第四章　研究結果之分析與討論

本章針對研究結果進行分析討論，全章共分八節：第一節，學務人員所覺知的學務長領導風格現況分析。第二節，不同背景因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析。第三節，不同學校環境因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較。第四節，學務人員組織承諾現況與差異分析。第五節，不同背景因素之學務人員，其在組織承諾差異之比較。第六節，不同學校環境因素之學務人員，其在組織承諾差異之比較。第七節，學務長領導風格對學務人員組織承諾預測力分析。每節根據研究結果提出綜合討論，藉以驗證研究假設。以下分別論述之：

第一節　學務人員所覺知的學務長領導風格現況分析

本研究資料係由問卷調查所得，首先分析學務人員所覺知的學務長領導風格現況分析與層面統計；於各摘要表中分別列出全體受試樣本的平均數、標準差，進行學務人員所覺知的學務長領導風格現況分析，再依各層面、各題目內容，進行實施綜合討論，分述如下：

壹、學務長領導風格之現況分析

就學務長領導風格而言，由表4-1可知，南部地區大學校院學務長採取「高倡導高關懷」之領導風格（N＝147，佔全部50.3％）最多，「低倡導低關懷」（N＝103，佔全部35.3％）次之，再次是「低倡導高關懷」（N＝24，佔全部8.2％），最低為「高倡導低關懷」（N＝18，佔全部6.2％）。由表4-1-1得知，區分「倡導」與「關懷」兩個層面，以292份問卷為計算基準，「倡導」層面各題平均數得分3.70，標準差得分0.78；「關懷」層面各題平均數得分3.68，標準差0.79。顯示就學務長的領導風格，在「倡導」層面各題的平均數得分3.70，略高於「關懷」層面的各題平均數得分3.68。

表 4-1 學務人員所覺知的學務長領導風格分布現況表

領導風格	人數	百分比
高倡導高關懷	147	50.3
高倡導低關懷	18	6.2
低倡導高關懷	24	8.2
低倡導低關懷	103	35.3
總和	292	100

表 4-1-1　領導風格各層面之樣本資料摘要表

題號	題目內容	平均數	標準差	排序
	倡導層面	3.70	0.78	
1	會主動了解問題並和同仁謀求解決方案。	3.63	.97	12
2	讓同仁知道他對大家的工作期望和目標。	3.56	1.00	13
3	致力發展學務願景、任務、目標、及特色。	3.77	1.02	5
4	設法使同仁瞭解外界人士對學務工作的期望。	3.44	1.03	15
5	強調工作要如期完成。	3.69	.88	8
6	鼓勵同仁使用統一的作業程序。	3.68	.99	9
7	重視學務工作目標的達成。	3.88	.92	1
8	要求同仁維持一定的工作水準。	3.72	.92	7
9	要求同仁依照現行的學務法令與規章行事。	3.66	.98	10
10	能夠清楚交代工作和任務。	3.84	.98	4
11	讓同仁瞭解學務工作未來發展方向和做好應有的準備。	3.72	.95	6
12	未重視內部或與其他處室溝通協調學務相關業務＊	2.26	1.11	16
13	要求定期成效檢討，重視業務績效。	3.52	.95	14
14	做到賞罰分明，公正無私。	3.63	.95	11
15	鼓舞同仁盡全力於學務工作。	3.86	1.00	2
16	能夠以身作則，積極推動學務工作。	3.85	.96	3
	關懷層面	3.68	0.79	
1	關心同仁，使同仁樂於成為學務工作的一員。	3.59	.98	10
2	信任同仁辦理的事情。	3.84	.97	4
3	能夠抽空傾聽同仁的意見與感受。	3.45	1.00	13
4	未能爭取並提供同仁各項福利、資源＊	2.49	1.11	15
5	能夠顧及同仁的自尊，不會當眾給人難堪。	3.90	.94	3
6	適當表現出支持同仁的行為。	3.68	1.00	7
7	對同事一視同仁，沒有差別待遇。	3.71	.98	6
8	不注重同事間的協調合作＊	2.12	.99	16
9	待人和氣，平易近人。	4.15	.90	1

10	與同仁交談時，令我們感覺輕鬆自然。	3.97	.99	2
11	能採納同仁的意見、方案並且付諸實施。	3.65	.94	8
12	分派工作時，讓我們有表達意見的機會。	3.61	.97	9
13	願意依多數學務人員的意見改變不合理現狀或決定	3.56	.94	11
14	能體恤我們工作的辛勞。	3.80	1.04	5
15	對同仁個人生活隨時關心。	3.55	1.08	12
16	我會和學務長討論私人的問題，並希望獲得他的建議。	3.05	1.12	14

（N=292）＊反向題

貳、綜合討論

學務人員所覺知的學務長領導風格以「倡導」層面與「高倡導高關懷」型態居多，就學務長的領導風格，在「倡導」層面的平均數，略高於「關懷」層面的平均數，似顯示大學學務長重視工作目標的達成，亦重視關懷同仁。

由領導風格量表題目中，倡導層面得分數稍低的是「未重視內部或與其他處室溝通協調學務相關業務」，顯示得分數越低似表示學務長越不具備，亦可能是各校普遍存在之現況，深值得學務長加強人際互動與吸收專業知識，以利爭取、運用、分配各項資源與為學務人員爭取福利，均有助於促進學務品質提昇。整體而言，全部介於 3~4 之間，似顯示學務人員均肯定倡導之領導風格。

再就關懷層面得分數稍高的是「待人和氣，平易近人」似顯示學務長待人態度的和善最能帶來深刻的感受，與部屬拉近彼此距離，溝通、協調無障礙，有助解決人與事的複雜問題；此外，得分數稍低分別是「不注重同事間的協調合作」、「未能爭取並提供同仁各項福利、資源」，似顯示在學務人員的知覺中，學務長重視學務工作目標的達成，但對內部或與其他處室溝通協調上與爭取並提供同仁各項福利、資源，似易被忽略，還有努力加強空間。整體而言，全部介於 3~4 之間，似顯示學務人員均肯定關懷之領導風格。

綜上，似大學學務長對人與事方面，除重視工作目標的達成，亦能重視關懷同仁。由顯示分數得知，得分數越低，學務長似不具備在內外溝通協調與爭取福利、資源的能力，難以滿足學務人員之各項需求。同時學務人員亦深刻感受到學務長的

領導風格比較缺乏雙向互動與溝通協調，容易忽略爭取福利、資源機會。

第二節　不同背景因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析

本節在探討不同學務人員背景因素的學務人員，所覺知的學務長領導風格之差異情形，其中學務人員背景因素包括性別、年齡、服務年資、婚姻、教育程度、職務等。在分析領導風格「倡導」、「關懷」層面差異情形，如果 F 值達顯著差異再進行事後比較，最後實施綜合討論。

壹、不同背景因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析

一、不同性別在領導風格上之差異分析

由表4-2-1資料顯示，在倡導分數方面：男性之平均數得分60.14，標準差為13.35，女性之平均數得分58.41，標準差為11.56，以t檢定結果並未達到顯著差異。在關懷分數方面：男性之平均數得分60.38，標準差為13.28，女性之平均數得分57.57，標準差為11.85，其t檢定結果亦未達到顯著差異。顯示不同性別的學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」與「關懷」二層面之平均數，均未有顯著差異。

表 4-2-1 不同性別之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	性別	有效樣本數	平均數	標準差	t	自由度	顯著性（雙尾）
倡導	男	144	60.14	13.35	1.182	290	.238
	女	148	58.41	11.56			
關懷	男	144	60.38	13.28	1.907	290	.058
	女	148	57.57	11.85			

由上表得知：不同性別之學務人員，對其學務長領導風格的看法，未有顯著差異。此一結果與林金福（1992）的研究發現：男性教師知覺校長領導型態偏向於高倡導高關懷，女性教師知覺則偏向於低倡導低關懷之情形，均顯現不同性別有顯著差異並不相符，而與張瑞村（1994）的研究發現：不因其性別之不同而有顯著差異

之情形相符。

因此研究假設 1-1：不同性別之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

二、不同年齡在領導風格上之差異分析

由表 4-2-2 資料顯示，在倡導分數方面：30 歲以下平均數得分 57.31，標準差 13.12；30-39 歲平均數得分 59.86，標準差 11.43；40-49 歲平均數得分 58.48，標準差 13.33；50-59 歲平均數得分 62.92，標準差 9.90；60 歲以上平均數得分 68.75，標準差 6.89，以 F 考檢結果並未達到顯著水準。另在關懷分數方面：30 歲以下平均數得分 57.00，標準差 12.89；30-39 歲平均數得分 59.09，標準差 11.89；40-49 歲平均數得分 58.36，標準差 13.22；50-59 歲平均數得分 62.88，標準差 11.13；60 歲以上平均數得分 70.50，標準差 6.24。以 F 考驗結果並未達顯著差異。顯示不同年齡之學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」與「關懷」二層面之平均數，均未有顯著差異。

表 4-2-2 不同年齡之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
倡導	30 歲以下	38	57.31	13.12	組間	952.22	4	238.05	1.53	.191
	30-39 歲	88	59.86	11.43	組內	44415.39	287	154.75		
	40-49 歲	137	58.48	13.33	總和	45367.62	291			
	50-59 歲	25	62.92	9.90						
	60 歲以上	4	68.75	6.89						
	總和	292	59.27	12.48						
關懷	30 歲以下	38	57.00	12.89	組間	1112.84	4	278.21	1.76	.137
	30-39 歲	88	59.09	11.89	組內	45338.66	287	157.97		
	40-49 歲	137	58.36	13.22	總和	46451.50	291			
	50-59 歲	25	62.88	11.13						
	60 歲以上	4	70.50	6.24						
	總和	292	58.95	12.63						

由上表得知：不同年齡之學務人員對其學務長領導風格的看法，並無顯著差異。此一結果與李佳穗（1999）的研究結果：不同性別之大學職員對其主管領導風格的看法無顯著差異，幾乎具有一致性，但與張瑞村（1991）、林淑芬（2001）、陳昭薇（2001）、黃坤和（2002）的研究發現：教師知覺校長之領導行為在「關係」和「任務」層面，因教師年齡之不同而有顯著差異之情形不符。

因此研究假設 1-2：不同年齡之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

三、不同服務年資在領導風格上之差異分析

表 4-2-3 資料顯示，在倡導分數方面：5 年以下平均數得分 60.31，標準差 12.02；5-15 年平均數得分 58.19，標準差 13.37；16-25 年平均數得分 59.21，標準差 11.62；26 年以上平均數得分 62.00，標準差 11.90，以 F 考驗結果並未達顯著差異。在關懷分數方面：5 年以下平均數得分 59.76，標準差 12.27；5-15 年平均數得分 57.85，標準差 13.75；16-25 年平均數得分 59.31，標準差 11.09；26 年以上平均數得分 61.88，標準差 12.29。以 F 考驗結果並未達顯著差異。顯示不同服務年資之學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」與「關懷」二層面之平均數，均未有顯著差異。

表 4-2-3 不同服務年資之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
倡導	5 年以下	101	60.31	12.02	組間	314.31	3	104.77	.670	.571
	5-15 年	118	58.86	58.19	組內	45053.31	288	156.43		
	16-25 年	64	58.21	59.21	總和	45367.62	291			
	26 年以上	9	62.00	62.00						
	總和	292	59.27	59.27						
關懷	5 年以下	101	57.00	59.76	組間	294.02	3	98.00	.612	.608
	5-15 年	118	59.09	57.85	組內	46157.48	288	160.26		

16-25 年年	64	58.36	59.31	總和	46451.50	291
26 年以上	9	70.50	61.88			
總和	292	59.95	58.95			

由上表得知：不同年資之學務人員對其學務長領導風格的看法，並無顯著差異。此一結果與李佳穗（1999）、陳宜君（2000）的研究結果：不同年資之成員對其主管領導風格的看法無顯著差異，具有一致性，但與吳壁如（1990）、施妙旻（1995）、陳美羽（1995）、林淑芬（2001）、陳昭薇（2001）、吳明雄（2001）的研究認為:年資愈長者對校長領導行為的知覺互動,顯著高於資淺教師之情形不符。

因此研究假設 1-3：不同年資之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

四、不同婚姻狀況在領導風格上之差異分析

表 4-2-4 資料顯示，在倡導分數方面：未婚之平均數得分 59.86，標準差 11.92，已婚之平均數得分 59.01，標準差 12.73，以 t 檢定結果並未達到顯著差異。在關懷分數方面：未婚之平均數得分 59.18，標準差 12.35，已婚之平均數得分 58.86，標準差 12.77。以 t 檢定結果均未達到顯著差異。顯示不同婚姻狀況之學務人員所覺知的學務長在領導風格「倡導」與「關懷」二層面之平均數，均未有顯著差異。

表 4-2-4 不同婚姻狀況之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	性別	有效樣本數	平均數	標準差	t	自由度	顯著性（雙尾）
倡導	未婚	87	59.86	11.92	.527	290	.599
	已婚	205	59.01	12.73			
關懷	未婚	87	59.18	12.35	.198	290	.843
	已婚	205	58.86	12.77			

由上表得知：不同婚姻之學務人員對其學務長領導風格的看法，並無顯著差

異。此一結果與張瑞村（1994）、李佳穗（1999）的研究未發現有顯著差異之情形相符，但與陳美羽（1995）、黃坤和（2002）的研究發現：已婚者之知覺「倡導」、「關懷」層面顯著高於未婚者之情形不符。

因此研究假設 1-4：不同婚姻狀況之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

五、不同學歷在領導風格上之差異分析

表 4-2-5 資料顯示，在倡導分數方面：高中學歷平均數得分 63.33，標準差 14.05；專科學歷平均數得分 57.38，標準差 13.96；大學學歷平均數得分 58.90，標準差 11.49；碩士學歷平均數得分 61.01，標準差 14.25；博士學歷平均數得分 61.33，標準差 9.43，以 f 考檢結果並未達到顯著水準。另在關懷分數方面：高中學歷平均數得分 63.66，標準差 12.54；專科學歷平均數得分 56.51，標準差 14.79；大學學歷平均數得分 58.93，標準差 12.00；碩士學歷平均數得分 59.76，標準差 12.50；博士學歷平均數得分 62.66，標準差 13.24。以 f 考驗結果未達顯著差異，顯示不同學歷之學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」與「關懷」層面均未達顯著差異。

表 4-2-5 不同學歷之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
倡導	高中	9	63.33	14.05	組間	545.02	4	136.25	.872	.481
	專科	47	57.38	13.96	組內	44822.60	287	156.17		
	大學	172	58.90	11.49	總和	45367.62	291			
	碩士	55	61.01	14.25						
	博士	9	61.33	9.43						
	總和	292	59.27	12.48						
關懷	高中	9	57.00	12.54	組間	640.67	4	160.16	1.001	.406
	專科	47	63.33	14.79	組內	45810.83	287	159.62		
	大學	172	57.38	12.00	總和	46451.50	291			
	碩士	55	58.90	12.50						

博士	9	61.33	13.24
總和	292	58.95	12.63

由上表得知：不同學歷程度之學務人員對其學務長領導風格的看法，並無顯著差異。此一結果與李佳穗（1999）的研究未發現有顯著差異之情形相符，但與黃坤和（2002）的研究發現「專科（含）以下」之教師，在知覺「領導型態」及「關懷」層面高於「師範院校及教育學院畢業」之教師之情形不符。

因此研究假設 1-5：不同學歷程度之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

六、不同職務在領導風格上之差異分析

表 4-2-6 資料顯示，在倡導分數方面：主管之平均數得分 58.08，標準差 14.23，非主管之平均數得分 59.94，標準差 11.35，以 t 檢定結果未達到顯著水準。另在關懷分數方面：主管之平均數得分 58.21，標準差 13.24，非主管之平均數得分 59.38，標準差 12.28。以 t 檢定結果均未達到顯著差異。顯示領導風格在「倡導」與「關懷」層面均未達顯著差異。

表 4-2-6 不同職務之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異分析摘要表

層面	職務	有效樣本數	平均數	標準差	t 值	自由度	顯著性（雙尾）
倡導	主管	106	58.08	14.23	-1.226	290	.221
	非主管	186	59.94	11.35			
關懷	主管	106	58.21	13.24	-.757	290	.450
	非主管	186	59.38	12.28			

由上表得知：不同職務之學務人員對其學務長領導風格的看法，並無顯著差異。此一結果與林振春（1989）、張秀琴（2003）的研究結果不因職務之不同而有顯著差異相符。但與吳壁如（1990）、張瑞村（1994）、施妙旻（1995）、陳美羽（1995）、陳怡君（2000）、林淑芬（2001）、陳昭薇（2001）之研究結果不符。

因此研究假設 1-6：不同職務狀況之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

貳、綜合討論

本研究發現不同學務人員背景因素包括性別、年齡、服務年資、婚姻、教育程度、職務等，在分析學務長領導風格「倡導」、「關懷」二層面差異情形，以 t 檢定或 F 考驗結果均未達到顯著水準，但因研究文獻和本發現有部分相同，也有部分不同，可能原因大概是學務工作的特殊性而不同及可能影響發現之原因討論如下：

一、不同性別在領導風格上的分析

南區學務長以男性居多，同質性容易與男性學務人員良性互動。在工作方面以主動關心但不是監督的方式，瞭解男學務人員的工作近況，並能適時給予支持關心與鼓勵。在生活方面，學務長較容易注意到男學務人員的生活細節與近況，進一步再適度表達關心。另外，男學務人員也能像朋友般與學務長保持親近，在工作中，主動維繫更多的交流，在生活中或私下場合，有更多的聯誼與互動，甚至願意以自我揭露的方式，將自己在工作上或生活上所面臨的困境向主管告知，並尋求協助。這些都有利於彼此進行溝通協調，以瞭解工作障礙之所在，指出明確的工作目標，或給予正確的工作指示，充分發揮人性的關懷，進而容易展開強勢的工作要求。而女性學務人員可能需要稍強烈的關懷才有感受學務長關懷的施與受。所以顯示男性學務人員所覺知的學務長領導呈現倡導與關懷得分數稍高，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

二、不同年齡在領導風格上的分析

年長學務人員，其家庭或身心狀況都已漸趨穩定成熟階段，由於人生經驗的累積，因而促使其投入更多的心力與興趣在工作上，也較能體會角色扮演與覺知學務長領導風格。此外因其智慧、經驗具足，經常成為學務同仁請益的對象，而異動頻繁的學務長更需要借重其工作歷練與待人處事之經驗，深入了解學校傳承，以促進單位溫馨和諧，實大有助於學務工作之推動。再者，他們亦感受學務長在「倡導」、

「關懷」層面格外深刻，所以得分數稍高。而低齡的 e 世代，工作時間不長，缺乏工作經驗，人際關係生疏，溝通協調不良，加上「抗壓性」不足，又面臨成家立業，教養子女階段，一部份心力以家為重，不僅較無克服困難的毅力與解決問題能力，更缺乏積極開拓的魄力，學務長的要求似乎較苛刻，他們感受學務長在「倡導」、「關懷」層面要求亦較苛責，所以得分數似偏低，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

三、不同年資在領導風格上的分析

服務「26 年以上」之資深學務人員，生活多半已穩固，視學務工作為終身志業，對學校認同度高，且經歷學校傳承，熟悉校務發展，在學務團體頗受器重、尊重。學務長又常常諮詢他們的意見，因此對於學務長的領導風格似乎較能體諒與包容。其次，資深學務人員從事教育工作時間較長，閱歷較豐富，並經歷多位學務長不同的領導風格，因此對學務長之「倡導」、「關懷」領導風格更能充分配合、良性互動，所以似顯現得分數稍高，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

四、不同婚姻在領導風格上的分析

未婚人員年紀輕，有衝勁，有活力，不必兼顧家庭生活，較有時間與心力投入學生事務工作，唯欠缺實務經驗，需要方向指引，更需要學務長較多的工作指導與生活關懷。對於學務長的領導風格在「倡導」、「關懷」層面較能深刻感受，所以，由統計資料顯示，未婚之學務人員所覺知學務長領導風格在「倡導」、「關懷」層面得分數似稍高於已婚學務人員，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

五、不同學歷在領導風格上的分析

「高中以下」教育程度之學務人員，自覺學養不足，在認知上體會唯有透過人際和諧、溝通協調與加強努力工作方能有所成，所以能深刻覺知學務長領導風格在「倡導」、「關懷」層面的要求，由資料顯示得分數似稍高，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

六、不同職務在領導風格上的分析

由統計結果顯示，非主管學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」、「關懷」層面平均數稍高於主管學務人員，可能非主管人員平時是站在學務工作第一線者，是實際處理業務與活動的執行者，直接投入心力較多，因此對於學務長的領導風格在「倡導」、「關懷」層面較能身歷其境，而有較強烈感受。而主管人員兼職居多，流動率高，投入程度低，業務不熟悉；其次再者，經過長期職務歷練與考驗，除能潔身自愛，自我管理，抗壓性亦較高外，同時常以學務長要求為由，要非主管的學務工作同仁，全力配合完成學務長既定政策，所以非主管人員同時感受多重層面的「倡導」與「關懷」要求，其感受特別強烈於主管人員。再者，因都是教育工作者，融入溫馨校園中，均能感受人性化關懷，不管學務人員是否擔任主管或非主管者，對其學務長領導風格看法，似沒有顯現差異。

綜合上述得知，學務人員所有的個人背景因素中，性別、年齡、年資、婚姻、學歷及擔任職務，在領導風格各層面上皆未達顯著差異，顯示學務人員並未因性別、年齡、年資、婚姻、學歷及擔任職務之不同，而對領導風格的感受程度有所差異。可能原因大概是以前研究對象大都是校長的領導與教師的個人背景因素不同，因對象不同所以研究結果顯現不同；另外，學務人員整體性的人格特質、特性，認知價質觀有別於一般教師，平時任勞任怨善於處理任何疑難問題，亦順應個別差異性的人為變化，更適應不同對象的領導風格。所以未達顯著，結果和假設相反。但和其他人研究不一樣，值得後續再了解。

總之，研究假設一：大學校院不同背景因素之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，未得到支持。

第三節　不同學校環境因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較

本節在探討不同學校環境因素的學務人員，所覺知學務長領導風格之差異情形，其中學校環境變項包括學校類型、學校規模、學務長專長等。在分析領導風格「倡導」、「關懷」層面差異情形，以單因子變異數分析來驗證，如果 F 值達顯著再進行事後比較，最後實施綜合討論。

壹、不同學校環境因素之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較

一、不同學校類型在領導風格之差異比較

表 4-3-1 資料顯示，在倡導層面平均數得分方面：技術學院平均數得分 57.69，標準差 14.69；科大平均數得分 63.91，標準差 9.25；學院平均數得分 61.34，標準差 7.8；大學平均數得分 56.14，標準差 10.41，以 F 考驗結果 $p<.001$，達顯著差異，再進一步以 scheffe 法進行事後比較發現：技術學院＜科技大學，大學＜科技大學。在關懷層面平均數得分方面：技術學院平均數得分 57.57，標準差 15.15；科大平均數得分 61.71，標準差 9.52；學院平均數得分 61.31，標準差 8.1；大學平均數得分 57.60，標準差 10.60。以 F 考驗結果並未達顯著差異，顯示不同學校類型之學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」層面達顯著差異，而「關懷」層面卻未達顯著差異。

表 4-3-1 不同學校類型之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
倡導	A 技術學院	136	57.69	14.69	組間	2543.69	3	847.89	5.702	.001***	A＜B
	B 科大	71	63.91	9.25	組內	42823.93	288	147.69			D＜B
	C 學院	29	61.34	7.8	總和	45367.62	291				
	D 大學	56	56.14	10.41							
	總和	292	59.27	12.48							
關懷	A 技術學院	136	57.57	15.15	組間	1064.31	3	354.77	2.251	.083	
	B 科大	71	61.71	9.52	組內	45387.19	288	157.59			
	C 學院	29	61.31	8.1	總和	46451.50	291				
	D 大學	56	57.60	10.60							
	總和	292	58.96	12.63							

***p＜.001

由上表得知：不同學校類型之學務人員所覺知的學務長領導風格在「倡導」層面有顯著差異。此一結果與張瑞村（1994）、陳怡君（2000）研究發現校長領導行為不因學校規模之不同而有顯著差異之情形部份相符，但與 Mignacca（1988）的研究發現各類型學校校長之領導型態無顯著差異之情形不相符。

因此研究假設 2-1：不同學校類型之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異，只有倡導層面有顯著差異，本假設僅部分得到支持。

二、不同學校規模在領導風格之差異比較

由表 4-3-2 資料顯示，在倡導層面平均數得分方面：4000 人以內平均數得分 60.36，標準差得分 13.05；4001-8000 人平均數得分 56.72，標準差得分 12.84；8001 人以上平均數得分 61.69，標準差得分 11.07；以 F 考驗結果 p＜.01 達顯著差異，再進一步以 scheffe 法進行事後比較發現：4001-8000 人＜8001 人以上。在關懷層面平均數得分方面：4000 人以內平均數得分 59.53，標準差 14.06；4001-8000 人平均數得分 57.08，標準差得分 13.51；8001 人以上平均數得分 60.89，標準差得分 12.63；以 F 考驗結果未達顯著差異。顯示不同學校規模之學務人員所覺知的學務

長領導風格在「倡導」層面達顯著差異，而「關懷」層面卻未達顯著差異。

表 4-3-2 不同學校規模之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
倡導	A 4000 人以內	69	60.36	13.05	組間	1468.09	2	734.049	4.832	.01**	
	B4001-8000 人	124	56.72	12.84	組內	43899.52	289	151.090			B＜C
	C 8001 人以上	99	61.69	11.07	總和	45367.62	291				
	總和	292	59.27	12.48							
關懷	A 4000 人以內	69	59.53	14.06	組間	829.33	2	414.66	2.627	.074	
	B 4001-8000 人	124	57.08	13.51	組內	45622.17	289	157.86			
	C 8001 人以上	99	60.89	9.95	總和	46451.50	291				
	總和	292	58.95	12.63							

**p＜.01

由上表得知：不同學校規模之學務人員對其學務長領導風格的看法僅倡導層面有顯著差異。此一結果與張瑞村（1991）、吳培源（1994）、陳美羽（1995）、陳怡君（2000）、Calzni（1984）、Onyeri（1988）的研究發現校長領導行為不因學校規模之不同而有顯著差異之情形相符，但與鐘長生（1992）、施妙旻（1995）的研究發現大型學校校長領導行為顯著高於中、小型學校的校長之情形不符。

因此研究假設 2-2：不同學校規模之學務人員所覺知的學務長領導風格，在「倡導」層面有顯著差異，但在關懷層面並未有顯著差異，本假設僅部份得到支持。

三、不同學務長教育專業在領導風格之差異比較

表 4-3-3 資料顯示，在倡導層面平均數得分方面：教育相關類之平均數得分 64.56，標準差得分 9.93；非教育類之平均數得分 58.96，標準差得分 12.56，以獨立樣本 t 檢定結果未達到顯著差異。在關懷平均數得分方面：教育相關類之平均數得分 67.25，標準差得分 11.35；非教育類之平均數得分 58.47，標準差得分 12.55。以獨立樣本 t 檢定結果達到顯著差異（p＜.01）。顯示具有教育相關類專業之學務長

在「關懷」層面，高於非教育類之學務長。

表 4-3-3 不同學務長教育專業之學務人員所覺知的學務長領導風格之差異比較摘要表

層面	職務	有效樣本數	平均數	標準差		t 值	自由度	顯著性（雙尾）
倡導	教育相關類	16	64.56	9.93	假設變異數相等	1.750	290	.081
	非教育類	276	58.96	12.56				
關懷	教育相關類	16	67.25	11.35	假設變異數相等	2.730	290	.007**
	非教育類	276	58.47	12.55				

**p＜.01

由上表得知：不同學務長教育專業之學務人員所覺知的學務長領導風格之 t 檢定在「關懷」層面有顯著差異。此一結果與 Richardson（1980）的研究發現，先前有教育專業經驗背景如教育或行政類、並授予碩博士學位等教育專業，顯示會影響學務長的領導風格而且達顯著水準之情形部份相符。

因此研究假設 2-3：不同學務長教育專業之學務人員所覺知的學務長領導風格在「關懷」層面有顯著差異，但在「倡導」層面並未有顯著差異，本假設僅部份得到支持。

貳、綜合討論

根據不同學校環境因素，學務人員所覺知的學務長領導風格各項分析結果如表 4-3-4 所示，僅部分因素有顯著差異水準，與相關文獻的研究發現比較，並沒有一致性的結論，茲將本研究發現列述如下：

一、不同學校類型在領導風格上的分析

「科大」經由校務評鑑、訪視過程，符合教育部各項升格條件與規定，才能由「技術學院」改制而成，整體經過層級考驗，體質隨著大大改善，學務工作者更能

用心專注於學務目標的達成，同時，社會各界或家長亦期許學校辦得更有特色，這些都需仰賴學務長與學務人員戮力以赴，才能達成目標，因此，學務長角色扮演，為避免組織效能不彰，格外重視目標的達成，也相當重視工作進度的掌握。同時，學務人員對於學務長的工作的規劃與推動亦能相對的配合投入，在現實的社會環境，只有加倍認真負責，競競業業於學務工作，才能符合學務長的工作期許，因此，格外感受學務長的強勢作為，所以「倡導」層面得分數達顯著差異水準，再與學院、大學比較結果，科大學務長領導風格在倡導層面均高於學院和大學之學務長。

二、不同學校規模在領導風格上的分析

學校規模「8001 人以上」學校，人力、物力均較充裕，由於學校規模大，，單位分類細，學務人員相對增多，組織結構鬆散，平日各單位較少互動，與其他單位成員互動疏離感增加，學務長為糾合全校學務人員意志，凝聚全體學務人員的情感，注重制度維護，以避免因過大學校規模而形同散沙，學務長除了強調學務整體目標以導引學務人員的努力方向之外，在提昇品質、追求卓越口號下，更能體諒學務人員工作負擔，而表現出較強烈的工作要求與高度關懷，因此大型學校之學務長領導風格在「倡導」層面得分數有顯著差異。其中又以「8001 人以上」大型學校之學務長明顯高於「4001-8000 人」學校規模之學務長。

三、不同學務長教育專業在領導風格上的分析

有教育專業背景的學務長，掌握教育對象的心理發展與適性發展，瞭解教育即生活，教育即生長，學務長推動學務工作除了能將教育融入生活，強調學務願景、目標，導引學務人員明確的努力方向之外，亦能深入掌握核心，探討發覺問題，鼓舞人心，激勵士氣，凝聚全體學務人員的情感，統合全校學務人員意志，有效促進學務工作之達成。同時更能體諒所有學務人員工作負擔，顯現人性關懷，所以學務人員所覺知的學務長領導風格，具有教育專業之學務長在「關懷」層面，顯著於非教育類之學務長。

表 4-3-4 不同學校環境因素之學務人員所覺知的學務長領導風格各層面之差異綜合摘要表

層面	類別	倡導	關懷	事後比較
類型		***		
	A 技術學院			A＜B
	B 科技大學			D＜B
	C 學院			
	D 大學			
規模		**		
	4000 人以內			
	4001-8000			B＜C
	8001 人以上			
專業			**	
	教育類			
	非教育類			

**P＜.01

綜合上述結論，研究假設二：不同學校環境因素之學務人員所覺知的學務長領導風格有顯著差異；只有學校類型、學校規模在倡導層面，與學務長教育專業在關懷層面有顯著差異，本假設得到部份的支持。

第四節　學務人員組織承諾之現況與差異分析

本研究資料係由問卷調查所得，首先分析學務人員覺知其組織承諾「認同」、「努力」、「留職」三個層面在各摘要表中分別列出全體受試樣本的平均數、標準差，比較差異情形；其次，依各層面、各題目內容，進行學務人員覺知其組織承諾現況分析，再實施綜合討論，分述如下：

壹、學務人員組織承諾之現況分析

由表 4-4-1 顯示學務人員的組織承諾在「認同」、「努力」、「留職」三層面（F＝6.781，p＜.001），其 F 值達顯著水準。再進一步以 scheffe 法進行學務人員覺知其組織承諾（認同、努力、留職）事後比較平均數差異發現：努力意願大於認同意願。顯示在現實環境唯有更努力方能達成目標。

本研究將大學學務人員之組織承諾區分為「認同」、「努力」、「留職」三個層面，以 292 份問卷為計算基準，各層面答題內容、平均數、標準差等詳如表 4-4-2。表 4-4-2 資料顯示，就學務人員的組織承諾中「認同」層面的平均數得分 3.66，標準差 0.66；「努力」層面的平均數得分 3.81，標準差得分 0.58；「留職」層面的平均數得分 3.72，標準差得分 0.65；其得分高低依序為「努力」、「留職」、「認同」。

表 4-4-1 學務人員其組織承諾之現況分析摘要表

項目	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
A 認同	292	32.95	6.02	組間	446.48	2	223.24	6.781	.001***	A＜B
B 努力	292	34.66	5.30	組內	28741.02	288	32.92			
C 留職	292	33.51	5.85	總和	29187.50	291				
總和	292									

***p＜.001

表 4-4-2　組織承諾各層面之樣本資料摘要表

題號	題目內容	平均數	標準差	排序
	認同層面平均數	3.66	0.67	
1	我十分關心學務工作未來的願景目標與發展。	3.89	.74	1
4	我覺得為學務處服務很有成就感。	3.80	.87	3
7	我能認同學務單位已有的學務經營理念。	3.77	.82	4
10	我目前所服務的學務單位是一相當理想的工作環境	3.65	.95	6
13	我覺得個人的價值觀，與本校的學務理念頗為契合。	3.57	.94	7
16	我會很自信地告訴別人，我是本校學務團隊的成員。	3.86	.92	2
19	我非常同意本校有關學務人員的升遷、福利等措施。	3.25	1.12	9
22	即使其他處室有更輕鬆的工作職位，我也不打算換到其他處室工作。	3.41	1.07	8
25	我願意接受學務單位所指派給我的任何工作。	3.71	.84	5
	努力層面平均數	3.85	0.59	
2	為了勝任學務的需求，我願意不斷追求更新知能。	3.97	.70	3
5	我願意額外努力，以協助學務工作推展更順利更有成效。	3.78	.84	7
8	我願意為爭取學務工作榮譽而全力以赴。	3.96	.83	4
11	我對學務處的各種措施均能主動配合。	4.07	.66	1
14	會配合學務處的要求，我願意付出更多的時間與精神。	3.83	.84	6
17	我只求完成份內工作，額外的負擔則愈少愈好。＊	2.54	.92	8
20	我願意更努力工作，以獲得全校師生的敬重。	4.03	.87	2
23	對於學務工作，我只要不出錯就好以免多作多錯。＊	2.39	1.01	9
26	我願意在自己的工作崗位上，犧牲奉獻。	3.94	.74	5
	留職層面平均數	3.72	0.65	
3	只要離開學務處的工作，就能讓我如釋重擔的感覺。＊	2.76	1.01	6
6	我對於本校的學務單位深具有認同感。	3.82	.88	5
9	我覺得只要工作性質類似，調到別校服務也一樣厭惡。＊	2.11	1.13	9
12	我覺得留在學務處服務，是一件好的事。	3.83	.87	4
15	如果別處室工作條件優渥，我會嚮往調換職務。＊	2.69	1.15	7
18	我覺得在學務單位服務是很有意義、很有價值的事。	3.84	.86	3
21	我很珍惜為學務處服務的機會。	4.05	.84	1
24	繼續留在學務單位服務無法實現我的抱負與理想。＊	2.45	1.12	8
27	對於學務處同事間的相關人際活動，我樂於參加。	3.99	.81	2

＊ 反向題

貳、綜合討論

綜合上述所探討題目內容中,「努力」層面平均數得分在組織承諾三層面最高，「認同」層面的平均數得分呈現最低，經事後比較平均數差異發現：努力意願大於認同意願；顯示目前學務人員的組織承諾中以努力意願承諾最高，認同意願承諾相對是最低，與陳金水（1988）的研究發現相同。

整體而言，學務人員認同得分數較低，值得未來學務長或校方多給予鼓勵才會提高認同意願。再者，學務長低倡導低關懷的放任式領導風格實不利於於學務人員認同承諾；唯有高倡導高關懷，才能使學務長由管理者，轉變為倡導者、關懷者角色，採用較高層次的領導風格，強調學校長期性目標和學務願景的倡導；將以行政為重心的科層體制官僚領導，轉化為與學務人員充分溝通與協調的人性化倡導、關懷為重點的領導。學務長在領導風格要發揮淋漓盡致，在工作推展要發揮高度倡導作用，才足以讓學務人員發揮潛能，在人性互動要高度關懷，才能讓學務人員更加有努力、認同、與留職承諾。

綜合上述，若與領導風格比較發現：學務人員為完成學務工作目標，與學務長領導風格「倡導」層面高於「關懷」實有相互呼應之處；而學務人員所覺知的學務長的領導風格，不管在「倡導」、「關懷」題目平均數得分較高與較低的項目排序，均有深刻的感受，實際上，這與學務人員覺知其組織承諾「認同」、「努力」、「留職」各層面是否有息息相關，相互關聯性，是值得在後續深入探究。

第五節　不同背景因素之學務人員，其在組織承諾差異之比較

本節在探討不同背景因素的學務人員，其在組織承諾之差異情形，其中個人背景因素包括性別、年齡、服務年資、婚姻、教育程度、職務等。在分析組織承諾「認同」、「努力」、「留職」各層面差異情形，如果 F 值達顯著再進行事後比較，最後實施綜合討論。分述如下：

壹、不同背景之學務人員，其在組織承諾差異之比較

一、不同性別之學務人員其在組織承諾差異之比較

表 4-5-1 資料顯示，在認同層面得分數方面：男性之平均數得分 33.50，標準差得分為 6.46；女性之平均數得分 32.41，標準差為 5.54；以 t 檢定結果未達到顯著差異。在努力層面得分數方面：男性之平均數得分 35.00，標準差得分為 5.50；女性之平均數得分 34.33，標準差為 5.08，以 t 檢定結果未達到顯著差異。在留職層面得分數方面：男性之平均數得分 33.52，標準差為 5.91；女性之平均數得分 33.50，標準差為 5.82，其 t 檢定結果亦未達到顯著差異。顯示不同性別之學務人員其組織承諾各層面未有顯著差異。

表 4-5-1 不同性別之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	性別	有效樣本數	平均數	標準差	t	自由度	顯著性（雙尾）
認同	男	144	33.50	6.46	1.555	290	.121
	女	148	32.41	5.54			
努力	男	144	35.00	5.50	1.079	290	.282
	女	148	34.33	5.08			
留職	男	144	33.52	5.91	.031	290	.976
	女	148	33.50	5.82			

上述之結果：學務人員不因性別不同而對覺知組織承諾各層面的程度有所差異，與涂志賢（2000）、張永郎（2001）研究結果相符；但與黃國隆（1986）、邱馨儀（1995）、張志毓（1997）、蘇獻宗（2002）、Reyes（1992）的研究指出男性教師之組織承諾高於女性教師都不相符。

因此研究假設 3-1：不同性別之學務人員，其在組織承諾各層面有顯著差異，本假設未得到支持。

二、不同年齡之學務人員，其在組織承諾差異之比較

表 4-5-2 資料顯示，在認同層面得分數方面：30 歲以下平均數得分 32.18，標準差得分 5.19；30-39 歲平均數得分 32.78，標準差得分 5.69；40-49 歲平均數得分 32.61，標準差得分 6.49；50-59 歲平均數得分 35.64，標準差得分 5.07；60 歲以上平均數得分 38.75，標準差得分 3.50，以 F 考驗結果 $p<.05$，達顯著差異。

在努力層面得分數方面：30 歲以下平均數得分 34.21，標準差得分 4.64；30-39 歲平均數得分 33.87，標準差得分 5.15；40-49 歲平均數得分 34.78，標準差得分 5.61；50-59 歲平均數得分 36.52，標準差得分 4.48；60 歲以上平均數得分 40.75，標準差得分.95，以 F 考驗結果 $p<.05$，達顯著差異。

在留職層面得分數方面：30 歲以下平均數得分 33.78，標準差 4.70；30-39 歲平均數得分 32.29，標準差 5.85；40-49 歲平均數得分 33.52，標準差 5.92；50-59 歲平均數得分 36.00，標準差 5.79；60 歲以上平均數得分 42.00，標準差 2.44，以 F 考驗結果 $p<.01$，達顯著差異。

所以不同年齡之學務人員，其在組織承諾「認同」、「努力」、「留職」層面經單因子變異數進行 F 考驗，均達顯著差異，再進一步以 scheffe 法進行事後比較平均數差異，得到留職＞認同。

表 4-5-2 不同年齡之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
認同	A30 歲以下	38	32.18	5.19	組間	355.71	4	88.92	2.498	.043*	
	B30-39 歲	88	32.78	5.69	組內	10217.61	287	35.60			
	C40-49 歲	137	32.61	6.49	總和	10573.32	291				
	D50-59 歲	25	35.64	5.07							
	E60 歲以上	4	38.75	3.50							
	總和	292	32.95	6.02							
努力	A30 歲以下	38	34.21	4.64	組間	298.98	4	74.74	2.722	.030*	
	B30-39 歲	88	33.87	5.15	組內	7879.79	287	27.45			
	C40-49 歲	137	34.78	5.61	總和	8178.77	291				
	D50-59 歲	25	36.52	4.48							
	E60 歲以上	4	40.75	.95							
	總和	292	34.66	5.30							
留職	A30 歲以下	38	33.78	4.70	組間	576.12	4	144.03	4.392	.002**	
	B30-39 歲	88	32.29	5.85	組內	9412.79	287	32.79			B＜E
	C40-49 歲	137	33.52	5.92	總和	9988.91	291				
	D50-59 歲	25	36.00	5.79							
	E60 歲以上	4	42.00	2.44							
	總和	292	33.51	5.85							

*P＜.05，**P＜.01

由上表 4-5-2 可知：不同年齡之學務人員其在組織承諾各層面以 F 值考驗達到顯著差異，又以 scheffe 法進行事後比較平均數差異，以 60 歲以上學務人員留職意願大於 30-39 歲學務人員。

此一結果與邱馨儀（1995）、張志毓（1997）、蘇獻宗（2002）研究發現相同；但與涂志賢（2000）、蘇獻宗（2002）研究認為少數顯現年齡組與組織承諾無關之情形不符。

由以上分析可知研究假設 3-2：不同年齡之學務人員，其在組織承諾各層面有

顯著差異，本假設得到支持。

三、不同服務年資之學務人員，其在組織承諾差異之比較

表 4-5-3 資料顯示，在認同層面得分數方面：5 年以下平均數得分 33.23，標準差得分 6.46;5-15 年平均數得分 33.09,標準差得分 5.38;16-25 年平均數得分 31.84，標準差得分 6.34；26 年以上平均數得分 35.77，標準差得分 6.15。在努力層面得分數方面：5 年以下平均數得分 35.05，標準差得分 5.27；5-15 年平均數得分 34.38，標準差得分 5.08；16-25 年平均數得分 34.04，標準差得分 5.75；26 年以上平均數得分 38.33，標準差得分 3.87。在留職層面得分數方面：5 年以下平均數得分 34.24，標準差得分 6.12；5-15 年平均數得分 32.89，標準差得分 5.45，16-25 年平均數得分 33.04，標準差得分 6.01；26 年以上平均數得分 36.77，標準差得分 5.67。經單因子變異數進行 F 考驗，組織承諾之「認同」、「努力」、「留職」各層面皆未達顯著差異，顯示不同服務年資之學務人員其在組織承諾各層面未有顯著差異。

表 4-5-3 不同服務年資之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
認同	5 年以下	101	33.23	6.46	組間	161.06	3	53.68	1.048	.219
	5-15 年	118	33.09	5.38	組內	10412.26	288	36.15		
	16-25 年	64	31.84	6.34	總和	10573.32	291			
	26 年以上	9	35.77	6.15						
	總和	292	32.95	6.02						
努力	5 年以下	101	35.05	5.27	組間	170.20	3	56.73	2.040	.108
	5-15 年	118	34.38	5.08	組內	8008.57	288	27.80		
	16-25 年	64	34.04	5.75	總和	8178.77	291			
	26 年以上	9	38.33	3.87						
	總和		34.66	5.30						
留職	5 年以下	101	34.24	6.12	組間	208.90	3	69.63	2.05	.107
	5-15 年	118	32.89	5.45	組內	9780.00	288	33.95		
	16-25 年	64	33.04	6.01	總和	9988.91	291			
	26 年以上	9	36.77	5.67						
	總和	292	33.51	5.85						

由上表 4-5-3 可知：不同服務年資學務人員不因年資不同而對組織承諾各層面有所差異，此一結果與涂志賢（2000）、張永鄖（2001）研究發現相同；但與邱馨儀（1995）、張志毓（1997）、蘇獻宗（2002）、Reyes（1992）研究指出不同年資在組織承諾之間有顯著差異不相符。

由以上分析可知假設 3-3：不同服務年資之學務人員，其在組織承諾各層面有顯著差異，假設未得到支持。

四、不同婚姻狀況之學務人員，其在組織承諾差異之比較

表 4-5-4 資料顯示，在認同層面得分數方面：未婚之平均數得分 32.85，標準差 4.77，已婚之平均數得分 32.99，標準差 6.49。在努力層面得分數方面：未婚之平均數得分 34.77，標準差 4.38，已婚之平均數得分 34.62，標準差 5.65。在留職層面得分數方面：未婚之平均數得分 34.05，標準差 5.05，已婚之平均數得分 33.30，標準差 6.16。又由表發現，組織承諾在「認同」、「努力」、「留職」各層面未達顯著差異，顯示學務人員並不因婚姻狀況不同而組織承諾有所差異。

表 4-5-4 不同婚姻狀況之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	婚姻	有效樣本數	平均數	標準差	t	自由度	顯著性（雙尾）
認同	未婚	87	32.85	4.77	-.187	290	.852
	已婚	205	32.99	6.49			
努力	未婚	87	34.77	4.38	.214	290	.830
	已婚	205	34.62	5.65			
留職	未婚	87	34.02	5.05	.961	290	.337
	已婚	205	33.30	6.16			

上述研究結果：顯示研究假設 3-4：不同婚姻狀況之學務人員，其在組織承諾及組織承諾各層面有顯著差異，未得到支持。

五、不同學歷之學務人員，其在組織承諾差異之比較

表 4-5-5 資料顯示，在認同層面得分數方面：高中學歷平均數得分 37.66，標準差 5.59；專科學歷平均數得分 32.48，標準差 6.61；大學學歷平均數得分 32.69，

標準差 6.03；碩士學歷平均數得分 33.11，標準差 5.58；博士學歷平均數得分 35.11，標準差 4.10。在努力層面得分數方面：高中學歷平均數得分 38.00，標準差 2.82；專科學歷平均數得分 35.65，標準差 5.92；大學學歷平均數得分 34.09，標準差 5.32；碩士學歷平均數得分 34.96，標準差 4.78；博士學歷平均數得分 35.33，標準差 5.30。在留職層面得分數方面：高中學歷平均數得分 38.77，標準差 3.23；專科學歷平均數得分 33.44，標準差 7.32；大學學歷平均數得分 33.63，標準差 5.59；碩士學歷平均數得分 32.21，標準差 5.37；博士學歷平均數得分 34.33，標準差 4.60。又由表發現，以獨立樣本單因子變異數進行 F 考驗分析，組織承諾各層面平均數得分，在「認同」、「努力」層面未達顯著差異；在「留職」層面，p＜.05 達顯著差異，顯示不同學歷學務人員在組織承諾「留職」層面有所差異。再經 Scheffe 進行事後比較得知：「高中」學歷留職意願承諾顯著高於「碩士」學歷的學務人員。

表 4-5-5 不同學歷之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
認同	A 高中	9	37.66	5.59	組間	263.43	4	65.85	1.833	.122	
	B 專科	47	32.48	6.61	組內	10309.89	287	35.92			
	C 大學	172	32.69	6.03	總和	10573.32	291				
	D 碩士	55	33.11	5.58							
	E 博士	9	35.11	4.10							
	總和	292	32.95	6.02							
努力	A 高中	9	38.00	2.82	組間	211.78	4	52.946	1.907	.109	
	B 專科	47	35.65	5.92	組內	7966.99	287	27.760			
	C 大學	172	34.09	5.32	總和	8178.77	291				
	D 碩士	55	34.96	4.78							
	E 博士	9	35.33	5.09							
	總和	292	34.66	5.30							
留職	A 高中	9	38.77	3.23	組間	350.43	4	87.609	2.609	.036*	A＞D
	B 專科	47	33.44	7.32	組內	9638.47	287	33.584			
	C 大學	172	33.63	5.59	總和	9988.91	291				
	D 碩士	55	32.21	5.37							
	E 博士	9	34.33	4.60							
	總和	292	33.51	5.85							

*P＜.05

此一結果與邱馨儀（1995）、張志毓（1997）研究發現教師學歷為師範或師專者其教師組織承諾愈高部份相符；但與林靜如（1990）、劉春榮（1993）、涂志賢（2000）、蘇獻宗（2002）研究結果不符。

因此研究假設 3-5：不同學歷之學務人員，其在組織承諾及組織承諾各層面有顯著差異，只有留職層面達顯著水準，本假設僅部份得到的支持。

六、不同職務之學務人員，其在組織承諾差異之比較

由表 4-5-5 資料顯示，在認同層面得分數方面：生輔組平均數得分 33.30，標準差 5.90；課指組平均數得分 32.41，標準差 7.51；衛保組平均數得分 32.31，標準差 7.51；學輔中心平均數得分 31.89，標準差 4.49；僑外組平均數得分 35.00，標準差 8.84；體育室平均數得分 36.75，標準差 2.63；軍訓室平均數得分 31.91，標準差 6.48；其他組平均數得分 34.88，標準差 5.29。在努力層面得分數方面：生輔組平均數得分 34.94，標準差 5.50；課指組平均數得分 34.17，標準差 5.00；衛保組平均數得分 35.00，標準差 4.78；學輔中心平均數得分 34.00，標準差 3.80；僑外組平均數得分 37.50，標準差 6.63；體育室平均數得分 37.75，標準差 4.03；軍訓室平均數得分 34.04，標準差 5.62；其他組平均數得分 35.34，標準差 5.48。在留職層面得分數方面：生輔組平均數得分 34.29，標準差 5.96；課指組平均數得分 32.41，標準差 6.28；衛保組平均數得分 31.87，標準差 5.80；學輔中心平均數得分 32.47，標準差 4.52；僑外組平均數得分 36.00，標準差 5.65；體育室平均數得分 34.00，標準差 5.77；軍訓室平均數得分 32.27，標準差 5.94；其他組平均數得分 34.05，標準差 5.58。又由表發現，經單因子變異數進行 F 考驗，組織承諾之「認同」、「努力」、「留職」各層面未達顯著差異，顯示不同職務之學務人員其在組織承諾均未達到顯著差異。

表 4-5-6 不同職務之學務人員其在組織承諾差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
認同	生輔組	106	33.30	5.90	組間	324.04	7	46.29	1.283	.259
	課指組	41	32.41	6.06	組內	10249.28	284	36.08		
	衛保組	16	32.31	7.51	總和	10573.32	291			
	學輔中心	19	31.89	4.49						
	僑外組	2	35.00	8.48						
	體育室	4	36.75	2.63						
	軍訓室	69	31.91	6.48						
	其他	35	34.88	5.29						
	總和	292	32.95	6.02						
努力	生輔組	106	34.94	5.50	組間	125.30	7	17.90	.631	.730
	課指組	41	34.17	5.00	組內	8053.47	284	28.35		
	衛保組	16	35.00	4.78	總和	8178.77	291			
	學輔中心	19	34.00	3.80						
	僑外組	2	37.50	6.36						
	體育室	4	37.75	4.03						
	軍訓室	69	34.04	5.62						
	其他	35	35.34	5.48						
	總和	292	34.66	5.30						
留職	生輔組	106	34.29	5.96	組間	204.88	7	29.27	.850	.547
	課指組	41	32.41	6.28	組內	9784.02	284	34.45		
	衛保組	16	31.87	5.80	總和	9988.91	291			
	學輔中心	19	32.47	4.52						
	僑外組	2	36.00	5.65						
	體育室	4	34.00	5.77						
	軍訓室	69	32.27	5.94						
	其他	35	34.05	5.58						
	總和	292	33.51	5.85						

綜上表 4-5-6 得知：擔任不同職務之學務人員其在組織承諾均未達到顯著差異。

此一研究結果與林靜如（1990）、劉春榮（1993）、邱馨儀（1995）、張志毓（1997）、徐善德（1997）、蘇獻宗（2002）的研究發現擔任不同職務而有差異的結果不相符。

由以上分析，可知研究假設 3-6：不同職務之學務人員，其在組織承諾各層面有顯著差異，未得到支持。

貳、綜合討論

根據學務人員其在組織承諾各層面分析結果，僅部分因素有顯著差異水準，與相關文獻的研究發現比較，和本發現有部分相同，也有部分不同，可能原因大概是學務工作的特殊性而不同及可能影響發現之原因討論如下：

一、不同性別之學務人員其在組織承諾上的分析

男性學務人員平時能像朋友般與主管或同仁保持親近，主動維繫更多的交流，這些有助於彼此進行溝通協調，瞭解問題癥結，有效問題處理。因此有助於工作的達成，獲得認同；更有助於提升工作動機，追求肯定自我，實現自我。進而認同單位團體，對自己的角色較明確，較早確立生涯發展方向，會將大部份時間、心血投入在學務工作，參與活動較為踴躍，努力爭取工作表現機會多。然而女性以家庭為重的觀念仍根深蒂固，尤其面對身為人師與賢妻良母的多元角色，造成內在衝突時，很難面面俱到，尤其各校學務活動多利用學生課餘或假日實施，更難於下班後繼續留在學校犧牲奉獻；或許勉強為之，但歸心似箭，其情可憫。因此，男性學務人員會付出較多心力在工作崗位，表現出組織承諾各層面得分數稍高於女性學務人員，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

二、不同年齡之學務人員其在組織承諾上的分析

年齡大的學務人員，大多在教育界服務時間久，對工作之投入，已付出較多心血，獲得相當工作經驗，累積之人際關係，其人脈資源如雪球效應，有助問題處理，加上結婚之後，生活安定，居家就在學校附近，故不會隨意離開教育單位。又高齡者，具備足夠「抗壓性」，工作時間久，和同儕有深厚感情與親密關係，對學務工作的「認同」隨之明顯增高。認同度增加後，責任心或使命感自然加重，在認知上自我期許高，唯有更「努力」工作才能面對學務工作上的挑戰。另外，高齡者，無家庭經濟負擔，子女已成長，無督促課業之壓力，又面臨空窗期，轉換工作不易，

因此，內在工作熟悉，外顯人際圓融，愈能自我肯定，扮演角色得宜，在單位團體肯定、認同、器重前提下，更加珍惜為理想而工作的機會，所以「留職」意願強。「50 至 65 歲」組學務人員自覺組織承諾「留職」層面差異情形顯著於「30 至 39 歲」組學務人員，可能「30 至 39 歲」正值壯年期，學經歷齊全，最想換工作，以利生涯規劃找更適當職位。

三、不同年資之學務人員其在組織承諾上的分析

探討年資方面與前項年齡因素有關。資深學務人員在學校服務時間愈久，工作經驗佳，人脈資源豐；年資愈長，經濟條件較富裕，家庭生活也較安定，對自己角色扮演較明確。尤其資深學務人員其子女都已長大成人，不需再為子女的養育及教育問題而分心，而且年資增長，在其生命中長期奉獻心力於單位，較有強烈的「認同感」。又累積之豐富學務經驗，對自己的學務工作視為理想與抱負，自我期許高，自我管理佳，更能認真「努力」投入，才能深刻地把握並運用自如，加上在學務團體中，德高望重，容易獲得他人的倚重與尊重，年紀雖已達屆退之齡，唯更加珍惜目前之工作機會，「留職」意願強。因此，服務「26 年以上」學務人員其組織承諾得分數稍高，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

四、不同婚姻之學務人員其在組織承諾上的分析

已婚學務人員之組織認同感首要衡量家庭因素、現實經濟考量，具較穩定的情緒，故能與學務工作產生榮辱與共的「認同」感覺；而未婚學務人員往往面臨是否轉換職業或未來是否調校的不確定因素，以及有繼續進修的意願或生涯規劃，致使未婚學務人員的認同感低於已婚學務人員。其次，未婚學務人員，年齡輕，有活力、有衝勁，對自己角色扮演較能融入年輕人的世界，尤其對學務工作的投入總持有美夢理想，期望盡善盡美，全心全力投入這得來不易的工作。加上未婚學務人員單薪收入，有年輕人普遍性面臨的經濟壓力，較珍惜得來不易的現職工作，因此，「留職」意願強。所以，未婚之學務人員其組織承諾「努力」、「留職」得分數稍高於已婚學務人員。在「認同」得分數，已婚者又稍高於未婚者，只是統計上似未能顯示其差異顯著性。

五、不同學歷之學務人員其在組織承諾上的分析

「高中以下」教育程度之學務人員，自覺學養不足，另謀他職不易，當然更有強烈「留職」意願，與碩士學歷有顯著差異顯現。其次唯有透過人際互動、和諧為貴，表現破斧沉舟，融入單位團體，自然產生「認同」感與表現更「努力」工作態度，方能有所成就。

六、不同職務之學務人員其在組織承諾上的分析

體育室自大學法通過後，被列為一級單位或位在學務處下，均為學術單位，主要任務在於規劃及推動校園師生體育活動、運動競賽、運動場管理開放與經營，對於學務工作之學生輔導管理方面已很明顯淡出，幾乎不再參與以前的訓導工作，因為工作輕鬆愉快，所以在「認同」、「努力」意願得分數稍高。至於僑外組因業務固定，僑生有逐年下絳趨勢，工作量減輕，又有僑外組編制學校，較上軌道，人力充裕，留職意願強，所以在「留職」意願得分數稍高。

至於得分數較低者如學輔中心，可能目前各校學生人數暴增、社會環境丕變，輔導問題層出不窮，業務量大，需有專業人力，唯各校編制人少，較無法呈現具體成果，因此，全國輔導人員流動率每年約佔三分之一，青黃不接，每個個案新舊無法適時銜接，所以在「認同」、「努力」意願方面明顯偏低。衛保組可能涉及環境衛生、衛生保健、實體檢測等，工作繁雜、編制人力少、補實不易、又需有醫護專長，人員流動偏高，「留職」意願均稍低。有賴學務長多予專業尊重、關懷與人力支持。

此外，軍訓室得分數亦甚低，教官是時代變遷產物，目前職務面臨轉型，國防通識課程與師資由各校自主，任教資格不符「師資培育法」、「教師法」、「教育人員任用條例」，教官定位不明，沒有法律保障；現職人員普遍認為遠景不明確，未來不看好，目前政策分年逐期精簡，遇退不遞補，雖規劃輔導轉型國防通識教師，唯要在學術殿堂上立足生根，專業學歷取得與轉型不易，角色扮演部分難適應，又將面臨青黃不接與陣痛期，學校配置人數將與教官工作負荷不平衡，其他如各校額外附加工作多，邊際效益少，在吃力不討好情況下，專業與實務無法接軌，理論與實際呈現兩難，加上在校又屬弱勢的一群，當涉及權益爭論時，總有無根的感覺，難免顯現情緒低落、壓抑，間接造成「留職」意願差，大多有提早離職（退伍）現象

或想法；逢退員之缺額遞補困難，工作量只會增加，不會遞減，真是雪上加霜。因此，現階段在「認同」、「努力」、「留職」意願均較以往低落，如何擺脫妄自菲薄的消沉心理，藉機任勢，以意志為轉移，勇於面對軍訓未來積極而正面發展，並值得學務長多予適切關懷與尊重，增加認同感與歸屬感。

綜合學務人員背景因素其在組織承諾各層面的差異綜合摘要分析，以表 4-5-7 表示之，由表得知學務人員之個人背景因素中，性別、年資、婚姻及擔任職務，其在組織承諾各層面上皆未達顯著差異，顯示學務人員並未因性別、年資、婚姻、及擔任職務之不同而有顯著差異，或許是受到部分變項樣本大小懸殊的影響，值得深入探究。而不同年齡之學務人員其在組織承諾有顯著差異，其中，「60 歲以上」組學務人員的組織承諾比「30-39 歲」組之學務人員組織承諾更強烈；另外而不同學歷之學務人員其在組織承諾有顯著差異，其中，「高中」學歷的學務人員比「碩士」學歷的學務人員其在組織承諾更顯著。

表 4-5-7 不同背景因素之學務人員其在組織承諾各層面的差異綜合分析摘要表

層面	類別	認同	努力	留職
性別	A 男 B 女			
年齡		*	*	**
	A 30 歲以下 B 30-39 歲 C 40-49 歲 D 50-59 歲 E 60 歲以上			E＞B
年資				
	A 5 年以下 B 5-15 年 C 16-25 年 D 26 年以上			
婚姻				
	A 未婚 B 已婚			
學歷				*
	A 高中 B 專科 C 大學			A＞D

D 碩士
E 博士

職務

A 生輔組
B 課指組
C 衛保組
D 學輔中心
E 僑外組
F 體育室
G 軍訓室
H 其他

綜合以上討論，研究假設三：不同背景因素之學務人員，其在組織承諾有顯著差異；只有「年齡」組在「認同」、「努力」、「留職」三層面有顯著差異。以及「學歷」組在「留職」層面有顯著顯著。因此，本假設只有少部份得到支持。

第六節　不同學校環境因素之學務人員，其在組織承諾差異之比較

本節在探討不同環境因素的學務人員，其自覺組織承諾之差異情形，其中學校環境變項包括學校類型、學校規模、學務長專長差異等。在分析組織承諾「認同」、「努力」、「留職」各層面差異情形，以單因子變異數分析來驗證，如果 f 值達顯著再進行事後比較，並驗證研究假設，最後則是綜合討論。分述如下：

壹、不同學校環境因素之學務人員，其在組織承諾差異之比較

一、不同學校類型之學務人員其在組織承諾上差異之比較

由表 4-6-1 資料顯示，在認同層面平均數得分方面：技術學院平均數得分 33.29，標準差 6.40；科大平均數得分 33.83，標準差 5.62；學院平均數得分 30.72，標準差 5.81；大學平均數得分 32.16，標準差 5.43。在努力層面平均數得分方面：技術學院平均數得分 34.94，標準差 5.55；科大平均數得分 34.95，標準差 5.08；學院平均數得分 32.00，標準差 4.44；大學平均數得分 35.00，標準差 5.08。在留職層面平均數得分方面：技術學院平均數得分 33.65，標準差 6.40；科大平均數得分 33.14，標準差 5.58；學院平均數得分 32.06，標準差 5.11；大學平均數得分 34.41，標準差 5.05。經單因子變異數進行 F 考驗，其組織承諾在「認同」、「留職」各層面並未達顯著差異。而「努力」層面卻達到顯著差異 $p<.05$，再以 Scheffe 作事後比較發現沒有顯著水準，未顯現差異。

表 4-6-1 不同學校類型之學務人員其在組織承諾上差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值	事後比較
認同	A 技院	136	33.29	6.40	組間	249.77	3	83.25	2.323	.075	
	B 科大	71	33.83	5.62	組內	10323.55	288	35.84			
	C 學院	29	30.72	5.81	總和	10573.32	291				
	D 大學	56	32.16	5.43							
	總和	292	32.95	6.02							
努力	A 技院	136	34.94	5.55	組間	229.26	3	76.42	2.769	.042*	
	B 科大	71	34.95	5.08	組內	7949.51	288	27.60			
	C 學院	29	32.00	4.44	總和	8178.77	291				
	D 大學	56	35.00	5.08							
	總和	292	34.66	5.30							
留職	A 技院	136	33.65	6.40	組間	118.15	3	39.38	1.149	.330	
	B 科大	71	33.14	5.58	組內	9870.76	288	34.27			
	C 學院	29	32.06	5.11	總和	9988.91	291				
	D 大學	56	34.41	5.05							
	總和	292	33.51	5.85							

*P＜.05

因此，研究假設 4-1：不同學校類型之學務人員，其在組織承諾各層面有顯著差異，僅得到部份的支持。

二、不同學校規模之學務人員其在組織承諾上差異之比較

由表 4-6-2 資料發現，在認同平均數得分方面：4000 人以內平均數得分 32.20，標準差得分 7.42；4001-8000 人平均數得分 32.97，標準差得分 5.57；8001 人以上平均數得分 33.44，標準差得分 5.23。在努力平均數得分方面：4000 人以內平均數得分 34.30，標準差得分 6.28；4001-8000 人平均數得分 34.90，標準差得分 4.75；8001 人以上平均數得分 34.62，標準差得分 5.24。在留職平均數得分方面：4000 人以內平均數得分 33.07，標準差得分 7.09；4001-8000 人平均數得分 34.09，標準差得分 5.43；8001 人以上平均數得分 33.10，標準差得分 5.30。經單因子變異數進行 F 考驗，組織承諾之「努力」、「認同」、「留職」各層面未達顯著差異 p＞.05。顯示學務人員並不因學校規模之不同而其組織承諾有所差異。

表 4-6-2 不同學校規模之學務人員其在組織承諾上差異之比較摘要表

層面	組別	有效樣本數	平均數	標準差	變異來源	SS	df	MS	F 值	p 值
認同	4000 人以內	69	32.20	7.42	組間	62.79	2	31.39	.863	.423
	4001-8000 人	124	32.97	5.57	組內	10510.53	289	36.36		
	8001 人以上	99	33.44	5.23	總和	10573.32	291			
	總和	292	32.95	6.02						
努力	4000 人以內	69	34.30	6.28	組間	16.15	2	8.07	.286	.751
	4001-8000 人	124	34.90	4.75	組內	8162.61	289	29.24		
	8001 人以上	99	34.62	5.24	總和	8178.77	291			
	總和	292	34.66	5.30						
留職	4000 人以內	69	33.07	7.19	組間	72.44	2	36.22	1.056	.349
	4001-8000 人	124	34.09	5.43	組內	9916.46	289	34.31		
	8001 人以上	99	33.10	5.30	總和	9988.91	291			
	總和	292	33.51	5.85						

綜上表 4-6-2 可知：不同學校規模之學務人員，不因其學校規模之不同而在組織承諾各層面有所差異，此一研究結果與蘇獻宗（2002）研究發現相同：兩者均無相關，但與林靜如（1990）、劉春榮（1993）研究認為：服務學校規模愈大，其教師組織承諾愈高，及邱馨儀（1995）、張志毓（1997）、徐善德（1997）部份研究發現：教師服務學校規模愈小，其教師組織承諾愈高。其結果均不相符。

由以上分析，可知假設 4-2：不同學校規模之學務人員，其在組織承諾及組織承諾各層面有顯著差異，未得到支持。

參、不同學務長教育專業之學務人員其在組織承諾上差異之比較

表 4-6-3 資料顯示，在認同層面平均數得分方面：教育相關類平均數得分 33.87，標準差得分 5.61；非教育類平均數得分 32.89，標準差得分 6.05。在努力層面平均數得分方面：教育相關類平均數得分 34.81，標準差得分 5.28；非教育類平

均數得分 34.65，標準差得分 5.31。在留職層面平均數得分方面：教育相關類平均數得分 34.18，標準差得分 5.36；非教育類平均數得分 33.47，標準差得分 5.89。由表發現，以獨立樣本單因子變異數進行 t 考驗分析，組織承諾各層面平均數得分，在「認同」、「努力」、「留職」各層面未達顯著差異。顯示學務人員的組織承諾，不因學務長教育專業而有所差異。

表 4-6-3 不同學務長教育專業之學務人員其在組織承諾上差異之比較摘要表

層面	性別	有效樣本數	平均數	標準差	t	自由度	顯著性（雙尾）
認同	教育相關類	16	33.87	5.61	.629	290	.530
	非教育類	276	32.89	6.05			
努力	教育相關類	16	34.81	5.28	.112	290	.911
	非教育類	276	34.65	5.31			
留職	教育相關類	16	34.18	5.36	.470	290	.639
	非教育類	276	33.47	5.89			

由上表 4-6-3 可知：不同學務長教育專業之學務人員其在組織承諾各層面，未達到顯著差異。由以上分析，可知假設 4-3：不同學務長教育專業之學務人員，其在組織承諾及組織承諾各層面有顯著差異，未得到支持。

綜合以上討論假設四：不同學校環境因素之學務人員，其在組織承諾及組織承諾各層面有顯著差異，僅得到部份的支持，只有學校類型對努力層面有顯著水準。

貳、綜合討論

由上述各表，綜合學務人員環境因素在組織承諾各層面差異的綜合摘要分析，以表 4-6-4 表示之，並分別探討列述如下：

一、不同學校類型之學務人員其在組織承諾上的分析

「科大」經由改制脫胎換骨，一切朝制度化發展，成員對單位有較高認同感；而「學院」，一般而言，屬新興新設學校，一切在起步階段，講究節約原則，人力從簡，要經過一段時間才能運作順暢；在人少、事多、經驗不足，付出與福利始終不成比例，加上未獲得該有尊重，人員流動率高，缺乏遠景、沒有未來，學務人員對單位認同意願薄弱、留職意願差。「大學」規模大，編制大，成員多，組織結構

鬆散，容易有疏離感，要維持暨有制度化與運作順暢，需要成員額外「努力」才足以提昇品質與追求卓越。

二、不同學校規模之學務人員其在組織承諾上的分析

大型規模學校在認同層面得分數稍高，一般認為大規模學校，應有相當悠久歷史與傳統，並有為數不少之校友散佈社會各階層，必要時能奧援母校，內在學校組織運作已朝制度化，不管人力、物力、設施均較完臻，因此對單位有稍高之認同感，為了維持較高品質與運作順暢，成員只有更加努力方足以因應變遷的校園環境與學生需求；而小型規模學校得分數稍低，一般認為小規模學校，不是體弱多病，缺乏競爭力，早已顯現生存危機，就是剛創校不久，學校缺乏歷史、傳統，校友尚在籌備中，無法奧援母校，在社會尚未建立品質與口碑，一切學校組織運作，均在起步階段，要經過一段長時間運作才能順暢，不管人力、物力、設施均較欠缺完臻，一切組織、制度待建立與強化中，學務人員對組織單位可能認同感稍差。其次，人力、物力與福利也明顯缺乏，只有靠個人苦力來彌補人力、物力、與福利之不足，一切努力都是事倍功半，因此努力意願低落，普遍缺乏願景、目標，只有生存危機。人少、事多，加上未受該有尊重與關懷，成員對單位留職意願稍為薄弱。

三、不同學務長教育專業之學務人員其在組織承諾上的分析

具有教育專業的學務長，一般認為其本身具有優於非教育相關類人員的認知性，較能有效引導個人潛能，發揮工作要求，與人性關懷，對問題能切中核心，深入溝通協調，有效化解歧見，力量意志集中，鼓舞人心，激勵士氣，能凝聚全體學務人員的情感，統合全校學務人員意志，較能有效促進工作之達成，因此學務人員感受單位「認同」程度稍高，願意犧牲奉獻「努力」工作，受到尊重而「留職」意願稍強。

相對的，「非教育類」背景的學務長，較容易展現強勢作為，威權領導，學務成員對工作承諾大有不同。有的學務長一切以工作為主，普遍缺乏關懷與尊重成員，一般認為無法獲得大眾「認同」；有的又過於強調個人意識，凡事自以為是，

無法放下身段聆聽不同聲音，呈現一言堂，因此大家頂多只是把該做的事做了，但不能承受更多的工作壓力，也不願投注更多的「努力」。整體表現在學務工作上並不一致，有的敷衍塞責、應付了事。各組成員平日對學務團隊整體方向意見分岐，努力意願不一、「留職」承諾意願稍差，學務效能亦乏善可陳，其單位績效表現也欠理想。

表 4-6-4 不同學校環境因素之學務人員其在組織承諾各層面差異的綜合分析摘要表

層面	類別	認同	努力	留職
類型			*	
	A 技術學院			
	B 科技大學			
	C 學院			
	D 大學			
規模				
	4000 人以內			
	4001-8000			
	8001 人以上			
專業				
	教育類			
	非教育類			

從以上結果之比較分析（表 4-6-4），可以得知學務人員環境因素中，規模、學務長教育專業在組織承諾各層面上皆未達顯著差異，顯示學務人員並未因規模、學務長教育專業之不同，而對組織承諾有所差異。

就學校「類型」而言，僅組織承諾在「努力」層面上有顯著差異，再以 scheffe 法進行學務人員覺知組織承諾努力層面作事後比較各類型學校平均數差異，未達顯著水準。顯示影響學務人員組織承諾的學校環境因素大多未有顯著差異，這或許是學務人員整體的人格特質、特性，認知價質觀有別於一般人員，表現出強烈責任感，肯付出，願犧牲，又自我期許高，所以，不管學校規模大小，或領導者特質差異，不受外在因素干擾，影響其內心之工作承諾意願。整體而言，學務人員環境因素除了類型在努力層面有顯著差異外，大多未有顯現差異性。

第七節　學務長領導風格對學務人員組織承諾的預測力分析

為瞭解學務人員所覺知的學務長領導風格對學務人員組織承諾預測力，乃利用多元逐步迴歸分析探討之，迴歸分析的目的之一在於找尋一些對反應變數重要的預測變數，以建立二者間的關係，並希望此關係建立後能夠對未來的反應結果提供預測。在迴歸分析模式的建構中常要從一群有潛力的預測變項中，挑選出一些最佳的預測組合（郭寶靜、林永立、何兆銓，1999）。

多元逐步迴歸之功能乃在探討與解釋自變項與依變項之間關係強弱與方向，學務長領導風格對組織承諾的預測情形，以其自變項（王保進，民 88）進行迴歸分析。

本節以學務長領導風格倡導、關懷層面二者對組織承諾三個層面所覺知的預測組織承諾之「認同意願」、「努力意願」、「留職傾向」，進行多元逐步迴歸分析，找出預測情形。以下分述之，最後則實施綜合討論。

壹、學務長領導風格與學務人員組織承諾之相關分析

為探究學務長領導風格與學務人員組織承諾之間是否有顯著相關情形，本研究以積差相關統計法，分析學務長領導風格包括「倡導層面」、「關懷層面」兩個因素，與學務人員組織承諾包括「認同層面」、「努力層面」、「留職層面」三層面彼此間相關性，結果發現若干變項之間具有顯著的正相關，詳如表 4-7-1 所示。由表發現，學務長領導風格各層面與組織承諾各層面之相關 P 值＜.001 均達顯著水準，顯示「倡導層面」愈高之領導風格，其「認同層面」、「努力層面」、「留職層面」之組織承諾愈高，「關懷層面」愈高之領導風格，其「認同層面」、「努力層面」、「留職層面」之組織承諾也愈高，亦即學務長領導風格正向學務人員組織承諾。

表 4-7-1 學務長領導風格與學務人員組織承諾之相關分析摘要表

		組織承諾		
	層面	認同層面	努力層面	留職層面
領導	倡導層面	.526***	.437***	.474***
風格	關懷層面	.554***	.433***	.496***

***P＜.001

上表 4-7-1 結果與 Morris＆Sherman（1981）、徐世欣（1987）、朴英培（1988）、黃國隆（1988）、葉進財（1991）、劉春榮（1993）、陳忠謙（1995）、陳怡君（2000）的研究結果相符；本研究假設 5-1：不同學務長領導風格對學務人員組織承諾之間有顯著相關，獲得支持。

貳、學務長領導風格對學務人員組織承諾之預測力分析

一、 學務長領導風格對認同意願之預測力分析

本段旨在探討務長領導風格對認同意願之預測作用，以關懷層面為預測變項，以認同意願為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，了解預測變項對效標變項的預測力。

統計結果發現，預測變項預測效標變項時，進入迴歸方程式的顯著變項，由表 **4-7-2** 得知，關懷層面多元相關係數為.554，解釋變異量為.305，亦即表示關懷層面能預測認同意願 30.5%的變異量。

本研究假設 5-2：不同學務人員所覺知的學務長領導風格對學務人員之組織承諾的「認同意願」有顯著的預測力，獲得支持。

表 4-7-2 學務長領導風格對認同意願之預測分析摘要表

選出的主要變項	多元相關係數 R	決定係數 R^2	β 係數	F 值.
關懷層面	.554	.305	.264	128.503***

***P＜.001

二、學務長領導風格對努力意願之預測力分析

本段旨在探討務長領導風格對努力意願之預測作用，以倡導層面為預測變項，以努力意願為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，了解預測變項對效標變項的預測力。

統計結果發現，預測變項預測效標變項時，進入迴歸方程式的顯著變項，由表4-7-3得知，倡導層面多元相關係數為.437，解釋變異量為.191，亦即表示倡導層面能預測認同意願18.9%的變異量。

本研究假設 5-3：不同學務人員所覺知的學務長領導風格對學務人員之組織承諾的「努力意願」有顯著的預測力，獲得支持。

表 4-7-3 學務長領導風格對努力意願之預測分析摘要表

選出的主要變項	多元相關係數 R	決定係數 R^2	β 係數	F 值.
倡導層面	.437	.189	.186	68.644***

***P＜.001

三、學務長領導風格對留職意願之預測力分析

本段旨在探討務長領導風格對留職意願之預測作用，以關懷層面為預測變項，以留職意願為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，了解預測變項對效標變項的預測力。

統計結果發現，預測變項預測效標變項時，進入迴歸方程式的顯著變項，由表4-7-4得知，關懷層面多元相關係數為.496，解釋變異量為.244，亦即表示關懷層面、能預測留職意願24.4%的變異量。

本研究假設 5-4：不同學務人員所覺知的學務長領導風格對學務人員之組織承諾的「留職意願」有顯著的預測力，獲得支持。

表 4-7-4 學務長領導風格對留職意願之預測分析摘要表

選出的主要變項	多元相關係數 R	決定係數 R^2	β 係數	F 值.
關懷層面	.496	.244	.230	94.860***

***P＜.001

上述結果與Chieffo（1990）、蔡進雄（1993）的研究結果相符；本研究假設七：學務長領導風格對學務人員組織承諾的「留職意願」有顯著的預測力，得到支持。

參、綜合討論

一、學務長領導風格與學務人員組織承諾之相關分析

綜合學務長領導風格倡導層面、關懷層面與組織承諾的相關分析可知，在學務長領導風格方面，發現「倡導層面」愈高時學務人員之「認同意願」、「努力意願」、「留職意願」就愈高；在「關懷層面」愈高時學務人員之「認同意願」、「努力意願」、「留職意願」就愈高；整體而言，學務長領導風格與學務人員組織承諾成顯著正相關。

組織承諾高的學生事務人員是教育界的生力軍，能積極認同學務工作，努力為組織工作，合作參與學務團隊，提高學務品質，使學務工作品質更為卓越、精緻，並有高水準的工作績效與創新。學務長適當的運用領導風格策略，可有效提昇學務人員組織承諾，這些有關行為的要求，即是希望成員能留在組織內、努力為組織工作。

如果學生事務人員產生消極性情意表現，怠惰、氣餒、缺席、情緒不佳等，將影響整體學務工作效果，由於學務人員的不認同、不努力、流動率高，對各校而言似乎是不可避免的，但如果成員缺乏人性關懷，及工作要求，心萌倦怠、做事消極、導致流動率過高，則可能造成很多負面影響，如培訓時間與經費的浪費、工作傳承出現落差、無法有效累積經驗與工作成效等。最為嚴重的就是失去有價值的員工，各種計劃失去連續性，主要的活動被打斷，缺額遞補職務代理的員工，過度負荷而

致錯誤百出，這種現象即是學務專家認為學生事務無法進步成熟，邁進專業的根本原因。

總之，在學校經營理念中，如何讓成員有心、用心、熱愛這個學務團體，如何領導人就成為學務長最重要的問題之一。人際關係導向的領導行為，可以整合主管與部屬間情感與支持的人際關係，使部屬獲得規範性的工作經驗；而工作導向的領導行為，主要在完成組織的任務要求，使部屬獲得正向工作經驗，而提高了對組織的承諾。總之，領導風格可以整合工作團體中人際互動的關係，以提高組織承諾。顯見學務長的領導風格與學務人員組織承諾之間確實有密切的關係

二、學務長領導風格對學務人員組織承諾預測分析

表 4-7-5 學務長領導風格對組織承諾的預測力分析摘要表

組織承諾	主要預測變項	預測力
認同層面	關懷層面	30.5%
努力層面	倡導層面	18.9%
留職層面	關懷層面	24.4%

由表 4-7-5 可知，務長領導風格對組織承諾的預測力，其中「認同層面」主要的預測因素為：關懷層面，解釋力為 30.5%。「努力層面」主要的預測因素為：倡導層面，解釋力為 18.9%。「留職層面」主要的預測因素為：關懷層面，解釋力為 24.4%。

由上述這些對組織承諾的主要預測因素中，可以發現：

預測學務人員「認同層面」的主要變項是「關懷層面」。其中關懷所佔的解釋量表示學務長的「關懷」領導風格能預測學務人員的「認同」承諾。

預測學務人員「留職層面」的主要變項是「關懷層面」。其中關懷所佔的解釋量表示學務長的「關懷」領導風格能預測學務人員的「留職」承諾。

預測學務人員「努力層面」的主要變項是「倡導層面」。其中倡導所佔的解釋

量表示學務長的「倡導」領導風格能預測學務人員的「努力」承諾。解釋量較低，表示還有其他因素影響，值得深入探究，可將來繼續研究。