

# 私立技職院校主管領導風格對於行政人員組織承諾之影響 ---兼論組織氣候中介效果與工作不安全感干擾效果

The Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment of Administrative Staff in Private Technical and Vocational Colleges:  
The Mediating Role of Organizational Climate and the Moderating Effect of Job Insecurity

德育護理健康學院健康產業管理研究所

黃庭鍾助理教授

tinchung@ems.dyhu.edu.tw

## 1. 研究背景與目的

私立技職院校行政人員是學校運作重要支柱，其組織承諾深深影響著整體學校行政效率和行政效能。組織承諾指的是員工對組織情感依附、認同感和持續貢獻意願 (Meyer, Allen, & Smith, 1993)。近年來隨著教育環境變化，技職院校面臨諸多挑戰，如學生來源縮減、資源分配不均和工作負荷增加，對行政人員工作態度和組織承諾均造成衝擊，因此如何提升行政人員組織承諾，對於技職院校長期發展具有重要意義。再者，由於領導風格是影響組織承諾關鍵因素之一，轉換型領導特別強調領導者通過激勵、關懷及個別關注來提升員工情感承諾 (Caillier, 2016; Khasawneh, 2018)。

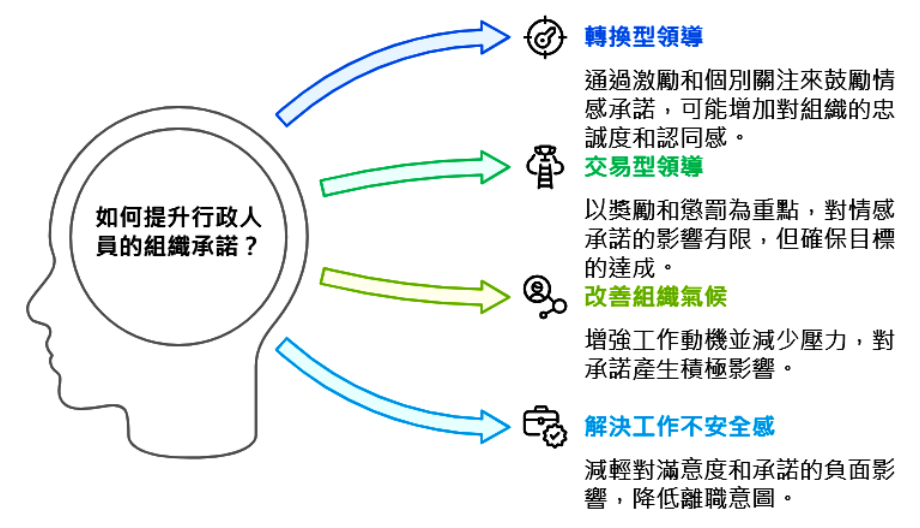


圖1 如何提升行政人員的組織承諾概念圖  
資料來源：本研究整理

這種領導方式有助於激發員工潛能，提升對組織忠誠度和認同感。而交易型領導則以獎勵與懲罰為基礎，主要關注目標是否達成，對員工情感承諾影響較為有限 (Breevaart et al., 2014)。在技職院校中的不同領導風格可能會直接影響行政人員工作滿意度和組織承諾。而組織氣候也深深影響員工行為，組織氣候是員工對其工作環境整體感知，包括工作氛圍、領導支持、團隊合作等 (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)，良好組織氣候能夠增強工作動機和情感承諾，並減少工作壓力和離職傾向 (Jiang et al., 2017)，因此可推知組織氣候在領導風格與組織承諾之間形成中介作用，進一步增強對員工正面影響。然而在當前社會與經濟環境下，工作不安全感成為影響員工情緒與態度重要因素之一；工作不安全感指的是員工對於工作穩定性和未來發展不確定性，其可能來自於經濟危機、技術變遷或組織重組等外部因素 (De Witte, 2016)。研究顯示：工作不安全感會降低員工工作滿意度和組織承諾，並且會增加離職意圖 (Sora et al., 2019)。因此本研究將進一步檢視工作不安全感是否會干擾主管領導風格對行政人員組織承諾影響，如圖1所示。

## 2. 研究方法

本研究架構以私立技專院校為研究主體，探索領導風格、組織氣候、工作不安全感與組織承諾之間關係。各項假設路徑可以幫助解釋管理層如何影響教職員工工作態度與承諾，並且探討工作不安全感如何干擾這些影響。

**H1：領導風格對組織承諾的影響**---技專院校校長或主管領導方式，會對教職員工工作動力和對學校忠誠度產生直接影響。當領導者採用轉換型領導風格 (如支持、激勵和創新)時，教職員工通常會感受到對學校情感依附，進而提升其組織承諾，若領導者缺乏激勵或過於集中管理風格運作，可能會降低員工積極性和對學校歸屬感。過去研究顯示轉換型領導能激發員工情感承諾，因為這種領導風格提高員工自我效能感，並建立更強情感連結 (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)。在私立技專院校領導者展現強烈願景並帶領團隊推動變革，教職員工更能對學校產生強烈忠誠感，並願意為其發展做出貢獻。

**H2：領導風格對組織氣候的影響**---在技專院校中的領導者行為與決策風格會深刻影響學校組織氣候，組織氣候包括工作環境支持、透明度、創新性等要素，會影響教職員工工作態度。當領導者展現出開放溝通風格，並鼓勵員工參與決策，營造出開放、支持的組織氣候。例如技專院校校長若能經常與教職員工進行溝通，公開討論學校發展策略和挑戰，並尊重員工意見，將會促使員工感受到被重視，進而提升學校內合作氛圍。若領導層過於集權或缺乏透明度，則可能導致員工感到被疏遠，降低組織氣候積極性。總結來說，支持性、變革型或民主型領導風格有助於建立積極的組織氣候，因為領導者更尊重員工需求，並促進員工間協作 (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。在私立技專院校中，領導者可通過鼓勵創新、提供支持和增強溝通，創造出積極工作氛圍進而提升組織氣候。

**H3：組織氣候對組織承諾的影響**---技專院校教職員工對學校工作環境感知會影響其對學校情感依附。如果教職員工感受到學校內部有良好合作氛圍、合理工作負荷以及明確發展前景，會更願意對學校做長期承諾。積極組織氣候可以提高員工滿意度和投入感，並促使積極參與學校發展。例如當學校為教職員工提供充分資源和支持，並且在工作環境中營造公平和透明氛圍時，組織承諾會顯著提高。良好組織氣候 (如支持性、創新性氣候)能夠提高對組織情感承諾和持續承諾 (Parker et al., 2003)。在技專院校中，當員工感受到學校內部工作環境良好、同事關係融洽且有足夠的支持時，他們會更有動力投入工作，並且對學校長期發展充滿信心，當學校面臨招生和資源分配等挑戰時，穩定教職員工團隊可幫助學校保持競爭力。

**H4：工作不安全感對領導風格與組織氣候之間的干擾作用**---技專院校教職員工若面臨裁員或收入不穩定等不安全感，可能會削弱領導風格對組織氣候正向影響。研究表明工作不安全感會削弱領導風格對組織氣候的影響 (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002)，即使領導者展現出支持性的行為，當員工感到他們的工作處於不穩定狀態時，這種不安全感可能會減少他們對學校氣氛的正面評價。例如若技專院校教職員工擔心由於少子化，導致招生不足會使學校裁員或減少福利，即便領導層試圖改善學校氛圍，員工仍可能感受到焦慮和不安。在面臨招生壓力或財政困難時，教職員工工作不安全感會對組織氛圍產生負面影響，即使領導者展現支持性行為，員工可能仍對組織未來感到擔憂，進而無法充分感受到組織氣候積極作用。

### H5：工作不安全感對組織氣候與組織承諾之間的干擾作用

---當教職員工面臨高工作不安全感時，即便對學校組織氣候持正面評價，這種不安全感可能會削弱對學校長期承諾。當工作不安全感增強時，員工對組織情感依附可能會下降，影響組織氣候對組織承諾正向效果 (Sora, Caballer, Peiró, & De Witte, 2019)。當教職員工擔心裁員或薪資縮減時，即便學校內部組織氣候良好，不安全感仍可能削弱對學校承諾，進而影響穩定營運。例如當教職員工擔心學校經營狀況不穩定時，即使學校環境積極，員工可能仍會尋找其他穩定的工作機會，會削弱組織氣候對組織承諾的正向作用。

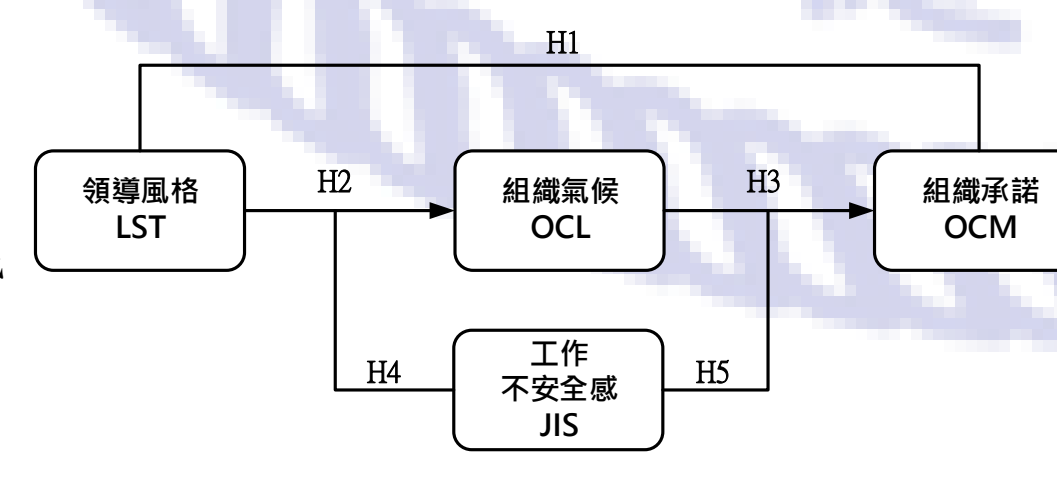


圖2 研究架構圖

## 3. 結果與討論

本研究正式問卷針對私立技專院校行政人員為對象，問卷發放時間為2025年4月至6月，回收份數為205份，而經過檢核並扣除無效問卷5份，有效問卷共200份，整體有效樣本回收率為97.56%。本研究樣本基本變項次數分配如表1所示。

表1 研究樣本基本變項次數分配表

變數	選項	次數	百分比	變數	選項	次數	百分比
性別	男性	105	52.5	年齡	30歲以下	58	29.0
	女性	95	47.5		31-40歲	44	22.0
婚姻狀況	未婚	93	46.5	41-50歲	43	21.5	
	已婚	107	53.5	51歲以上	55	27.5	
	已離	74	37.0	未滿3年	56	28.0	
身分別	約聘	78	39.0	3-5年	46	23.0	
	其他	48	24.0	6-10年	41	20.5	
	專科(含以下)	80	40.0	11年以上	57	28.5	
教育程度	大學	94	47.0	總和	200	100.0	
	研究所(含以上)	26	13.0				



本研究各主要變數測量構面之相關係數顯示：轉換型領導對於員工行為和心理狀態具有關鍵影響，與領導型態 ( $r=0.738, p<0.01$ )、組織氣候和工作不安全感均呈現顯著正相關，特別是與其他領導型態的高度相關性表明其在管理中的重要地位。交易型領導和放任型領導之間的低相關性顯示這兩種風格相對獨立，但放任型領導與工作不安全感 ( $r=0.188, p<0.01$ ) 之間的正相關表明其可能對員工的心理狀態產生負面影響。組織氣候方面，一致性氣候和合作性氣候對於組織承諾特別是努力承諾有顯著提升作用 ( $r=0.234, p<0.01$ )，並且整體組織氣候與組織承諾的正相關性顯示，良好的氣候能有效促進員工的積極參與和歸屬感。工作不安全感與放任型領導和留任承諾的正相關表明，員工在感受到高不安全感時，其留任意願可能因擔憂外部環境而上升，但這種留任意願可能是不穩定的。總結來說，企業應重視轉換型領導風格的應用和組織氣候的改善，以降低工作不安全感並提升員工的組織承諾及滿意度，進而提高整體組織效能。

表2 本研究領導風格對組織承諾影響之多元迴歸摘要表

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B 估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
(常數)	22.048	1.697			12.989	0.000		
轉換型領導	0.158	0.103	0.107		1.534	0.127	0.989	1.011
交易型領導	0.100	0.151	0.046		0.658	0.511	0.987	1.013
放任型領導	<b>0.453</b>	<b>0.148</b>	<b>0.212</b>		<b>3.058**</b>	<b>0.003</b>	<b>0.998</b>	<b>1.002</b>

依變數：組織承諾  
F=4.235\*\*；R<sup>2</sup>=0.061；Adj. R<sup>2</sup>=0.047

表3 領導風格對組織氣候影響之多元迴歸表

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
(常數)	35.066	2.393			14.652	0		
轉換型領導	<b>0.371</b>	<b>0.145</b>	<b>0.175</b>		<b>2.551*</b>	<b>0.012</b>	<b>0.989</b>	<b>1.011</b>
交易型領導	<b>0.499</b>	<b>0.214</b>	<b>0.160</b>		<b>2.338*</b>	<b>0.020</b>	<b>0.987</b>	<b>1.013</b>
放任型領導	<b>0.472</b>	<b>0.209</b>	<b>0.154</b>		<b>2.259*</b>	<b>0.025</b>	<b>0.998</b>	<b>1.002</b>

依變數：組織氣候  
F=6.375\*\*\*；R<sup>2</sup>=0.089；Adj. R<sup>2</sup>=0.075

表4 組織氣候對組織承諾影響之多元迴歸表

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
(常數)	18.78	2.18			8.61	0.00		
一致性氣候	<b>0.26</b>	<b>0.11</b>	<b>0.17</b>		<b>2.437*</b>	<b>0.02</b>	<b>0.95</b>	<b>1.05</b>
合作性氣候	<b>0.28</b>	<b>0.12</b>	<b>0.16</b>		<b>2.290*</b>	<b>0.02</b>	<b>0.98</b>	<b>1.02</b>
成就感氣候	0.18	0.10	0.13		1.92	0.06	1.00	1.00
自主性氣候	0.05	0.10	0.04		0.51	0.61	0.98	1.02

依變數：組織承諾  
F=4.573\*\*\*；R<sup>2</sup>=0.086；Adj. R<sup>2</sup>=0.067

表5 工作不安全感對領導風格與組織承諾影響調節變項多元迴歸表

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
(常數)	35.23	2.44			14.44	0.00		
轉換型領導	<b>0.34</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>		<b>2.075*</b>	<b>0.04</b>	<b>0.77</b>	<b>1.29</b>
交易型領導	<b>0.47</b>	<b>0.23</b>	<b>0.15</b>		<b>2.074*</b>	<b>0.04</b>	<b>0.88</b>	<b>1.14</b>
放任型領導	0.43	0.24	0.14		1.82	0.07	0.78	1.28
工作不安全感*領導風格	0.00	0.01	0.03		0.38	0.71	0.57	1.75

依變數：組織氣候  
F=4.976\*\*\*；R<sup>2</sup>=0.090；Adj. R<sup>2</sup>=0.071

表6 工作不安全感對組織氣候與組織承諾影響調節變項多元迴歸表

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
(常數)	19.40	2.14			9.09	0.00		
一致性氣候	0.17	0.11	0.11		1.54	0.13	0.89	1.13
合作性氣候	0.19	0.12	0.11		1.58	0.12	0.93	1.07
成就感氣候	0.08	0.10	0.06		0.81	0.42	0.90	1.12
自主性氣候	-0.03	0.10	-0.02		-0.30	0.77	0.92	1.09
工作不安全感*組織氣候	<b>0.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.26</b>		<b>3.337**</b>	<b>0.00</b>	<b>0.74</b>	<b>1.36</b>

依變數：組織承諾  
F=6.075\*\*\*；R<sup>2</sup>=0.135；Adj. R<sup>2</sup>=0.113

表7 本研究各項假設得證情況彙整表

假設編號	假設內容	得證情況
H1	領導風格對組織承諾有顯著影響	部分得證
H2	領導風格對組織氣候有顯著影響	得證
H3	組織氣候對組織承諾有顯著影響	部分得證
H4	組織氣候在領導風格與組織承諾之間具有中介效果	得證
H5	工作不安全感對領導風格與組織承諾的關係具有干擾效果	部分得證
H6	工作不安全感對組織氣候與組織承諾的關係具有干擾效果	得證

## 4. 結論

本研究旨在探討私立技專院校主管領導風格對行政人員組織承諾的影響，並進一步分析組織氣候的中介效果及工作不安全感的干擾效果。研究結果顯示如表7整理所示，轉換型領導能顯著提升行政人員的組織承諾，特別是情感承諾；組織氣候在領導風格與組織承諾之間發揮了重要的中介作用。交易型領導在短期目標達成上有助於支持組織運作，但其影響力不如轉換型領導顯著。此外，工作不安全感對轉換型領導風格與組織承諾的正向影響具有削弱作用，顯示高工作不安全感會降低員工的情感依附與忠誠度。

基於上述結論，本研究對學校管理層提出以下建議：

- 強化轉換型領導風格：學校主管應著重於激勵員工潛能，提供明確願景，並關注員工個別需求，以提升情感承諾和整體工作滿意度。
- 營造積極的組織氣候：透過促進支持性與合作性的工作環境，改善內部溝通並建立公平的資源分配機制，增強員工的參與感與認同感。
- 減少工作不安全感：學校應加強與員工的透明溝通，清楚說明學校的未來發展計劃與經營策略，並提供穩定的職業發展通道及必要的心理支持，以降低不安全感對組織承諾的負面影響。