

學生社團組織溝通、工作滿意、組織承諾對工作 績效之關聯性探討—以大學社團幹部為例

張同廟

台南科技大學通識教育中心 講師

摘要

本研究目的在於探討大學校院學生社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾對工作績效之關聯性。本研究以問卷調查法進行，獲得有效樣本 1,832 份，佔總樣本 81.42%。研究結果結論如下：

- 一、大學社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效，皆呈顯著正相關。
- 二、大學社團幹部組織溝通因子與工作滿意因子在工作績效上無交互作用。
- 三、大學社團幹部組織溝通因子與組織承諾因子在工作績效上無交互作用。
- 四、大學社團幹部工作滿意因子與組織承諾因子在工作績效上無交互作用。

關鍵詞：社團參與、工作滿意、組織承諾、組織溝通、工作績效

壹、緒論

大學社團活動可以促進大學生的多項發展 (顏妙桂, 2000)，而透過社團活動更為達到全人教育的重要途徑之一 (林至善, 2000; ACPA, 1996)。國外許多理論與研究證實，學生投入校園活動有助於其學習與發展，包括增進領導技巧與能力、整合感的發展等 (Astin, 1993; Kuh, Hu, & Vesper, 2000; Pascarella & Terenzini, 2005)。但隨著多元開放的社會，學生的價值、思想、觀念、偏好等，皆和以往有顯著的不同，而學生對社團活動的態度，也產生相應的變化。根據周煥臣等人 (1996) 與東師行政服務研究小組 (2001) 的研究結果，顯示學生參與社團活動的滿意度逐漸下降。此外，井敏珠 (1982)、姜淑華 (2003)、柯慧貞等人 (2003) 的調查結果發現，大學生參與社團比例亦逐漸降低。顯見，社團滿意度不高，社團成員數變少為社團逐漸面臨的經營問題。

當前大專學生社團運作的困境，綜合許多專家學者 (宋美妹, 2000; 張雪梅, 2003; 姜淑華, 2003) 的看法，主要有幹部的領導能力不足、社團經費運用不足、活動創新不力、社團被誤解為「玩」的課外活動、學生兼差打工、上網聊天及社團組織鬆散等。因

此，社團領導人若想成功的經營社團，建立良好的組織溝通是不可或缺的要件。對任一組織而言，領導人透過適當的溝通與表達，以取得成員的認同與共識，是組織永續經營的不二法門，尤其是學生社團組織，顯得更為重要。學生社團成員，大多來自於不同系科，領導人基於職權，對外代表社團與其他社團或所屬學校溝通、協調，對內則主導社團的組織運作與組織氣氛的營造，促進社員之間的意見溝通、情感交流，減少成員之間認知的差距。但研究者多年來的觀察發現，在社團部門或成員之間的互動過程中，常有意見相左、態度不相容之情事發生，這些常由於溝通不良的結果所致，也因此使得工作無法順利推展，進而影響社團正常發展。因此，如何強化組織內部溝通，滿足社團成員的需求，達成任務，亦是社團幹部必須重視的課題。

溝通是提供訊息，增進部屬彼此瞭解，鼓舞部屬工作情緒，促進群體工作效率，提高工作滿足感的手段（Davis, 1968），Sharma & Patterson（1999）更明白指出，有效的溝通不但可以拉近組織成員關係，更能協助組織成員建立對組織的承諾，願意對組織奉獻心力。根據研究指出，良好的組織溝通，有助於促進員工的工作滿足感及提高工作績效（Clampitt and Downs, 1993; Greer, 1998），而許士軍（1994）認為溝通可以提供其工作上所需要的資訊，培養部屬對於所屬機構及其工作目標的態度表現，促進從屬之間的和諧，並增加自我工作滿足感；張忠謀（2000）更指出，良好的溝通能產生「乘數」的效應。顯見，組織若能透過良好的溝通，建立共識，對工作績效的提升必有助益。唯上述相關論述，可能會因個人對組織態度的不同，而溝通反應的結果也有所分別。因此，如何透過了解社團幹部對組織溝通的反應程度，進一步探討與工作滿意、組織承諾與工作績效的關聯性，是本研究所欲探討的動機之一。

過去研究工作滿意、組織承諾與工作績效之關係甚多。若工作本身具備能激勵工作者潛能的特性者，將有助於成員的工作滿意與工作績效，且也樂於為組織貢獻其心力（Hackman & Oldham, 1976; Mowday, Porter & Streers, 1982; Organ, 1988; Mathieu & Zajac, 1990）。但也有研究（Price, Muller, 1986）顯示，兩者之間並沒有任何一方可以證明具有因果關係；Vroom（1964）研究工作滿意與個人工作績效結果顯示，二者有正相關也有負相關，甚至學者（Cherrington, 1971）認為兩者無本質上關聯。至於在組織承諾與工作績效方面，許多實證發現兩者間僅有相當薄弱之關係，究其原因，認為績效係受激勵水準、角色清楚及能力等所影響，承諾態度僅能視為影響實際工作績效的一個面向。顯見，不同的對象與組織結構，結果也可能互異。鑑於幹部是社團運作的核心，在態度上明顯會較一般社員積極且深入，因此，了解其在工作滿意、組織承諾與工作績效三方面之相互關係也為本研究的動機之二。

基於上述動機，本研究主要目的在於了解社團幹部對組織溝通、工作滿意、組織承諾、及工作績效之相關程度，同時也想透過組織溝通與工作滿意、組織承諾與組織承諾、工作滿意與組織承諾等兩者之交互作用，對於工作績效的預測效果。此外，也擬依據研究結果建議教育相關單位採取適當有效之措施，以提昇社團幹部的工作滿意度與組織承諾度，並強化社團成員的向心力，並提高整體工作績效。

依據研究動機與目的，本文主要研究問題：

一、大學社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效之相關性為何？

二、大學社團幹部組織溝通、工作滿意對工作績效的交互影響情形？

三、大學社團幹部組織溝通、組織承諾對工作績效的交互影響情形？

四、大學社團幹部工作滿意、組織承諾對工作績效的交互影響情形？

本研究根據研究需要，研究範圍係以全國大學校院學生社團幹部為研究對象，透過文獻分析及問卷調查之研究方法，以了解社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾、及工作績效之關聯性。由於影響大學社團幹部工作績效之因素很多，本研究變項無法涵蓋全數，故僅選取組織行為中的重要變項，組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效等因素加以研究。

貳、文獻回顧

一、社團活動的重要性

大學生參與社團，具有多方面的價值與功能。從不同的學理獲知，生物學的觀點，社團活動是協助學生完成自我成長的重要機制；心理學的觀點，參與社團活動可以滿足學生個人的心理需求；教育學的觀點，透過社團活動的培育，可以促進學生人格的健全發展；而從經濟學的觀點，透過社團財務的管理及活動的設計等社團經營能力的培養，可以讓學生學習到效能、效用的觀念；從政治學的觀點，藉由社團的領導與運作，可以塑造良好公民應有的素養；從社會學的觀點，社團成員的互動和社團間的交流與合作，可以促進學生人際關係的良性發展；而從文化的觀點，社團活動的蓬勃發展及品質的提升，有助文化內涵的充實；從哲學的觀點，社團對於大學青年具有修身、益智、強身、合群等方面的積極價值，可以培養學生積極樂觀、進取、熱心服務人群的正確人生觀（Kuh, 1993；Cooper、Healy & Simpson, 1994；傅木龍, 2000）。因此，大學生參與社團活動，其背後存在著更為深遠的教育理念、功能以及目的，重要性不言可喻。

二、組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效之意涵

組織溝通係指個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或行動傳遞他人或其他團體，歷經回饋而共享意見，並促進彼此間的互動與支持的一個動態過程（王春展, 1994；許川濠, 1998）。此外，也有許多學者認為，建立組織共同願景有賴於良好的組織溝通（何青蓉, 1999；Senge, 1990），透過組織溝通也可以增進組織統整的功能（謝文全, 1991；Kellermann, 1992）。因此，本研究認為組織溝通是社團幹部個人在組織內與其他社團成員或群體間的互動，在互動過程中傳達彼此觀念、意見、情感或態度以達到相互之共識、目的，遂而促進組織運作之正常發展的一種歷程。

過去溝通研究係以單向的溝通為主，而近來則從靜態演變為動態觀念（Lasswell, 1984），並注重個人與環境之結合，進而將溝通視為溝通雙方與環境三者之間的交互作用歷程，就溝通的要素而言，則可包含訊息、發訊者、收訊者、管道、媒介與環境。而溝通有四項功能，包含情緒表達、激勵士氣、資訊傳遞及任務控制（Robbins, 1998）；而學者秦夢群（1997）則認為組織溝通有五種功能，包括傳達命令、分配資訊、提供參與機會、減少組織衝突與促進個人在團體中的成長。而有關組織溝通的內涵，國內外學者將其分為上行溝通、下行溝通、平行溝通、正式溝通與非正式溝通等五種（李元墩、

蔡文淵，1997；林欽榮，2004；Gilbert, 1990；Robbins, 2003）。

工作滿意是工作者從工作本身或環境中獲得的正面效用（Locke, 1976），也就是工作者對工作情境的主觀反應（Hoppock, 1935）。工作滿意度常被用來衡量工作者的需求與期望是否被實現或實現程度的指標（Fisher, 2003）。工作滿意的內涵，國外許多學者（Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967）認為：1. 內在滿意：即與其工作本身有密切關係，舉凡工作自主性、成就感、挑戰性等所帶來的個人愉悅；2. 外在滿意：即與其工作本身無關，而是來自於環境中的人際互動、獎賞、物理環境等等所帶來的個人滿足感。因此，本研究之工作滿意是指社團幹部在社團工作環境中，對於工作目標達成度的期望，以及實際體認結果與期望間的一致性，當體驗到的主觀內容等於或超過個人期望，便感到滿意；反之，便不滿意。

對於工作滿意構面學者看法相當分歧（Smith, Kendall, & Hulin, 1969），究竟何種構面分類最佳，目前尚無最佳的答案，不過學者（許士軍，1977）認為，只要包含四至六個因素，即可相當充分地解釋工作滿意之內涵。鑑於上述研究皆以企業組織員工為主，若以參與非營利組織志工之工作滿意區分構面，Aves（1969）曾指出志工工作滿意應包括：回饋、人際關係、自我成長、工作本身等；宋世雯（2000）以高雄地區志工為樣本，將工作滿意分為自我肯定、他人肯定、伙伴互動與機構福利等。據此，本研究之工作滿意構面的形成，也遵循四至六個構面原則，以利充分解釋工作滿意之內涵。

國內外對於工作滿意運用在社團活動上研究，Fitch（1991）利用SIV（The Survey of Interpersonal Values, Gordon, 1976）與EII（The Extracurricular Involvement Inventory; Winston和Massaro, 1987）來測試學生的人際關係以及參與課外活動的相關性，結果顯示較大的參與的確會提升學生的人際關係；李法琳（2003）研究大台北地區大學服務性社團695位學生後指出，參與志願服務滿意度分別為「工作過程與結果」、「工作學習與成長」、「工作成就與挑戰」及「工作技巧與表現」。整體而言，動機和滿意度有顯著相關。

組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入的相對強度。Meyer等（1990）指出，組織承諾有兩種較為主流的定義，一種為Porter（1974）等所提出，即個人對組織的認同與投入的強度，並發展出組織承諾量表（OCQ），該量表分為三個面向：價值承諾、努力承諾及留職承諾，國內多位學者修正使用，經因素分析的結果也得到三個相同面向（林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994）。另一種觀點為Becker（1960）所提出，即員工個人願意留在組織裡，持續工作的一種機制，而Meyer與Allen（1991）則認為組織承諾的概念是由情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾等三種組成。因此，本研究認為組織承諾反映學生成員對社團的認同和投入程度，它極大地影響著學生社團的正常運作，同時也是影響社團組織發展良好的重要因素。因此，本研究構面的形成，係參考Porter之觀念，包括：對組織目標與價值有堅定的信念與接受、願意為組織付出更多的努力、明確的希望能繼續成為組織的一分子等。

關於組織承諾的研究，目前並沒有一個完整的模式，可以包含所有可能影響組織承諾的因素。Mowday, Porter&Steers（1982）等人歸納組織承諾的相關研究，認為組織承諾的前因有四個變項，導致五種後果變項，包括 1. 前因變項：個人特徵有年資、教育水

準、性別及人格特質變項等；角色特徵有工作的範圍與挑戰性、角色衝突、角色混淆等；結構性特徵有組織規模、控制幅度、正式化、決策參與程度等；工作經驗有組織可依賴性、個人重要性、期望的程度、群體的規範等。2. 後果變項：工作績效、任教年資、常缺曠職、遲到怠工、轉業離職。Reichers (1985) 曾進行有關組織承諾之實證研究，以Mowday 等人的組織承諾前因後果理論模式，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。

一般在組織行為的研究中，工作績效係指個人、團體或是組織的效率、效能、效力的總體表現，Campbell (1990) 則認為工作績效是成員為了完成組織的期望、規範及因應組織正式角色的需要而表現出來的一種個人行為，而Borman & Motowidlo (1993) 依據Campbell研究架構，將其分為任務績效及情境績效二種。Schermerhorn, Hunt & Osborn (1994) 進一步提出個人績效的三個主要因子，分別是個人特質、工作努力以及組織支持，其中，個人特質與工作努力和個人的工作能力與工作意願有關，而組織支持則與外部機會有關。因此，本研究所稱工作績效係以社團幹部在其任內中，透過其個人能力的發揮，行為表現產生對社團的貢獻價值。

由於績效的本質與內涵，基本上是一種綜合性的觀念，也可視為是效率、效能、組織績效、組織成長、資源分配與利用等多面向的組合體。本研究根據學生社團組織屬性，與一般企業或非營利組織之績效實質有別，因此對於幹部工作績效的評估，本研究係以幹部在執行工作過程中，基於能力、態度及產出（成果、評鑑績效等）作一自我評估。依據Fox & Dinur (1988) 實證研究指出，在自我評估的過程中，雖然有寬大效應問題，但並不易產生月暈效果（halo effect）的偏誤現象。因此，本研究採幹部自我評估其個人的能力表現、行為態度與工作成果等，期能獲得其在執行工作或任務的績效結果。

三、變項之相關性研究

組織溝通與工作滿意之相關性，Downs & Hazen(1977)曾對各種不同的組織驗證、Nicholson(1980)以中等學校教職員、Greenbaum(1982)以圖書館人員、Kongchan(1985)以大學教師等為樣本之研究，皆顯示溝通滿意與工作滿意間呈顯著正相關，而溝通滿意各層面與組織承諾在企業組織中亦受到相當大的重視，且大部分的研究指出，溝通滿意與組織承諾存有顯著的相關，表示組織中的溝通滿意度越高時，其成員對組織承諾也會相對比較高（Federico, 1996; Putti, Aryee & Liang, 1990）。

國內相關研究發現，在組織運作中，對組織溝通較為滿意者，其工作滿意程度也會相對的提高（舒緒緯，1990；康自立、莊柏年，1993；李春蘭，2002）；組織溝通與組織承諾呈正相關，即組織內溝通愈好，則成員對組織的承諾感愈高（梁瑞安，1990；陳毅宏，2006）；組織溝通行為與工作滿意存在顯著正相關（許川濠，1998；林為哲，1999；胡素華，2004），組織溝通方式與組織效能成正相關（王文峰，2003；許川濠，1998；賴怡卉，2003；蕭育，2003）。另外，胡素華（2004）的研究論文也顯示，國小校長組織溝通行為、教師工作滿意與學校組織效能各層面與整體層面，也都呈顯著正相關。故本研究認為社團幹部組織溝通與工作滿意、組織承諾、工作績效呈顯著正相關。

工作滿意與工作績效之相關性研究，經研究者整理歸納，發現兩者皆呈顯著正相關（王銘傑，2004；Black and Gregersen,1997）。一般而言，工作者對工作產生的滿意或不滿意的感覺將影響他們的工作表現，進而影響組織的經營績效。Locke（1976）認為工作滿意與工作績效的關聯性在複雜的工作中較容易顯現，但Organ（1988）卻認為過去的研究在這兩者之間無法看出顯著相關，主因可能是他們將工作表現的範圍定義較為狹隘，未將生產力的高低、工作行為（缺席狀況與流動率）等因素加以考量。然而，學生擔任社團幹部是屬於高度自主性的工作，組織對他們沒有強制力，進出也容易，所以工作滿意與工作績效間的關係相當緊密。因此本研究認為工作滿意與工作績效兩者之間存有顯著正相關。

組織承諾與工作績效之相關性研究結果，經研究者整理歸納，發現皆呈顯著正相關（蔡依倫，2001；余燧賓，2003；賴俊哲，2004；Larson，1983）。此外，范熾文（2002）以台灣省國民小學教師為研究對象，發現教師組織承諾與學校組織績效的關係密切；周崇儒（1997）調查台北縣國民小學教師，發現教師組織承諾的各向度與整體學校效能之間，亦呈正相關。根據上述相關研究結果，本研究認為組織承諾度與工作績效之相關性呈顯著正相關。

參、研究方法

一、研究構架

依前述文獻探討與研究目的，提出本研究概念性架構如圖 1 所示：

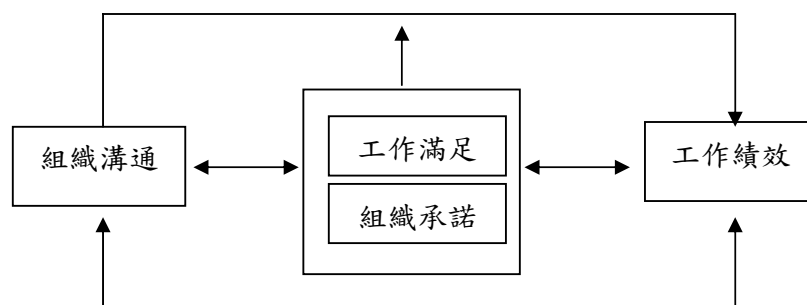


圖 1 概念性研究架構圖

說明：↔代表相關分析，即探討組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效等四個變項之相關程度；→代表差異分析，即不同組織溝通程度對工作滿意、組織承諾與工作績效之差異分析

二、各變項操作

（一）組織溝通

本研究綜合學者的見解，並依社團實況，認為組織溝通是社團幹部個人在組織內，與其他社團成員或群體間的互動，在過程中傳達彼此觀念、意見、情感或態度以達到相互之共識、目的，進而促進組織運作及正常發展的一種歷程。量表來源係參考柯志平

(2003)組織溝通量表，該量表由四個因素構面組成，整體信度高達.956等。而本研究經因素分析結果，分為「溝通品質」、「溝通氣氛」、「互動支持」及「非正式溝通」等四個構面。

(二) 工作滿意

本研究綜合學者的見解，並依社團實況，認為社團幹部對其工作本身、工作過程與工作結果所產生的整體性感覺及主觀的價值判斷。本研究量表主要參考詹麗珊(2004)等所編製志工工作滿意量表，量表內容分為內在滿意、外在滿意等，該量表整體信度達.932。而本研究經因素分析結果，分為工作挑戰與成長、人際關係、組織管理及學校行政四個構面。

(三) 組織承諾

本研究採Porter et al.(1974)對組織承諾的觀點，並依社團實況，認為社團幹部個人對社團組織的認同與投入之態度傾向的相關強度。量表主要參考劉翠芬(2005)所編製之志工組織承諾量表，該表分為四個構面，整體信度達.9124。而本研究經因素分析結果，則分為組織認同、努力意願和持續承諾三個構面。

(四) 工作績效

本研究綜合學者的見解，並依社團實況，認為社團幹部在執行各項職務工作時，透過個人在工作上的自我認知，對其工作能力、工作行為及其工作成果的表現。本量表主要參考林庭光(2004)工作績效量表內容分為任務績效與情境績效，該量表整體信度亦達.9346。而本研究考量研究所需，經因素分析結果，將工作績效分為工作能力、工作行為與工作成果等三個構面。

三、問卷調查與有效樣本結構

本研究以問卷調查為研究工具，調查對象為台灣地區大學校院學生社團幹部。依據教育部94年統計全國大學校院學生社團數量統計約有8,000個，而依現行每個社團幹部人數約有7位，依此推估研究母群體約56,000人。問卷預測以隨機抽取三區八所學校，寄發240份，回收209份，有效樣本199份，佔樣本比率82.9%。正式施測抽取2,250人，抽樣方式採分層立意抽樣法進行，選定社團領導幹部為對象，係因為其可能較為中肯，較具價值，所得結果亦較具意義。本研究抽樣採30%比例分配原則，共抽取北區(含花蓮)、中區、南區(含金門及澎湖)等45所學校加以調查。本問卷寄發數量2,250份，回收1,971份，回收率87.6%，但扣除未填答、填答不完整或有疑義之問卷，獲得有效問卷為1,832份，佔總樣本81.42%。根據一般撰寫研究報告的現況得知，問卷回收率60%算好，70%則是非常好，因此本研究的回收率已達高水準。

本問卷除基本資料外，填答方式採李克特式五點量表，各題項由「非常同意(符合)」、「大部分同意(符合)」、「一半同意(符合)一半不同意(符合)」、「大部分不同意(符合)」、「非常不同意(符合)」，分別依序給予5分、4分、3分、2分及1分；反向題目則採反向計分。根據有效樣本1,832份的背景資料統計分析如下：女性佔57%，男性佔43%；學校屬性：一般大學或學院國立佔28%、私立佔20.7%，而科技大學或技術學院國立佔15.7%、私立佔35.6%；學校地區：北部佔50.1%、中部佔17.4%、南部佔32.5%；擔任職稱：社團正副負責人佔47.6%，一般幹部佔52.4%；社團年資：1年內者

佔42.5%、1年以上至2年內者佔26.5%、2年以上至3年內佔16.6%、3年以上佔11.4%；社團屬性：學藝類佔20.9%、服務類佔23.3%、康樂或聯誼類佔24.6%、體育類佔12.41%、自治類（含系學會）佔18.8%。

四、預試問卷結果分析

鑑於過去文獻未有類似之實證研究，因此本研究仍屬於探索之性質，但為求慎重起見，各量表皆透過項目分析、因素分析及信度考驗分析。項目分析採獨立樣本t 考驗，依據總分求高分組與低分組在某一題目上平均數的差異顯著性，選取CR值大於3、相關係數大於0.4之鑑別度較高的題目後，再進行因素分析，因素負荷量取大於0.4者，並利用主成份分析法驗證問卷題目是否符合預先所設計之構念。接著再以Cronbach α 係數進行內部一致性考驗。

（一）項目分析

在組織溝通量表方面，刪除第 4、10 題（CR 值未達標準）；工作滿意量表，刪除第 6、12、17 題（CR 值未達標準）；組織承諾量表，刪除第 8、17、20 題（相關係數未達標準）；工作績效量表，刪除第 11 題（CR 值未達標準）。

（二）信效度分析

在效度檢測方面，組織溝通量表，萃取四個成份因素，與量表預期設計五個構面並不一致，因素命名修正為溝通品質、溝通氣氛、互動支持及非正式溝通，量表累積解釋變異量為54.251%。結果列於附錄，正式問卷題數為22題；工作滿意量表，萃取四個成份因素，與原設計五個因素並不相符，因素分別命名為工作挑戰與成長、組織管理、人際關係、學校行政。量表所得解釋變異量為60.29%。正式問卷題數為24 題；組織承諾量表，共萃取三個因素，因素命名為努力意願、組織認同及持續承諾。量表解釋變異量累積為59.886%，正式問卷量表19題；工作績效量表，萃取三個成分因素，與原擬訂的因素構面一致，因素命名為工作能力、工作行為及工作成果。量表所得解釋變異量累積為61.107%，正式問卷題數為20題。各量表因素分析結果詳如附錄。

在信度考驗方面，整體量表 α 值，組織溝通為.898、工作滿意為.932、組織承諾為.904和工作績效.944，以工作績效量表信度最高，而各量表構面信度除組織承諾之組織認同構面信度為.676較低外，可能因該構面內有反向題，造成 α 值降低（研究者再以正式量表考驗信度是否確實提高，結果發現信度為.823，而整體信度.946），其他構面 α 值皆大於0.7。

肆、結果與討論

本部分主要針對大學社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾、工作績效各變項進行變異數分析、積差相關分析及典型相關分析。

一、變異數分析

本部分係利用二因子變異數分析(two-way ANOVA)探討社團幹部之組織溝通與工作滿意、組織溝通與組織承諾、工作滿意與組織承諾等兩者的交互作用，對工作績效的預測效果。

（一）組織溝通與工作滿意在工作績效上之關係

表1及表2，透過組織溝通因子與工作滿意因子的交互作用，F值為2.85，未達顯著水準，顯示在工作績效上組織溝通與工作滿意並無交互作用。但透過個別因子的主要效果則皆達顯著水準，再從邊際平均數中發現，組織溝通高分組(M=82.33)顯著大於低分組(M=77.09)，工作滿意高分組(M=87.16)顯著大於低分組(M=72.26)。

表1 組織溝通與工作滿意對工作績效之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F	p
組織溝通(a)	1224.71	1	1224.71	19.22	.000
工作滿意(b)	9909.03	1	9909.03	155.47	.000
組織溝通*工作滿意(axb)	181.30	1	181.30	2.85	.092
誤差	47674.20	748	63.74		
總和	4821781.00	752			

***p<.001

表2 組織溝通與工作滿意在工作績效上之各細格平均數與邊際平均數

工作滿意 組織溝通	1. 高分組 (384)	2. 低分組 (368)	邊際平均數
1. 高分組(388)	88.77(362)	75.89(26)	82.33
2. 低分組(364)	85.55(22)	68.63(342)	77.09
邊際平均數	87.16	72.26	

(二) 組織溝通與組織承諾在工作績效上之關係

表3及表4，透過組織溝通因子與組織承諾因子的交互作用，F值為0.15，未達顯著水準，顯示在工作績效上組織溝通因子與組織承諾因子並無交互作用。但透過個別因子的主要效果達顯著，再從邊際平均數中發現，組織溝通高分組(M=81.94)顯著大於低分組(M=74.41)，組織承諾高分組(M=85.34)顯著大於低分組(M=71.02)。

表3 組織溝通與組織承諾對工作績效之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F	p
組織溝通(a)	3892.28	1	3892.28	64.94	.000
組織承諾(b)	14073.06	1	14073.06	234.80	.000
組織溝通*組織承諾(axb)	8.962	1	8.96	0.15	.699
誤差	42314.94	706	59.94		
總和	4570710.00	710			

***p<.001

表4 組織溝通與組織承諾在工作績效上之各細格平均數與邊際平均數

組織承諾 組織溝通	1. 高分組 (392)	2. 低分組 (318)	邊際平均數
1. 高分組(368)	89.28(338)	74.60(30)	81.94
2. 低分組(342)	81.39(54)	67.43(288)	74.41

邊際平均數	85.34	71.02
-------	-------	-------

(三) 工作滿意與組織承諾在工作績效上之關係

表5及表6，透過工作滿意因子與組織承諾因子的交互作用，F值為0.37，未達顯著水準，顯示在工作績效因子上，工作滿意因子與組織承諾因子並無交互作用。但透過個別因子的主要效果皆達顯著，再從邊際平均數中發現，工作滿意高分組(M=83.17)顯著大於低分組(M=73.30)，組織承諾高分組(M=84.62)顯著大於低分組(M=71.85)。

表 5 工作滿意與組織承諾對工作績效之變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F	p
工作滿意(a)	3348.92	1	3348.92	64.13	.000
組織承諾(b)	5615.59	1	5615.59	107.54	.000
組織溝通*組織承諾(axb)	18.09	1	18.09	0.37	.556
誤差	38799.88	743	52.22		
總和	4774705.00	747			

***p<.001

表6 工作滿意與組織承諾在工作績效上之各細格平均數與邊際平均數

組織承諾	1. 高分組 (392)	2. 低分組 (318)	邊際平均數
工作滿意			
1. 高分組(368)	89.91(358)	76.42(12)	83.17
2. 低分組(342)	79.32(37)	67.28(340)	73.30
邊際平均數	84.62	71.85	

二、相關分析

本研究就四個變項整體、各分層面進行Pearson相關分析。相關係數絕對值愈接近正負1時，表示變項的關聯情形越明顯，絕對值為.70至.99，屬高度相關，絕對值為.40至.69，屬中度相關，絕對值為.10至.39，屬低度相關（邱皓政，2002）。此外，本研究也透過典型相關分析來找出各變項之組合關係，並且檢測積差相關與典型相關之分析結果是否相同。典型相關取捨標準，典型相關係數平方大於0.1、負荷量之絕對值大於0.4、重疊係數達5%以上等（黃俊英，2002；吳萬益，2002），使解釋力更具代表性。

(一) 組織溝通與工作滿意之相關分析

1. 組織溝通與工作滿意之積差相關分析

表7，社團幹部整體組織溝通與工作滿意各層面、整體工作滿意與組織溝通各層面、組織溝通與工作滿意之各層面間之關係皆呈顯著正相關，相關係數介於0.278~0.622，其中以非正式溝通與組織管理層面相關度最高(.622)，而各層面成低相關者（相關程度小於0.4者），除與社團幹部組織溝通有關外，可能另有其他影響之相關因素。上述實證結果與過去相關文獻研究結果（許川濠，1998；林為哲，1999；胡素華，2004）大致相同。

表7 組織溝通與工作滿意相關分析摘要表

變項	工作挑戰與成長	人際關係	組織管理	學校行政	整體量表
溝通品質	.455***	.382***	.337***	.463***	.514***
溝通氣氛	.310***	.278***	.401***	.501***	.536***
互動支持	.479***	.479***	.364***	.523***	.569***
非正式溝通	.565***	.527***	.622***	.473***	.608***
整體量表	.573***	.529***	.556***	.621***	.709***

***p<.001

2. 組織溝通與工作滿意之典型相關分析

兩組變項經線性組合後，共抽出四對線性組合方程式，四對典型相關係數(ρ)皆達顯著水準。唯第三與第四對雖達顯著，但典型相關係數平方小於0.1，而第二對重疊指數低於5%，在解釋上較不具代表性，故本研究僅就第一對典型相關式加以分析。

表8，組織溝通與工作滿意典型相關係數達.715，呈高度相關。顯示，社團幹部組織溝通四個預測變項，透過典型因素顯著影響工作滿意變項，組織溝通與工作滿意各因素間有顯著的典型相關。典型因素解釋力，組織溝通典型因素(χ_1)對組織溝通具有60.60%的解釋力，工作滿意的典型因素(η_1)對工作滿意具有64.01%的解釋力，組織溝通的典型因素(χ_1)可以解釋工作滿意典型因素(η_1)51.2%的變異量，顯示兩者相互的解釋變異量達51.2%，而組織溝通透過典型因素(χ_1 與 η_1)，可以解釋工作滿意總變異量的32.77%。

典型因素結構方面，組織溝通典型因素(χ_1)中關係密切者為溝通品質、溝通氣氛、互動支持、非正式溝通，其因素負荷量分別為.702、.798、.797、.827，因素係數皆大於0.4，代表四個因素具有顯著的解釋力；而工作滿意典型因素(η_1)為工作挑戰與成長、人際關係、組織管理、學校行政，因素負荷量分別為.778、.722、.869、.824，因素係數皆大於0.4，代表具有顯著的解釋力，而組織溝通的四個典型因素與工作滿意的四個典型因素皆呈正向關係。所以，社團幹部組織溝通之非正式溝通、溝通氣氛、溝通品質、互動支持程度愈高，透過第一對典型因素，影響工作滿意之工作挑戰與成長、人際關係、組織管理、學校行政的滿意度也會愈高。其中，尤以非正式溝通對工作滿意之組織管理解釋力為最大。

由上述結果得知，社團幹部組織溝通與工作滿意有典型相關存在。從典型相關及重疊指數來看，社團幹部組織溝通四個變項透過典型相關因素影響其工作滿意，解釋力高達51.2%。本典型分析結果與前述積差相關分析，所獲致的結果相同。顯示，社團幹部的組織溝通表現愈佳，則其工作滿意度也會愈佳。

表8 社團幹部之組織溝通與工作滿意之各因素典型相關分析摘要表

預測變項 (X變項)	典型相關負荷量(χ)		效標變項 (Y變項)	典型相關負荷量(η) ₁	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
溝通品質	.702*	-.333	工作挑戰與成長	.778*	-.481*
溝通氣氛	.798*	.602*	人際關係	.722*	-.472*
互動支持	.797*	-.391	組織管理	.869*	.018

非正式溝通	.827*	-.259	學校行政	.824*	.542*
抽出變異量(%)	60.60	17.31	抽出變異量(%)	64.01	18.68
重疊指數(%)	31.02	3.768	重疊指數(%)	32.765	4.066
ρ^2	0.512	0.218			
ρ	0.715***	0.467***			

註：*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

（二）組織溝通與組織承諾之相關分析

1. 組織溝通與組織承諾之積差相關分析

表9，社團幹部整體組織溝通與組織承諾各層面間、整體組織承諾與組織溝通各層面間、組織溝通與工作滿意各層面關係皆呈顯著正相關，相關係數介於.247~.587，以非正式溝通與努力意願層面相關度最高（.587），而各層面成低相關者（相關程度小於0.4者），除與社團幹部組織溝通有關外，可能另有其他影響之相關因素。上述實證結果與過去相關文獻研究結果（梁瑞安，1990；陳毅宏，2006）大致相同。

表9 組織溝通與組織承諾相關分析摘要表

變 項	組織認同	努力意願	持續承諾	整體組織承諾
溝通品質	.390***	.418***	.411***	.448***
溝通氣氛	.247***	.271***	.307***	.302***
互動支持	.413***	.461***	.457***	.490***
非正式溝通	.533***	.587***	.529***	.609***
整體組織溝通	.503***	.552***	.541***	.587***

*** $p < .001$

2. 組織溝通與組織承諾的典型相關分析

兩組變項經線性組合後，共抽出三對線性組合方程式，三對典型相關係數皆達顯著水準。惟第二對與第三對其典型相關係數平方小於0.1，對後續的研究解釋力上較低，故本研究僅就第一對典型相關式加以分析。

表10，組織溝通與組織承諾的典型相關係數達.639($p < .001$)，為中度相關。顯示，社團幹部組織溝通透過四個預測變項影響組織承諾之變項。典型因素的解釋力，組織溝通四個預測變項的典型因素(η_1)對組織溝通具有56.45%的解釋力，組織承諾的典型因素(η_1)對組織承諾具有80.36%的解釋力，組織溝通的四個典型因素，可以解釋組織承諾典型因素總變異量的40.8%，顯示兩者相互的解釋變異量達40.8%；組織溝通透過典型因素(η_1 與 η_1)，可以解釋組織承諾總變異量的32.83%。

典型因素結構方面，組織溝通與典型因素(η_1)中關係密切者為溝通品質、溝通氣氛、互動支持非正式溝通，其因素負荷量分別為-.706、-.483、-.778、-.960，因素係數之絕對值皆大於0.4，代表具有顯著的解釋力；而組織承諾與典型因素(η_1)關係密切者為努力意願、組織認同、持續承諾，其相關係數分別為-.947、-.862、-.878，因素係數之絕對值皆大於0.4，也代表有顯著的解釋能力。組織溝通四個典型因素與組織承諾三個典型因素之間亦呈負向關係，所以社團幹部組織溝通之溝通品質、溝通氣氛、

互動支持、非正式溝通不良，透過典型因素，其組織承諾之努力意願、組織認同、持續承諾亦會愈低，反之則愈高。其中，尤以非正式溝通對努力意願因素解釋力最大。

由上述結果得知，組織溝通與組織承諾有典型相關存在。從典型相關及重疊指數來看，大部分的解釋力由組織溝通的四個變項透過典型相關因素，高度影響其組織承諾，解釋力達40.8%。本典型相關分析結果與前述積差相關分析，獲致的研究結果一致，顯示社團幹部的組織溝通表現愈佳，則其組織承諾度也會愈佳。

表10 社團幹部之組織通與組織承諾之各因素典型相關分析摘要表

預測變項(X變項)	典型相關負荷量($\chi 1$)	準則變項(Y變項)	典型相關負荷量($\eta 1$)
溝通品質	-.706*	組織認同	-.862*
溝通氣氛	-.483*	努力意願	-.947*
互動支持	-.778*	持續承諾	-.878*
非正式溝通	-.960*		
抽出變異量(%)	56.453	抽出變異量(%)	80.362
重疊指數(%)	23.059	重疊指數(%)	32.825
ρ^2	0.408		
ρ	0.639***		

註：*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

(三) 組織溝通與工作績效之相關分析

1. 組織溝通與工作績效的積差相關分析

表11，社團幹部整體組織溝通與工作績效各層面間、整體工作績效與組織溝通各層面間、組織溝通與工作績效之各層面關係皆呈顯著正相關，其中以非正式溝通與努力意願層面相關度最高(.581)，而各層面成低相關者(相關程度小於0.4者)，除與社團組織溝通有關外，可能另有其他影響之相關因素。上述實證結果與過去相關文獻研究結果(賴怡卉，2003；蕭育，2003)大致相同。

表11 組織溝通與工作績效相關分析摘要表

變項	工作能力	工作行為	工作成果	整體量表
溝通品質	.414***	.426***	.420***	.465***
溝通氣氛	.333***	.307***	.298***	.349***
互動支持	.416***	.471***	.415***	.482***
非正式溝通	.526***	.581***	.543***	.608***
整體量表	.537***	.568***	.532***	.606***

***p<.001

2. 組織溝通與工作績效的典型相關分析

兩組變項經線性組合後，共抽出三對線性組合方程式，三對典型相關係數皆達顯著水準。惟第二對與第三對其典型相關係數平方小於0.1，在解釋上較不具代表性，故本研究僅就第一對典型相關式加以分析。

表12，組織溝通與工作績效的典型相關係數達.642($p < .001$)，為中度相關。顯示，社團幹部組織溝通透過四個預測變項影響工作績效變項。典型因素的解釋力，組織溝通四個變項的對典型因素 (χ_1) 對組織溝通具有57.67%的解釋力，工作績效的典型因素 (η_1) 對工作績效具有80.46%的解釋力，組織溝通的四個典型因素，可以解釋工作績效三個典型因素總異量的41.3%；組織溝通透過典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋工作績效總變異量的33.20%。

組織溝通與典型因素 (χ_1) 中關係密切者為溝通品質、溝通氣氛、互動支持非正式溝通，其相關係數分別為-.723、-.539、-.762、-.955，因素係數之絕對值皆大於0.4，代表具有顯著的解釋能力；而工作績效與典型因素 (η_1) 關係密切者為工作能力-.866、工作行為-.941、工作成效-.882，因素係數之絕對值也大於0.4，代表有顯著的解釋能力。組織溝通四個典型因素與工作績效三個典型因素皆同為負值，即組織溝通之溝通品質、溝通氣氛、互動支持、非正式溝通程度愈低，透過第一對典型因素，影響社團幹部工作績效之工作能力、工作行為、工作成效亦會愈低。其中，尤以非正式溝通對社團幹部工作績效之工作行為的解釋力最大。

由上述結果得知，社團幹部組織溝通與工作績效有典型相關存在。從典型相關及重疊指數來看，其中大部分的解釋力由組織溝通的四個變項透過典型相關因素，高度影響其工作績效，解釋力達41.3%。本典型相關分析結果與前述積差相關分析，獲致的研究結果頗為一致，顯示社團幹部的組織溝通表現愈佳，則其工作績效相對而言也會愈佳。

表12 社團幹部之組織溝通與工作績效之各因素典型相關分析摘要表

預測變項(X變項)	典型相關負荷量(χ_1)	準則變項(Y變項)	典型相關負荷量(η_1)
溝通品質	-.723*	工作能力	-.866*
溝通氣氛	-.539*	工作行為	-.941*
互動支持	-.762*	工作成果	-.882*
非正式溝通	-.955*		
抽出變異量(%)	57.669	抽出變異量(%)	80.456
重疊指數(%)	23.701	重疊指數(%)	33.203
ρ^2	0.413		
ρ	0.642***		

註：*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

(四) 工作滿意與工作績效的典型相關分析

1. 工作滿意與工作績效的積差相關分析

表13，社團幹部整體工作滿意與工作績效各層面間、整體工作績效與工作滿意各層面間、工作滿意與工作績效之各層面皆呈顯著正相關，相關係數介於0.380~0.674，其中以工作挑戰與成長和工作行為層面相關度最高(.674)，而各層面成低相關者(相關程度小於0.4者)，除與社團幹部工作滿意有關外，可能另有其他影響之相關因素。上述實證結果與相關文獻研究結果(王銘傑，2004；劉姿宜，2005)大致相同。

表13 工作滿意與工作績效相關分析摘要表

變項	工作能力	工作行為	工作成果	整體量表
工作挑戰與成長	.644***	.674***	.660***	.729***
人際關係	.465***	.623***	.563***	.604***
組織管理	.535***	.483***	.461***	.551***
學校行政	.386***	.395***	.380***	.429***
整體量表	.649***	.667***	.607***	.724***

***p<.001

2. 工作滿意與工作績效的典型相關分析

兩組變項經線性組合後，共抽出三對線性組合方程式，三對典型相關係數（ ρ ）皆達顯著水準。惟第二對與第三對典型相關係數平方小於0.1，在解釋上較不具代表性，故本部分僅就第一對典型相關式加以分析。

表14，工作滿意與工作績效的典型相關係數達.762，為高度相關。顯示，社團幹部工作滿意透過三個預測變項顯著影響工作績效變項。典型因素的解釋力，工作滿意四個變項的典型因素（ χ_1 ）對工作滿意具有60.01%的解釋力，工作績效的典型因素（ η_1 ）對工作績效具有81.32%的解釋力，工作滿意的典型因素（ χ_1 ），可以解釋工作績效三個典型因素（ η_1 ）總變異量的76.2%；工作滿意透過典型因素（ χ_1 與 η_1 ），可以解釋工作績效總變異量的47.24%。

工作滿意與典型因素中關係密切者為工作挑戰與成長、人際關係、組織管理、學校行政，其因素負荷量分別為-.957、-.811、-.715、-.563，因素係數之絕對值皆大於0.4，代表具有顯著的解釋能力；而工作績效與典型因素關係密切者為工作能力、工作行為、工作成果，其因素負荷量分別為-.868、-.925、-.911，因素係數之絕對值皆大於0.4，亦有顯著的解釋能力。工作滿意四個典型因素與工作績效三個典型因素皆同為負值，此代表社團幹部工作滿意之工作挑戰與成長、人際關係、組織管理、學校行政愈低，透過第一對典型因素，影響社團幹部工作績效之工作能力、工作行為、工作成效亦會愈低。其中，尤以工作挑戰與成長對社團幹部工作績效之工作行為的解釋力最大。

由上述結果得知，社團幹部工作滿意與工作績效具有典型相關存在。其中，大部分的解釋力由幹部工作滿意的四個變項透過典型相關因素，高度影響其工作績效，解釋力高達58.1%。本典型相關分析結果與前述積差相關分析的研究結果一致，顯示社團幹部的工作滿意程度愈佳，則其工作績效也會愈佳。

表14 社團幹部之工作滿意與工作績效之各因素典型相關分析摘要表

預測變項(X變項)	典型相關負荷量(χ_1)	準則變項(Y變項)	典型相關負荷量(η_1)
工作挑戰與成長	-.957*	工作能力	-.865*
人際關係	-.811*	工作行為	-.925*
組織管理	-.715*	工作成果	-.911*
學校行政	-.563*		
抽出變異量(%)	60.014	抽出變異量(%)	81.318

重疊指數(%)	34.865	重疊指數(%)	47.241
ρ_2	0.581		
ρ	0.762***		

註：*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

（六）組織承諾與工作績效的相關分析

1. 組織承諾與工作績效的積差相關分析

表15，社團幹部整體組織承諾與與工作績效各層面間、整體組織承諾與工作績效各層面間、組織承諾與工作績效之各層面皆呈顯著正相關，相關係數介於0.517~0.697，其中以努力意願與工作行為之層面相關度最高（.697），而各層面成低相關者（相關程度小於0.4者），除與社團幹部組織承諾有關外，可能另有其他影響之相關因素。上述實證結果與相關文獻研究結果（蔡依倫，2001；余燧賓，2003；賴俊哲 2004；劉姿宜，2005）大致相同。

表15 組織承諾與工作績效相關分析摘要表

變 項	工作能力	工作行為	工作成果	整體量表
組織認同	.517***	.646***	.597***	.645***
努力意願	.567***	.697***	.666***	.707***
持續承諾	.515***	.573***	.517***	.593***
整體量表	.590***	.711***	.662***	.721***

2. 組織承諾與工作績效的典型相關分析

兩組變項經線性組合後，共抽出三對線性組合方程式，第一對與第二對達顯著水準。惟第二對典型相關係數平方小於0.1，在解釋上較不具代表性，因此本研究僅就第一對典型相關式加以分析。

表16，組織承諾與工作績效的典型相關係數達.745，為高度典型相關。典型因素的解釋力，由表28可知，組織承諾的典型因素（ χ_1 ）對組織承諾具有79.46%的解釋力，工作績效的典型因素（ η_1 ）對工作績效具有79.06%的解釋力，組織承諾的典型因素（ χ_1 ），可以解釋工作績效三個典型因素（ η_1 ）總變異量的55.6%；組織承諾透過典型因素（ χ_1 與 η_1 ），可以解釋工作績效總變異量的43.92%。

組織承諾與典型因素（ χ_1 ）中關係密切者為努力意願、組織認同、持續承諾，其因素負荷量分別為-.976、-.893、-.797，因素係數絕對值皆大於0.4，因此具有顯著的解釋能力；而工作績效與典型因素（ η_1 ）關係密切者為工作能力、工作行為、工作成果，其因素負荷量分別為-.791、-.962、-.906，因素係數絕對值皆大於0.4，具有顯著的解釋能力。組織承諾三個典型因素與工作績效三個典型因素兩者皆同為負值，代表社團幹部組織承諾之努力意願、組織認同、持續承諾度愈低，透過第一對典型因素，影響社團幹部工作績效之工作能力、工作行為、工作成效亦會愈低。其中，尤以努力意願對社團幹部工作績效之工作行為的解釋力最大。

由上述結果得知，社團幹部組織承諾與工作績效有典型相關存在。從典型相關及重疊指數來看，其中大部分的解釋力由幹部組織承諾的三個變項透過典型相關因素，高度影響其工作績效，解釋力高達55.6%。由此結果與前述積差相關分析結果相當一致，顯示社團幹部的組織承諾愈佳，則其工作績效也愈佳。

表16 社團幹部之組織承諾與工作績效之各因素典型相關分析摘要表

預測變項(X變項)	典型負荷量(χ_1)	準則變項(Y變項)	典型負荷量(η_1)
組織認同	-.893*	工作能力	-.791*
努力意願	-.976*	工作行為	-.962*
持續承諾	-.797*	工作成果	-.906*
抽出變異量(%)	79.464	抽出變異量(%)	79.058
重疊指數(%)	44.148	重疊指數(%)	43.922
ρ^2	0.556		
ρ	0.745***		

註：*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

(七)綜合討論

綜合組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效的相關分析可知，整體組織溝通及其各層面「溝通品質」、「溝通氣氛」、「互動支持」、「非正式溝通」與整體之工作滿意、組織承諾與工作績效及其各層面之間皆呈顯著正相關，表示社團幹部的組織溝通情況愈佳者，其工作滿意、組織承諾、工作績效也愈高。再者，整體工作滿意及其各層面「工作挑戰與成長」、「人際關係」、「組織管理」、「學校行政」與整體工作績及其各層面之間亦呈顯著正相關，表示社團幹部的工作滿意度愈佳者，其工作績效也愈高。最後，整體組織承諾及其各層面「組織認同」、「努力意願」、「持續承諾」與整體工作績及其各層面之間亦呈顯著正相關，代表社團幹部的組織承諾度愈佳者，其工作績效也愈高。整體而言，本研究所探討之組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效的相關性分析結果，與本研究文獻中所探討之相關實證研究，其結果相同，同時各變項之積差相分與典型相關分析結果，其相關程度也是完全一致，顯示此兩種分析具有相互輝映，異曲同工之妙。

伍、結論與建議

一、結論

綜上研究結果，本研究歸納結論如下：

(一) 組織溝通與工作滿意、組織溝通與組織承諾、工作滿意與組織承諾在工作績效無顯著的交互作用。

幹部之組織溝通與工作滿意、組織溝通與組織承諾、工作滿意與組織承諾等兩因子對工作績效並無顯著的交互作用，組織溝通對工作滿意具有相當影響力，且為正向關係，在統計分析上呈現主要效果(main effect)影響力，組織溝通高分組大於低分組，工作

滿意高分組也大於低分組；組織溝通與組織承諾在工作績效上具有相當影響力，且為正向關係，統計分析上呈現主要效果影響力，組織溝通高分組大於低分組，組織承諾高分組大於低分組；工作滿意高分組大於低分組，組織承諾高分組也大於低分組。

（二）社團幹部對組織溝通的情況愈佳者，則會產生愈高的工作滿意、組織承諾與工作績效；社團幹部對工作滿意的知覺感受愈佳者，會產生愈高的組織承諾及工作滿意；社團幹部對組織承諾愈佳者，會產生愈高的工作績效。

幹部之整體組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效及其各層面之間，實證結果皆呈顯著正相關。顯示，社團幹部對於組織溝通、工作滿意、組織承諾整體及其各層面感受愈佳，則其工作績效也愈高，其中組織承諾與工作績效各層面相關係數水準皆達中度相關，而其他變項各層面相關係數為中低度相關。此外，組織溝通、工作滿意、組織承諾各典型因素與工作績效典型因素之互動關係，分析結果，預測變項透過典型因素解釋效標變項之各典型因素，解釋力最大者與各變項積差相關係數最高者完全一致。其中，組織承諾與工作績效、工作滿意與工作績效相關性較高，而且構面互動關係，其解釋力亦都超過50%以上，顯示其因素之重要性。

二、建議

綜合本研究結論，茲提出以下建議，作為學校社團輔導、社團組織運作及後續研究之參考。

（一）教育行政機關方面

1. 持續進行學務工作評鑑，改善學校社團軟硬體設施。

研究發現，幹部對學校行政的滿意度較為普通，主要問題大多與學校環境設施有關。儘管評鑑本身不會主動解決問題，但卻是一個很重要的工具，可以促使學校面對問題與解決問題。因此，教育行政主管機關宜加強學務工作評鑑，促使學校更為積極改善社團活動環境，以健全社團發展。

2. 透過社團評鑑制度的建立，提升學校與社團成員的重視。

研究發現，大學社團幹部對工作績效感受在水準以上，顯示受訪幹部自我評估表現良好。近來教育部全力推動大專績效社團評鑑，帶動各校重視校內社團評鑑，同時也讓社團成員了解對於個人所參與的社團，在經由評比之後，所呈現的成效。質言之，透過校內社團評量，激發成員本身的檢測，確實有助於提升幹部正視社團績效，也激勵幹部更多工作上的挑戰與成長機會。

（二）學校社團輔導方面

1. 針對幹部辦理組織溝通研習，增進成員有關知能與技巧

研究發現，大學社團幹部對組織溝通的反應程度較普通，因此學校有必要多了解社團內部的溝通機制，及加強對社團幹部辦理組織溝通研習等教育訓練活動，以期透過學理的闡述、實務經驗交流、真情實境的有效模擬，以提高幹部的溝通知能與技巧，使其能發揮種子的精神，改善社團溝通情況。促進社團良性發展。

2. 改善目前社團活動的工作環境與措施，激勵幹部積極參與

研究發現，大學社團幹部對學校行政、組織管理等滿意度感受較低，此結果與過去相關研究結果相當一致（陳昭雄等，2005）。同時研究亦發現，工作滿意會高度影響工

作績效。可見，學校必須加強改善各種行政措施與環境條件，提供更多的行政資源，並多與幹部進行溝通，降低其對學校行政不滿的程度，營造良好的環境氣氛，必有助於幹部參與的心態，提高其工作滿意及其績效。

3. 正視社團幹部對社團的持續承諾度。

研究發現，大學社團幹部對組織承諾的持續承諾度較努力意願、組織認同層面低，因此學校宜採取較為積極的配套措施，激發幹部持續對社團的參與及熱忱。例如：輔助各社團作好傳承制度；健全各社團幹部通訊聯絡網；整合御任幹部資源，組織經驗傳承團隊，提供各社團諮詢等。

4. 提高社團幹部組織承諾度，促進其工作績效。

研究發現，大學社團幹部組織承諾與工作績效各層面相關度最高，亦即幹部對組織承諾度愈高，其工作績效亦會愈高。因此，學校宜加強提高社團幹部對組織的認同感與向心力，建立激勵制度（如：對於學業成績優秀，且擔任二年以上之幹部經社團評鑑表現良好，頒予獎學金等），進而提升幹部在工作上的能力，並使幹部更珍惜與組織之關係，且更願意付出自身的努力，提高幹部的工作績效，進而有利於提升組織績效。

（三）對社團與幹部方面

1. 重視組織溝通氣氛，凝聚成員共識及提高參與。

研究發現，幹部對組織溝通氣氛感受程度普遍，顯示此部分需要幹部再進一步加強改善。根據研究者多年觀察，社團組織愈有制度或規模，則溝通氣氛的營造也愈重要，因此，在管理上應多重視與組織成員的雙向溝通，同時建立良好的回應機制，積極處理相關問題，凝聚共識，群策群力，以提升組織成員的參與感與滿足感，使社團更為活絡與動力，工作推動亦會順利進行。

2. 面對工作挑戰與成長，實現個人的抱負與理想。

研究發現，工作挑戰與成長是大學社團幹部能否在工作中獲得滿意的主要因素。基於幹部既非義務也無酬賞，而是因為對社團的一份使命感、向心力，其參與社團所重視的需求，仍是以內在滿意度為主。因此，幹部在規劃工作設計時，宜具有挑戰性工作，以發揮個人長才的機會，同時學習能獨立解決各種問題，達成組織訂定的工作目標。

3. 建立堅強的幹部團隊，進而提升組織工作績效。

研究發現，幹部的承諾程度具有中等以上的水準，根據本研究的相關文獻也認為，高組織承諾的成員，有較高的組織向心力。因此，建立幹部工作團隊顯得格外重要。社團有了基本的工作團隊，凝聚力也會較強，個人的配合度亦會提高，在組織運作穩定基礎下，工作績效也會隨著提升。

三、未來研究建議

1. 研究方法方面：

- (1) 本研究所使用的研究方法，係採問卷調查法進行，由研究者參考相關文獻，及多年社團輔導工作的經驗，自行編製問卷而成，量表在研究上皆達相當的信效度。未來研究，可依需要修訂研究問卷，或另行設計研究工具，發展更為簡短的相關量表，俾能在受試者可接受的篇幅內，完成施測，以增進研究結果與推論的正確。
- (2) 本研究僅以量化的方式進行研究，未來的研究若能同時兼顧質量，擴大研究層面

及研究方法，則有關社團幹部組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效的研究結果，可能會更加客觀。

2. 研究範疇方面：本研究變項係以組織溝通、工作滿意、組織承諾對工作績之關聯性探討，然而與社團幹部工作績效有關之因素相當多，未來研究可再增加人格特質、領導成效等等變項，了解其相關程度，藉此更深入且完整探索社團幹部在組織行為上的各項驗證。

參考文獻

- 王文峰(2003)。私立中等學校主管領導型態、組織溝通、激勵制度及學校效能關係之研究—以台南市為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 王春展(1994)。國民小學組織溝通之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 王銘傑(2004)。內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係研究—以台灣省各縣市警察局為例。南華大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 井敏珠(1982)。我國大學生社團參與、人格特質及其相關之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 何青蓉(1999)。推展矯正機構學習型組織芻議。載於學習型組織。台北：師大書苑。
- 余燧賓(2003)。管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究。國立海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版。
- 宋世雯(2000)。人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版。
- 宋美妹(2001)。大專學生社團組織發展之研究。國立彰化師範大學商業教育學碩士論文，未出版。
- 李元墩、蔡文淵(1997)。台灣企業員工溝通滿足量表建構之研究。成功大學學報，33，257-283。
- 李法琳(2003)。大台北地區大學服務性社團學生參與志願服務之動機與滿意度研究。世新大學社會發展研究所碩士論文，未出版。
- 李春蘭(2002)。桃、竹、苗地區國民小學職員溝通滿意與工作滿意之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。
- 邱皓政(2002)。量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版範例解析，台北：五南。
- 周崇儒(1997)。國民小學教師專業成長、組織承諾與組織效能之關係研究。台北市市立師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。
- 周煥臣、蔡阿鶴、周立勳(1996)。師範學院社團活動及其通識教育功能之探討。嘉義師院學報，10，1-36。
- 東師行政服務研究小組(2000)。國立台東師範學院師生對行政單位滿意度調查報告。東師校刊，11，164-175。
- 林至善(2000)。學生社團之輔導與發展。訓育研究，39(1)，6~15。

- 林為哲(1999)。從溝通媒介看組織溝通與工作滿足。國立雲林科技大學資訊管理研究所碩士論文，未出版。
- 林欽榮(2004)。組織理論與管理。台北：楊智文化事業股份有限公司。
- 林建忠(2003)。組織承諾與工作滿意之調查研究—嘉義縣市警察和消防人員之比較。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版。
- 林庭光(2004)。政府約聘僱人員工作滿意與工作績效之相關研究-以經濟部標準檢驗局為例。義守大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(1994)。薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為。管理評論，33(2)，pp. 87-107。
- 柯志平(2003)。臺北市國民小學組織溝通與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 柯慧貞、廖聆岑、林美芳、蘇鈴棻、傅木龍、何進財等(2003)。南區大專校院學生之社團活動參與程度與其憂鬱、自殺之關係。載於林至善主編：學生事務與社團輔導第四輯，509，台北：東吳大學。
- 姜淑華(2003)。台東師院學生社團參與及影響因素之研究。台東師院教育研究所碩士論文，未出版。
- 胡素華(2004)。台東縣國民小學校長溝通行為、教師工作滿意與學校組織效能之研究。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 范熾文(2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 秦夢群(1997)。教育行政-理論部分。台北：五南圖書出版有限公司。
- 康自立、莊柏年(1993)。組織溝通與組織承諾。職業教育學院學報，2，頁1-66。
- 張忠謀(2000)。溝通讓你發揮乘數效果。工商時報，6。
- 張雪梅(2003)。介入或放手—大學生參與課外活動的問題與輔導對策。載於林至善主編：學生事務與社團輔導第四輯。350-366。台北：東吳大學。
- 許士軍(1977)。工作滿足個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究。國立政治大學學報，35，13-56。
- 許士軍(1994)。管理學。台北：東華書局。
- 許川濠(1998)。台北市國民小學組織溝通行為與教師工作滿意關係之研究。花蓮：國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳毅宏(2006)。國民中學教師組織溝通、組織承諾與學校效能關係之研究-以桃竹苗地區為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳正昌、程炳林(1994)。SPSS、SAS、BMDP 統計軟體在多變量統計上的應用。台北：五南圖書。
- 陳昭雄、費吳琛、溫春福、鄧蘭(2005)。全國大專校院校園社團活動發展影響因素之探討。弘光學報，45，95-106。
- 傅木龍(2000)。校園學生社團活動之發展與輔導。大學、社團、人。95-111，台北，東吳大學。

- 舒緒緯（1988）。國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 梁瑞安（1990）。國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學育研究所碩士論文，未出版。
- 詹麗珊（2000）。非營利機構之義工工作滿意度研究—以「國立科學工藝博物館」為例。科技博物，4（5），29-49。
- 劉翠芬（2004）。大專生參與校園志願服務的動機與組織承諾之研究—以大專院校諮商中心志工為例。東吳大學社會學研究所碩士論文，未出版。
- 劉姿宜（2005）。非營利組織從事企業化營業活動對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之研究—以社會福利慈善基金會為例。國立彰化師範大學商教所碩士。
- 蔡元生（2000）。非營利組織志工人力資源管理之研究—以管理滿意度與組織承諾為例。國立中山大學中山學術研究所碩士論文，未出版。
- 蔡依倫（2000）。宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—與非宗教醫院志工作比較。中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版。
- 蕭育（2003）。國小教師所知覺組織溝通滿意與教師工作壓力關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 謝文全（1991）。學校行政，台北：五南圖書出版社。
- 賴怡卉（2003）。國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 賴俊哲（2004）。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例。南華大學管理科學研究所，未出版。
- 顏妙桂（2000）。學生社團之輔導與發展。訓育研究，39（1），31-33。
- American College Personnel Association.(1996). The student learning imperative: implications for student affairs. <http://www.acpa.nche.edu/sli/sli.htm>
- Astin, A.W(1993). What matters in college? San Francisco: Jossey Bass.
- Aves, C. M(1969). *The Voluntary Worker in the Social Service*. London:The Bedford
- Barnard, C.I. (1968). *The functions of the executive* (30th ed.) Cambridge, Massachusetts:Harvard University Press.
- Becker, H. S., 1960. "Notes on the Concept Commitment". *American Journal of Sociology*. 66, 32-42.
- Black, J. S., and Gregersen, H. B.(1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Blumberg, M.,& Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Borman, W.C. & Motowidlo,S.J.(1993).Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates. *Personnel Selection in Organization*. 71-98.

- Campbell, J.P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology*, In Dunnette M.D. & L.M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology* (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1,687-732.
- Cherrington, D.J., Reitz, H.J. & Scott, W.E. (1971). Effects of contingent and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 359-364.
- Clampitt, P.G. and C.W., Downs (1993). *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. J. Business Communication*. 30(1), 5-29.
- Cooper, D.L., Healy, M.A. & Simpson, T. (1994). Student development through involvement: Specific change over time, *Journal of College Student Development*, 35, 99-102.
- Davis, K. (1968). "Success of China-of-Command Oral Communication in A Manufacturing Management Group." *Academy of Management Journal*, 379-381.
- Downs, C. W. & Hazen M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3) 64.
- Federico, R.f. (1996). The great E-mail debate. *HR Magazine*, 41(1), 67-70.
- Fitch, R. T. (1991). The interpersonal values of students at differing levels of extracurricular involvement. *Journal of College Student Development*, 32, 24-30.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.
- Frank E. X. & Carl E. L. (1976). *The Functions of Human Communication- A theoretical Approach*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Fox, S. & Dinur, Y. (1988). Validity of self-assessment: a field evaluation. *Personnel Psychology*, 41, 581-592
- Gilbert, K.S. (1990) *A Study of the relationship between teacher job satisfaction and communication satisfaction*. Unpublished master's thesis, California State University.
- Gordon, L. V. (1976). *Survey of interpersonal values : Examiner's manual* (2nd ed.) .
- Greenbaum, H.H. (1982). *The audit of organizational communication*. Contemporary perspectives in organizational Behavior, Boston: Allyn & Bacon, 261-276.
- Greer, T. (1998). *Understanding intranets, a division of Microsoft Corporation*. Washington: Microsoft press.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1976) .Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hoppock, R. (1935). *Jobs satisfaction*. New York: Harper & Row.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1987). *Educational administration: theory, research and practice* (3rd ed.). New York: Random House.
- Kellermann, K. (1992). Communication: Inherently strategic and Primarily Automatic. *Communication Monographs*, 77, 288-300.

- Konggchan, A.(1985).*Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty*. Ann Arbor, Micharic: UMI.
- Kuh, G.D.(1993).In their own words : What students learn outside the classroom , *American Educational Research Journal* , 30(2), 277-307。
- Kuh, G. D., Hu, S., & Vesper, N. (2000). “They shall be known by what they do”: An activities-based typology of college students. *Journal of College Student Development*, 41(2), 228-244.
- Larson, Levine, M. F. (1983) . Self-developed quality of working measures, *Journal of Occupational Behavior*, 4, 45-46.
- Lasswell, H.D. (1984). *The structure and funcation of communication in society, in the communication of ideas*. Lyman Bryson. ed. New York: Harper and Bros.
- Locke, E A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 53, 1297-1349.
- Mathieu, J. & Zajac, D.(1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982). *Employee-organization linkage-thepsychology of commitment absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Gellatly, I. R.,(1990).“Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time –Lagged Relations.” *Journal of Applied Psychology*.75, 710-720.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J.(1991). A three component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Nicholuson, J.H. (1980).Analysis of communication satisfaction in an urban s chool system. *doctoral dissertation*, George Peabody College for Teachers of Vanderbilt Univ, 81-05522, Ann Arbor, MI: UMI.
- Organ, D. W.(1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (2005). *How college affects students, vol 2: A third decade of research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. & Mowday, R.T.& Boulian, P.V.(1974).Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J.L. and Mueller, C.W.(1986). Absenteeism and Turnover of Hospital Employee.

- Academy of Management Journal*, 10-22.
- Putti, J. M., Aryee, S. & Liang, T. K.,(1990). Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context, *Human Relations*. 42, 275 -288.
- Reichers, A. E.,(1985).“A Review and Reconceptualization of Organization Commitment .”
Academy of Management Review.10(3), 456-476.
- Robbins, S. P., (2003). *Organizational Behavior*, N.J.: Prentice-Hall Inc..
- Schermerhorn, R. J., Jr., Hunt, G. J., & Osborn, N. R.(1991).*Managing organizational behavior* (4th ed) .Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. M(1990) . *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. N. Y.Doubleday Dell Publishing.
- Sharma, N.& Patterson, P. G. (1999).The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- Simon, H.A.(1997). *Administrative behavior---a study of decision-making processesin administrative organizations*. New York: The Free press.
- Sims, R.L., & Kroeck, K.C.(1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- Smith, P.C., Kendall,L.M., & Hulin, C.L.(1969).*The measurement of satisfaction in work & retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steers,R.M.,(1977).Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,
Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Vroom,V.H.(1964).*Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Winston, R. B., & Massaro, A.V.(1987). Extracurricular involvement inventory : An instrument for assessing intensity of student involvement. *Journal of College Student Personnel*, 28, 169-175.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V.,England, G.W.& Lofguist, L.H.(1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *University Minnesota*, 4,31-35.

附錄：本研究各量表題目因素結構分析摘要表 (N=199)

量表	題目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
組織溝通	因素1：非正式溝通(7) 21. 我經常與其他社團層級相同者分享工作經驗。 22. 我常與本社幹部聚會一起討論社團經營理念。 12. 我的建言常能獲得師長或社長的接納。 23. 本社幹部意見不同時，常由理性溝通獲得解決。 9. 我經常利用機會主動與社員交談。 16. 我對我的意見能獲得社員的認同感到滿意。 11. 本社內部的溝通管道順暢。	.691 .691 .638 .633 .603 .574 .403	7.278	33.02
	因素2：溝通氣氛(5) 14. 本社對社員提出的意見能迅速回應並處理。 24. 我對本社由溝通而產生共識的情形感到滿意。 25. 本社能經由溝通而激勵成員的工作熱忱。 15. 本社幹部對達成工作目標的意見一致。 27. 本社能經由溝通協調後，合力完成各項工作	.786 .778 .769 .709 .631	2.212	43.140
	因素3：溝通品質(5) 2. 本社活動行事或開會通知都很簡明易懂。	.740	1.339	

	1. 本社舉行各項會議的事前準備相當完善。 3. 我對本社召開社員大會的會議方式相當認同。 7. 本社常透過電子郵件或其它管道傳達信息。 6. 本社相關訊息的傳達是適時且正確的。	.626 .607 .526 .439		
	因素4：互動支持(5) 13. 本社成員由下往上的溝通成效符合我的期待。 18. 本社由上而下溝通(社長對幹部)的成效良好。 28. 我的溝通方式能獲得成員的讚許。 17. 我對本社幹部的溝通能力感到滿意。 26. 本社召開會議時，成員常能熱絡討論。	.708 .612 .590 .588 .484	1.106	54.251
工作滿意	因素1：工作挑戰與成長(9) 2. 對於目前社團的職位能夠發揮自己的長才。 3. 能在社團工作中實現個人的抱負與理想。 1. 對於自己能訂定具挑戰性的社團工作目標。 4. 對於自己能為社團規劃未來發展方向。 11. 對自己能從社團中培養獨立解決問題能力。 8. 能夠運用各種創新的方式來突破社團現狀。 10. 對自己能夠帶領工作團隊順利完成任務。 7. 對自己的能力獲得師長與夥伴的支持與信任。 5. 對自己擔任社團幹部能為他人服務。	.817 .765 .756 .745 .705 .674 .660 .658 .654	8.845	36.85
	因素2：學校行政(5) 28. 對學校訂有獎勵優秀社團幹部制度。 29. 對學校定期舉辦全校性社團幹部訓練活動。 27. 對學校目前行政效率(經費申請、資訊提供)。 30. 對學校支持社團活動的態度。 25. 對學校社團評鑑能公正的遴選出優秀社團。	.814 .796 .718 .717 .610	3.040	49.52
	因素3：組織管理(6) 20. 對目前社團的人力資源。 24. 對學校提供本社的工作環境。 21. 對目前社團的傳承方式。 19. 對目前社團組織運作情況。 26. 對學校宣導學生加入社團的政策或方式。 16. 對自己與其他成員互動所表現的領導能力。	.689 .679 .638 .536 .528 .493	1.380	55.27
	因素4：人際關係(4) 14. 對自己與社團其他成員的情感。 13. 對自己與指(輔)導老師的互動關係。 15. 參與社團活動，使我學習自我情緒的管理。 18. 對自己與社團其他成員的人際互動。	.772 .682 .676 .600	1.205	60.29
	因素1：努力意願(8) 10. 願意努力付出完成社團任務。 13. 願意主動協助社團夥伴解決工作上的問題。 11. 覺得我有責任為社團努力工作。 14. 願意將經驗與社內成員共同分享討論。 12. 願意盡己所能克服困難達成社團所交付的工作。 9. 擔任本社幹部後，讓我感到很光榮。 15. 主動學習關於本身社團職務所須的技能。 20. 繼續留在社內，是想讓社團經驗傳承更落實。	.826 .785 .764 .754 .750 .712 .582 .544	8.664	45.599
組織承諾	因素2：組織認同(6) 2. 對社團有很強的歸屬感。 1. 對社團有很高的忠誠度。 3. 很樂意為社團服務，不計較得失。 6. 擔任社團幹部，是一件錯誤的事。(R) 5. 參與社團讓我獲得成就感。 4. 時常關心社團的未來發展。	.801 .762 .714 .647 .568 .551	.409	53.015
	因素3：持續承諾(6) 21. 即使畢業之後，我仍會參與社團各項活動。 22. 很珍惜在本社的學習機會。 18. 留在本社直到畢業為止，是一項明確的抉擇。 19. 即使卸下幹部職位，仍會參與本社各項活動。 7. 自己的價值觀與本社經營理念相近。	.772 .681 .607 .576 .406	1.305	59.886
工作績效	因素1：工作能力(7) 7. 我的工作表現(成果)優於上屆社團幹部。 6. 我的工作表現優於社內其他幹部。 16. 我能有效地發揮個人的領導能力。 9. 我總是提前完成學校或社團交付的任務。 8. 我總是充滿幹勁地工作。 4. 我對社內的工作程序相當熟練。 10. 我能在活動方面提出新穎的想法。	.814 .793 .627 .610 .582 .562 .541	9.912	49.562

因素2：工作行為(7)			
21. 我能改善社團過去的缺失。	.858	1.299	56.056
15. 我能提升社團形象。	.716		
19. 我會遵守社團所訂定的規範(紀律)。	.615		
20. 我會主動幫助夥伴完成社團任務。	.614		
17. 我常與幹部保持良好合作關係來完成任務。	.605		
14. 我對社團有高度的責任感。	.596		
13. 我與社內或他社幹部相處融洽。	.511		
因素3：工作成果(6)			
1. 我能提升自己的工作品質(如服務態度等)。	.820	1.010	61.107
3. 我能展現自己所策劃的活動成果。	.757		
2. 我能督促自己積極執行社團各項計畫的進度。	.743		
18. 即使社團臨時分配任務給我，我都會快完成。	.547		
5. 即使社團有各種問題，我都會主動解決它。	.543		
12. 我對我的工作成效十分滿意。	.444		

註：()內數字代表題數，(R)代表反向題。

A Study on the Related Relationships among the Organizational Communication, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance—The Case of the Cadres in the University Student Organization

Tung-Miao Chang

Lecturer, Center for General Education, Tainan University of Technology

ABSTRACT

The aim of the study are to investigate the relationships between the organizational Communication and Related Factors for the Cadres in the University Student Organization. There are 1,832 usable responses with 81.42% acceptable samples received from the survey for the Cadres in the University Student Organization in Taiwan. The conclusions of this research are:

1. Among organizational communication, job satisfaction, organizational commitment, job performance had a positive correlation.
2. There was no effects of interaction between organizational communication and job satisfaction on job performance.
3. There was no effects of interaction between organizational communication and organizational commitment on job performance.
4. There was no effects of interaction between job satisfaction and organizational commitment on job performance.

Keywords: club participation, job satisfaction, organizational commitment, organizational communication, job performance