

# 澳門公務員的工作壓力，支持及工作滿意程度的關係

馮潔心\*、黃業堅\*\*、高紅\*\*\*

## 一、引言

壓力是表現在身體和情緒上的一種反映。當人的需求超過了個人能力及資源狀況時，壓力便會出現（McGrath<sup>1</sup>）。許多研究已經證明工作壓力產生的影響（Cohen<sup>2</sup>，Bogg&Cooper<sup>3</sup>，Beehr<sup>4</sup>）。事實上，工作壓力是健康保健中最重要的問題之一，因為安全和個人健康會對員工造成負面影響（Chen<sup>5</sup>）。除此之外，身體和情緒上的反映也是由工作壓力所引起的（McGrath）。許多研究已經證實，工作壓力會影響工作績效，工作滿意度和員工去留的問題（Bogg&Cooper, Chen）。

為甚麼在工作場所中會感覺到工作壓力？Wright<sup>6</sup>發現當來自雇主的需求超過了員工的能力，這種工作壓力便會出現。此外，另一個讓員工在工作場所中感覺到工作壓力的原因是員工在工作（Searle<sup>7</sup>）中

---

\* 澳門旅遊學院導師。

\*\* 澳門旅遊學院客座副教授。

\*\*\* 澳門理工學院客座副教授。

1. McGrath, J.E. (1976). "Stress and behavior in organizations." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dennett, M. D. (ed) Chicago: Rand McNally College Publishing.
2. Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social Support, Stress and the Buffering Hypothesis: A Theoretical Analysis. *Handbook of Psychology and Health*.
3. Boggs, J., & Cooper, C. (1995). Job Satisfaction, Mental Health, and Occupational Stress Among Senior Civil Servants. *Human Relations*, Vol. 48 Issue 3, pp.327-341
4. Beer, T. A., & Gerber, S. (2009). When stress is less (harmful), *Handbook of managerial behavior and occupational health psychology*, pp. 20-34.
5. Chen, M. J., & Conrad, C. (2008). Job stress, burnout and substance use among urban transit operators: The potential mediating role of coping behavior, *Work & Stress*, Vol. 22, No. 4, pp.327-340.
6. Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach, *Work*, IOS Press, Vol. 28, pp.279-284.
7. Searle, B. J., Bright, J. E., & Boehner, S. (1999). Testing the 3-factor model of occupational stress: the impact of demands, control and social support on a mail-sorting task. *Work & Stress*, Vol.13, pp.268-279.

花費了大量的時間。由於工作壓力影響工作成果，故一些研究主要集中於如何緩解工作壓力，這些研究表明：社會支持可以緩解工作場所中的工作壓力（Sun din<sup>8</sup>, Searle, Rousseau<sup>9</sup>）。

綜上所述，從許多先前的研究中發現，社會支持是一種可以對工作壓力進行預測的試驗（Cohen, Harris<sup>10</sup>, Kirmeyer<sup>11</sup>）。然而，從Harris的研究結果看，社會支持不僅是一種對工作壓力的測試，也能影響員工的工作滿意度。Brought<sup>12</sup>的研究中得出一個相似的結果：社會支持是一種對工作滿意度的測試。在目前的研究，社會支持也被用來測試其是否能對在澳門政府部門任職的公務人員的工作滿意度和工作壓力產生影響。工作滿意度的定義是“從一個人的工作評價及工作經驗中產生的一種愉快和積極的情緒狀態”（Locke<sup>13</sup>）。工作滿意度可以解釋為內在滿意度，如“做一些力所能及的事情”和外在滿意度，如“工作條件”（Wang, Chiang and Huang<sup>14</sup>）。內在滿意度將會在目前的研究中體現。

本次研究主要關注澳門公務員，因為與私人企業的員工相比，政府公務員缺少對工作和部門環境的控制，有較高的工作壓力

- 
8. Sun din, L., Hochwalder, J., Billet, C., Lispers, J. (2006). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: a questionnaire survey, *International Journal Nursing Studies*, Vol.43, pp.99-105.
  9. Rousseau, V., & Abuse, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The journal of social psychology*, pp.321-340.
  10. Harris, J. I., Winkowski, A. M., & Engrail, B. E. (2007). Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction, *The Career Development Quarterly*, Vol. 56.
  11. Kirmeyer, S. L., & Lin, T.-R. (1987). Social Support: Its relationship to observed communication with peer and superiors, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp.138-151.
  12. Brought, P., & Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organizational variables, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 33, No. 1.
  13. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. Dinette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
  14. Wang, Jia, Tolson, Homer, Chiang, Ti-Lin, and Huang, Test-Yang (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 2, pp.147-163.

(Bogg&Cooper)。來自中國華僑報的一份報告指出：澳門公務員的壓力相對來說較高，這就導致在澳門回歸後政府部門內部士氣十分低 (Journal Va Kio<sup>15</sup>)。因此，這項研究將探討工作壓力是否可以更好的管理澳門政府部門中的公務員。與此同時，目前研究也將探討如果通過感知社會支持，工作滿意度的程度是否會提升還是不變 (Harris)。

## 二、文獻綜述

### (一) 社會支持和工作壓力

從Seers的明確的社會調查中發現，社會支持主要有四個來源：(1) 分公司經理的支持；(2) 單位管理者的支持；(3) 同事的支持；(4) 家人和朋友的支持。

在Seers的研究中，對比其它三種來源（單位管理者的支持；同事的支持；家人和朋友的支持），分公司經理的支持表明：來自單位管理者的支持能更直接的緩解壓力。

來自於單位管理者的支持更關係到監管的滿意度，但是不能緩解工作壓力對其造成的影響。

在Seers的研究中，當出現巨大壓力時，同事的支持起到強而有力的作用。

最後一個是家人和朋友的支持。從回歸分析的結果來看，當在工作中面對衝突時，家人和朋友的支持是與整體滿意度有關的。

據Cohen和他的同事Malinauskas<sup>16</sup>的研究，社會支持可以緩解個體壓力從而保持個體身心健康。社會支持也是使創傷恢復的重要因素。除此之外，在緩解工作壓力方面支持的作用表現：在職場中，同事和上級能提供的有效支持遠比家人和朋友更加有效 (Cohen)。

---

15. Journal Va Kio (2008), Citing Websites, retrieved December 18, 2008 from <http://www.jornalvakio.com/index.phptn=viewer&ncid=1&nid=139516&dt=20081218%E2%8C%A9=tw>

16. Malinauskas, R. (2010). The associations among social support, stress, and life satisfaction as perceived by injured college athletes, *Social Behavior and Personality*, pp.741-752.

在Lin<sup>17</sup>研究中發現，社會支持和工作壓力是呈負相關關係。此外，Hauck<sup>18</sup>也研究了社會支持與壓力之間的關係，研究結果與Lin相似，即：當社會支持被提供時，壓力程度是通過參與者的顯著降低而被感知的。因此，它提供的證據表明：社會支持是應對壓力的一種有效工具。

綜上所述，根據Lin和Hauck的研究得出，當社會支持被提供時，參與者能感知到的壓力程度在顯著減少。目前的研究也表明社會支持與壓力呈負相關關係。假說原因如下：

假說1a：來自同事的社會支持與工作壓力呈負相關關係。

假說2b：來自部門的社會支持與工作壓力呈負相關關係。

假說3c：來自上級的社會支持與工作壓力呈負相關關係。

## （二）社會支持與工作滿意度

據Ellickson<sup>19</sup>的定義，工作滿意度通常被定義為：如何衡量員工是否喜歡自己的工作。工作滿意度是反映員工的態度和對工作氛圍的消極或積極的感知。它意味著在工作環境中員工的需求及價值觀被滿足時，較高程度的工作滿意度將會被提高。

Harris對美國兩個培訓醫院的122名全職女性及57名全職男性進行了測試。Harris用職業指導、任務支持、輔導及合議支持去測試工作的滿意程度。結果表明：職業指導和任務支持可以預測工作滿意度；然而，輔導和合議支持並不能。那是因為，當一個人在有壓力和不滿意的地方工作，他們就會更傾向於合議的支持去緩解壓力，但事實上卻並沒有任何迹象表明工作滿意程度在提高。如果談論工作滿意度，相似的可能是輔導；當一個人不能處理和同事之間的關係時，他們會

- 
17. Lin, C. H. (2009). Exploring Facets of a Social Network to explicate the status of Social Support and its effects on Stress, *Social Behavior and Personality*, pp.701-710
  18. Hauck, E. L., Snyder, L. A., & Cox-Fuenzalida, L.-E. (2008). Workload Variability and Social Support: Effects on Stress and Performance. *Curr Psychol* , pp.112-125.
  19. Ellickson, M. C., & Longsdon, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Public Personnel Management*, Vol. 31, No.3.

在工作場所尋求社會支持。而職業指導與更高層次的滿意程度相關。此外，如果個人覺得他們可以得到上級的支持及可以在工作中取得成功，那麼這些人會獲得更高的工作滿意度。Harris的研究結果表明，更加具體的任務支持與更高的工作滿意度相關聯。當個人能從工作中獲得更高的支持時，他們可以憑藉更強烈的內在動力去應對每一項苛刻的工作。

另一方面，Brought從新西蘭警察中不同等級的服務人員中選擇了400人作為測試的樣本，其中包括200名女性和200名男性。這些參與者被邀請用四個月去回答兩個表示自我意願的問卷。從這項研究看，Brought指出，上級的支持與工作滿意度有強烈的關係。來自同事之間的社會支持與工作滿意度是存在關係，但是和上級的支持相比，同事的支持與工作滿意度的關係並不強。此外，Brought的研究發現，來自同事的社會支持並不是影響工作滿意度的主要因素，而且這項研究也顯示來自家庭的社會支持與工作滿意度沒有關係。

目前的研究將只關注困難。在工作中的困難是一種消極的影響，例如：不良的態度和消極的心理反映（Simmons<sup>20</sup>）。當一個人感受到壓力時，他/她會出現應急行為，例如抽煙、喝酒，從而幫助他們緩解壓力（Chen）。正如文章前面段落提到的，證據有多種來源：社會支持能幫助緩解工作壓力。本章對社會支持和工作壓力，滿意度的關係研究較多。

綜上所述，在社會支持和工作滿意度關係中有兩種可能的結果。目前的研究將會把側重點放到社會支持和工作滿意度上。以下是兩種假設和圖1，這是目前研究所得出的初步模型。

假設2a：來自同事的支持與工作滿意度呈正相關關聯。

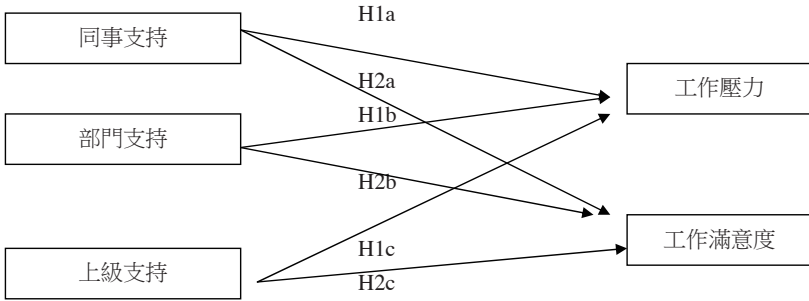
假設2b：來自部門的社會支持與工作滿意度呈正相關關聯。

假設2c：來自上級的社會支持與工作滿意度成正相關關聯。

---

20. Simmons, B., Nelson, D., & Neal, L. (2001). A comparison of the positive and negative work attitudes of home health care and hospital nurses, *Health Care Management Review*, Summer, pp.63-74.

圖1 來自同事的社會支持與工作壓力和滿意度的關係，來自部門的社會支持與工作壓力和滿意度的關係，來自上級的社會支持與工作壓力和滿意度的關係。



### (三) 研究方法

本研究的目的是在於探討在澳門政府部門中，社會支持（同事，部門和上級）與工作壓力和滿意度的關係。本次調研將會從9個政府部門隨機選出100個個體，他們分別是旅遊學院（IFT）、澳門保安部隊事務局（DSFSM）、博彩監察協調局澳門特別行政區（DICJ）、法務局（DSAJ）、澳門格蘭披治大賽車委員會（CGPM）、交通事務局（DSAT）、澳門理工學院（IPM）、澳門大學（UMAC）、衛生局（SSM）。表1是分佈在每個部門的問卷的情況。

根據King<sup>21</sup>等學者的定義，量化研究利用數字和統計模型。它是對現象的具體方面進行具體分析；它從特定的實例中抽出一般性的描述或檢驗性的結果；它尋求方法並對其進行分析，但這樣做是很容易被其它研究複製的。綜上，定量方法被採用是因為在研究中它可以確定社會支持（同事、部門和上級）和工作壓力及滿意度的關係。

本次問卷分為六大部分。第一部分是受訪者的一般信息，包括性別、教育程度、工齡、目前的職位及年齡。接下來的五個部分是關於同事、部門、上級社會支持及工作滿意度、工作壓力的問題。由於受訪者全部是中國人，故原有的問題被全部翻譯成中文，即一份問卷中

21. King, Gary, Robert O. Keohane, and Sydney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry: Scientism Inference in Qualitative Research*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

既有中文也有英文。Dogtrot<sup>22</sup>建議，為了避免兩種語言中相似語法的不同含義，會在項目的有效性方面進行檢查。

在中文版被使用之前，這些問題或是來自於中文版本（網址：百度2010年6月30日）或是由其自己翻譯。一個同事再將中文版問題翻譯成英文（Dogtrot）。之後將翻譯過的版本與原始問題進行對比。最終的修訂版是對中文版本的措辭進行改述，以減少彼此之間的差異。

表1 問卷分佈的細節

政府部門	問卷分佈編號
旅遊學院	14
澳門保安部隊事務局	10
博彩監察協調局	10
法務局	10
澳門格蘭披治大賽車委員會	11
交通事務局	20
澳門理工學院	8
澳門大學	7
衛生局	10
總計	100

#### （四）研究分析與研究結果

本次研究的對象總數為100人，他們分別來自9個政府部門。大部分受訪者是女性（63%），而且大部分受訪者已經獲得了學士學位（59%）。

表2是將所得變量用均值、標準差和相關性進行分析得出的結果。相關性檢驗只測試兩個變量，並在目前的研究中大於兩個變量的相關性和多個相關性相互聯繫將被測試。工作滿意度與來自部門的社會支持之間是一種正相關關係，來自同事和上級的支持的顯著水平為0.001。唯一一個與工作壓力呈負相關的變量是來自上級的社會支持，顯著水平是0.01。

22. Dogtrot, A. M. B., Dannenberg, L., & Van Hell, J. G. (1994). Forward and backward Word translation by bilinguals. *Journal of Memory and Language*, Vol. 33, pp.600-629.

表2 均值、標準差、相關性 (N=100)

	均值	標準差	1	2	3	4	5
工作滿意度	3.69	0.90					
工作壓力	3.14	1.07	0.033				
部門支持	3.13	1.07	0.498***	-0.163			
同事支持	3.14	0.72	0.542***	-0.136	0.566***		
上級支持	3.53	1.16	0.45***	-0.262**	0.647***	0.549***	

P<0.10\* , P<0.05\*\* , P<0.01\*\*\*

假設1a和1c關注的是在工作壓力下來自同事、部門和上級的社會支持之間的關係。假設2a和2c考慮的是來自同事、部門和上級的社會支持下的工作滿意度情況。

從回歸分析的結果看（見表3），能夠預測工作壓力呈負相關性的唯一變量是來自上級的社會支持，顯著水平為0.05。

測定的多個系數（R<sup>2</sup>）是用來說明如何很好的用獨立變量解釋因變量（佈里曼和克拉默，第241頁）。在這個模型中測定的多個系數（R<sup>2</sup>）意味著在工作壓力中7.2%的方差是用三個變量解釋的。方差分析測驗（F-test）中的顯著水平為0.067，這個資料小於0.1。這就意味著這是一個在因變量與自變量之間的邊際顯著結果。此外，這是一個在顯著水平為0.05時，來自上級的社會支持對工作壓力影響下的負β權重（β=-0.283）。基於這個結果，假設1c表明其支持：來自上級的社會支持能幫助緩解工作中的工作壓力。然而，在本研究中心，來自同事及部門的社會支持不能顯著的預測工作壓力。

表3 工作壓力

變量	工作壓力		
	Betaβ	t	Sig.
同事支持	0.013	0.101	0.920
部門支持	0.012	0.087	0.931
上級支持	-0.283*	-2.088	0.040

Note : R<sup>2</sup>=0.72 , F=2.465;P<0.10\* , P<0.05\*\* , P<0.01\*\*\* , P<0.001



另一種多元回歸模型被用來調查是否有一種存在於同事、部門和上級的社會支持和工作滿意度的關係，是否這種關係是正面積極的（假設2a至2c）。

表4顯示，回歸分析結果：只有來自同事和部門的社會支持與工作滿意度有顯著關係。來自上級的社會支持對工作滿意度的影響不顯著。

在這個模型中測定的多個系數（ $R^2=0.349$ ）意味著在工作滿意度下方差的34.9%是用3個變量解釋的。方差分析檢驗（F-test）的顯著水平是0.0001，小於0.001。這就表示在因變量與自變量間存在線性關係。除此之外，在顯著水平為0.01和0.05時，來自同事和部門的社會支持與工作滿意度呈正相關（ $\beta=0.364$ 和0.239）。綜上，假設2a和2b被支持，指出：來自同事和部門的社會支持能幫助提高工作滿意度。然而，在本研究中，來自上級的社會支持不能顯著的預測工作滿意度。

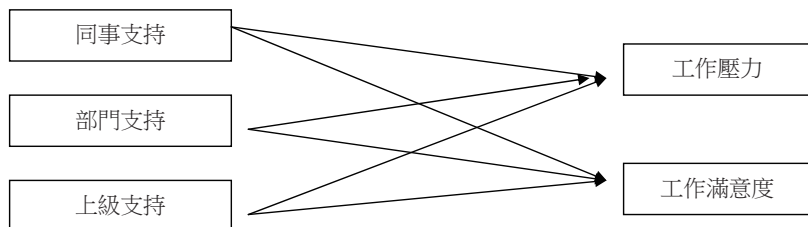
表4 工作滿意度

變量	工作滿意度		
	Beta $\beta$	T	Sig.
同事支持	0.364**	3.468	0.001
部門支持	0.239*	2.074	0.041
上級支持	0.078	0.691	0.491

Note :  $R^2=0.349$ ,  $F=17.005$ ;  $P<0.10^*$ ,  $P<0.05^{**}$ ,  $P<0.01^{***}$ ,  $P<0.001$

綜上所述，最終的概括模型指出了因變量與自變量間的相關關係（見圖2）。

圖2 本次研究的最終概念圖



Note :  $P<0.10^*$ ,  $P<0.05^{**}$ ,  $P<0.01^{***}$ ,  $P<0.001$

### 三、討論與結論

有相當多的研究測試了社會支持和工作壓力的關係以及社會支持和工作滿意度的關係。以往的研究發現在工作壓力方面，社會支持對其是一種顯著的負面影響（Cohen; Hauck; Lin）。這項研究也證明：來自上級的社會支持能緩解在澳門政府部門工作的壓力。關於社會支持和工作滿意度的關係，一些目前研究提供的證據是社會支持對工作滿意度而言是一種正面的影響（Ellickson）。相對而言，Brought的研究表明社會支持和工作滿意度之間沒有關聯。目前的研究發現，在澳門政府部門中，來自同事、部門的社會支持對工作滿意度有影響。

#### （一）本次研究的啟示

本次研究評估了來自上級的社會支持對緩解工作壓力的貢獻，來自同事及部門的社會支持提高了工作滿意度的水平。以上這些有研究和管理實踐方面的意義。

#### （二）社會支持

從以往的研究看，研究結果顯示，社會支持是緩解就業壓力的一個重要因素，特別是Seers<sup>23</sup>的研究中提到當在工作中發生衝突時，同事的支持產生很強烈的作用。

Wilk和Moynihan<sup>24</sup>的研究發現：當員工的工作性質是一種與人打交道的工作，員工會以打電話或面對面的方式與內部/外部客戶交流。在此背景下，上級的支持是很重要的，而且它能減少員工在工作中的壓力。那是因為，上級是設置工作角色及工作規則（工作期望）的人（Wilk和Moynihan）。根據Salacik和Pfeffer研究：工作規範/法規/期望是工人精神負擔的來源之一。這就是為甚麼上級的支持是有效

23. Seers, A., & McGee, G. W. (1983). The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 2, pp.273-284.

24. Wilk, Stephanie L. & Moynihan, Lisa M. (2005). Display Rule “Regulators”: The Relationship Between Supervisor and Worker Emotional Exhaustion, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp.917-927.

的，員工的工作滿意度可以降低的原因。在目前的研究中，在5個政府部門（旅遊學院、博彩監察協調局、交通事務局、理工學院、衛生局）中的100個受訪者中有62個在自己的工作中（工作性質類似）有人際關係，且與內部/外部客戶進行交流。正如上文討論的，在工作性質類型下，來自上級的支持是重要的且能緩解在工作場合的工作壓力。談到目前的研究結果，它顯示：來自上級的社會支持與工作壓力呈顯著負相關，這也意味著員工可以在來自同事和部門的社會支持中更加有效的緩解工作壓力，並且目前的研究結果不僅和Wilk和Moynihan的研究結果一致，也和Dolcos<sup>25</sup>及Wadsworth<sup>26</sup>的研究結果一致。

### （三）工作滿意度

在過去的許多研究中，工作性質、薪酬和工作環境是工作滿意度的預測因素（Wang, Chiang, Ti-Lin, and Huang; Singh<sup>27</sup>）。在目前的研究中，來自同事、上級和部門的社會支持已經被用來測試工作滿意度，其測試結果是來自同事及部門的社會支持能預測工作滿意度。

Brought的研究表明，上級的支持能與工作滿意度產生強烈的關聯度。來自同事的社會支持也與工作滿意度存在聯繫，但是與來自上級的社會支持相比，這種關聯不是很強。然而，從Baruch-Feldman<sup>28</sup>的研究結果表明：來自同事的社會支持與工作滿意度的關係呈顯著正相關關係。此外，從Landsbergis<sup>29</sup>和Wadsworth類似的調查結果顯示，來自同事和部門的社會支持與工作滿意度的關係呈正相關關係。Landsbergis提到，工作滿意度會受到同事和部門積極改善的影響。目

25. Dolcos, Sanda. M, Daley, Dennis (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, and Work-Family Conflict: *The Tale of Two Sectors*. *International Journal of Stress Management*, Vol. 16, No. 4, pp.291-311.

26. Wadsworth, Lori L., Owens, Bradley P. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector, *Public Administration Review*.

27. Singh, A. K., & Pandey, J. (2001). Social Support as a Moderator of the Relationship Between Poverty and Coping Behaviors, *The Journal of Social Psychology*, pp.533-541.

28. Baruch-Feldman, Caren; Brondolo, Elizabeth; Ben-Dayan, Dena; & Schwartz, Joseph (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp.84-93.

29. Landsbergis, Paul A., & Vivona-Vaughan, Eleanor (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp.29-48.

前的研究結果與Baruch-Feldman, Landsbergis和Wadsworth的研究結果一致。這證實了來自同事和部門的社會支持會影響工作滿意度。

此外，上級的支持非顯著性的結果表明：這次與先前的研究結果不同。然而，Harris研究表明，工作支持、職業指導、輔導和大學的社會支持被用來測試與工作滿意度之間的關係。工作支持涉及到分享和交換意見和工作。職業指導涉及到在工作場所提供意見。輔導是在部門中教授一些規則和政策。最後一個，大學的社會支持被看成是同事之間的友誼。結果表明：職業指導和工作支持與工作滿意度呈正相關關係，但是輔導卻相反。Harris建議，如果在工作場所同事之間的關係是良好的，那麼他們可能不需要輔導。同事會承接支持的作用。將以上結論運用到澳門政府公共部門中，因為缺少來自上級的輔導，同事將會承擔起支持的角色，他們能彼此之間相互交流意見及想法（工作支持），去分享經驗和提供意見（職業指導）。這兩種支持類型能影響工作滿意度，也能解釋基於Harris研究結果基礎之上的上級的支持非顯著性的原因。

#### （四）對管理實踐的意義

這項研究結果還確定了一些管理問題。首先，根據本研究的初步結果顯示，上級的支持能緩解員工的工作壓力。澳門政府公共部門可能能夠引導上級為下屬提供支持，也能夠在未來給下屬提供更多的時間。這可能是一種更好的方式來緩解員工的壓力（Wadsworth）。

其次，在當前的研究中，部門、上級和同事的支持與工作滿意度的關係作過測試，測試結果顯示：部門和同事的支持對於工作滿意度而言可以產生一種積極的影響。為了提高公務員的工作滿意度，建議澳門政府教育部門員工在如何為公務員提供支持和滿足其需求方面下工夫。此外，有必要讓公務員瞭解，同事的支持對於緩解壓力是一種十分重要及更好的方式（Landsbergis）。

#### （五）局限性和進一步的研究

關於這項研究中幾個限制需要加以解決。首先，五個變量已經包含在目前的研究中。特別是，該研究主要集中於內在的工作滿意度。

外在工作滿意度一部門的管理方式，如“工作條件”，可以包含在進一步的研究中（Wang, Chiang, Huang, Noblet<sup>30</sup>和Brought），而另一種重要的變量“上級的工作需求”（Wilk和Moynihan於5.1.1.1節中討論）。

其次，樣本包括來自澳門的9個政府部門中的100名受訪者。然而，澳門大約有22,806名公務員（佔勞動力市場的6.8%）（資料來源：澳門統計暨普查局2011年第三季，2011年12月主要統計指針）和69個政府部門。為了有一個深入的研究話題，研究的擴展需要更多政府部門的樣本量，以確定這些結果是否可以歸納以上的結論。

---

30. Noblet, Andrew J., Rodwell, John J. (2008). Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, Issue 3, 2009, pp.555-578.

