

教育行政論壇

第七卷第一期 2015 年 11 月頁 1-26

領導風格、責任感對工作表現之影響-以南部大學校院學生事務處為例

張同廟、吳明隆、劉世閔

摘要

本研究旨在探討大學校院學務人員知覺學務長的領導風格、責任感與工作表現的關係模式。研究工具以問卷調查方式進行，受測者為南部大學校院學生事務處人員，有效問卷為 232 份。研究結果發現：1.領導風格對工作表現具有顯著的正向影響效果；2.領導風格對責任感具有顯著的正向影響效果；3. 責任感對工作表現具有顯著的正向影響效果；4.責任感對領導風格與工作表現具有顯著的中介效果。最後，根據研究結果，提出理論與實務上的建議供相關單位參考。

關鍵字：工作表現、責任感、領導風格

張同廟，台南應用科技大學國企系副教授

吳明隆，高雄師範大學師資培育中心教授

劉世閔，高雄師範大學教育系副教授

Forum of Educational Administration

November 2015, Volume7 Number1, pp1-26

The Impact of Leadership Style, Responsibility on Job Performance: The Case of Student Affairs Clerks in Southern Universities and Colleges

Tung-Miao Chang 、Ming-Lung Wu 、Shih-Min Liu

Abstract

This paper was to explore the impact of leadership style, responsibility on job performance. The participants included 232 student affairs clerks from the southern university in Taiwan. The empirical results using structural equation modeling indicate (a) the perceptions of leadership style for student affairs staff have a positively significant impact on job performance; (b) the perceptions of leadership style for student affairs staff have a positively significant impact on responsibility; (c) the perceptions of responsibility for student affairs staff have a positively significant impact on job performance. (d) the responsibility between leadership style and job performance have a positively significant mediating effects. Finally, based on these research findings, some discussions and recommendations for theory and practice on student affairs and future relational study would be given.

Keywords: job performance, leadership styles, responsibility

壹、緒論

學生事務（以下簡稱學務）是一項既困難且挑戰性高的工作（Kruger, 2010），其重點在輔導與服務學生，並且促進學生學習與發展（Love & Estande, 2004）。然而，由於當前高等教育環境的快速變動，學務工作的範疇相較以往更為複雜與多元（黃玉，2003），是以學務人員必須扮演多重的角色，以應付多變的社會與教育環境。張雪梅（2002）、梁朝雲（2007）強調當前學務人員所要承擔的角色，包括肩負傳統的輔導與管理的角色之外，同時促進學生學習與發展的教育、協助學校提升辦學績效的工作、發展學務特色的計畫等等角色任務。面對以上變化，學務單位必須進行全方位的思考，提出具體有效的因應對策，以其中學務人員的工作績效的表現，將是攸關組織成敗的主要關鍵。因此如何形塑學務主管的領導風格、強化學務人員的責任感，提升其工作表現，以突破瓶頸，克服難關，順利達成組織的任務與目標，實已成為當前學務工作者不容忽視的課題。

領導議題歷來皆被中外學界視為有趣且極受關注的焦點。然而用不同的領導理論探討企業主管、學校行政主管或教師的領導行為，卻呈現出不同的結果。自1980年代後，新型領導風格理論快速發展，其中互易與轉型領導被視為新型領導理論的典範，經國外的許多實徵研究証實，不但能夠大幅提高員工的工作動機與行為，且能有效提升組織績效（Judge & Piccolo, 2004；Walumbwa & Hartnell, 2011）。雖然過去業界或學界對於轉型領導和互易領導所產生的領導效能研究不少，且大致得到了支持，但在學生事務領域的相關實證研究仍屬有限，尤以學務長為研究對象者更是少有（林至善，2006；陳永祿，2004；Barth, 2004; Smith, 2013），是故本研究想一探學務人員對學務長領導風格影響工作表現的情形，期能將轉型與互易的領導風格，可為大學學務行政體系之應用。

在現代的各類型組織管理中，員工各種能力的展現相較之下，責任感顯得更為重要。但是責任感易受內外因素影響，例如：主管領導方式、薪資制度、社會化過程等（余德成，1996）。根據 Tepper (2007)的研究發現，不當督導方式（負向領導）反而會降低員工責任感。此外，李純甄（2012）的研究發現，金融業主管與部屬交換關係會正向影響員工責任感。儘管過去有部分研究探討領導方式與責任感兩者之關係，但仍少見從轉型與互易兩種領導風格與成員責任感之間的關係進行探究。鑑於研究者過去曾兼任多年學務主管，看到學務人員每天要面對複雜多變的學生問題，層出不窮的各種狀況，工作甚是繁重，這些在考驗學務人員的責任感。因此研究者想藉此了解學務人員知覺主管領導風格與責任感之間，是否存有某種的關聯性。

提升員工的工作績效，一直以來都是組織管理者所關切的課題（房美玉，2002；簡博浩、韓志翔，2008）。Armstrong 與 Baron (1998) 指出，影響工作表現的因素不少，包括個人因

素（技能高低、工作態度）、領導因素（風格、手段）、情境因素（內在、外在環境因素）等皆屬之。而實證研究也發現，員工的責任感能預測其工作績效（李純甄，2010；陳柏舟，2010；Barrick & Mount, 1991; Hackman & Oldham, 1980; Raymark, Schmit, & Guion, 1997），但上述研究可能會隨著不同的研究主題、領域或對象，而在研究結果上有所差異，尤其在學生事務研究領域方面，迄今仍無確切的文獻資料可資證明，因此本研究亦想探究學務人員知覺其責任感與工作表現之間是否存有關聯。另外，根據領導風格或行為的研究文獻資料，發現有的研究將責任感視為干擾變項（連淑君、余德成，2008），也有的研究視責任感為中介變項（李婷立，2005；李純甄，2013；陳柏舟，2010；Pearce & Gregersen, 1991）進行分析與探討。由於本研究對象為學務人員，其組成分子之特性差異似乎不大，況且責任感是人們展現行為與態度的方式之一，會受到主管領導方式的影響而呈現不同的工作成果（Lawler & Hall, 1970），可見員工的責任感在領導方式與其工作表現間扮演重要的角色。唯以往在學務領域的研究方面少有探究領導者的領導風格是否會因責任感的關係影響其工作表現的研究。是故本研究將責任感視為重要的中介因子，以探究其對領導風格與工作表現的中介影響情形。

綜上所述，本文希望能延伸過去學務長領導風格與其效能表現的相關研究之外，並建立一個對學務長領導風格的認知，透過責任感進一步影響工作表現的模式。具體言之，本研究目的在於探討：1.大學學務人員知覺學務長領導風格對其工作表現的影響情形。2.大學學務人員知覺學務長領導風格對其責任感的影響情形。3.大學學務人員知覺責任感對其工作表現的影響情形。4.大學學務人員知覺責任感對其領導風格與工作表現的中介影響情形。最後，本研究藉由國內實徵資料之檢測，並且印證各項假設，期能進一步建立學務主管運用其領導風格（轉型領導與互易領導），以強化學務人員責任感與工作表現的理論基礎，達成促進實務工作發展的積極目的。

貳、文獻探討與研究假設

一、研究構面概念

（一）領導風格

任何組織欲達成其所訂定的目標，必須依靠全體成員共同合作，且努力以赴，領導居於其中核心的地位（鄭彩鳳、吳慧君，2006）。對於領導的定義，不同研究者有不同的詮釋，Robbins (2007)指出，領導是引導與影響團體達成組織願景或目標的能力。Yukl (2013) 提及，領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。國內蔡培村和武文英（2004）認為以目標達成的策略面向來看，領導係指藉由激勵、獎酬、關懷、說服、溝通及

驅策等方式，促使部屬朝正確的方向而努力。因此組織能否成功的運作，領導者將扮演重要的角色與地位。至於領導風格，張慶勳（1997）表示可視為領導者透過其領導方式所表現出來的個人特色，會決定組織運作的方式（Edmondson, 2003），而 DuBrin (2009)也指出，領導風格指的是組織成員知覺領導者的領導行為模式，即領導者所展現的思考模式、做事型態，以及對待部屬的作風，不僅影響部屬的工作績效，亦會影響整體組織績效。

探討領導風格的理論相當多。早期對領導理論的觀點，研究焦點大多集中在有效與無效領導特徵的區別，或是探討領導者的行為當中具有那些獨特的性質。而新近的領導理論，整合了各家領導理論的重要元素，包括特質論、行為論、歸因與情境論等（Yukl, 2013），其中多數以互易領導、轉型領導作為核心概念，且由相關實徵研究証實，兩種理論不但能大幅提高了部屬的工作動機與承諾，也能使組織獲致高績效（House, Spangler, & Woycke, 1991）。Burns (1978) 認為互易領導主要強調領導者與員工間建立在一種交易關係，其領導者對員工的努力給予報酬的回饋，目的在維繫組織安定，此代表主管藉由獎賞的關係來激勵部屬，以獎勵來換取工作績效，達成組織共同的目標；利用懲罰來糾正員工錯誤的行為，以維持其領導效能（Gustafson, 2001）。所以，互易領導者主要透過外在的獎勵來激勵員工，使其達成組織目標。而轉型領導，Bass 與 Avolio (1997) 指出，轉型領導、魅力領導及願景領導的本質相同，都強調領導者行為具象徵性、訴諸部屬情緒，且能喚起高度動機的領導方式。故轉型領導可視為領導者透過改變部屬的價值與信念，引導部屬超過其自我的利益，建立高績效的組織。亦即領導者與成員共同合作，領導者將組織員工的需求提升至更高層次，以期能激發員工潛在能力，能承擔更大責任，進而達成組織目標和自我實現（Bass, 1985）。

根據上述，研究者綜合許多文獻資料的見解，認為互易領導強調的是成果導向，且較重視工作結果，領導方式以經濟面為基調，而轉型領導則屬於人際導向，重視的是其過程，其領導方式偏向感性或激勵為主，兩種領導方式或風格形成有趣的對比。不過，仍有不少研究誤解轉型領導與互易領導兩者是對立的一面，但其實不然，兩者並非完全對立亦非互斥的關係（Yukl, 2013），轉型領導是以部屬的內在需求與動機作為影響領導的主要部分，而互易領導則以部屬的外在需求與動機作為型塑領導的重要機制（蔡培村、武文瑛，2004），所以可將互易領導視為轉型領導的運作基礎（Robbins & Coulter, 2005），且同時加以統合運用，所以轉型與互易兩種領導風格同等重要，亦應同時運用。

針對互易領導與轉型領導構面元素，在互易領導部分，Bass 與 Avolio (1989)將其分為權變報酬與例外管理方式，權變報酬係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；而例外管理區分為主動的與被動的例外管理兩種，前者是指領導者隨時採取修正的行為，以確保任務能有效達

成，而後者則是指領導者會透過處罰及其他修正行為來調整實際與預期標準的差異。而轉型領導部分，Bass 與 Avolio (1994) 將其分為理想化影響、個人關懷、激勵鼓舞與智能啟發等四個。其後，Leithwood 與 Jantzi (2000) 根據 Bass (1985) 所設計的轉型領導量表增加「建立願景」層面，且大多運用於教育組織的相關測量。另由國內的相關研究可知，張慶勳 (1997) 進行國小校長的領導行為相關研究皆將轉換型領導分為願景、魅力、激勵、智能與關懷等五個分層面。不過，蔡進雄 (2004) 指出，轉型領導內涵層面從四至七個層面皆有，但深究其意涵與內容，仍有許多相似與重疊之處。另外，林至善 (2006) 研究我國大學學務長的領導特質、行為與其效能關係，也以建立願景等五個層面探討。後續關於轉型領導的構面亦多延用此五個層面進行研究。

大學學生事務長（簡稱學務長），在國內其角色職責主要是將學校文化與校長的策略思維轉換成為具體可行的目標或方案，並責成學務相關人員完成既定的目標。學務長是學務組織擔任最高領導者，透過轉型領導來發展願景，進而激發成員能達成超越原有的目標，另外亦可運用互易領導來激勵部屬的期望，透過獎懲或賞罰來與學務相關人員互動，統合二者的特性藉以提升組織成員的工作表現，因此本研究就學務工作的特性與發展重點，將轉型領導與互易領導作為領導風格變項進行問題探究。

（二）責任感

在組織中成員若欠缺責任感，即使能力再強，所能發揮的作用仍是有限。而具有責任感的員工，對達成組織的任務或績效表現會產生更具正向的作用（余德成，1996）。然而過去在組織行為的相關研究上，雖曾提及責任感的概念，但鮮少有利用實證研究進行探究。對於責任感一詞，目前學者的解釋尚不多見，Hackman 與 Oldham (1980) 認為責任感是指員工對於工作的成果自認為所需負責的程度。Kiggundu (1983) 進一步針對責任感作更精細的區，一者為個人對自己工作成果的責任感，另一者為個人對他人工作成果的責任感。此外，Barrick 與 Mount (1991) 表示，責任感係指個人努力工作且具有成就與達成導向的特質。綜合以上，本研究界定學務人員的責任感，係基於學務工作相當多元，各項工作有其特性，是以學務人員每人所擔負的工作，除了個人所需負責的業務之外，大多也要辦理各式各樣的教師或學生的活動，例如：辦理獎學金業務的同仁（靜態），也要兼辦社團幹部訓練活動（動態）等等，負責的工作事項並不單純，且有些事務是無法單靠個人單打獨鬥的方式完成，仍需有其他同仁協助或分擔，相對的其他同仁亦是如此，才能順利完成任務。是以學務人員的責任感是個人在學務工作成效上所承擔的責任與義務，表現出具有高度自覺，且對個人負責的任務努力盡責，與團隊同仁分工合作所創造的成果。至於責任感的衡量方式，本研究採 Hackman 與 Oldham (1971、1980) 的觀點，同時亦參酌 Kiggundu (1983)，Paullay、Alliger 與 Stone-Romero

(1994) 的分類方式，將其區分為屬個人工作上的責任與在團隊內的工作責任進行問題探究。

(三) 工作表現

工作表現或績效 (Job performance) 向來是組織行為中最重要的研究變數。理論上，個人為組織的一員，個人績效表現高低將會影響組織整體績效，因此對於組織行為的研究，常以工作表現（績效）作為依變數。Campbell (1990) 認為工作績效指的是個人作為一個組織成員，完成組織所期望、規定、或正式角色需求時，所表現的行為。Brouther (2002) 認為工作績效係指個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工工作任務實現的程度。綜上可知，不同的組織行業對於工作績效或表現的見解會有不同，本研究所界定的工作表現為學務工作者在某特定期間內，因執行工作時所呈現的工作品質與投入工作的熱誠程度。

工作表現的衡量方式，根據Meyer、Allen 與 Smith (1993) 指出，當研究目標是針對整體表現的結果時，其衡量方式建議採用主觀、知覺性較適合，亦即自我的評估方式。Armstrong 與 Baron (1998) 表示，工作績效是衡量工作者的行為或工作成果，以及其對組織的貢獻度。有關工作績效之內涵元素，Robbins (2007)將其區分為工作成果、工作行為與員工特質三個層面，國內 Lee、Lain 與 Chen (1999)等人將工作績效分為效率、效能與品質三個層面；房美玉 (2002) 則將其區分為整體工作表現、工作品質、工作量及解決問題能力等層面。綜合上述，本研究學務人員的工作表現係採用自我評估法來評估其自我知覺的工作績效表現，並將工作表現構面分為工作品質與工作熱誠二個層面來分析與探討。

二、研究假說

(一) 領導風格與工作表現

成功的領導者，不僅影響部屬的行為態度，亦會帶領部屬達到更高的工作績效 (Yukl, 2013)。過去學界研究領導風格與工作表現之關係確實不少，Bass (1985) 研究指出，不同的領導行為對部屬的工作績效有提升的作用。Dubinsky、Yammarino、Jolson 與 Spangler (1995) 針對174位多國籍醫療產品銷售人員的研究發現，轉型領導、互易領導兩種領導行為與員工工作績效呈顯著相關；Bass、Avolio、Jung 與 Berson (2003) 分析美國陸軍72 個步兵排長及班長領導型態與單位效力、凝聚力和績效的關聯性發現，不論轉型領導或互易領導皆與績效有顯著相關，國內謝廷豪 (2002) 針對台灣中部地區21家連鎖零售業共451位員工做了領導風格對工作績效之研究發現轉型領導、互易領導對領導效能皆有顯著的解釋力；林時暖 (2006) 研究也顯示，大學圖書館館長領導風格會顯著影響績效表現，但陳文萱 (2010) 以台灣地區全職員工為樣本研究發現，主管領導風格(轉型與互易)與工作表現間無顯著關聯。另外，由學務研究領域來看，林至善 (2006) 研究學務長的領導行為發現，不同層面的領導

特質、領導行為各層面能有效預測領導效能，其解釋變異量達67.5%，其中轉型領導的預測效能最具解釋力。由上可知，國內外多數的研究，運用轉型領導與互易領導的領導風格來展現其領導效能，且獲得實證上的支持。易言之，主管的領導方式與員工工作表現可能有正向關聯，是故本研究認為學務人員知覺學務長的領導風格愈正面，則其工作表現會愈好。因此提出以下假設：

假設1：學務長領導風格對學務人員的工作表現具有正向的影響力。

（二）領導風格與責任感

過去國內外針對領導風格與責任感的相關研究文獻並不充足，但從其他領域的研究得知，Hoobler 與 Hu (2013) 探究主管負向的領導行為對員工的行為與態度之影響，結果發現主管若以正面的領導方式對待員工，員工的責任感會得到正面的效果，Khany 與 Ghoreishi (2014) 探討教師轉型領導與其責任感之關係，結果顯示教師運用轉型領導風格對責任感有顯著正向的預測力。此外，李純甄（2012）研究某公營行庫498位員工，結果也發現銀行主管與部屬交換關係對行員的責任感具有顯著的預測效果。由上述國內外的相關論述或實證研究結果可以推知，透過轉型領導與互易領導的領導風格與員工責任感兩者之間存有某種關係。是故本研究認為學務人員知覺學務長的領導風格愈正面者，則其責任感的表現會愈好。因此我們提出以下假設：

假設2：學務長領導風格對學務人員的責任感具有正向的影響力。

（三）責任感與工作表現

Farh、Podsakoff 和 Organ (1990)指出，當員工提高對工作的責任感，則對工作將會更重視，進而創造較佳的工作績效。Barrick 與 Mount (1991) 針對不同職業、工作性質及年齡之樣本進行研究，結果發現具責任感的人格，最能夠廣泛運用在預測不同職務的工作績效，即責任感與工作績效間具有顯著關聯；連淑君與余德成（2004）的研究發現，員工責任感對工作績效具有顯著關聯；李青芬、李雅婷與趙慕芬（2006）提出責任感重的人對於工作也相對的會較賣力，工作表現當然也會較好。根據上述，研究者認為學務人員的工作表現會因為其對工作懷抱熱情，且具有強烈的責任感，因而對工作品質與工作熱誠產生正面的影響作用，也就是具有高知覺責任感的學務人員，其在工作上的績效表現亦會愈好。是以本研究提出以下假設：

假設3：學務人員知覺責任感對其工作表現具有正向的影響力。

（四）責任感對領導風格與工作表現的中介效果

關於責任感對領導風格與工作表現的中介效應，此部分確實在相關研究的文獻仍屬少見，但近似的研究可知，例如：Pearce 與 Gregersen (1991) 研究290位衛生保健員工發現，員工

的任務互依會透過責任感知覺進一步影響其角色外的行為，亦即責任感具有中介效果。此外，主管的不當領導，可能負面影響員工對份內工作的責任感，進而也會降低工作或服務績效 (Tepper, Duffy, Shaw, 2001; Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011)。換言之，工作較具責任感的員工，會因主管的正向領導，其服務績效亦會提高。在國內方面，李婷立（2005）以台灣一千大企業員工為調查樣本，研究發現員工責任感對高績效工作系統與組織公民行為具有顯著的中介效果，以及李純甄（2012）的研究發現，銀行員工的責任感對主管與部屬的交換關係和工作績效間具有顯著的中介效果。根據以上的研究可以了解，主管的領導風格常會影響員工的工作心情和認知，進而也會影響其後續的工作表現。是故本研究認為學務人員知覺主管的領導風格會藉由責任感的中介作用進一步影響其工作表現，責任感將扮演重要的中介角色。因此，我們提出以下的假設：

假設4：學務人員知覺責任感對學務長領導風格與工作表現具有中介影響效果。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以南部（包含嘉義、台南、高雄、屏東與台東等縣市）45所大學校院學務人員為母群體，進行結構性問卷施測。施測對象包含生輔組、課外組、學輔中心及衛保組等四個單位為對象（學輔中心為一級單位者則予排除），推估母群體人數約有800人。基於研究者過去亦是學務生事的一員，了解到學務人員較了解學務長的想法，故最適合與最能代表研究學生事務的樣本，故本研究採用立意抽樣方式進行。雖是如此，本研究為力求樣本之異質性，仍儘可能選取不同性別、不同組別、不同位階或不同年資之受訪者。本研究問卷調查時間在2013年12月至2014年3月進行，其中學務長任職未滿一年者，則該校學務人員不列為本研究施測對象。預試階段部分抽取台南大學與南華大學等四所公私立學校，共發出80分，回收77分，有效樣本為73分。問卷資料經統計分析後，刪除不符合之題目後修正為正式問卷。接著進行正式問卷施測，為避免重複施測，排除預試已受測者。正式問卷由母群體抽取14所測試，每校各寄發20分，共發出280分，國立學校如成功大學等6校，私立則有台南應用科技大學等8校，共有14所學校。問卷施測方式，由研究者透過電話聯繫學校後，委託各校課指組師長協助發放。最後樣本回收241分，有效樣本為232分，有效回收率為82.9%。

本研究人口統計變項之分佈情形：1.性別，男性99人（42.7%）、女性133人（57.3%）；2.學校屬性，國立95人（40.9%）、私立137人（59.1%）；3.學制：一般大學或學院94人（40.5%）、科技大學或學院138人（59.5%）；4.目前職位：二級主管（含秘書）43人（18.5%）、正職人

員98人(42.2%)、約僱人員(含創新人力)72人(31%)、兼職人19人(8.2%);5.任職年資:1年內者36人(15.5%)、超過1年以上~3年內者65人(28%)、超過3年以上~5年內81人(34.9%),以及超過5年以上者50人(21.6%)。

二、研究工具

本研究採用問卷研究法,主要研究變項包括領導風格量表、責任感量表與工作表現量表等三部分。領導風格量表,此參考Avolio & Bass (2004) 所編製的「多因子領導問卷」(MLQ),國內張慶勳(1997),以及參酌學務工作現況編製而成,共有18題,分為轉型領導(1-12 題)與互易領導(13-18 題)兩個子構面。責任感量表,本研究除了參考 Hackman 與 Oldham (1980) 的衡量方式之外,同時也參酌 Kiggundu (1983)、Costa 和 McCrache (1992) 的 Big-Five 量表中的「責任感」題目而來,最後發展出共9題問項,用以探究學務人員評估自己對於工作成果自認為需要負責的程度。工作表現量表,本研究根據房美玉(2002)所編製之個人工作績效量表,該量表採自我評估方式測試,由填答者評估自己的工作品質、工作量、問題解決與工作熱誠等情形,也就是衡量主觀的個人工作績效。但考量到學務工作實況與企業運作有所不同,故本研究將量表內容聚焦在了解學務人員對工作品質與工作熱誠兩個層面的認知情形,共14題。本研究三個研究量表的衡量方式係採 Likert 式6點量表來測試,問卷勾選項目包含「極為同意」至「極不同意」,分別給予6~1分。

三、量表信效度分析

本研究量表各題是以項目分析進行鑑別度判斷,採相關分析及內部一致性(簡稱 CR)兩種方法進行,題項選取標準分別大於.3 與 3 且達.05 顯著水準者。分析結果顯示,領導風格量表 18 題,所有題目之 CR 值及 r 值皆符合;責任感量表 9 題,其中第 5 題(在團隊工作時,對於其他同仁的工作任務,我會很在意是否能順利完成。)小於 3 予以刪除;工作表現量表 14 題皆達標準。接著進行因素分析,採主成份分析法進行,以斜交轉軸法萃取因素,選取特徵值大於 1 的因素構面,各題目的因素負荷量須大於.5,其次各題目的最大因素與次大因素之負荷量絕對值之差距須小於.1 者。另外,信度分析的取捨標準,整體量表之信度須大於.8,分量表則大於.6 的標準。根據因素分析之結果如下表 1 所示:

(一)領導風格量表:萃取出 2 個因素,其中原第 4、5 題之因素負荷量低於.5,以及第 8、12、13 題未落在原因素之內予以刪除。因素命名分別為轉型領導與互易領導兩種領導型態。其中轉型領導層面各題項之因素負荷量介於.911 - .957 間(題項例如:能展現能力克服困難;能與同仁同甘共苦;能鼓勵同仁勇於接授挑戰;能認真發掘同仁的潛能;能發自內心尊重同仁---等 8 題)。互易領導層面,因素負荷量為.780- .893(題項例如:能迎合

同仁的需求來爭取支持；能公開讚美或表揚同仁；能依工作表現的優劣給予同仁獎懲；只好表現還好通常不會有什麼特別要求；會時常監督同仁的工作成效等 5 題）。本量表可解釋的總變異量為 82.35%，具有良好的構念效度。另外，在信度考驗方面，轉型領導層面與互易領導層面分別為 .973 與 .890，整體信度為 .932，量表具有一致性，信度良好。

（二）責任感量表：萃取出 2 個因素，因素命名分別為個人責任與團隊責任兩個層面。其中個人責任層面各題項的因素負荷量介於 .505 - .838 間（題項例如：會督促自己準時完成工作；會對答應的事貫徹到底；會把自己的工作做到盡善盡美；會承擔自己的工作成果等 5 題）。團隊責任層面的各題項的因素負荷量介於 .740~.864 間（題項例如：對承諾協助團隊其他同仁的事，通常我能做到；對團隊其他同仁的工作成果，自己也要負責；對於其他團隊同仁能達成任務，會感到與有榮焉等 3 題），可解釋總變異量為 65.8%。信度考驗方面，個人責任層面與團隊責任層面分別為 .801 與 .791，整體量表信度為 .834，具一致性，信度佳。

（三）工作表現量表：萃取出二個因素，與原量表設計相同。其中第 5 與第 9 題因素負荷量低於 .5 予以刪除。因素命名分別為工作品質與工作熱誠。其中工作品質層面各題項的因素負荷量介於 .603 - .838 間（題項例如：會如期完成上層交辦的工作；能妥善處理工作棘手之事；能妥善運用溝通技巧；能達成原定計畫的進度與期限；能遵守本處或校內的規定；能與其他同仁建立合作關係；能提升本處的工作成果等 7 題）。工作熱誠層面各題項之因素負荷量介於 .740 - .864 間（題項例如：總是充滿幹勁地工作；能勇於工作創新；具有高度的工作意願；能欣然接受單位指派的工作；能主動配合工作需求等 5 題），此變項可解釋總變異量為 71.14%，具有良好的構念效度。另外，在信度考驗方面，工作品質層面與工作熱誠層面各為 .884 與 .859，整體量表之信度 .893，顯示量表信度屬良好。

綜上信效度分析之結果可知，本研究領導風格、責任感與工作表現三個研究量表的構念效度，各因素可解釋的總變異量皆高於 50% 屬良好，而量表的分層面與整體層面的信度亦皆符合標準，顯示內部一致性佳，信度表現屬良好。

表 1 各研究構面因素分析及信度分析摘要表(n=73)

構面	因素	因素負荷量	特徵值	未累計%	分層 α 值
領導風格	轉型領導	.911-.957	7.962	56.873	.973
	互易領導	.780 -.893	3.567	25.480	.890
累積解釋變異量 82.35% 整體信度.932					
責任感	個人責任	.505-.838	2.741	34.266	.801
	團隊責任	.740 -.864	2.523	31.533	.791
累積解釋變異量 65.80%，整體量表 α 值.834					

工作表現	工作品質	.603 -.936	7.033	35.54	.884
	工作熱誠	.619 -.842	1.213	26.06	.859
累積解釋變異量 71.14%，整體量表 α 值.893					

四、驗證性因素分析

本研究利用預試問卷進行探索性因素分析，以建構內容效度，得到的結果與原設計大致相符，但為確認正式量表232樣本資料是否符合本研究所要建立之模式，因此提出研究結構模式與假設，利用二階驗證性因素分析（CFA）為測量工具，觀察領導風格、責任感與工作表現各構念間的適配度情形。本研究三個量表的驗證性因素分析結果，根據表2資料得知，各量表之模式適配度指標(GFI)、調整後配適度指標(AGFI)、比較配適度指標(CFI)、平均近似值誤差平方根(RMSEA)幾乎大於.9的理想值，除了工作表現量表之AGFI值未達.9的適配標準之外，表中所列之指標皆達適配標準。在因素負荷量部分，領導風格量表之轉型領導為.64、.70、.74、.78、.84、.87、.85、.86、.88，互易領導則為.54、.74、.58、.78、.70；責任感量表之個人責任為.59、.77、.60、.65、.78，團隊責任為.73、.76、.53，第三：工作表現量表之工作品質為.69、.75、.73、.70、.67、.68、.71，工作熱誠為.60、.81、.77、.80、.73。由此可知，三個量表各題項之因素負荷量皆大於.5的水準，且所有參數估計呈顯著水準（ $p<.001$ ），顯示量表的聚斂效度在可接受的範圍。整體而言，本研究實證232分樣本資料的適配度幾乎都多部分符合評鑑標準。

表2 本研究各構面之二階驗證性因素分析結果(n=232)

構面	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
領導風格	1.32	.935	.906	.947	.041
責任感	2.01	.956	.916	.969	.071
工作表現	1.97	.924	.882	.916	.065
建議值	愈小愈好	>0.9	>0.9	>.9	<.05較好，<.08亦可

另外，本研究分析各變項間是否具有區別效度，驗證方法係利用平均變異法（AVE），判斷標準為每一個構念的AVE的平方根須大於各成對構念間之相關係數，可視各構面之間具有區別效度（吳明隆，2009）。分析結果，根據表3資料得知，領導風格、責任感與工作表現三者獲得之AVE平方根皆大於各成對構念間的相關係數，可見本研究各構念應為不同的構念，具有「區別效度」。因此，本研究之測量工具能測量所建構理論的概念。

表3 測量模式的構面相關矩陣(n=232)

構面	1(AVE=.66)	2(AVE=.71)	3(AVE=.72)
1.領導風格	.812		
2.責任感	.372***	.842	
3.工作表現	.503***	.750***	.848

註：對角線上為平均解釋變異量（AVE）的平方根；***代表 $p < .001$

肆、結果與討論

本研究利用SEM來驗證學務長領導風格影響學務人員工作表現之關係模式，並以責任感為中介變項。本研究結構模式的建立過程，係由探索因素分析(EFA)與驗證性因素分析(CFA)所得到的結果，建立理論的推導，以及進行假設模式的驗證，最後再證明理論模式與觀察資料間是否具有關聯性。

一、各構面之平均數、標準差與相關分析

根據表4所示，各變項之平均值、標準差與相關分析之結果。其中各觀察變項之相關分析結果，轉型領導、互易領導、個人責任、團隊責任、工作品質與工作熱誠間各變項間皆呈顯著正相關（ $p < .001$ ），其相關係數如下表5所示。

表4 本研究初始模式各觀察變項描述性統計與積差相關分析摘要表（n=232）

變項	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6
1.轉型領導	4.97	.67	1					
2.互易領導	4.60	.68	.65***	1				
3.個人責任	4.99	.54	.25***	.27***	1			
4.團隊責任	4.82	.58	.29***	.33***	.72***	1		
5.工作品質	4.96	.49	.38***	.40***	.71***	.68***	1	
6.工作熱誠	4.82	.61	.39***	.39***	.55***	.58***	.70***	1

*** $p < .001$

二、構面整體模式分析

本研究線性結構模式分析，在模式檢定指標方面，以「基本適配度」、「整體適配度」及「內在品質適配度」等三種進行。由於各種判定指標易受樣本特性的影響，是故在判別適配度時採學者所建議之多種指標作為判別標準（吳明隆，2009）。本研究模式估計係依領導風格、責任感與工作表現量表中各觀察變項的偏態值與峰度值而定，態勢絕對值分別介於.53、.13、.01、.01、.03、.05，未大於極端偏態值，而峰度值分別為.19、.18、.11、.28、.57、.14，其絕對值遠小於偏差峰度值 10 (Kline, 2005)，顯示本研究資料結構大致符合常態分配的假設。

因此，本研究透過「最大概似法」(ML)進行參數估計來檢驗量表的因素效用，用以判斷模式適配度的指標。

(一) 模式基本適配度檢定：根據多位學者 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010) 指出，通常違犯估計的現象包括：有無負的誤差變異存在、標準誤應達顯著、標準化係數是否超過或太接近1、是否有太大標準誤。研究模式的估計結果，所有誤差變異皆正值；所有誤差變異皆達.05的顯著水準；所有估計參數的標準誤都很小；各觀察變項與潛在變項間的因素負荷量（標準化係數）都介於.5-.9之間；至於估計參數間的相關係數亦皆小於.9。整體言之，研究模式基本適配度符合學者建議的理想值，且皆未產生違犯估計的現象，所以研究模式並不需要進一步修改誤差項，來增強模式適合度的演算結果，顯示本研究之基本適配度良好。

(二) 模式整體適配度檢定：評估整體適配度可從絕對適配度、增值適配度與精簡適配度三方面進行。絕對適配度是理論模式預測觀察資料共變數或相關矩陣的程度；增值適配度是理論模式與基準模式的比較結果；精簡適配度是理論模式的精簡程度。結果如表5所示，首先絕對適配度，理論模式與觀察資料適配度的 χ^2 值為7.2(df = 6)、 χ^2/df 為1.2（理想值<2），模式 p 值為.303大於.05，未達統計上顯著水準，代表本模式並不拒絕虛無假，亦即本研究觀察所得之變異數共變數矩陣與理論上的變異數共變數矩陣相等，因此本研究架構獲得支持。此外，為減低樣本數影響而發展的NCP指數為5.34，其90% 的信賴區間介於0~8.4間（區間包含0在內），顯示理論模式與觀察資料的整體適配度理想。另外，由其他指標來看，絕對適配度指標，如GFI、AGFI、RMR、SRMR、RMSEA等指標亦皆符合適配標準，表示本模式與觀察資料的絕對適配度可被接受；增值適配度，如NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI等五項指數均大於.95，相當接近1，達理想標準，所以增值適配度的考驗結果相當良好；精簡適配度，如PGFI、PNFI、PCFI指數分別為.383、.405、.401，小於.5的水準。最後，以適當樣本數來看，CN值為404，高於200的門檻，顯示統計檢定的數值合乎最低樣本數的要求，其結論是可靠的。

(三) 模式內在品質檢定：分析的結果，根據表6所示，6個觀察變項的平方複相關 (SMC) 理想值皆大於.5的評定標準；潛在變項的組成信度，結果三個潛在變項皆高於.6的理想值，表示觀察變項反應建構的潛在變項具有優秀的系統性；潛在變項的平均變異萃取量(AVE)，領導風格、責任感及工作表現三個潛在變項皆高於.5的理想值；估計參數達顯著水準，結果所有估計參數皆達到顯著水準；標準化殘差理想值為其絕對值須小於1.96較理想，結果全部小於1.96。結構模式適配度之結構參數，皆達顯著水準，符合評定標準。此外，所有觀察變項的因素負荷量及潛在變項間關係皆達顯著性水準，反映出各觀察變項對潛在變項具有貢獻

度。

綜上模式檢定之結果，卡方值不顯著，符合理想指標，顯示研究的理論模式與觀察資料的適配度良好，同時整體適配度和模式內在品質，幾乎也都符合學者建議的適配臨界值。故具體而言，本研究建構領導風格、責任感與工作表現量表的CFA測量模式與樣本資料大致契合。

表5 本研究理論模式適配度檢驗摘要表

統計檢定量	配適標準或臨界值	理想標準	評鑑結果
絕對適配度指數			
χ^2 值 (p-value)	7.20($p = .303 > .05$)	$p > .05$	符合
χ^2 / df	1.20(7.20/6)	介於3~5	符合
GFI	.989	>.9	符合
AGFI	.963	>.9	符合
RMR	.009	<.05	符合
RMSEA	.029	<.05	符合
SRMR	.022	<.05	符合
增值適配度指數			
NFI	>.90 以上	.998	是
RFI	>.90 以上	.974	是
IFI	>.90 以上	.998	是
TLI	>.90 以上	.996	是
CFI	>.90 以上	.998	是
精簡適配度指數			
PGFI	>.50 以上	.383	否
PNFI	>.50 以上	.405	否
PCFI	>.50 以上	.401	否
CN	>200	404	是

表6 潛在變項與其觀察變項的顯著性考驗及標準化係數值摘要表

潛在變項	觀察變項	估計參數	標準誤	t 值	標準化 β 係數	個別信度	誤差變異	組成信度	變異萃取
領導風格	互易領導轉型	1.00	--	a	.82	.67	.33	.78	.65
責任感	團隊責任個人	1.02	.14	7.46**	.79	.63	.37	.84	.73
工作表現	工作作品工作熱	1.00	--	a	.86	.71	.29	.83	.71
		.94	.07	13.50*	.84	.74	.26		
		1.04	.08	14.29*	.91	.83	.17		
					.77	.59	.41		

註：「a」表示在模式中設定為參照值1；**表 $p < .01$ 。

三、各潛在變項之影響效果

為了瞭解各變項間的影響效果，本研究以線性結構關係模式分析來驗證各變項間的影響關係，並進行研究假設之驗證。研究結果如圖 1 與表 7 所示。

（一）領導風格與工作表現：分析結果顯示，領導風格對工作表現具有顯著的正向影響，其直接效果值為.23 (C.R.=3.76, $p < .001$)，代表學務人員知覺學務長的領導風格愈正面，學務人員的工作表現愈好，因此本研究假設1：學務長領導風格對學務人員的工作表現具有正向的影響力，驗證結果獲得支持。本研究從學務人員的角度出發，評量部屬知覺高層主管的領導風格，發現以感性為主的轉型領導風格同時結合以理性為特徵的互易領導風格會顯著正向影響工作表現。此結果與國內外的相關研究（林至善，2006；林時暖，2006；謝廷豪，2002；Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995）前後一致。可見，轉型領導、互易領導理論適用於國內外的各種研究領域，且不同的組織型態仍有相同的效果，且都具有正向的領導效能，特別是提升員工工作表現或績效這樣一個實質的指標上，更富學理與實務的雙重價值。

（二）領導風格與責任感：分析結果顯示，領導風格對責任感具有顯著的正向影響，其直接效果值為.41 (C.R.=4.87, $p < .001$)，此結果說明了學務人員知覺學務長的領導風格愈正面，在工作上的責任感會愈高，因此本研究假設2：學務長的領導風格對學務人員的責任感具有正向的影響力，實證結果獲得支持。有鑑於此部分過去的相關研究較為不足，雖對照國內李純甄（2012）的研究結果有其相似之處，但何惜的是無法從中得到更具直接明確的印證，不過仍可提供後續相關研究參考。

（三）責任感與工作表現：分析結果顯示，責任感對工作表現具有顯著的正向影響，其直接效果值為.80 (C.R.=11.89, $p < .001$)，此結果代表學務人員對工作的責任感愈正面，其工作表現會愈高，因此本研究假設3：學務人員知覺的責任感對其工作表現具有正向的影響力，驗證結果獲得支持。本研究結果與過去國內外的相關研究（連淑君與余德成，2004；Barrick & Mount, 1991）其結果相符。

（四）責任感的中介影響效果：分析結果顯示，責任感對領導風格與工作表現具有顯著的中介影響效果，其間接效果值為.33 (.41 \times .80)，此結果說明了學務長的領導風格可經由責任感間接影響學務人員的工作表現。本實證結果與Baron 與 Kenny（1986）所提出之中介要件相符，也與過去國內外的相關研究（李婷立，2005；李純甄，2012；Restubog、Scott,& Zagenczyk, 2011;Tepper, Duffy, & Shaw, 2001）其結果相似。

綜合各變項間的影響效果，依據變項間的直接與間接效果（表8）得知，就直接效果而言，影響學務人員的工作表現主要受到領導風格、責任感二個潛在變項的正向影響，其中，

責任感變項影響最大(.80)。由此可知，責任感是提升工作表現的主要因素，而領導風格的影響力居次。在間接效果方面，本研究檢測「領導風格」透過「責任感」對「工作表現」的間接效果值為.33。綜合直接與間接的結果來看，領導風格對工作表現的影響，直接效果值(.23)低於間接效果值(.33)，所得整體的影響效果值合為.56，比較兩種效果值的結果，間接效果高於直接效果，為說明學務人員知覺學務長的領導風格對工作表現的影響，藉由責任感的間接效果會高於領導風格影響責任感的直接效果值，亦即透過間接效果比直接效果更能發揮影響力。

根據以上，本研究所得結果雖無法直接從學生事務的相關研究得到印證，然而驗證結果確實獲得實證上支持，如表8所示，而且也與以往的其他研究領域的結果相互呼應。因此，由學務人員的知覺可以了解到，要提升學務人員的工作表現或績效，學務長的領導風格或責任感皆有顯著正向影響作用，但是責任感的影響效果明顯較強。意即影響學務人員工作表現的因素，責任感的重要性顯得高於領導風格。觀之當前國內外高等教育，學務工作所面對的問題與挑戰，確實需要具有高度熱情與責任感的人，方能勝任此一重責大任，尤其學務人員在工作過程中，更需藉由學務最高領導者學務長的積極作為，發揮領航者的角色，舉凡建立學務共同願景，展現個人的魅力、激勵鼓舞同仁士氣，促進同仁學習以啟發智能，針對個人的需求給予關懷與協助，同時也要適時對於工作表現優秀的學務人員給予獎賞或表揚來激勵同仁，有效影響學務人員的行為態度，以提升其工作績效。

另外，研究者多年從事學務工作也深深感受到，學務工作者大多有某些共通的特質，其中最明顯的是具高度的責任感者，學務人員不僅將工作視為自己生活中的一部分，而且全心全力投入於工作中，貫徹到底，同時大多能不負主管或組織的託付，努力達成組織任務。舉例來說，許多擔任課外活動組的同仁，主要工作就是輔導社團與協助學生活動，而眾人皆知，社團活動的進行，常常在晚上或假日，因此若沒有責任感強或配合度不高的學務同仁，很難能夠融入於這些工作中，不僅如此，恐怕也無法與社團夥伴建立良好的互動關係，若果真發生此現象，除了無法將社團輔導工作做好之外，也可能影響學務工作整體績效的表現。但相反地，責任感較重的人，其工作的熱情或活力相對會較高，輔導社團活動的興趣也會較投入，所產生的活動效果通常較為明顯。是故身為學務人員應有高度自覺的能力，例如：能承擔個人工作成果、能盡一切所能要完成自己的事、能督促自己準時達成任務、能與其他團隊工作同仁配合等等，力求「對得起別人」的工作信念，使任務能順利達成。

綜合以上的本研究結果，我們得到一個重要的啟示，那就是領導者學務長的領導風格雖是影響成員工作表現優劣的重要因素，但更關鍵的重要因素則為責任感，那才是主要的核心要素。在工作中，每個人都應具備責任感，這看似是眾人皆知的觀念，但要如何引導及強化

工作者擁有，此為當前高等教育學務工作者或制訂學務相關政策者宜審慎注意的課題。

表 7 研究模式的間接、直接與整體效果摘要表

潛在自變項	潛在依變項	直接效果	間接效果	整體效果
領導風格	工作表現	.23	.33	.56
領導風格	責任感	.41	-	.41
責任感	工作表現	.80		.80

表 8 研究假設與實證結果摘要表

	研究假設	假設關係	驗證結果
假設 1	領導風格→工作表現	+	成立
假設 2	領導風格→責任感	+	成立
假設 3	責任感→工作表現	+	成立
假設 4	領導風格→責任感→工作表現	+	成立

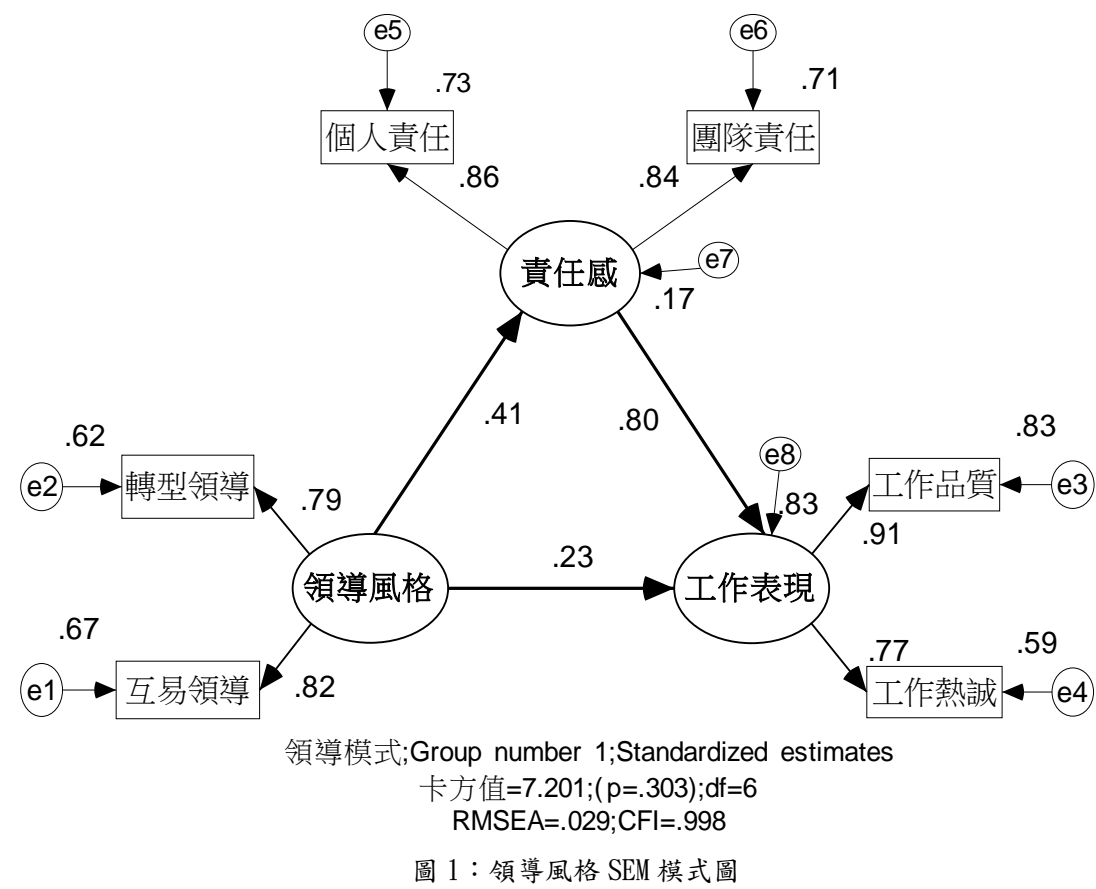


圖 1：領導風格 SEM 模式圖

伍、結論與建議

一、結論

領導的主要作用在影響成員的工作表現，而成員的工作表現卻又會受到其行為與態度的影響。本研究主要試圖探討學務人員知覺學務長的領導風格對其工作表現的影響情形，並以責任感作為中介歷程，期能彌補學生事務在學術研究方面不足的缺憾，同時間接導引後續的實徵研究。具體言之，本研究結果可歸納為：1.研究模式的卡方值不具顯著性，符合理想指標，顯見本研究理論模式與觀察資料的適配度良好，所建構的測量模式與樣本資料能契合。2.假設驗證模式表現良好。首先，就影響工作表現的直接變項而言，研究結果發現，領導風格與責任感皆是重要的影響變項，其中責任感的影響力更強。其次，學務人員知覺學務長的領導風格對責任感具有顯著正向的影響效果，意指領導風格愈正向，則學務人員責任感愈強。至於責任感對工作表現的影響情形，研究結果亦發現具有顯著的正向影響效果。最後，領導風格對工作表現的影響結果，其影響歷程除了受到領導風格的直接影響外，責任感變項亦具有更重要的間接效果。亦即當學務人員對主管領導風格有所知覺後（前置變項的認知），藉由責任感因素所產生的中介歷程（中介變項），會進一步顯著影響工作表現。由上可知，培養學務人員具有高度的責任感，乃是發展學務不可忽視的重點工作。

二、建議

根據研究結果，領導風格是影響責任感的重要因素，同時責任感亦是影響工作表現的重要前因，而且責任感的有效作為，亦確實發揮了中介領導風格與工作表現的作用。茲根據上述研究結果，本研究從實務面與學術面提出以下建議：

（一）實務面

1.運用轉型與互易的領導角色，增進學務人員的責任感，進而提升其工作表現。

根據研究結果，學務長的領導風格會透過責任感對工作表現產生正向的間接效果，同時學務長領導風格亦正向影響成員的工作表現。就組織而言，領導者透過滿足個人需求，亦是促使成員努力工作以達成組織目標，是故學務長應積極運用轉型和互易的領導者的角色，深入了解學務人員的工作特性，適時提供必要的資源與協助，以增進學務工作者的責任感，本研究提出的觀點與做法：從個人負責的工作部分來看，例如：建立其個人對工作的自信心、自主性與價值感，能勇於面對挑戰、承擔責任的態度；從分擔同仁的工作部分，例如：加強團隊合作的觀念、能遵守所承諾的事等，藉以提升學務人員的工作表現的績效。換句話說，學務長若能善用轉型與互易的領導力量，提高學務人員願意負責任的精神，進而激發其工作

熱誠與重視工作品質，如此必有助提升學務工作人員的整體績效表現。

2.形塑學務長的領導模式，同時運用轉型與互易兩種領導風格。

根據研究結果得知，學務長的領導風格對責任感或工作表現都具有顯著正向的影響效果。事實上，高等教育學務工作是多變且複雜的，且資源亦不足，而學務長是扮演帶領學務人員面對快速急遽變動環境的主要角色，故要以單一種領導型態來應付複雜的工作，實非易事。因此，學務長應對領導模式能有更深入的體認，意即可以依據不同情境採用不同的領導方式，本研究發現統合運用轉型與互易的領導風格會顯著影響責任感、工作表現，可見學務長若能轉型改革，運用轉型領導的感性，創造情感的認同，激勵同仁為組織額外努力付出，我們深信學務人員的責任心亦會愈強，工作績效的表現更會提高。此外，亦不可忽略互易領導的並用，可以發揮更大的領導效能，例如當學務人員的工作目標與工作成果達成，應予獎賞與表揚。此正可呼應Yukl (2013)的見解，組織領導者若能同時交互運用轉型領導與互易領導，其產生的效能會更大，因此本研究建議學務長能依成員不同的特性，同時運用交互運用此二種領導風格，相信更能促使組織成員達成超越原預期的績效表現。

（二）學術面

1.持續針對影響學務工作表現的因素進行研究。理論上，影響員工工作表現的因素很多，例如：人格特質、人際關係、組織文化、組織結構或型態，以及其他領導行為理論，如放任領導或家長式領導理論等，此部分本研究未加以探討，可留待後續研究者針對此等因素，透過實證或質性研究方式分析與探討，以期未來能夠統整相關實證研究成果，有助於建構較為完整且實務性的學生事務工作方針。

2.本研究領導者的領導風格對工作表現具有正向的影響，與過去的相關研究一致，而本研究加入責任感變數進行中介效果檢定，結果確立了此一模式的成立，且模式的卡方值不顯著，充分說明了理論模式與觀察資料適配度良好，這是本研究的一個重要發現，此一結論可供後續研究者參考。

3.本研究仍存有許多研究上的限制，建議未來研究能針對此部分加以改進。首先，就研究資料蒐集方面，為避免有自我測量所產生的偏誤現象或共同方法變異問題，因此在學務人員工作表現的評量上，宜另採用主管來加以評量，日後亦可增加不同的評量來源，例如：領導者對一般行政者的責任感等人格特質或行為態度，亦可由同事來評量，以增加資料的多元性。另外，就影響歷程方面，本研究由中介歷程來探討學務人員工作績效的影響因素，因為影響工作績效的歷程，是複雜且多元的，亦可藉由干擾的歷程來探討影響工作績效的歷程，例如組織工作結構、角色界定，應可豐富學務人員工作績效研究的周延性。最後，由於受到時間及人力資源之限制，本研究僅以南部大學校院學務人員為研究主體，所得結論不宜推論

至其他區域或不同層級的學校。因此，後續研究者可擴大研究範圍，再針對不同學校層面作一探討與分析。

參考文獻

- 余德成（1996）。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響（未出版之博士論文）。國立中山大學企業管理研究所，高雄市。
- 吳明隆（2009）。結構方程式：方法與實務運用。高雄：麗文。
- 李婷立（2005）。高績效工作系統與組織公民行為之關係—以信任、組織承諾、責任感為中介變數（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業研究所，臺南市。
- 李純甄（2012）。主管與部屬交換關係及自我效能對工作績效的影響—責任感與任務能力的中介及干擾效果（未出版之碩士論文）。樹德科技大學金融與風險管理系，高雄市。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬（2006）。組織行為學。台北：華泰。
- 林至善（2006）。我國大學校院學生事務長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立台灣師範大學公民教育領導學系，臺北市。
- 林時暖（2006）。大學圖書館館長領導風格與其績效關聯性之研究（未出版之碩士論文）。中興大學圖書資訊學研究，臺中市。
- 房美玉（2002）。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。管理評論，21(3)，69-96。
- 陳文萱（2010）。主管領導風格與員工工作後果之關係：以工作價值觀為調節變項（未出版之碩士論文）。臺灣大學商學研究所，臺北市。
- 陳永祿（2004）。學務長領導風格與學務人員組織承諾之研究—以南部地區大學校院為例（出版之碩士論文）。國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系，臺北市。
- 陳柏舟（2010）。組織成員責任感、知識管理能力、就業力與工作績效關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 連淑君、余德成（2004）。薪資制度、責任感與工作績效之研究。人力資源管理學報，4(2)，47-59。
- 梁朝雲（2007）。從組織願景與使命談學務工作的發展趨勢。學生事務，46(1&2)，1-15。
- 張雪梅（2002）。學生事務是個專業工作嗎？載於林至善(主編)，學生事務與社團輔導第三輯(頁38-54)。台北：東吳大學。
- 張慶勳（1997）。學校組織轉化領導研究。高雄：麗文。
- 黃玉（2003）。從環境中增進學生事務功能—論學校環境與學生發展。載於林至善（主編），學生事務與社團輔導第三輯（頁2-37）。臺北：東吳大學。
- 鄭彩鳳、吳慧君（2006）。主管家長式領導與行政人員自我效能、組織承諾及工作滿意度關係之研究：結構方程模式之應用。教育與心理研究，29(1)，47-75。

- 蔡培村、武文瑛（2004）。**領導學—理論、實務與研究**。高雄：麗文。
- 蔡進雄（2004）。學校轉型領導理論與實際。**教育研究月刊**，119，53-65。
- 簡博浩、韓志翔（2008）。任務性、脈絡性、及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法。**臺大管理論叢**，18(2)，27～62。
- 謝廷豪（2002）。**領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例**（未出版之碩士論文）。中正大學企業管理研究所，嘉義縣。
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*, London: Institute of Personnel and Development.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K.(1991).The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personality Psychology*, 44, 1-26.
- Barth, R.A. (2004). *Leadership behaviors among deens of students at public research university in the Southeast* (Doctoral dissertation, Florida university)
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.

- Burns, J. H.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial & organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.687-732). Pala Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R.R.(1992). *The NEO Personality inventory*: Using the Five-Factor Model in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69, 367-372.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: an initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17- 29.
- DuBrin, A. J. (2009). *Leadership research findings, practice, and skills* (6th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Edmondson, A. C., (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Gustafson, B. M. (2001). Setting the highest ethical leadership standards ensures a higher standard of results. *Healthcare Financial Management*, 55(1), 76-77.
- Hackman, J. R., & Lawer .E. E.(1971). Employee reactions to the job characteristics. *Journal of applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hoobler, J. M., & Hu, J.(2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 364-396
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

- Khany, R.& Ghoreishi, M. (2014). One the relationship between teachers' sense of responsibility and transformational leadership style. *Social and Behavioral Sciences*, 136, 302 – 307
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job resign: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145-172.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kruger, K. (2010). Student affairs employment outlook. Tight budgets and delayed retirements slow job growth. *NASPA Leadership Exchange*, 8(3). Washington,
- Lawler, E.E., III. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. 54, 305-312.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38, 112-129
- Lee, Y. D., Lain, J.W. & Chen, C.Y. (1999). A Study on the measurement of productivity for white-collar employees: A case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361.
- Love, P. G., & Estanke, S. M. (2004). *Rethinking student affairs' practice*. San Francisco: Jossey- Bass
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E.F.(1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- Pearce, J. L.,& Gregersen, H. B. (1991).Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Raymark, P. H., Schmit, M. J. & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50, 723-736.
- Restubog, L. D., Scott, K. L., & Zagencyk, T. J.(2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.

- Robbins, S. P.(2007). *Organizational behavior, concept controversies and application*(12th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed). NJ: Pearson.
- Smith, M.A. (2013).*Senior-level Student Affairs' administrators' self-reported leadership practices, behaviors, and strategies, University of Southern California* (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI 3564020).
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., and Shaw, J. D.(2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Walumbwa, F.O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and selfefficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.