

教師組織信任、學校組織氣氛對工作滿意度的影響：階層線性模式分析

鄭雅婷*

摘要

本研究主要探討組織信任與組織氣氛對工作滿意度之影響。調查國民小學教師，並使用階層線性模式進行資料分析。研究發現組織信任對工作滿意度有顯著正向的影響效果；組織氣氛對工作滿意度無顯著的直接影響效果；組織氣氛在「教師組織信任對工作滿意度的影響關係」中並不存在調節效果。針對上述結果，本研究提出相關的討論與建議。

關鍵詞：組織信任、組織氣氛、工作滿意度、階層線性模式



DOI : 10.3966/199679772015123202002

責任編輯：李安明

投稿日期：2014年10月17日，2015年5月11日修改完畢，2015年5月18日通過採用

* 鄭雅婷，國立臺南大學教育學系教育經營與管理所博士候選人，亞太創意技術學院兒童與家庭服務系講師，E-mail: hellen_ting@hotmail.com

壹、緒論

員工的工作滿意度可視為企業組織健康與否的一項早期警戒指標，企業若能重視員工滿意度並予以提升，除了能提高組織穩定外，也會提升員工能力及促進其生產力（方雅青，2006；張文智、張鎮雄與許言，2005），在教育上亦是如此。由世界各國為提升國家競爭力所需的人才資源，積極的在教育上投下鉅資，且仰賴能強化學生主動探索、建構與發現學習教學的教師，培養能應付新世紀所帶來衝擊和挑戰的新一代國民的情形看來（鄭文實、陳志賢與連廷嘉，2010），教師可說是學生的重要他人，教師的言行舉止更可能影響學生（蘇船利與黃毅志，2011）。學者（林明地，2000；Hean & Garrett, 2001; Vail, 2005）更表示，工作滿意度越高之教師其工作表現越佳，若教師在較低的工作滿意度下從事教育工作，將無法發揮較佳的教學效能。故在以教育為本質的學校，教師工作滿意度的高低無疑是擁有優質教育的重要關鍵。

信任是人類社會運作的重要課題，透過信任機制建構，既可累積個人與組織的社會資本，又可降低組織內、外人際互動的交易成本（江大樹與張力亞，2008）。而信任感是促進人與人之間合作關係的重要基礎，面對不確定的環境，組織內員工對組織的信任更加重要（余明助，2006）。再者，當組織成員從事具有重要性與回饋性的工作，因為感受組織的尊重與肯定較易產生工作滿足，而這些工作的前提要件是信任（許毓娟，2012）。此外，對作為教育性組織的學校而言，Bryk與Schneider（2002）指出信任關係的建立是學校改革的重要關鍵資源，學校若能擁有較高的組織信任，將改善學校教育；而藉由組織成員對組織的信任以強化成員在相關行為與態度（例如工作滿意度、組織承諾等）有較正面的表現，將會提升組織的績效與生產力（蔡秀涓，2004）。因此，從學校角度而言，信任可以降低不確定性和學校組織中的複雜性，被信任的學校成員也能感受到學校對其之尊重，所以有高度信任感的學校，成員對組織會產生較高的認同，亦能提升其工作滿意度。而本研究更積極在驗證過去的理論和前人研究的脈絡關係，所以，了解教師對學校的組織信任對於教師工作滿意度的影響，乃為本研究動機一。

再者，在工作職場中，組織成員與組織彼此之間，需維持密不可分的關係，才能提高對組織成員的滿意度與認同（林俊瑩、謝亞恆、

曹靜麗與蕭明潔，2009）。而組織氣氛是整個組織的大單位，是描述組織主要的特徵而非評估或是情緒的反應（Hoy & Miskel, 2013）。吳清山（2003）指出組織氣氛是達成學校效能的重要因素之一；黃麗美（2007）亦認為學校氣氛在決定學校組織成為怎樣的學校上，扮演了重要的角色；井敏珠與李惠玲（2013）更表示學校的辦學績效良莠在於能否擁有良好的學校組織氣氛。因此，學校組織氣氛是學校重要的核心，是由學校內部成員與內外環境交互作用所形成的，不同的組織將蘊育出獨特的組織氣氛，亦可被成員所知覺。故教師與主管、同仁以及顧客（家長、學生）間的互動氣氛與關係品質，正反映出一個組織氣氛的特質，更會對教師的工作滿意度產生重要的影響（Pan & Qin, 2007; Zhang & Wu, 2001）；Rowden與Conine（2005）也認為當個體對於組織氣氛的整體知覺愈正向時，則整體工作滿意度愈高。然而，教師是達成學校教育功能的主體，在現今教師專業自主意識高漲的情況下，教師能否致力教學，對自己的工作產生一種情感性狀態的滿意程度，不僅影響本身的教學情緒和想法，進而影響學生（范熾文與周昌伯，2006；郭丁熒，2003），因此學校如何營造有利組織氣氛，提升教師工作滿意度，乃是當今教育的重要課題，也正是本研究要深入發掘的意義所在。據上推論，學校的組織氣氛不僅是由教師與環境交互作用產生，且越正向的組織氣氛，將會對教師的工作滿意度提高。是以，了解學校組織氣氛對於教師工作滿意度的影響乃為本研究動機之二。

然而組織信任、組織氣氛與工作滿意度應該有交互影響而非單獨存在，但在過去單一研究中大多只納入三者之中的兩個變項。例如討論工作滿意度與組織信任之間的關係（余明助，2006；陳建文與洪嘉蓉，2005；廖述賢、費吳琛與王儀雯，2006；廖國鋒、蘇建勳、費吳琛與陳超然，2004；Flaheerty & Pappas, 2000; Josee & Gaby, 2002; Laschinger & Finegan, 2005; Nyhan, 2000）；或是討論組織氣氛與滿意度的關係（吳米蘭，2012；林佳蓉、楊仁仁與李亭儀，2012；林俊瑩等人，2009；蘇船利與黃毅志，2011；Pan & Qin, 2007; Zhang & Wu, 2001）。綜合上述相關研究發現，教師組織信任與工作滿意度有正向的影響，而組織氣氛與工作滿意度存在著正向關係，然而組織信任、組織氣氛與工作滿意度這三者間是否存在著因果關係則需實證加以佐證，因此探討學校組織氣氛是否影響教師組織信任對教師工作滿意度的關係，則為本研究動機三。

基於上述，本研究探討的目的如下：

- 一、教師組織信任是否影響教師工作滿意度。
- 二、學校組織氣氛是否影響教師工作滿意度。
- 三、學校組織氣氛是否在教師組織信任與教師工作滿意度的關係間扮演著脈絡調節效果。

貳、文獻探討

一、教師工作滿意度

工作滿意度的最早概念是由Hoppock（1935）所提出，他認為工作滿意度係指員工在其心理和生理兩方面對環境的滿足感受，亦即對工作環境的主觀反應。工作滿意度又稱工作滿足，即指個人覺得工作過程、內容與情境符合自己心意的程度，越符合心意，工作滿意度越高，反之則反（Xu & Shen, 2007; Zhang, 2000）。黃盈彰（2002b）認為工作滿意是指工作者對自己工作主觀且整體的綜合感受，是一種個人所獨有的情感性反應，是對工作整體評估後所得的，兼具主觀與整體性。林俊螢、謝亞恆、曹靜麗與蕭明潔（2009）表示，教師對其工作產生的一種主觀情意反應與態度，反應與態度愈正向，反應其對所屬的工作越是滿意。故依上述相關研究，本研究將工作滿意度定義為教師對其工作內容與環境整體的主觀情意反應與態度。

二、教師組織信任

Tschannen-Moran與Hoy（2000）認為從組織觀點來看信任，信任常是某一團體對另一團體的共同判斷；一方會判斷另一方是否會投機取巧，協商是否誠信，以及是否誠懇努力地達成承諾等；蔡秀涓（2004）認為所謂組織信任即指在組織場域中，具人際互動關係的主體，彼此有意願承擔因對方行動所造成的風險，也瞭解此意願背後隱藏著易受傷害的可能性。Ololube（2006）指出教師會因為教育政策和行政、薪酬及其他福利、晉升機會以及物質上的獎勵都會影響教師工作的滿意程度；Fuming與Jiliang（2007）發現如果能夠更了解教師的心理對於教育品質

比較有幫助，因為這些因素皆會影響教師工作滿意程度更進而影響教學與教育品質；廖家君（2007）也表示，以組織間為分析層次的信任研究，其重點與以人際間為分析層次的信任研究不同，且即使同屬人際間信任研究，亦有對主管信任、對同事信任與對部屬信任等類型之分。簡言之，信任在人與人之間的關係是重要的，尤其在管理者與部屬之間的關係，對於信任態度的表現，直接攸關到組織承諾與工作滿足（丁學勤與謝明倫，2012；Rajnandini, Schriesheim, & Williams, 1999）。據此，本研究之組織信任即指：在組織場域中，具人際互動關係的主體，彼此有意願承擔因對方行動所造成的風險，教師對學生、家長、同事與校長的信任是重要的社會關係，並區分為由員工信任組織的高階管理者與對組織創造的效率與公平來決定的學校信任，以及由認知成分與情感成分所組成主管信任與同事信任三種。就同事信任與對主管信任而言，信任是由認知成分與情感成分所組成的。信任的認知成分是有關於要信任或不信任一方的理性決策，主要因素是基於責任感、可依靠性、與能力等有益的理由，此種信任較具有一致性；信任的情感成分包含把較深厚的情緒投注在彼此關係上，屬於信任者深切的關心與關懷被信任者特質的關係。且此兩種成份需同時存在，若只有情感性元素而缺乏理性認知，信任就成了盲目的信心；若只有理性認知而沒有情感性元素，則信任只是單純的預測，因此信任通常是情感及理性思考的混合體。就學校的信任而言，是屬於非個人的，教師們會監看組織的決策來決定是否信任高階管理者，而對高階管理者的信任，通常是依其決策訂定的結果來決定的。這種信任是由較多組織面系統創造的效率與公平來決定，而較少由個人特質與行為決定（許毓娟，2012；廖家君，2007）。由上述可知，組織信任是存在於員工與組織、員工與主管及員工與員工間的多層次互動關係，是一種多重對象與多構面的整合概念。

此外，藉由相關研究（廖述賢等人，2006；Laschinger & Finegan, 2005; Plewa & Quester, 2007）指出，信任與滿意度具相關，信任可以正向影響及促進員工的工作滿意度；員工存在越高的信任感且信任透過實際行動表現時，則員工彼此間更會互相合作、願意分享知識及情感，而積極投入工作中，並由工作中得到極高的滿足感（廖家君，2007）。此外，Van Maele與Van Houtte（2012）亦發現教師對學生、家長、同事與校長的信任是重要的社會關係，當關係較高時，會有較高的工作滿意

度；據此，信任不僅是人際間重要的橋樑，對於信任態度的表現，直接攸關到工作滿足（丁學勤與謝明倫，2012）。綜合上述，本研究推論教師組織信任會影響教師工作滿意度。基此，本研究提出研究假設H1如下：

假設H1：教師組織信任對教師工作滿意度有正向的影響。

三、學校組織氣氛

學校組織氣氛是學校教職員對於學校整體情境的感覺，也就是學校組織氣氛乃是在學校環境中學校成員彼此交互作用，長期累積所遺留下來的一種持久性和獨特性的特質，不但能夠影響組織成員的態度、行為及組織的運作，甚至會影響到組織的領導與管理（吳清山與林天佑，2005；鄭文實等人，2010）。黃盈彰（2002b）與蘇船利和黃毅志（2011）也認為學校氣氛包含學校教師對教師與教師間的社會互動關係，也就是社會網絡之知覺上，而社會網絡可以區分為社會整合與關係的內容，社會整合指的是關係的強度、互動頻率，而關係的品質是好是壞就不是重點；關係的內容指的是關係的品質，如果關係的內容是正面的、能維持情感的，則為社會支持；如果關係的內容是負面的、強求的，則為緊張的關係（黃毅志，1998；蘇船利與黃毅志，2011）。簡言之，學校氣氛可以定義為學校成員在互動後所產生對社會關係網絡的知覺，其中包含了正面的社會支持氣氛，以及負面的緊張關係氣氛。據此，本研究之學校組織氣氛係指：學校環境中學校成員彼此交互作用，長期累積所遺留下來的一種持久性和獨特性的特質。

相關研究指出，組織氣氛越好、越開放，教師越可能呈現正面的職業心態（井敏珠與李惠玲，2013；何信助，2000；林俊瑩等人，2009）；組織氣氛低迷、封閉、監督和疏離，組織成員在工作中易產生不滿情緒，會阻礙工作表現及否定個人生理需求的滿足（邱從益，2005）。再者，亦有研究發現屬於社會支持的教師間氣氛，對教師工作滿意度有正向影響；緊張關係的教師間氣氛，對教師工作滿意度則有負向影響（黃盈彰，2002b；Zembylas & Papanastasiou, 2006）。簡言之，組織氣氛愈佳，往往有助於增進工作效能，提高工作滿意度，反之，

組織氣氛越差，成員工作態度消極，工作滿意度低，易生厭倦（林俊瑩等人，2009；黃盈彰，2002b；Pan & Qin, 2007）。而學者Rowden與Conine（2005）亦認為組織氣氛與工作滿意度呈現正相關，當個體對於組織氣氛的整體知覺愈正向時，則整體工作滿意度愈高。綜合上述，本研究推論學校組織氣氛會影響教師工作滿意度。基此，本研究提出研究假設H2如下：

假設H2：學校組織氣氛對教師工作滿意度有正向的影響。

以目前國內教育領域的研究而言，關於工作滿意度與組織信任的關係或組織氣氛與工作滿意度的關係或是工作滿意度、信任與承諾之間的關係還是組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的研究皆已有相關研究進行論述，例如：探討工作滿意度與組織信任之間的關係（余明助，2006；陳建文與洪嘉蓉，2005；廖述賢等人，2006；廖國鋒等人，2004）；探討組織氣氛與滿意度的關係（吳米蘭，2012；林佳蓉等人，2012；林俊瑩等人，2009；蘇船利與黃毅志，2011）；探討工作滿意度與信任、信任與承諾之間的關係（丁學勤與謝明倫，2012）；探討組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的研究（溫福星與邱皓政，2009）。然而關於組織信任、組織氣氛來探討工作滿意度的研究仍有待探討。回顧過去的文獻可得知，組織信任、組織氣氛與工作滿意度有顯著的相關性，但大多著重於個別討論以組織信任、組織氣氛為預測變項對工作滿意度的影響，國內研究鮮少論及教師的組織信任透過學校組織氣氛進而影響教師工作滿意度。由先前文獻可知，教師對學生、家長、同事與校長的信任是重要的社會關係，信任程度較高時，會有較高的工作滿意度（Van Maele & Van Houtte, 2012）；而學校組織氣氛會影響組織成員的行為，若擁有良好的組織氣氛可以增進教師的工作滿意度。再者，教師是學校組織的核心，對其工作的滿意度更直接影響到整個教育活動的推展。藉由上述相關論述了解，在學校環境中學校成員彼此交互作用產生的學校組織氣氛，影響著組織成員的態度、行為（鄭文實等人，2010），此外，當員工存在越高的信任感且透過實際行動表現時，將使員工更積極投入工作中，並由工作中得到極高的滿足感（廖家君，2007），且林鈺琴與彭台光（2006）亦表示組織氣氛是最適宜作為多層次分析的組織構念。另一方面，教師的組織信任會對其自身的工作滿

意度產生正向的影響，以及組織的氣氛亦能對教師的工作滿意度產生正向影響等關係皆已獲得證實。基此，本研究推論，在各項影響工作滿意度的實證研究中，組織氣氛可能對組織信任和工作滿意度造成調節效果。亦即，組織氣氛應會強化教師組織信任與工作滿意度之間的正向的關係。緣此，本研究提出假設H3如下：

假設H3：學校組織氣氛在「教師組織信任對教師工作滿意度的影響關係」中會產生調節效果。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究以教師工作滿意度為主題，由於一個學校中包括許多為老師，此涉及階層性結構，組內樣本有高度相似性，會造成樣本獨立性假設被違反（溫福星與邱皓政，2009；Krull & MacKinnon, 2001），因此，本研究利用階層線性模式（hierarchical linear modeling, HLM）多層次的統計方法進行分析。在教師層次方面，將探討教師組織信任對教師工作滿意度的直接效果；在學校層次方面，將探討學校組織氣氛對教師工作滿意度的直接效果，以及學校組織氣氛在教師組織信任對教師工作滿意度的影響關係中的調節效果。依據前述文獻探討與假設推論，將本研究架構描繪如圖1。

Level 2：學校層次

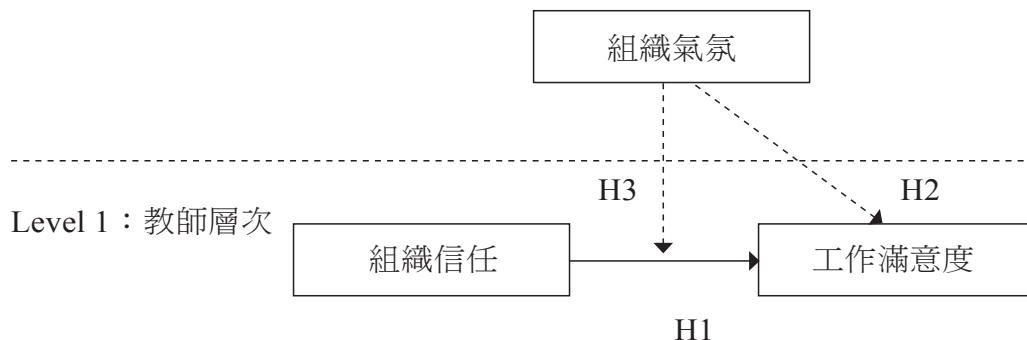


圖1 研究架構

二、研究對象

本研究以任教公立國民小學的教師為研究對象，探討教師組織信任與學校組織氣氛對教師工作滿意度之影響實有其重要貢獻。然而根據邱皓政譯（2009）指出，在研究樣本數與抽樣方式部份，對於跨層級效果，要有足夠檢定力，組內樣本數不能太少，且組數要大於20。準此，本研究之母體為臺中、南投、彰化、臺南、高雄等縣市任教公立國民小學的教師為研究對象。再者，近年來問卷調查過於氾濫，教師已對問卷產生反感，進而造成拒絕填寫或回收困難，因此本研究採便利取樣方式，以電話拜訪正在職進修中的各國民小學的校長或主任並說明研究目的及填答方式，獲得願意接受本研究施測的學校共30所。此外，依據教育部頒訂之「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」，國民小學教師員額編制自102學年度提高至每班1.6人，各校得視需要，在不超過全校教師員額編制數百分之五範圍內，將專任員額控留並改聘兼任、代課教師、教學支援工作人員或輔助教學工作之臨時人員（教育部，2014）。據此，考量小校的教師數，以及教師填寫之意願，因此本研究於每所學校抽取11位教師，總計發出330份教師問卷。最後30所學校全部回收，扣除亂填答或填答不全之問卷，共計得到312份教師問卷，有效問卷回收率為94.5%。

三、研究變項測量與信、效度檢驗

（一）學校組織氣氛

本研究之學校組織氣氛係指：學校環境中學校成員彼此交互作用，長期累積所遺留下來的一種持久性和獨特性的特質，其中包含了正面的社會支持氣氛，以及負面的緊張關係氣氛。故本研究採用蘇船利與黃毅志（2011）「教師間氣氛、校長領導風格、教師教學控制信念與教師工作滿意度關係之研究」的量表，將學校組織氣氛分為：緊張關係氣氛與社會支持氣氛。量表在形式上採六點量表計分，得分愈高，代表教師知覺到的學校組織氣氛愈好。經因素分析結果得到緊張關係氣氛的Cronbach α 係數為 .843，解釋變異量63.647%；社會支持氣氛的Cronbach α 係數為 .696，解釋變異量63.4187%；總量表Cronbach α 係數

為 .803，解釋變異量58.8797%。整體而言，此量表具有良好的信、效度。

（二）組織信任

本研究之組織信任即指：在組織場域中，具人際互動關係的主體，彼此有意願承擔因對方行動所造成的風險，因此，教師對學生、家長、同事與校長的信任是重要的社會關係。本研究採用廖家君（2007）「以結構模式驗證組織正義、組織信任與組織承諾相互關係」中的量表，將組織信任分為：學校信任、主管信任與同事信任。量表在形式上採六點量表計分，得分愈高，代表教師知覺到的組織信任程度愈高。經因素分析結果得到學校信任的Cronbach α 係數為 .9319，解釋變異量28.3047%；主管信任的Cronbach α 係數為 .9555，解釋變異量27.442%；同事信任的Cronbach α 係數為 .9456，解釋變異量26.519%；總量表Cronbach α 係數為 .9493，解釋變異量82.265%。整體而言，此量表具有良好的信、效度。

（三）工作滿意度

本研究的工作滿意度係指：國小教師對目前工作滿意度的感受程度。而Scarpello和Campbell（1983）的研究顯示，以單一題目詢問受訪者對工作相關構面的整體評估所測得的工作滿意度，所涵蓋的構面要比以對各項構面逐一評估，再做加總所得到的工作滿意度較為寬廣，並更具效度。此外，國內對教師工作滿意度的研究，也往往以單項題目來測整體工作滿意度（巫惠貞與巫有鎰，2001；黃盈彰，2002a，2002b；蘇船利與黃毅志，2011），並得到重要的研究成果。因此本研究也以一道題目來對國小教師的工作滿意度進行測量，題目為：整體而言，您對您教學工作感到滿意嗎？有「非常滿意」、「滿意」、「還算滿意」、「不滿意」、「很不滿意」五個選項，分別給予5、4、3、2、1，數值越高代表工作滿意度越高。

四、資料處理

根據本研究目的，本研究將以HLM逐次檢驗以下四個模式，分別為：虛無模式（null model）、隨機係數迴歸模式（random coefficients regression model）、截距預測模式（intercepts as outcomes model）及斜率預測模式（slopes as outcomes model）（Hofmann, 1997）。具體而言，「虛無模式」係用來檢視資料中是否存在群內變異與群間變異；「隨機係數迴歸模式」係用來檢測教師組織信任對教師工作滿意度的直接效果；「截距預測模式」係用來檢測學校組織氣氛對教師工作滿意度的直接效果；「斜率預測模式」係用來檢測學校組織氣氛在「教師組織信任對教師工作滿意度的影響關係」中的調節效果。

肆、研究分析與結果

就模式設定而言，本研究教師層次之解釋變項為組織信任，係以個別教師為分析單位，而本研究學校層次之解釋變項為組織氣氛，係以學校為分析單位，由於本研究之組織氣氛屬於共享構念，資料的收集來自於個別教師，因此本研究將屬於同一學校個別教師知覺的組織氣氛，透過組內聚合（aggregate）程序產生整合脈絡變項（aggregated context variables），代表組織氣氛的學校平均數。其次，本研究欲探討組織氣氛能在「組織信任對教師工作滿意度的影響關係」中有調節效果，然而進行跨層次交互作用研究以「組平減」（group mean centering）將有利於迴歸係數的解釋，故本研究將教師層次之解釋變項組織信任以組平減處理。就假設檢定而言，本研究乃根據Hofmann（1997）之建議，以HLM逐次檢驗如下：

一、虛無模式

Level-1 Model

$$\text{工作滿意度}_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

由表1可知，群間變異成分值為 .11817，達顯著水準（ $\chi^2 = 129.28274$, $df = 29$, $p < .001$ ），而群內變異成分值為 .35767，滿足階層線性模式分析依變項的群間變異成分與群內變異成分必須存在的要求。進一步計算組內相關係數 $ICC(1) = .248$ （ $ICC(1) = \tau_{00}/(\tau_{00} + \sigma^2)$ ，式中 τ_{00} 表群間變異成份值， σ^2 表群內變異成份值，表示教師工作滿意度的差異有24.8%的變異是由不同學校之間所造成的）。另外 $ICC(2) = .91$ （ $ICC(2) = k(ICC(1)) / 1 + (k-1)ICC(1)$ ），表示依變項組間具有較高的非獨立性，因此本研究滿足依變項必須存在於組內與組間變異的要求，可再繼續探討其他變項與依變項的關係，因此有必要深入進行HLM分析。

二、隨機參數模式

Level-1 Model

$$\text{工作滿意度}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{學校信任}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{主管信任}_{ij}) + \beta_{3j} * (\text{同事信任}_{ij}) + \gamma_{ij}$$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

由表1可知，學校信任達顯著水準（ $\gamma_{10} = .163028$, $SE = .066531$, $t = 2.45$, $p = .021$ ）；主管信任未達顯著水準（ $\gamma_{20} = .011071$, $SE = .063071$, $t = .176$, $p = .862$ ）；同事信任達顯著水準（ $\gamma_{30} = .179221$, $SE = .075592$, $t = 2.371$, $p = .025$ ）。表示學校信任與同事信任對教師教學工作滿意度有正向的影響效果，因此假設H1獲得支持。進一步計算組織信任對教師教學工作滿意度的解釋量 R^2 為20%，（ $R^2 = (\delta^2 N - \delta^2 R) / \delta^2 N$ ），式

中， N 表虛無模式， R 表隨機係數迴歸模式。其次在隨機效果的變異數成分檢定方面，截距項的成分顯著存在 $\tau_{00} = .12582$ ($\chi^2 = 161.74991, df = 29, p < .001$)，在不同群組間確實存在不同的截距，故組織信任對教師教學工作滿意度的直接效果可能存在，因此，必須進行截距預測模式的檢驗。

此外，學校信任斜率項的變異成分不顯著存在 $\tau_{10} = 0.04695$ ($\chi^2 = .04695, df = 29, p = .155$)，主管信任斜率項的變異成分不顯著存在 $\tau_{30} = .01747$ ($\chi^2 = 34.64315, df = 29, p = .216$)，同事信任斜率項的變異成分顯著存在 $\tau_{30} = .06408$ ($\chi^2 = 48.44174, df = 29, p = .013$)，故表示學校信任與主管信任對教師教學工作滿意度的影響關係中的調節效果不存在，而同事信任對教師教學工作滿意度的影響關係中的調節效果可能存在，因此須進行斜率預測模式的檢定以及進一步比較有隨機效果與無隨機效果兩個模式的概似比考驗。

三、截距預測模式

Level-1 Model

$$\text{工作滿意度}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{學校信任}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{主管信任}_{ij}) + \beta_{3j} * (\text{同事信任}_{ij}) + \gamma_{ij}$$

Level-2 Model

$$\begin{aligned}\beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{緊張氣氛}_j) + \gamma_{02} * (\text{社會支持氣氛}_j) + u_{0j} \\ \beta_{1j} &= \gamma_{10} + u_{1j} \\ \beta_{2j} &= \gamma_{20} + u_{2j} \\ \beta_{3j} &= \gamma_{30} + u_{3j}\end{aligned}$$

由表1可知，緊張氣氛 ($\gamma_{01} = -.012877, SE = .105395, t = -.122, p = .904$)、社會支持氣氛 ($\gamma_{02} = .343897, SE = .228708, t = 1.504, p = .144$) 均未達顯著水準，顯示緊張氣氛與社會支持氣氛對教師教學工作滿意度均無直接影響效果。因此，假設H2並未獲得支持。進一步經由計算，緊張氣氛與社會支持氣氛對教師教學工作滿意度表現在學校層次截

距 β_{0j} 的解釋變異量 R^2 為 7.87% ($R^2 = (\tau_R - \tau_I) / \tau_R$)，式中， R 表隨機係數迴歸模式， I 表截距預測模式。其次，在隨機效果的變異數成分檢定方面，截距項的成分顯著存在 $\tau_{00} = .11592$ ($\chi^2 = 143.8113, df = 27, p < .001$)，表示截距項尚有其他變項未被本研究考量，後續可進一步尋找可能影響的因素。

然而由概似比考驗得知， $\chi^2 = 12.219393$ ， $df = 9$ ， $p = .2$ 未達顯著，因此採用簡單無隨機效果模式。

四、斜率預測模式

Level-1 Model

$$\text{工作滿意度}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{學校信任}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{主管信任}_{ij}) + \beta_{3j} * (\text{同事信任}_{ij}) + \gamma_{ij}$$

Level-2 Model

$$\begin{aligned}\beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{緊張氣氛}_j) + \gamma_{02} * (\text{社會支持氣氛}_j) + u_{0j} \\ \beta_{1j} &= \gamma_{10} + \gamma_{11} * (\text{緊張氣氛}_j) + \gamma_{12} * (\text{社會支持氣氛}_j) \\ \beta_{2j} &= \gamma_{20} + \gamma_{21} * (\text{緊張氣氛}_j) + \gamma_{22} * (\text{社會支持氣氛}_j) \\ \beta_{3j} &= \gamma_{30} + \gamma_{31} * (\text{緊張氣氛}_j) + \gamma_{32} * (\text{社會支持氣氛}_j)\end{aligned}$$

由表1可知，學校信任與緊張氣氛的交互作用係數未達顯著水準 ($\gamma_{11} = .089744, SE = .178696, t = .502, df = 273, p = .616$)；學校信任與社會支持氣氛的交互作用係數也未達顯著水準 ($\gamma_{12} = -.207966, SE = .244379, t = -.851, df = 273, p = .396$)；主管信任與緊張氣氛的交互作用係數未達顯著水準 ($\gamma_{21} = -.243465, SE = .178651, t = -1.363, df = 273, p = .174$)；主管信任與社會支持氣氛的交互作用係數也未達顯著水準 ($\gamma_{22} = .189141, SE = .225602, t = .838, df = 273, p = .403$)；同事信任與緊張氣氛的交互作用係數未達顯著水準 ($\gamma_{31} = .133194, SE = .153823, t = .866, df = 273, p = .387$)；同事信任與社會支持氣氛的交互作用係數也未達顯著水準 ($\gamma_{32} = -.126044, SE = .238790, t = -.528, df = 273, p = .598$)。表示學校層次的組織氣氛在「教師組織信任對教師工作滿意度

的影響關係」中均不存在調節效果。因此，假設H3並未獲得支持。進一步經由計算，組織氣氛在「教師組織信任對教師工作滿意度的影響關係」中的調節效果解釋量 R^2 為2.29% ($R^2 = (\tau_1 - \tau_s) / \tau_1$ ，式中，I表截距預測模式，S表斜率預測模式)。此外，組織信任項的變異成分顯著存在 $\tau_{00} = 0.33655$ ($\chi^2 = 130.23584$, $df = 27$, $p < .001$)，表示仍有其他學校層次的變項具有調節效果，但未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

表1 階層線性模式分析結果摘要表

模式	虛無模式	隨機參數迴歸模式	截距預測模式	斜率預測模式
固定效果	Y_1	Y_1	Y_1	Y_1
γ_{00}	3.600793***	3.600990***	2.131835*	2.222976*
γ_{01}			-.012877	-.089139
γ_{02}			.343897	.384978
γ_{10}		.163028*	.174851*	.797578
γ_{11}				.089744
γ_{12}				-.207966
γ_{20}		.011071	.009416	.035990
γ_{21}				-.243465
γ_{22}				.189141
γ_{30}		.179221*	.160896*	.218435
γ_{31}				.133194
γ_{32}				-.126044
隨機效果				
τ_{00}	.11817***	.12582***	.11592***	.11327***
τ_{10}		.04695	.04294	
τ_{20}		.01747	.01511	
τ_{30}		.06408*	.06305*	
σ^2	.35767	.28588	.28661	.31350

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

五、結果討論

（一）組織信任對工作滿意度有顯著正向的影響效果

本研究實證結果發現，教師層次的組織信任對工作滿意度有顯著正向的影響效果，且本研究結果與學者（廖述賢等人，2006；Laschinger & Finegan, 2005; Plewa & Quester, 2007; Van Maele & Van Houtte, 2012）的研究發現相同，即教師對組織信任關係越高，教師工作滿意度越高。即如同McCauley與Kuhnert（1992）發現對組織有高度信任感的員工，會有較高的工作滿足感。亦如同廖述賢等人（2006）的實證研究所言，當員工與同事間之信任關係越高，則表示關係越融洽，因此在工作上，就容易取得他人之協助與支持，進而產生工作滿足感。

（二）組織氣氛對工作滿意度無顯著的直接影響效果

學校層次的組織氣氛-緊張氣氛、社會支持氣氛對工作滿意度皆無顯著正向的直接影響效果，此與蘇船利與黃毅志（2011）組織氣氛中的緊張氣氛與教師工作滿意度並無顯著關係的研究結果雷同，但與其教師間的社會支持氣氛愈高，教師工作滿意度愈高的研究結果並不相符。探究其因，可能是老師的專業知能日益精進，且講求教學專業自主的情況下，教師以能適度的與周遭保持良好的互動關係並自我調適，因此當教師知覺愈多的社會支持時，對其工作滿意度並不會有所影響。再者，當老師在對緊張氣氛時更可以透過心理調適的方式達到舒壓的效果（黃盈彰，2002b），故教師的工作滿意度並不會受組織的緊張氣氛影響。而本研究的組織氣氛並不會對工作滿意度有所影響雖與學者（林俊瑩等人，2009；黃盈彰，2002b；Pan & Qin, 2007）的研究結果不同，探究其因，可能老師的自主性逐漸攀升，且會尋適當管道抒發情緒，故組織氣氛並不會影響到教師的工作滿意度。

（三）組織氣氛在「教師組織信任對工作滿意度的影響關係」中並不存在調節效果

學校層次的組織氣氛在「教師組織信任對工作滿意度的影響關係」中，不存在著調節效果。研究者試探究其因，一則為現今強調教學專業

自主的體制下，教師多能主導自身的教學內容，因此學校的組織氣氛對教師的組織信任對其工作滿意度的關係間的強化或削弱的功用並不大；其次，本研究受試對象的服務年資多長達10年以上，教學經驗頗深，因此其在教學工作的滿意程度受其組織氣氛的調節效用應該不大；再者，本研究為避免近年來問卷調查過於氾濫，有些教師已對問卷產生反感，進而造成拒絕填寫或回收困難的情形，因此本研究為增加回收率以及有效填答率，故採取便利取樣方式，緣此，在受試者樣本不僅在數量上有限，在所在區域上也因受試學校數不均，無法提供明確的數據來進行區域比較，據此，以上皆可能造成本研究無調節效果產生。

伍、結論與建議

一、結論

（一）組織信任對工作滿意度有顯著正向的影響效果

本研究實證結果發現，教師層次的組織信任對工作滿意度有顯著正向的影響效果，解釋變異量為20%，可知教師的組織信任對其工作滿意度的影響，不容忽略，即教師對組織信任關係越高，教師工作滿意度越高。

（二）組織氣氛對工作滿意度無顯著的直接影響效果

學校層次的組織氣氛-緊張氣氛、社會支持氣氛對工作滿意度皆無顯著正向的直接影響效果，解釋變異量為7.87%，顯示組織氣氛並不能解釋大部分的工作滿意度，換言之，影響教師工作滿意度並不能以組織氣氛為主。

（三）組織氣氛在「教師組織信任對工作滿意度的影響關係」中並不存在調節效果

學校層次的組織氣氛在「教師組織信任對工作滿意度的影響關係」中，不存在著調節效果。

二、建議

（一）營造關懷、善意、有信心的教學環境，以提升組織信任

學校如同一個社會體系，因此應致力於組織整體的管理制度以及主管個人的管理技能以提升教師的組織信任。另外，在學校信任層面，機關組織必須遵守公正的人力資源管理程序，暢通溝通管道，盡量讓教師有參與決策的機會。其次在主管信任層面，主管應隨時自我充實，維持專業的領先，言行保持前後一致，對部屬展現關懷和善意。最後在同事信任層面，應藉由情境佈置和深度匯談，運用非正式組織、定期舉辦聯誼活動、或藉由教師會與教師之間達成一個理性和諧的對話的管道和發言的機會，以增進同事彼此之間的和諧相處與信任。除此之外，校長應加強對權變獎勵在做法上的認知與制度，並適時針對行政人員和教師給予正向權變的鼓勵和激勵，尤其在學校信任、主管信任和同事信任等層面，而獎勵方式不止限於物質上，更應提升到精神或心靈上的獎勵，使教育人員能安心、放心、有信心的更願意投入教育職場上並貢獻所長，相信可以帶動整體校內人員士氣，提升整體工作滿意度。

（二）未來研究方面

本研究雖無調節效果產生，但在日後研究問卷設計上，可嘗試採用其他組織氣氛的分類架構，而在統計方法上亦可嘗試調節式中介的分析方法來探討其相關情形，以強化三者間的調節脈絡效果的存在與否。此外，在研究對象的選擇上，可嘗試選取具代表性的學校並進行縣市或區域的比較，以增加研究的貢獻性。

參考文獻

- 丁學勤、謝明倫（2012）。教師對主管的滿意度、信任與承諾之間的關係：各種理論模式之比較。*教育研究與發展期刊*，8(4)，175-204。
- 井敏珠、李惠玲（2013）。專科教師職業心態、工作壓力與學校組織氣氛之研究。*康寧學報*，15，1-16。
- 方雅青（2006）。手心向下的人流哲學。*管理雜誌*，381，57-59。

- 江大樹、張力亞（2008）。社區營造中組織信任的機制建構：以桃米生態村為例。**東吳政治學報**，**26**(1)，87-142。
- 何信助（2000）。國民中學教師工作倦怠與學校組織氣氛關係之探討。**科技學刊**，**8**(1)，83-96。
- 余明助（2006）。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究——以組織溝通和員工信任為中介變數。**人力資源管理學報**，**6**(2)，89-110。
- 吳米蘭（2012）。桃園縣私立教養機構教保員之工作氣氛、組織承諾與其工作滿意度之相關研究。**桃園農工學報**，**7**，5-34。
- 吳清山（2003）。學校效能研究：理論與應用。**臺灣教育**，**619**，2-13。
- 吳清山、林天佑（2005）。**教育新辭書**。臺北市：高等教育。
- 巫惠貞、巫有鎰（2001）。國小教師社會網絡、工作特性與工作滿意關聯性之研究：以臺東縣與臺北市為例。**教育研究集刊**，**46**，147-180。
- 林佳蓉、楊仁仁、李亭儀（2012）。大專桌球選手知覺教練領導行為、組織氣氛、團隊凝聚力與滿意度之探討。**臺南應用科大學報**，**31**，207-225。
- 林明地（2000）。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。**教育研究集刊**，**44**，143-171。
- 林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔（2009）。工作特性、組織氣氛對學前教師工作滿意度與工作倦怠的影響：以花蓮地區為例。**教育與多元文化研究**，**1**，217-258。
- 林鈺琴、彭台光（2006）。多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法。**管理學報**，**23**(6)，頁649-675。
- 邱從益（2005）。組織氣氛與學校經營。**學校行政**，**36**，71-86。
- 邱皓政（譯）（2009）。多層次模型分析導論（原作者：Ita Kreft、Jan De Leeuw）。臺北市：五南。
- 范熾文、周昌伯（2006）。學校經營需要創新的思維與行動。**師友月刊**，**10**，43-47。
- 張文智、張鎮雄、許言（2005）。工業設計師工作滿意度影響因素研究。**設計學報**，**10**(1)，43-56。

- 教育部（2014）。國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則。2014年4月9日，取自<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008932>
- 許毓娟（2012）。論析組織信任及其對學校經營之啟示。2012年南臺灣教育論壇。高雄市：高雄市政府國民教育輔導團。
- 郭丁熒（2003）。教師的多維影像~教師角色之社會學論述。臺北師範學院學報，**16**(2)，99-128。
- 陳建文、洪嘉蓉（2005）。服務品質、顧客滿意度與忠誠度關係之研究——以ISP為例。電子商務研究，**3**(2)，153-172。
- 黃盈彰（2002a）。中小學教師工作滿意度特性之研究—與高層專業人員等職業類別做比較。教育與心理研究，**25**，149-177。
- 黃盈彰（2002b）。影響國小教師工作滿意度之因果機制。臺灣教育社會學研究，**2**(1)，155-197。
- 黃毅志（1998）。社會階層、社會網絡與心理幸福。台灣社會學刊，**21**，171-210。
- 黃麗美（2007）。組織創新氣氛與學校效能關係之研究。臺北市立教育大學學報，**38**(1)，93-128。
- 溫福星、邱皓政（2009）。組織研究中的多層次調節中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例。管理學報，**26**(2)，189-211。
- 廖述賢、費吳琛、王儀雯（2006）。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究。人力資源管理學報，**6**(3)，23-44。
- 廖家君（2007）。以結構模式驗證組織正義、組織信任與組織承諾相互關係。興國學報，**8**，79-110。
- 廖國鋒、蘇建勳、費吳琛、陳超然（2004）。從領導需求之觀點探討領導型態對員工工作滿足的影響。交大管理學報，**24**(1)，125-148。
- 蔡秀涓（2004）。公務人員組織信任模型之建構：以臺北市政府為例。人文及社會科學集刊，**16**(2)，241-279。
- 鄭文實、陳志賢、連廷嘉（2010）。國小組組織氣氛、教師自我效能感與專業評鑑意願之相關研究。大仁學報，**36**，61-81。
- 蘇船利、黃毅志（2011）。教師間氣氛、校長領導風格、教師教學制控信念與教師工作滿意度關係之研究—以臺東縣國民中學為例。屏東

教育大學學報-教育類，36，399-430。

- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Flaheerty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationship. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Fuming, X., & Jiliang, S. (2007). Research on job satisfaction of elementary and high school teachers and strategies to increase job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 86-96.
- Hean, J., & Garrett, R. (2001). Sources of job satisfaction in science secondary school teacher in chile. *Compare*, 31(3), 363-379.
- Hofmann, D. A. (1997). An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper.
- Hoy, E. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Josee, B., & Gaby, O. -S. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15(1), 68-80.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel Modeling of Individual and Group Level Mediated Effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249-277.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic*, 23(1), 6-13.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 265-278.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Ololube, N. P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school*

- effectiveness: An assessment*. Online Submission. (ERIC Document Reproduction Service No. ED496539).
- Pan, X., & Qin, Q. (2007). An analysis of the reaction between secondary school. *Education and Society*, 40(5), 65-77.
- Plewa, C., & Quester, P. (2007). Key drivers of university-industry relationships: The role of organizational compatibility and personal experience. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 370-382.
- Rajandini, P., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17, 215-230.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Vail, K. (2005). Create great school climate. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, 71(4), 4-11.
- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference? *Teaching and Teacher Education*, 28(6), 879-889.
- Xu, F., & Shen, J. (2007). Research on job satisfaction of elementary and high school teachers and strategies to increase job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 86-96.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36(2), 229-247.
- Zhang, Z. (2000). A study of job satisfaction of elementary school teachers in Shanghai. *Education Research*, 3, 39-42.

Zhang, Z., & Wu, Z. (2001). A study on the relationship between school principal leadership behavior and teacher job satisfaction. *Comparative Education Review, 1*, 120-121.

Effects of Organizational Trust and Organizational Climate on Job Satisfaction: Analysis Using Hierarchical Linear Modeling

Ya-Ting Cheng*

Abstract

We investigated the effects of organizational trust and organizational climate on job satisfaction by administering surveys to elementary school teachers and analyzing their responses through hierarchical linear modeling. The results obtained indicated that organizational trust significantly positively affected job satisfaction, whereas organizational climate exerted no significant direct effect on job satisfaction. Organizational climate, namely, "teacher organizations trust and job satisfaction affect relations ", does not exist in regulating effect. In this paper, we further present the discussions and suggestions related to these findings.

Keywords: organizational trust, organizational climate, job satisfaction, hierarchical linear modeling



DOI: 10.3966/199679772015123202002

Section editor: An-Min Li

Received: October 17, 2014; Modified: May 11, 2015; Accepted: May 18, 2015

* Ya-Ting Cheng, Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management, Department of Education, National University of Tainan; Lecturer, Department of Children and Family Services, Asia-Pacific Institute of Creativity. E-mail: hellen_ting@hotmail.