

第貳章文獻探討

研究者分別透過理論與實證研究兩方面的文獻資料，來探討與本研究主要有關之理論及結論。全章共分四節：一、角色衝突理論及其相關研究；二、工作滿意理論及其相關研究；三、角色衝突與工作滿意之相關研究；四、本章總結。

第一節角色衝突理論及其相關研究

一、角色衝突之意義

在社會生活中，絕大多數的人都必須扮演多重角色，沒有人能單純的扮演單一角色。另一方面，在社會生活中，也沒有一個角色能令人滿意或沒有缺點。

現實的生活中，由於學校組織的特性，一個體育教師在實務的班級管理、運動代表隊、行政職務，實際扮演著管理者角色自是無庸置疑。1960年代末期，MIT的研究生 Henry Mintzberg 針對五名主管，進行觀察研究，總結出管理者所扮演的角色共有三類十種，條列如下（蓋浙生，2002，頁435）：

- （一）人際角色（主管角色、領導者角色、連絡者角色）
- （二）資訊者角色（偵察者角色、傳達者角色、發言人角色）
- （三）決策性角色（企業家角色、清道夫角色、資源分派者角色、協商者角色）

上述為體育教師身為學校組織之一分子，有關管理者角色的角色

分類。但實際上，體育教師尚有教學的行為和學校身為社會、社區一份子所衍生出來對教師社會性期待的角色。在符應多樣性的角色期待時，自不免會因無法盡如人意而有來自心理和社會性的角色衝突。以下為各學者對角色衝突的定義：

蘇進棻(1991, 頁 16)綜合各學者之定義, 提出角色衝突界定為：「社會系統中，由於個體彼此間立場、利害、價值、觀念上的不同，在互動的過程中，所造成的一種彼此不和諧的現象。若仔細分析，乃指個體在同時間內，因受到不一致的角色期望或扮演多種角色，而各種角色期望彼此不協調，或個人人格特質與所任職位之角色要求不一致，而感到挫折、為難或無所適從」。

謝金青(1992, 頁 19)將學者對角色衝突的看法整合詮釋：「角色衝突是個人在社會生活系統中的角色扮演，無法滿足各類不同的角色期望，以致於外在行為上無所適從，內在心理上混亂、緊張、壓力與困頓的狀態」。

許寶源(1996, 頁 10)將角色衝突界定為：「個體在同一時間面臨多重角色扮演或不一致的角色期望，而各種角色期望彼此不一致，而引發心理緊張、壓力、或無所適從的情緒狀態」。

馮莉雅(1997, 頁 10)綜合學者的見解，所下的定義：「角色衝突是由不同的角色期待所引起，角色的扮演者因為無法同時滿足兩個以上的合理要求，所產生的內心不適的感覺，便是角色衝突」。

曾子軒、曾嘉琪(1998, 頁 6)整合國內學者的看法，整合、定義為：「角色衝突是在生活中，個人對其角色扮演無法滿足各種不同的角色期待，以致外顯行為無得抉擇與適從，導致內心混亂、矛盾、緊張之狀態」。

康思平（2001，頁 22）將角色衝突定義為：「角色衝突是個人社會結構中所扮演之多重角色之間，無法達到不同之角色期望，而產生心理上之不安、內心的不適、痛苦與焦慮，彼此矛盾無法協調，因而造成外在行為無所適從」。

Kahn 等指出角色衝突狀況為：「兩組以上的期望同時存在時，若屈從於一組期望，將難兼顧到另幾組期望的情形」（轉引自蔡明家，2000，頁 12）。

Parsons 認為角色衝突是指：「角色踐行者面對兩組彼此衝突的合理期待時，因無法同時實現，所造成顧此失彼的一種現象」（轉引自曾子軒、曾嘉琪，1998，頁 5）。

Rizzo 等認為：「角色行為者覺知到這些角色期望或角色規範不一致，所產生的猶豫、不知所措或角色壓力（role pressure）稱之為角色衝突」（轉引自韓楷檉，1996，頁 10）。

Hardy 和 Conway 從許多研究角色衝突的文獻中，將角色衝突的定義歸納為兩種：「第一種是將角色衝突界定為角色期望或要求不一致的狀況。另一種則是將角色衝突界定為角色規範與角色行為的不一致；這兩種定義雖有不同，但其所指的衝突不論角色行為者是否意識到，均可視之為角色衝突」（轉引自韓楷檉，1996，頁 11）。

Carne 從社會學的互動論觀點來說，認為：「角色衝突並非只是簡單的存在於結構與地位之中，或只是重視結構的適應，而是強調個體對角色期望的經驗且企圖去改變結構」（轉引自康思平，2001，頁 21）。

從以上各學者對角色衝突的定義和歸納，可發現角色衝突乃來自於期待、期望，個人因無法滿足不同的期待、期望，而造成內心的種種不安、不適、痛苦、焦慮、矛盾、緊張的狀態和外在的無所適從、

困頓、不知所措等的窘境。

從衝突的觀點來看，角色衝突幾乎都是惡性的，而非良性的。

Robbins 在其所著《組織行為學》中有關衝突的研究提到：

「因為摩擦與人際間的敵意很自然地會存在於關係衝突中，它增加了人身衝突，使得彼此信任感下降，因而阻礙組織任務的完成」(李青芬等，2002，頁 422)。

以下將國內學者的研究定義有關教師（包含校長）角色衝突的成因、內心的歷程和外顯行為，歸納整理如表 2-1：

表 2-1 教師角色衝突成因、內心感受和外在行為一覽表

研究者及年代	對象	衝突成因	內心感受	外顯行為
鄭世仁 (1985)	國民中小教師	不同的角色期待、無法同時滿足二個以上合理的要求	內心不適	
蘇進棻 (1991)	國中小校長	受到不一致的角色期望或扮演多種角色，而各種角色期望彼此不協調，或個人人格特質與所任職位之角色要求不一致	挫折、為難	無法適從
謝金青 (1992)	國小行政兼職教師	無法滿足各類不同的角色期望	混亂、緊張、壓力、困頓	無所適從
陳鴻銘 (1995)	國小教師	角色期望不一致及角色期望彼此衝突	猶豫、緊張、混亂、敵視、挫折	無法做出適當表現之情形
許寶源 (1996)	國小教師	同時面臨多重角色扮演或不一致的角色期望，而各種角色期望彼此不一致	心理緊張、壓力、無所適從的情緒狀態	
馮莉雅 (1997)	國中教師	不同的角色期待所引起，角色的扮演者因為無法同時滿足兩個以上的合理要求	內心不適的感覺	
曾子軒 曾嘉琪 (1997)	台南國小兼職行政教師	角色扮演無法滿足各種不同的期待	混亂、矛盾、緊張	無得抉擇與適從
陳艷紅 (2001)	國小女性主管	角色扮演者擁有多種角色或兩種以上不同，無法兼顧或必須有所選擇	心理緊張、混亂、不確定的	
康思平 (2001)	國中行政兼職教師	扮演之多重角色之間，無法達到不同之角色期望	不安、不適、痛苦、焦慮，彼此矛盾	無所適從

資料來源：本研究整理

綜合以上各個國內學者對角色衝突的定義，可瞭解國內學者大多採心理學的觀點來詮釋角色衝突。本研究採納角色衝突之定義如下：

「個體覺知自身處在自我、他人、不同他人的角色期待、角色規範無法滿足，感到內心不安、焦慮甚而造成外在行為的無所適從。」

二、角色衝突的類型

角色衝突的原因，乃緣於期待個人行使角色時的行為能符應期待者所期待的行為。由於對角色衝突看法的不同，學者也有不一致的見解，討論如下：

(一) 鄭世仁 (1985) 從四個層面談到教師角色衝突：

1. 教導層面

(1) 傳道的角色：訓育角色、領導角色、照顧角色。

(2) 授業的角色：教學的角色、評鑑的角色、創造的角色。

(3) 解惑的角色：輔導的角色、選擇的角色、協調統合的角色。

2. 行政層面

教師要遵守上級的指示，以便全力助推行校務，但有時會因而損及自己的專業自主權，或影響正常的教學工作，不免產生行政角色的衝突。

3. 專業層面

教師要扮演好專業的角色，必須盡力從事學術研究工作，以充實自己專精的學術。但有時因為無力從事研究，便會造成專業角色的衝突。

4. 社區層面

教師應步出校門積極參與社區的事務，或是開放學校，供民眾使用，但如此一來，校內的工作，勢必受到影響，這便是

社會角色的衝突。

(二)蘇進棻(1991)針對國民中小學校長角色衝突與工作滿意關係之研究，提出之角色衝突類型有三：

1.校長與其關係角色間的衝突：

此類型的衝突是指校長在社會系統中履行其職務時，與其有關的角色，分別站在各自的立場，希望校長的行為符合己身的要求或期望，而各種角色的要求，有時在同一個時間，對同一件事情，會有不同的期望或要求，而令校長感到無所適從。

2.校長角色與人格間的衝突：

指校長人格的需要傾向與機構的角色要彼此間相差懸殊，既未能促使組織環境成員的期望完全符合個人的人格需求，亦難以改變自己的的人格需要傾向以適應組織環境的要求，經與環境交互作用後，在內心上產生一種不適合擔任該職位角色的感覺。

3.校長與其各種角色間的衝突：

指校長同一個時間內必須扮演多個角色，而這些角色各有各的角色期望，校長在同一個時間內，卻無法符合所有角色期望，因而內心產生沒辦法兼顧的感覺。

(三)謝金青(1992)論及行政兼職教師角色衝突與工作滿意的研究，提出角色衝突內涵表現在以下的四種領域中：

1.教學角色的衝突：教學角色理想行為的踐行衝突、其它角色的干擾衝突等。

2.行政角色的衝突：行政角色理想行為的踐行衝突、其它角色的干擾衝突等。

3.專業角色的衝突：教育專業角色行為的踐行衝突、其它角色的干擾衝突等。

4.社會角色的衝突：社會角色理想行為的踐行衝突、其它角色的干擾衝突等。

(四)康思平(2001)針對國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究，提出之角色衝突類型有二：

1.角色內部的衝突：行政兼職教師同時有太多分歧的角色期望，角色內在要求不一致，或因角色扮演無法符合個人所扮演角色應具有之行為組型，由於個人的價值觀、人格特質、自我要求、內在動機等同一角色無法同時滿足兩方面需要時，所引起的心理困境、社會變遷、新舊角色之間所產生的矛盾等，而令行政兼職教師感到無所適從。

2.多重角色的衝突：行政兼職教師同時扮演太多個角色，各角色彼此不協調，無法達到每個角色的期望，形成顧此失彼、無法兼顧而內心感到衝突的情形。

(五)Kahn 區別角色衝突的類型(引自蔡明家，2000，頁13)：

1.角色間衝突：個人同時扮演多重角色，因此無法兼顧，造成角色衝突。

2.角色內衝突：對個人的單一角色，能力上無法達成各類角色期望所引起的衝突

3.角色要求與個人本身的衝突：角色的要求與人格特質、需求不一致所產的衝突。

4.角色的過度負荷：對角色太高的角色期待產生的衝突。

(六)Lipham & Hoeh 對於角色衝突的類型劃分為四(引自曾子軒、

曾嘉琪，1998，頁 5):

- 1.不同角色間的衝突。
- 2.不同團體間的衝突。
- 3.團體內的衝突。
- 4.角色與人格間的衝突。

(七) Silver 從社會系統的基礎出發，以教育行政的觀點，分析教育機構中的角色衝突，共歸納了三類（引自楊益風，2001，頁 76）:

- 1.律則型角色衝突 (nomothetic role conflict): 指社會規範造成的角色衝突。
- 2.個殊型角色衝突 (ideographic role conflict): 指個體自身對立的期待，或同角色的不同人之間，不同的期待所造成的衝突。
- 3.交用型角色衝突 (transactional role conflict): 指個體無法完成機構中的角色任務所產生的衝突。

(八) Stryker 與 Mache 則從互動論的觀點提出角色衝突的五種型態（引自鄭彩鳳，1990，頁 29）:

- 1.個人所扮演的多個角色，各具有相衝突的角色期望。
- 2.單一角色中包含數個相衝突的角色期望。
- 3.外在的角色模糊與個人自我概念不同。
- 4.他人模糊不清的角色期望。
- 5.他人不同的角色期望之間的相互衝突。

由於各學者對於角色衝突的類型分法各有差異，從心理學的觀點觀之，角色衝突乃在角色者個體覺知其內心的衝突，所產生心理和外在的反應稱之。角色內在心理機轉的衝突意謂著內心所覺知的狀態，

無論是連續或當下所覺知的情況，都在個體接受到訊息而由內在機轉所形成，也就是說；若接受訊息者，選擇不讓訊息成為其內在機轉所形成的衝突，則衝突就不會產生。

從社會學的觀點來看，外在或多重角色衝突是一種個體選擇或社會型態所使然的狀態，注重角色的文化和社會基礎、角色與組織結構之間相互的關係、以及其他角色網的連結，此一關係亦建構在個體和他人內心的機轉上。內在角色衝突因著社會結構所型塑的角色內心機制，進而在價值選擇和思維判斷上，產生個體人格、社會、他人和團體交互之間的機轉，於是教師角色扮演者之角色衝突，即個體受社會化的影響或作出適宜角色的判斷，關鍵仍在個人所知覺角色的狀態。

三、角色衝突模式

角色衝突模式依學者的研究，可分為角色中介模式、Hoy & miskel 的角色衝突模式、角色衝突起源修正模式，分述如下：

(一) 角色中介模式 (role episode model)

Kahn 等人首先將角色理論引到組織研究的領域，並建立了角色中介模式，其後 Vansell 等將此模式加以修訂（如圖 2-1）。此模式主要是說明一個組織情境，人與人之間在某時段內交互作用的過程。在此互動中，有三種因素會影響彼此的互動過程：

- 1.組織因素：包括組織結構、組織中的職位、角色要求、物理環境、組織措施。
- 2.個人因素：包括個人的年齡、性別、教育背景、服務年資、需求、能力、價值、動機、恐懼感、敏感度、習慣、學歷。

3.人際關係因素：互動次數、溝通模式、彼此間回饋和參與情形、彼此的信任感、互相尊重、相互喜歡的程度、角色期望者給予者對角色行為者的重要性、參與、組織凝聚力、溝通的場地。

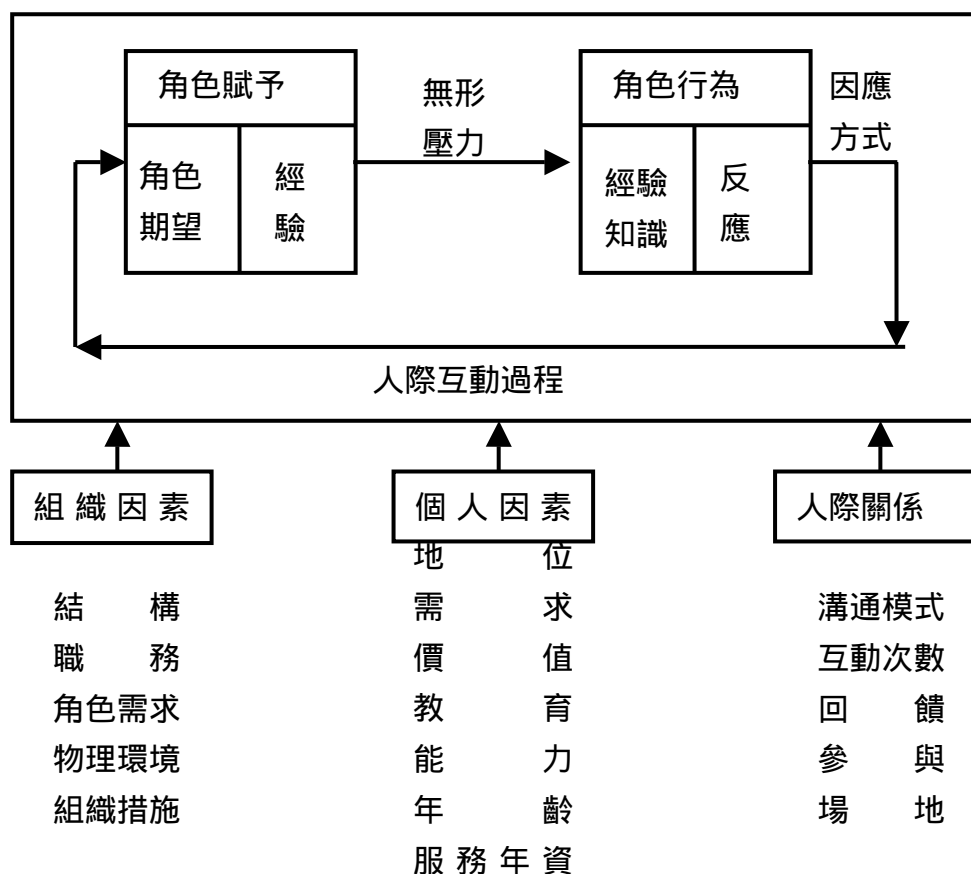


圖 2-1 角色衝突模式

資料來源：引自許寶源（1996）。*國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究*（頁 12）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

（二）Hoy & Miskel 的角色衝突模式

學校社會系統理論係由 Getzel & Guba 所提出（如圖 2-2）。他們認為社會組成分子處在系統中，其所表現的行為受到制度層面與個人層面之交互影響。在此系統中的行為（B）乃角色

(R) 與人格 (P) 二者交互作用的結果，亦即 $B=f(R*P)$ 。

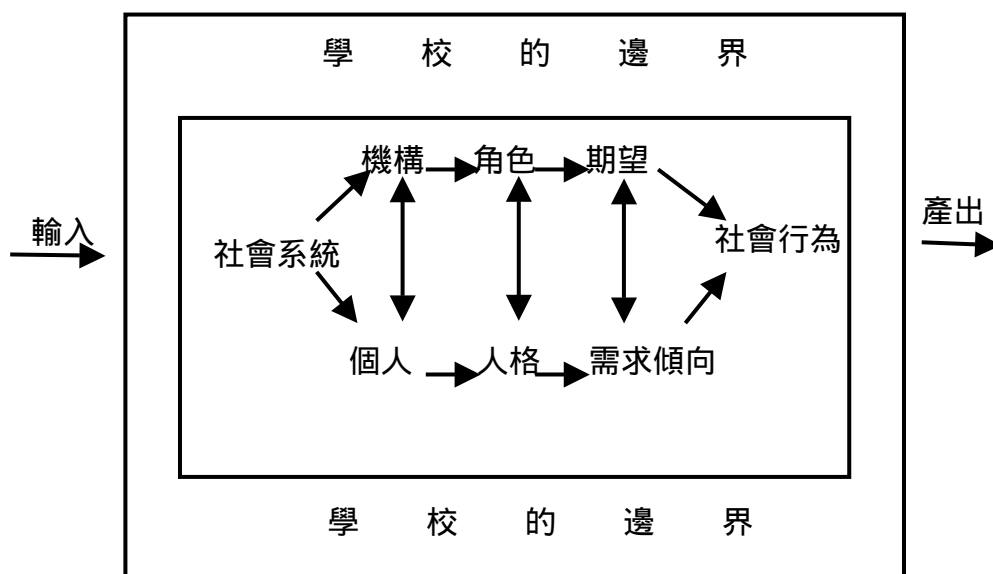


圖 2-2 社會系統要素圖

資料來源：引自許寶源（1996）。*國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究*（頁 13）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

Hoy & Miskel 則根據此一理論進一步提出更為周延的社會系統修正模式（如圖 2-3）。他們指出，影響個人在組織中的行為，除了制度層面與個人層面之外，尚應包括非正式組織層面。在正式組織中，工作團體是科層期望和個人需求交互作用並彼此修正的機構，當人們聚集在工作場所時，科層角色要求和個人需求的動態關係就會出現。工作團體發展其非正式的地位結構與文化，亦即它的社會組織。這種非正式藉著它重要的團體規範，成為影響組織行為的另一種很有力的力量。此力量以下列方式表示：

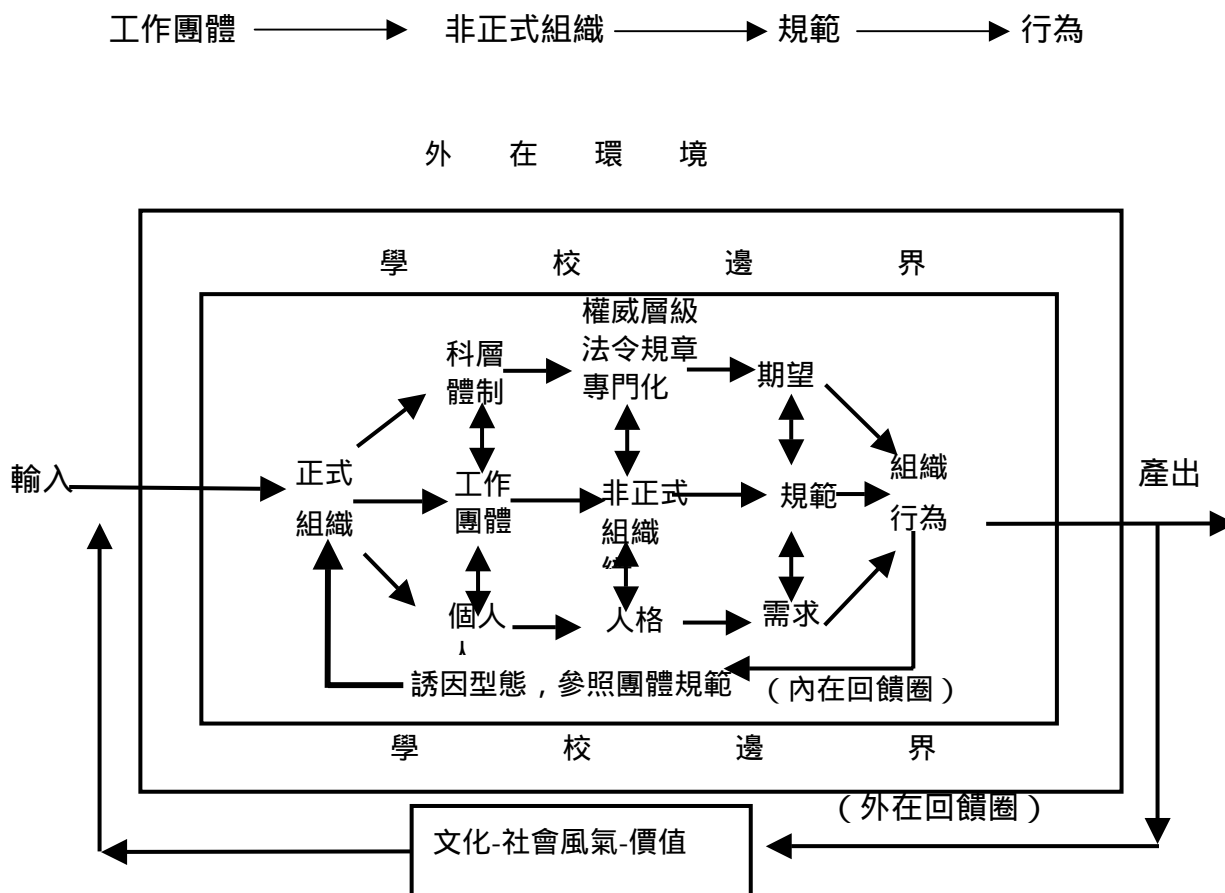


圖 2-3 學校社會系統修正模式圖

資料來源：引自許寶源（民 85）。國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究（頁 14）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學教育研究所。

非正式團體會維持團體凝聚力和個人的統整、自尊和獨立選擇的感覺，因為非正式組織的交互作用既不是個人的，也不受組織權威控制的，因此它們提供了個人維護人格的機會，以對抗科層組織摧毀或消滅個人的企圖，成員團體接受重要報酬，而團體規範則給個人行為提供重要的引導。許多行政組織的行政問題都起因於成熟個人的需求和動機與科層組織之間的衝突，個人企圖把他們的角色個人化，亦即重新型塑科層角色，以使個人需求得以實現。相反地，為了達成組織的目標，組織企圖把個人溶入規定的角色內。

(三) 角色衝突起源修正模式

此外，Hoy & Miskel 參酌 Getzel & Guba 有關社會系統理論所延伸出來的士氣形成概念圖，提出了角色衝突起源修正模式。圖中的英文字母 C，代表兩者之間的衝突 (conflict) (如圖 2-4)。理論上，系統的所有主要層面之內及主要層面之間都有發生衝突的機會。因此，此一模式特別注意角色、規範和人格衝突三者本身及其相互之間的衝突。所以，就此模式而言，則有角色本身、人格本身、角色與人格間、人格與規範間、角色與規範及角色、人格、規範與社區價值等七種衝突。

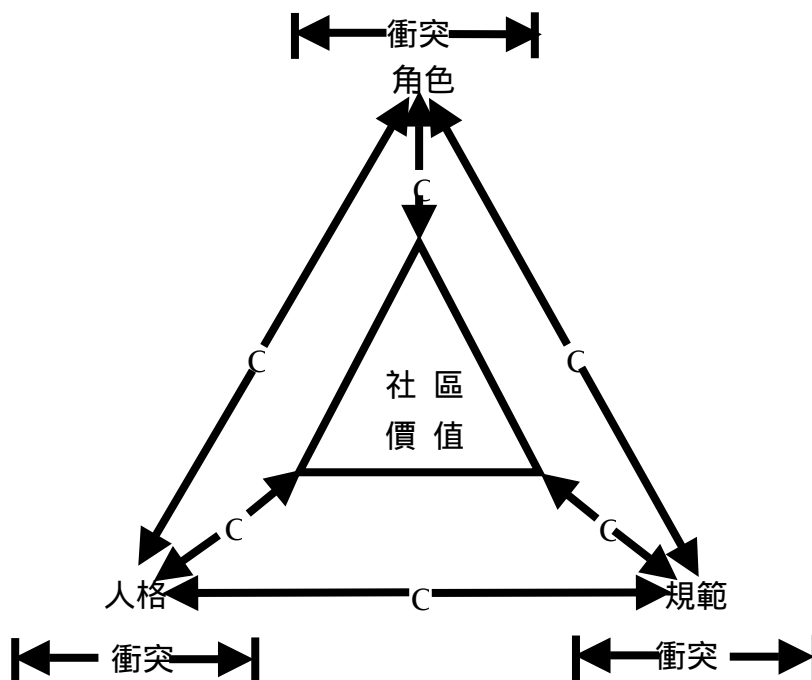


圖 2-4 角色衝突的起源模式

資料來源：引自許寶源（1996）。*國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究*（頁 15）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

四、角色衝突理論的發展

角色衝突的概念可由角色理論中結構功能論、互動論的若干觀點來說明：

(一) 結構功能論 (陳姚真, 1988)

結構功能論係由鉅觀角度來分析角色衝突認為：Parsons 以為：主要是由於結構中有相互衝突的地位 (Position)，這些地位各自聯結著某些特定而又無法輕易改變或修整的角色期望與規範。為了維持結構的均衡與穩定，以避免整個社會系統失去功能，每個社會角色均需發揮適當的作用，而角色衝突乃此運作過程中產生。

Parsons 以「緊張」(Strains) 的概念來解釋社會系統內部的失調狀態。在人與人的互動過程中，實際上是角色與角色的互動，個人常會對互動之另一個角色定出一套行為的準則，期盼對方達成，此即「角色期望」。由角色期望的觀點，下列三種形態是造成緊張的原因：

1. 人們無法達成角色期望的要求
2. 角色期望訊息的不確定與含糊
3. 個人同時扮演多個相互矛盾的角色

(二) 互動論 (鄭彩鳳, 1990)

互動論以微觀的角度來分析角色衝突，認為唯有經由個人對規範、期望的主觀理解後，表現出角色行為，再由他人對該角色行為產生反應，回饋給當事人，才會對個人產生重大的影響。當個人不同他人對角色的期望行為時，則產生角色衝突。

Stryker & Macke 依互動論觀點，提出角色衝突有五種形態：

1. 個人所扮演的多個角色，各具有衝突的角色期望。

- 2.單一角色中包含數個互相衝突的角色期望。
- 3.外在的角色期望與個人自我概念不同。
- 4.他人模糊不清的角色期望。
- 5.他人不同的角色期望之間的相互衝突。

(三) 社會系統理論

體育教師在學校環境中展現的角色行為同時受到學校團體文化與外在社會環境二層面的影響，可由社會系統理論的觀點來說明（陳姚真，1988；黃隆民，1985）。

1. 社會系統的意義

社會系統的概念具有普遍性，它可以應用於大的（和社會本身）或是小的（和教室）社會組織。每一個系統都是由次系統所組成，而每一個系統也同時是更的系統的次系統。但系統是有獨立運作的能力，對於聯結的其他系統，是一種互動影響的關係。

2. 社會系統的基本假定

- （1）社會系統是由互相依賴的各部分，各種特質與活動所組成，它們一方面對整體有所貢獻，同時也由整體中受益，是一種動態的平衡。
- （2）社會系統必須具目標取向，且目標可能不祇一種。
- （3）社會系統的組成份子是人。
- （4）社會系統是結構性的，存在結構中的組成分子具有不同的任務，以實現結構本體特定的功能，並且分配資源。
- （5）社會系統是具規範性的，在某一社會系統中的成員，都被期待以表現特定的行為方式，不論是正式規章或是非

正式的引導，都具有指導適當行為的效果。

- (6) 社會系統具有制裁的功能，可能以強制或柔性的方式來制裁。而上述的行為是以獎懲的方式來強制執行的。
- (7) 一般來說，社會的系統是開放的。它與外在環境之間的關係是：外在環境對系統輸入其影響因素，而系統又輸出其影響因素，彼此之間並且是互相交流的。
- (8) 社會系統是概念性的和相對性的。社會系統的概念，正如前所述及的具有普遍性，可以廣泛地應用於各種社會組織上，而不論其大小、目的為何，以及是否為正式組織。

3. 社會系統中的角色衝突

社會系統理論主張，社會系統由社會與心理兩層面組成，如圖 2-5 所示。每個人的行為，因這兩層面交互作用而成。所以，人的行為受他們個殊的心理層面和社會角色二者的影響。

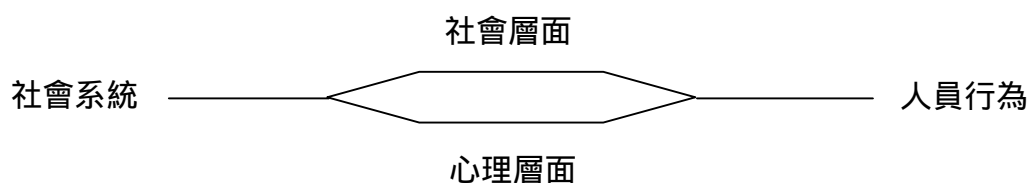


圖 2-5 社會系統中的人員行為

資料來源：陳姚真（1988）。*台北市國民中小學教師角色衝突的因應策略及有關變項之研究*（頁 20）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

4. 規範層面

系統中的社會層面稱為規範層面，由制度、角色、期望三元素組成。社會學家認為，整個社會是由制度的次級系統所構成，每一制度又是一組社會地位（角色）的特殊配置；每一角色是人們對屬於該地位者行為表現的期望。

5. 規範層面的角色衝突

在社會系統中會產生四種型態的角色衝突，稱之為規範層面的角色衝突。茲說明如下：

- (1) 角色賦予者間的角色衝突：不同參照團體傳達了不同而具競爭性的期望。
- (2) 角色賦予者本身的衝突：同一個人發出了歧異不一致的期望。
- (3) 自己與他人的衝突：個人的期望與他人的期望兩相不符。
- (4) 可行性的衝突：期望的行為在當前的情境下不可能踐履。

這些情境都可能使系統中個人，產生無所適從的狀況。

6. 個人層面

系統中的心理層面稱為個人層面由個人、人格、需求傾向三元素組成。由於社會化的歷程不同，相對於人格的型塑也不同，社會系統中每個組成分子皆是獨特的「個人」，會顯現與眾不同的「人格特質」，而人格型態就會影響成員行為的「需求傾向」。

7. 個人層面的角色衝突

個人的需求相互對立或數個人之間彼此不一致的需求所引起的個人緊張 不協調狀態，稱為個人層面的角色衝突

8. 規範層面與個人層面的關係

規範層面與個人層面藉著交互作用而合成一整體社會

系統。因著「期望」與「需求傾向」；「角色」與「人格」或「制度」與「個人」之間繼續不斷的交互作用就產生社會系統中成員的行為。此二層面的關係如圖 2-6 所示：

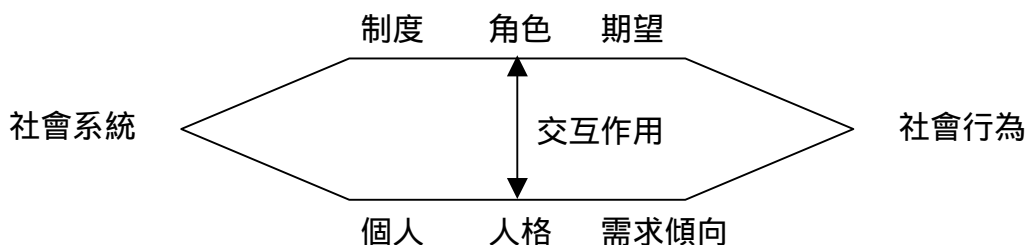


圖 2-6 社會系統中雙層面的關係

資料來源：陳姚真（1988）。*台北市國民中小學教師角色衝突的因應策略及有關變項之研究*（頁 20），未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

9.交互作用的角色衝突

社會系統中，規範層面與個人層面的交互作用會影響個人行為，當個人的人格需求與制度中的角色期望有所扞格而導致的衝突，稱為交互作用的角色衝突。

10.社會系統的擴充模式

社會系統是開放的、相對性的。開放於外在環境，學校相對是整體大社會文化環境之下的次級系統，亦相對受外在大環境的影響。其情形如圖 2-7。

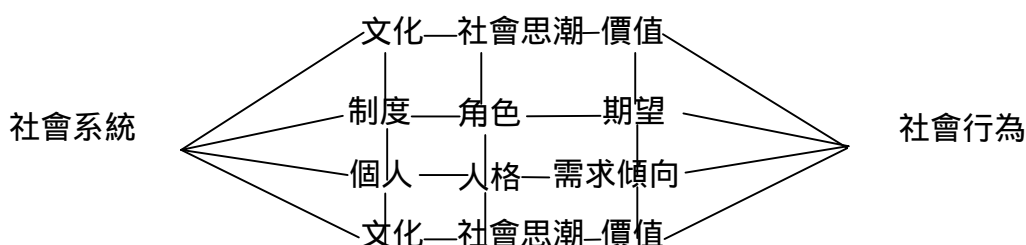


圖 2-7 社會系統理論的擴充模式

資料來源：陳姚真（1988）。*台北市國民中小學教師角色衝突的因應策略及有關變項之研究*（頁 24），未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

學校外部的大環境有許多的文化因素和：社會思潮、風氣習俗、價值觀念等，都會影響學校科層體制的運作和個人的人格、動、需求。將上列之模式應用在學校上，可發現是有許多影響教師行為的因素，與因素間複雜關聯，如圖 2-8：

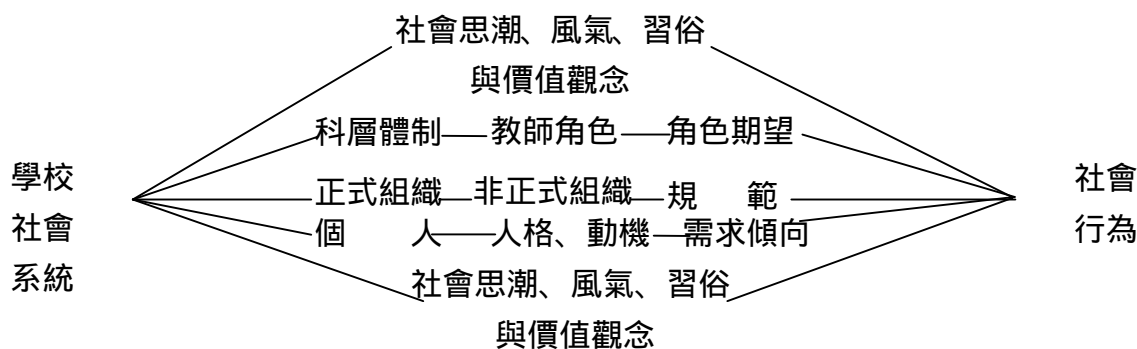


圖 2-8 學校社會系統結構

資料來源：陳姚真（1988）。*台北市國民中小學教師角色衝突的因應策略及有關變項之研究*（頁 25）。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

四、教師角色衝突之相關研究

教師角色衝突來自在、外在的角色的期待無法得到滿足而產生，外在的角色通常來自身邊較有關係的人，而關係的建立又來自人際互動的頻率和品質，教師的生活重心多在家庭和學校，探究其重要他人，可以明白其期待的來源和教師在意的期待。學校的重要他人應是同事、校長等相對提供支持和影響的人，因此年資、職位成為一個學校教師在實際人際互動中產生互動頻率和場域的地方，從互動的次數和共同完成事務加深和加廣互動的質和量。無論是計對校長（鄭彩鳳，1990）國小教師（謝金青，1991；曾子軒、曾嘉琪，1998）或計對國中教師（馮莉雅，1997、游肇賢，2003）在體育教師個人基本變項涉及重要他人的部份（年資、職位）往往影響教師角色衝突狀況，亦成為影響個人生活重要的因素。

在學校當中已有許多角色衝突因素的實證研究，人口統計變項已經證實與角色衝突有密切關係，將其整理歸納如表 2-2

表 2-2 教師角色衝突之相關研究

背景因素	研究者及年代	研究發現
學校規模	鄭彩鳳 (1990)	學校規模愈大，教師角色衝突愈明顯。
	陳姚真 (1988)	兩者並不相關。
	謝金青 (1992)	學校規模大小對行政兼職教師並無影響。
	馮莉雅 (1997)	小型學校教師衝突較低。
	鄭世仁 (1985)	中型學校較常發生訓育及評鑑角色衝突，且不在意。
	曾子軒、曾嘉琪 (1998)	49 班以上規模之學校在專業角色衝突上，高於 48 班以下各組。
	鄭彩鳳 (1990)；馮莉雅 (1997)	導師所知覺的角色衝突比兼任行政者為高。
	曾子軒、曾嘉琪 (1998)	任職訓導處的組長在「行政角色衝突」高於各處室主任和其他處室的組長。
性別	鄭世仁 (1995)	導師較常發生訓育及教學的角色衝突；兼組長主任的教師對行政的角色衝突較高，且較在意。
	康思平 (2001)；馮莉雅 (1997)；Rinko (1983)	女性教師角色衝突程度大於男性。
	謝金青 (1992)；蘇進棻 (1991)；許寶源 (1996)；曾子軒、曾嘉琪 (1998)	教師、校長男性高於女性。
	Schwab (1981)	並無顯著差異。
	鄭世仁 (1985)	女教師在傳道、創造、協調統合、專業的衝突高於男教師。
婚姻狀況	陳姚真 (1989)	並無顯著差異。
	謝金青 (1992)；馮莉雅 (1997)	未婚較已婚所知覺的角色衝突情形為高。
	曾子軒、曾嘉琪 (1998)	已婚者在「專業角色衝突」上較未婚者高。
有無子女	謝金青 (1992)	未婚無子女之行政兼職教師比育有子女之行政兼職教師有較高角色衝突。
	鄭世仁 (1985)	未有子女的教師在傳道、評鑑、輔導角色，衝突較高。

表 2-2 教師角色衝突之相關研究（續）

背景因素	研究者及年代	研究發現
年齡	陳姚真（1989）	不同年齡與服務年資在角色衝突的程度上相當一致。
	謝金青（1992）；曾子軒、曾嘉琪（1998）	國小行政兼職教師 30 歲以下較高。
年資	鄭彩鳳（1990）；謝金青（1992）	服務十年以下有較高的角色衝突
	陳姚真（1989）	不同服務年資在角色衝突的程度上相當一致
	馮莉雅（1987）	任教年資長的教師所知覺的角色衝突較高
	鄭世仁（1985）	資淺教師較常發生訓育、評鑑、輔導的角色衝突。中等年資教師常發生照顧的角色衝突，且不在意
兼職行政年資	康思平（2001）	兼職行政年資 7 年以下的教師有較高的角色衝突
	謝金青（1992）	兼職行政年資 5 年以內者有較高的整體角色衝突
教育背景	陳姚真（1989）	教育背景與角色衝突沒有顯著相關
	馮莉雅（1997）	研究所畢業角色衝突較低
	謝金青（1992）	師專、師範學歷的行政兼職教師有較高整體角色衝突
	許寶源（1996）	大學畢業大於專科畢業

資料來源：本研究整理

由上述之研究可得知在老師的角色衝突中，年輕、女性、未婚是比較容易產生角色衝突的，因初入學校的教師通常會產生想法和實際有落差的狀態，而在性別上又容易使女性在被期待溫柔、受照顧和擔負責任、獨立的角色中有所衝突，但角色者會隨著年齡的增加對角色也愈來愈熟稔，在角色的取捨上將更益精準，角色上的衝突也將降低。

相關於國內體育教師角色衝突尚無研究的文獻，我們從國內學者陳明達，有關「國中體育組長的角色期望與角色踐行」；和學者歐宗明，有關「小學體育教師角色知覺差距之研究」探討國內體育教師角色期望、角色踐行、角色知覺之情況，如表 2-3：

表 2-3 體育教師角色相關研究

學者及年代	研究對象	角色名稱	研究結果
陳明達 (1987)	國中體育組長	體育教學與評鑑	1. 五種不同類型人員（校長、學校行政人員、班級導師、體育教師、體育組長）對國中體育組長七種角色期望及總分分數均在 4.00 以上，表示全體受試者對國中體育組長之期望都很高。以校長之平均分數最高，依序為校長、學校行政人員與體育教師、其次為班級導師，以體育教師為最低。
		體育教學與研究	2. 五種類型人員都認為運動競賽推動為體育組長之首要職責，並認為體育教學評鑑為其最末之職責。
			3. 就行政角色期望而言，校長及學校行政人員期望程度高於班導師。
			4. 就運動競賽推動者角色期望而言，校長對運動競賽推動者的期望皆高於班級導師與體育組長。
			5. 就體育教學評鑑者角色期望，學校行政人員期望程度高於班導師。
		溝通者	6. 國中體育組長對其本身七種角色踐行之反應情形，以運動競賽推動者之反應最高，且大致做到。其餘皆只達到部分做到的程度。依序為「運動競賽推動者」、「運動代表隊輔導者」、「行政者」、「體育課程推動者」、「體育教學與研究者」、「溝通者」、「體育教學評鑑者」。且不因性別、年齡、學歷、服務年資、學校班級數與婚姻狀況等變項不同而有顯著差異。
		體育課程推動者	7. 五種不同類型人員對國中體育組長七種角色踐行的反應情形，從總分上來看，平均為 3.39 至 3.79，顯示國中體育組長角色踐行不十分理想，僅部分做到而已。
		運動代表隊輔導者	8. 在行政踐行方面：依序為校長及學校行政人員比班級導師、體育教師較能滿足體育組長在行政者角色的工作表現。
			9. 在運動代表隊輔導者角色踐行方面：校長與學校行政人員比體育教師及班級導師較能滿足體育組長這方面的工作表現。
		行政	10. 在體育課程推動者角色踐行方面：學校行政人員較班級導師與體育教師較能滿足體育組長這方面的工作表現。
			11. 在溝通者角色踐行方面：校長、學校行政人員較班級導師與體育教師較能滿足體育組長這方面的工作表現。
		運動競賽推動	12. 在運動競賽推動者角色踐行方面：校長、學校行政人員較班級導師與體育教師較能滿足體育組長這方面的工作表現。
			13. 在體育教學評鑑者角色踐行者方面：學校行政人員較體育教師較能滿足體育組長這方面的工作表現。
			14. 在角色踐行總分方面：校長、學校行政人員較班級導師與體育教師較能滿足體育組長這方面的工作表現。

表 2-3 體育教師角色相關研究（續）

學者及年代	研究對象	角色名稱	研究結果
歐宗明 (1996)	國小體育教師及其角色伙伴	教學與評量 服務與輔導 運動教練 行政與管理 研究與進修 課程發展	<p>1.理想角色排序：「教學與評量」、「課程發展」、「行政與管理」、「服務與輔導」、「運動教練」、「研究與進修」</p> <p>2.實際角色排序：「行政與管理」、「教學與評量」、「運動教練」、「服務與輔導」、「課程發展」、「研究與進修」</p> <p>3.小學體育教師知覺分數，顯著高於實際角色知覺分數，角色知覺差距屬「中落差」程度。其可能原因為沒有時間、公私事務繁雜、專業能力不足、工作環境欠佳、進修缺乏管道、教學缺乏評鑑、教學員額編制不當、體育課程淪為職務配課籌碼、服務範圍認定問題及依賴課程標準等因素。</p> <p>4.實際角色知覺「不足」理想角色知覺人數最多，約佔總人數 95.2%</p> <p>5.小學體育教師角色知覺受「性別」、「行政職務」、「擔任導師」、「兼任教練」、「教練年資」、「服務地區」和「學校規模」等背景因素影響，其中以「性別」和「教練年資」兩項解釋變異量較高，達中等相關程度，具有統計和實質的差異。</p> <p>6.小學體育教師及其角色伙伴，對體育教師角色之知覺存有顯著之差異。小學體育教師在理想角色知覺與實際角色知覺上均低於其角色伙伴之現象，其角色知覺差距則顯著高於其角色伙伴，顯示小學體育教師在角色扮演上，與角色伙伴有相當之落差存在。</p>

資料來源：本研究整理

從陳明達的研究，可以確知一個體育組長身處許多的角色期待，而不同的角色間又給予不同程度的期待。由角色衝突的定義，可以了解到角色衝突的來源為角色期待，當被期待者知覺到角色期待的差異，無法調整時就會產生角色衝突。陳明達即提到；校長與學校行政人員對國中體育組長角色踐行之反應分數皆高於班級導師與體育教師，何以如此？他認為校長、學校行政人員對國中體育組長職責之踐行，都較能適切地體諒。但班導師與體育教師未實際負責行政工作，對其角色職責踐行程度要求較嚴格，所以較不能滿足國中體育組長的工作表現。當角色行為者週遭的人，尤其是重要他人對角色行為者的

期待超出角色行為者的能力、和實際角色行為有差距、多人的期待不一致，將使角色行為者意識到內在產生衝突，甚而在行為上出現無以適從的情況。

由於教師的角色是教育組織的產物，可以從教育組織發展的觀點來看，Owen 在《教育組織行為》一書提到（轉引自林明地等，2000，頁 22）：

教育組織行為這個領域 60 年來的發展主要可以以兩大方向(strand) 為特徵，這兩個方向無休止地交纏在一起，有時相互衝突，但通常彼此甚至並未接觸。其中一個方向是由那些將教育組織看成是「永久的層級節制之科層系統」(enduring hierarchical bureaucratic systems) 的人所主張的，強調權力與權威是（且應該）由上而下行使，且要求人們必須符應組織命令的一種結構。另一個方向則是由那些將教育組織看成是「人的社會系統」(human social systems) 的人所主張的，強調組織成員是創造一種能夠持續支持組織成員成長與發展的工作環，以鼓勵最有效能與最適宜之組織行為（這項艱鉅任務中），最有價值的資源。

從 Owen 的觀點，「科層系統」中社會互動的重要他人將是層級中與我們最有關係的直屬長官，但若是「人的社會系統」中社會互動的重要他人將是辦公室的成員、同為體育組的成員、工作團隊的成員。在學校此一結構中，老師將因權力結構的因時、因地制宜，而有因社會性角色期待不同而引發的角色衝突。

這表示個人在學校團體中角色的取得是依據他在社會團體的身份、位置，從而表現出來適當的行為。因此角色的型塑是一個角色扮演者接受概念化的角色模式，再透過個人的詮釋給予強化或修正角色

的歷程。而由於社會行為持續的演化，角色的概念也在變動，角色行為者所知覺的角色期待和角色衝突自是有因時而制宜的轉換。

另一方面來看 Carne 從社會學的互動論觀點所定義的角色衝突；角色衝突並非簡單的存在於結構與地位之中，或只是重視結構的適應，而是強調個體對角色期望的經驗且企圖去改變結構。可以發現，從社會學的觀點，將不再是被動的接受角色衝突所帶來的不安、焦慮和無所適從，更期待角色扮演者因接受訊息、了解角色機轉，從而透過人群互動的過程去改變結構觀念、作法的積極性思維。

或許從長期看，當角色扮演者可以因著了解角色而透過人群互動的過程來改變結構對角色的詮釋。但這一過程充滿著不確定、模糊的狀態，亦將引起另一層面的焦慮、不安，從而產生因結構性變化的角色衝突。

第二節 工作滿意理論及其相關研究

一、工作滿意的意義

工作滿意可能導致績效的相關，可能導致離職的傾向，在組織的運作過程中，工作滿意一直是讓人感到有興趣的一個主題，在國內對於工作滿意也有相當多的文獻，但對於國中體育教師的論述還不多，以下我們就將體育教師的工作滿意定義整理如下表，探討體育教師工作滿意的內涵，如表 2-4。

表 2-4 工作滿意相關研究定義

研究者	工作滿意的意義
鄭志富（1988）	工作滿足係指工作者對工作有關的因素產生的滿足反應，這種滿足反應係取決於工作者預期自工作環境中應獲成果與實際獲得成果之差距。
黃國展（1990）	工作滿意不僅探討個人對工作整體的滿足，還進一步涉及到個人的期望—報酬之差距及個人對於客觀事物的主觀感受。
林澤鴻（2001）	工作滿意是體育教師在其工作滿意的層面上，所持的主觀感受或情感性的反應，當其在量表上的得分愈高時，表示愈滿意，得分愈低時，表示滿意度愈低。
Hoppock（1935）	工作者在心理與生理兩方面，對環境因素的滿足感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。
Cribbin（1972）	工作者對其工作環境的感覺，此環境包括工作本身、監督者、工作團體、機關組織、生活等。
Cranny、Smith 及 Stone（1992）	工作者對其工作的一種情感或情緒上的反應，這是員工比較想要或期望的實際結果及應得結果而來的。
Robbin（1995）	工作滿足是指個人對於工作所抱持的一般性態度。即員工認為工作中應得的報償與實際報償間的差距。

資料來源：本研究整理

綜合各家學者對工作滿意定義的論點，可歸納為以下幾種：

- (一) 工作滿意為個人對工作情境的情緒反應：此一單一整體評估的方式 (single global rating)，視工作滿意為心理狀態的單一整體性概念，係個人心理及生理對環境的滿意感受，也可說是工作定義的一般性解釋，如 Hoppock 所下的定義。
- (二) 工作滿意為個人對其工作完成的期待有關：此仍以差距性觀念詮釋的工作滿意之程度反應，視工作為期望結果與實際結果的價值或報酬的差距，決定其工作滿意的程度大小，如 Cranny 等人、Robbin 的界定意義。
- (三) 工作滿意為個人對其工作各層面的態度有相關性：此為考量工作的複雜構面的加總計分方式，視工作滿意為一多元構面的概念，故須先找出與工作有關的主要因素，比方工作本身、上司監督、同事關係、升遷機會及薪質待遇等，詢問員工對工作環境不同因素層面的感受如何，如 Cribbin 所下的定義。

綜觀上述學者的看法得知，工作滿意為個人對工作所產生整體性的態度上或感受上的滿足。如個人對完成工作的能力所帶來的對自己的評價、他人對自己的評價、甚至社會對其所處團體的評價，又個人對工作各層面（領導、溝通、薪質、昇遷、激勵、互動）所產生整體性的觀感之總稱。

二、工作滿意的理論基礎

組織成員參加一組織工作，即係受到各種需求之激勵——包括生理、安全以至自我實現各種需求——則這種滿足程度高低，對於成員個人而言，不但重要，而且又間接影響其對於組織的態度與行為，早期人群關係學者普遍認為，快樂的工人也就是有生產力的工人，因此，為使工人發揮較大的

生產力，就必須使其需要獲得滿足（許士軍，1990）。

三、工作滿意理論類型比較

自 1940 年代以後所發展出來的理論大致分為三類（如表 2-5）：

- （一）內容理論：以需求滿足為衡量，以滿足個人對金錢、地位及成就需求的内容理論：如需求層求層次理論、ERG 理論及 Porter 的需求滿意理論為主。
- （二）過程理論：以實際價值所期望來衡量，有期望理論、差距理論、平衡理論等。
- （三）雙因子理論、三因子理論、系統理論等。

表 2-5 1940 年代以後工作滿意理論類型對照表

類型	內容理論	過程理論
特徵	有關於滿足個人求之特別因素	有關激發個人需求過程中產生交互作用的因素
工作滿意理論	需求層次理論 ERG 理論 Porter 需求滿意理論	平衡理論 期望理論 差距理論
	雙因子理論 三因子理論 系統理論	
說明	滿足個人對於金錢地位及成就需求	釐清個人對於工作投入績效表現及報酬知覺

資料來源：謝月香（2003）：*桃園國小教師兼任行政教師工作滿意*（頁 23）。

未出版碩士論文。國立花蓮師範學院。

四、工作滿意之相關理論

近代教育管理，亦開始注意教師的心理因素，認為教師心理滿意表現可能是影響教育實施品質良窳的重要因素之一。尤其在教育心理上，更肯定的認為：教師對所持之工作滿意度如何與其本身積極與否，直接或間接地將對教育實施成效具決定的影響。

(一) 需求層次理論

心理學家 Maslow 提出以動機研究為基礎的需求層次理論。認為人類具有多種相關的動機，而人類的行為乃由需求而產生動機，因動機而產生行為。期間消長強弱之變化，與工作者需求有密切的關聯。他將人類的多種需求按其性質，由低而高分為五個層次，各層次需求對個體行為所發生的促動作用分別是：生理需求 (Physiological need)、安全需求 (Safety needs)、隸屬的需求 (Belongingness-needs)、尊重的需求 (Esteem needs)、自我實現的需求 (Self-Actualization needs)。(如圖 2-9)

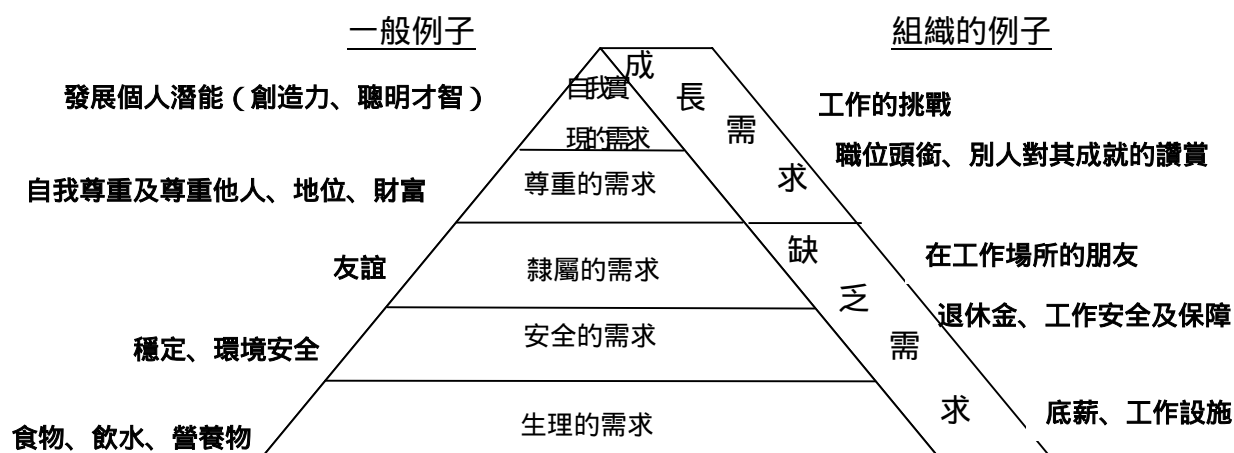


圖 2-9 Maslow 需求層次論圖示

資料來源：藍采風、廖榮利 (1994)：《組織行為學》，台北市：三民，頁 194。

Maslow 的需求層次理論包含三個基本觀念：

- 1.其所指的動機，是內發性動機，是人類身心生長所發展的內在力量，一種驅力，是人與生具來就有追求向上的內在傾向。只要是正常人，都可達到完美的成長。
- 2.上述五種需求有其層次之別，其發展順序由上而下，就是說人在需要得到最低限度的滿足時，才會提高較高層次的需求；或者是人在需要得到滿足後，逐次提高自己的複雜的需求。其間次序不能變更，層次應照次序。
- 3.人類的各類需求中越是居於低層次者其普遍性越大彈性越小，人與人之間的個別差異也越小，而需求居高層次者其變化多個別差異也越大。

(二) ERG 理論 (Existence, Relatedness, Growth)

心理學家 Alderfer 認為 Maslow 的需求理論有其優點，然而，各需求層次間的界限並無清楚劃分；且需求是否相同？是否都有這些需求？其將 Maslow 的需求理論加以修正，提出 ERG 理論，認為人均有生存、關係與生長三種需求。分別說明如下：

- 1.生存的需求：相當於 Maslow 的生理與安全需求。指各種型式的物質及生理的需求，例如薪資福利、饑餓、工作環境等的需求。
- 2.關係的需求：相當於 Maslow 的歸屬與尊重需求。指與其他人之間的關係，例如與親人、師長、部屬朋友間的關係，也就是滿足與別人共同分享思想感情，相互關懷的人際過程。
- 3.成長的需求：相當於 Maslow 的自尊重與自我實現需求。指個體努力工作，不斷克服挑戰，充分發展各種潛能，追求成長的一切需求。透過自我不斷的統合、發展和表現，以實現個人的理想和

抱負，達成自我實現的需求。

因此，生存需求的目標是物質，其滿足方法是獲得足夠物質的過程；關係需求的目標是與重要他人的社會性行為，其滿足方法是和重要他人互動的過程；成長需求的目標是個人內在驅力的提昇，其滿足方法則是個體分化與統合、挫折與超越的過程。

Alderfer 主張：「需求越不滿足，越是引發個體去追求。當關係需求不滿足時，個體會去追求生存需求，而當生存需求被滿足之後，個體即再轉而追求關係需求的滿足，此時進步就產生了」(引自黃隆民，1985，頁 35)。

(三) Porter 的需求理論

Porter 的需求理論把 Maslow 的需求理論中的生理需求刪除，並在尊重的需求和自我實現的需求上加「自主的需求」。「此乃因 Porter 利用 1900 名經理為樣本，依其意見所作的需求結構圖。因 Porter 認為當時美國生活水準已是依食無缺，因此祛除了生理的需求；又認為自主的需求乃指個人對自己工作的控制，加入決策體系及自由取用組織資源的意願，其層次僅次於自我實現」(引自秦夢群，1997，頁 256)。

Porter 編製了一份『需求滿意問卷』，對管理人員施予調查，結果發現(引自蘇進棻，1991，頁 44)：

1. 職位高者較職位低者，顯示出較大的工作滿意感。
2. 管理人員一致認為自我實現最為重要。
3. 中層管理人員比低層管理人員易獲得尊重、安全與自主需求的滿意。

(四) 雙因子理論 (Two-factor theory)

激勵—保健雙因子理論 (motivation-hygiene theory) 是心理學家赫茲伯 (Frederick Herzberg) 提出的。此理論的基本架構由圖 2-10 可以概見。保健因素包括有：(1) 上級領導，(2) 政策與管理，(3) 工作條件，(4) 同事關係，(5) 部屬關係，(6) 上級關係，(7) 地位，(8) 工作保障，(9) 薪資，及(10) 私人生活。而被稱為激勵因素的，有：(1) 成就，(2) 認可，(3) 工作本身，(4) 晉升，(5) 成長可能性。從以上所列舉的兩類因素看出；凡是屬於保健因素的，多是工作外在的 (extrinsic to work) 因素；而屬於激勵因素的，多是工作內在或個體內在的 (intrinsic to work) 因素。因此，提供工作外在的種種良好工作條件，只能消除工作者的不滿足，而不能增進滿足感。要做到後者，必須自改進工作本身之設計著手。兩因素理論和前述的需求階層理論都是屬於內容性模式，學者吳金香提到；「激勵—保健雙因子理論將人類的基本需求分為兩大類：一是動物的「避苦需要」(need for pain avoidance)，主要與外在環境有關；另一是人性獨具的「成長需求」(need for growth or psychological growth)，主要與自我實現有關」(吳金香，2000，頁 77)。因此，外在因素的需要又常被稱為「低層次需求」(lower order needs)，內在因素的需求則為「高層次需求」(higher order needs) (許士軍，1990)，如表 2-10。

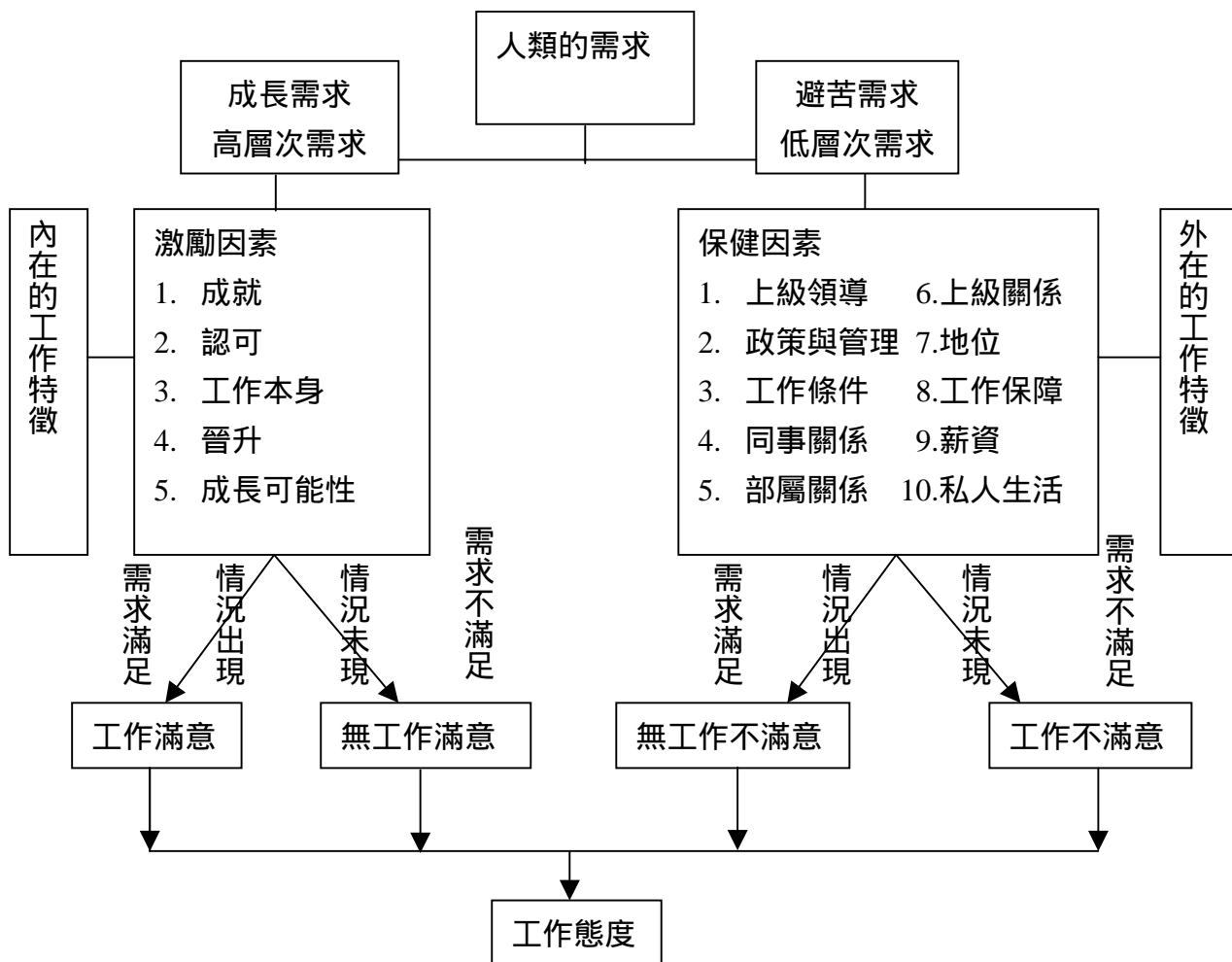


圖 2-10 激勵—保健因素雙因子理論的基本架構

資料來源：吳金香（2000），學校組織行為與管理（頁 78）。台北市：五南。

（五）差距理論

差距理論是由 Porter 提出，他認為工作滿意決定於個人「希望獲得」與「實際獲得」二者之間差距而定，差距越大，則滿意感越低，反之則滿意感大，不過 Lock 進一步修正 Porter 之觀點，認為差距之結果，還必須考慮個人主觀評價是否對個人有利而定。（引自楊益民，2001，頁 12）

（六）公平理論

所謂公平 (equity)，係指人們處於一種「交換關係」(exchange

relationships) 情況中時，各人一方面付出代價，稱為「投入」(inputs); 另一方面，也有收獲，稱為「結果」(outcomes)，而每人「投入」與「結果」之間都構成一定的比率。這時人們會做一種「社會性比較」(social comparison); 此即比較個人得到的比率。如果比率不相等，這時將產生一種動機作用，使他採取某種行為，設法使其趨向相等，而這比率相等時，也就是是人們感到最滿足的時候(許士軍，1990)。如圖 2-11。

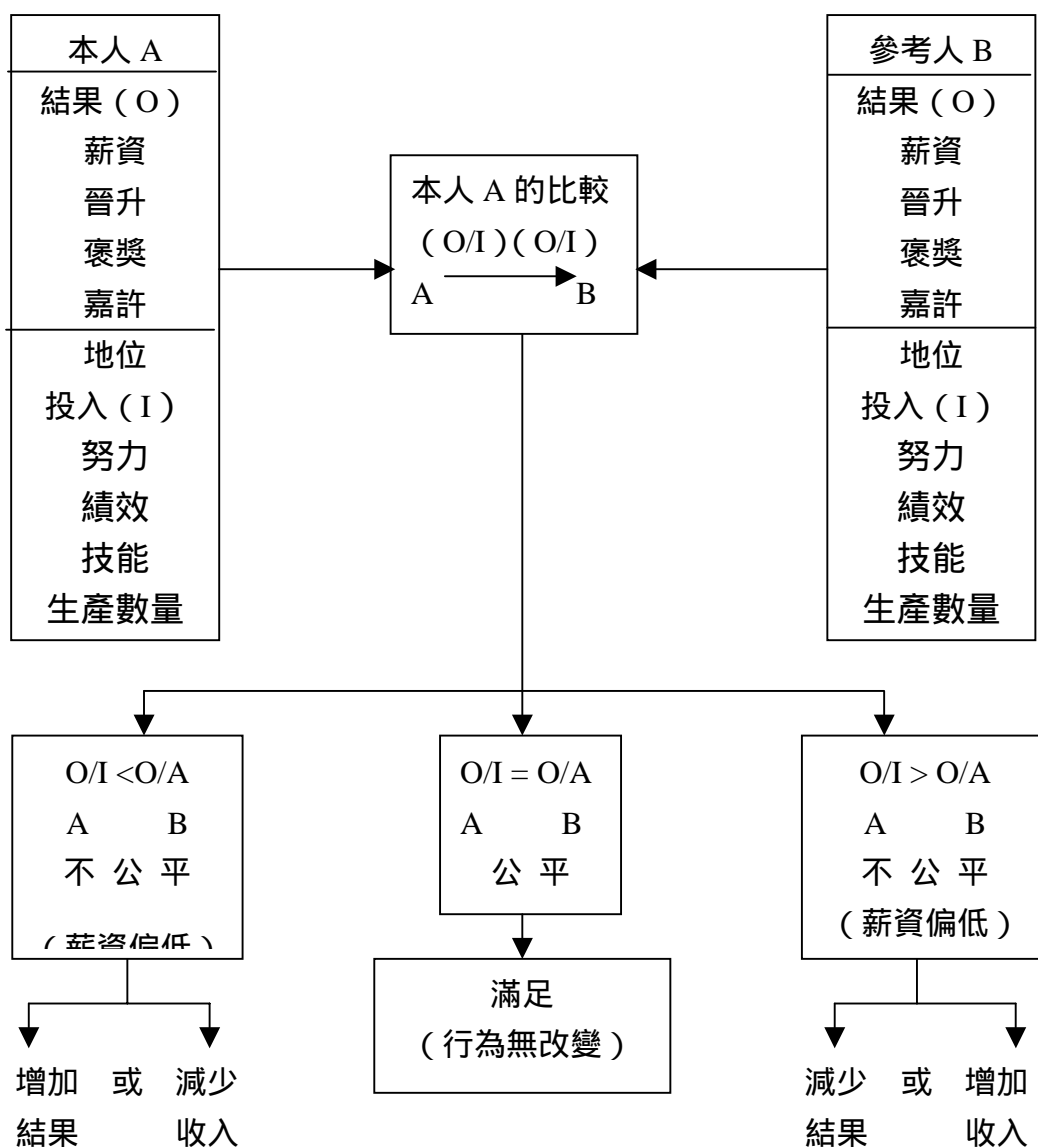


圖 2-11 公平理論模式。

資料來源：林澤鴻 (1996)：台灣地區高中體育教師激勵與工作滿意關係之研究(頁 14)。未出版碩士論文。國立台灣師範大學。

(七) 波特和勞勒動機作用理論

波特和勞勒 (Porter and Lawler) 兩位學者，以「期望理論」為基礎，並兼納各家之說，發展一個比較完整的動機作用理論，其內容如圖 2-12 所示：

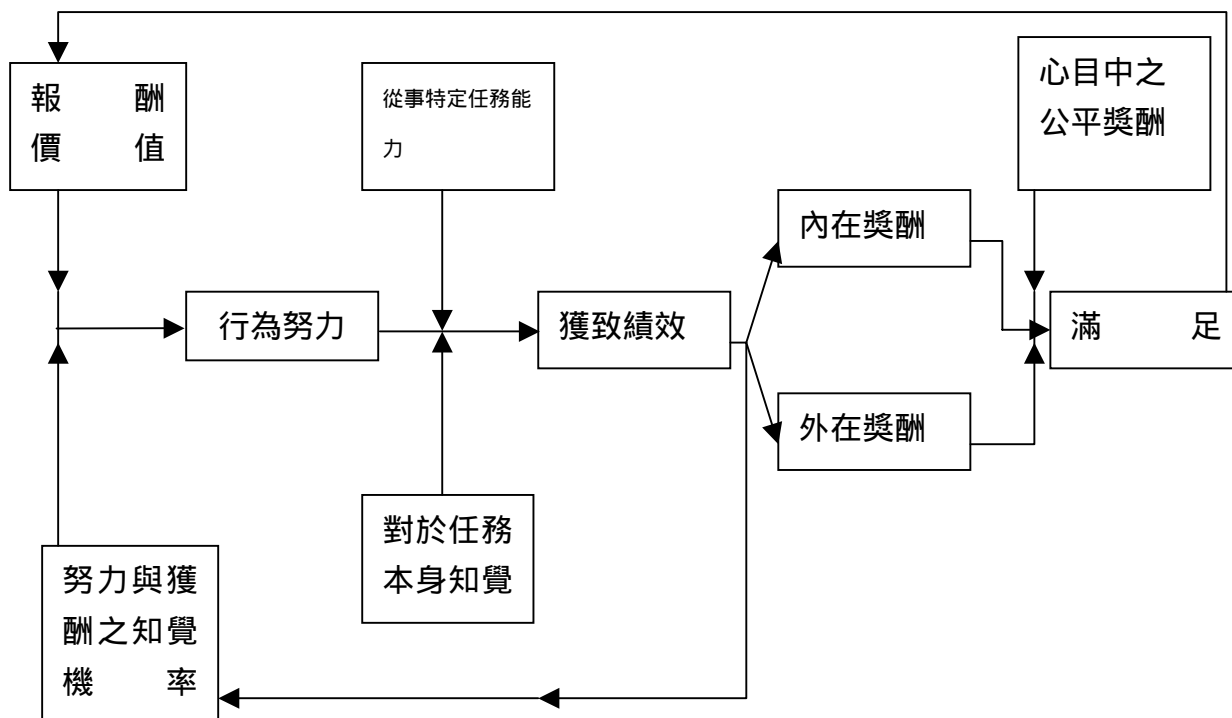


圖 2-12 波特與勞勒動機作用模式

資料來源：許士軍 (1990)。《管理學》。台北市：東華，頁 285。

依上圖，一人之行為努力乃取決於所可能獲得之獎酬價值大小，以及完成任務之機率（期望理論）。但事實上一人之績效表現，除受其個人努力程度決定之外，尚受他的工作技能與對工作的瞭解所影響。這種績效可能給他工作內的報酬（如成就感或自我實現需要滿足），也可能給他工作外的報酬（如金錢、地位、工作環境）（馬斯洛需求理論）。但是這些獎酬是否給他滿足，還受他本人所知覺的公平與否的影響（公平理論）。

五、工作滿意及其相關因素

對於工作滿意有關的研究，大抵是探討其前因及後果，以了解如何導致工作滿意和工作滿意所引發的因素。由於工作滿意涉及變項之眾多與關係之複雜，至今還沒有一個完整的模式，能將所有與工作滿意可能相關的因素都包括在內；或僅僅是某項個別因素與工作滿意間的關係。

學者 Seashore and Tabor 在 1975 年將工作滿意有關的主要變項——包括前因及後果在內——整理為一架構，其內容如圖 2-13 所示，以工作滿意中心，分為前因變項及後果變項兩方面：

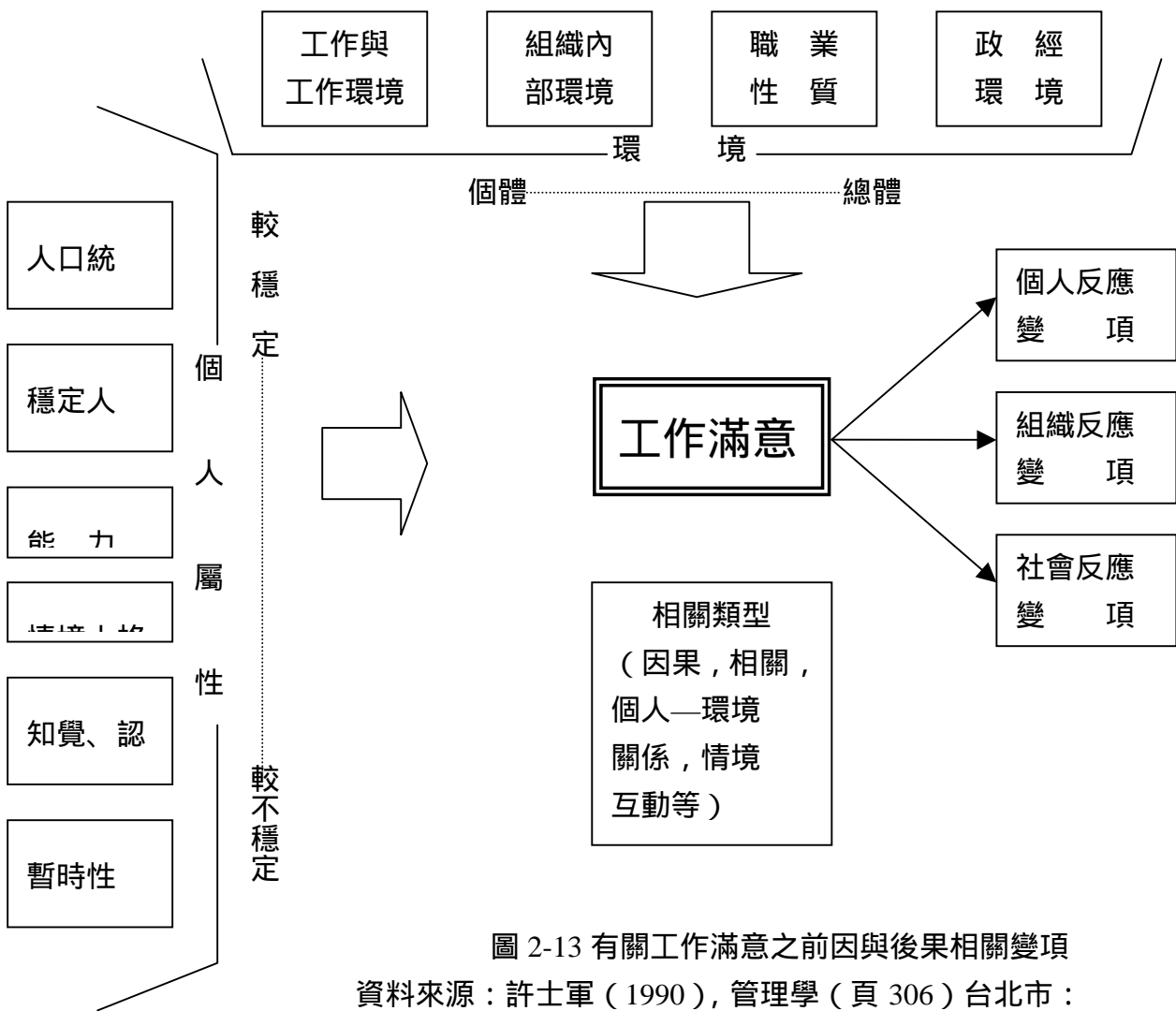


圖 2-13 有關工作滿意之前因與後果相關變項
 資料來源：許士軍 (1990), 管理學 (頁 306) 台北市：東華。

（一）前因變項

可能影響工作滿意之前因變項為兩大類：

1.環境變項

- （1）政治及經濟環境，如失業率等
- （2）職業性質，如職業聲望等
- （3）組織內部環境，如組織氣候等
- （4）工作與工作環境，如工作特徵等

2.個人屬性

- （1）人口統計特徵，如年齡、性別等
- （2）穩定性人格特質，如價值、需求等
- （3）能力，如智力、運動技巧等
- （4）情境性人格，如動機、偏好等
- （5）知覺、認知及期望等
- （6）暫時性人格特質，如憤怒、厭煩等

（二）結果變項

在工作滿意所能影響的後果變項方面，也可分為三大類：

- 1.個人反應變項：如退卻（withdrawal）、攻擊（aggression）、工作績效（work performance）、知覺歪曲（perception distortion）、疾病等。
- 2.組織反應變項：如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。
- 3.社會反應變項：如國民總生產、疾病率、適應力、政治穩定性、生活品質等。

不過，在此必須說明者，因果（causation）關係只是變項間關係之一種類型而已，其他關係類型尚有：相關（contingency）或回饋循環（feedback loop）等。

六、教師工作滿意的實證研究

根據過去之文獻可得知，探討工作滿意之文獻相當的多，本研究綜合國內學者的研究，以教師為對象之文獻，歸納整理教師個人屬性、環境因素與工作滿意之關係。

由於人的注意有限，在有限的注意中，必然會篩選外在訊息以判斷個人滿意的知覺。從學者的研究中可以了解，兼任行政與否和任教年資是工作滿意較為顯著的因素，從個人投入職場的觀點來看，兼任行政代表在學校此一不講究升遷的組織，是少數可滿足生涯成長的狀態，而任教年資的長短代表對工作在安全的感受和成就的來源，故對於組織中個人的安全保障和成長需求是否是造成工作滿足的因素，有待進一步求證（表 2-6）。

表 2-6 個人屬性、環境因素與工作滿意之關係

變項		工作滿意	
個人屬性	性別	男高於女	黃隆民（1985）；林海清（1984）
		女高於男	曾子軒、曾嘉琪（1998）；蘇進棻（1991）
		無顯著相關	王國川（1988）；吳月娟（1998）；陳月紅（1989）；陳木全（1992）；梁丁財（2002）；許川濠（1998）；許原嘉（2002）；鄭志富（1988）；黃國展（1990）；舒緒偉（1990）；顏英（2002）；饒邦安（1991）；郭進財（1996）；黃國慶（1996）；楊雪慈（1999）；周嘉慧（2002）；謝金青（1992）
	年齡	正相關	林海清（1994）；梁丁財（2002）；鄭志富（1988）；舒緒偉（1990）；吳月娟（1998）；許原嘉（2002）；顏英（2002）；曾子軒、曾嘉琪（1998）；謝金青（1992）
		無顯著相關	王國川（1988）；陳月紅（1989）；黃國展（1990）；蘇進棻（1991）；郭進財（1996）；黃國慶（1997）；楊雪慈（1999）
		其他	饒邦安（1990）

表 2-6 工作滿意個人屬性、環境因素與工作滿意之關係 (續)

變項			工作滿意
	兼任行政	正相關	位明先 (1993); 許川濠 (1998); 林海清 (1994); 舒緒偉 (1990); 梁丁財 (2002); 黃隆民 (1985); ; 饒邦安 (1991); 陳木全 (1992); 楊雪慈 (1999); 鄭志富 (1988)
		無顯著相關	王國川 (1988); 陳月紅 (1989); 郭進財 (1996); 許原嘉 (2002); 顏 英 (2002)
		無顯著相關	梁丁財 (2002)
個人屬性	教育背景	正相關	顏 英 (2002) (研究所高於其他)
		負相關	陳月紅 (1989)
		無顯著相關	王國川 (1988); 梁丁財 (2002); 郭進財 (1996); 楊雪慈 (1999); 許川濠 (1998); 許原嘉 (2002); 舒緒偉 (1990); 鄭志富 (1988); 饒邦安 (1990); 蘇進棻 (1991)
	服務年資	正相關	吳月娟 (1998); 梁丁財 (2002); 郭進財 (1996); 陳月紅 (1989); 許川濠 (1998); 許原嘉 (2002); 舒緒偉 (1990); 鄭志富 (1988); 謝金青 (1992); 楊雪慈 (1999)
		無顯著相關	王國川 (1988); 周嘉慧 (2002); 黃國展 (1990); 黃國慶 (1997)
		其他	饒邦安 (1991): 年資 25 年以前成正相關, 26 年之後不規則 陳木全 (1992): 年資較淺 (10 年以內) 低於其他組, 31 年以上低於 11-20 年組
環境因素	學校類別	公立高於私立	林新發 (1988); 林海清 (1994)
		無顯著相關	黃國展 (1990); 蘇進棻 (1991)

表 2-6 工作滿意個人屬性、環境因素與工作滿意之關係 (續)

變項		工作滿意	
環境因素	學校	正相關	王國川 (1988); 林海清 (1994)
	班級數	無顯著相關	舒緒偉 (1990); 許川濠 (1998); 黃國展 (1990); 黃國慶 (1997); 饒邦安 (1991); 楊雪慈 (1999); 謝金青 (1992); 蘇進棻 (1991)
	學校	都市高於鄉村	許原嘉 (2002)
	所在地	無顯著相關	林海清 (1994); 楊雪慈 (1999); 蘇進棻 (1991)
	地	其他	舒緒偉 (1990) 偏遠區滿意度最高
	組織結構	非正式結構工作滿意高	王國川 (1988)
	薪資	正相關	林新發 (1983); 鄭志富 (1988)
		無顯著相關	王國川 (1988); 陳月紅 (1989); 黃國展 (1990)

資料來源：改編自林澤鴻 (2001), 頁 22-23。

第三節 角色衝突與工作滿意之相關研究

本節主要在列舉角色衝突和工作滿意之相關研究，了解不同領域和不同時間對於角色衝突和工作滿意所得之結論，藉以擬訂研究之工具。目前國內對於角色衝突與工作滿意為主題的研究仍不多，其對象多為教師或教育從業人員、公務人員和少部份商業從業人員。以對象的選擇來說，多為科層體制結構較為複雜組織中的一員，或為商業組織中與人接觸較多之從業人員。可能是科層的結構複雜，就可能有複雜之角色期待，進而產生角色衝突；而商業組織中之從事人員，由於強調服務至上、客人永遠是對的，則來自顧客所產生之角色期望和不確定性就造成角色衝突。在文獻中沒有以國中體育教師為對象之研究，而體育教師身處在科層體制結構之一環，其工作性質之多樣性在現今多元化之社會型態中，角色亦屬多樣性，則體育教師角色的扮演身處學校此一社會系統明確之組織，角色衝突和工作滿意是否如同其他研究，有著負相關之情況，有待考證。而李明峰（1997）、杜佩蘭（1999）之研究指出，當上司之體恤與結構領導程度愈高時，將直接導致角色衝突感之降低、工作特性會透過角色衝突影響工作滿足。顯然與上司互動和工作特性的差異在研究的觀點上，可作為研究工具之參酌。Brown & Peterson 的基本工作滿足模型中認為角色衝突和角色模糊是工作滿足的前因變項；並有學者認為工作滿足是研究員工的行為和態度中的一個很重要的變數，主要表現於員工的態度（組織承諾）及員工的行為（離職傾向）中（引自杜佩蘭，1999，頁 35）研究者將有關「角色衝突與工作滿意」之實證研究，歸納整理如表 2-7

表 2-7 角色衝突與工作滿意之相關研究

研究者	研究對象	研究發現
黃隆民 (1985)	國中教師	1. 角色衝突和工作滿意有顯著相關。 2. 「角色-科層體制衝突」、「角色-人格需求衝突」及「角色-社區生活衝突」, 可有效預測工作滿意總分。
蘇進棻 (1991)	國民中小學校長	1. 角色衝突與工作滿意呈負相關, 其相關係數為-.438。 2. 角色衝突可決定工作滿意總變異量的百分之 18.81%。 3. 「校長角色和人格需求的衝突」和「校長與其各種角色間的衝突」可有效預測其整體的「工作滿意」。
謝金青 (1992)	國民小學行政兼職教師	1. 行政兼職教師之整體角色衝突與整體工作滿意會互相影響。 2. 行政兼職教師角色衝定向度群與工作滿意向度群彼此呈現高度負相關。 3. 行政兼職角色衝突與工作滿意彼此互有可信之區別力, 尤其對低、高組角色衝突或工作滿意之區別最具效力。 4. 行政兼職教師角色衝突與工作滿意之間彼此有可信之預測力。
張永旺 (1994)	政府會計人員	角色衝突和工作滿足之間, 存在顯著的負相關。
楊慶裕 (1997)	警察人員	角色衝突程度低者其家庭與工作滿意度越高。
李明峰 (1997)	銀行業基層人員	1. 當銀行業基層人員感受其上司之體恤與結構領導程度愈高時, 將直接導致角色衝突感之降低。 2. 經由角色衝突之間接效果, 會降低員工的角色模糊, 並提高員工的工作滿足感。 3. 就基層人員之角色壓力與工作滿足來說, 角色衝突增加會造成角色模糊之增加, 並會降低工作滿足感。
杜佩蘭 (1999)	高雄市政府主計處外派人員	1. 角色衝突與工作滿足的三個構面都有顯著的負相關, 愈高的角色衝突相對降低了主計人員的工作滿足。 2. 角色衝突對於工作特性及工作滿足來說, 為不完全中介變項; 但工作特性會透過角色衝突影響工作滿足。 3. 角色衝突對於關說及工作滿足來說, 為不完全中介變項; 但對於關說會透過角色衝突影響工作滿足的假設驗證是成立的。

表 2-7 角色衝突與工作滿意之相關研究 (續)

研究者	研究對象	研究發現
蔡怡昌 (1999)	中華電信員工	1.在公營事業機構服務的公務人員，知覺的角色衝突程度越高，知覺的工作不安全感的程度也越大。 2.在公營事業機構服務的公務人員，知覺的工作不安感的程度越高，工作滿意的程度越低。
Charles (1982)	美國紐澤西州柏根學區的 50 名督學和 86 個董事會成員	具有較低角色衝突的督學有較高的工作滿意、較少的緊張和較佳的表現。
Jerrell (1983)	美國南部十四個州高等教育機關的行政人員	角色衝突與工作緊張有正相關，但對低工作滿意及離職傾向，則未有顯著的負相關。
Rippe (1983)	美國內布拉斯加州林肯郡公立學校的行政人員和教師	教師比行政人員感受到較高的角色衝突與較低的工作滿意。
Groos (1983)	美國軍校輔導人員	角色衝突對工作滿意是一個中等強度的預測變項。
Cavenar (1987)	大學護理研究所的教職員工	1.有較佳溝通能力者，有較少的角色混淆，因而有較高的工作滿意，角色混淆同時是員工離職的原因。 2.角色衝突與角色混淆相同，是造成較低工作滿意與離職的重要原因。
Babakus 等(1996)	銷售人員	1.衝突與工作滿足有關。 2.滿足和離職傾向有關。
Singh (1998)	銷售人員	1.角色衝突與工作特性、銷售人員的工作成果、工作壓力、離職傾向及績效有關。 2.不支持和工作滿足及組織承諾有關。

資料來源：本研究整理

第四節 本章總結

- 一、角色衝突乃來自於期待、期望，個人因無法滿足不同的期待、期望，而造成內心的種種不安、不適、痛苦、焦慮、矛盾、緊張的狀態和外
在的無所適從、困頓、不知所措等的窘境。從角色衝突的觀點來看，
角色扮演者對於本身知覺和詮釋角色的歷程有相當的差異存在，如角
色扮演者能適度的平衡自己所知覺的角色狀態和詮釋的角色狀態，或
可減低角色衝突的感受。
- 二、從過去之研究得知，人口統計變項對角色衝突因素有顯著差異存在。
當我們單獨出國中的研究對象後，以性別、年資、婚姻，有較顯著的
差異存在，根據馮莉雅對國中教師的研究中指出，女性、未婚、服務
年資淺、教授英語或數學、師範體系畢業、大中型、兼任導師者，有
較高的角色衝突。其原因為女性受社會角色影響，力求各方面表現良
好，故容易有較高的角色壓力；而未婚教師由於年紀輕，在教學經驗
及教育現實體驗上較淺，故自己的角色無明晰的定位（馮莉雅，1997，
頁 167）。實際上個體調適的過程即在平衡個體長期社會化所給予的背
景知識以詮釋角色的內涵和實際在經驗工作時所知覺的工作感受，以
求內心的安適，故實際的參與實務的工作或能有效的減輕內心的不適
和不安。
- 三、綜合各家學者對工作滿意定義的論點，可歸納為整體性定義（overall
satisfaction）差距性定義（expectation discrepancy）參考架構說（frame
of reference）等三類。綜觀過去工作滿意的研究結果，在個人背景變
項中的年齡、服務年資、兼任行政等因素，與工作滿意之關係成正向
關係（梁丁財，2002；郭進財，1996；楊雪慈，1999；謝金青，1992；
蘇進棻，1991）。從實務的觀點來看，工作滿意雖然在前因變項和後果

變項，仍未定位，但探求學校教師之工作滿意，以提供教師自我成長，有其實際的價值。

四、過去研究角色衝突與工作滿意之相關研究中，對角色衝突和工作滿意大多持兩者之間是負相關的論點。在有關角色衝突與工作滿意為主題之研究，近來對象大多針對公務部門，而在國內教育範疇的對象上多為針對校長、兼職教師的研究，只有黃隆民（1985）、馮莉雅（1987）以國中教師為對象。