工作效率的本質，反而會使組織生產力與競爭力下降，是該學派對工作生活品質帶來的負面影響（Walton, 1974）

## 3. 社會技術系統學派 - 兼顧人性面與效率面

社會技術系統理論乃結合了科學管理學派和人群關係學派來進行工作設計 ( Davis , 1957 ), 透過技術系統與社會系統二類考量層面相互結合的理論發展, 將產生較佳的效果。所謂社會技術系統之中心概念是, 如果工作設計要使員工更具生產力並且又能滿足員工成就需求的話, 就必須兼顧技術面與社會面, 即工作本身外, 還必須重視團體關係與組織、環境互動的工作設計方式, 才能建立一有效率的工作系統。該理論對員工工作生活品質的提高, 相較以往提出的理論來說, 更顯得完備, 此時所考慮的員工需求構面兼顧了工作本身與人性面, 而其主要目的在於創造人與工作、工作情境的密切配合, 以提升工作效率與員工工作生活品質, 也導致以後人性化工作設計之蓬勃發展。( 劉創處, 民 77 )

#### 4. 六〇年代的工作設計

##### ( 1 ) 工作輪調 ( Job Rotation )

工人有機會輪流至不同的單位從事不同性質的工作。即當某項工作不再具有挑戰性時, 便讓員工有機會橫向調往工作能力要求類似的另一項工作, 如此可減低作同樣工作的厭煩感; 同時員工也可學到更多項的工作技能。關於此項工作設計方式, 有助於工作特性的改善, 實為改善員工工作生活品質的一部份 ( walton , 1974 )。

##### ( 2 ) 工作豐富化 ( Job Enrichment )

所謂工作豐富化, 是增加員工垂直的工作內容, 讓員工對其工作有較大的控制權。亦即增加員工對自己在工作流程中所負責的工作及其與上下游之間關係的了解, 使員工有機會了解到每一部分工作的意義以及產品的整體性。

換言之，工作豐富化使得員工有更多的自由度、自主權與責任感來完成完整的工作，同時也可獲得即時的回饋，藉以評鑑自己的績效（張荳雲，民 79）。

### （3）工作分擔（Job Sharing）

工作分擔是指建立「工作小組」，因而每一員工都有機會參與工作的設計、監督與改良、排定工作時間表及維持紀律等。透過此種方式，員工可增加其參與感與歸屬感（張荳雲，民 79）。對於現今 QWL 而言，員工參與依然是相當重要的一個概念。

## 5. 全面品質管理（Total Quality Management，TQM）

全面品質管理就是集合全公司所有的部門與其成員一齊參與品質管制的行動。而在推廣此類品質管制的研究之中，是以戴明博士所倡導的品管活動最為著名。其中的主要論點是透過責任的賦予，使全體員工體認到品質管制是每一個成員的責任；透過員工的訓練，將完成工作所需的知識與技能教給員工，使之能正確的完成工作；尊重員工，使其在工作上保有尊嚴；保障其工作安全才可使員工完全的貢獻；鼓勵員工的成長以帶動組織的發展。換言之，當組織能夠滿足員工的工作安全保障、知識技能學習、尊重與鼓勵各層面的需求時，才能激發每一員工的潛力，進而提高工作效率，改進產品及服務的品質（汪益，民 80）

在此種管理制度下，焦點集中於員工身上，而在公司內，屬於改進動力的內在動機便被培養起來。於是人與工作緊密結合，員工能夠享有真正的工作成就與樂趣，而員工對工作有樂趣，能發揮真正的生產力，這是該制度對員工工作生活品質的最大貢獻（Powell，



1995)

## 6. Z 理論

1980 年代初期，大內（William Ouchi）發現許多美國企業，如 IBM、寶鹼（Procter & Gamble）、HP 的許多管理實務常見於許多績效卓越的日本企業，他將這些管理實務稱之為 Z 理論。其特徵有：（1）與員工保持密切而信賴的關係；（2）長期雇用的承諾；（3）強調團隊精神；（4）廣泛的工作輪調；（5）群體決策。（榮泰生，民 79）

## 7. 員工認同理論（Employee Involvement, EI）

1980 年後期，員工認同理論（Employee Involvement）逐漸為員工認同，其意義為經由增加決策的員工人數，以提高組織績效與員工認同或工作生活品質。而提高員工認同或工作生活品質有四個要素：權力（Power）、資訊（Information）、知識與技術（Knowledge and Skills）及薪資報酬（Rewards）。

以上 EI 的四個要素，並非相互獨立的，而是相互配合的，也是 EI 的成功關鍵，這四個要素愈能普及組織各階層，員工獲得權力、資訊、知識與技術愈多，薪資報酬愈公平合理，員工參與意願愈高，則員工認同愈高，員工的工作動機愈高，生產力也會愈高。

（Lawler, 1982）

## 四、工作生活品質之構面

從一九七〇年代初期，有關工作生活品質的研究構面逐漸為歐美各國學者所重視與探討，然而，各學者對於其所涵蓋範圍並無一致的看法。下面就國內外若干學者對工作生活品質之不同的看法分別加以闡述。

1. Walton ( 1975 ) 認為衡量個人工作生活品質包含以下八個構面：

- ( 1 ) 適當合理的報酬。
- ( 2 ) 安全而衛生的工作環境。
- ( 3 ) 運用及發展個人能力與潛在機會。
- ( 4 ) 工作安定及持續成長之機會。
- ( 5 ) 工作組織中的社會關係，包括公平對待、開放氣氛等。
- ( 6 ) 工作組織的法律保障，指個人的基本權利程度。
- ( 7 ) 工作與整個生活空間，指工作勤務安排與家庭生活的協調。
- ( 8 ) 工作生活外的社會面，是指能以就任組織為榮並擔任社會責任。

2. Levine, Taylor & Davis ( 1984 ) 發展出衡量工作生活品質的七個構面：

- ( 1 ) 主管尊重我的程度及關於自己的自信程度。
- ( 2 ) 自我尊重。
- ( 3 ) 工作生活對工作外生活的影響。
- ( 4 ) 該工作對社會的貢獻。
- ( 5 ) 每天工作的變化性。
- ( 6 ) 工作的挑戰性。
- ( 7 ) 目前的工作是否能帶來未來較佳的工作機會。

3. Shamir & Salomonj ( 1985 ) 的研究中針對六項有關工作生活品質的主要構面，來比較透過電子資訊網路在家工作和一般工作間的差異。六項工作生活品質構面如下：

- ( 1 ) 工作特徵：自主性、回饋性。

- (2) 社會關係：與上司、同儕的關係。
- (3) 與工作相關的壓力：角色衝突、角色模糊。
- (4) 工作與非工作的關係：報償機會、個人的發展。
- (5) 權力、地位、權益：生產方法的擁有權、升遷機會、性別差異。
- (6) 其他潛在功能：工作整體性。

4. 林靜黛（民 76）在研究自動化對工廠員工工作生活品質影響時，發現染整從業人員認為工作生活品質主要涵蓋下表八個構面：

- (1) 工作內容。
- (2) 公司制度。
- (3) 人際關係。
- (4) 上司態度。
- (5) 工作環境。
- (6) 學習與成長機會。
- (7) 公司福利。
- (8) 家庭與工作關係的協調性。

5. 黃文賢（民 80）在進行北部地區電子公司之基層員工工作生活品質研究時，發現員工工作生活品質包括了以下十二個構面：

- (1) 工作報酬：薪資、獎金、津貼。
- (2) 工作福利：健康保險、退休給付、福利設施。
- (3) 工作場所：與職業安全衛生、健康有關的事項。
- (4) 工作保障
- (5) 人際關係
- (6) 公平對待
- (7) 升遷
- (8) 工作自尊
- (9) 成長
- (10) 工作變化性
- (11) 工作自主性

## (12) 參與決策

6. 林炯堯 (民 81) 將目前我國勞工生活品質依五類需求分成五個構面：

- (1) 生理需求：工資、年終獎金、勞工福利、分紅入股、勞工住宅。
- (2) 安全需求：工作安全衛生、僱用保險、勞工保險。
- (3) 社會需求：休閒娛樂、勞工教育、職前技能訓練、工作組織、勞工組織、勞工參與。
- (4) 人格需求：文化、科技、升遷獎勵、管理方式。
- (5) 自我實現需求：個人成就感及榮譽感。

7. 陳彩 (民 83) 以新竹科學園區及工業技術研究院等高科技產業組織之專業人員為研究對象，探討工作生活品質、工作滿足與離職意願之關聯性，得到工作生活品質五個構面：

- (1) 工作條件
- (2) 工作特性
- (3) 組織活動
- (4) 前程發展
- (5) 社會關係

8. 林鈺琴 (民 85) 將工作生活品質定義為「組織成員在組織中之各種需求被滿足程度，而這些需求包含了各種經濟報酬、工作環境、工作本身及各種社會性需求 (人際關係、自尊、工作參與) 的制度或工作設計，以提高員工的工作動機與滿足，皆可稱為工作生活品質」。並分為下表四大構面：

- (1) 正式/物質構面：重視滿足員工生存需求之薪資與安全。

(2) 正式/精神構面：重視成長與參與的需求。

(3) 非正式/物質構面：重視工作對休閒及家庭生活之影響。

(4) 非正式/精神構面：重視社會需求。

參考上述有關工作生活品質研究之文獻後，選擇其較適合本研究範圍與目的之分類構面來加以探討。為了讓本研究能更有系統地分析，採用了林鈺琴（民 85）的四大構面為分類基準，再以 Levine, Taylor & Davis（1984）所發表的「定義工作生活品質」中的 27 個工作生活品質子構面，以及 Walton（1974）的 8 個工作生活品質子構面為架構，說明如表 2-1-1：

表 2-1-1 本研究之工作生活品質之構面

工作生活品質			
正式		非正式	
精神	物質	精神	物質
1. 升遷制度 2. 教育訓練 3. 學習、成長與發展 4. 教師參與 5. 組織溝通 6. 工作壓力 7. 工作成就感 8. 工作興趣與心情 9. 工作目標一致性	1. 薪資 2. 福利 3. 工作量 4. 工作時間 5. 工作保障 6. 工作環境 7. 工作資源與方法	1. 勞資關係 2. 與主管的關係 3. 與同事的關係 4. 與家長的關係 5. 自尊 6. 公平對待	1. 工作與家庭生活之影響 2. 休閒娛樂

資料來源：本研究整理

## 2.2 組織承諾的涵義與相關研究

### 一、組織承諾的定義

在組織理論的領域中，員工的組織承諾已成為管理者與研究者所關注的主題之一，經由對組織承諾的了解，來找出留住員工及增加員工績效的方法（廖思先，民 88）。針對過去國內外研究者為組織承諾的定義分述如下：

#### （一）國內學者

茲將國內重要學者或研究者對組織承諾的看法，引用列述於後，如表 2-2-1。

表 2-2-1 國內學者對「組織承諾」的定義

來源	定義
黃國隆（民 75）	教師組織承諾包括（1）對學校的正向評價，（2）對學校努力及進修意願，（3）對學校的向心力，（4）留職傾向。
丁虹（民 76）	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：（1）深信並接受組織之目標及價值（2）願意為組織投注高度的努力（3）具有強烈慾望以維持組織成員的身分。
陳金水（民 78）	組織承諾是指（1）個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受（2）個人願意在行動上付出更多的努力（3）個人希望繼續成為組織的一份子。
梁瑞安（民 79）	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
林靜如（民 79）	係指個人對組織目標與價值，有著強烈的信仰和接受，願意為組織努力，並希望能繼續成為組織的一份子。
劉春榮（民 82）	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信（民 82）	係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。
蔡進雄（民 82）	組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職得一種態度傾向。
莊榮霖（民 83）	指學校教職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價，以及渴望成為組織一份子的程度。

表 2-2-1 國內學者對「組織承諾」的定義（續）

詹婷姬（民 83）	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，願意留在同一學校服務的態度傾向。
邱馨儀（民 84）	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力，與希望留在組織的態度。
張品芬（民 84）	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵： （1）深信且接受組織之目標及價值，（2）願意為組織投入高度的努力，（3）希望繼續成為組織的一份子。
涂善德（民 86）	教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校的一份子。
胡瓊泰（民 88）	員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感。

資料來源：（一）部份引自陳文祥（民 87），（二）部分由本研究整理。

## （二）國外學者

茲將國外重要學者或研究者對組織承諾的看法，引用列述於後，如表 2-2-2。

表 2-2-2 國外學者對「組織承諾」的定義

Becker（1960）	組織是個體估算其對組織投資的回報。
Sheldon（1971）	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
Hrebiniak & Alutto（1972）	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Porter, Steers, Mowday & Boulin（1974）	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，包括：（1）強烈地信仰與接受組織之目標及價值，（2）個人願意為組織的利益而努力，（3）希望繼續留在組織中。
Buchanan（1974）	組織承諾應包含：（1）很願意為組織付出心力，（2）表示繼續留在組織的意願，（3）對組織的隸屬感或忠誠心，（4）接受組織重要目標與價值，（5）對組織予正面評價。
Salanick（1977）	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
Mitchell（1979）	組織承諾是個體對組織具有忠誠、認同與投入。
Farnell & Rusbult（1981）	組織承諾是對獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
Mowday, Steers & porter（1982）	組織承諾包括（1）對組織之目標、價值的強烈信仰與接受，（2）為組織盡力的意願，（3）維持組織一員的強烈渴望。

表 2-2-2 國外學者對「組織承諾」的定義（續）

Wiener (1983)	組織承諾是個人內化了規範，以表現合乎組織目標與利益行為的結構。
KawaKubo (1987)	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
Reyes (1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
Kushman (1992)	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。

資料來源：(一) 部份引自陳文祥 (民 87)，(二) 部分由本研究整理。

雖然組織承諾有多種定義，本研究參考 Mowday (1979) 等人的觀點，作為本研究之組織承諾的定義，即個人對於某一特定組織的認同及投入的態度傾向的相對強度。經因素分析結果，本研究探討的組織承諾包括二個構面，即「努力與價值承諾」、「留職承諾」它具有的特徵如下：

1. 努力與價值承諾 - 個人願意為組織的利益而努力，強烈地信仰與接受組織之目標及價值。
2. 留職承諾 - 希望繼續留在組織中。

## 二、組織承諾的理論模式

在有關「組織承諾」的研究中，有絕大部分是探討其前因及後果，不過至目前為止仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素包含在內。

茲將部份學者所提的理論模式，略述如下：

### (一) Mowday, Poter & Steers (1982) 之組織承諾的前因後果理論

Mowday 等人認為，組織承諾的前因有四個變項，導致五種後果變項：

1. 前因變項包括：



- (1) 個人特徵：年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。
- (2) 角色特徵：工作的範圍與挑戰性、角色衝突和角色混淆等。
- (3) 結構性特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與等。
- (4) 工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體的規模等。

2. 後果變項包括：

- (1) 工作績效 ( Job Performance )
- (2) 年資 ( Tenure )
- (3) 缺勤 ( Absenteeism )
- (4) 怠工 ( Tardiness )
- (5) 離職 ( Turnover )

其關係如圖 2-2-1：

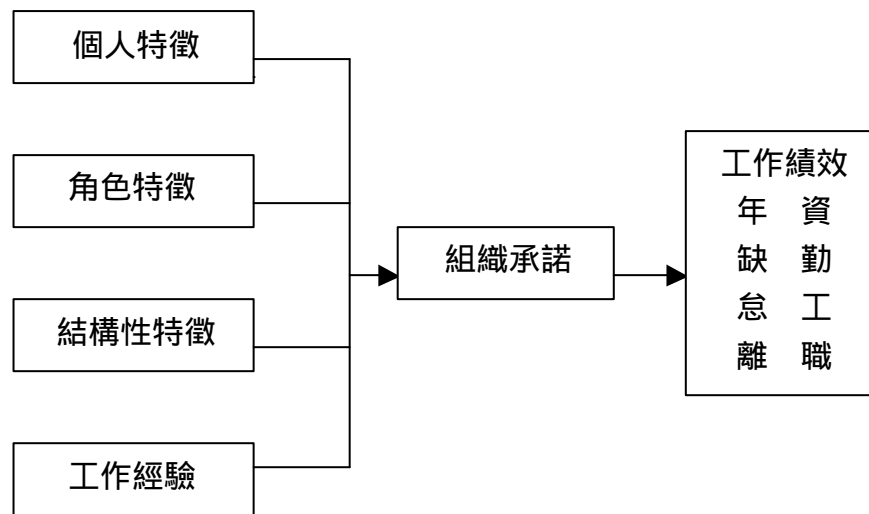


圖 2-2-1 Mowday, Poter & Steers 的組織承諾的前因後果理論

資料來源：Empolyee Organization Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover, New York : Academic Press, p.30

Reichers 於 1985 年組織承諾有關之實證研究，以 Mowday 等人的組織承諾前因後果的理論模式分列成「組織承諾及其前因變項關係之研究」與「組織承諾及其後果變項關係之研究」，根據該實證研究的結果顯示，有些變項與組織承諾的關係未達顯著（如工作績效、組織規模），但基本上，此一架構是正確、有價值的（Reichers，1985）。

## （二）黃國隆教授（民 75）之組織承諾前因變項

黃國隆教授（民 75）根據過去有關組織承諾之研究，將組織承諾的前因變項分成環境變項與個人屬性變項兩大類。其中環境變項包括：

1. 組織環境（如領導方式、組織氣候等）。

2. 工作特性（如自主性、重要性等）。
3. 工作經驗（如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等）。

個人屬性變項則包括：

1. 人口統計變項（如年齡、性別、年資等）。
2. 性格特質（如成就動機、個人價值觀念、性別角色等）。
3. 認知與期望（如個人自認為對組織所做之投資及從組織所獲得之報償等）。

### 三、組織承諾的相關研究

關於對組織承諾的前因與後果變項的研究，國內外已有很多學者做了許多研究，研究者在此整理一些關於組織承諾的前因與後果變項的研究，以供參考，如表 2-2-3 及表 2-2-4：

表 2-2-3 組織承諾及其後果變項關係之研究

作者	年代	樣本	結果
Anglc & Perry	1981	運輸工人	怠工、離職
Bateman & Strasse	1984	護士	工作滿足
Larson & Pukami	1984	參加工會的報業雇員	缺勤、離職、績效
Porter & Steers	1974	精神病專家	離職
Mowday, Boulian, & Steers	1977	科學家、工程師	到職、離職
余安邦	民 68	產業員工	離職
張任琦	民 78	產業員工	離職
沈朝賓	民 83	查帳員	工作滿足、離職
陳茂蒼	民 86	金融員工	組織公民行為
廖思先	民 88	美術館員工	組織公民行為

資料來源：(1) 部分引自廖思先（民 88）研究

(2) 部分由本研究整理

表 2-2-4 組織承諾及其前因變項關係的研究

作者	年代	樣本	前因變項
Buchnan	1974	公共/私人部經理	群體規範、工作挑戰性、符合期望自我形象強化、感覺自身的重要性
Fukanil Larson	1984	參加工會的雇員	年資、工作範圍、工作壓力、領薪關係、社會
Hall, Schneider, & Neren	1970	林務官	親合及安全需求的滿足
Herbiniak & Alutto	1972	老師、護士	角色壓力、工作滿足、年資
Morrix & Sherman	1981	心理衛生工作者	角色壓力、自我效率、年齡、教育
Rusbult & Farve	1983	會計師、護士	報酬、成本、其他選擇
Steers,	1977	科學家、工程師	成就需求、工作特性、群體規範
Stevens, Beyer, & Trice	1978	公共部門領班	角色超載、年資、工作投入
Stumpf & Hartman	1984	學生/新雇員	人/工作配合、績效、工作滿足
余安邦	民 59	產業員工	個人特質、工作特性
陸鵬程	民 70	加油站員工	工作滿足
黃開義	民 73	工程師	工作特性、領導型態、工作滿足
鄭得臣	民 74	公民營機構員工	領導型態、角色壓力、核心生活、興趣
丁虹	民 76	產業員工	企業文化
尹衍綦	民 77	產業員工	組織變革策略
曾慧玲	民 77	會計人員	角色壓力、心理需求、領導型態
卜英培	民 77	韓國電子業員工	工作價觀、領導型態、工作滿足、個人特質
黃銀詠	民 81	產業員工	領導型態
邱展謙	民 82	產業員工	領導型態、個人人格特質
徐國華	民 84	私人部門員工	企業文化、領導型態
柯際雲	民 84	產業員工	個人特性、領導型態
王相欽	民 85	產業員工	工作動機
廖思先	民 88	美術館員工	領導型態

資料來源：(1) 部分引自廖思先 (民 88) 研究。

(2) 部分由本研究整理。

由以上所整理的資料來看，可以得知影響組織承諾的前因變項。不同的個人特質（年齡、性別、年資等）在組織承諾上有相當程度的差異，如朴英培(民 77)、林靜如(民 79)、邱展謙(民 82)、Fukani & Larson (1984) 等。另外出現最多的則是領導形態對組織承諾的影響，如邱展謙(民 82)、柯際雲(民 84)、徐國華(民 84) 等。而工作滿足亦是一項衡量組織承諾的重要指標，在 Hall, Schneider & Neren (1970)、Herbiniak & Alutto (1972)、黃開義(民 73) 等人的研究中都顯示了工作滿足對組織承諾的影響。另外在 Buchanan (1974)、Steers (1977)、余安邦(民 59) 等人的研究中發現，工作特性也能作為衡量組織承諾的前因變項。(廖思先，民 88)

以上的整理可以了解組織承諾也會影響到後果變項，組織承諾對於績效、離職等的影響力頗大，也可以解釋導致最後的工作行為及工作滿足。

#### 四、組織承諾的重要性

關於組織承諾對個人與組織可能之影響，Donna M. Randall (1987) 歸納了許多學者的研究，提出組織承諾對個人與組織所產生之可能後果，彙表整理如表 2-2-5：

表 2-2-5 組織承諾之重要性

項目		個人		組織	
		正面	負面	正面	負面
認同水準	低度	<ol style="list-style-type: none"> <li>個人之創造性、革新性。</li> <li>更有效的人力資源運用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>個人低事業前程進展及低晉升。</li> <li>可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>對於績效差員工的辭職可減少組織的損失，反可提高士氣、便於人員工作上的重新安排分配，為組織帶來有利的結果。</li> <li>從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>較高的離職、遲到、缺席、工作品質低。</li> <li>對組織不忠誠、留職意願缺乏。</li> <li>以非法活動對付組織。</li> <li>限制額外角色的行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果。</li> <li>限制組織對員工的控制。</li> </ol>
	中度	<ol style="list-style-type: none"> <li>增加個人歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任。</li> <li>創新個人主義。</li> <li>從組織中，清楚獲得身分分明的維持。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>員工事業對前程的發展和晉升的影響。</li> <li>對於分割性的承諾認同之間不易取得妥協。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>增加員工的在職年資。</li> <li>降低辭職意願、離職的異動率。</li> <li>使員工有較高的工作滿足感。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。</li> <li>員工可能平衡組織中與非工作方面的需求。</li> <li>可能降低組織的效率。</li> </ol>

表 2-2-5 組織承諾之重要性（續）

高 度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促進個人的事業前程發展和報酬提高。</li> <li>2. 員工的行為會受到的組織獎勵。</li> <li>3. 個人被提供一個熱情的職業。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個人的成長、創造力、成就的機會被受到抑制。</li> <li>2. 官僚抗拒改變。</li> <li>3. 在社會及家庭造成壓力及緊張之關係。</li> <li>4. 缺乏與同事之間的團結。</li> <li>5. 對工作以外的組織活動之參與因時間及經歷之限制。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 維持一個安全及穩定的工作團體。</li> <li>2. 員工為了較高生產力，而接受組織的需求。</li> <li>3. 高水準的競爭力及績效。</li> <li>4. 容易能達成組織的目標。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 無效的人力資源運用。</li> <li>2. 缺乏組織性、創新及適應性。</li> <li>3. 堅守過去不合時宜的政策及程序。</li> <li>4. 過度狂熱的行為者會激怒其他員工，並與組織外部人員樹敵。</li> <li>5. 從事非法和不道德的法案，在組織的利益下被認同。</li> </ol>

資料來源：Randall, Donna M., "Commitment and the Organization; The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, (1987), vol.12, No.3, P462.

## 2.3 工作行為與組織公民行為的涵義

隨著組織所面對的環境越來越多變，組織除了重視創新彈性以因應多變的環境之外，對於績效的衡量也不只是注重生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些工作角色外的行為也漸漸被重視，並視為績效衡量的指標之一（廖思先，民 88）。本研究將以 Katz & Kahn 之理論為基礎，針對堅守本份行為、組織公民行為與退卻行為作為對工作行為探討的三個方向。

故本節將回顧過去學者對堅守本份行為、組織公民行為及退卻行為等工作行為的定義。

### 一、堅守本份行為、組織公民行為的定義與觀點

最初始的組織公民行為概念是源自於 Barnard (1983) 在 "The Function of the Executive" 一書中提出組織為一合作性的機構，且人們會自願貢獻努力在合作性的系統中；換言之，他強調人們會自然地傾向於促使且維持一群人中合作。Barnard 更進一步指出「自願」是不同於效能、能力、個人貢獻的價值，而是自我犧牲。

Roethlisberger & Dickson (1939) 延伸 Barnard 的概念區分正式與非正式組織的差別。其中提及：「非正式的社會組織存在於每一個工作場所中，而且他是有效合作的必要條件，許多合作存在於非正式的地位，並且有時它也會幫助正式組織的運作」。而「非正式」及「合作」，也就是組織公民行為的本質。

而後 Katz & Kahn (1966) 更進一步區分角色內行為 (In-Role Behavior) 與角色外行為 (Extra-Role Behavior) 的差異。Katz & Kahn 認為一個有效的組織應包含三種重要的行為：



1. 吸引人們進入並留在組織中的行為。
2. 員工需完成明確的角色要求行為。
3. 存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。

其中第二類即為角色內行為，而第三類為角色外行為。對於角色外行為，Katz 更進一步說明：「在工廠的每個工作群體中、在政府辦公室的每個部門中，以及在學校的每個單位裏，皆存在無數的合作性行為，若沒有這些合作的行動，系統必定會瓦解。而且這些行為並不包括在工作正式的角色規定中」。

Smith, Organ & Near (1983) 將角色外行為正式命名為組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)，在實證的研究中，Smith et al. 認為組織公民行為係超越正式的角色，要求其透過員工的合作、利他主義及非刻意無報酬的互助，會使組織或個人受益。O'Reilly & Chatman (1986) 追隨 Smith et al. 的觀點，區分角色內行為與組織公民行為的概念：「角色內行為，為所有工作者受到規定的期望行為，換言之，是受到工作說明書記載的行為；而組織公民行為並未直接或明確記載於工作說明書中，但卻會使組織受益，而個人並未直接受益的社會贊同行為」。

組織公民行為始自於 30 年代，但組織公民行為的研究受到重視卻晚至 1983 年。在 1983 年以前稱公民行為；在 1983 年以後，Smith, Organ, & Near (1983) 將公民行為延伸為組織公民行為。自此之後，引起越來越多的研究者致力於實證研究探討。有關研究對組織公民行為定義與論點之比較，整理如表 2-3-1。

表 2-3-1 組織公民行為之論點與構面

研究者	觀點	定義	組織公民行為構面
Barnard ( 1938 )	合作觀點	組織是結合個人努力合作，強調個人有意願將其努力貢獻於合作體系。	合作行為
Roethlisberger & Dickens ( 1939 )	事實與情感性邏輯	生產力是正式組織（職權結構、角色規範與技術）的一種功能，屬於客觀的事實邏輯。合作是維持組織內部平衡，包括平常對他人工作需要的調適，屬於情感性邏輯。	合作行為
Katz & Kan ( 1966 )	三種組織行為型態	1, 吸引人們進入並留在組織中的行為。 2, 員工需完成明確的角色要求行為。 3, 存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。	角色外行為
Bateman & Organ (1983) Smith, Organ, Near ( 1983 ); Organ ( 1988a )	OCB 觀點	OCB 是個人自行決定如何取捨的行為，不是經由報償制度直接或明確的認定，整體上促進組織營運的效能。	1,OCB 2,利他、一般順從 3,利他、職業道德、運動家精神、事先知會、公民道德。
William & Anderson ( 1991 )	OCBO(OCB-Organization) & OCBI (OCB-Individuals) 觀點	OCBO：表現有利於組織行為。 OCBI：及時有利於特定個人，間接對組織貢獻。	1,利於組織的組織公民行為。 2,利於個人的組織公民行為。
Graham ( 1991 ); Van Dyne, Graham & Dienesch ( 1994 )	政治哲學觀點	涵蓋傳統角色內工作績效、組織功能性角色外行為及完全負責的參與政治行為。	忠誠、服從、社會性參與、功能性參與。
林淑姬 ( 1992 )	本土化組織公民行為	發展本土化組織公民行為量表，試圖涵蓋西方 OCB 觀點。	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實
本研究	三種組織行為型態 & OCB 觀點	組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作。	1,角色內行為：堅守本分行為 2,人際利他行為 3, 組織公益行為。

資料來源：本研究整理

蔡明慶（民 86）在探討組織公正、組織控制、領導者 - 成員交換理論與組織公民行為的研究中發現，只有組織公正對於組織公民行為有顯著的影響的假設部分是成立，即當分配公正時，員工才會出現對組織公益的行為，另外在程序公正時，員工會有人際利他的行為。

由於不同學者提出角色內行為及組織公民行為二構面的名詞皆不盡相同，也常有令人混淆之現象，因此本研究將採林鈺琴（民 85）對此概念的重新命名如下：（1）角色內行為：堅守本分行為（2）朝向個人的組織公民行為：人際利他行為（3）朝向組織的組織公民行為：組織公益行為。

再者，基於 O' Reilly & Chatman（1986）對堅守本分行為的定義最為明確，因此本研究即採用其看法，認為：堅守本分的行為係指工作者受到規定的期望行為，換言之，即工作說明書中明確記載的行為。此外，Organ（1988）對組織公民行為的定義，已受到廣泛的認同，本研究也引用其定義：「組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作」，其包含兩個構面：人際利他行為及組織公益行為。

## 二、退卻行為的意義與觀點

Adams（1965）的公平理論（Equity Theory），提供了員工退卻行為一個合理的解釋。退卻行為的產生是為了維持個人與組織間的平衡（公平）狀況。換言之，當員工和組織間的心理契約（Psychological Contract）保持平衡時，員工才會在期望的水準下完成工作，並表現出期望中的行為。但是一旦均衡被破壞了，例如，組織的狀況變得不盡如人意，或因為一些理由破壞了心理契約，則員工會尋求一些方式以恢復均衡狀況，在這種情況下，可能產生離開（Exit）、建議（Voice）、忠誠（Loyalty）及怠

惰 ( Neglect ) 等行為 ( Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusblt, 1988 )。其中建議和忠誠對組織有正面的作用；而離開和怠惰是當認知到組織的狀況不合己意時，為了增加和組織在身體上或心理上的距離，以便重回均衡而表現的行為。

Gupta & Jenkins ( 1991 ) 即對員工退卻行為作一定義：「退卻行為是當認知組織的狀況不合人意時，員工會增加和組織間身體上或心理上距離的自願性反應。」

Gupta & Jenkins 更進一步提出產生退卻行為的架構，來說明員工對現況不滿意時，如何選擇退卻行為，且退卻行為如何產生？

由圖 2-3-1 中顯示，在一工作場所中，會產生兩種力量：吸引力 ( Attractios ) 及排斥力 ( Aversions )。其中吸引力是個人來自組織成員身份的報償，可分為內部或外部的吸引力。內部吸引力包括有趣的工作；外部吸引力包括薪資、工作安全等。此外，排斥力是指工作環境負面的狀況，例如，無聊的工作、不好的上司、高工作壓力等。一但排斥力高於吸引力時，則會產生對目前狀況不合意的情況，而形成退卻力量 ( Escape Force )。此時員工為了重回公平理論中的均衡狀態，則會依據不合意狀況的高低，而選擇嚴重程度不一的退卻行為。然而退卻行為的產生與否，又受到一些限制條件的影響 ( 例：想要離職，卻可能沒有其他就業機會 )，而決定該退卻行為是否發生，或選擇其他的退卻行為。

因此，員工實際表現出的退卻行為，由輕微至嚴重的程度不一，而形成一連續帶，將顯而易見的三種退卻行為類型：遲到 ( Lateness )、缺席 ( Absenteeism ) 及離職 ( Turnover ) 稱為員工退卻漸進模式 ( Progression Model of Employee Withdrawal ) ( Clegg, 1983 )。

此外，Krausz, Koslowsky, Shalom & Elyakim ( 1995 ) 認為護理人員

的退卻漸進行為應自病房（Ward）退卻、醫院（Hospital）退卻而至專業（Profession）退卻。除了退卻行為的嚴重性外，Gupta & Jenkins（1991）認為應同時考量退卻行為的嚴重性（Severity）及經常性（Frequency）來決定出退卻程度的高低，其提出的退卻行為連續帶，如圖 2-3-2 所示。由圖中可看出員工在工作上所表現的退卻行為，從增加和組織在心理上的距離（作白日夢）至增加和組織在身體上的距離（缺席、離職），形成此退卻行為連續帶。

綜上所述，本研究即採用 Gupta & Jenkins（1991）對退卻行為的定義：「退卻行為是當認知組織的狀況不合人意時，員工會增加和組織間身體上或心理上距離的自願性反應」。

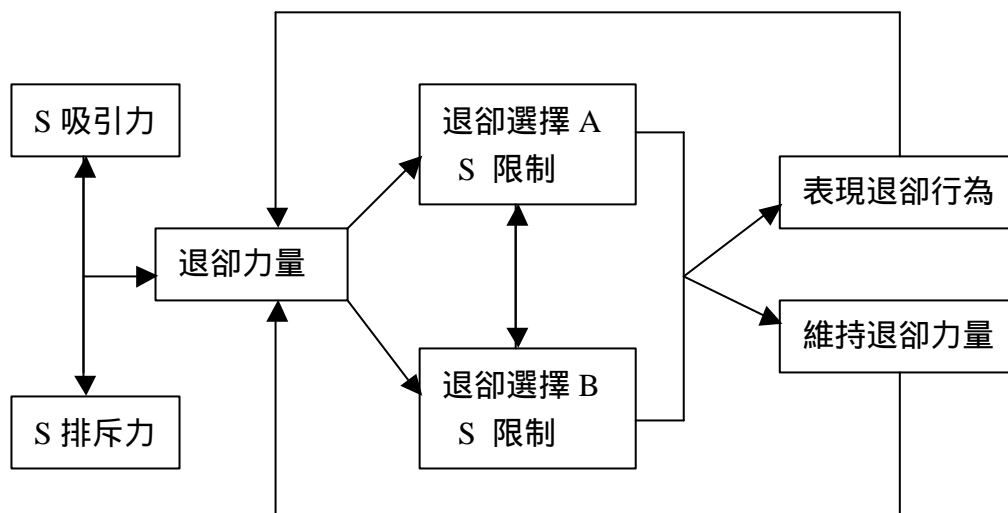


圖 2-3-1 產生退卻行為的架構

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr. (1991), Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol.1,p.44

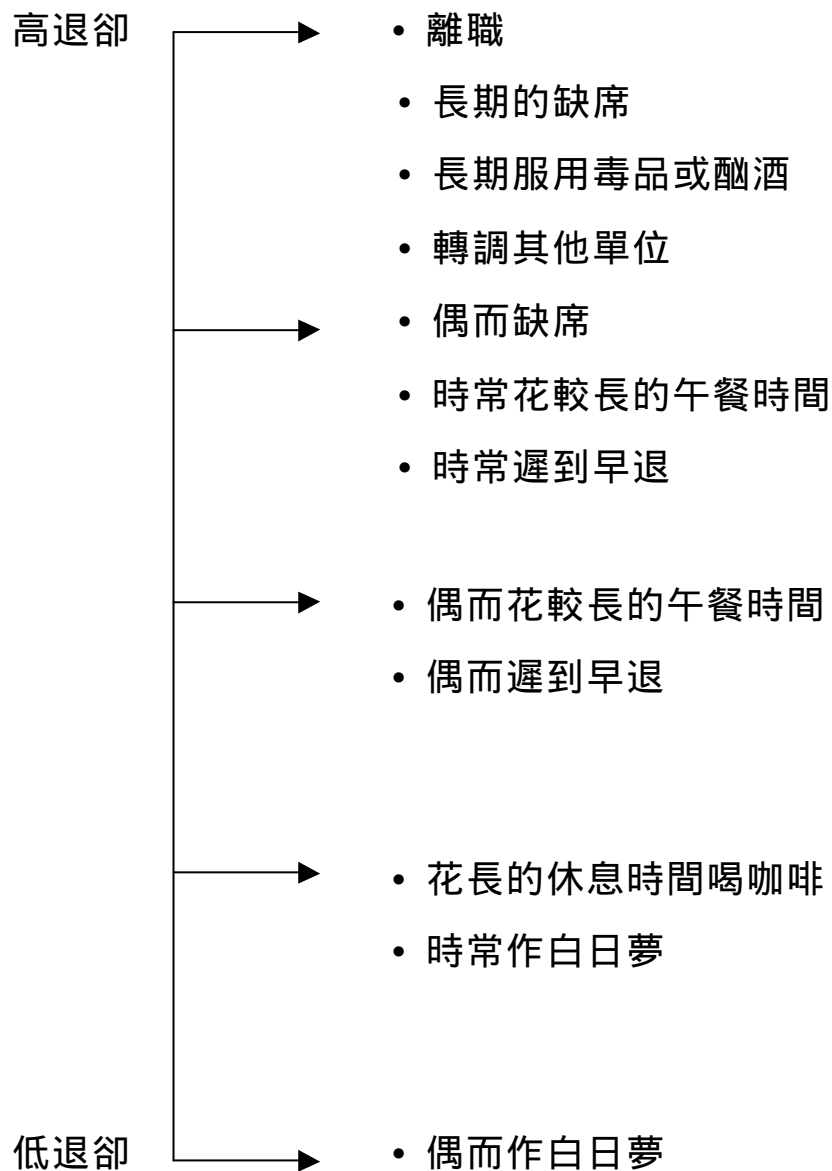


圖 2-3-2 退卻行為連續帶

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr. ( 1991 ), Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol.1,p.47

## 2.4 公辦民營學校的意義與類型

### 一、公辦民營學校的意義

學校公辦民營的主要構想是：公立學校不一定完全由政府來經營，可改由私人來經營，這樣可使公立學校的經營方式較為靈活，不必到政府行政太多的介入與干涉（吳清山，民 85）。

曹俊德（民 88）亦認為「學校公辦民營」是一種由政府設立，私人經營的學校營運方式，有別於公立學校與私立學校。公辦民營學校的產生是受到過去公立學校的經營績效欠佳、科層體制的束縛限制及民間興學呼聲日高等影響。

有關學校公辦民營的具體經營方式，根據吳清山(民 84)之研究：美國地方學區採用公設民營的學校經營方式時，它的教育委員會必須與私人公司簽訂契約，雙方就經費、時間、條件等各方面進行協議。為避免私人經營妨害到學生的受教權，基本上，地方學區仍保有其控制的權限，尤其是人事的聘僱權。

由於在短時間內很難看出經營的績效，所以一般簽訂的契約大約在五年左右，但每年可就經營結果和目標達成程度提出檢討，作為次年執行的參考。這種類似委託經營的方式，在美國的歷史發展相當短，所以還很難看出具體成效。迄目前為止，也僅有一、二家民營公司具有經營學校的能力，並且有意願與教育委員會相互合作。基本上，這種經營學校的型態和目前私立學校的經營，是截然不同的。

公設民營的學校經營實驗，始自 1991 年，由明尼波里尼 (Minneapolis) 市的一家私人營利公司：教育顧問公司( Education Alternatives, Inc.,EAI ) 開始在邁阿密灘 ( Miami Beach ) 一所公立小學實施；1993 年，巴爾的摩 (Baltimore) 成為該家公司的本營，有九所學校委託該公司；該公司經

營的理念，乃是採用較好的管理，減少不必要的浪費，以節省人力和物力。尤其對於非教學費用的花費（管理人員和僱用費用）管制更嚴，這樣可使更多的經費投入在教學和設備上面。

該公司對於委託學校的經營著重於下列五方面：

1. 加強教師在職進修。
2. 增聘班級教師助理。
3. 添購學校教學設備。
4. 簡化學校行政程序。
5. 提出革新教學方案。

由於教育顧問公司所持經營理念和方針，受到社會重視和肯定，現在已成為全國最大的公設民營公司。目前在美國另一家私人公司亦提出一種愛迪生計畫，亦想經營公立學校，該計畫著重於科技、專業發展、設備投資、重視績效、擴大家長選擇機會、打破科層體制的限制。

吳清山（民 88）認為學校之「公辦民營」或「公設民營」係譯自英文（Private Management Of Public School）。從此一英文詞彙觀之，「公辦民營」學校係指交由民間經營的公立學校，亦即政府有學校所有權，民間團體或個人有經營權。而此一定義與蔡文杰（民 86）所指之「公校私營」十分接近。

## 二、公辦民營學校之可行性類型

目前學校的經營型態主要是公立學校與私立學校兩種。而「公辦民營」是介於這兩種學校之間的第三種經營類型，也可說是一種公立學校「民營化」的方式。

根據黃榮村、胡家祥、楊長苓等（民 84）、于卓民（民 85）、周志宏（民 85）、四一〇教育改造聯盟（民 85）、吳清山（民 87）、張清溪（民



87) 李希揚 (民 88) 以及林玉芬 (民 90) 的研究，茲將公辦民營學校的類型，歸納論述如下：

### (一) 簽約外包

林玉芬 (民 90) 或稱「外包契約 (Contracting Out)」，此種模式不但是能夠減輕政府負擔，同時又能將企業精神具體落實在教育事業中。Savas (1987) 指出和其他民營化工具相比，簽約外包在促進競爭、提升效率效能、重視成本效益、財富再分配、經濟範圍之能力、多元能力之需求、減緩政府成長上具有極大程度之相對優勢。李希揚 (民 88) 的研究結論認為，在當前諸多教育事業民營化模式中，以簽約外包最為可行。

由以上文獻中顯示，簽約外包確實是民營化工具中較為可行的方式。簽約外包又可分為以下三種類型：

#### 1. 管理合約

于卓民 (民 85) 又稱為「管理契約」。係指由教育行政機關與私人公司訂定合約，雙方分別就經營目標、經費、時間、條件、內容、方式、學生評量等方面達成協議，民間團體負責學校經營，政府提供所需設施及人員。民間團體係以經營管理能力來賺取管理費，並沒有投入金錢。而預算、學費水準、人員聘僱的決定權都屬政府，同樣地也受民意機關監督。它的優點為不會增加家長經費負擔，學校營運更具效率；缺點在於教師工作負擔和壓力較大。

#### 2. 民間承包

這種類型是由政府負責設立學校，提供校地、校舍及基本設施，民間定期向政府繳交承包費，取得全部的經營權，國家並

不提供資金、人員或設備，由民間團體自負學校經營盈虧責任。這類學校由於具「營利性」，民間較為樂意籌設。依參與程度又可分為三種方式：

- (1) 政府提供土地和建築物，民間團體負責教學設備的採購、人員的聘僱及學校的經營權。
- (2) 政府提供土地、建築物、教學設備，民間團體負責人員的聘僱和學校的經營管理。
- (3) 政府提供土地、建築物、教學設備、教學和行政人員，民間團體負責學校的經營管理。

### 3. 個別事項契約外包委託民間處理

這是由民間與政府或學校訂契約，為學校提供一定事務、設備、人員之服務，並取得一定之服務價格。輔助性的包括學生通學服務、營養午餐、校園安全守衛等。核心性的有外語教學、電腦教學或聘請其它專業及技術科目教師，或提供教學科技或教學方法等等，這也是各校業已實施中的。

#### (二) BOT

所謂 BOT 是指建造 ( Build )、營運 ( Operation ) 和轉移 ( Transfer )；這必須是由民間透過與政府訂立契約，投資參與學校之興建，並於興建完成後，由政府以特許之方式交由民間經營一段時間，作為投資之報償，經營期滿後，再由民間將學校設施資產交還給政府。不過，不可避免的，這種學校的經營方式，就經營者而言，必須是營利性的，且有一定之投資報酬率。然而，這樣又會和我國現行學校制度預設學校應是非營利性目的之性質有

所抵觸。

### (三) 特許學校 (Charter School)

由政府出資設立學校，賦於學校法律上獨立的權利能力，具有課程、教學、人事、組織、管理及經費等事項上的自主性，政府特別允許由教師或家長經營的學校，並由政府代表、教師代表與家長代表組成管理委員會。政府依其招生之學生數給予相當於其他公立學校平均學生之教育經費。廣義來說，很類似目前的各種實驗學校。

### (四) 公司合夥型

將民間人士引進教育事業中參與經營管理，或由私人企業與政府合作設校辦學，成為一種「公司合夥」經營來共同興辦教育。可再分為以下兩種型態：

#### 1. 公辦法人公私合夥型：

此類型的精神和特許學校相同，都是由政府出資設立學校，但賦於學校法律上獨立的權利，使學校成為公法人，具有財政及人事上的自主性，但政府不負責實際經營，而由政府代表、學校內部成員代表（如教師、行政人員）與政府以外之各個社會團體（家長團體、弱勢團體、地方住民等）推派代表組成管理委員會。

#### 2. 衛星學校：

將學校設立於企業的工作場所內，企業免費提供土地、建築物給政府作為公立學校用地及校舍，並負責管理、維修、安全、設施、環境及保險等費用，而政府則提供教師、課程、教材教具、行政支援及其他必須用品與費

用。目前國內中油、台糖公司所謂的子弟學校，便極為類似，但因其皆適用私立學校法的規範，故應納入私人興學討論。

上述各種可能之型態，皆有其特色及一定之功能與目的。但各種類型涉及之修法及制度變革程度不一，施行上的困難亦有所不同，實施與否則尚有待各級地方政府教育主管機關之政策決定，以及立法機關之修法配合。

## 2.5 工作生活品質與組織承諾、組織公民行為之關係

### 一、工作生活品質與組織承諾之關係

Brewer & Geoffrey (1995) 對員工組織承諾之研究，發現建立員工組織承諾的七項方法中，計有參與授權、穩定的財務與薪資收入、生涯發展與教育訓練等四項屬於工作生活品質，可見工作生活品質的好壞影響組織承諾（李茂興、余伯泉，民 84），工作生活品質與組織承諾之關係說明如下：

#### （一）薪資報酬與組織承諾的關係

Becker 交換觀點的組織承諾，又稱功利性觀點的組織承諾或稱 Side-Bet Theory，為 Becker 在 1960 年提出的，他認為員工的組織承諾是基於成本或投資的考量，Becker 認為隨年資漸增的退休金及可能獲得的薪資報酬，合稱附屬利益，當附屬利益逐年累積時，個人基於利益的考量，而繼續留在組織，因而形成組織的承諾，即持續性組織承諾。

Side-Bet 理論是員工基於利益的考量，而形成的組織承諾，所以一般年資較高的的員工，其附屬利益較高，持續性組織承諾也會較高。Side-Bet 理論的重點在當附屬利益增加，其持續性組織承諾也會增加（Meyer and Allen,1984）。

#### （二）工作設計與組織承諾的關係

Hackett, Bycio & Hausdorf (1994) 對組織承諾的研究發現，工作設計與情感性承諾成正相關，且其相關性高於持續性承諾與道德性承諾。

#### （三）員工參與與組織承諾之關係

所謂參與最基本的意義就是給予組織成員對於其有關的問題

有積極參加決策的機會，為員工工作生活品質最重要項目之一，根據 Lowin (1968) 之研究，參與和一組織或企業之群體生產力、忠誠、工作滿足等指標，都有顯著的正相關，其原因為：由於參與的緣故，使工作者感到工作不是那麼單調乏味，在心理上感到工作有較多的意義，而使工作者對工作與組織有較深切的認同，而願意盡較大的努力（許士軍，民 59）。

Phipps Pollya (1994) 研究發現，員工參與會影響組織承諾與績效（李茂興、余伯泉，民 84）。

## 二、工作生活品質與組織公民行為之關係

Efraty & Sirge (1990) 研究工作生活品質與員工績效之關係，發現員工工作生活品質之滿意度與其工作績效具有正向相關。徐純慧（民 82）在員工對其工作生活品質之期望、滿意度與工作績效呈正向相關。林鈺琴（民 85）研究員工對其工作生活品質與利他行為呈正向相關。

Camman & Ledford (1985) 以工作生活品質整合員工目標與組織目標時，發現工作生活品質不但可以改善員工工作條件，並可提高組織效能，如圖 2-5-1：

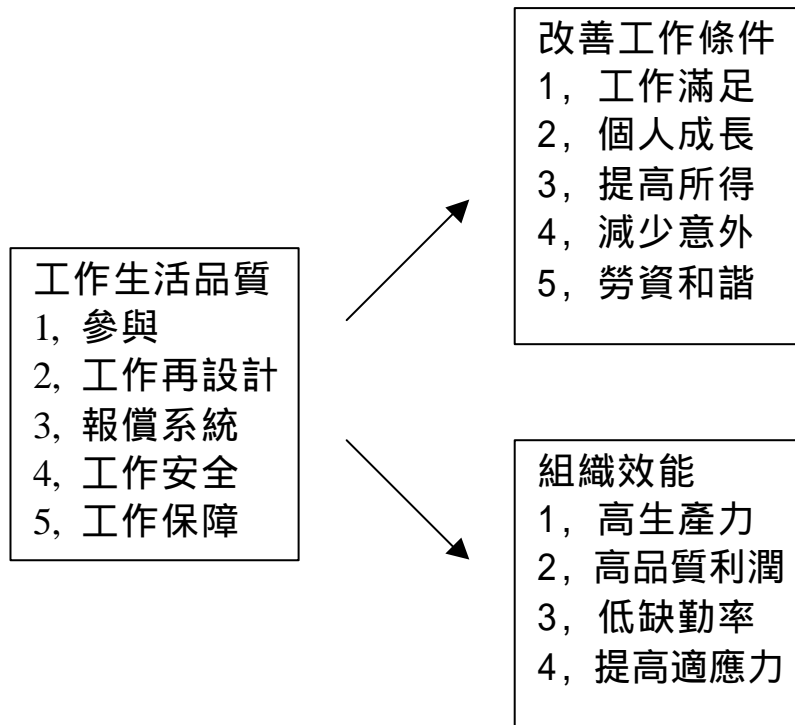


圖 2-5-1 Camman & Ledford 工作生活品質與組織效能

資料來源：Camman, C. & Leford, G.E. ( 1985 ),

Productivity Management Through Quality  
Of Work Life Programs, in Strategic Issues  
In Human Resources Management, Wiley,  
Chicago,pp.361-379.

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討整理分析，提出以下研究結構。本研究架構主要是以「工作生活品質」為自變項，「組織承諾」為中介變項，「現階段與預測公辦民營後」為干擾變項，「工作行為」為依變項，來探討公辦民營前後教師在工作生活品質、組織承諾及工作行為間之相關，如圖 3-1-1、圖 3-1-2 所示。

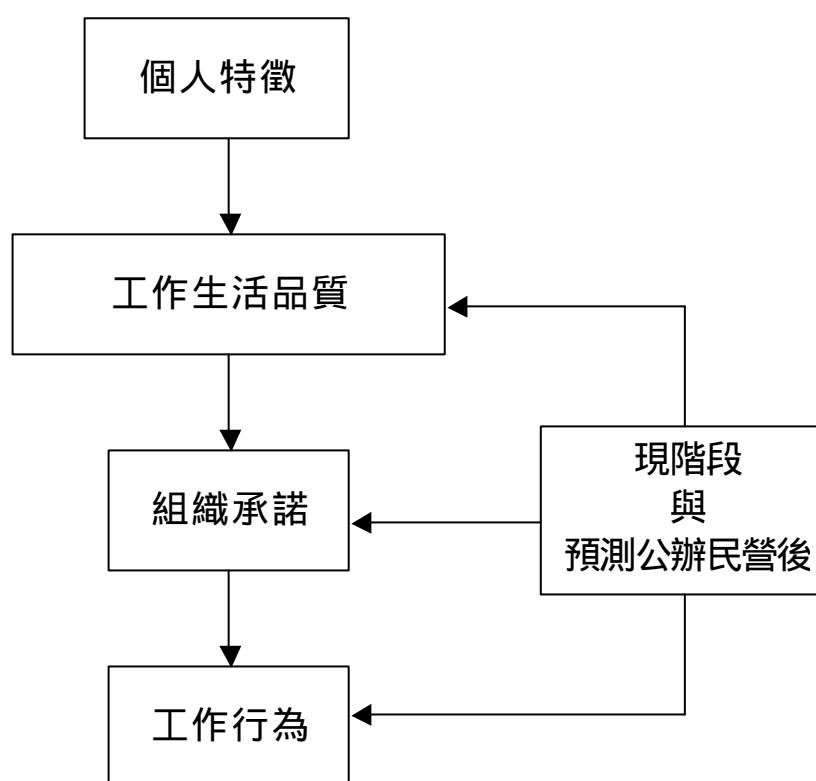


圖 3-1-1 研究架構



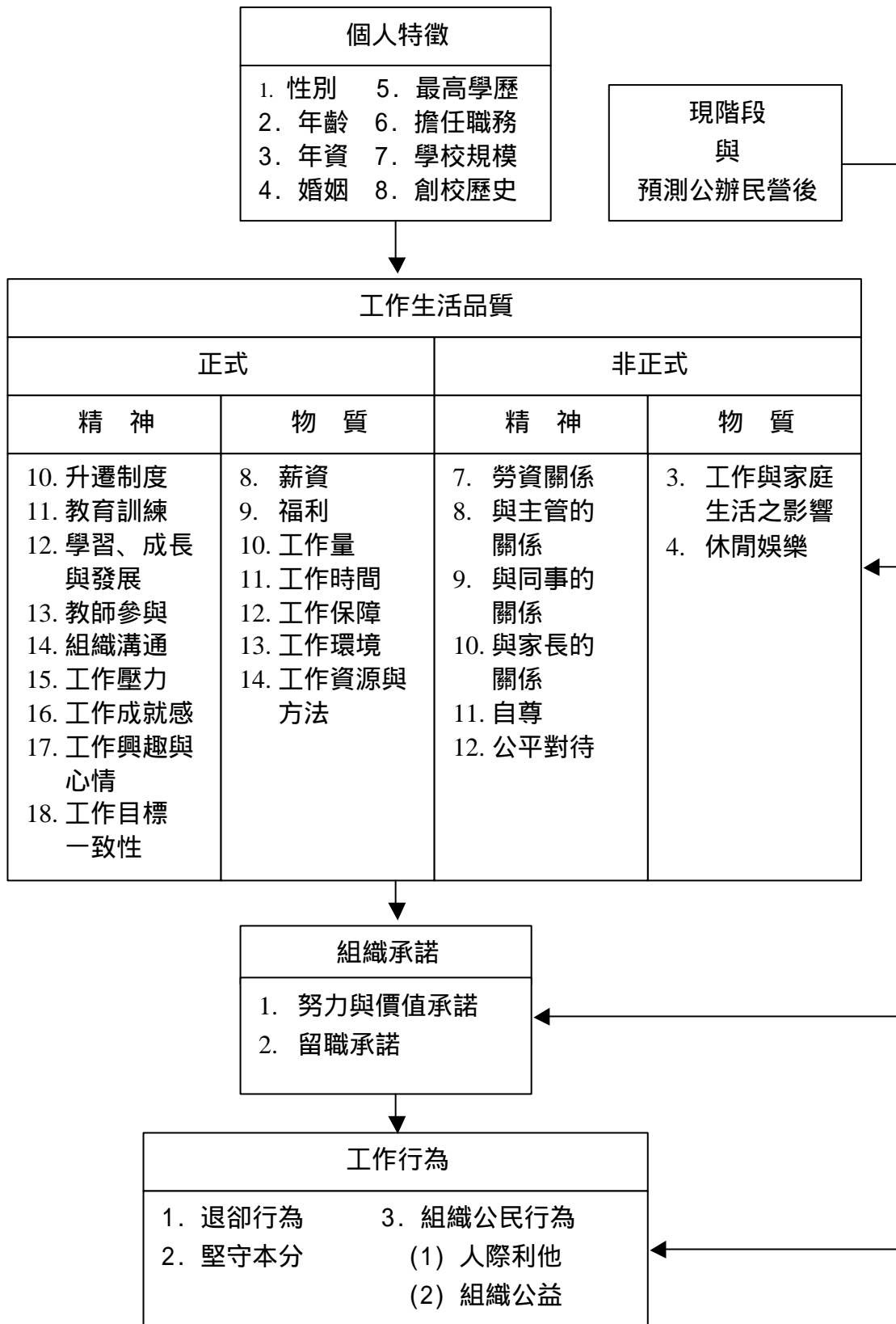


圖 3-1-2 研究架構及相關子構面

## 3.2 研究假設

根據第二章的文獻探討與本章第一節的研究架構，本研究的研究假設可分為三類：一是個人特徵與各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係。本研究提出以下假設加以驗證：

### 一、差異性假設

假設 1-1：不同個人特徵對工作生活品質在「現階段」的知覺無顯著差異。

假設 1-2：不同個人特徵對工作生活品質在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。

假設 1-3：不同個人特徵對組織承諾在「現階段」的知覺無顯著差異。

假設 1-4：不同個人特徵對組織承諾在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。

假設 1-5：不同個人特徵對工作行為在「現階段」的知覺無顯著差異。

假設 1-6：不同個人特徵對工作行為在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。

假設 1-7：教師的組織承諾於現階段與預測公辦民營後的知覺無顯著差異。

假設 1-8：教師的工作行為於現階段與預測公辦民營後的知覺無顯著差異。

### 二、相關性假設

假設 2-1：教師的工作生活品質知覺在「現階段」與其組織承諾無顯著相關。

假設 2-2：教師的工作生活品質知覺在「預測公辦民營後」與其組織承諾無顯著相關。

假設 2-3：教師的工作生活品質知覺在「現階段」與其工作行為無顯著相關。

假設 2-4：教師的工作生活品質知覺在「預測公辦民營後」與其工作行為無顯著相關。

假設 2-5：教師的組織承諾在「現階段」與其工作行為無顯著相關。

假設 2-6：教師的組織承諾在「預測公辦民營後」與其工作行為無顯著相關。

### 三、變項間的影響關係

假設 3-1：在「現階段」教師的工作生活品質與組織承諾對其工作行為無顯著影響。

假設 3-2：在「預測公辦民營後」教師的工作生活品質與組織承諾對其工作行為無顯著影響。

### 3.3 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料的研究工具，並透過相關文獻的探討，決定變項與變項間的因果關係後，始建立研究架構，來探討公立學校教師對所服務的學校於「現階段」及「預測公辦民營後」兩個階段，其工作生活品質的知覺對組織承諾及工作行為的影響及相關研究。

本量表由教師依其感受及預想填答，屬自陳量表，為避免填答者產生困擾，除個人基本資料外，採結構式的封閉型問題，題目型式採用的評價尺度為李克特式（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不計名方式由受試者從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五項選擇中，在適當 中打 $\sim$ ，計分方式正向題目係按 5、4、3、2、1 依序計分；反向題目係按 1、2、3、4、5 依序計分；最後計算各向度得分與總量表得分。量表上所得的分數高低，則表示受試者態度的強弱。

另外，為了解公立學校教師對公辦民營認知的差異，每一問卷題目除了個人基本資料外，皆設計對「現階段知覺」提出問題的看法及「預測公辦民營後知覺」的看法兩次做答。

本調查問卷的設計來源係改編自以下專家學者的觀點，如表 3-3-1。

表 3-3-1 量表來源及相關構面

構面	來源	題數
工作生活品質	整合及擷取自 Levine, Taylor & Davis (1984) 所發表的「定義工作生活品質」中的 27 個工作生活品質子構面、Walton (1974) 的 8 個工作生活品質子構面及林鈺琴 (民 85) 發展之量表, 來建構本量表。	以正式/物質、精神及非正式/物質、精神四大構面再分成 24 個子構面計 49 題。
組織承諾	採用 Mowday, R.T. & Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979) 組織承諾的量表, 並經丁虹 (民 76) 修訂延用。	分二個構面計 15 題 1. 努力與價值承諾。 2. 留職承諾。
工作行為	參考 Williams & Anderson (1991) 之量表編修而成。	分四個構面計 20 題 1. 退卻行為。 2. 堅守本分行為。 3. 人際利他行為。 4. 組織公益行為。

資料來源：本研究整理。

問卷題目經過與指導教授數次討論, 將有疑義的部分加以刪除或修正, 並經過多次斟酌乃擬訂問卷初稿; 為針對公立學校教師為研究對象, 在語句的流暢性、意義的明確性, 以及符合該因素的切題性、代表性; 再請多位國民中小學教師對問卷初稿試做並提出建議, 最後編制本研究問卷, 以下表 3-3-2 為預試問卷修正部分之對照表。

表 3-3-2 預試問卷修正部分之對照表

	問卷初稿	修正後正式問卷
基本資料	6. 擔任職務：(4) 科任教師 (5) 其他 _____	(4) 科(專)任教師 (5) 實習或代課老師
	8. 學校位置： (1) 省縣轄市「市區學校」 (2) 省縣轄市「郊區學校」 (3) 鄉鎮之「市區學校」 (4) 鄉村學校 (5) 偏遠山地學校	本題刪除
	9. 學校類別：(1) 小學 (2) 國中 (3) 高中職	8. 學校類別：(1) 國小 (2) 國中
組織承諾	11. 繼續留在這所學校，不會有好處。	11. 繼續留在這所學校服務，不會有什麼前途。
	12. 我非常不同意學校對待教師的政策。	12. 我非常不同意學校一些與教師有關的政策。
工作行為	2. 我覺得這所學校有恩於我。	2. 我覺得這所學校讓我成長不少。
	8. 我覺得目前的工作不理想，而想調其他工作單位。	8. 我覺得目前的服務單位不理想，而想轉調其他服務單位。
	15. 我不會主動幫助新進的同仁早點進入工作狀況。	15. 我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境。
	17. 有時在工作上處理私人電話，不是什麼大不了的事。	17. 有時在上班期間處理私人事務，不是什麼大不了的事。
工作生活品質	5. 在學校工作可以幫助我個人成長與發展。	5. 在學校服務可以幫助我個人成長與發展。
	43. 我與同學間的關係良好。	43. 我與學生間的關係良好。
	44. 藉由教書的工作，我可以與同學建立友誼。	44. 藉由教書的工作，我可以與學生建立友誼。
	45. 我是受同學尊重的。	45. 我是受學生尊重的。

資料來源：本研究整理。

本調查問卷共分成四部份，第一部份為個人基本資料；第二部分為組織承諾之問項；第三部份為工作行為之問項；第四部份為工作生活品質之問項。除第一部份外，將各部份之子構面及問項之分配敘述如下：

一、組織承諾之問項，如表 3-3-4、3-3-5：

由於研究對象之特性迥異於以往若干學者之研究，故本研究中之「組織承諾」構面，為確實掌握其信度及了解此構面，特對此構面進行因素分析，說明如下：

「組織承諾」為本研究架構中的中介變項，測量尺度屬於區間尺度。本研究問卷採 Mowday, Poter, Steers, (1979)之組織承諾觀點以及 Wicker(1969)「根據態度可以預測行為」為理論基礎。經因素分析結果，本研究探討的組織承諾包括二個構面，即「努力與價值承諾」與「留職承諾」二項。

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。本研究將組織承諾經因素分析後共得二個構面，其中第一個構面命名為「努力與價值承諾」，包括問卷第二部分的 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14, 15 等十題；第二個構面命名為「留職承諾」，包括問卷第二部分的 3, 7, 9, 11, 12 等五題。茲將組織承諾因素分析結果列表於表 3-3-3。

在信度分析方面，本研究組織承諾量表經因素分析歸納為兩個構面後以 Cronbach's a 值檢驗各內部變項一致性情形，得到的 Cronbach's a 值分別為「努力與價值承諾」是 0.9165，「留職承諾」是 0.9208，整體量表之信度為 0.9170。本量表的信度係數大於 0.7 為高信度值，為可接受的標準。

表 3-3-3 組織承諾因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
努力與價值承諾	1. 我願意付出額外的努力,協助本校校務推展並獲得成功。	0.656	0.101
	2. 我常對我的朋友說,我服務的學校是相當理想的工作場所。	0.749	0.129
	4. 我願意繼續留在學校服務,因此學校指派給我任何工作我都願意接受。	0.735	(空白)
	5. 我將本校的榮譽視同個人的榮譽。	0.652	0.167
	6. 當我對別人提起自己在這所學校服務時,我會覺得很驕傲。	0.791	0.197
	8. 我在校服務,能充分發揮自己的能力。	0.708	0.111
	10. 我很慶幸自己決定到這所學校服務。	0.760	0.196
	13. 我時常關心學校的未來發展。	0.457	0.126
	14. 對我而言,在我可能服務的學校中,這所學校是最好的。	0.717	0.136
	15. 我當初決定在本校服務,顯然是件錯誤的選擇。	0.591	0.417
留職承諾	3. 我對學校幾乎沒有忠誠度可言。	0.150	0.692
	7. 只要工作性質及條件相類似,到別所學校服務也無所謂。	(空白)	0.567
	9. 只要目前的環境狀況有少許的改變,我就會離開這所學校。	0.118	0.708
	11. 繼續留在這所學校服務,不會有什麼前途。	0.477	0.533
	12. 我非常不同意學校一些與教師有關的政策。	0.349	0.498
特徵值		5.126	2.187
解釋變異量		34.171	14.578
累積解釋變異量		34.171	48.749
Cronbach's a		0.9165	0.9208

資料來源：本研究整理。



本調查問卷採用 Mowday, R.T. & Steers, R.M. & Porter, L.M. ( 1979 ) 組織承諾的量表，並經丁虹 ( 民 76 ) 修訂延用。其二個構面的特性：

( 一 ) 對組織的目標及價值具有強烈的信仰和接受力，願意為組織付出更多的努力 ( 努力與價值承諾 )。

( 二 ) 強烈渴望繼續成為組織的一份子 ( 留職承諾 )。

表 3-3-4 組織承諾之構面及問項對照表

構 面	題 目
努力與價值承諾	1. 我願意付出額外的努力，協助本校校務推展並獲得成功。 2. 我常對我的朋友說，我服務的學校是相當理想的工作場所。 4. 我願意繼續留在學校服務，因此學校指派給我任何工作我都願意接受。 5. 我將本校的榮譽視同個人的榮譽。 6. 當我對別人提起自己在這所學校服務時，我會覺得很驕傲。 8. 我在本校服務，能充分發揮自己的能力。 10. 我很慶幸自己決定到這所學校服務。 13. 我時常關心學校的未來發展。 14. 對我而言，在我可能服務的學校中，這所學校是最好的。 15. 我當初決定在本校服務，顯然是件錯誤的選擇。
留職承諾	3. 我對學校幾乎沒有忠誠度可言。 7. 只要工作性質及條件相類似，到別所學校服務也無所謂。 9. 只要目前的環境狀況有少許的改變，我就會離開這所學校。 11. 繼續留在這所學校服務，不會有什麼前途。 12. 我非常不同意學校一些與教師有關的政策。

資料來源：本研究整理。

表 3-3-5 組織承諾之反向題

題 目
3. 我對學校幾乎沒有忠誠度可言。 7. 只要工作性質及條件相類似，到別所學校服務也無所謂。 9. 只要目前的環境狀況有少許的改變，我就會離開這所學校。 11. 繼續留在這所學校服務，不會有什麼前途。 12. 我非常不同意學校一些與教師有關的政策。 15. 我當初決定在本校服務，顯然是件錯誤的選擇。

資料來源：本研究整理。

二、工作行為之問項，如表 3-3-6、3-3-7：

本調查問卷乃參考 Williams & Anderson(1991)之量表，編修本研究工作行為之量表部份。分四個構面計 20 題， 1. 退卻行為 2. 堅守本分行為 3. 人際利他行為 4. 組織公益行為。

表 3-3-6 工作行為之構面及問項對照表

構 面	題 目
退卻行為	3. 在上班時，我偶而會心不在焉。 4. 我常覺得午餐的時間不夠。 5. 我偶而會有遲到早退的念頭。 6. 我常在上班時，覺得精神不佳、疲憊不堪。 7. 我偶而會有缺席或溜班的衝動。 8. 我覺得目前的服務單位不理想，而想轉調其他服務單位。 9. 我正想離開目前的工作，另謀他職。
堅守本分行為	1. 我現在不會離開這所學校，因為我必須對學校負責。 2. 我覺得這所學校讓我成長不少。 10. 我會完成學校指派的工作。
人際利他行為	11. 我會主動幫助缺勤的同事。 12. 我會主動幫助忙不過來的同事。 13. 我會主動幫助主管分憂解勞。 14. 我願意花時間聽同事的煩憂。 15. 我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境。
組織公益行為	16. 當無法來上班，我會事先通知學校。 17. 有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事。 18. 我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷。 19. 我會愛惜學校的財產。 20. 我會遵守學校內未明文規定的默契。

資料來源：本研究整理。

表 3-3-7 工作行為之反向題

題 目
15. 我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境。 17. 有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事。 18. 我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷。

資料來源：本研究整理。

三、工作生活品質的問項，如表 3-3-8、3-3-9：

本調查問卷乃整合及擷取自 Levine, Taylor & Davis (1984) 所發表的「定義工作生活品質」中的 27 個工作生活品質子構面，Walton(1974) 的 8 個工作生活品質子構面及林鈺琴(民 85) 發展之量表來建構本研究之工作生活品質之量表。並分為四大構面：

- (一) 正式/物質構面：重視滿足員工生存需求之薪資與安全。
- (二) 正式/精神構面：重視成長與參與的需求。
- (三) 非正式/物質構面：重視工作對休閒及家庭生活之影響。
- (四) 非正式/精神構面：重視社會需求。

表 3-3-8，將工作生活品質的 49 個題目分為上述四個主要構面，依題目性質分為 24 個子構面，依序對照如下：

表 3-3-8 工作生活品質之構面及問項對照表

主要構面	子構面	題 目
正式 / 精神	升遷制度	1. 每一位教師的陞遷機會都是公平的。 2. 學校具有完善的陞遷制度。
	教育訓練	3. 新進教師學校會安排資深同事協助進入狀況。 4. 學校提供許多在職進修的機會。
	學習、成長與發展	5. 在學校服務可以幫助我個人成長與發展。 6. 這份工作能發揮我的專長與能力。
	教師參與	7. 學校允許教師參與規劃和決策。 8. 學校會鼓勵並支持教師提出創新的觀念和方法。 9. 學校主管會與教師討論具體的工作目標。
	組織溝通	10. 學校主管是很容易溝通的。 11. 同事們是能夠共同討論與溝通的。 12. 學校各部門的工作協調都非常良好。 13. 學校十分了解教師的需求。 14. 我十分了解學校的政策。
	工作壓力	15. 我覺得我的工作壓力不大。
	工作成就感	16. 我可從工作中獲得成就感。
	工作興趣與心情	17. 我的工作無法配合自己的興趣。 18. 我總是帶著愉快的心情去學校。
	工作目標一致性	19. 我的人生目標與學校的目標結合在一起。
正式 / 物質	薪資待遇	20. 學校的薪資、獎金與津貼制度是公平的。 21. 目前我的薪資可滿足我生活上的需要。
	福利	22. 就整體而言，我認為學校的福利措施是令人滿意的。
	工作量	23. 我覺得學校安排的教學時數及其他工作負荷是適當的。
	工作時間	24. 我覺得我的工作時間剛好。 25. 學校訂有彈性的上班時間。

表 3-3-8 工作生活品質之構面及問項對照表 (續)

	工作保障	26. 我認為在本校工作是穩定的，不必擔心學校會藉故逼我離職。 27. 我覺得本校的經營是穩當的不會輕言倒閉。
	工作環境	28. 我的工作環境是舒適的。 29. 對於不良的教學設施或環境，學校會主動改善。
	工作資源與方法	30. 我有足夠的教學設備和資源來完成工作。 31. 我十分熟悉我的教學方法和程序。
非正式 / 精神	勞資關係	35. 本校不常發生勞資爭議的情形。 36. 學校對於教職員抱怨的處理，不會拖延且讓人滿意。
	與主管的關係	37. 我與主管能相互坦誠信任及相互尊重。 38. 我的主管能在工作上給我很大的幫助與支持。 39. 我的主管會關心教師的日常生活。 40. 我的主管不懂得授權。
	與同事的關係	41. 我和同事相處愉快，會彼此互相幫忙。 42. 我的同事不會互相推卸工作上的責任。
	與學生的關係	43. 我與學生間的關係良好。 44. 藉由教書的工作，我可以與學生建立友誼。
	自尊	45. 我是受學生尊重的。 46. 我覺得我的工作在社会上是受到尊重的。 47. 家人都支持我在本校服務。 48. 社會大眾對於本校有相當好的評價。
	公平對待	49. 學校的主管對於所有教職員會公平的提供關懷與照顧。
非正式 / 物質	工作與家庭生活之影響	32. 我的工作能配合家人的生活方式。 33. 我的工作時間適當，不會妨礙到我正常的家庭生活。
	休閒娛樂	34. 學校關心並重視員工的休閒娛樂。

資料來源：本研究整理。

表 3-3-9 工作生活品質之反向題

題 目
17. 我的工作無法配合自己的興趣。
40. 我的主管不懂得授權。

資料來源：本研究整理。

### 3.4 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先對問卷進行整理，將資料不完整或填答內容明顯矛盾的無效問卷去除，剩餘有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS For Windows 統計套裝軟體進行分析與處理。

本研究所使用的統計方法如下：

#### 1. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的可靠程度，亦即量表的一致性或穩定性的指標，常用的計算方法有 Cronbach's  $\alpha$  係數、折半信度、再測信度、複本信度等；本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  的信度檢驗，以了解各受測者對各問卷量表的內部一致性。

#### 2. 描述性統計 (Descriptive Statistics)

作樣本分布的次數分配與百分比分析，求出各研究變項的平均數、標準差，最大值、最小值，說明受試者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

#### 3. 因素分析 (Factor Analysis)

目的在於從一組雜亂無章的變數中，找出共同的屬性 (Common Attributes)；本研究針對組織承諾此一構面進行因素分析，用以確認此一研究變項所包含的構面。在分析時，主要採用的方法為主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值 (Eigenvalue) 大於 1.00 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為



顯著負荷量，以了解其因素結構，並減少各量表之構面及增加研究問卷之建構效度。

#### 4. T 檢定( T-test Analysis )與單因子變異數分析( One-Way ANOVA )

用以比較及檢定不同個人特徵（性別、最高學歷、年齡、擔任職務、年資、學校規模、婚姻、創校歷史）以公辦民營為干擾變項與其他變項（工作生活品質、組織承諾、工作行為）各構面因素之差異性，即檢驗假設一的差異性假設。若差異達到顯著水準，則再以 Scheffe 多重比較檢定了解各群組間差異的情形。

#### 5. 相關分析 ( Correlation Analysis )

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究使用皮爾森( Person )積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，作為衡量二變項間關聯程度的指標，來檢驗假設二的相關性假設。

#### 6. 迴歸分析 ( Regression Analysis )

為了解本研究自變項與依變項間之關係，利用迴歸分析來檢定教師的工作生活品質（自變項）與組織承諾（中介變項）對其工作行為（依變項）是否存在顯著影響關係，即檢驗假設三變項間之影響關係。

## 第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法分析處理樣本資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以了解本量表各構面內容的一致性狀況，所採用的信度指標為 Cronbach's  $\alpha$ 。

第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以了解樣本在各變項的反應狀況。

第三節針對組織承諾此一構面進行「因素分析」，用以確認此一研究變項所包含的構面。

第四節以「T 檢定與單因子變異數分析」，比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性差異以及組織承諾與工作行為分別於現階段與預測公辦民營後兩個不同階段的知覺比較是否有顯著性差異。

第五節分析各構面在學校現階段與預測公辦民營後兩個不同階段的知覺是否有顯著性相關。

第六節以「迴歸分析」探討工作生活品質及組織承諾對工作行為在現階段與預測公辦民營後兩個不同階段的知覺是否有顯著性影響。

#### 4.1 問卷信度分析

本研究問卷（有效樣本 402 份）的信度分析結果，整個量表的 Cronbach's a 為 0.9232 屬於高信度係數，各構面的信度係數也在 0.9 以上（如表 4-1-1），換言之，本份量表的可靠程度相當高，其內部一致性均令人滿意。

表 4-1-1 問卷信度分析摘要表

項目	Cronbach's a		構面	Cronbach's a	
	現階段	預測 公辦民營後		現階段	預測 公辦民營後
工作生活品質	0.9166	0.9164	正式/精神	0.9167	0.9172
			正式/物質	0.9182	0.9190
			非正式/精神	0.9173	0.9171
			非正式/物質	0.9202	0.9191
組織承諾	0.9170	0.9172	努力與價值承諾	0.9165	0.9168
			留職承諾	0.9208	0.9207
工作行為	0.9214	0.9207	退卻行為	0.9381	0.9382
			堅守本分行為	0.9184	0.9182
			人際利他行為	0.9217	0.9202
			組織公益行為	0.9200	0.9195

資料來源：本研究整理。

## 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

### 一、樣本特性分析

本研究之問卷發放數量係以九十年度嘉義市政府教育局統計現有國民中小學現職教師人總數 1804 人當作母體，便利抽樣 575 人，回收問卷數 455 份，剔除無效卷 53 份，有效回收問卷數 402 份，可用率 69.9 %。將教師個人的背景資料分布情形及百分比整理如表 4-2-1。

由表 4-2-1 可得知，有效問卷中女生佔多數與男生約為 2 : 1，年齡大部分介於 30-40 歲之間，婚姻狀況以已婚者為多，服務年資未滿 10 年佔 47 %，其學歷以師大、師院或大學居多，擔任職務以教師兼導師的情況最為常見，而學校規模大部分是 25-49 班，本次受測者因國民中小學學校數量之比例已具明顯差距，因此以國小教師較多於國中教師的比例約 2 : 1，創校歷史大部分在 30 年以上。

表 4-2-1 有效樣本基本特性表 (N=402)

個人特徵	類別	人數	百分比 ( % )
性別	(1) 男	115	28.6 %
	(2) 女	287	71.4 %
年齡	(1) 30 歲以下	120	29.9 %
	(2) 31-40 歲	158	39.3 %
	(3) 41-50 歲	59	14.7 %
	(4) 50 歲以上	65	16.1 %
婚姻	(1) 已婚	262	65.2 %
	(2) 單身	140	34.8 %
服務年資	(1) 未滿 10 年	189	47.0 %
	(2) 11-15 年	82	20.4 %
	(3) 16-20 年	30	7.5 %
	(4) 20 年以上	101	25.1 %
最高學歷	(1) 高中職	3	0.7 %
	(2) 師專或專	37	9.2 %

表 4-2-1 有效樣本基本特性表 (N=402) (續)

	(3) 師大、師院或大學	275	68.4 %
	(4) 研究所 (含四十學分班)	87	21.6 %
擔任職務	(1) 校長	3	0.7 %
	(2) 教師兼主任、組長	99	24.6 %
	(3) 教師兼導師	207	51.5 %
	(4) 科(專)任教師	48	11.9 %
	(5) 實習或代課老師	45	11.2 %
學校規模	(1) 12 班以下	12	3.0 %
	(2) 13-24 班	30	7.5 %
	(3) 25-49 班	217	54.0 %
	(4) 50 班以上	143	35.6 %
學校類別	(1) 國小	267	66.4 %
	(2) 國中	135	33.6 %
創校歷史	(1) 10 年以下	33	8.2 %
	(2) 11-20 年	32	8.0 %
	(3) 21-30 年	69	17.2 %
	(4) 31 年以上	268	66.7 %

資料來源：本研究整理。

## 二、各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」三個變項及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以了解教師在所服務學校「現階段」對各變項的知覺與「預測公辦民營後」對各變項的知覺之分布情形。

### 1. 「工作生活品質」之描述性分析

由表 4-2-2 可得知教師對整體的「工作生活品質」知覺，其平均數不管在「現階段」(3.5445) 或「預測公辦民營後」(3.4352)，皆高於中間值 3，顯示出公立學校的教師對其工作生活品質是趨向於

認同的。

表 4-2-2 工作生活品質之描述性分析

	構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
現階段	正式/精神	402	1.56	5.00	3.4860	.5641
	正式/物質	402	1.86	5.00	3.4312	.5368
	非正式/精神	402	2.33	5.00	3.7936	.4969
	非正式/物質	402	1.25	5.00	3.4670	.6899
	工作生活品質	402	2.19	5.00	3.5445	.5037
預測公辦民營後	正式/精神	402	1.22	5.00	3.4338	.5473
	正式/物質	402	1.29	4.93	3.2916	.5641
	非正式/精神	402	1.88	5.00	3.6536	.5333
	非正式/物質	402	1.00	5.00	3.3619	.6887
	工作生活品質	402	1.70	4.95	3.4352	.5059

資料來源：本研究整理。

## 2. 「組織承諾」之描述性分析

由表 4-2-3 可得知教師對整體的「組織承諾」知覺，其平均數不管在「現階段」( 3.6616 ) 或「預測公辦民營後」( 3.5624 )，皆高於中間值 3，其中「努力與價值承諾」的平均數是 3.8067 及 3.6935 顯示出，公立學校的教師對學校的價值觀與目標，不管是現階段或是公辦民營後皆具有相當程度的認同感，並且願意為學校付出努力，這是我國教育相當可貴的資源。

在「留職承諾」部分的平均值是 3.5164 及 3.4313，指出公立學校的教師不管遭逢組織變革與否繼續留在學校服務的傾向頗高，對教育的穩定與成就將有一定的貢獻。此點與邱馨儀（民 84）發現：我國國

民小學教師組織承諾屬「中上」程度，其中以「努力意願」得分最高，其次是「組織認同」和「留職意願」，的看法頗為一致。

表 4-2-3 組織承諾之描述性分析

構面		個數	最小值	最大值	平均數	標準差
現階段	努力與價值承諾	402	1.90	5.00	3.8067	.6053
	留職承諾	402	1.40	5.00	3.5164	.5930
	組織承諾	402	1.75	5.00	3.6616	.5168
預測公辦 民營後	努力與價值承諾	402	1.60	5.00	3.6935	.5927
	留職承諾	402	2.00	5.00	3.4313	.5766
	組織承諾	402	2.00	5.00	3.5624	.5072

資料來源：本研究整理。

### 3. 「工作行為」之描述性分析

由表 4-2-4 可得知教師對整體的「工作行為」知覺，其平均數不管在「現階段」( 3.4765 ) 或「預測公辦民營後」( 3.4167 )，皆高於中間值 3，顯示出公立學校的教師自願為學校付出努力，幫助校務推展的心態是明顯的。

其中「退卻行為」的部分，因為屬反向問法，所以其平均值 ( 2.3785 ) 及 ( 2.4403 ) 即表示當對學校的做法不合己意時，亦不會產生怠職等抗拒行為，原因是教師不傾向以學生做為抗爭的籌碼。這一點和郭丁熒 ( 民 88 ) 指出教師面對衝突困擾時，以順應與退避居多，以及徐志誠 ( 民 89 ) 指出教師面對組織變革的態度通常以申請調校或

提前退休的方式因應，此一定程度地與本研究呼應。

表 4-2-4 工作行為之描述性分析

構面		個數	最小值	最大值	平均數	標準差
現階段	退卻行為	402	1.00	4.57	2.3785	.6294
	堅守本分行為	402	1.67	5.00	3.9453	.5417
	人際利他行為	402	1.00	5.00	3.9030	.5192
	組織公益行為	402	2.00	5.00	3.6791	.4342
	工作行為	402	2.01	4.22	3.4765	.2790
預測公辦民營後	退卻行為	402	1.00	4.14	2.4403	.6200
	堅守本分行為	402	2.00	5.00	3.7919	.5709
	人際利他行為	402	1.00	5.00	3.7980	.5600
	組織公益行為	402	2.00	5.00	3.6368	.4586
	工作行為	402	2.01	4.22	3.4167	.2906

資料來源：本研究整理。



### 4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析及成對樣本 T 檢定等統計分析方法，來了解公立學校教師在「現階段」與「預測公辦民營後」兩個不同階段，驗證本研究假設一，個人特徵與各變項間無顯著差異，即教師個人特徵與工作生活品質、組織承諾與工作行為間無顯著差異，以下逐一分述說明。

#### 一、T 檢定

##### (一) 性別

由表 4-3-1、4-3-2、4-3-3 可看出，教師不同性別於「現階段」在工作生活品質構面僅「正式/精神構面」(平均值：男，3.5795；女，3.4485)、「非正式/物質構面」(平均值：男，3.6217；女，3.4051)男教師比女教師有較高的同意程度，分別達顯著差異 (P 值，0.035\*) 與非常顯著差異 (P 值，0.004\*\*)，如對「每一位教師的陞遷機會都是公平的。」、「在學校服務可以幫助我個人成長與發展。」、「我的工作能配合家人的生活方式。」等看法；其它在組織承諾及工作行為均無顯著差異。

表 4-3-1 不同性別 (現階段) 與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=115)	女 (N=287)			
正式/精神構面	3.5795	3.4485	2.112	.035*	男 > 女
正式/物質構面	3.5062	3.4012	1.777	.076	
非正式/精神構面	3.8246	3.7812	.791	.429	
非正式/物質構面	3.6217	3.4051	2.871	.004**	男 > 女

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-2 不同性別（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=115)	女 (N=287)			
努力與價值承諾	3.8870	3.7746	1.686	.093	
留職承諾	3.5374	3.5080	.448	.654	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-3 不同性別（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=115)	女 (N=287)			
退卻行為	2.3839	2.3763	.108	.914	
堅守本分行為	3.9130	3.9582	-.755	.451	
人際利他行為	3.8435	3.9268	-1.457	.146	
組織公益行為	3.6765	3.6801	-.075	.940	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

另外在「預測公辦民營後」的知覺，如表 4-3-4、4-3-5、4-3-6 的分析結果，不同的性別在工作生活品質、組織承諾及工作行為上並無任何顯著差異，表示不管是男教師或女教師對於所服務的學校公辦民營後的知覺是沒有顯著差異。

表 4-3-4 不同性別（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=115)	女 (N=287)			
正式/精神構面	3.4561	3.4249	0.516	.606	
正式/物質構面	3.2596	3.3044	-.718	.473	
非正式/精神構面	3.6098	3.6712	-1.043	.298	
非正式/物質構面	3.4022	3.3458	.741	.459	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-5 不同性別（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (N=115)	女 (N=287)			
努力與價值承諾	3.7052	3.6889	.250	.803	
留職承諾	3.4452	3.4258	.305	.760	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-6 不同性別（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (n=115)	女 (n=287)			
退卻行為	2.4658	2.4301	.522	.602	
堅守本分行為	3.7043	3.8269	-1.953	.052	
人際利他行為	3.7287	3.8258	-1.574	.116	
組織公益行為	3.6191	3.6439	-.489	.625	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

## (二) 婚姻

不同婚姻狀況與工作生活品質之差異，經分析結果顯示如表 4-3-7，已婚教師於「現階段」在工作生活品質構面的「正式/精神構面」(P 值，0.007\*\*)、「正式/物質構面」(P 值，0.003\*\*)較單身者有較高的同意程度即在正式/精神構面：「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」和正式/物質構面：「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」，達非常顯著差異。然而以上的情況，在「預測公辦民營後」的知覺上，如表 4-3-8 所示，不同婚姻狀況卻沒有顯著差異。

表 4-3-7 不同婚姻（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
正式/精神構面	3.5411	3.3828	2.702	.007**	已婚>單身
正式/物質構面	3.4885	3.3240	2.957	.003**	已婚>單身
非正式/精神構面	3.8260	3.7330	1.792	.074	
非正式/物質構面	3.4962	3.4125	1.159	.247	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-8 不同婚姻（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
正式/精神構面	3.4642	3.3770	1.526	.128	
正式/物質構面	3.3214	3.2357	1.454	.147	
非正式/精神構面	3.6695	3.6238	.819	.414	
非正式/物質構面	3.4008	3.2893	1.549	.122	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

據表 4-3-9、4-3-10 顯示，已婚教師在「努力與價值承諾」的同意程度高於單身教師，表示已婚教師較願意付出額外的努力，協助校務推展且關心學校的未來發展，將學校的榮譽視同個人的榮譽。這樣非常顯著的差異在（現階段）（P 值，0.000\*\*\*）和（預測公辦民營後）（P 值，0.001\*\*）的看法是一致的。

表 4-3-9 不同婚姻（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
努力與價值承諾	3.8874	3.6557	3.714	.000***	已婚>單身
留職承諾	3.5328	3.4857	.758	.449	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-10 不同婚姻（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
努力與價值承諾	3.7656	3.5586	3.381	.001**	已婚>單身
留職承諾	3.4527	3.3914	1.015	.311	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

另外，據表 4-3-11、4-3-12 統計結果，單身者不管在（現階段）（P 值，0.020\*）和（預測公辦民營後）（P 值，0.037\*）對所服務的學校產生的退卻行為皆高於已婚者，達到顯著差異，也就說並不滿意目前的服務學校，而想轉調其他學校，或者離開目前的工作，另謀他職的心態是較為明顯的；也可說已婚教師負有較大的家庭與事業責任，因此必須以更積極的態度來面對變革情勢，方能確保自己在事業與家庭生計上的維持

與發展。

表 4-3-11 不同婚姻（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
退卻行為	2.3250	2.4786	-2.344	.020*	單身>已婚
堅守本分行為	3.9466	3.9429	.065	.948	
人際利他行為	3.9069	3.8957	.205	.838	
組織公益行為	3.6794	3.6786	.018	.986	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-12 不同婚姻（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (N=262)	單身 (N=140)			
退卻行為	2.3931	2.5286	-2.095	.037*	單身>已婚
堅守本分行為	3.7863	3.8024	-.269	.788	
人際利他行為	3.8267	3.7443	1.408	.160	
組織公益行為	3.6473	3.6171	.628	.530	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

### （三）學校類別

在不同學校類別的變項與工作生活品質之差異分析，依表 4-3-13、4-3-14 顯示，（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，對正式/物質構面，「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」，分別達極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）和非常顯著差異（P 值，0.004\*\*）。換言之，國中教師認為目前的薪資可滿足生活上的需要，

且學校安排的教學時數及其他工作負荷也很適當，工作環境也很舒適，有足夠的教學設備和資源來完成工作，這樣的知覺程度高於國小教師而且達非常顯著差異以上。

表 4-3-13 不同學校類別（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
正式/精神構面	3.4833	3.4913	-.135	.893	
正式/物質構面	3.3644	3.5635	-3.563	.000***	國中>國小
非正式/精神構面	3.8026	3.7759	.508	.612	
非正式/物質構面	3.4457	3.5093	-.872	.384	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-14 不同學校類別（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
正式/精神構面	3.4275	3.4465	-.329	.742	
正式/物質構面	3.2335	3.4063	-2.928	.004**	國中>國小
非正式/精神構面	3.6695	3.6222	.839	.402	
非正式/物質構面	3.3521	3.3815	-.404	.686	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

依據表 4-3-15、表 4-3-16 的結果顯示，不同學校類別與組織承諾之差異分析，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺並無顯著差異。

表 4-3-15 不同學校類別（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
努力與價值承諾	3.7985	3.8230	-.382	.702	
留職承諾	3.4854	3.5778	-1.477	.140	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-16 不同學校類別（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
努力與價值承諾	3.6985	3.6837	.236	.813	
留職承諾	3.4030	3.4874	-1.388	.166	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

如表 4-3-17 所示，不同學校類別在「現階段」對退卻行為達非常顯著差異（P 值，0.006\*\*）。換言之，國中教師（平均數，2.5005）比國小教師（平均數，2.3167）較不滿意目前服務的學校，而想轉調其他服務學校。或是想離開目前的工作，另謀他職的心態是可見的，進而產生上班時間心不在焉或覺得精神不佳、疲憊不堪。

這樣的差異在（預測公辦民營後）階段，不同學校類別對退卻行為的知覺並無顯著差異，如表 4-3-18。包括在堅守本分行為、人際利他行為和組織公益行為等構面亦同，均無顯著差異。



表 4-3-17 不同學校類別（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
退卻行為	2.3167	2.5005	-2.788	.006**	國中>國小
堅守本分行為	3.9451	3.9457	-.011	.992	
人際利他行為	3.9318	3.8459	1.570	.117	
組織公益行為	3.6959	3.6459	1.090	.277	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-18 不同學校類別（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	國小 (N=267)	國中 (N=135)			
退卻行為	2.3991	2.5217	-1.877	.061	
堅守本分行為	3.8002	3.7753	.413	.680	
人際利他行為	3.8292	3.7363	1.574	.116	
組織公益行為	3.6614	3.5881	1.515	.130	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

為清楚了解公立學校教師其個人特徵中的「性別」、「婚姻」以及「學校類別」與「工作生活品質」、「組織承諾」以及「工作行為」各構面在「現階段」或「預測公辦民營後」之階段中呈顯著性差異者，整理表 4-3-19 加以說明。

表 4-3-19 T 檢定之綜合分析表

		性別		婚姻		學校類別	
		現階段	預測公辦 民營後	現階段	預測公辦 民營後	現階段	預測公辦 民營後
工作 生活 品質	正式/精神構面	男 > 女		已婚 > 單身		國中 > 國小	國中 > 國小
	正式/物質構面			已婚 > 單身			
	非正式/精神構面	男 > 女					
	非正式/物質構面						
組織 承諾	努力與價值承諾 留職承諾			已婚 > 單身	已婚 > 單身		
工作 行為	退卻行為 堅守本分行為 人際利他行為 組織公益行為			單身 > 已婚	單身 > 已婚	國中 > 國小	

資料來源：本研究整理。

## 二、單因子變異數分析 ( One-Way ANOVA )

### (一) 年齡

不同年齡對工作生活品質之分析結果，如表 4-3-20、4-3-21 可知，其結果達顯著差異。再利用 Scheffe 多重比較，發現 50 歲以上（第 4 組）的教師相對於 30 歲以下（第 1 組）及 31-40 歲（第 2 組）的教師對工作生活品質在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺均有較高的同意度，且達非常顯著差異的水準。

而在「現階段」的知覺，41-50 歲（第 3 組）的教師相對於 31-40 歲的教師在「正式/精神構面」、「正式/物質構面」及「非正式/物質構面」有較高的同意度，達到極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。

另外在「現階段」的知覺，41-50 歲的教師相對於 30 歲以下的教師在「正式/精神構面」、「正式/物質構面」有較高的同意度，達到極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。

在（預測公辦民營後）階段，50 歲以上的教師（平均值，3.7500）

相對於 41-50 歲的教師（平均值，3.3559），對「非正式/物質構面」有較高的同意度，達到極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。認為本身工作能配合家人的生活方式，且工作時間適當，不會妨礙到正常的家庭生活。

表 4-3-20 不同年齡（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40 歲 (N=158)	41-50 歲 (N=60)	50 歲以上 (N=64)			
正式/精神構面	3.3927	3.3778	3.6850	3.7475	10.777	.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4
正式/物質構面	3.3470	3.2889	3.5726	3.8025	18.365	.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4
非正式/精神構面	3.7507	3.7507	3.7099	3.8934	5.930	.001**	1<4, 2<4
非正式/物質構面	3.4063	3.3212	3.6525	3.7773	8.885	.000***	1<4, 2<3, 2<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-21 不同年齡（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40 歲 (N=158)	41-50 歲 (N=60)	50 歲以上 (N=64)			
正式/精神構面	3.3919	3.3503	3.5085	3.6523	5.385	.001**	1<4, 2<4
正式/物質構面	3.2792	3.1664	3.3245	3.5826	8.864	.000***	1<4, 2<4
非正式/精神構面	3.6542	3.5609	3.6370	3.8900	6.013	.001**	1<4, 2<4
非正式/物質構面	3.3229	3.2389	3.3559	3.7500	9.087	.000***	1<4, 2<4 3<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同年齡的教師在組織承諾之差異分析如表 4-3-22、4-3-23，由表顯示在「努力與價值承諾」的知覺上，50 歲以上之教師高於 30 歲以下及 31-40 歲的教師，這樣的情況分布在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段，且達極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。

另外在「現階段」的知覺，41-50 歲的教師相對於 30 歲以下及 31-40 歲的教師在「努力與價值承諾」有較高的同意度，亦達到極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。

在（預測公辦民營後）階段，50 歲以上的教師（平均值，4.0672）相對於 41-50 歲的教師（平均值，3.6797），對「努力與價值承諾」有較高的同意度，達到極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。

不同年齡的教師在「留職承諾」的看法，並無顯著差異，在本研究的假設上得到部分驗證。

一般認為，年輕教師組織承諾較低的原因有二：一是對工作懷著較高的理想，容易對現實工作不滿；另一是目前面臨工作抉擇時期，仍有意尋找其他不同行業的工作（林靜如，民 79）。而年齡較高的教師則由於生活安定、流動性較低，且選擇其他工作機會相對減少，因此，對學校的組織承諾較高（蔡進雄，民 82）。

表 4-3-22 不同年齡（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40歲 (N=158)	41-50歲 (N=60)	50歲以上 (N=64)			
努力與價值承諾	3.6708	3.7000	3.9644	4.1688	13.843	.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4
留職承諾	3.5217	3.4430	3.5763	3.6219	1.693	.168	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-23 不同年齡（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40 歲 (N=158)	41-50 歲 (N=60)	50 歲以上 (N=64)			
努力與價值承諾	3.5625	3.6411	3.6797	4.0672	11.771	.000***	1<4, 2<4 3<4
留職承諾	3.3883	3.4038	3.4407	3.5562	1.356	.256	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同年齡的教師（現階段）的知覺在工作行為之差異分析如表 4-3-24，由表顯示，在「退卻行為」、「堅守本分行為」及「組織公益行為」均達顯著差異，其中 50 歲以上（平均值，2.3769）之教師較 31-40 歲（平均值，2.2010）之教師在「堅守本分行為」有更高的意願。不同年齡的教師對「人際利他行為」的看法皆無顯著差異。

不同年齡的教師在（預測公辦民營後）的知覺對工作行為之差異分析如表 4-3-25，由表顯示在「退卻行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」等問項均達顯著差異。事後進行 Scheffe 多重比較，其中 50 歲以上（平均值，4.0104）的教師在「堅守本分行為」的同意度均高於 31-40 歲（平均值，3.7173）及 41-50 歲（平均值，3.6723）的教師；而且 50 歲以上（平均值，4.0063）的教師在「人際利他行為」的同意度也是高於 30 歲以下（平均值，3.7567）及 41-50 歲（平均值，3.6780）；最後，50 歲以上（平均值，3.8031）的教師在「組織公益行為」的知覺上也是高於 31-40 歲（平均值，3.6051）的教師，達到顯著差異。

表 4-3-24 不同年齡（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40 歲 (N=158)	41-50 歲 (N=60)	50 歲以上 (N=64)			
退卻行為	2.4690	2.4394	2.2010	2.2121	4.492	.004 **	
堅守本分行為	2.4394	2.2010	2.2121	2.3769	3.876	.009 **	2<4
人際利他行為	3.8650	3.9492	4.1354	3.9435	1.311	.270	
組織公益行為	3.8861	3.8881	4.0187	3.9022	2.796	.040 *	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-25 不同年齡（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (N=120)	31-40 歲 (N=158)	41-50 歲 (N=60)	50 歲以上 (N=64)			
退卻行為	2.5405	2.4575	2.3584	2.2768	2.952	.033*	
堅守本分行為	3.8250	3.7173	3.6723	4.0104	5.196	.002**	2<4, 3<4
人際利他行為	3.7567	3.7873	3.6780	4.0063	4.183	.006**	1<4, 3<4
組織公益行為	3.6150	3.6051	3.5966	3.8031	3.365	.019*	2<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

## （二）服務年資

不同服務年資對工作生活品質的知覺如表 4-3-26、4-3-27，結果顯示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，服務年資在 20 年以上（第 4 組）的教師，在工作生活品質的四個構面上，均顯著高於未滿 10 年（第 1 組）的教師，且達非常顯著差異的水準；服務年資在 20 年以上的教師也同樣在正式/物質構面：「薪資、福利、工作量、工作

時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」及非正式/物質構面：「工作與家庭生活之影響，休閒娛樂」兩構面上，顯著高於服務年資在 11-15 年（第 2 組）的教師，且達非常顯著差異的水準。

在（現階段）的知覺上，服務年資在 20 年以上的教師，對正式/精神構面：「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」和正式/物質構面：「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」及非正式/精神構面：「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的認同看法高於服務年資在 16-20 年（第 3 組）的教師，達非常顯著差異。然而以上的情況，在「預測公辦民營後」的知覺上，如表 4-3-27 所示，不同服務年資對上述問項卻沒有顯著差異。

表 4-3-26 不同服務年資（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
正式/精神構面	3.3574	3.5348	3.3585	3.7249	10.759	.000***	1<4, 3<4
正式/物質構面	3.3148	3.3798	3.3476	3.7157	14.184	.000***	1<4, 2<4 3<4
非正式/精神構面	3.7112	3.8262	3.6597	3.9612	6.678	.000***	1<4, 3<4
非正式/物質構面	3.3545	3.4177	3.3667	3.7475	7.989	.000***	1<4, 2<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-27 不同服務年資（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
正式/精神構面	3.3675	3.3949	3.3732	3.6076	4.705	.003**	1<4
正式/物質構面	3.2358	3.1899	3.2405	3.4936	6.133	.000***	1<4, 2<4
非正式精神構面	3.5944	3.6250	3.5375	3.8222	4.829	.003**	1<4
非正式物質構面	3.2817	3.2439	3.2583	3.6386	7.682	.000***	1<4, 2<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對組織承諾的知覺如表 4-3-28、4-3-29，結果顯示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，服務年資在 20 年以上的教師，在努力與價值承諾的構面上，均顯著高於未滿 10 年及 11-15 年的教師，且達極顯著差異的水準（P 值，0.000\*\*\*）。事實上，服務年資與年齡通常是成正比的。服務的年資愈高，其年齡通常也愈大，故服務年資的不同顯現在組織承諾的差異，或許可以說是年齡的差異。因此，本研究中「年齡較大」與「服務年資較久」其組織承諾均較高是可以相互印證的。此點看法與國內近來多數研究是相符（陳文祥，民 87；胡瓊文，民 88；徐志誠，民 89）。

不同服務年資的教師對「留職承諾」的看法在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，皆無顯著差異，在本研究之假設上得到部分驗證。



表 4-3-28 不同服務年資（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
努力與價值承諾	3.6492	3.8354	3.7833	4.0851	12.447	.000***	1<4, 2<4
留職承諾	3.4540	3.5829	3.5000	3.5842	1.495	.215	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-29 不同服務年資（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
努力與價值承諾	3.5746	3.6951	3.6167	3.9376	8.913	.000***	1<4, 2<4
留職承諾	3.3767	3.4488	3.4067	3.5267	1.536	.205	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對工作行為的知覺如表 4-3-30、4-3-31 所示，結果發現，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，服務年資未滿 10 年的教師，在「退卻行為」的構面上，均顯著高於 20 年以上的教師，且達極顯著差異的水準（P 值，0.000\*\*\*）。此點亦呼應胡瓊文（民 88），徐志誠（民 89）的研究，即服務 6-10 年的教師對於組織變革持較保留的態度，因而反應於其對公辦民營變革的態度亦趨於相對悲觀的立場。至於服務在 21 年以上的教師或許因為在教育界服務的時間久，加以一定比例的人員位居要職，對於現行公立學校體制累積的不滿，相對使其認為改變現狀得以激勵其潛能，實現其教育理想，獲得尊榮。

不同服務年資的教師對「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」的看法，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知

覺，皆無顯著差異，在本研究之假設上得到部分驗證。

表 4-3-30 不同服務年資（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
退卻行為	2.4709	2.3746	2.4333	2.1924	4.494	.004**	1>4
堅守本分行為	3.9101	3.9390	3.8444	4.0462	1.796	.147	
人際利他行為	3.8720	3.9049	3.8800	3.9663	.745	.526	
組織公益行為	3.6402	3.6707	3.6533	3.7663	1.923	.125	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-31 不同服務年資（預測公辦民營後的知覺）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿10年 (N=189)	11-15年 (N=82)	16-20年 (N=30)	20年以上 (N=101)			
退卻行為	2.5102	2.4617	2.4619	2.2857	2.982	.031*	1>4
堅守本分行為	3.7795	3.7358	3.6889	3.8911	1.643	.179	
人際利他行為	3.7598	3.7610	3.8200	3.8931	1.403	.242	
組織公益行為	3.5926	3.6195	3.6600	3.7267	1.959	.120	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

### （三）最高學歷

不同最高學歷對工作生活品質的差異分析，如表 4-3-32 及 4-3-33 所示，在（現階段）（P 值，0.007\*\*）和（預測公辦民營後）（P 值，0.009\*\*）兩個階段的知覺，最高學歷是師專或專科（第 2 組）的教師，在「非正式/物質構面」：（工作與家庭生活之影響、休閒娛樂）的構面上，

均顯著高於師大、師院或大學（第 3 組）及研究所(含四十學分班)（第 4 組）的教師，且達非常顯著差異的水準。

在（現階段）的知覺上，最高學歷是師專或專科的教師，對正式物質構面：「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的認同看法高於最高學歷是師大、師院或大學的教師，達非常顯著差異（P 值，0.004\*\*）。而不同最高學歷如表 4-3-32 所示，對正式/精神構面：「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」和及非正式/精神構面：「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的看法並無顯著差異。

不同最高學歷的教師在（預測公辦民營後）的知覺上，如表 4-3-33 所示，在「正式/精神構面」、「正式/物質構面」等構面均未達差異水準。惟在「非正式/精神構面」的構面上，經多重比較後發現最高學歷是師專或專科的教師，其認同看法高於最高學歷是師大、師院或大學及研究所(含四十學分班)的教師，達顯著差異（P 值，0.021\*）。

表 4-3-32 不同最高學歷（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
正式/精神構面	3.3926	3.6858	3.4608	3.4840	1.768	.153	
正式/物質構面	3.3333	3.6988	3.3774	3.4910	4.494	.004**	2>3
非正式/精神構面	3.7222	3.9730	3.7680	3.8008	1.889	.131	
非正式/物質構面	3.4167	3.8378	3.4209	3.4569	4.076	.007**	2>3, 2>4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-33 不同最高學歷（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
正式/精神構面	3.3926	3.5597	3.4208	3.4229	.719	.541	
正式/物質構面	3.3333	3.4305	3.2725	3.2915	.858	.463	
非正式/精神構面	3.7222	3.9077	3.6368	3.5963	3.297	.021*	2>3, 2>4
非正式/物質構面	3.4167	3.7230	3.3318	3.3017	3.874	.009**	2>3, 2>4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同最高學歷對組織承諾的差異分析，如表 4-3-34 及 4-3-35 所示，在（現階段）（P 值，0.041\*）和（預測公辦民營後）（P 值，0.024\*）兩個階段的知覺，最高學歷是師專或專科的教師，在「努力與價值承諾」：的構面上，均顯著高於師大、師院或大學的教師，達顯著差異的水準。其原因可能是自師專畢業的教師在受教過程中缺乏多元之學習經驗，是故較其他學歷教師較能專心投入滿足現狀，此一研究成果與林雍智（民 89）看法一致。

不同最高學歷對「留職承諾」構面的看法，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，並無存在顯著差異。

表 4-3-34 不同最高學歷（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
努力與價值承諾	3.8000	4.0649	3.7644	3.8310	2.775	.041*	2>3
留職承諾	3.7333	3.4054	3.5185	3.5494	.655	.580	

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

表 4-3-35 不同最高學歷（預測公辦民營後的知覺）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
努力與價值承諾	3.8000	3.9757	3.6636	3.6644	3.182	.024*	2>3
留職承諾	3.7333	3.4324	3.4356	3.4069	.330	.804	

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

不同最高學歷對工作行為的差異分析，如表 4-3-36 及 4-3-37 所示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，未達顯著差異水準，亦即教師在工作行為的表現並不因教育程度的不同或組織變革的情況而有所不同，此點在本研究之假設得到部分驗證。

表 4-3-36 不同最高學歷（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
退卻行為	2.5238	2.3475	2.3761	2.3941	.102	.959	
堅守本分行為	4.1111	4.0901	3.9285	3.9310	1.084	.356	
人際利他行為	4.4000	3.8649	3.8756	3.9885	2.040	.108	
組織公益行為	3.8000	3.6865	3.6589	3.7356	.770	.512	

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

表 4-3-37 不同最高學歷（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (N=3)	師專 或專科 (N=37)	師大、師院 或大學 (N=275)	研究所 (含四十學分班) (N=87)			
退卻行為	2.5238	2.3707	2.4265	2.5107	.591	.621	
堅守本分行為	4.1111	3.9640	3.7818	3.7395	1.715	.163	
人際利他行為	4.4000	3.8703	3.7724	3.8276	1.642	.179	
組織公益行為	3.8000	3.6595	3.6211	3.6713	.426	.734	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

#### （四）擔任職務

不同擔任職務在（現階段）對工作生活品質的知覺如表 4-3-38，結果顯示，在「正式/精神構面」呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼導師」（第 3 組）職務者相對於「教師兼主任、組長」（第 2 組）職務者及「實習或代課老師」（第 5 組）職務者有較低的同意度；而「科(專)任教師」（第 4 組）的認同度也相對低於「實習或代課老師」。

在「正式/物質構面」呈非常顯著差異（P 值，0.004\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼導師」職務者相對於「教師兼主任、組長」職務者有較低的同意度。

在「非正式/精神構面」呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*），進一步多重比較，發現「科(專)任教師」職務者相對於「教師兼主任、組長」職務者及「實習或代課老師」職務者有較低的同意度。

在「非正式/物質構面」呈非常顯著差異（P 值，0.001\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼導師」職務者相對於「實習或代課老師」職務

者有較低的同意度。

兼任行政工作的教師，不論是組長或主任，對於學校的行政運作、學校整體目標的了解及家長對學校的參與，都較未參與行政工作的教師有更多的參與機會、責任與經驗，甚至也較能從整體層面用宏觀的角度來思考學校的問題。因此，對學校較具隸屬感，有較高的認同度。

表 4-3-38 不同擔任職務（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面		正式/ 精神構面	正式/ 物質構面	非正式/ 精神構面	非正式/ 物質構面	
平均 值	1	校長(N=3)	4.2037	3.9524	4.2361	4.3333
	2	教師兼主任、組長(N=99)	3.6265	3.5541	3.9162	3.5202
	3	教師兼導師(N=207)	3.3934	3.3506	3.7349	3.3539
	4	科(專)任教師(N=48)	3.3472	3.3884	3.6146	3.5313
	5	實習或代課老師(N=45)	3.7030	3.5429	3.9556	3.7444
F 值		6.921	3.840	5.846	4.822	
P 值		.000***	.004**	.000***	.001**	
Scheffe		2 > 3 3 < 5 4 < 5	2 > 3	4 < 2 4 < 5	3 < 5	

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

不同擔任職務在（預測公辦民營後）階段對工作生活品質的知覺如表 4-3-39，結果顯示，僅在「正式/精神構面」呈非常顯著差異（P 值，0.001\*\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼導師」職務者相對於「實習或代課老師」職務者有較低的同意度。然而其他的「正式/物質構面」、「非正式/精神構面」及「非正式/物質構面」三變項上，不同擔任職務的教師卻無顯著差異。此可能是由於校長（第 1 組）和主任屬於主管行政人員，因而相對地認為由私人公司來經營學校後，較能大刀闊斧地推動其行政事務，進而實現其抱負；而基層教師也因為更有機會參與學校

運作，進一步了解學校整體目標之故。

表 4-3-39 不同擔任職務（預測公辦民營後的知覺）與工作生活品質之差異分析

構面		正式/ 精神構面	正式/ 物質構面	非正式/ 精神構面	非正式/ 物質構面	
平均 值	1	校長(N=3)	3.8222	3.3810	3.9028	3.8333
	2	教師兼主任、組長(N=99)	3.5365	3.3470	3.6974	3.3662
	3	教師兼導師(N=207)	3.3441	3.2277	3.6174	3.2766
	4	科(專)任教師(N=48)	3.3858	3.2917	3.5234	3.4583
	5	實習或代課老師(N=45)	3.6464	3.4571	3.8463	3.6111
F 值		4.590	1.907	2.803	2.909	
P 值		.001**	.108	.026*	.021*	
Scheffe		3 < 5				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同擔任職務在（現階段）對組織承諾的知覺如表 4-3-40，結果顯示，在「努力與價值承諾」呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼主任、組長」職務者相對於「教師兼導師」職務者及「科(專)任教師」職務者有較高的同意度；而在「留職承諾」構面上，不同擔任職務的教師卻無顯著差異。

表 4-3-40 不同擔任職務（現階段）與組織承諾之差異分析

構面		努力與價值承諾	留職承諾	
平均 值	1	校長(N=3)	4.3667	3.8000
	2	教師兼主任、組長(N=99)	3.9869	3.6222
	3	教師兼導師(N=207)	3.7198	3.4638
	4	科(專)任教師(N=48)	3.6250	3.3875
	5	實習或代課老師(N=45)	3.9667	3.6444
F 值		6.059	2.495	
P 值		.000***	.042*	
Scheffe		2 > 3, 2 > 4		

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異



不同擔任職務在（預測公辦民營後）階段對組織承諾的知覺如表 4-3-41，結果顯示，在「努力與價值承諾」呈顯著差異（P 值，0.018\*\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼主任、組長」職務者相對於「教師兼導師」職務者有較高的同意度，此點與（現階段）的知覺一致；而在「留職承諾」構面上不同擔任職務的教師卻無顯著差異，又與（現階段）的知覺一致。

表 4-3-41 不同擔任職務（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面		努力與價值承諾	留職承諾	
平均 值	1	校長(N=3)	3.9667	3.6000
	2	教師兼主任、組長(N=99)	3.8455	3.5232
	3	教師兼導師(N=207)	3.6213	3.3797
	4	科(專)任教師(N=48)	3.6083	3.3875
	5	實習或代課老師(N=45)	3.7644	3.5022
F 值		3.024	1.352	
P 值		.018*	.250	
Scheffe		2 > 3		

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

不同擔任職務在（現階段）對工作行為的知覺如表 4-3-42，結果顯示，在「堅守本分行為」呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*），進一步多重比較，發現「教師兼主任、組長」職務者相對於「科(專)任教師」職務者有較高的同意度；但與「實習或代課老師」卻是相對於低的同意度。

不同擔任職務的教師在本階段其他的「退卻行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」構面上，皆未達顯著差異。

表 4-3-42 不同擔任職務（現階段）與工作行為之差異分析

構面		退卻行為	堅守本分 行為	人際利他 行為	組織公益 行為	
平均 值	1	校長(N=3)	2.2857	4.2222	4.3333	4.0000
	2	教師兼主任、組長(N=99)	2.2900	4.0673	3.9879	3.7455
	3	教師兼導師(N=207)	2.3713	3.9082	3.8831	3.6512
	4	科(專)任教師(N=48)	2.4881	3.6667	3.8042	3.5833
	5	實習或代課老師(N=45)	2.4952	4.1259	3.8844	3.7422
F 值		1.266	6.453	1.714	2.044	
P 值		.283	.000***	.146	.088	
Scheffe			2 > 4 2 < 5			

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

不同擔任職務在（預測公辦民營後）階段對工作行為的知覺如表 4-3-43，結果顯示，在「堅守本分行為」呈顯著差異（P 值，0.011\*），進一步多重比較，發現「科(專)任教師」相對於「實習或代課老師」是低的同意度。

不同擔任職務的教師在本階段其他的「退卻行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」構面上，皆未達顯著差異。

表 4-3-43 不同擔任職務（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面		退卻行為	堅守本分 行為	人際利他 行為	組織公益 行為	
平均 值	1	校長(N=3)	2.4762	3.8889	4.2000	3.8000
	2	教師兼主任、組長(N=99)	2.3694	3.8047	3.8545	3.7172
	3	教師兼導師(N=207)	2.4265	3.7826	3.7884	3.6145
	4	科(專)任教師(N=48)	2.4970	3.5903	3.6792	3.5417
	5	實習或代課老師(N=45)	2.5968	4.0148	3.8178	3.6533
F 值		1.171	3.336	1.211	1.516	

P 值	.323	.011*	.306	.197
Scheffe		4 < 5		

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

### (五) 學校規模

不同學校規模對工作生活品質的差異分析，如表 4-3-44 及 4-3-45 所示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，皆未達顯著差異的水準。換言之，教師對工作生活品質的知覺不因學校規模的不同而有所不同。

表 4-3-44 不同學校規模（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
正式/精神構面	3.6972	3.5600	3.5115	3.4140	1.665	.174	
正式/物質構面	3.4821L	3.5167	3.4483	3.3831	.744	.526	
非正式/精神構面	4.0278	3.8111	3.8174	3.7343	1.756	.155	
非正式/物質構面	3.5625	3.4167	3.5104	3.4038	.814	.487	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-45 不同學校規模（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
正式/精神構面	3.5571	3.4333	3.4841	3.3473	2.022	.110	

正式/物質構面	3.1786	3.3429	3.3275	3.2358	1.004	.391	
非正式精神構面	3.8611	3.5361	3.6980	3.5935	2.216	.086	
非正式物質構面	3.4375	3.3083	3.4124	3.2902	1.015	.386	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同學校規模對組織承諾的差異分析，如表 4-3-46 及 4-3-47 所示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，經多重比較後，發現學校規模在 25-49 班（第 3 組）的教師在「留職承諾」的同意度相對高於學校規模在 13-24 班（第 2 組）的教師，達到非常顯著差異的水準（P 值，0.008\*\*及 0.003\*\*）；另外在「現階段」的知覺中，也發現學校規模在 50 班以上（第 4 組）的教師在「留職承諾」的同意度也相對高於學校規模在 13-24 班的教師，達到非常顯著差異的水準（P 值，0.008\*\*）。此研究結果與陳文祥（民 87）的研究發現大致相同，即規模愈大的學校組織承諾愈高。

不同學校規模對「努力與價值承諾」構面的差異分析，如表 4-46 及 4-3-47 所示，在（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，經多重比較後，皆未達顯著差異的水準。

表 4-3-46 不同學校規模（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
努力與價值承諾	3.8750	3.7233	3.8396	3.7685	.642	.588	
留職承諾	3.7000	3.1800	3.5530	3.5161	3.962	.008**	2<3, 2<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-47 不同學校規模（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
努力與價值承諾	3.7167	3.5567	3.7387	3.6517	1.198	.310	
留職承諾	3.5000	3.0933	3.4968	3.3972	4.719	.003**	2<3

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同學校規模在(現階段)的知覺,對工作行為的差異分析如表 4-3-48 所示。經多重比較後發現,在「退卻行為」的構面,學校規模在「13-24班」的教師相對於學校規模在「12班以下」、「25-49班」及「50班以上」有較高的同意度;依前述規模愈大的學校組織承諾愈高的看法來說,「12班以下」(第1組)似乎有所矛盾,其中的原因可能是,服務於學校規模12班以下的教師,在人際關係的互動方面較中、大型學校的教師密切且熱絡,而工作的調配與人員的參與,幾乎都是融為一體,況且每一位教師都需要兼任行政工作,因此隸屬感較高,相對地降低退卻行為的心理因素。為了更確認此看法的可信度,在「人際利他行為」的構面上也發現,學校規模在「12班以下」的教師相對於「13-24班」、「25-49班」及「50班以上」有較高的同意度,達到非常顯著差異(P值,0.002\*\*)

至於在「堅守本分行為」和「組織公益行為」的構面上,則不因學校規模不同而有顯著差異。

表 4-3-48 不同學校規模(現階段)與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
退卻行為	2.0952	2.8524	2.3272	2.3806	7.288	.000***	2>1, 2>3 2>4

堅守本分行為	4.3333	3.8667	3.9478	3.9254	2.352	.072	
人際利他行為	4.3833	3.7200	3.8912	3.9189	4.886	.002**	1>2, 1>3 1>4
組織公益行為	3.8500	3.4733	3.6940	3.6853	3.005	.030*	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同學校規模在（預測公辦民營後）階段的知覺，對工作行為的差異分析如表 4-3-49 所示。經多重比較後發現，在「退卻行為」的構面，學校規模在「13-24 班」的教師相對於學校規模在「25-49 班」及「50 班以上」有較高的同意度；另外，在「人際利他行為」及「組織公益行為」等構面上，皆發現「12 班以下」的教師相對於「13-24 班」得教師有較高的認同，分別達非常顯著差異（P 值，0.009\*\*）及顯著差異（P 值，0.016\*）。至於在「堅守本分行為」的構面上，則不因學校規模不同而有顯著差異。

表 4-3-49 不同學校規模（預測公辦民營後的知覺）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	12班以下 (N=12)	13-24班 (N=30)	25-49班 (N=217)	50班以上 (N=143)			
退卻行為	2.3214	2.8619	2.3805	2.4525	5.652	.001**	2>3, 2>4
堅守本分行為	4.0556	3.6667	3.8065	3.7739	1.433	.233	
人際利他行為	4.2500	3.6000	3.8000	3.7986	3.942	.009**	1>2
組織公益行為	3.9333	3.4467	3.6387	3.6490	3.490	.016*	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

## （六）創校歷史

不同創校歷史的教師在（現階段）的知覺對「工作生活品質」、「組

織承諾」及「工作行為」等構面上之差異分析如表 4-3-50、4-3-51、4-3-52 所示，經 Scheffe 多重比較後發現，均無因不同創校歷史而產生顯著的差異現象。驗證了本研究之假設，也與陳文祥（民 87）的研究結果相同。

表 4-3-50 不同創校歷史（現階段）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			
正式/精神構面	3.2962	3.5906	3.4426	3.5080	1.897	.129	
正式/物質構面	3.2294	3.3683	3.3996	3.4717	2.312	.076	
非正式精神構面	3.6301	3.9023	3.7844	3.8032	1.753	.156	
非正式物質構面	3.2879	3.5313	3.4239	3.4925	1.046	.372	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-51 不同創校歷史（現階段）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			
努力與價值承諾	3.7061	3.8031	3.7362	3.8377	.849	.468	
留職承諾	3.3152	3.6500	3.4754	3.5358	2.030	.109	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-52 不同創校歷史（現階段）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			
退卻行為	2.4545	2.4063	2.4327	2.3518	.511	.675	
堅守本分行為	3.7576	4.0521	3.8841	3.9714	2.258	.081	
人際利他行為	3.8788	4.0188	3.8406	3.9082	.895	.444	
組織公益行為	3.6182	3.5813	3.6116	3.7157	1.962	.119	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

不同創校歷史的教師在（預測公辦民營後）階段的知覺對「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」等構面上之差異分析如表 4-3-53、4-3-54、4-3-55 所示，經 Scheffe 多重比較後發現，在「留職承諾」的構面上，顯示創校歷史在「10 年以下」（第 1 組）的教師相對於創校歷史在「11-20 年」（第 2 組）及「21-30 年」（第 3 組）的教師有相對低得認同，達非常顯著差異（P 值，0.004\*\*）。除此之外，不同創校歷史的教師對「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」等構面均無因不同創校歷史而產生顯著的差異現象。

劉春榮(民 82)研究指出，學校建校年數並非組織承諾的相關因素，學校教師的組織承諾與人的關係較大，與學校歷史的關係較小。此點看法與本研究結果頗為一致。

表 4-3-53 不同創校歷史（預測公辦民營後）與工作生活品質之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			



正式/精神構面	3.1920	3.5247	3.3663	3.4701	3.238	.022*	
正式/物質構面	3.0714	3.2522	3.2867	3.3246	2.052	.106	
非正式/精神構面	3.4394	3.7513	3.6105	3.6794	2.520	.058	
非正式/物質構面	3.0985	3.3750	3.3514	3.3955	1.843	.139	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-54 不同創校歷史（預測公辦民營後）與組織承諾之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			
努力與價值承諾	3.5091	3.6750	3.5913	3.7448	2.454	.063	
留職承諾	3.1273	3.5688	3.3681	3.4687	4.426	.004**	1<2, 1<4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

表 4-3-55 不同創校歷史（預測公辦民營後）與工作行為之差異分析

構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 (N=33)	11-20年 (N=32)	21-30年 (N=69)	31年以上 (N=268)			
退卻行為	2.5455	2.4464	2.5631	2.3950	1.706	.165	
堅守本分行為	3.5960	3.8333	3.7246	3.8284	2.052	.106	

人際利他行為	3.7576	3.9500	3.6928	3.8119	1.720	.162	
組織公益行為	3.5758	3.5563	3.5652	3.6724	1.630	.182	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

### 三、成對 T 檢定

本節開始乃從教師不同個人特徵與「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」等構面分（現階段）和（預測公辦民營後）兩個階段的知覺，了解其差異情況，再利用 Scheffe 多重比較，將組別間的差異做進一步之分析，以驗證本研究之假設。

以下將「組織承諾」及「工作行為」，分（現階段）與（預測公辦民營後）的知覺作差異分析，結果如表 4-3-56、4-3-57 所示。

#### （一）組織承諾於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異分析

從表 4-3-56 的分析結果可以發現，教師的「組織承諾」於現階段與預測公辦民營後的知覺，呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。就組織承諾整體的量表以及其變項「努力與價值承諾」和「留職承諾」而言，都呈現「現階段」（第 A 組）的同意度相對高於「預測公辦民營後」（第 B 組）的知覺，有極顯著差異。

表 4-3-56 組織承諾於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	A	B			
	現階段	預測 公辦民營後			
組織承諾	3.6616	3.5624	5.476	.000***	A > B
1 努力與價值承諾	3.8067	3.6935	5.124	.000***	A > B
2 留職承諾	3.5164	3.4313	4.469	.000***	A > B

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

## (二) 工作行為於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異分析

從表 4-3-57 的分析結果可以發現，教師的「工作行為」於現階段與預測公辦民營後的知覺，呈極顯著差異（P 值，0.000\*\*\*）。就工作行為整體的量表以及其變項「退卻行為」、「堅守本分行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」而言，都呈現「現階段」的同意度相對高於「預測公辦民營後」的知覺，有極顯著差異。

表 4-3-57 工作行為於現階段與預測公辦民營後的知覺之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	A	B			
	現階段	預測 公辦民營後			
工作行為	3.4765	3.4167	6.789	.000***	A > B
1 退卻行為	2.3785	2.4403	-3.391	.001**	B > A
2 堅守本分行為	3.9453	3.7919	7.282	.000***	A > B
3 人際利他行為	3.9030	3.7980	5.718	.000***	A > B
4 組織公益行為	3.6791	3.6368	3.863	.000***	A > B

\*表P < 0.05 顯著差異 \*\* 表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著差異

## 4.4 相關分析

本節主要探討公立學校教師在「現階段」及「預測公辦民營後」對「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」間彼此關聯情形，以了解認知、情感和行為傾向的態度是否一致。以驗證本研究假設二：「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」之間及對「公辦民營」知覺無顯著相關。

使用的統計方法為皮爾森積差相關，對工作生活品質（正式/精神構面、正式/物質構面、非正式/精神構面、非正式/物質構面）、組織承諾（努力與價值承諾、留職承諾）及工作行為（退卻行為、堅守本分行為、人際利他行為、組織公益行為）各構面在「現階段」及「預測公辦民營後」進行相關分析。

一，各構面在學校「現階段」的知覺是否有顯著性相關

（一）現階段「工作生活品質」與「組織承諾」之相關分析

現階段「工作生活品質」與「組織承諾」之相關分析彙總如表 4-4-1，引申敘述如下：

- （1）工作生活品質之「正式/精神構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- （2）工作生活品質之「正式/物質構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段

對「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。

- (3) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- (4) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- (5) 工作生活品質之「正式/精神構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。
- (6) 工作生活品質之「正式/物質構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。
- (7) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「勞

資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。

- (8) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。

表 4-4-1 現階段工作生活品質與組織承諾之相關分析表(N=402)

構面	組織承諾			
	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
正式 / 精神	.747	.000***	.438	.000***
升遷制度	.378	.000***	.238	.000***
教育訓練	.523	.000***	.289	.000***
學習、成長與發展	.612	.000***	.411	.000***
教師參與	.575	.000***	.377	.000***
組織溝通	.676	.000***	.458	.000***
工作壓力	.374	.000***	.099	.047*
工作成就感	.513	.000***	.297	.000***
工作興趣與心情	.539	.000***	.373	.000***
工作目標一致性	.609	.000***	.337	.000***
正式 / 物質	.639	.000***	.376	.000***
薪資	.374	.000***	.252	.000***
福利	.428	.000***	.289	.000***
工作量	.450	.000***	.257	.000***
工作時間	.352	.000***	.163	.001***
工作保障	.384	.000***	.264	.000***
工作環境	.623	.000***	.365	.000***
工作資源與方法	.471	.000***	.223	.000***

表 4-4-1 階段工作生活品質與組織承諾之相關分析表(N=402) (續)

非正式 / 精神	.712	.000***	.436	.000***
勞資關係	.566	.000***	.357	.000***
與主管的關係	.647	.000***	.422	.000***
與同事的關係	.396	.000***	.239	.000***
與家長的關係	.370	.000***	.213	.000***
自尊	.553	.000***	.353	.000***
公平對待	.600	.000***	.340	.000***
非正式 / 物質	.547	.000***	.255	.000***
工作與家庭生活之影響	.372	.000***	.182	.000***
休閒娛樂	.523	.000***	.237	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\* 表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P<0.001 極顯著相關

## (二) , 現階段工作生活品質與工作行為之相關分析

現階段「工作生活品質」與「工作行為」之相關分析彙總如表 4-4-2 , 引申敘述如下 :

- (1) 工作生活品質之「正式/精神構面」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於現階段對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時, 對學校「退卻行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高; 其中「工作壓力」與「人際利他行為」未達顯著相關。

(2) 工作生活品質之「正式/物質構面」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關，與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高；其中「工作時間」與「人際利他行為」未達顯著相關。

(3) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關，與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於現階段對「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。

(4) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著負相關；與「堅守本分行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關；與「人際利他行為」構面呈顯著正相關。代表公立學校教師於現階段對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。



表 4-4-2 現階段工作生活品質與工作行為之相關分析表(N=402)

構面	工作行為							
	退卻行為		堅守本分行為		人際利他行為		組織公益行為	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
正式 / 精神	-.522	.000 ***	.545	.000 ***	.325	.000 ***	.463	.000 ***
升遷制度	-.307	.000 ***	.280	.000 ***	.126	.011 *	.242	.000 ***
教育訓練	-.325	.000 ***	.360	.000 ***	.249	.000 ***	.336	.000 ***
學習、成長與發展	-.422	.000 ***	.592	.000 ***	.369	.000 ***	.438	.000 ***
教師參與	-.385	.000 ***	.448	.000 ***	.261	.000 ***	.366	.000 ***
組織溝通	-.470	.000 ***	.499	.000 ***	.264	.000 ***	.445	.000 ***
工作壓力	-.185	.000 ***	.179	.000 ***	.047	.342	.130	.009 **
工作成就感	-.367	.000 ***	.406	.000 ***	.300	.000 ***	.328	.000 ***
工作興趣與心情	-.502	.000 ***	.407	.000 ***	.326	.000 ***	.378	.000 ***
工作目標一致性	-.426	.000 ***	.395	.000 ***	.217	.000 ***	.365	.000 ***
正式 / 物質	-.400	.000 ***	.461	.000 ***	.245	.000 ***	.377	.000 ***
薪資	-.338	.000 ***	.314	.000 ***	.164	.001 **	.236	.000 ***
福利	-.306	.000 ***	.322	.000 ***	.187	.000 ***	.292	.000 ***
工作量	-.285	.000 ***	.313	.000 ***	.120	.016 *	.267	.000 ***
工作時間	-.145	.003 **	.235	.000 ***	.061	.219	.145	.004 **
工作保障	-.229	.000 ***	.296	.000 ***	.239	.000 ***	.264	.000 ***
工作環境	-.360	.000 ***	.413	.000 ***	.208	.000 ***	.298	.000 ***
工作資源與方法	-.266	.000 ***	.342	.000 ***	.251	.000 ***	.335	.000 ***
非正式 / 精神	-.499	.000 ***	.567	.000 ***	.413	.000 ***	.509	.000 ***
勞資關係	-.400	.000 ***	.442	.000 ***	.314	.000 ***	.400	.000 ***
與主管的關係	-.432	.000 ***	.480	.000 ***	.299	.000 ***	.402	.000 ***
與同事的關係	-.322	.000 ***	.331	.000 ***	.297	.000 ***	.265	.000 ***
與家長的關係	-.317	.000 ***	.391	.000 ***	.413	.000 ***	.377	.000 ***
自尊	-.385	.000 ***	.471	.000 ***	.377	.000 ***	.463	.000 ***
公平對待	-.370	.000 ***	.428	.000 ***	.222	.000 ***	.389	.000 ***
非正式 / 物質	-.329	.000 ***	.295	.000 ***	.127	.011 *	.288	.000 ***
工作與家庭生活 之影響	-.257	.000 ***	.149	.003 **	.112	.024 *	.183	.000 ***
休閒娛樂	-.289	.000 ***	.322	.000 ***	.101	.042 *	.286	.000 ***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\* 表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P<0.001 極顯著相關

(三), 現階段組織承諾與工作行為之相關分析

現階段「組織承諾」與「工作行為」之相關分析彙總如表 4-4-3, 引  
申敘述如下：

- (1) 組織承諾之「努力與價值承諾」與工作行為之「退卻行為」  
構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、  
「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師  
於現階段對「努力與價值承諾」的滿意度愈高時, 對學校「退  
卻行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利  
他行為」、「組織公益行為」也將愈高。
- (2) 組織承諾之「留職承諾」與工作行為之「退卻行為」構面呈  
極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組  
織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於現  
階段對「努力與價值承諾」的滿意度愈高時, 對學校「退卻  
行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利他  
行為」、「組織公益行為」也將愈高。

表 4-4-3 現階段組織承諾與工作行為之相關分析表(N=402)

構面	工作行為							
	退卻行為		堅守本分行為		人際利他行為		組織公益行為	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
努力與價值承諾	-.487	.000 ***	.605	.000 ***	.359	.000 ***	.471	.000 ***
留職承諾	-.497	.000 ***	.393	.000 ***	.250	.000 ***	.322	.000 ***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\* 表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P<0.001 極顯著相關

綜合上述的分析發現, 公立學校教師在現階段對「工作生活品

質」、「組織承諾」及「工作行為」間彼此關聯情形，大部分呈極顯著相關，故本研究假設二：「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」之間及對「公辦民營」知覺無顯著相關之假設僅得部分驗證；未達顯著相關的部分如下所述：

- 1, 「工作生活品質」之「工作壓力」與「工作行為」之「人際利他行為」，未達顯著相關。
- 2, 「工作生活品質」之「工作時間」與「工作行為」之「人際利他行為」，未達顯著相關。

二，各構面在教師「預測公辦民營後」階段的知覺是否有顯著性相關

(一)，預測公辦民營後工作生活品質與組織承諾之相關分析

預測公辦民營後「工作生活品質」與「組織承諾」之相關分析彙總如表 4-4-4，引申敘述如下：

- (1) 工作生活品質之「正式/精神構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- (2) 工作生活品質之「正式/物質構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「努

力與價值承諾」的程度也愈高。

- (3) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- (4) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與組織承諾之「努力與價值承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「努力與價值承諾」的程度也愈高。
- (5) 工作生活品質之「正式/精神構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。其中「工作壓力」與「留職承諾」未達顯著相關。
- (6) 工作生活品質之「正式/物質構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「薪資、福利、工作量、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。其中「工作時間」與「留職承諾」未達顯著相關。
- (7) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長

的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。

- (8) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與組織承諾之「留職承諾」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「留職承諾」的程度也愈高。

表 4-4-4 預測公辦民營後工作生活品質與組織承諾之相關分析表(N=402)

構面	組織承諾			
	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
正式 / 精神				
升遷制度	.648	.000***	.428	.000***
教育訓練	.351	.000***	.248	.000***
學習、成長與發展	.419	.000***	.233	.000***
教師參與	.578	.000***	.421	.000***
組織溝通	.494	.000***	.363	.000***
工作壓力	.548	.000***	.416	.000***
工作成就感	.266	.000***	.082	.099
工作興趣與心情	.502	.000***	.343	.000***
工作目標一致性	.512	.000***	.390	.000***
工作目標一致性	.536	.000***	.332	.000***
正式 / 物質				
薪資	.524	.000***	.392	.000***
福利	.396	.000***	.364	.000***
工作量	.425	.000***	.382	.000***
工作時間	.346	.000***	.227	.000***
工作保障	.203	.000***	.083	.098
工作環境	.337	.000***	.287	.000***
工作資源與方法	.517	.000***	.365	.000***
工作資源與方法	.440	.000***	.266	.000***

非正式 / 精神				
勞資關係	.683	.000***	.427	.000***
與主管的關係	.569	.000***	.343	.000***
與同事的關係	.590	.000***	.377	.000***
與家長的關係	.404	.000***	.265	.000***
自尊	.460	.000***	.270	.000***
公平對待	.592	.000***	.373	.000***
	.556	.000***	.353	.000***

表 4-4-4 預測公辦民營後工作生活品質與組織承諾之相關分析表(N=402) (續)

非正式 / 物質				
工作與家庭生活之影響	.562	.000***	.298	.000***
休閒娛樂	.466	.000***	.285	.000***
	.492	.000***	.227	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\* 表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P<0.001 極顯著相關

## (二) , 預測公辦民營後工作生活品質與工作行為之相關分析

預測公辦民營後「工作生活品質」與「工作行為」之相關分析彙總如表 4-4-5, 引申敘述如下:

### (1) 工作生活品質之「正式/精神構面」與工作行為之「退卻行為」

構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於預測公辦民營後對「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的滿意度愈高時, 對學校「退卻行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高; 其中「工作壓力」在「人際利他行為」與「組織公益行為」構面未達顯著相關。

### (2) 工作生活品質之「正式/物質構面」與工作行為之「退卻行為」

構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於

預測公辦民營後對「薪資、福利、工作量、工作時間、工作保障、工作環境、工作資源與方法」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高；其中「工作時間」在「人際利他行為」與「組織公益行為」構面未達顯著相關。

(3) 工作生活品質之「非正式/精神構面」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關，與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關，代表公立學校教師於預測公辦民營後對「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與家長的關係、自尊、公平對待」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。

(4) 工作生活品質之「非正式/物質構面」與工作行為之「退卻行為」呈極顯著負相關；與「堅守本分行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」構面呈極顯著正相關。代表公立學校教師於預測公辦民營後對「工作與家庭生活之影響、休閒娛樂」的滿意度愈高時，對學校「退卻行為」的程度將愈低；相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。

表 4-4-5 預測公辦民營後工作生活品質與工作行為之相關分析表(N=402)

構面	工作行為							
	退卻行為		堅守本分行為		人際利他行為		組織公益行為	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
正式 / 精神	-.507	.000 ***	.570	.000 ***	.395	.000 ***	.427	.000 ***
升遷制度	-.330	.000 ***	.363	.000 ***	.199	.000 ***	.239	.000 ***
教育訓練	-.313	.000 ***	.408	.000 ***	.316	.000 ***	.291	.000 ***
學習、成長與發展	-.483	.000 ***	.591	.000 ***	.458	.000 ***	.422	.000 ***
教師參與	-.356	.000 ***	.477	.000 ***	.296	.000 ***	.325	.000 ***
組織溝通	-.405	.000 ***	.485	.000 ***	.315	.000 ***	.402	.000 ***
工作壓力	-.131	.008 **	.146	.003 **	.075	.134	.072	.152
工作成就感	-.400	.000 ***	.451	.000 ***	.377	.000 ***	.367	.000 ***
工作興趣與心情	-.497	.000 ***	.455	.000 ***	.347	.000 ***	.416	.000 ***
工作目標一致性	-.406	.000 ***	.368	.000 ***	.235	.000 ***	.293	.000 ***
正式 / 物質	-.380	.000 ***	.487	.000 ***	.268	.000 ***	.321	.000 ***
薪資	-.339	.000 ***	.402	.000 ***	.177	.000 ***	.254	.000 ***
福利	-.336	.000 ***	.430	.000 ***	.243	.000 ***	.325	.000 ***
工作量	-.237	.000 ***	.242	.000 ***	.123	.014 *	.198	.000 ***
工作時間	-.073	.145	.146	.003 **	.049	.325	.033	.513
工作保障	-.239	.000 ***	.344	.000 ***	.166	.001 **	.169	.001 **
工作環境	-.363	.000 ***	.469	.000 ***	.266	.000 ***	.305	.000 ***
工作資源與方法	-.346	.000 ***	.453	.000 ***	.371	.000 ***	.370	.000 ***



非正式 / 精神	-.531	.000 ***	.627	.000 ***	.505	.000 ***	.497	.000 ***
勞資關係	-.383	.000 ***	.453	.000 ***	.318	.000 ***	.371	.000 ***
與主管的關係	-.397	.000 ***	.480	.000 ***	.330	.000 ***	.375	.000 ***
與同事的關係	-.424	.000 ***	.410	.000 ***	.381	.000 ***	.309	.000 ***
與家長的關係	-.398	.000 ***	.500	.000 ***	.529	.000 ***	.435	.000 ***
自尊	-.475	.000 ***	.606	.000 ***	.505	.000 ***	.462	.000 ***
公平對待	-.393	.000 ***	.479	.000 ***	.318	.000 ***	.373	.000 ***
非正式 / 物質	-.334	.000 ***	.375	.000 ***	.260	.000 ***	.329	.000 ***
工作與家庭生活之	-.296	.000 ***	.313	.003 **	.246	.000 ***	.248	.000 ***
影響								
休閒娛樂	-.275	.000 ***	.327	.000 ***	.200	.000 ***	.312	.000 ***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\* 表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P<0.001 極顯著相關

### (三), 預測公辦民營後組織承諾與工作行為之相關分析

現階段「組織承諾」與「工作行為」之相關分析彙總如表 4-4-6, 引申敘述如下:

- (1) 組織承諾之「努力與價值承諾」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於預測公辦民營後對「努力與價值承諾」的滿意度愈高時, 對學校「退卻行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。
- (2) 組織承諾之「留職承諾」與工作行為之「退卻行為」構面呈極顯著負相關, 與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」構面呈極顯著正相關, 代表公立學校教師於預測公辦民營後對「努力與價值承諾」的滿意度愈高時, 對學校「退卻行為」的程度將愈低; 相對於「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」也將愈高。

表 4-4-6 預測公辦民營後組織承諾與工作行為之相關分析表(N=402)

構面	工作行為							
	退卻行為		堅守本分行為		人際利他行為		組織公益行為	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
努力與價值承諾	-.556	.000 ***	.613	.000 ***	.491	.000 ***	.511	.000 ***
留職承諾	-.514	.000 ***	.417	.000 ***	.288	.000 ***	.359	.000 ***

\*表P < 0.05 顯著相關 \*\* 表P < 0.01 非常顯著相關 \*\*\* 表P < 0.001 極顯著相關

綜合上述的分析發現，公立學校教師在預測公辦民營後對「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」間彼此關聯情形，大部分呈極顯著相關，故本研究假設二：「工作生活品質」、「組織承諾」及「工作行為」之間及對「公辦民營」知覺無顯著相關之假設僅得部分驗證；未達顯著相關的部分，如下所述：

- 1, 「工作生活品質」之「工作壓力」與「組織承諾」之「留職承諾」未達顯著相關。
- 2, 「工作生活品質」之「工作時間」與「組織承諾」之「留職承諾」未達顯著相關。
- 3, 「工作生活品質」之「工作壓力」在「工作行為」之「人際利他行為」與「組織公益行為」構面未達顯著相關。
- 4, 「工作生活品質」之「工作時間」在「工作行為」之「人際利他行為」與「組織公益行為」構面未達顯著相關。

## 4.5 迴歸分析

由上一節相關分析可知本研究之研究變項間具有某種程度的相關性，為了更了解各研究變項彼此的影響性，本節分別在「現階段」及「預測公辦民營後」以「工作生活品質」與「組織承諾」對「工作行為」進行迴歸分析，以找出對工作行為有影響之變項。

一、「現階段」工作生活品質及組織承諾的知覺對工作行為是否有顯著性影響，如表 4-5-1 所示。

(一) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「退卻行為」的影響：

現階段公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「退卻行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-6-1 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「退卻行為」變異量的預測或解釋程度達 37.4 %，其中「正式/精神」、「留職承諾」具有顯著負向影響，依本研究前述研究結果，即教師在「升遷制度、教育訓練、學習、成長與發展、教師參與、組織溝通、工作壓力、工作成就感、工作興趣與心情、工作目標一致性」的同意度愈高時，其「退卻行為」的想法將相對減低；表示現階段教師對工作生活品質之「正式/精神」構面及組織承諾之「留職承諾」構面滿意度愈高者，將會降低退卻行為的知覺。

(二) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「堅守本分行為」的影響：

現階段公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「堅守本分行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-1 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對

「堅守本分行為」變異量的預測或解釋程度達 43.1%，其中「非正式/精神」、「努力與價值承諾」具有顯著正向影響，即教師在「勞資關係、與主管的關係、與同事的關係、與學生的關係、自尊、公平對待」、「努力與價值承諾」的滿意度愈高時，其「堅守本分行為」的意願愈高；另外「非正式/物質」具有顯著負向影響。

(三) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「人際利他行為」的影響：

現階段公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「人際利他行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-1 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「人際利他行為」變異量的預測或解釋程度達 21.4%，其中「非正式/精神」、「努力與價值承諾」具有顯著正向影響；另外「非正式/物質」具有顯著負向影響。

(四) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「組織公益行為」的影響：

現階段公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「組織公益行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-1 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「組織公益行為」變異量的預測或解釋程度達 29.3%，其中「非正式/精神」與「努力與價值承諾」具有顯著正向影響。

表 4-5-1 現階段工作生活品質及組織承諾對工作行為之迴歸分析

自變項 \ 依變項		工作行為 (N=402)			
		退卻行為	堅守本分 行為	人際利他 行為	組織公益 行為
		B	B	B	B
常數項		5.269 ***	1.337 ***	2.203 ***	1.867 ***
工作生活品質	正式/精神	-.309 **	.130	.0298	.0767
	正式/物質	.068	.0500	-.0650	-.0230
	非正式/精神	-.181	.270 ***	.437 ***	.291 ***
	非正式/物質	.0314	-.159 ***	-.159 **	-.0536
組織承諾	努力與價值承諾	-.0908	.328 ***	.147 *	.135 **
	留職承諾	-.320 ***	.0729	.04311	.0538
R		.611	.657	.462	.541
R 平方		.374	.431	.214	.293
F 值		39.265	49.909	17.905	27.292
P 值		.000***	.000***	.000***	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\* 表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\* 表P<0.001 極顯著影響

二、「預測公辦民營後」工作生活品質及組織承諾的知覺對工作行為是否有顯著性影響，如表 4-5-2 所示。

(一) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「退卻行為」的影響：

預測公辦民營後公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「退卻行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-2 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「退卻行為」變異量的預測或解釋程度達 24.4 %，其中

「正式/精神」、「努力與價值承諾」與「留職承諾」具有顯著負向影響，表示現階段教師對工作生活品質之「正式/精神」構面及組織承諾之「努力與價值承諾」、「留職承諾」構面滿意度愈高者，將會降低退卻行為的知覺。

(二) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「堅守本分行為」的影響：

預測公辦民營後公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「堅守本分行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-2 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「堅守本分行為」變異量的預測或解釋程度為 22.6%，其中「努力與價值承諾」、「留職承諾」具有顯著正向影響；另外「非正式/物質」具有顯著負向影響。

(三) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「人際利他行為」的影響：

預測公辦民營後公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「人際利他行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-2 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「人際利他行為」變異量的預測或解釋程度為 15.8%，其中「非正式/精神」、「努力與價值承諾」具有顯著正向影響；另外「非正式/物質」具有顯著負向影響。

(四) 工作生活品質及組織承諾的知覺對「組織公益行為」的影響：

預測公辦民營後公立學校教師的「工作生活品質」與「組織承諾」對所服務的學校在「組織公益行為」的知覺，進行迴歸分析，由表 4-5-2 所示，達到極顯著影響。以上各變項的統計水準對「組織公益行為」變異量的預測或解釋程度達 25.4%，其中「非正式/精神」與「努力與價值承諾」具有顯著正向

影響。

表 4-5-2 預測公辦民營後工作生活品質及組織承諾對工作行為之迴歸分析

自變項 \ 依變項		工作行為 (N=402)			
		退卻行為	堅守本分 行為	人際利他 行為	組織公益 行為
		B	B	B	B
常數項		4.660 ***	1.771 ***	2.261 ***	1.860 ***
工作生活品質	正式/精神	-.256 *	.130	.0124	.100
	正式/物質	.0980	.0449	-.0849	.0041
	非正式/精神	-.120	.178	.290 **	.218 **
	非正式/物質	.0619	-.126 *	-.110 *	-.0453
組織承諾	努力與價值承諾	-.154 *	.207 **	.251 ***	.143 **
	留職承諾	-.238 ***	.110 *	.0310	.0570
R		.494	.475	.398	.504
R 平方		.244	.226	.158	.254
F 值		21.246	19.226	12.383	22.450
P 值		.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\* 表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\* 表P<0.001 極顯著影響

### 三、迴歸分析結果與探討

綜合上述研究成果，由表 4-5-3 可知，自變項中同時在「現階段」及「預測公辦民營後」顯著影響依變項的，如下敘述：

1，屬正向影響的：

(1)「工作生活品質」中的「非正式/精神」與「人際利他行為」；  
「非正式/精神」與「組織公益行為」。

(2)「組織承諾」中的「努力與價值承諾」與「堅守本分

行為」；「努力與價值承諾」與「人際利他行為」；「努力與價值承諾」與「組織公益行為」。

2, 屬負向影響的：

(1)「工作生活品質」中的「正式/精神」與「退卻行為」；「非正式/物質」與「堅守本分行為」；「非正式/物質」與「人際利他行為」。

(2)「組織承諾」中的「留職承諾」與「退卻行為」。

表 4-5-3, 迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項		工作行為 (N=402)							
		退卻行為		堅守本分行為		人際利他行為		組織公益行為	
		現階段	預測公辦民營後	現階段	預測公辦民營後	現階段	預測公辦民營後	現階段	預測公辦民營後
工作生活品質	正式/精神	負向	負向						
	正式/物質								
	非正式/精神			正向		正向	正向	正向	正向
	非正式/物質			負向	負向	負向	負向		
組織承諾	努力與價值承諾		負向	正向	正向	正向	正向	正向	正向
	留職承諾	負向	負向		正向				

資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本研究旨在了解公立國民中小學之教師對所服務的學校，在工作生活品質、組織承諾及工作行為的現況關係；進而預測實施公辦民營後，教師對工作生活品質、組織承諾及工作行為之差異，以及各變項層面彼此之關聯之研究。

首先蒐集、閱讀、整理、彙整有關教師個人特徵、公辦民營的模式、工作生活品質、組織承諾及工作行為的相關研究；其次提出研究架構、編製問卷、問卷調查、回收資料、進行統計分析，最後就研究結果討論並驗證假設，提出結論與建議，供教育行政機關、政策制定者、學校相關人員、人民團體及未來參與暨後續研究之參考。茲將結論與建議分述如下。

## 5.1 結 論

綜合第四章的實證分析結果，本研究之假設部分成立，但亦有部份未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

### 一、教師個人特徵與各變項的差異關係

#### (一) 教師個人特徵對工作生活品質在「現階段」的知覺有顯著差異

1. 男性、已婚的國中教師較女性、單身的國小教師對工作生活品質有較高的同意程度。
2. 年齡愈高且服務年資在 20 年以上的教師對工作生活品質的知覺，顯著高於服務年資未滿 10 年的教師。
3. 最高學歷是師專或專科的教師，均顯著高於師大、師院或大學及研究所(含四十學分班)的教師。
4. 「教師兼導師」職務者相對於「教師兼主任、組長」職務者及「實習或代課老師」職務者有較低的同意度；而「科(專)任教師」的認同度也相對低於「實習或代課老師」。

#### (二) 教師個人特徵對工作生活品質在「預測公辦民營後」的知覺有顯著差異

1. 國中教師比國小教師有較高的同意程度，達顯著差異。
2. 50 歲以上、服務年資在 20 年以上、最高學歷是師專或專科的教師對於 41-50 歲、最高學歷是師大、師院或大學及研究所(含四十學分班)的教師有較高的同意程度，達顯著差異。
3. 「實習或代課老師」相對於「教師兼導師」有較高的同意程度，達顯著差異。

**(三) 教師個人特徵對組織承諾在「現階段」的知覺有顯著差異**

1. 已婚、50 歲以上、服務年資在 20 年以上、師專或專科、教師兼主任或組長的國中教師相對於單身、30 歲以下、服務年資未滿 10 年、最高學歷是師大、師院或大學的教師有較高的同意程度，達顯著差異。
2. 在學校有兼任行政的教師對組織承諾有較高的同意程度。
3. 學校規模愈大的教師對留職意願有較高的同意程度。

**(四) 教師個人特徵對組織承諾在「預測公辦民營後」的知覺有顯著差異**

1. 已婚、50 歲以上、服務年資在 20 年以上、師專或專科學歷相對於單身、30 歲上下、服務年資在 10 年以下、學歷是師大、師院或大學對組織承諾有較高的同意程度，達顯著差異。
2. 在學校有兼任行政的教師對組織承諾有較高的同意程度。
3. 學校規模 25-49 班、創校歷史 20 年以上的教師對留職意願有較高的同意程度。

**(五) 教師個人特徵對工作行為在「現階段」的知覺有顯著差異**

1. 單身、國中教師、服務年資未滿 10 年、學校規模 13-24 班相對於已婚、國小教師、服務年資在 20 年以上對「退卻行為」有較高的顯著差異。
2. 教師兼主任或組長、實習或代課老師、50 歲以上相對於未兼行政之教師、31-40 歲在「堅守本分行為」上有較高的顯著差異。
3. 學校規模 12 班以下對「人際利他行為」有較高的顯著差異。

**(六) 教師個人特徵對工作行為在「預測公辦民營後」的知覺有顯著**

## 差異

1. 單身、服務年資未滿 10 年、相對於已婚、服務年資在 20 年以上、學校規模 13-24 班對「退卻行為」有較高的顯著差異。
2. 50 歲以上、實習或代課老師在「堅守本分行為」上有較高的顯著差異。

(七)「組織承諾」於現階段與預測公辦民營後的知覺有顯著差異就組織承諾整體的量表以及其變項「努力與價值承諾」和「留職承諾」而言，都呈現「現階段」的同意度相對高於「預測公辦民營後」的知覺，有極顯著差異。

(八)「工作行為」於現階段與預測公辦民營後的知覺有顯著差異就工作行為整體的量表以及其變項「堅守本分行為」、「人際利他行為」及「組織公益行為」而言，都呈現「現階段」的同意度相對高於「預測公辦民營後」的知覺，有極顯著差異。而「退卻行為」的知覺則出現相反情況且達非常顯著差異。

## 二、變項間的相關性

- (一) 工作生活品質在「現階段」與組織承諾有顯著正相關。
- (二) 工作生活品質在「預測公辦民營後」與組織承諾有顯著正相關。

工作生活品質在「預測公辦民營後」與組織承諾大部分呈顯著正相關。其中「工作壓力」、「工作時間」與「留職承諾」間無顯著相關。

- (三) 工作生活品質在「現階段」與工作行為有顯著相關。
  1. 「工作生活品質」與「退卻行為」呈顯著負相關。

2. 「工作生活品質」與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」有顯著正相關；其中「工作壓力」、「工作時間」與「人際利他行為」間無顯著相關。

(四) 工作生活品質在「預測公辦民營後」與工作行為有顯著相關。

1. 「工作生活品質」與「退卻行為」呈顯著負相關；其中「工作時間」與「退卻行為」無顯著相關。
2. 「工作生活品質」與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」有顯著正相關；其中「工作壓力」、「工作時間」與「人際利他行為」、「組織公益行為」間皆無顯著相關。

(五) 組織承諾在「現階段」與工作行為有顯著相關。

1. 「組織承諾」與「退卻行為」呈顯著負相關。
2. 「組織承諾」與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」呈顯著正相關。

(六) 組織承諾在「預測公辦民營後」與工作行為有顯著相關。

1. 「組織承諾」與「退卻行為」呈顯著負相關。
2. 「組織承諾」與「堅守本分行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」呈顯著正相關。

### 三、變項間的影響關係

(一) 在「現階段」教師的工作生活品質及組織承諾對其工作行為之部份變項有顯著影響。

1. 屬正向影響：

- (1) 「非正式/精神」與「努力與價值承諾」對「堅守本分行為」有顯著正向影響。

(2)「非正式/精神」、「努力與價值承諾」對「人際利他行為」有顯著正向影響。

(4)「非正式/精神」、「努力與價值承諾」對「組織公益行為」有顯著正向影響。

2. 屬負向影響：

(1)「正式/精神」、「留職承諾」對「退卻行為」有顯著負向影響。

(2)「非正式/物質」對「堅守本分行為」有顯著負向影響。

(3)「非正式/物質」對「人際利他行為」有顯著負向影響。

(二) 在「預測公辦民營後」教師的工作生活品質及組織承諾對其工作行為之部份變項有顯著影響。

1. 屬正向影響：

(1)「努力與價值承諾」、「留職承諾」對「堅守本分行為」有顯著正向影響。

(2)「非正式/精神」、「努力與價值承諾」對「人際利他行為」有顯著正向影響。

(3)「非正式/精神」、「努力與價值承諾」對「組織公益行為」有顯著正向影響。

2. 屬負向影響：

(1)「正式/精神」、「努力與價值承諾」、「留職承諾」對「退卻行為」有顯著負向影響。

(2)「非正式/物質」對「堅守本分行為」有顯著負向影響。

(3)「非正式/物質」對「人際利他行為」有顯著負向影響。

四、本研究之假設及驗證結果分析如表 5-1-1：

表 5-1-1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設 1-1：不同個人特徵對工作生活品質在「現階段」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-2：不同個人特徵對工作生活品質在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-3：不同個人特徵對組織承諾在「現階段」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-4：不同個人特徵對組織承諾在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-5：不同個人特徵對工作行為在「現階段」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-6：不同個人特徵對工作行為在「預測公辦民營後」的知覺無顯著差異。	部分成立
假設 1-7：教師的組織承諾於現階段與預測公辦民營後的知覺無顯著差異。	不成立
假設 1-8：教師的工作行為於現階段與預測公辦民營後的知覺無顯著差異。	不成立
假設 2-1：教師的工作生活品質知覺在「現階段」與其組織承諾無顯著相關。	不成立
假設 2-2：教師的工作生活品質知覺在「預測公辦民營後」與其組織承諾無顯著相關。	部分成立
假設 2-3：教師的工作生活品質知覺在「現階段」與其工作行為無顯著相關。	部分成立
假設 2-4：教師的工作生活品質知覺在「預測公辦民營後」與其工作行為無顯著相關。	部分成立
假設 2-5：教師的組織承諾在「現階段」與其工作行為無顯著相關。	不成立
假設 2-6：教師的組織承諾在「預測公辦民營後」與其工作行為無顯著相關。	不成立

假設 3-1：在「現階段」教師的工作生活品質與組織承諾對其工作行為無顯著影響。	部分成立
假設 3-2：在「預測公辦民營後」教師的工作生活品質與組織承諾對其工作行為無顯著影響。	部分成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 建 議

教育乃國家競爭力的基礎。近年來，教育改革的實施也確實推展至各單位與各層面，從民間團體以至政府機關皆顯見其積極的作為。「公辦民營」的想法雖未正式納入一般國人及教育機關的思考方向，然而，依目前世界各地的實施成果卻有其可取之處。

面對組織變革的恐懼與不安，如何正確掌握利害關係人的想法與需求，包括基本觀念、問題確定、程序理性、實質理性、執行機關體制環境、組織間的協調、組織的管理能力、績效評估等方面，應是主管單位降低衝突與抗拒的最重要的考量。

根據前述的研究結果，對教育行政機關、教師團體與未來研究提出以下建議：

### 一、對教育行政機關的建議

#### 1. 教育行政機關制定政策要多了解各類人員的看法與意見

民主時代的來臨，任何政策的實施都必須充分的掌握民意、建立共識。我國目前正處於公辦民營觀念形成的階段，在此階段最重要的議題是與政策相關者作有效的溝通，達到共識後施行所產生的衝突及阻力會較少。因此，廣徵民意、匯集各方意見，並透過公民營等學術機構，做評估及研究，



才能開始實施。

## 2. 修訂相關法令、進行全面通盤研究

公辦民營學校制度目前尚無法源依據，依研究者的建議，最好是訂定專法實施，詳細規定公辦民營的精神、原則、目的等，並透過施行細則的制定，詳細規範實施方法、程序、策略、救濟方式等。

修訂現行不利於民營化推動的各項法規或辦法，包括私校法、國教法、各級各類學校設立標準、土地法、會計法、人事法、公有土地法、公有財產法、政府採購法等。綜觀未來公辦民營學校在我國實施的可行性，事先修訂相關法令，將有利公辦民營學校順利的推動。

## 3. 先行建立實施環境的基本要求

包括全民對教育民營化的基本共識、教師團體對民營化心態的調整與準備、加速瓦解升學主義的教改步驟、積極建立民間投資教育的管道與方案、預先規劃教育資源，尤其是師資、土地；政府若能在推動教育事業公辦民營之前，先行了解並完備上述基本條件的要求，則對於之後的實施將能更順利且更有成果。

## 4. 尊重教師意願並保障其權益

政府對有意願至公辦民營學校服務的教職員，應該予以核准，其公務人員的身分、福利及服務年資也應當予以維持；此外，公辦民營學校的好處與教師權利的保障也必須讓教師有充分的了解與參與，以促進教師對公辦民營學校計畫的支持；而教師也應以更成熟、理性的心態來面對

未來的趨勢，如此才有助於教育品質的提升。

#### 5. 適度修訂法規，吸引民間投資

教育事業民營化的首要工作，便是在吸引民間投資以利於移轉民營，有關增加誘因的方法很多，但政府基本的做法可透過修訂法規，讓教育事業在不妨害正常運作下，適度開放營利，並利用減免稅賦、提供公有土地、低利貸款等方式來滿足民間投資教育事業之意願。

#### 6. 政府應負起監督責任，維護教育市場的秩序與公平正義

教育事業民營化最讓民眾擔心與疑慮之處，其中之一即是政府是否罷手由民間主宰教育事業的發展，不可諱言，教育或許可透過市場機制產生效率，但不當競爭所產生破壞市場秩序的現象也必須考量；另外，當教育消費者受其自身社經地位或社會不利因素所致，無法公平地參與教育選擇權時，教育也將蒙上圖利上層社會的陰影。因此，如何維持市場機制及公平正義，是政府實施公辦民營後即將面對的責任問題。

## 二、對教師團體的建議

### 1. 掌握時代脈動，調適自我認知

根據文獻探討及研究結果得知，教育改革不僅是我國目前施政重點，也是世界各國不斷提升自我競爭力的利器。學校本位管理、九年一貫課程、學習型組織、建立學校願景等都為目前方興未艾的教改項目，本研究提出公辦民營的思考方向，相信在不久的將來，公立學校

也有可能成為私人企業爭相投入的市場，而正式納入教改的議程。教師唯有調適自我認知、改變既有的心智模式、接受新知、內化為知識，善用知識經濟藉以提升專業知能，並充分掌握情報、資訊與時代脈動，方能不被時代淘汰。

## 2. 參與行政工作，擴大服務範圍

本研究發現參與行政工作的教師有較高的組織承諾。教師除擔任級任教師的班級經營，或科（專）任教師在學科專業的領域的專研外，應更積極參與學校的行政工作，方能對學校整體的運作有充分的了解，並能以全面性的宏觀角度來衡量事務，不僅擴大服務範圍，也充實生活意義。即使將來面對公辦民營的組織變革，也因為有所參與及了解，將提高自身的適應力及工作成就感。

## 3. 強化組織承諾，穩定工作情緒

本研究發現已婚、50歲以上、服務年資在20年以上的教師對組織承諾有較高的同意度，為提升服務年資較低教師的組織承諾，應加強其教育訓練、學習、成長與發展、以及教師參與、組織溝通、工作成就感、工作興趣與心情等工作生活品質的滿意度，以穩定教學的工作情緒。

# 三、對未來研究的建議

## 1. 研究對象方面

本研究之地域範圍，侷限在台灣省嘉義市之國民中小學，乃基於地區本位管理之考量，但限於能力、時間與經費，未能擴大

研究範圍，增加研究樣本，倘若能擴大範圍至台灣省南部縣市或高中職校，更能讓各地主管教育行政機關面對公辦民營的另類經營模式有所依循與參考。

## 2. 研究方法方面

本研究係採用問卷調查法，由於受到時間、人力與財力之限制，未能輔以訪談及觀察，為美中不足之處，未來之研究如上述條件皆為許可，可進行更為深入、質量並重的研究方式。

## 3. 研究變項方面

本研究的自變項主要有教師的「個人特徵」變項及「工作生活品質」，並以「現階段」及「預測公辦民營後」兩個階段為干擾變項，「組織承諾」為中介變項；最後以「工作行為」為依變項。面對組織變革的影響，教師個人的「人格特質」、「工作價值觀」，配合「組織氣候」、「工作壓力」、「領導行為」，導致「生涯階段」、「組織效能」等的需求及因應，亦值得探討，可列入未來研究的變項中。

此外，導入「公辦民營模式」，明確說明其可能做法及與現行環境之差異，依序納入其變項之中，將可更直接反映出實際需求及可行性。