

技職院校主管領導型態與組織氣候對於行政人員組織承諾之影響

黃庭鍾

經國管理暨健康學院健康產業管理研究所助理教授

摘要

面對現今競爭多變的經營環境，私立技職學校競爭優勢的最大來源就是人力資源的優質化。私立技職學校的轉型成功與否，與行政組織人才的培育息息相關。人才必須經由培育才能適才適所，而如何培育組織中優質人才，又以扮演領導角色的行政主任為首要的對象，進而塑造組織氣候與建立組織成員組織承諾，以達全面性人力資源競爭力提升，此為邁向新世紀學校行政重要課題。而學校中的行政人員提供行政服務諮詢，並做為學生、教師、政府、社會等的多方橋樑；因此欲達成前述目的，就必需強化學校職員對學校的向心力。本研究以北部某技職院校為例，進行問卷式調查並獲得結論如下：(1) 當學校行政主管領導型態愈偏向交易型領導（賞罰分明），組織氣候愈良好；而且當學校行政主管領導型態愈偏向轉換型領導（重視情感），則組織氣候愈不良。 (2) 學校行政主管領導型態愈偏向放任型領導（充分授權），組織承諾愈良好；學校行政主管領導型態愈偏向轉換型領導（重視情感），組織承諾愈不良。 (3) 當學校組織之組織氣候愈偏向一致性（賞罰分明），以及愈偏向自主性（充分授權）時，組織承諾愈良好。本研究希望能藉此提供學校單位對行政主任領導型態有正確認知，建塑適當組織氣候，形成行政人員組織承諾，以供教育工作者及未來研究參考。

關鍵詞：技職院校、行政人員、領導型態、組織氣候、組織承諾

The Influences of Leadership Types and Organizational Climate on Organizational Commitments of Executives in Technical Colleague

Ting-Chung, Huang
Assistant Professor, Institute of Health Industry Management,
Ching Kuo Institute of Management and Health

Abstract

In the competitive environment today, one of the most competitive advantages of private technical colleagues is to reveal human resource continuously. The development of executives is relevant to the successful transformation of private technical colleagues. Good executives should be educated and the leadership style (LS) of manager plays an important role. It's critical that LS to construct appropriate organizational climate (OCL), in further to build the executives' organizational commitments (OCM). The executives in school offer various types of service for students, teachers, authorities in government, and members in the society. According to the literatures review and we find the way to strengthen the identification for school of executives, in further to OCM is by LS and OCL. Therefore, the research findings are based on the data collected from a technical school in Northern Taiwan. The questionnaire result of this study indicates that: (1) the supervisor becomes more transactional leadership, more positive effect on OCL, but more negative effect when the supervisor becomes more transformational LS. (2) When the supervisor becomes more laissez-faire leadership, more positive effect on OCM, but more negative effect when the supervisor becomes more transformational LS. (3) The more consistent and autonomy of OCL, the more positive effect of OCM. This research suggests that leaders of the technical school should correct reorganization on LS, and construct appropriate OCL, and in further to enhance executives' OCM, and in order to ensure the optimal growth of the school and future researches.

Key Words: technical school, executives, leadership styles (LS), organizational climate (OCL), organizational commitment (OCM)

壹、緒論

面對現今競爭多變的經營環境，私立技職學校競爭優勢的最大來源就是人力資源的優質化。私立技職學校的轉型成功與否，因素很多。而其中行政組織人才的培育可說是最重要因素之一。人才必須經由培育才能適才適所，也才得以為組織所用，發揮其應有貢獻。如何培育組織中優質人才，首先又以扮演領導角色的行政主任為首要的對象，進而塑造組織氣候與建立組織成員組織承諾，以達全面性人力資源競爭力提升，此為邁向新世紀學校行政重要課題。而由於教育之真正核心在於教學，教學品質之良窳是教育成效之指標。唯有追求優質之教學，教學目標才能實現。然而教學品質好壞的關鍵則在於師資與行政支援的適時配合；教師是學校教學的尖兵，也是學校教育改革的執行者，教師的專業需持續不斷的成長，並將其落實於教學上，才能促進教學品質的提升。而職員則是提供行政服務的諮詢，並做為學生、教師、政府、社會等的多方橋樑；此外技職教育是以培養學生專業技能、儲備業界所需人才為目的，欲達成前述目的，就必需強化教師實務能力以及職員對於學校的向心力。

本次研究對象位處台灣北部，技職院校林立造成競爭十分激烈；而過往研究多以探討招生相關策略對學校經營績效之影響，少見以行政人員為主體之組織議題探討。因此本研究的研究內容為探討私立技職學校行政人員對主管領導型態與組織氣候的現況，藉以瞭解行政人員對學校所建立組織承諾及其間關連性為何，以提供行政主管、行政人員及學校單位對行政主任領導型態有正確認知。本研究之具體研究目的如下：(1) 瞭解職業學校行政主管的領導型態內涵；(2) 瞭解職業學校行政人員所感受組織氣候與組織承諾的知覺差異情形；(3) 根據研究結果提出建議，供相關單位和未來相關研究方向參考。

貳、文獻探討

本節共分為四部分，在此分別就學校行政、領導型態、組織氣候、組織承諾，以及各構面間關係之相關文獻作一探討，以作為本研究之理論基礎。

(一) 學校行政相關文獻研究

學校行政在傳統學校經營中，一直扮演主導的角色，特別是在具有鬆散結 (loosely coupled) 和雙重系統 (dual system) 特性的學校組織中 (秦夢群, 1989)，學校行政更是維持學校正常運作，以及順利達成教育目標不可或缺的關鍵角色。學校組織受到教育改革思潮及校園民主化潮流的影響，也開始產生明確的變革，由原先單純的學校行政組織轉化為學校行政、教師會和家長會三足鼎立的組織架構。學校行政組織的未來發展，受到諸多的關注，而學校行政人員在學校組織中，並且擁有一定的地位與影響力。由於整體社會大環境的變遷及相關教育法令的公布，學校組織也隨之產生相當程度的變革，特別是學校教師會的成立以及家長對於學校教育事務的積極參與，導致學校行政運作也面臨必然的變革。傳統學校經營一向係由學校行政人員所主導，有關行政運作過程中，學校行政人員執行任務時，仍保有科層組織強調組織效能的作為，與校園民主化之後的生態

環境，產生了無法契合的現象（羅文旗、陳券彪，2005）。

學校教師會及教評會成立的初期，由於學校行政運作仍無法迅速因應變革，也因而造成不少校園衝突事件的發生。學校行政主管的專業角色中，校長係校務的主要計畫與領導者，並負有教學領導及教育革新的職責，亦扮演學校問題解決與衝突管理的關鍵角色。而各處室主任則係扮演單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調以及各處室相關業務專家的角色。至於其他學校行政人員則隸屬於公務人員系統，各依其職位而有不同的法定職責，通常係扮演幕僚者及執行者的角色（羅文旗、陳券彪，2005）。長期以來，學校行政人員在形式主義、官僚主義與威權主義的行政文化及科層體制思維宰制之下，因缺乏主動反省思考的習慣，只知被動應付上級交辦事項或誤用、濫用權力，因而造成校園中一些反教育的行政措施。透過反省思考與實踐，可協助學校行政人員檢視自己的各項行政作為，尋找問題的根源，澄清自己的行政目標，以便有效達成支援、服務教學的功能，並促進學校教育目標之實現（黃淑燕，2003）。

一般而言，學校行政人員係透過學校行政運作的方式，包括：例行公文處理、召開各種會議及非正式的協商與溝通等，而履行其專業角色及職務（張銀富，2002）。Schön (1983) 曾經對專業理念有進一步的詮釋，他認為專業人員不僅具有專業知識與能力即可，更應在實踐過程中不斷思考及反省。因此，學校行政人員亦須因應政經、文化、科技與全球化的影響，不斷擴充其專業角色的內涵，建構學校行政人員的新專業角色，未來學校行政人員如要繼續在校園中服務，則必須重新思考自身專業角色的內涵，並積極加以調適及因應，才能順利達成學校經營的任務。

（二）領導型態相關文獻研究

一個組織能否成功的影響因素當中，領導者扮演了重要角色（Bass, 1985; Daft, 2002）；而如何才能使組織中群體和個人各司其職，為達到企業目標而有實質具體貢獻，使個人和群體共同為企業目標努力，即為領導成功與否的關鍵（Kirkpatrick & Locke, 1991）。在過去有關領導型態的研究十分眾多且淵源流長，而新近的領導理論中以轉換型領導、交易型領導理論，與放任型領導最為人所知，在此本研究亦針對此三理論進行文獻探索。

1. 交易型領導 (Transactional Leadership)

交易型領導重點在於採取價值交換來進行領導工作，此部分是針對不同員工的需求給予不同的滿足，其最為適合用在較穩定的組織。換言之，交易型領導是以建立獎賞的關係來激勵部屬，以獎勵換取工作績效。交易型領導是一種基本實務，主管透過確認工作角色、期望表現與工作績效，進而管理部屬以達成組織共同目標（Gustafson, 2001）。

Bass (1985) 與Bass and Avolio (1989) 將交易型領導分為權變報酬與例外管理進行討論：權變報酬是指領導者應給予員工適當獎勵而避免使用處罰，以增加員工的工作誘因。而當員工完成領導者所指示工作時，即可獲得獎賞。權變報酬可分為兩個次要因素：一為承諾的權變報酬，即領導者向部屬保證會按表現情形給予獎賞；另一為實質之權變報酬，領導者按部署之部屬情形，提供其應得獎酬。至於例外管理部分，可分為主動例外管理和被動例外管理。主動例外管理係指：領導者隨時觀察員工並採取修正的行為，

以確保任務能有效達成；而被動例外管理則是指：當員工未能達成預定行為時，領導者使用處罰及其他修正行為來調整實際與預期標準偏差。

2. 轉換型領導 (Transformational Leadership)

轉換型領導又稱為關懷、體恤型領導，可追溯至Downton (1973) 針對領導者對部屬影響力，乃是建立在交易或承諾等不同層次上，進而提出部屬心理層面的領導行為進行研究，轉換型領導可視為討論關懷、體制型領導的源頭。而Burn於1978年更進一步以政治領導者為研究對象，採取Maslow (1970) 需求理論觀點，對於關懷、體制型領導有明確的概念界定；Maslow也認為關懷、體制型領導是個人與個人之間的影响程序，並且也是改革社會系統及組織而形成動力力之主要過程；在此過程中，關懷、體制型領導者藉著提出更高的理想及價值，如正義、公平、自由、人道主義等，企圖喚起組織成員的自覺。隨後，Bass (1985) 延伸魅力領導理論概念，進而提出魅力領導是轉換型領導著的特徵之一。

至於Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990) 則更進一步證實了轉換型領導行為會影響到員工信任、滿意度及組織公民行為。Bass and Avolio (1989) 也提出轉換型領導內容可分為四主要部份，包括理想化的影響、心靈的鼓舞、智力的啟發及個別化的關懷；在理想化的影響部分，轉換型領導者透過設定高標準願景來鼓舞、激發部屬；除非有需要，否則不會運用權力來獲得自己想要的東西。而在有關心靈的鼓舞方面，轉換型領導者藉由指派有意義且具挑戰性的工作給其部屬以啟發、激勵他們熱誠且樂觀的團隊精神；領導者與部屬充分溝通彼此期望，並讓他們共同分享未來具吸引力的願景。

3. 放任型領導 (Laissez-faire Leadership Theory)

放任型領導意指工作者個人或群體有完全之決策權，領導者儘量不參與其事；領導者僅負責供應其他人員所需之資料條件及資訊，而不主動干涉；僅偶而表示意見，工作之進行幾乎全依賴各人自行負責 (Lewin, Lippitt and White, 1939)。Likert (1961) 也針對放任型領導理論將領導者分為兩種基本類型：工作導向 (job-oriented) 和員工導向 (employee-oriented)。前者較強調工作技術和作業層面，關心工作目標的達成，較注重工作分配結構化、嚴密監督、運用誘因激勵生產、依照程序測定生產。後者較注重人際關係，接受員工的個別差異並給予員工充分自由裁量權。

Likert (1961) 認為大多數生產力較高的群體，多屬於採用以員工為中心的領導方式；而生產力較低的單位，則多屬於採用以工作為中心的領導方式。因此本研究根據上述理論，並參考Sarros and Santora (2001), Parry, Thomson and Sarah (2003), Pounder (2003), 以及Chen (2004) 對於領導型態研究後；本研究擬採用Bass (1985) 及Bass and Avolio (1989) 的研究構面，探討交易型領導、轉換型領導以及放任型領導作為領導型態的三大構面。

(三) 組織氣候相關文獻研究

組織氣候 (organizational climate) 是行為科學方法應用於組織行為研究的一種具體方法，冀藉著整體與主觀的環境觀念，研究組織成員的行為動機，及其所表現之行為；換言之，組織氣候係介於組織系統與組織內人員行為之間的橋樑 (Moran & Volkwein,

1992)。一方面，組織氣候之形成，乃受組織系統各種客觀條件之影響；另一方面，組織氣候代表人們的知覺，這種知覺影響了人員的動機和行為，再進一步引申又影響到組織效果（許士軍，1988；吳志男，2003）。

Litwin and Stringer (1968) 將組織氣候定義為：一組可測量的工作環境屬性，可以被成員間接或直接所知覺，然後影響成員之動機與行為；而Moran and Volkwein (1992) 則是採用文化取向來說明組織氣候的形成，其認為組織氣候是經由一群有著共有組織文化的個體，在互動後所產生對周遭環境的知覺與解釋；因此對於組織氣候的定義是著重於組織成員對於組織環境的知覺，組織文化的定義則是聚焦於成員間共享的價值觀，而知覺與價值觀是不同的概念。

在此本研究將延續Litwin and Stringer (1968) 對於組織氣候的研究構面，進行相關之研究，亦即將其所提出之想法作為本研究構面，其所代表的內容分別為：(1) 結構：代表一人在團體中所感到拘束的程度。是受法規程序、官樣文章成例限制或享受放任氣氛；(2) 責任：代表在團體中感到自己可以做主，而不必事事請示的程度；(3) 獎懲：代表在團體中感到做好一件事，將可獲得獎酬之程度；抑或是組織偏重獎勵或懲罰、待遇升遷是否公平合理的感受；(4) 風險：讓成員感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性之程度；換言之，係指組織強調挑戰冒險或安全保守的感受；(5) 人情：讓組織成員感到工作團體中人員間一般融洽之程度；(6) 支持：讓組織成員在團體中，感到上級及同僚間在工作上互相協助之程度；(7) 標準：組織成員對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法，以及 (8) 衝突：組織成員所感受到經理及其他人員願意聽取不同意見之程度。

(四) 組織承諾相關文獻研究

組織承諾 (organizational commitment) 一直是組織行為學者感興趣的主題之一，而組織承諾的概念最早可追溯Whyte (1956) 的主張，其認為組織人員不僅為組織工作，並且隸屬於組織，並強調過多承諾的危險。自此之後，組織承諾同時包含了認同組織目標與價值、高度投入組織工作，以及忠誠的隸屬於組織等概念 (Buchanan, 1974)。Morrow (1983) 也認為：組織承諾包括組織價值的內化、自願付出最大努力幫助組織達成目標，以及強烈渴望繼續成為組織中一份子。

此外Mowday, Porter and Steer (1982) 則將在組織內成員對組織目標的認同，以及投入組織活動的相對強度視為組織承諾。而針對組織承諾的定義，多數學者保持著不同的意見，如Morrow (1983) 便聲稱：至少有25種以上關於組織承諾的概念；而Mowday, Porter and Steer (1982) 也列舉出10個有關組織承諾的不同定義。但無論如何，組織承諾是瞭解員工在組織中工作行為的重要因素是無庸置疑的 (Lincoln and Kalleberg, 1990；Mathieu and Zajac, 1990)。

綜合以上的文獻探討可得知：許多學者專注於組織承諾的研究，雖有不同的出發點，但無論是在理論上或實證研究上，都有極為豐碩的成果；其並一致認為，組織承諾是了解員工在組織內工作行為的一個重要因素，它可以用來預測實務上人員缺勤及離職等方面的許多問題 (林光明，2003)。而本研究亦將組織承諾視為是：一種對組織

忠誠態度的傾向，並願意持續的為組織目標付上代價的行為。

透過這個觀點，可觀察組織成員對組織的認同程度及投入的相對強度。此外 Hrebiniak and Alutto (1972), Buchanan (1974), Steer (1977) 等學者在探討組織承諾的前因時，指出有三個會影響組織承諾的主要變項：即個人特性、工作特性，以及工作經驗等；而後果變項則包括留職意願、出席率與工作績效等。而本研究則歸納上述學者意見，將價值承諾、努力承諾與留職承諾作為組織承諾主要研究構面，並針對學校組織行政人員進行探討。

參、研究方法

本節主要在說明本研究所使用之研究方法，內容根據文獻探討所得之各變數，並由變數導引出研究架構、研究命題、研究變數之操作性定義與衡量方法。

(一) 研究架構與命題

本研究針對學校行政人員所面臨之特定情境，探討學校組織內之行政主管領導型態變化，行政人員所面臨組織氣候對組織承諾之影響。因此，本研究建立研究架構如圖1所示。

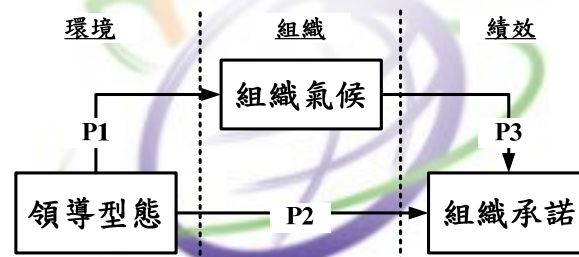


圖1 領導型態、組織氣候與組織承諾互動關係

Likert在 1967年曾在其管理系統理論中認為有以下六項特徵可用來測量組織氣氛及領導行為，即領導歷程、激勵力量、溝通歷程、決定歷程、目標訂定歷程，以及管制歷程。國內研究者大多同意領導型態與組織氣氛、組織效能、工作滿意度、工作投入間有相關存在 (吳美華，1996)。秦夢群 (1998) 在其領導行為整合模式中，亦認為領導是影響組織氣候的因素之一。領導是無論從任何角度來看，其最終的目的是糾和一群人產生意願，以共同完成特定的目標，既是如此，領導就會在組織環境中配合一些有形或無形的力量，共同引導成員朝向共同的目標前進，當眾人的知覺越來越接近的同時，達成目標的可能性就越高，而組織氣候逐漸形成。依據上述國內學者的實證可以得知，領導與組織氣候間的確有其相關存在。所以本研究提出假設1：學校行政主管領導型態對於學校組織氣候有顯著影響。

Katz and Kahn (1978) 指出領導行為可以統整工作團體中之初級關係及次級關係而提高組織承諾。Bateman and Strasser (1984) 認為領導風格對組織承諾具相當的影響力。黃國隆 (1986) 整理有關組織承諾研究亦同意組織承諾受環境變項等影響。朴英培

(1998) 研究韓國電子業九家廠商員工，發現結構因素與體恤因素與組織承諾各構面間有顯著正向影響。侯堂柱 (2001) 以台灣電子業為例，研究結果顯示轉換型領導與組織承諾有顯著正向影響。由國內、外論文得知，不難發現領導型態確實能影響到員工對組織的承諾。所以本研究提出**假設2：學校行政主管領導型態對於行政人員組織承諾有顯著影響。**

以往學者的研究發現，組織承諾可視為個人對組織的一種心理依附(attachment) 狀態，包括工作投入、忠誠及對組織價值的信仰。組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度 (Steers, 1977)，也代表其與組織的一種連結關係 (Mowday, Steers & Porter, 1982)。而組織承諾在管理上具有其重要性，主要目的在於創造一個對組織具有高度忠誠及高度績效的團隊，而經由對組織承諾的瞭解，將可找出留住員工及增加員工績效的方法。因此，組織承諾對個人具有重要性，也對組織甚至社會都有其價值 (Mowday, Steers & Porter, 1982)。由於Steers (1977); Stevens, Beyer and Trice (1978); Morris and Sherman (1981); Morrow (1983) 等學者的看法，均認為組織承諾同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響，因此可將其視為是組織承諾的前因變數。而就學校行政人員而言，組織氣候往往是影響其去留的主要原因之一；至於對學校行政人員而言，學校組織中的組織氣候對於學校行政人員的組織承諾，通常也具有顯著的影響。因此，本研究歸納上述意見進而形成**假設3：學校組織之組織氣候會顯著正向影響學校行政人員的組織承諾。**

(二) 研究工具與發展

本研究針對北部某技術學院之行政職員為樣本對象，以科系為單位採取分層抽樣調查方式。研究架構包含領導型態（前因變數）、組織氣候（中介變數）以及組織承諾（結果變數）三階路徑關係。本研究於正式問卷發放前，預先做一次前測問卷，並採取一對一方式與受測者溝通，瞭解問項之敘述是否能確切表達問卷意涵，並與相關受訪者討論，確認題項可衡量出本研究之特性。

在領導型態衡量部分，本研究修改自Bass and Avolio (1989) 之多元因素領導問卷 (Multi-Factor Leadership Questionnaire; MLQ) 為主；本研究問項衡量方式採用Likert七點量表，數字由1~7，數字越大代表越同意。而轉換型、交易型與放任型三種領導型態問項所佔比例為：7題、8題與3題，共18題問項。國內最常被研究者採用之組織氣候量表是由許士軍 (1972) 譯自Litwin and Stringer (1968) 所發展之組織氣候量表，本量表經試驗後發現具有相當的信效度 (許士軍, 1972)；且經研究後，發現對於調查我國組織氣候而言，具有相當高的適用性。本研究組織氣候各項構面的操作性定義分別說明如下：(1) 結構：代表個體在團體中所感到拘束的程度；(2) 責任：代表個體在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度；(3) 獎懲：代表個體在團體中感到做好一件事將可獲得公平獎酬與升遷之程度；(4) 風險：代表個體感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性之程度；(5) 人情：代表個體感到工作團體中人員間一般融洽之程度；(6) 支持：代表個體在團體中感到上級及同僚間在工作上互相協助之程度；(7) 標準：代表個體對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法；(8) 衝突：代表個體所感受到管理者及其他人員願意聽取不同意見之程度。問項衡量方式採用Likert七點量表，數字由1~7，數字

越大代表越同意。而各變數問項所佔比例為均為2題，共16題問項。

本研究將組織承諾視為一種對組織忠誠態度的傾向，並願意持續的為組織目標付上代價的行為。而透過這個觀點，將可以觀察組織成員對組織的認同程度，以及投入的相對強度。此外，本研究並採用Porter et al. (1974) 的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 中的價值承諾、努力承諾、留任承諾三個構面來衡量。其中三個構面的意義分別是：(1) 價值承諾：深信並接受組織之目標及價值；(2) 努力承諾：願意為組織投入高度的努力；(3) 留任承諾：具有強烈的慾望以維持組織成員身分。本研究問項衡量方式採用Likert七點量表，數字由1~7，數字越大代表越同意；而價值承諾、努力承諾與留任承諾三種組織承諾問項所佔比例各為3題，共9題問項。

肆、資料分析與發現

(一) 樣本結構之敘述性分析

本研究正式問卷共發出31份問卷，問卷發放時間為2011年11月至12月，回收份數為31份，整體回收率為100%，而有效份數之計算係將填答不完整、空白問卷、明顯敷衍及填寫錯誤之樣本，予以剔除。經過檢誤並扣除無效問卷0份，有效問卷共31份，整體有效樣本回收率為100%。詳細樣本敘述分配如表1所示。

表1 本研究樣本各人口統計變數之分佈

變數	項目	次數	百分比
性別	女	25	80.6%
	男	6	19.4%
婚姻	未婚	16	51.6%
	已婚	15	48.4%
年齡	30歲以下	15	48.4%
	31-40歲	4	12.9%
	41歲以上	12	38.7%
教育程度	專科(含以下)	6	19.4%
	大學(含以上)	25	80.6%
身份別	正職	6	19.4%
	約聘	22	71.0%
	其他	3	9.6%
服務年資	未滿3年	18	58.1%
	3-5年	7	22.6%
	6-10年	3	9.7%
	11年以上	3	9.7%
有效樣本數		31	100%

(二) 信效度分析

效度 (validity) 是指一個研究者所設計的測驗能夠測到心理或行為特質到何種的程度，亦即量表施測後，經統計考驗結果能有效解釋受試者的心理特質的程度。效度代表的是當次測驗結果的正確性或可靠性，本研究採用探索性因素分析與驗證性因素分析進

行建構效度考驗。在信度方面，信度 (reliability) 是指在測驗或量表工具所測得結果的穩定性及一致性，量表的信度愈大，則其測量的標準誤愈小 (吳明隆，2009a)。

建構效度常用的方法是因素分析，因素分析的目的在于找出量表潛在的結構，減少題項的數目，使之成為一組較少而彼此相關較大的變項，再進行因素命名與解釋，研究者需一直不斷探索，直到建構出一個較合理可接受的因素效度，稱為探索性因素分析 (EFA)；當研究者根據相關理論或文獻編製的量表已進行過探索性因素分析，研究者為了探究因素結構模式是否與實際蒐集的資料契合，指標變項 (題項) 是否可以有效作為因素構面的測量變項，此種因素分析稱為驗證性因素分析 (CFA) (吳明隆，2009b)。

本研究探索性因素分析 (EFA) 採主成分分析法，並萃取特徵質大於1的因素，再以最大變異法進行正交轉軸，完成資料的縮減。藉著共同因素的發現而確定結構成分，以較少的成分解釋最大的總變異量，進而達到建構效度。在因素分析之前，需先評估問卷是否適合進行因素分析，根據學者Kaiser提出的「取樣適切性量數」(KMO) 來進行檢定，指標值介於0至1之間，當值愈接近1時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。再以Bartlett提出的「球面性檢定法」來評估，當變項之間相關係數愈高時， χ^2 值愈大，表示愈適合進行因素分析 (吳明隆、涂金堂，2005)，當球形檢定達到0.05顯著標準時，則表示量表各變項間的相關矩陣有共同因素存在 (黃庭鍾，2007)。

本研究之領導型態量表、組織氣候量表與組織承諾量表分別以Kaiser「取樣適切性量數」與Bartlett「球面性檢定法」進行檢定，檢定結果如表2。領導型態量表、組織氣候量表KMO值分別為0.895與0.857，表示題項變數間的關係是「良好的」，適合進行因素分析。組織承諾量表KMO值為0.933，表示題項變數間的關係是「極佳的」，極適合進行因素分析。Bartlett球面性檢定結果三個量表皆達 0.000的顯著水準，代表母群體的相關矩陣間存有共同因素，適合進行因素分析。

表2 KMO取樣適切性量數與球面性檢定表

檢定方法	領導型態量表	組織氣候量表	組織承諾量表
KMO 取樣適切性量數	0.895	0.857	0.933
Bartlett 球面性 檢定法	近似卡方分配	1682.862	2519.522
	自由度	78	171
	顯著性	0.000	0.000
檢定結果	適合進行因素分析	適合進行因素分析	極適合進行因素分析

因素分析後，為了考驗本研究工具的可靠性或穩定程度，續採Cronbach's α 係數值進行量表內部一致性分析。整個量表內部一致性信度Cronbach's α 值應在.70以上，最好能高於.80，表示信度高，達到.90以上則非常理想 (吳明隆，2009a)。由表3數據分析得知，量表整體Cronbach's α 值信度分別為領導型態量表0.858、組織氣候量表0.814與組織承諾量表0.711，皆在0.70以上，呈現良好的內部一致性與可靠性，表示本研究使用的量表工具所測得結果是可信的。

表3 各量表Cronbach's α 係數值一覽表

	領導型態量表	組織氣候量表	組織承諾量表
Cronbach's α 值	0.858	0.814	0.711
項目的個數	18	16	12
檢定結果	內部一致性良好	內部一致性良好	內部一致性良好

(三) 現況分析

在受試者對領導型態方面，除「交易型領導型態」構面得分為3.99分接近4分之外，其餘皆在3.5分以下。在題項部分，以「我覺得我的主管能與我們同甘共苦」與「我常以能與我的主管共事而感到榮幸」得分最高，分別是4.29與4.19分。可見在學校組織裡擔任行政工作的人員，感受係以重視薪資福利的交換作為工作的主要目的，因此在交易型領導型態構面回答上，其平均得分較高，如表4所示。值得注意的是得分低於3分的題項共有三個，其中以「我的主管要等到問題一再發生之後，才會採取行動」、「我的主管他是一個儘量避免做決策的領導者」與「學校如有緊急重大事件，我的主管他不會急著處理」的得分最低，表示各單位主管在處理事務的態度上，仍有進步的空間，才能留任優秀的行政人員，以維持競爭優勢。

表4 受試對象領導型態現況分析

題項內容	平均數	標準差	排序
交易型領導型態	3.99	0.56	
我常以能與我的主管共事而感到榮幸	4.19	0.40	2
我覺得我的主管是一個值得效法的對象	4.10	0.54	3
我的主管花費許多時間與心思教導我們	4.10	0.54	4
我的主管能鼓勵我進修充實知識	3.87	0.72	9
我的主管對於如果我在工作表現出色的話，時常會予以肯定或獎勵	3.77	0.76	12
我的主管會依照我們的表現優劣，分別給予獎賞或懲處	3.77	0.43	13
我的主管對於同仁如何做才能符合標準，會加以引導	4.10	0.54	5
轉換型領導型態	3.44	0.69	
我的主管重視個別的長處，並設法讓我們充分發揮	4.00	0.63	7
我覺得我的主管能與我們同甘共苦	4.29	0.46	1
我的主管在我們遭遇瓶頸時，能提出新的思考方向	4.00	0.63	8
我的主管使我熱愛這份工作	3.77	0.76	11
我的主管會特別注意我們什麼是違規、例外或錯誤的行為	4.03	0.48	6
我的主管要等到問題一再發生之後，才會採取行動	2.77	0.88	17
我的主管他是一個儘量避免做決策的領導者	2.81	1.08	16
學校如有緊急重大事件，我的主管他不會急著處理	1.81	0.60	18
放任型領導型態	3.11	0.70	
在問題惡化前，我的主管通常不會進行干涉	3.10	0.94	15
學校若有重大問題與爭端，我的主管會力求避免捲入	3.39	0.50	14
除非必要的工作，我的主管對我不會多做要求	3.81	0.75	10
整體領導型態	3.65	0.65	

在受試者對組織氣候方面，除「一致性組織氣候」構面得分為4.14分超過4分之外，其餘皆在4分以下。在題項部分，以「我覺得在這裡工作很融洽與和諧」與「這裡的工作同伴們都能相互合作與幫忙」得分最高，分別是4.61與4.52分。可見在學校組織裡擔任行政工作的人員，感受係以和諧溫暖的氣氛為主，因此在自主性與合作性的組織氣候構面回答上，其平均得分較高，如表5所示。值得注意的是得分低於3.5分的題項共有三個，其中以「我覺得這是一份具有風險的工作」、「這份工作讓我覺得很自在，可以隨意跟別人溝通」與「這個單位很有制度，一切都有規範可循」的得分最低，表示學校組織相對來說是一個較為安定的工作環境，但仍須建立起一般的行政規範，以提供人員作為遵循依歸之用。

表5 受試對象組織氣候現況分析

題項內容	平均數	標準差	排序
一致性組織氣候	4.14	0.42	
我的工作同伴們對於組織目標都有一致看法	4.19	0.40	4
我的工作同伴們對工作績效的達成都有一致看法	4.06	0.57	7
發生衝突時，我的同伴們願意一起進行討論	4.19	0.40	5
當與同伴或老師有發生衝突時，我的主管願意聽個別意見為何	4.10	0.30	6
合作性組織氣候	3.67	0.62	
我覺得這是一份具有風險的工作	2.87	0.85	15
這裡的工作同伴們都能相互合作與幫忙	4.52	0.51	2
我覺得這個單位受到政府或其他單位很大的關注	3.61	0.50	11
成就感組織氣候	3.81	0.65	
這個單位很有制度，一切都有規範可循	3.48	0.68	13
這份工作讓我覺得很有成就感	3.58	0.81	12
我覺得這份工作具有相當挑戰性	3.77	0.62	9
有新的任務時，大家能齊心協力將任務完成	4.39	0.50	3
自主性組織氣候	3.82	0.68	
這份工作讓我覺得很自在，可以隨意跟別人溝通	3.71	0.64	10
在這個單位中，有很多事務我都可以自行決定	3.19	0.60	14
我覺得在這個組織中不斷累積經驗，就有升遷或晉升的機會	3.77	0.99	8
我覺得在這裡工作很融洽與和諧	4.61	0.50	1
整體組織氣候	3.86	0.59	

在受試者對組織承諾方面，除「留職承諾」構面得分為4.13分超過4分之外，其餘皆在4分以下。在題項部分，以「我覺得單位的問題，如同是我自己的問題」與「對目前的單位，我有強烈的歸屬感」得分最高，分別是4.29與4.19分。可見在學校組織裡擔任行政工作的人員，以重視留職的組織承諾為主，因此其平均得分較高，如表6所示。值得注意的是得分低於3.5分的題項共有三個，其中以「我不覺得有任何義務必須留在這個學校」、「如果現在離開這個單位，我會有罪惡感」與「如果現在離開這個學校，會影響我的許多生活規劃」的得分最低，表示對行政人員而言，學校組織提供的福利措施，

目前仍不足以讓行政人員有長久安身立命的感受。

表 6 受試對象組織承諾現況分析

題項內容	平均數	標準差	排序
價值承諾	3.56	0.69	
對目前的單位，我有強烈的歸屬感	4.19	0.75	2
對我而言，留在這個單位是意義重大的	4.1	0.7	3
我不覺得有任何義務必須留在這個學校	2.39	0.5	11
如果現在離開這個單位，我會有罪惡感	3.13	0.85	10
這個單位值得我對它忠誠	4	0.63	4
努力承諾	3.59	0.82	
我目前留在這個學校，是為了經濟上的需要	3.68	0.65	6
如果現在離開這個學校，會影響我的許多生活規劃	3.48	0.68	9
我怕離職後無法很快找到新工作，所以我暫時不考慮離開這裡	3.61	1.28	7
我已經在這個學校付出太多心力，因此不考慮換工作	3.58	0.67	8
留職承諾	4.13	0.63	
我非常樂意在這裡一直待下去	3.97	0.8	5
我覺得單位的問題，如同是我自己的問題	4.29	0.46	1
整體組織承諾	3.76	0.71	

(四) 差異分析

在不同性別方面，對於領導型態、組織氣候與組織承諾的知覺感受均有顯著差異。就領導型態而言，轉換型領導與放任型領導構面中，男性得分均較女性得分顯著為高，表示男性較為重視轉換型與放任型領導風格，較不喜歡被拘束；而在組織氣候而言，男性得分在自主性構面中較女性得分顯著為高，而女性得分則在合作性與成就性構面中較男性得分顯著為高，顯示女性行政人員較男性強調團體合作與個人成就；至於在組織承諾部分，男性得分在努力承諾構面中較女性得分顯著為高，也表示男性行政人員願意為工作進行付出。在不同婚姻狀況方面，就領導型態而言，已婚者與未婚者之知覺感受並無差異；而在組織氣候而言，已婚者得分在一致性、合作性與成就性構面中，均較未婚者得分顯著為高，顯示已婚行政人員較未婚者強調齊一工作、團體合作與個人成就；至於在組織承諾部分，已婚者得分在價值承諾與留職承諾構面中，均較未婚者得分顯著為高，也表示已婚行政人員較願意為工作付出自我價值與永續工作的意願。至於在不同年齡方面，就領導型態與組織氣候而言，不同年齡之行政人員感受並無差異；而在組織承諾而言，31歲以上得分在價值承諾構面中，均較30歲以下者得分顯著為高，顯示31歲以上行政人員較30歲以下者強調願意為工作付出自我價值。

在不同教育程度方面，就領導型態而言，受試者之知覺感受並無差異；而在組織氣候而言，專科以下行政人員之得分在一致性、合作性與成就性構面中，均較大學以上者得分顯著為高，顯示專科以下行政人員較大學以上者強調齊一工作、團體合作與個人成就；至於在組織承諾部分，專科以下行政人員得分在努力承諾構面中，較大學以上者得

分顯著為高，也表示專科以下行政人員較願意為工作進行付出。最後則是在不同身份別方面，就領導型態而言，轉換型領導與放任型領導構面中，約聘行政人員得分均較正職行政人員得分顯著為高，表示約聘行政人員較為重視轉換型與放任型領導風格，較不喜歡被拘束；而在組織氣候而言，正職行政人員之得分在一致性與合作性構面中，均較約聘者得分顯著為高，顯示正職行政人員較約聘行政人員強調齊一工作與團體合作；至於組織承諾部分，約聘行政人員與正職行政人員得分則無顯著差異。

表 7 受試對象背景變項與各構面差異分析

分組變項	研究變項		t/F 值	差異情形
	構面	構念		
性別	領導型態	交易型領導	-0.153	
		轉換型領導	-10.155***	男 > 女
		放任型領導	-10.647***	男 > 女
	組織氣候	一致性	2.028	
		合作性	14.224***	女 > 男
		成就性	6.549***	女 > 男
		自主性	-4.475***	男 > 女
	組織承諾	價值承諾	-0.448	
		努力承諾	-5.906***	男 > 女
留任承諾		1.189		
婚姻狀況	領導型態	交易型領導	1.693	
		轉換型領導	-0.818	
		放任型領導	-0.248	
	組織氣候	一致性	3.443**	已婚 > 未婚
		合作性	4.283***	已婚 > 未婚
		成就性	5.408***	已婚 > 未婚
		自主性	-0.205	
	組織承諾	價值承諾	3.750***	已婚 > 未婚
		努力承諾	-0.287	
留任承諾		6.289***	已婚 > 未婚	
年齡	領導型態	交易型領導	0.475	
		轉換型領導	-1.529	
		放任型領導	-0.295	
	組織氣候	一致性	-0.887	
		合作性	1.730	
		成就性	1.606	
		自主性	0.210	
	組織承諾	價值承諾	3.802***	31 歲以上 > 30 歲以下
		努力承諾	-1.668	
留任承諾		1.156		
教育程度	領導型態	交易型領導	0.615	
		轉換型領導	1.471	
		放任型領導	2.042	
	組織氣候	一致性	-15.522***	專科以下 > 大學以上

分組變項	研究變項		t/F 值	差異情形
	構面	構念		
身份別	組織承諾	合作性	-14.224***	專科以下 > 大學以上
		成就性	-5.980***	專科以下 > 大學以上
		自主性	-0.844	
		價值承諾	-1.376	
		努力承諾	-4.554***	專科以下 > 大學以上
		留任承諾	-1.727	
	領導型態	交易型領導	1.804	
		轉換型領導	2.332*	約聘 > 正職
		放任型領導	2.938*	約聘 > 正職
	組織氣候	一致性	-2.799*	正職 > 約聘
		合作性	-3.321**	正職 > 約聘
		成就性	-0.965	
自主性		1.063		
價值承諾		-0.216		
努力承諾		-2.015		
服務年資	組織承諾	留任承諾	-0.919	
		交易型領導	8.70***	1-3年 > 5-10年
		轉換型領導	8.38***	1-3年 > 5-10年 1-3年 > 15年以上
	組織氣候	放任型領導	3.26	
		一致性	5.63**	15年以上 > 1-3年
		合作性	9.90***	5-10年 > 1-3年 15年以上 > 1-3年
	組織承諾	成就性	3.48	
		自主性	28.32***	15年以上 > 3-5年 > 5-10年 1-3年 > 5-10年
		價值承諾	1.51	
		努力承諾	7.75***	15年以上 > 1-3年 15年以上 > 3-5年 15年以上 > 5-10年
		留任承諾	0.11	

(五) 相關分析

在本研究構面變項相關分析如表8所示，其中在領導型態、組織氣候與組織承諾各構面彼此間多有顯著的相關。本研究相關值多集中在0.5-0.7，代表本量表變項間呈中高度以上相關，且顯著水準均小於0.01，適宜作線性結構分析。各構面間的顯著影響將會在下一節迴歸模式分析中進一步討論。

表 8 受試對象各研究變項相關分析

	交易型領導	轉換型領導	放任型領導	一致性	合作性	成就性	自主性	價值承諾	努力承諾	留任承諾
交易型領導	1									
轉換型領導	.621(**)	1								
放任型領導	.603(**)	.951(**)	1							
一致性	0.029	-0.167	-0.156	1						
合作性	-0.045	-.595(**)	-.567(**)	.726(**)	1					
成就性	.694(**)	-0.028	0.008	.552(**)	.651(**)	1				
自主性	.666(**)	.555(**)	.676(**)	0.096	-0.139	.407(*)	1			
價值承諾	.639(**)	.470(**)	.652(**)	0.194	0.132	.542(**)	.668(**)	1		
努力承諾	-0.301	-0.034	0.09	.591(**)	0.112	-0.068	0.342	0.07	1	
留任承諾	.713(**)	.476(**)	.475(**)	.427(*)	0.261	.683(**)	0.262	.706(**)	-0.165	1

** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

(六) 迴歸分析

在表9中所列出的五個模型，在模型 1, 2, 3, 4 分別為領導型態 (交易型領導、轉換型領導與放任型領導) 對於組織氣候 (一致性、合作性、成就性與自主性) 之影響分析。結果如表9所示，交易型領導可解釋合作性 52.6%的變異量；交易型領導與轉換型領導可解釋成就性 82.9% 的變異量；交易型領導、轉換型領導與放任型領導可解釋自主性 68.8% 的變異量；另外，交易型領導與轉換型領導可解釋組織氣候 55.7%的變異量；皆達顯著水準，代表主管領導型態愈接近交易型領導，有助於正面的提升員工之合作性、成就性與自主性組織氣候。

表 9 受試對象領導型態與組織氣候各構面迴歸分析

變數名稱	模型 I 一致性	模型 II 合作性	模型 III 成就性	模型 IV 自主性	組織氣候
交易型領導	0.216	0.530**	1.154***	0.493***	0.882***
轉換型領導	-0.306	-0.853	-0.943***	-1.178**	-1.183**
放任型領導	0.005	-0.075	0.208	1.499***	0.762
R ²	0.057	0.526	0.829	0.688	0.557
Adj. R ²	-0.048	0.474	0.810	0.653	0.508
F value	0.541	9.994***	43.676***	19.847***	11.337***

*** 在顯著水準為 0.005 時 (雙尾)，相關顯著。

** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

在表10中所列出的四個模型，在模型 1, 2, 3 分別為領導型態 (交易型領導、轉換型領導與放任型領導) 對於組織承諾 (價值承諾、努力承諾與留任承諾) 之影響分析。結果如表10所示，交易型領導、轉換型領導與放任型領導可解釋價值承諾83.5%的變異量；交易型領導與放任型領導可解釋努力承諾 30.1% 的變異量；交易型領導可解釋留任承諾 51.2%的變異量；另外，轉換型領導與放任型領導可解釋組織承諾 50.9%的變異量，皆達顯著水準，代表主管領導型態愈接近放任型領導，有助於正面的提升員工之情感承諾、持續承諾與規範承諾。

表 10 受試對象領導型態與組織承諾各構面迴歸分析

變數名稱	模型 I 價值承諾	模型 II 努力承諾	模型 III 留任承諾	組織承諾
交易型領導	0.524***	-0.482*	0.677***	0.271
轉換型領導	-1.854***	-1.021	-0.084	-1.398**
放任型領導	2.101***	1.352*	0.147	1.726***
R ²	0.835	0.301	0.512	0.509
Adj. R ²	0.816	0.224	0.458	0.455
F value	45.399***	3.882*	9.460***	9.345***

*** 在顯著水準為 0.005 時 (雙尾)，相關顯著。

** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

在表11中所列出的四個模型，在模型 1, 2, 3 分別為組織氣候 (一致性、合作性、成就性與自主性) 對於組織承諾 (價值承諾、努力承諾與留任承諾) 之影響分析。結果

如表11所示，自主性可解釋價值承諾53.6%的變異量；一致性、成就性與自主性可解釋努力承諾86.5%的變異量；一致性、合作性、成就性與自主性可解釋留任承諾 65.5%的變異量；另外，一致性與自主性可解釋組織承諾 74.9%的變異量，皆達顯著水準，代表組織氣候愈接近一致且自主性，將有助於正面的提升員工之情感承諾、持續承諾與規範承諾。

表 11 受試對象組織氣候與組織承諾各構面迴歸分析

變數名稱	模型 I 價值承諾	模型 II 努力承諾	模型 III 留任承諾	組織承諾
一致性	-0.075	0.966***	0.464*	0.778***
合作性	0.047	0.106	-0.872***	-0.363
成就性	0.330	-0.931***	1.145***	0.166
自主性	0.547*	0.642***	-0.370*	0.413*
R ²	0.536	0.865	0.655	0.749
Adj. R ²	0.464	0.845	0.602	0.710
F value	7.500***	41.807***	12.341***	19.395***

*** 在顯著水準為 0.005 時 (雙尾)，相關顯著。

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

本研究假說驗證彙整如表 12 所示，結果摘要如下：首先在領導型態與組織氣候方面，組織氣候中的合作性、成就性與自主性三構面，確實會因為主管轉換型領導造成顯著的影響，因此 H1 成立。而在領導型態與組織承諾方面，組織承諾中的價值承諾、努力承諾與留職承諾三構面，確實會因為主管領導造成顯著的影響，故 H2 成立。最後則是在組織氣候與組織承諾方面，組織承諾中的努力承諾與留職承諾兩構面，確實會因為不同組織氣候造成顯著的影響，故 H3 成立。

表 12 研究假設檢定結果

研究假設	構 念	結 果
H1	學校行政主管領導型態對於學校組織氣候有顯著影響	支持
H2	學校行政主管領導型態對於行政人員組織承諾有顯著影響	支持
H3	學校組織之組織氣候會顯著正向影響學校行政人員的組織承諾	支持

伍、研究建議與未來發展

過去學者有關組織承諾之議題研究，多侷限於討論企業組織或其他營業性的組織等。從 1980 年代以來，學校經營環境的迅速變遷、學生就學型態與偏好的迅速轉移，學校競爭進入複雜化、少量化與多樣性的發展，再加上資訊的一日千里，促使學校組織為降低外在環境不確定性，紛紛降低學校行政人事成本。然而學校行政主管之領導型態影響行政人員的組織承諾十分顯著；無論在過去的製造業或其他服務業，均為行之已久的管理實務；在學校行政人員組織氣候部分，顯示現今學校行政人員重視榮譽並願意與同儕融為一體，同時分享組織榮辱與成敗具有一定的程度。

從本研究最後整體命題結構來看，意謂著在學校組織中，學校要提昇行政人員士氣及組織承諾必須選擇好的主管，讓員工能從工作中獲得肯定與滿足，亦使員工能感覺被信任、親近及密切關係，當員工表現良好時應多給予鼓勵和感謝，而不是漠不關心的只要求工作，如此才能提昇學校行政品質。目前學校為了順應教學大環境現況，因此大都吸取先進國家之經驗，強調學校企業經營管理方法，以期在有限資源內，迅速提高教學品質，降低成本的方向邁進，並藉此提振學校之競爭力與生存契機；學校經營管理者面臨著學校總額預算實施後，有限資源日益壓縮著學校的獲利空間，如何在逆境中求生存，將成為整體私立學校目前所面臨的重要挑戰。故學校領導者應如何使學校能生存，行政人員能安心工作及獲得合理報酬，主動願意努力投入工作，對學校核心價值獲得肯定，是一位成功領導主管的首要工作。

至於本研究假設 1：學校行政主管領導型態對於學校組織氣候有顯著影響中，獲得統計檢定支持，可得知：當學校行政主管領導型態愈偏向交易型領導（賞罰分明），組織氣候愈良好；而且當學校行政主管領導型態愈偏向轉換型領導（重視情感），則組織氣候愈不良。本研究假設 2：學校行政主管領導型態對於行政人員組織承諾有顯著影響，亦獲得統計檢定支持，可得知：當學校行政主管領導型態愈偏向放任型領導（充分授權），組織承諾愈良好；當學校行政主管領導型態愈偏向轉換型領導（重視情感），組織承諾愈不良。最後則是本研究假設 3：學校組織之組織氣候會顯著正向影響學校行政人員的組織承諾，亦獲得統計檢定支持，可得知：當學校組織之組織氣候愈偏向一致性（賞罰分明）時，組織承諾愈良好；學校組織之組織氣候愈偏向自主性（充分授權）時，組織承諾愈良好。

學校的組織氣氛就像一個人的人格，而團體的組織氣氛能影響組織成員長久行為的特質，所以要建立良好學校組織氣氛目的在於使教師熱衷於教學工作，使學生樂於校園裡求學，讓全校師生在這良好環境中共同攜手邁向學校願景與教育目標。因此如何領導才能改變學校組織氣氛，使學校的行政更有效率，實在是一個重要的課題。本研究與國外學者 Hoy and Appleberry 所研究之小學校長與教師關係，並採用「人情味」(humanistic) 和「監督式」(custodial) 兩者表明組織氣候之不同。經過分析比較，其結果發現有「人情味」的學校比「監督式」的學校更能顯示出良好的組織氣候（王欣宜，1998）有所不同，其可能原因在於學校層級間所具備之差異。雖然國內外學者對組織承諾相關議題進行相當眾多的討論，但對於學校組織氣候、組織承諾部分之研究數量仍稍嫌不足；時至今日，隨著競爭日益激烈以及學生人數減少的影響，促使私立技職學校重新思考其經營型態，本研究也以前述角度針對我國私立技職學校進行討論，雖然缺少相關指標加以估計與量測，但仍提供相關研究之開端，也期待後續研究發展相關量表進行深入的分析與探討。

參考文獻

1. 吳志男 (2003)，〈組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究〉，桃園：中原大學心理學研究所未出版碩士論文。
2. 吳美華 (1996)，〈國民小學創校初期學校組織特性與校長領導型式之相關研究〉，台北，國立台北師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。

3. 林光明 (2003)，〈領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究—以桃園縣政府為例〉，桃園：銘傳大學公共管理與社區發展研究所未出版碩士論文。
4. 秦夢群 (1989)，*教育行政理論與應用*。台北：五南。
5. 許士軍 (1988)，*管理學*，台北：東華書局。
6. 張銀富 (2002)，*學校行政的理論與應用*。台北：五南。
7. 羅文旗、陳券彪 (2005)。學校行政人員工作壓力、工作特性與工作滿意之研究。*學校行政*，38，11-30。
8. Altmann, R. (2000), Understand the organizational climate: Start minimizing your workforce problems, *The Canadian Manager*, 25 (2), 15-33.
9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
10. Bass, B. M. and B. J. Avolio (1989). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Sage, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
11. Buchanan, B. (1974), Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment, *Public Administration Review*, 34, 339-347.
12. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
13. Chen, L. Y. (2004), Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
14. Dondero, G. M. (1997), Organizational climate and teacher autonomy: Implications for educational reform, *The International Journal of Educational Management*, 11(5), 218-233.
15. Downton, J. (1973). *Rebel Leadership*. New York, NY: Free Press.
16. Gustafson, B. M. (2001), Setting the highest ethical leadership standards ensures a higher standard of results, *Healthcare Financial Management*, 55(1), 76-77.
17. Herbiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972), Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 556-560.
18. Hofstede, G. H. (1998), Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts, *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
19. Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke (1991), Leadership: Do really traits matter? *Academy of Management Executive*, 4(4), 48-60.
20. Lewin, K., Lippitt, R. and R. K. White (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
21. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
22. Lincoln, J. R. and Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United State and Japan*. New York: Cambridge University Press.
23. Litwin, G. H. and Stringer, Jr. R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, MA: Harvard University.
24. Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed., New York, NY: Harper and Row.
25. Mathieu J. and Zajac, D. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
26. Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992), The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, 45(2), 19-47.
27. Morrow, P. C. (1983), Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
28. Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steer, R. M. (1982). *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press
29. Parry, K. W., Thomson, P. and B. Sarah (2003), Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
30. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and R. Fetter (1990), Transformational leader behaviors and their effects on members' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
31. Ponder, J. S. (2003), Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction, *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
32. Rousseau, D. M. (1988), The construction of climate in organizational research, In Cooper, C. L. and Robertson, I. T., Eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York, NY: John Wiley and Sons.
33. Sarros, J. C. and J. C. Santora (2001), Leaders and values: Cross cultural study, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(5), 243-248.
34. Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York, NY: Basic Books.

35. Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
36. Whyte, W. (1956). *The Organization Man, Garden City*. New York: Doubledy Anchor Books.

