國立政治大學學校行政碩士在職專班

碩士論文

指導教授：郭昭佑 博士

高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之研究

A Study on the Relationships among Professional Competences, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Student Affairs Staff in Higher Education

研究生：周碧惠 撰

中華民國 107 年 5 月

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

致謝詞

任何事，均眾人和合所致。

初出茅廬，凡事未明，幸得師長引導，一路向前。

感謝指導教授－郭昭佑教授，及兩次考試委員－閻自安教授及陳榮政教授，指點迷津、傾力協助斧正，致此陋文趨於研究要求，也感謝所有師長教誨與栽培－秦夢群執行長、吳政達院長、湯志民教授、張奕華教授、倪鳴香教授、胡悅倫教授、王鐘和教授、傅如馨助理教授，令我得此機會於指南山下與政大結緣並受薰陶；並感謝外子吳揚威一路協助與陪伴，謝謝您。

史蒂芬．霍金（Stephen Hawking）說：「愈沉默者，蘊涵愈嘹亮心智。」（Quiet people have the loudest minds），人生有各種展現，致力於研究發現，原也是奉獻之路。

周碧惠 謹誌

2018 年 5 月

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

中文摘要

本研究以公私立大學校院學務處人員為研究對象，探討高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之研究。採分層隨機抽樣之問卷調查法，於 107 年 3 月上旬正式問卷調查，應收 800 份問卷，回收有效問卷 714 份，回收率 89.25 %。

運用敘述統計、t 考驗、單因子變異數分析、積差相關及階層迴歸分析，研究發現：

一、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度皆具中高程度。

二、不同背景對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度具顯著差異。

三、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度彼此具正向相關。

四、高等教育學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度具中高程度的預測力。

五、組織承諾在高等教育學務人員專業能力與工作滿意度之間具高度中介效果。

六、服務地區與學校類型不影響學務人員專業能力、組織承諾或工作滿意度關係。

關鍵名詞：學務人員專業能力、組織承諾、工作滿意度。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

Abstract

This study takes the staff of the Student Affairs Office of the Public and Private University School as the research object, and explores the relationship among the professional competences, organizational commitment and job satisfaction of student affairs staff in higher education. A stratified random sampling questionnaire method was adopted. Formal survey in early March of the year 107, 800 questionnaires were accepted, 714 valid questionnaires were recovered. The recovery rate was 89.25%.

Using narrative statistics,t-test,one-way ANOVA,pearson correlation coefficient,and hierarchical regression analysis,the study found that:

1. The professional competences, organizational commitment, and job satisfaction of higher education student affairs staff all have a medium to high degree.
2. Different backgrounds have significant differences in professional competences, organizational commitment and job satisfaction of student affairs staff.
3. The professional competences, organizational commitment, and job satisfaction of higher education student affairs staff are positively correlated with each other.
4. The professional competences and organizational commitment of higher education student affairs staff have a medium to high degree of predictability for job satisfaction.
5. Organizational commitments have a high degree of mediating effect between professional competences and job satisfaction of higher education student affairs staff.
6. The service area and school type will not affect the professional competences, organizational commitment, or job satisfaction relationship of student affairs staff.

Key terms:professional competences of student affairs staff, organizational commitment, job satisfaction。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

目次

第一章 緒論 1

第一節 研究背景與動機 1
第二節 研究目的與待答問題 4
第三節 名詞釋義 5
第四節 研究方法與步驟 8
第五節 研究範圍與限制 10

第二章 文獻探討 13

第一節 學務人員專業能力之意涵與相關研究 13
第二節 組織承諾之理論與相關研究 24
第三節 工作滿意度之理論與相關研究 42
第四節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度相關研究 55

第三章 研究設計與實施 61

第一節 研究架構與變項 61
第二節 研究對象 65
第三節 研究工具 70
第四節 實施流程 99
第五節 資料處理 102

第四章 研究結果與分析 105

第一節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況分析 105
第二節 不同背景變項對學務人員專業能力、組織承諾、工作滿意度之差異分析 113
第三節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關分析 141
第四節 組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度之中介效果 145
第五節 綜合討論 147

第五章結論與建議 149

第一節 結論 149
第二節 建議 159

參考文獻 169

中文部分 169
西文部分 172

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄 179
附錄一 授權書 179
附錄二 專家審題問卷—內容效度審查 180
附錄三 專家審題意見修正彙整表 184
附錄四 預試問卷 195
附錄五 正式調查問卷 198

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表次

表 3-1 四區學務中心大學校院 66
表 3-2 預試、正式調查回收樣本情形分析摘要表 69
表 3-3 學務人員專業能力之研究構面 71
表 3-4 學務人員專業能力之測量量表－修整情形 72
表 3-5 學務人員專業能力之測量量表 （修整後研究構面與衡量指標）..... 73
表 3-6 組織承諾之研究構面 75
表 3-7 組織承諾之測量量表—綜整情形 76
表 3-8 組織承諾之測量量表 78
表 3-9 工作滿意度之研究構面 80
表 3-10 工作滿意度之測量量表—綜整情形 81
表 3-11 工作滿意度之測量量表 82
表 3-12 學者專家內容效度審查名單 86
表 3-13 學務人員專業能力項目分析（鑑別度）摘要表 89
表 3-14 學務人員專業能力探索式因素分析（EFA）摘要表 90
表 3-15 組織承諾項目分析（鑑別度）摘要表 92
表 3-16 工作滿意度項目分析（鑑別度）摘要表 94
表 3-17 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度信度分析摘要表 96
表 3-18 組織承諾及工作滿意度模式適配指標檢核表 98
表 4-1-1 基本資料分析摘要表 106
表 4-1-2 學務人員專業能力現況分析 108
表 4-1-3 組織承諾現況分析 110
表 4-1-4 工作滿意度現況分析 112
表 4-2-1 不同性別對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異分析 114
表 4-2-2 不同年齡層與學務人員專業能力之差異分析 116
表 4-2-3 不同年齡層與組織承諾之差異分析 117
表 4-2-4 不同年齡層與工作滿意度之差異分析 118
表 4-2-5 不同學歷與學務人員專業能力之差異分析 120
表 4-2-6 不同學歷與組織承諾之差異分析 121
表 4-2-7 不同學歷與工作滿意度之差異分析 122
表 4-2-8 不同年資與學務人員專業能力之差異分析 124
表 4-2-9 不同年資與組織承諾之差異分析 125
表 4-2-10 不同年資與工作滿意度之差異分析 126
表 4-2-11 不同現職對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異分析 128
表 4-2-12 不同專業訓練對學務人員專業人力、組織承諾與工作滿意度之差異分析 130
表 4-2-13 不同任用類別與學務人員專業能力之差異分析 132

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-14 不同任用類別與組織承諾之差異分析 133
表 4-2-15 不同任用類別與工作滿意度之差異分析 134
表 4-2-16 不同服務地區與學務人員專業能力之差異分析 135
表 4-2-17 不同服務地區與組織承諾之差異分析 136
表 4-2-18 不同服務地區與工作滿意度之差異分析 137
表 4-2-19 不同學校類型與學務人員專業能力之差異分析 138
表 4-2-20 不同學校類型與組織承諾之差異分析 139
表 4-2-21 不同學校類型與工作滿意度之差異分析 140
表 4-3-1 學務人員專業能力與組織承諾之相關分析 142
表 4-3-2 學務人員專業能力與工作滿意度之相關分析 142
表 4-3-3 組織承諾與工作滿意度之相關分析 143
表 4-3-4 學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之預測分析摘要表 144
表 4-3-5 組織承諾在學務人員專業能力對工作滿意度之中介效果分析摘要表 146

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

圖次

圖 2-1 Steers 的前因後果研究模式 27
圖 2-2 Mowday,Porter 和 Steers 的前因後果研究模式..... 28
圖 2-3 Mathieu 和 Zajac 的前因後果及相關變項研究模式 30
圖 2-4 Wasti 的前因後果研究模式 31
圖 2-5 角色知覺模式..... 32
圖 2-6 社會交換模式..... 33
圖 3-1 研究架構圖..... 61
圖 3-2 組織承諾驗證式因素分析（CFA）圖..... 93
圖 3-3 工作滿意度驗證式因素分析（CFA）圖..... 95
圖 3-4 實施流程圖..... 99

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第一章 緒論

本研究旨在探討高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係，本章分五節，分別闡述研究背景與動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究方法與步驟，及研究範圍與限制，共 5 個部分。

第一節 研究背景與動機

本節主要針對高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之研究背景與動機進行說明。

壹、研究背景

一、學生問題愈來愈難處理－學務人員如何工作滿意

現今各教育階段別之校園內，充斥各種學生問題，抗爭、吸毒、霸凌、犯罪、競爭力流失、品德下滑，而高等教育校園問題往往又具暈染效應，具向下延伸模仿學習之暈染趨勢，高等教育學務人員荷擔負重，辛勞備極。於此工作環境，如何令人工作滿意，如何自處，如何於各種校園問題發生之際，還能熱心助人、運籌帷幄。

二、學生問題凸顯強化學務人員專業能力之重要性

問題發生，需要有人解決，在高等教育校園就必須由學務人員出面解決，諸如協商、輔導、規勸、喝止、懲處、轉退學等，學務人員若非具有各種專業能力與超強心智，實難一般人員堪能勝任，況傳統諮商輔導助人技巧已顯不足充任，學務工作須具備各種軟硬實力、隨問題環境應運而生的靈巧能力，及警醒自己隨時可能遭黑函誣告、群體抗議、阻止晉升、影響前途的各種可能，都有成為某日恍然抬頭的醒悟。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

三、學務人員須信靠組織承諾

人因信仰而活，學務人員同樣須信靠組織承諾才能持續努力工作；學務工作萬般遭難，多數為的僅是憨直承諾的初衷。在組織管理論中，工作滿意度是普遍測量組織成員是否願意繼續留任的重要測量工具，而影響工作滿意度內在要因之一，便可能是對組織承諾的一份熱愛、忠誠與信賴，以及喜愛助人與解決問題的內在驅力；然是何種超越承諾願意如此承擔教育重責，使學務人員堪忍某些隨時可能摧殘自己身心靈的層出狀況，這些學務問題，恐是每位遭遇不同難題的學務人員，幾經內心交戰與承諾，所化為群體投入與認同，而得以持續堅持的結果。

貳、研究動機

一、必須為學務人員建構專業能力

專業能力乃迎戰全球化革命之競爭能力。學生問題愈來愈難處理，學務工作重要卻不易被看見，若能幫助學務人員建構專業能力，甚至核心能力，對於現況工作滿意度及組織承諾將有重大性影響。

現今高等教育校園內各種學生問題，學務人員除須具備基本諮商助人技巧外，面對校園多元族群生態，宜有更開闊多元價值觀與態度，才能解決層出不窮的細微問題，如何防微杜漸，須有調查蒐集與分析的本事；面臨學權高漲，如何於助人之際，還能理解分際，深度瞭解政府部門相關政令與自治規章，已為行事底線與重要盾牌；況學生在校學習成長，是備日後成為社會菁英，於是照護與引導學生身心靈發展是學務人員重要工作之一，而學務人員本身身心靈涵養須超於常人，才能助人而後自助。對此種種，學務人員專業能力之重要性已非常明顯，此等能力須能帶來創造與提升學務組織之工作滿意度，係屬主管教育行政機關與學校組織領導者刻予重視問題。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、必須幫助學務人員提升工作滿意度

學務工作艱難，學務人員又是校園唯一主動並為職責所在、一群願意幫助學生，面對、處理與解決問題之教育行政人員，然學務人員同為血肉之軀，尚有心靈強弱之際，如何幫助與提升學務人員對於學務工作具有友善良好之內外工作滿意度，以願意維護並持續發展學務專業，保有工作熱忱及任職意願，此乃主管教育行政機關與學校組織領導者不宜忽視之責，更何況是組織管理經常被提出討論與研究之論題。

三、必須幫助學務人員強化組織承諾

普遍不難發現，高等教育校園之學務組織，有一股流動潮，這群人可能是主管、可能是非主管，以各種因素進入學務組織，也以各種現實因素離開學務組織，雖說教育工作者均有愛人助人胸懷，但要面對每日各種層出不窮的學生問題、人事問題，除非現實因素考量，或信靠組織承諾，難以保證每個人都真正願意持續留任原職，無有異想；至於學務組織如何創造一份令人安心與願意承擔的工作環境，或如何建構與強化一份真實可靠的願景白皮書，甚至成為勇於在前引領之披荊斬棘者，這份堅毅的組織承諾將會是學務組織向上發展之重要驅力，也是主管教育行政機關與學校組織領導者不容忽視議題。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二節 研究目的與待答問題

本節主要根據研究背景與動機，針對「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係」之研究主題，發展整理研究目的與待答問題。

壹、研究目的

針對研究主題，探討研究目的如下：

一、瞭解高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況。

二、分析不同背景，對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異。

三、瞭解高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關。

四、探討高等教育學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之預測力。

五、探討組織承諾在高等教育學務人員專業能力與工作滿意度關係之中介效果。

貳、待答問題

根據研究目的，提出待答問題如下：

一、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況如何？

二、不同個人背景（如，性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練、任用類別）、環境背景（服務地區、學校類型）之學務人員，知覺學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異情形為何？

三、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之間的相關情形為何？

四、高等教育學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之預測力如何？

五、組織承諾對高等教育學務人員專業能力與工作滿意度關係之中介效果如何？

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三節 名詞釋義

為使後續研究明確清晰，針對研究主題「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之研究」，相涉之重要名詞，進行必要說明與操作定義。

壹、高等教育學務人員（Student Affairs Staff in Higher Education）

大學法第 2 條規定，依大學法設立並「授予學士以上學位之高等教育機構」（實務上含技職校院），稱大學；另查各大學校院組織規程，例如，國立政治大學組織規程第 6 條第 1 項第 2 款規定，學生事務處分別掌理學生生活輔導、課外活動、軍訓、心理諮商、衛生保健，及其他相關輔導事項；分設「生活事務暨僑生輔導組」、「課外活動組」、「住宿輔導組」、「身心健康中心」、「藝文中心」、「職業生涯發展中心」、「軍訓室」（國立政治大學，2017）。本研究所稱「高等教育學務人員」，係指公私立大學校院（含技職校院）之學務處工作人員。

貳、學務人員專業能力（Student Affairs Staff Professional Competences）

有關專業能力定義，以國內外研究普遍見解，係指為執行某項工作所須具備之專門知識、技能與態度；至於學務人員專業能力，綜合國內外研究對專業能力定義，及本國大學法第 2 條、同法第 23 條至第 35 條專章規範學生事務事項（全國法規資料庫，2017），賦予明確法律地位，及教育部處務規程第 5 條第 1 項第 8 款專設學生事務及特殊教育司專掌高等教育學務工作、各大專校院組織規程專設學生事務處專責辦事等規定，爰對「學務人員專業能力」解釋，為大學校院學務人員，為執行學務工作所需具備之知識、技能與態度，包括專門知識理論、特殊次文化訓練，具專業自主性、社會價值關聯，屬整合性能力，以完成學務組織工作績效者言。

本研究將學務人員專業能力之內涵概分「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

以研究修整之「學務人員專業能力」量表為得分依據，採 Likert 五點量表計分加總，得分愈高，代表學務人員專業能力程度愈強；反之，得分愈低，代表學務人員專業能力程度愈弱。

參、組織承諾(Organization Commitment)

採 Porter,Steers,Mowday 和 Boulian 觀點，認為組織承諾是組織成員個人對組織的認同、投入程度，也是對組織所表現的某種信任忠誠度，努力實現組織目標，體現願意繼續工作的動力；此外，以規範性觀點，將組織承諾分 3 個研究構面：

一、價值承諾（value commitment）：對組織價值或目標具強烈信念並願意接受。

二、努力承諾（effort commitment）：為達成組織目標，願意努力付出。

三、留職承諾（retention commitment）：渴望成為組織一份子並繼續留任意願。

本研究以 Porter 等人於 1974 年所發展之組織承諾問卷（Organization Commitment），區分「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，並為得分依據，採 Likert 五點量表計分加總，得分愈高者，代表組織承諾程度愈強；反之，組織承諾程度愈弱。

肆、工作滿意度(Job Satisfaction)

綜合吳清基、張春興、Porter 和 Smith 等人研究見解，將工作滿意度認為係個人對其現職工作環境各種特徵，經相互比較，所生積極情意導向之知覺感受程度，包含內在及外在工作滿意，亦即包括工作本身、工作環境、晉升、報酬、工時等工作特徵；此外，以 Weiss、Davis、England 和 Lofquist 所編製之明尼蘇達問卷(MSQ 量表)，將工作滿意度區分為「內在滿意度」與「外在滿意度」2 個研究構面：

一、內在滿意度（Intrinsic Satisfaction）：指學務人員專業能力與學務人員本身、工作內容、成就感等內在關係之滿意程度，屬於個人得控制因素。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、外在滿意度(Extrinsic Satisfaction)：指學務人員專業能力與工作環境、薪資報酬、晉升機會等外在關係之滿意程度，屬於個人無法控制因素。

本研究以 Weiss 等人於 1967 年對工作滿意度（Job Satisfaction）所發展之明尼蘇達問卷，區分「內在滿意度」、「外在滿意度」，並為得分依據，採 Likert 五點量表計分加總，得分愈高者，代表工作滿意程度愈高；得分愈低者，代表工作滿意程度愈低。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四節 研究方法與步驟

針對研究主題、背景、動機、目的、待答問題，規劃方法與步驟，俾便後續研究文獻、研究設計與實施等程序。

壹、研究方法

採「問卷調查法」進行調查，並探討相關理論模式、研究文獻，建立研究變項、研究構面及測量工具，發展問卷，擬定抽樣對象，以調查問卷針對高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係進行調查；調查結果，藉 SPSS 統計軟體進行統計分析，驗證理論與實務之一致性。

貳、研究步驟

規劃整體研究步驟如下：

一、蒐集文獻確定主題

蒐集國內外相關文獻，按國內學務經驗，確定研究主題，建立研究架構與研究變項，進行文獻論述與方法論證。

二、規劃研究計畫

規劃研究計畫，包含研究步驟、方法、實施程序、預期目標等內容。

三、問卷調查與統計分析

針對研究變項，建立測量工具，確定研究對象、抽樣方法、研究工具，編製問卷，先行預試，再行正式調查，藉統計方法進行各項分析與發現，求實證研究結果與文獻論述是否相一致。

四、提出研究結果與分析

針對統計分析結果，進行資料整備，瞭解研究變項之現況、差異、相關、預測

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

及中介效果，提出實證研究結果與分析。

五、確立結論與建議

根據研究結果與分析，合併檢視文獻、假設、過程與方法，通盤思維，確立理論與實務結合，並據以提出研究不足或其他可行與再發現之建議，俾使調查研究結果趨於圓滿，期具研究價值。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第五節 研究範圍與限制

針對研究方法與步驟，全盤敘明研究範圍與研究限制，提供後續論證範圍與限制之所在。

壹、研究範圍

一、 研究對象

以 2018 年 3 月教育部統計處公布之公私立大學校院為高等教育研究對象（教育部統計處，2018），另按教育部 100 年 10 月 27 日修訂之「教育部設置大專校院學生事務工作協調聯絡中心及輔導工作協調諮詢中心實施要點」第 2 點規定（教育部，2018），全國學生事務分設四區學務中心，按北一區、北二區、中區及南區，規劃 4 個區域，以公私立大專校院學務處人員為研究對象，估計問卷研究對象 800 人。

二、 研究變項

由於研究內容旨在探討與瞭解高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況，不同背景對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異、相關、預測，及組織承諾之中介效果，爰研究變項分別如下：

（一）**自變項**－學務人員專業能力

依文獻分析綜整結果，劃分 5 個研究構面：學務政策與法規的能力、多元文化能力、學務資訊蒐集與分析的能力、諮詢與助人技巧的能力、學生身心發展促進的能力。

（二）**依變項**－工作滿意度

依文獻分析綜整結果，劃分 2 個研究構面：內在滿意度及外在滿意度。

（三）**中介變項**－組織承諾

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

依文獻分析綜整結果，劃分 3 個研究構面：價值承諾、努力承諾、留職承諾。

（四）**背景變項**－

1. **個人背景**

包括性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練、任用類別等 7 項。

2. **環境背景**

（1） **服務地區**：按全國大學技職校院分北一、北二、中區及南區。

（2） **學校類型**：包括公立大學校院、私立大學校院、公立技職校院、私立技職校院。

三、 研究方法

以問卷調查法探討研究主題，分別運用敘述統計（Descriptive Statistics Analysis）、t 考驗（t-Test）、單因子變異數分析（One-way ANOVA）、皮爾遜積差相關（Pearson’s Correlation Analysis）及階層迴歸分析（Hierarchical Regression Analysis）進行資料分析。

貳、研究限制

由研究背景、動機、目的、待答問題、方法與步驟，規劃研究過程，雖力求嚴謹完善，然衡酌人力、物力、時間與經費因素，仍有以下研究限制：

一、研究變項

以學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度 3 個研究變項，試圖探討各變項間之現況、差異、相關、預測，及組織承諾中介效果，然細察學務人員專業能力之研究變項眾多，僅採 5 個重要研究構面進行研究分析，對未納入研究者言，有可能失去全面衡量效果，惟礙於人力、時空限制，研究框架僅限於高等教育學務人員專業能力 5 個研究構面與組織承諾、工作滿意度進行相關探討。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、研究對象

本研究以全國高等教育學校，劃分北一區、北二區、中區、南區共 4 個區域，以公私立大學及技職校院（不含專科學校）之學務處人員為研究對象，包含主管及非主管人員。惟普遍主管人員因業務繁忙，填答情形不多；調查對象採分層（區）隨機抽樣，研究結果不一定推論全國；受測者主觀意識及當時填答情形之環境背景等，均可能影響問題解讀與填答結果，造成誤差；本研究雖盡力於問卷內提出填表說明及調查目的，然受測者回應態度（特別是網路問卷）仍恐難以掌握。

三、研究方法

問卷調查法，有其優缺點，例如，問卷以網路、郵寄或直接交遞方式處理，節省時間、經費、人力，並提供匿名者充分表達觀點之機會，況以現今網路媒體發達，多以網路填答問卷方式取代傳統紙本問卷調查方式，其中更有難以掌控因素，例如，為使受測者安心填答，採無記名方式，然發現網路問卷無法確實控管一定填答人數、及填答對象，致回收率與預期有出入；以整體問卷調查法言，問卷回收率不定，是研究方法之主要限制。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二章 文獻探討

本章分四節，分別闡述高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度理論、意涵及相關研究文獻，每節之後以「小結」略做綜整，重點在建構理論依據，節次依序說明如下：第一節、學務人員專業能力之意涵與相關研究，第二節、組織承諾之理論與相關研究，第三節、工作滿意度之理論與相關研究，第四節、學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度相關研究。

第一節 學務人員專業能力之意涵與相關研究

本節主要建立學務人員專業能力之研究構面及測量工具理論依據，並藉由文獻整理，分述學務人員專業能力之意涵、重要性與定義、構面與測量工具，及學務人員專業能力相關研究，為後續研究工具建立基礎與鋪陳。

壹、學務人員專業能力意涵

一、「能力」意涵

能力（competences）一詞，最早出現在 1973 年美國心理學家 McClelland 提出「檢驗能力而非檢驗智力」觀點（McClelland, 1973;Barrett, & Depinet, 1991），McClelland 認為，未來職業成就無法專以傳統智力預測，它(智力)僅是社會地位的權力遊戲表徵，「能力」才是預測行為依據，此觀點引發後來一連串對「能力管理」(competences management）的研究運動。

歐洲工業訓練學報(Journal of European Industrial Training)一篇探討「轉型能力」(Competence in transition)的文章提及，人們對廣泛與狹隘的能力觀點仍在持續不斷討論，所謂狹隘能力的觀點，認為效率與有效性是因為遵守規則與程序並執行常規任務的結果，能力只是一種合於規範，這是典型狹隘論點；廣泛觀點，認為人

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

們在工作環境必須承擔更多責任，例如，必須具備「靈活性」、「適應性」、「多技能」、「多功能性」的描述；由於對能力觀點描述不一，及經濟變革結果，「Competent」一詞造成許多混亂。英國便出現幾種不同使用方式，例如：（一）Competent（形容詞），像「一個能幹的人」，擁有就業要求能力；（二）Competence（名詞），如「管理能力」或「經理能力」；（三）Competence/s（名詞），用於描述能力要素（英國用法），或某人執行任務能力（美國用法）；（四）Competence/ies（名詞），個人潛在特徵，可以產生有效或優越表現（Mansfield, 2004）。本研究所採「Competences」，以執行任務能力為主，亦具有描述能力要素之意。

研究者 Mulder, Gulikers, Biemans 和 Wesselink（2009），對「能力」看法提出較完備說明：

（一）指一套整合性的能力。

（二）包括知識、技能與態度。

（三）完成執行任務與解決問題之必要條件。

（四）必須按期望標準有效運作。

（五）具一定組織、職業或工作角色。

（六）必為一種行為或任務導向。

由於國內外研究對「能力」解釋不一，因職業領域而異，並隨經濟環境遽變，更將「能力」賦予擴大解釋，不再僅以單純的工作描述標準來表示能力；以英國專業管理為例，即將「能力」賦予「新能力」說詞並解釋一切，提供工作能力模式，以展現專業能力（Graham＆Geoff, 1996），將必要核心能力與關鍵技術全數納入職業技能，以彌補狹義解釋之陷。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、專業與專業能力意涵

Pavalko 以社會學角度，針對「專業」(profession）提出 8 項檢視特徵 （引自陳新霖，2014：52)：

（一）必須具備專門理論、技術與知識。

（二）必須具備特殊次文化訓練。

（三）必須具備專業自主性。

（四）必須具備社會價值性關聯。

（五）必須具備服務概念與動機。

（六）必須具備高度社群意識。

（七）必須具備高度倫理守則。

（八）必須具備長期投入的工作意願。

至於「專業能力」，研究者認為，它是為完成某項任務工作所須具備之知識、技能，具「非顯而易見」的概念，須藉由間接證據，始能展現一系列工作績效，像是藉由知識、技能、態度或其他特質，以達工作績效（陳姿伶，2011)；英國幾乎所有重要職業領域都建立一套專業標準，以建構專業能力並提供重要發展基礎，在此之內，以肯定角度，將專業能力視為具體工作結果之展現，工作崗位所展現之能力才是正確態度的表現，而非指學習成績，或投入多少培訓時間(Graham & Geoff, 1996)。

綜此，專業能力，係以執行某項任務工作所須具備之整合能力，包括知識、技能與態度，並得藉某些明顯特徵加以檢視者。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

三、學務人員專業能力之重要性與定義

（一）學務人員專業能力之重要性

學務工作是否具備專業能力，抑或學務人員專業能力是否重要，此問題可藉由學務工作在本國法律所賦予之權利地位，及所從事之獨特專業領域窺知：

1. **大學法及相關法令賦予明確法律地位**

查大學法第 23 條至第 35 條（全國法規資料庫，2017），設專章規範學生事務事項，明確規定並賦予學生事務之穩固法律地位；教育部處務規程第 5 條第 1 項第 8 款設置「學生事務及特殊教育司」分科辦理學生事務業務；各大專校院亦設置「學生事務處」專責辦理學生事務工作，其國家法令所賦予之法律地位不容小覷。

2. **工作內容獨特重要**

按中央主管教育行政機關網站所示資訊（教育部，2018），學務工作內容略述如下：

(1) 維護學生基本權利：改善學生學習環境，提供多元與重視權利之友善校園。

(2) 建立校園行政救濟制度：為維護學生基本權利，各校均制訂學生獎懲與申訴規定，建立並提供校內救濟程序。

(3) 設置「大專校院學生事務工作協調聯絡中心」：簡稱「學務中心」（教育部學生事務及特殊教育司，2018），於全國建置 4 個學務中心，提供高等教育學生事務溝通聯繫平臺，處理各項重大緊急措施。

(4) 推動人權教育：中央到地方，及各教育階段，宣導並推動維護基本人權。

(5) 推動法治教育：中央到地方，及各教育階段，宣導並推展法律生活須知，維護自己與尊重他人權益。

(6) 推動品德教育：中央到地方，及各教育階段，宣導並推廣品德素養重要性。

(7) 學務創新人力：因應校園安全，盤整學務創新工作及人力配置。

(8) 重大天然災害應變執行工作：如地震、風災、水災等，各項防汛整備工作。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

(9) 執行反毒：維護學生身心健康，推動全國反毒策略聯盟。

(10)其他各類緊急危安、重大學務事件，及預防輔導等業務：隨時警覺、緊急通報、即時應變處置。

綜上，由國家法令所賦予學務工作之明確地位，與工作內容獨特且攸關學生權利、校園安全、身心健康發展等重要責任言，學務人員已實質具備獨特專業知識與技能，並擁有重要地位與專業自主性，俾便解決各種學生問題；以過去發生案例，如「太陽花學運」(涉學生權利運動)、「八仙塵爆」(涉校外安全)、性騷擾性侵害(涉性別平等)、體罰霸凌(涉人身自由)、毒品黑道(涉身心健康)、爭取學權(涉基本權利)等事件過程，即是學務人員以專業能力解決重要學務工作之強力證據；再者，高等教育學務人員具備法定職責、歷經多年歷練、參與各種專業訓練過程言，亦尚難否認學務人員專業能力之重要程度。

（二）定義

根據國內外學者對「能力」與「專業能力」之概念性解釋，及學務人員專業能力之重要性窺知，學務人員專業能力，乃為執行學務工作所須具備之專門知識、技能與態度，因能力難以量化，爰須藉法令規範之業務內容，彰顯學務人員如何運用專業知識、技能、態度等間接證據，展現一系列重要學務工作，並可考核工作績效。

以 Pavalko 提出 8 項特徵(陳新霖，2014:52)，檢視學務工作內容，可得學務人員專業能力特徵如下：

1. 學務人員具教育、法制、輔導、諮詢、多元文化等專門知識、技能與態度。
2. 學務人員具政策規劃、諮商輔導、緊急危機應變等能力，並受長期訓練。
3. 學務人員工作具專業自主性。
4. 學務人員培育學生成為世界公民之能力，與社會價值相關。
5. 學務人員具必要之服務信念與動機。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

6. 學務人員具高度社群意識，與各部門合作，完成學務工作。

7. 學務人員具至高熱忱以幫助學生學習成長。

8. 學務人員對內外均具高度倫理，懂得保護個資並維護學生權益。

綜上，現今高等教育校園環境驟變，學務人員被賦予必須具備更大職責範圍之專業能力，以確保因應教育現場各種事件發生，過去單純以「服務學習」為中心之理念，恐難符校園所需，須正視以「學生學習」為中心之教育理念，始得以達至多元開放、健康促進、重視學權之友善校園。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、學務人員專業能力研究構面與測量工具

一、研究構面

查國內外文獻僅「高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究」一篇研究文獻，針對學務人員專業能力提出建構指標，調查並發展出「諮詢與助人技巧」、「資訊蒐集與分析應用」、「多元文化能力」、「人力與組織資源管理」、「領導能力」、「學務工作價值理解」、「法規、政策與治理」、「專業倫理」、「學生學習與發展促進」、「個人素養」共10個研究構面（陳新霖，2014：335）。

二、測量工具

有關「高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究」之測量工具，乃依照所建構 10 個研究構面，發展出 82 題項指標，成為「高等教育學務人員專業能力指標」之測量量表及調查問卷（陳新霖，2014）。

本研究構面及測量工具係參考並修整自「高等教育學務人員專業能力指標」（如附錄一），衡酌學務工作現況與經驗、填答意願，經指導教授指正，修整成「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，及合適本研究之衡量指標與量表，其修整情形說明於第三章第三節研究工具。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、學務人員專業能力相關研究

針對學務人員專業能力相關研究，以國外文獻居多，討論議題包含學務人員專業發展與專業能力、多元文化、支持結構、領導力、職涯規劃、學務評鑑等，至於國內僅一篇博士論文以建構高等教育學務人員專業能力指標為主，其文獻發現說明如下：

一、專業發展與專業能力

文獻發現，美國學務人員認為無論所處職位角色如何，都應具備並瞭解專業知識、技能與態度，證明自己有能力滿足學務工作基本要求，以具體課程設計與培訓成果，作為學務人員專業發展課程（ACPA, 2010）；入門至中高階職位之專業能力，每階段同等重要(Hoffman, & Bresciani, 2012)；中階職位通常以會議及研討會、與同事討論，最受歡迎(Sermersheim, & Keim, 2005)；學務主管（Chief Student Affairs Officers,簡稱 CSAO）則以溝通與領導力具有積極效果，且學務工作應持續專業發展（Browne, Speed, & Walker, 2015）。

多數中高階學務主管對新進人員專業培訓皆認為極其重要，可提供有關職務、職責、能力與理論認識；高階職位更須常與學生盡量多接觸(Burkard, Cole, Ott, & Stoflet, 2005)；許多中階學務主管表示，初入學務領域往往會忽略專業導向與組織認識，造成後來僅能藉由行政歷練，吸取相關專業知識以及開始關注需求，包括生活與工作負荷、角色複雜性、領導與技術需求等(Mather, Bryan, & Faulkner, 2009)。

二、多元文化

世界各大學正經歷由各學生族群將不同價值觀與經驗帶入校園學習環境中，學務人員面臨須能滿足每位學生獨特需求之挑戰（Major, & Mangope, 2014）；高等教育持續擴充發展，國際留學生已成為學校經費來源，並引起與提供國際留學生參與各式會議動機，此種情況正揭示國際留學生重要性，也確定學務資源必須積極加

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

強開發其他相關項目，提高學務人員與主管之跨文化能力（McFarlane, 2015）；國際學生事務與服務協會組織（IASAS）正可提供全球專業輔導計劃，將學務領導、國際留學生與新進專業人員產生聯結，提供並發展相關指導建議(Seeto, 2016)。

三、支持結構

調查發現，學務組織與教師、學生及社區之合作夥伴關係，能形成支持結構，藉以提供學務人員瞭解學務組織在日常工作之促進作用(Seifert, & Burrow, 2013)。

四、領導力

學務組織需要強力領導，以符應問題需求、社會與學術地位，領導者通常是資深人員，以決定組織視野、預算，並幫助指導整個組織運作，滿足學生需求，發展組織文化，完成預期目標，爰組織領導相當重要（Smith, 2013），辦公室人員配置也是影響學務組織成功之重要因素，不宜忽略（Tull, 2011）。

五、職涯規劃

學務人員進入學務生涯初期，可能不清楚組織之願景規劃，但終究會因與教職員生之正式、非正式接觸，激發學務職涯決定，此種社會化過程對於學務人員職涯規劃有重要開拓作用，也間接對學生職涯規劃產生積極影響，重塑職涯發展看法（Clarke, 2016）；學務工作中期階段，學務人員通常已擁有一定職權、職務與責任，此時，若能對職涯進行全面審察，或可重新調整並定義自己對於整體職涯發展之規劃(Houdyshell, 2007）。

六、專業評鑑

調查顯示，有愈來愈多學務工作必須藉由評鑑才能達至專業化(Carter, 2014)，例如，某些提高學生學習與課程效益之評鑑，乃學務人員基本技能，有必要納為評

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

鑑基礎（Ryder, &Kimball, 2015）；且學生學習是學務與其他單位之基本評鑑要求（Bowman, 2013），學務人員應該能夠闡明自己如何為學生學習做出貢獻與經驗（Hoffman, 2015）。

學務人員可藉由一些會議形式、參與組織與出版刊物，提昇與加強學務人員專業聲譽及價值，其中參與評鑑即是很好機會，學務人員有必要將學務評鑑視為學務整體之一部分，而非額外工作，不僅提高工作效率，且助於專業發展（Gansemer-Topf, 2013）；此外，隨責任制與高等教育利益團體要求，學務人員更須加強瞭解自己如何能在各部門間表現出更高的工作效益與價值(Barham, & Scott, 2006)；學務界常提出「最好的練習」口號，將導致缺乏執行基礎與評鑑方案，學務人員應整合校內相關文獻並綜合評鑑原則，才是最佳練習過程(Shutt, Garrett, Lynch, & Dean, 2012）。

七、專業能力應包含倫理與誠信

研究發現，學校行政人員必須建立高等教育之倫理指導原則，創造與維持學務倫理環境（Reybold, Halx, &Jimenez, 2008），藉由計劃與文化影響，提高行政人員之誠信度，同時對新進人員產生影響作用(Baird, 2011)。

八、與學術整合

由於上個世紀學務發展、擴大與專業化結果，致使學務人員與學術脫節，儘管如此，高等教育學務文獻仍舊支持學務與學術協調整合之必要性；雙方欲取得合作成功並非沒有挑戰，若要促進彼此協作之夥伴關係，必須包括一年之體驗計劃、社區學習、學生生活與服務學習等工作（Frost, Strom, Downey, Schultz, & Holland, 2010）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

九、學務人員專業能力建構指標

「高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究」文獻，提出我國高等教育學務人員專業能力之建構指標，調查教育現場學務人員對專業能力指標建構之重要性與符合程度，目的在於釐清並建構學務人員專業能力範疇；據調查結果顯示，學務人員對於專業能力知覺較重要與較符合之前 2 項構面為：「諮詢與助人技巧」與「個人素養」，至於「領導能力」與「人力與組織資源管理」被認為較不重要；認為此結果反映出學務人員認為重要之能力，正可能為本身既有能力，而認為不重要能力，卻可能是尚欠缺能力（陳新霖，2014）。

肆、小結

學務工作乃重要工程，負責培育學生成為世界公民，發展全人教育，然現今學生問題愈來愈多，不可期也無前例可循，根據上述針對學務人員專業能力之文獻探討，發現國內外研究差異，在於學務人員專業能力研究項目與範圍、研究構面與指標，均未呈現一致定義，唯一共同點，即承認學務人員具有獨特專業能力，內容範圍廣泛且涉複雜技能，重要程度不單僅是傳授專門知識。

本（第一）節經文獻整理發現，國內對於學務人員專業能力研究甚少，僅一篇博士論文與研究主題相關；國外文獻較多，議題廣泛，但直接涉及研究主題者，仍然闕如；本研究對於「學務人員專業能力」之定義，綜述為學務人員為執行學務工作所須具備之專門知識、技能與態度，運用法令規範業務內容，展現並達工作績效。至於研究構面與測量工具，參考「高等教育學務人員專業能力指標」(陳新霖，2014)，衡酌學務現況與經驗、填答意願，修編而成，區分「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個構面；所建構之研究構面與測量量表於第三章研究工具說明。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二節 組織承諾之理論與相關研究

本節主要建立組織承諾之研究構面與測量工具理論依據，藉由文獻整理，分述組織承諾之定義、理論（研究模式）、構面與測量工具，及組織承諾相關研究，為後續研究工具建立基礎與鋪陳。

壹、組織承諾理論

一、概念與定義

組織承諾（organizational commitment）概念已歷經超過四分之一世紀的轉變，最早由 Becker 於 1960 年提出，認為組織承諾就是人類持續進行組織行為之運轉機制。但此概念提出，至今仍無一定界說，端視研究取向而定，例如，1970 年 Porter 和 Smith 認為，組織承諾乃組織成員對於組織之認同、投入程度；1971 年 Sheldon 提出，組織承諾乃組織成員之個人對於自我認同的一種態度傾向；1974 年 Buchanan 又表示，組織承諾應該具有 3 種表現：(一)對組織價值目標之充分認同；(二)對工作充分投入；(三)對組織充分展現忠誠度；同年，Porter, Steers, Mowday 和 Boulian 認為組織承諾是對組織認同、投入程度，並進一步提出組織承諾至少涵蓋 3 要素：（一）擁有強烈信念並接納組織目標；（二）對於組織目標或利益願意努力付出；（三）明確渴望成為組織一分子（白崇亮，1986；邱秀娟，2013；蔡炳坤，2007；盧心雨，2011；Poter et al., 1974、1979）。

1982 年 Mowday 針對於組織承諾提出必須涵蓋：(一)渴望成為組織成員一份子；(二)具有高度投入意願；(三)信任與接受組織目標，Mowday 此看法似與上述 Porter 等人見解相同；1983 年 Morrow 對組織承諾概念，進行檢討研究，在理論與實務間之相互關係，提出另一套見解，認為組織承諾具有組織、事業、價值、職務、工會與混合 6 種形式；1997 年 Meyer 和 Allen 加入組織情感連結因素，認為組織承諾是選擇離開的成本與留職義務的考量結果；1998 年 Mayer 和 David 對組

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

織承諾做了總結，認為組織承諾就是對組織之正向感受，以及取決於情感程度之大小而定（白崇亮，1986；邱秀娟，2013；蔡炳坤，2007；盧心雨，2011）。

爰此，組織承諾定義眾說紛紜，然各家說法仍可見一絲共通處，即組織成員個人對於組織之認同、投入程度；是某種信任、忠誠度，也是組織成員願意努力實現組織目標，體現繼續工作之動力；其間涵攝對於組織投入之情感作用，也包括認同組織目標、價值信念、投入程度等；在組織管理議題，組織承諾常與工作滿意度連結，更與公私組織之工作績效相關，成為組織管理經常討論議題，藉以瞭解組織成員工作態度與行為之重要依據。

二、特徵

組織承諾之特徵，按 Liou 於 2008 年提出的說法，是依照組織成員對組織價值目標的認同程度，以及願與組織維繫良好關係的強烈意圖，循此概念分析而得，提出 6 種屬性特徵（邱秀娟，2013），觀此特徵，實與上述各家定義說法雷同，皆基於對組織的認同、投入程度，所表現之忠誠、情感連結，於是，將此屬性特徵作為組織承諾定義之進一步說明：

（一）對組織目標展現忠誠。

（二）願意透過互動以表達情感。

（三）願意對組織目標無論暗示或明示均表認同。

（四）亟欲對組織展現積極表現與目標追求。

（五）反映整個組織目標態度。

（六）互動過程受時空影響變化。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

三、重要性

經整理文獻，發現組織承諾之重要性如下（吳明錫，2013；翁招玉，2010；葉佳文，2007）：

（一）Mathieu 和 Zajac 於 1990 年指出，組織承諾呈現的不僅是成員心理，更可藉此觀測組織成員行為；組織認同能促發成員好的工作表現，為組織帶來高競爭力、高品質、高效率，相對也回饋成員有更好的報酬機會，及更高的工作滿意程度。

（二）Mowday 等人認為高度承諾或認同，會表現出願意為組織貢獻，為組織幸福(organizational well-being)積極投入，較不易缺勤離職，流動率低，有強烈情感連結，願意提供創造，具自發性創新行為，願付出額外努力，高績效產出等。所以，高度組織承諾不僅是忠誠與認同的衡量指標，也蘊含友善行為與激發潛能，對組織運作具有極大效益，能產生對外擴張組織之產能與力量。

（三）Steers 指出，組織承諾對組織成員或組織本身，具有某些重要功能：

1. 促進組織成員積極投入參與各項活動。
2. 促成組織成員與領導者共事意願。
3. 高承諾成員願意付出更多努力。
4. 高承諾成員願意展現更高的投入。

（四）Kushman 認為低組織承諾會有高缺勤率及離職率，而高組織承諾則具強有力的激勵力量，是對組織存在的重要誘因。

四、相關研究模式

組織承諾定義眾多，研究模式亦如是。經整理文獻發現，經常被提出的模式有下（白崇亮，1986；牟鍾福，2002；林俊傑，2007；邱秀娟，2013；翁招玉，2010；陳娟惠，2017；蔡炳坤，2007；盧心雨，2011）：

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（一）Steers 的前因後果研究模式

1977 年 Steers 提出前因後果研究模式，認為組織承諾的產生有其前因後果；前因者，即「個人特徵」、「工作特徵」與「工作經驗」，屬於影響組織承諾的原因；後果者，造成爾後留職意願、工作績效，並可能影響出缺勤。

1. **前因**：即自變項，包括個人特徵、工作特徵、工作經驗。

（1） 個人特徵：指年齡、學歷與動機之個人背景資料。

（2） 工作特徵：指任務完整性、具挑戰性與回饋性。

（3） 工作經驗：指組織成員對組織整體的感受，包括組織是否可靠，以及被重視程度。

2. **後果**：即依變項，包括影響留職、工作績效、出缺勤，如圖 2-1。

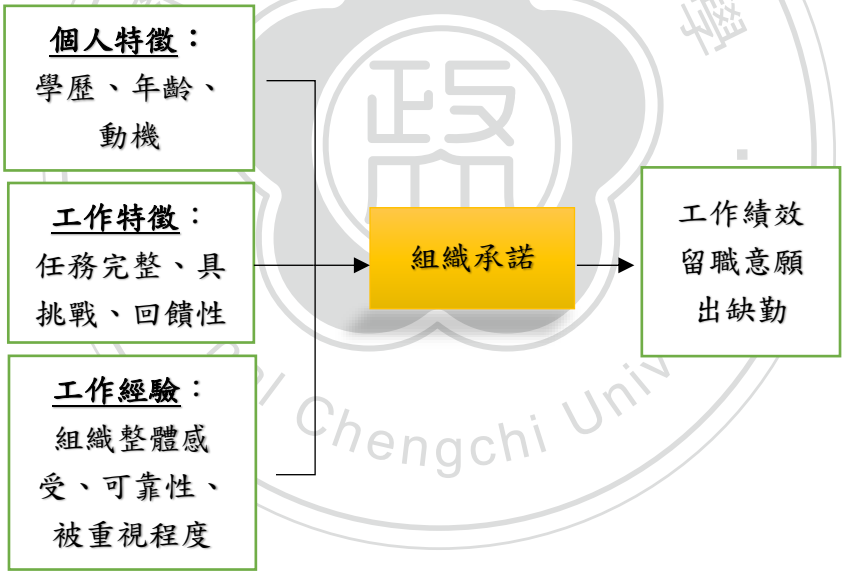


圖 2-1 Steers 的前因後果研究模式

資料來源：Steers, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(40), pp.46.

（二）Mowday, Porter 和 Steers 的前因後果研究模式

1982 年 Mowday, Porter 和 Steers 根據上述模式，加以擴大修正，發展出更具體周延的擴充關聯，提出 4 個假設前因，代表自變項，包含「個人特徵(或特色)」、

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

「角色特徵（或特色）」、「結構性特徵（或特色）」、「工作經驗感受」，另外 5 種後果，代表依變項，包含「工作績效」、「出缺勤 」、「罷工」、「工作年資」與「離職傾向」。

Mowday 等人與 Steers 模式兩者相同處，均指稱組織承諾會影響工作績效、工作態度、生產力及離職傾向；相異處，在於 Mowday 等人增加前因變項的因素，認為必須考慮成員之間的角色互動、組織結構性因素，如，成員參與組織程度、分權或集權程度等，都會影響組織承諾，如圖 2-2。

1. **前因**：代表自變項，包括以下因素：

（1） 個人－包含學歷、年齡、工作年資、人格特徵等。

（2） 角色－包含在組織內發生的角色混淆或衝突、過度負荷、工作範圍不明、工作挑戰性等。

（3） 結構性－包含組織規範、決策參與程度、分權程度、控制幅度、組織正式化程度、工會介入。

（4） 工作經驗感受－包含組織是否可依賴、整體組織規範、期望值、被重視程度、正向態度、薪資公平、社交參與、領導風格等。

2. **後果**：代表依變項，包含工作績效、出缺勤、罷工、離職或留職等。

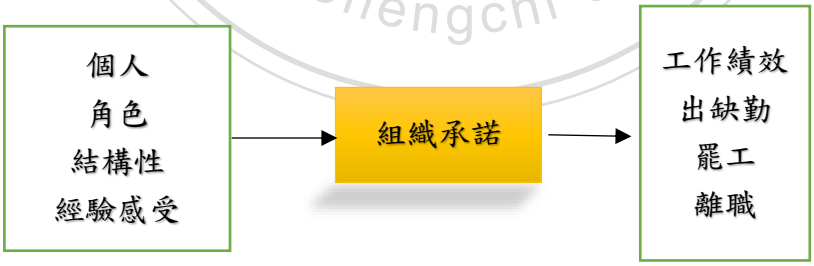


圖 2-2 Mowday, Porter 和 Steers 的前因後果研究模式

資料來源：Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M.(1982). *Employee-organization linkages :The psychology of commitment,absenteeism and turnover*. New York：Academic Press. pp.30.

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（三）Mathieu 和 Zajac 的前因後果及相關變項研究模式

1990 年 Mathieu 和 Zajac 整合前人研究，認為與組織承諾有關者，除了前因與後果，還涉及其他相關變項，如圖 2-3。

1. **前因**：

（1） 個人特徵：學歷、年齡、性別、婚姻、薪資、能力、才能、道德標準、工作年資、總年資。

（2） 角色狀態：包括角色扮演衝突、角色模糊、角色過度負荷。

（3） 工作特徵：工作多樣、工作自主、工作挑戰、工作範疇。

（4） 管理領導關係：凝聚力、相互依賴程度、領導結構、溝通程度、領導體諒程度、參與領導。

（5） 組織特徵：組織規模、集權程度。

（6） 結構性特徵：組織規模、組織化程度、分權與否、控制幅度、是否參與決策、工會介入程度。

2. **後果**：

即工作績效影響，包含考評、生產力衡量、選擇工作的考慮、研究企圖、出席率、遲到率、離職意圖、離職率。

3. **相關**：有工作涉入、工作滿足等因素。

（1） 工作涉入：包含對工作的投入程度、工作壓力感受、組織承諾等。

（2） 工作滿意：包含整體性、內在與外在滿意程度，上司、同僚、晉升、報酬、工作本身的滿足等。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

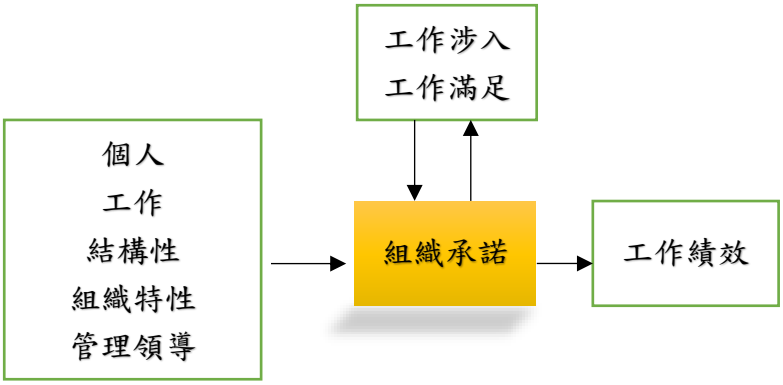


圖 2-3　Mathieu 和 Zajac 的前因後果及相關變項研究模式

資料來源: Mathieu, J.E., ＆Zajac, D.M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), pp.124.

（四）Wasti 的前因後果研究模式

2002 年 Wasti 以 Meyer 和 Allen 之情感與持續性承諾，另外發展出前因後果研究模式，前因包括個人、工作、組織特徵、非正式組織關係等，均影響組織承諾，進而影響工作績效。研究結果如圖 2-4：

1. **情感性的承諾**：

（1） 前因－包括工作滿意度、集體主義因素。

（2） 結果－包括影響生活滿意、成員個人行為，或造成退縮、離職傾向。

2. **持續性的承諾**：

（1） 前因－與非正式招募、非正式組織有關；包括規範、投入、離職成本等因素。

（2） 結果－包括影響生活滿意、成員個人行為，或造成退縮、離職傾向。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

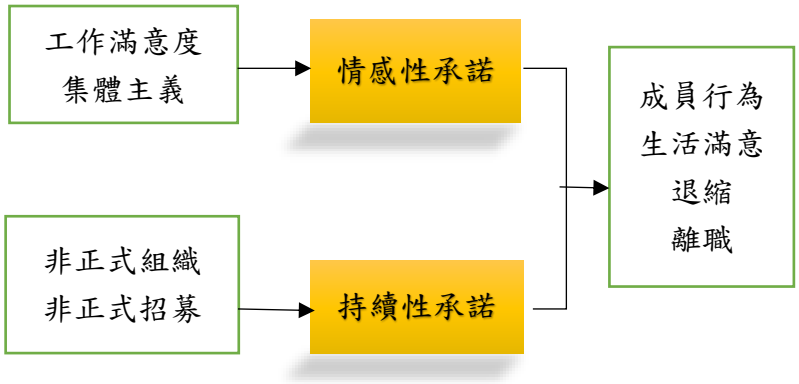


圖 2-4 Wasti 的前因後果研究模式

資料來源: Wasti, S.A.(2002). Affective and continuance commitment to the organization:Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations, 26*, pp.535.

(五)角色知覺模式

1978 年 Stevens, Beyer 和 Trice 以心理交換觀點，提出角色知覺模式（Role Taking Model of Organizational Commitment），認為個人因素、角色與組織特徵，均會影響組織成員之覺知，經過心理交換評估，決定態度、行為、留職或離職意願；但伴隨工作年資與日俱增，交換評估會隨之改變，對於離開組織所需付出的高額代價，形成組織成員對於組織承諾態度更趨於交換與評估結果，如圖 2-5。

1. **個人因素**：包括性別、年齡、學歷等個人背景。
2. **角色因素**：工作承載的負荷量、管理領導關係、工作崗位的表現、晉升機會、現任職位與工作年資。
3. **組織因素**：組織大小規模、員額控制幅度，集權或分權程度。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

圖 2-5 角色知覺模式

資料來源：Stevens, J.M., Beyer, J.M., &Trice, H.M.(1978). Assessing personal, role, and organization predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal, 21*(3), pp.382.

（六）社會交換模式

1964 年 Blau 在「社交生活的權力交換」(Exchange and power in social life)提出，認為成員在組織獲得相對報酬，被群體接納，為求生存，也會提供利益交換。換言之，在比較自己付出的貢獻，與來自組織所獲得報酬，決定對組織承諾的程度；經過評估後，若認為與對方利益交換結果將對自己助益，則對於組織的承諾度愈高，反之愈少；彼此間可謂「計算交換」關係，屬於交換行為，如圖 2-6。

Blau 將交換行為細分為「社會性的交換關係」(social exchange relationship)與「經濟性的交換關係」(economic exchange relation)；前者，指組織成員之交換關係，係出於彼此雙方相處與互動品質，若互動品質愈高，則經濟利益考量對交易品質決定重要性便降低，反之愈高；後者「經濟交易」，指成員關注利益評量，雙方之交易標的物，若具有高經濟價值，則交換價值愈高，組織承諾度也愈高，反之愈低（陳娟惠，2017；Blau, 1964）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

圖 2-6 社會交換模式

資料來源：Blau, P.(1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
經研究者整理。

貳、組織承諾研究構面與測量工具

一、研究構面

有關組織承諾的研究構面，常提到的有 Poter, Steers, Mowday 和 Boulian 的分類，以及 Meyer 和 Allen 的分類(牟鍾福，2002；張新堂，2005；葉佳文，2007；蔡炳坤，2007；盧心雨，2011)：

(一) Poter 等人分類：

1. **價值承諾**(value commitment)：指對於組織的價值或目標具強烈信念並願意接受。
2. **努力承諾**(effort commitment)：指為幫助組織達成目標，自己願意付出更多的努力與投入。
3. **留職承諾**(retention commitment)：指強烈渴望成為該組織的一份子意願。

(二) Meyer 和 Allen 分類：

1. **情感性承諾**：一種可以促進組織運作、提高工作滿足、達到工作績效、促使積極行為、降低離職意向等與情感連結之承諾；若成員對於組織經驗知覺與內心期望一致，則更易發展強烈之情感依附。
2. **持續性承諾**：計算投入（付出）與產出（獲益）的成本分析，例如，離職

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

前之成本計算，衡量就業機會與離職所需負擔犧牲成本之比較，決定去留以及繼續承諾程度。

3. **規範性承諾**：指對於組織價值信念，源自個人社會化經驗與因組織獲利所產生「報答」的義務、歸屬感以及忠誠度，但程度不如情感承諾強烈。

二、測量工具

組織承諾測量工具，最具代表性者為 Porter, Steers, Mowday 和 Boolean 於 1974 年所編製之組織承諾量表(Organization Commitment Questionnaire，簡稱 Porter et al., O.C.Q)，以及 Herbiniak 和 Alutto 在 1972 年以「交換性」觀點(Exchange Approach）所編製之組織承諾量表(Organization Commitment Questionnaire，簡稱「H & A」O.C.Q)，兩者均常被人引用（白崇亮，1986；張新堂，2005；葉佳文，2007；蔡炳坤，2007；Porter et al., 1974、1979）。

（一）Porter 等人的問卷量表（Porter et al., O.C.Q）

該量表旨在測量組織成員在行為態度上，對於組織的認同、投入程度，以 Porter, Steers, Mowday 和 Boolean 提出之組織承諾 3 因素特徵，發展成為 3 個構面之測量量表，即「價值」、「努力」與「留職」3 個構面之組織承諾程度；內含 15 題目，採 Likert 七點量表，從「非常同意」至「非常不同意」，給予 7 至 1 分，包括 6 題反向題，以免受測者產生心向偏誤；由於題項描述均在測量受測者對組織之態度行為意圖，並以態度為主，強調規範性觀點，基於某種道德信念而決定某種行動，非計算成本利益所決定，僅因相信「應所為」而為之。此量表最為研究者採用（白崇亮，1986；張新堂，2005；葉佳文，2007；蔡炳坤，2007；Porter et al., 1974、1979）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（二）Herbiniak 和 Alutto 的問卷量表（「H & A」O.C.Q）

以交換性觀點測量成員行為，認為組織成員常會計算自己對組織付出程度與所獲得報酬，經利益交換評估，以所得成本差距，決定組織承諾程度，若覺對自己有利，承諾度高，反之則低；此論點係源自 1980 年 Becker 所提出「Side Bets」理論，即成員決定組織承諾高低，係取決於評估結果，當離職可能遭遇的損失多少而決定承諾，此概念被評為「功利概念」(utilitarian calculative concept)，或「計算性承諾」(calculative commitment)（張新堂，2005；葉佳文，2007；蔡炳坤，2007)。

問卷分 4 個構面，即「薪資」、「職位」、「專業創造自由度」(freedom to be professionally creative)及「友善同事」(friendliness of coworkers)，每個構面 3 題，共 12 題項，測量成員在 4 個誘因下，計算離職的可能性；採 Likert 五點量表，從「絕對會」至「絕對不會」，分別給予 5 分至 1 分。

1981 年 Morris 等人，認為此量表過以功利計算考量，僅能測出成員「暫時不會離開」程度，對未來行為預測力不足，難以證實日後行為影響。

（三）Meyer 和 Allen 的 3 因素問卷量表

Meyer 和 Allen 在 1991 年提出 3 因素研究構面，包括「情感性承諾」、「持續（或連續）性承諾」、「規範性承諾」，每個構面 8 題項，計 24 題項。在「情感性承諾」構面，Meyer 和 Allen 修正 Porter 等人之 O.C.Q 問卷，刪除離職傾向題目，成為純粹情感性考量的測量;「持續性承諾」構面，係估算離職損失之成本計算後果，測量成員留職意願;「規範性承諾」構面，係測量成員對組織的道德、義務感受，以及忠誠度。(張新堂，2005；葉佳文，2007；蔡炳坤，2007)

本研究構面與測量工具採 Porter 等人觀點，區分「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，及綜整為合適本研究之衡量指標與量表，其綜整情形說明於第三章第三節研究工具。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、組織承諾相關研究

本研究為瞭解學務人員專業能力與工作滿意度關係，藉組織承諾中介變項，探討彼此現況、差異、相關與中介效果。組織承諾或工作滿意度文獻雖多，但針對學務人員專業能力角度，探討組織承諾或工作滿意度之文獻仍有限，以下僅就國內外相關文獻略述之：

一、學務專業人員之組織情感承諾、組織支持、組織氣候與工作滿意度關係

此文獻調查美國學務專業人員之組織承諾、組織支持、組織氣候與工作滿意度關係，結果顯示，支持性工作環境會導致組織情感依戀增加，且組織承諾受外界無數因素影響。同時，學務專業人員對組織情感依戀與忠誠才是建構組織系統的真正要素，其中所涉知覺因素，即是整體工作滿意度、組織氣候、組織支持、正式或非正式互動關係，是學務專業人員對組織承諾最大潛在影響因素。

支持性工作環境導致情感依戀，根本核心植基於學務專業人員知覺評估，非客觀現實；研究認為「知覺會創造現實」，暗示領導者須理解組織成員對環境支持的感受與形成全體成員的共識，換言之，領導者必須隨時瞭解支持性環境系統，意識知覺反映出個人想看到的內涵及動態變化過程，領導者理解如何增加支持性環境，從而增加對組織承諾的程度，至關重要。

學務人員還須瞭解「學務文化」會影響組織承諾。工作狂的生活方式，低薪，超時，使用科技工具，將減低組織情感承諾；學務工作係以培育學生發展與改善校園氣候為主，但此理想卻同時造就工作狂文化，長時工作，低薪等犧牲常態，若貶低學務人員，對於組織情感依戀的形成並無幫助，且易引起新進人員質疑；組織承諾係由一系列因素影響，學務專業人員流失，不僅表示對組織承諾沒感覺，也表示對學務組織不感興趣，就整體組織言，提供支持性環境很重要，如此成員才可能找到支撐點，並開啟「組織承諾」之門（Boehman, 2006、2007）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、高等教育組織承諾模式：以中階學務專業人員為例

此文獻說明中階學務專業人員之組織承諾影響並決定人員去留因素，此因素諸如工作本身（任務變項）、與學生合作、成就與責任感、義務等內在因素，及薪資、政策制度、工作條件等外在因素。當中階學務專業人員之工作滿意度高於工作本身之工作條件，會致力於努力工作；但工作不滿意度高於政策制度，及組織價值觀不一致時，就會降低承諾；此結果啟示，學務專業人員與管理者須公開對話。

此外，學務專業人員普遍存在學務工作僅是打打電話的聯絡工作，並經常發現自己處於低薪職位，犧牲個人生活，工作環境缺乏專業發展指導，缺少晉升機會，種種不利因素與外在因素結合，造就決定離開學務組織原因(Baker-Tate, 2010)。

三、中階學務專業人員的專業身分、組織承諾與職業生涯

認識自己身分至關重要，它會影響個人專業。有明確價值觀、清晰身分認同與自我定位，加上靈活適應能力，對職業成就佔據極大影響；學務專業人員如何在不穩定的職場塑造自己專業身分與組織承諾，對新學務專業人員至關重要，包括理解組織承諾、職業生涯、人口特徵的關聯。

研究發現專業身分與組織承諾具密切關係，若未建立專業身分，可能會限制個人在組織的角色獲取與角色定位，這可解釋造成離職因素；年資對專業身分也有重要影響，學務工作 6 年到 30 多年期間，面臨職業生涯問題，專業身分可能帶來職涯規劃的改變，此種理解有助於培養該領域的工作滿意與留職策略。

此外，研究建議，對新進員工的組織價值觀，可加強組織連結性，培育專業身分以加強組織承諾，探索職涯更有助於促進員工專業發展，因為一名專業人員或許有根深蒂固的觀念，卻可受新職位與職責的激勵，仍然有高度的工作滿意與成就感，領導者可運用機會，鼓勵成員參與專業協會或擔任重要職位，抵消負面觀念，重振組織承諾。參與專業協會，主要原因是培育專業身分一致性價值觀；公平與關懷的領導才有可能培養組織成員真正的忠誠；員工流失也有可能產生正向效果，因為有

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

時晉升的唯一機會是在另一個組織發展，當有才能的成員調至另一組織而不是離開該領域時，便有利於專業發展，因為低制度性承諾並不等於低專業的承諾（Wilson, Liddell, Hirschy, & Pasquesi, 2016）。

四、大學員工工作滿意度、組織承諾與宗教承諾

根據人口特徵調查 Akra（化名）大學全職的工作人員工作滿意度、組織承諾與宗教承諾關係，發現年齡在 46 歲以上的工作人員比年輕員工的工作滿意度、組織承諾與宗教承諾要高；此外，博士學位工作人員比高中文憑者具有更高的工作滿意度和宗教信仰（Brown & Sargeant, 2007）。

五、組織學習文化與成員交流品質：加強組織承諾和減少離職意圖

全球化時代的組織，以薪資、激勵、獎賞和承諾來確保並維持高素質員工，研究調查組織領導文化、與員工交流品質、組織承諾與離職意圖間的關聯，顯示領導者與員工交流、組織領導文化、組織承諾彼此互有關連，組織承諾在組織領導文化與離職意圖之間具調節中介作用（Islam, Khan, Ahmad, &Ahmed, 2013）。

六、社會支持與組織承諾：工作資源充足及環境條件的適度影響

此文獻調查主管與同事支持對組織情感承諾的影響力，及工作資源充足與環境條件的中介調節作用。經分析結果，主管與同事的支持對情感承諾具加乘效果，且工作資源充足，會使主管與同事的支持更與情感承諾產生密切相關；有利的環境條件也會加強主管支持與情感承諾之間的關係並得到緩解。總體言，考慮組織情感承諾的前提因素相當重要（Rousseau & Aube, 2010）。

七、組織社會化與新學務專業人員之組織承諾、工作滿意度及角色定位關係

新進人員須理解組織社會化歷程，瞭解整個組織環境。社會化歷程可經由領導

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

者發展正式化結構開始，結果顯示社會化經驗會影響組織與個人，對新進學務專業人員之社會化歷程，其預測工作滿意度比角色定位或組織承諾更有用（Exum, 1998）。

八、組織承諾對未滿足的期望與工作滿意度關係的中介作用

此文獻重點在關注組織承諾、未滿足的期望與工作滿意度間的關係。結果證實，未滿足的預期普遍存在，潛在因素包括未知的聲望，未得到滿足的健康，與未得到發展；組織承諾在未滿足的期望與工作滿意度之間發揮部分中介作用，揭示從未滿足的期望到工作滿意度之間，藉由組織承諾調節作用的重要途徑（Wang,Sang,Li,& Zhao, 2016）。

九、組織文化與領導風格對工作滿意與組織承諾影響

調查發現，大學中階主管轉型領導風格，與組織承諾、工作滿意度呈中高程度相關，不同背景對轉型領導、組織承諾、工作滿意度，均呈顯著差異；轉型領導、組織承諾、工作滿意度間，呈現正向關係，此外，組織承諾在轉型領導與工作滿意度間，發生部份中介效果（陳娟惠，2017）。

十、北部大學學務主管領導、主管忠誠、組織承諾關係

研究目的在探討學務人員的主管領導風格，與主管忠誠、組織承諾關係，並瞭解不同背景差異。研究發現，不同背景變項，對主管領導、主管忠誠、組織承諾均有顯著相關；若主管為威權領導，則與主管忠誠、組織承諾呈現負向相關，反之，德行領導與主管忠誠及組織承諾呈現正向的關係（陳立芬，2009）。

十一、中部大學學務人員組織承諾

研究目的在瞭解中部大學學務人員組織承諾現況，及個人、角色、結構性特徵與學務工作經驗，對組織承諾之差異性影響。結果顯示，中部地區學務人員普

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

遍認同學務工作須投注心力、願意繼續留任，至於組織承諾各構面之排序結果為「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」。

個人特徵對組織承諾言，年長、資深、男性、受過學務訓練或參與研討會、正式人員、擔任主管、在學務長室服務者，其組織承諾程度比年輕、資淺、女性、無受過相關訓練或參與研討會、臨時人員、非主管、在其他單位服務者，組織承諾程度較高；顯示個人不同背景變項，對組織承諾程度有顯著影響，但不同教育程度者，對於組織承諾則無顯著影響。

角色特徵部分，工作範圍或挑戰程度低、角色衝突及角色混淆程度低，顯然較工作範圍或挑戰程度高、角色衝突及角色混淆程度高者，其組織承諾度會較高，顯示學務人員對於自身的工作執掌以及角色定位若能清楚明白，將有助於提高對學務組織的承諾程度。

結構性特徵部分，充分授權及附能、參與決策及學習，其組織承諾度較高，但任職於公私立、大學或技職校院、學生人數多寡，並不因此影響組織承諾程度。

至於，學務工作經驗部分，若對於組織的依賴性高、個人重要性高、主管領導風格表現關懷程度者，相較於對組織依賴性、個人重要性、主管領導風格關懷程度均低者，其組織承諾程度又較好，此結果顯示，同事互動、個人表現、主管領導方式，均對於組織承諾產生某種影響程度（許仁慈，2011）。

十二、大學行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效

此文獻探討體育行政人員在工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效間現況，並比較不同背景差異（學務人員亦為行政人員之一）。研究發現，體育行政人員在滿意度、承諾度、工作績效表現，均呈中上程度相關，但對工作壓力稍微減弱，僅表現中程度相關；男性工作滿意度與組織承諾度表現較佳；51 歲以上，及年資 21 年以上，兩者在工作滿意度、組織承諾程度，及工作績效表現均有較好表現，但其中年資 21 年以上之工作壓力會表現較低程度；不同教育程度對於工作滿意度、組

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

織承諾、壓力表現，無明顯差異；研究所以上程度會比大學程度表現好；薦任職等以上又比委任職等在工作滿意度、組織承諾、工作績效表現好，但工作壓力的表現則恰恰相反；主管人員的工作滿意度、組織承諾、績效表現均較非主管表現佳，其中非主管在工作壓力的「角色模糊」構面，感受性比主管表現強度更強烈。

至於彼此因果關係言，工作壓力對工作滿意度具有負向的影響力，並透過工作滿意度間接影響且減低了組織承諾的表現程度；工作滿意度對於組織承諾也充分展現強烈的正向影響力（盧心雨，2011）。

肆、小結

組織目標有優先次序之分，最重要是如何令組織成員與組織間建立信任關係，學務工作環境獨特，業務龐雜，面對的是全國高等教育大學生，在國內外普遍認為學務工作工時長且負荷量大的情況下，學務人員的組織承諾是否會一如往常保持正向積極態度，頗值瞭解，再者，專業能力會影響工作自信及對他人信任，於此前提，對組織價值信念、努力意願與留職傾向，是否受衝擊影響？同樣值得關注。

本（第二）節有關組織承諾之定義，採 Porter 等人見解，認為組織承諾乃組織成員對於組織的認同、投入程度，對人員流動及工作績效，具重要影響；至於研究構面及測量工具，以 Porter 等人發展之組織承諾量表，參酌他人研究量表，配合研究主題，綜編而成，區分「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」3 種構面。所建構之研究構面與測量量表於第三章研究工具說明。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三節 工作滿意度之理論與相關研究

本節主要建立工作滿意度之研究構面與測量工具理論依據，並藉由文獻整理，分述工作滿意度理論、構面與測量工具，及工作滿意度相關研究，為後續研究工具建立基礎與鋪陳。

壹、工作滿意度理論

現今此時，任何一個組織都面臨嚴峻強大的競爭力與壓力承受，組織必須擁有足夠吸引力以留住高素質人才，才能維護組織運作與命脈。學務組織同樣面臨各種不確定性與專業挑戰，團隊如何發揮專業才能，穩固組織正常運化，並對組織存有高度滿意，能激勵工作意願，願意承擔冷峻風雨，此時，就彰顯組織平時如何對待成員，以及給予專業培育之重要。

如何測得組織成員工作滿意度，一直是組織管理學關切議題，傳統組織行為之檢測方法很多，較常使用的是「工作滿意度」本身與「組織承諾」兩者，「組織承諾」已在前述論及，本節謹就「工作滿意度」定義、理論予以陳明。

一、定義

「工作滿意度」起於 1953 年霍普克（Hoppock）所寫「工作滿意度」（Job Satisfaction）論著，他認為工作滿意度是組織成員在所處工作環境中，身心產生主觀滿意感受程度，此論提出，引起後來各家競相提出不同見解，無不望對組織成員行為及組織效能有所效益（引自吳明錫，2013；陳娟惠，2017）。

有關工作滿意度解釋，1968 年 Porter 和 Lawler 提出，乃組織成員對工作「實際報酬」與「期望報酬」間之差距，其間所生滿意度感受，即工作滿意度表現，兩者差距愈大，表示工作滿意度愈小，反之，工作滿意度愈大；1969 年 Smith, dendall 和 Hulinm 也緊跟著發表，工作滿意度是組織成員對工作所生情感，此情感來自成

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

員對工作期望與實際知覺所生差異；上述兩次發表均基於一共同見解，即「工作滿意度」是實際與期望之差異比較結果，比較後的差距，代表滿意度高低；Smith 和 Hulinm 進一步指出，工作滿意度是組織成員對周遭工作環境各種特徵，經相互比較結果，如工作好壞、能力高低等；1967 年 Wesis、Davis 和 Englandy 提出，工作滿意度是組織成員對周遭環境的知覺感受程度，以及對於所從事業務所抱持之反映與態度（吳明錫，2013；陳娟惠，2017；洪淨怡，2015）。

此外，研究提出，當組織對成員具高度吸引力時，表示成員對組織具積極情意導向，反之，具不滿之消極情意導向，所謂工作滿意度乃一種整體滿意度表現，係工作者對現職所具有之積極情意導向，包括內在與外在工作滿意度，討論內容不外對工作本身、工作環境、領導者、報酬、工作變異性等問題（吳清基，1989）；抑或是，個人對工作諸多因素之內心感受程度，包括工時、晉升制度、領導風格等(張春興、林清山，1989)。

爰此，綜合上述見解，工作滿意度可說是個人對其現職工作環境各種特徵，經相互比較，所生積極情意導向之知覺感受程度，包括內在及外在工作滿意。

二、相關理論

工作滿意度理論最常被討論者，有「需求層次理論」、「激勵保健雙因子理論」與「公平理論」等。

(一) 需求層次理論

Maslow 在 1954 年提出，主張人之需求有 5 個層次，低層次需求獲得滿足，才會尋求更高層次需求，若某需求獲得滿足，便失去激勵動機，必須向上尋求更高層次需求才能獲得滿足，且同時間需求，非僅有一個，往往同時存在不同需求，由於此論為概念性，非實證性，爰有時難以解釋真實現象（秦夢群，2015）；茲將需求層次說明如下（秦夢群，2015；陳娟惠，2017）：

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

1. **生理需求**（physiological need）

屬人類基本生存需求，如，食物、空氣、水，為維持生存或延續生命之渴望，包含食衣住行育樂等日常需求；以工作滿意度言，指工作給予之基本酬勞等問題。

2. **安全需求**（safety need）

偏屬心理需求，指尋求生活或生命安全保護，免於害怕恐懼或避免危難；以工作滿意度言，指工作保障。

3. **社會需求**（social need）

屬同輩親近、歸屬感、認同感，乃個體與周遭互動之社會關係；以工作滿意度言，指與主管、同事和諧關係，領導、部屬衡平關係，與組織之忠誠歸屬感等。

4. **尊重需求**（esteem need）

分自尊與他尊，即自信、成就、他人對自己看法；以工作滿意度言，指工作成就感、工作身分地位、自尊心滿足、被尊重感受。

5. **追求自我實現**（self-actualization need）

乃人類需求最高層次，旨在追求自我發展、自我創造、完美境界，且每個人自我實現範圍與過程不同，若獲得滿足，益發受肯定，精益求精；以工作滿意度言，指在組織能擔任要職，展現專業能力，發展長才，追求最高層次工作滿足，實現自我能力或自我實踐的理想。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（二）激勵保健雙因素理論

1966 年 Herzberg 提出雙因素理論，認為人之動機與滿足受「激勵」與「保健」兩因素影響，工作滿意與否，係本質或種類差異；工作滿意度低，不代表對工作不滿，而僅係無工作滿意；工作不滿意度低，亦不代表對工作滿意，而係無工作不滿，兩者乃情意經驗不同所致；工作滿意與否，受工作與個人特徵而定，並以工作特徵較為相關（吳清基，1989）。

1. **激勵因素**（motivators factors）

   內在因素，與個人本身有關，包括成就、認同感、工作本身的挑戰性、晉升、個人專業成長；因素存在，可獲內在滿意；因素不存在，未必不滿，屬增強因素；以工作言，即工作成就感、讚賞、擔任要職、獲得晉升等（秦夢群，2015；陳娟惠，2017）。

2. **保健因素**（hygiene factors）

   與外界工作環境或條件有關，包括上下級與同僚人際關係、工作環境、待遇福利、工作穩定度、政策與行政；因素存在，未必滿意；因素不存在，卻表現不滿，屬消除不滿因素（秦夢群，2015；陳娟惠，2017）。

（三）平等（或公平）理論

1963 年 Adam 提出平等（或公平）理論，認為成員工作動機，出自與同僚相互比較結果，個人經審度自我經驗、年資、教育、職位、工作表現等，再檢視待遇、地位、晉升機會等報酬，將自己與他人相較，內心產生公平與否評比，若感到不相當，則尋求平衡；若認遭遇委屈，可能更加努力尋求上司賞識以增強動機，抑或產生酸葡萄心理以消極抵抗並減低動機，甚至辭職抗議；公平與否評比，包括平行與垂直兩部分，可能為職位高低之報酬比較，差異小，無法激勵向上動機，差異大，則生抱怨；基本言，平等理論點出「動機」重要性（秦夢群，2015）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（四）期望理論

1964 年 Vroom 提出期望理論，基本假設有 3，即個人需求目標因環境與自身經驗而異、不同抉擇會以理性態度處理、以過去經驗判斷勝算多少據以抉擇；期望理論建構於吸引力、期待與實用性關係，吸引力大小將決定個人動機，若個人行動結果是所預期，則生期待作用，並依自我能力與環境限制決定不同行動；行動與結果關聯，亦受實用性影響，例如，努力工作，業績變好，老闆加薪之間，努力工作與業績變好，具期待聯結，而業績好與老闆加薪，為實用性聯結；簡言之，吸引力、期待、實用性其間關係皆強，個人所生動機與行為才會持續，否則縱使目標強烈激勵驅力，若無法達預期效果或實用性不強，皆可能造成行動中斷，此即期望理論(秦夢群，2015)。

（五）差距理論

1969 年 Locke 提出差距理論，以期望理論為基礎做進一步說明，認為工作滿意取決於個人「實際所得」與「期望水準」，兩者差距大小而定，差距愈小，則工作滿意，差距愈大，則工作不滿；即強調工作滿意度與期望之間，兩者差異大小成負相關，爰此理論又稱「期望差異理論」(吳清基，1989)。

（六）系統理論

1972 年 Wernimont 提出系統理論，認為影響工作滿意度的理論有「外在環境」條件與「內在個人心理」兩種因素；外在條件，如，工作環境好壞、政策良莠、晉升機會、公平獎賞、人際和諧等；內在心理因素，如，獲得認同感、公平感、責任感、成就感、衡平感，被認同感或被重用等。「外在環境」會影響「內在心理」，進而影響整體工作滿意度，並導致最後工作表現，成為系統性循環（引自陳娟惠，2017)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、工作滿意度研究構面與測量工具

工作滿意度研究構面及測量工具，因研究者所持論點不同，對各研究構面有不同論述，部分人採整體論，認為只要一種全體滿意度即可，部分人因研究需求不同而自訂屬於自己需求之研究面向；常見者，多區分為「內在」與「外在」兩種工作滿意度構面。

一、研究構面

常見者，有依照 Herzberg 雙因素理論所提出的分類、Porter 和 Lawler 提出的分類、或Weiss, Davis, England 和 Lofquist 的分類（吳明錩，2013；張雅婷，2013；盧心雨，2011）：

（一）Herzberg 分類

1. 滿意因素：即激勵因素，與成就、認同感、工作本身的挑戰性、晉升、個人專業成長有關。
2. 不滿意因素：即保健因素，與人際關係、工作環境、待遇福利、工作穩定度、政策與行政有關。

（二）Porter 和 Lawler 分類

1. 內在滿意：指工作者本身，乃個人對工作知覺程度，如，工作具自主性、成就感、自尊感等滿意程度。
2. 外在滿意：指對於工作環境的知覺程度，如，與同事相處情形、與主管關係、薪資報酬、晉升機會等。

（三）Weiss, Davis, England 和 Lofquist 分類

由 Weiss 等人發展之「明尼蘇達滿意度問卷」（The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱「MSQ 量表」），分設長式及短式問卷，依此建立不同構面（Weiss et al., 1967）：

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

1. 長式問卷：區分 20 個構面－（1）能力發揮；(2）成就；(3）活動；(4）晉升；(5）權威；(6）組織政策；(7）賠償金；(8）合作夥伴；(9）創造力；(10）獨立；(11）道德價值；(12）被認可；(13）責任；(14）安全；(15）社會地位；(16）社會服務；(17）領導與人際關係；(18）領導技巧；(19）工作變異性；(20）工作環境。

2. 短式問卷：區分「內在滿意度」、「外在滿意度」構面。

（四）Smith, Kendall, Hulin 分類

區分工作條件、薪資報酬、晉升機會、同事關係、主管關係 5 個構面。

（五）Hackman 和 Oldham 分類

區分整體滿意、內在工作動機與特殊滿意 3 種構面。

（六）Spector 分類

區分薪資、晉升、督導、福利、額外報酬、運作條件、同事、工作性質、溝通等 9 個研究構面。

二、測量工具

（一）「明尼蘇達滿意度問卷」（The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱「MSQ 量表」）：

由 Weiss, Davis, England 和 Lofquist 於 1967 年發展。分長、短式兩種，長式 100 題，區分 20 個構面；短式由長式量表 20 個構面選出相關性最高的 1 題為代表，共 20 題，測量組織成員內在、外在滿意程度，兩者總分加總分即為總體滿意度；題項內涵包括晉升機會、薪資報酬、主管同事關係、穩定保障的工作、成就感等。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（二）工作說明量表(Job Descriptive Index, 簡稱 JDI)：

由 Smith, Kendall, Hulin 等人發展，區分「工作條件」、「薪資報酬」、「晉升機會」、「同事關係」、「主管關係」等 5 個構面，每研究構面 9 至 18 題，屬於形容詞檢核量表，係對工作評價之描述，非測量工作感覺，乃間接的測量工具 。

（三）工作診斷調查表 (Job Diagnosis Survey, 簡稱 JDS)：

由 Hackman 及 Oldham 於 1975 年發展，衡量工作者對工作情感反應，共 21 題，測量整體滿意、內在工作動機與特殊滿意 3 種構面，如，安全感、待遇、社會滿意、督導、成長滿意等。

（四）工作滿意測量表(The Job Satisfaction Survey, 簡稱 JSS)：

由 Spector 於 1985 年發展，區分 9 個研究構面，即薪資、晉升、督導、福利、額外報酬、運作條件、同事、工作性質、溝通等，其下再分 4 子題，共 36 題。

本研究構面與測量工具採 Wesis 等人觀點，區分「內在滿意度」、「外在滿意度」2 個研究構面，及綜整為合適本研究之衡量指標與量表，其綜整情形說明於第三章第三節研究工具。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、工作滿意度相關研究

工作滿意度之相關研究文獻，國內外均佔許多篇幅，若以學務人員專業能力對工作滿意度影響，則國內外文獻甚少，僅就相關聯文獻說明如下：

一、歸屬個人得控制因素

（一）高等教育工作人員專業身分、工作參與及工作滿意度關係

身分問題與工作參與和工作滿意度有關，工作參與集中於角色適應，工作滿意度側重於社會支持。研究發現 5 個因素與工作滿意度有關，分別為組織支持、對能力認可、工作條件、對外關係及角色適應。其中「能力認可」，指成員對於工作貢獻及專業知識，有被「希望得到承認和尊重」的需要，若缺乏承認則工作滿意度較低。此外，無權決定，缺乏授權，也是不承認成員能力的微妙做法；成員必須找到屬於自己適合工作，角色適應性越好，工作滿意度越高（Hermsen, 2008）。

（二）高階學務主任角色認知、工作滿意度與離職傾向

調查發現，學務主任不能通過組織角色履行職責時，會產生某種程度不和諧，進一步導致工作不滿，並對組織產生負面影響；對角色有較高認知的參與者，被認為不輕易離開組織，低離職傾向有助於學務組織，避免失去工作經驗、工作知識，及潛在經濟因素；至於對角色持負面看法，同時預期職責範圍與功能不確定性，將限制學務主任能力，可能傾向離織，導致對學務組織產生重大影響；歷經工作不滿的學務主任，部分被歸因於角色衝突及角色模糊經驗所致，也可能源自對工作本身的價值缺乏體驗與認識，及對工作重視程度不同；雖影響工作滿意度與離職因素一直存在，但工作滿意度較高者，離職傾向較低（Tull, 2014）。

（三）角色知覺、角色定位、角色不明確、離職意向與工作滿意度關係

學務人員產生離職意向是因定位不清、角色不明、知覺混淆，致使心中不滿，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

才決定離開組織（Tull, 2006、2014）；工作環境、工作本身與學務主任的工作滿意度有關（Taylor, 2000）。

（四）以人口特徵檢視學務中階管理員的工作滿意度

兩篇文獻使用 Herzberg 的雙因子理論，一則測量學務中階管理員工作滿意度與離職意向（指意圖在未來 12 個月內離職），一則測量學務專業人員在學生生活、學生活動與人口特徵間的關係，重點都在探討人口特徵對工作滿意度關聯。

第一篇，根據年齡、教育程度、性別、種族背景、學歷、職權範圍、監督、卡內基分類、學生入學率、制度類型、現職年資等因素，檢視學務中階管理員對工作滿意度，及瞭解離職意向；發現人口特徵佔工作滿意度的影響程度很小，但內在、外在因素與年齡、種族結合會是中階管理者意圖離職的重要因素，此外，監督管理問題、與同事關係、工作平衡也是導致離職原因，甚至發現，性別、種族、年資、薪資水準、與學生接觸時間、組織適應性、工作滿意度等各方面，對於工作滿意度均具有重要意義（Grant, 2006）。

第二篇，個人背景變項包括：性別、年齡、種族背景、婚姻、學歷、薪資、學務經驗、領域經驗、年資；結論發現，工作滿意度與婚姻狀況或現任經驗無顯著相關，但其他變項，包括年齡、學務經驗則呈顯著相關；此外，性別、種族、最高學歷、年薪及現有職權等因素與工作滿意度有顯著相關（Cook, 2006）。

（五）大學體育行政人員在滿意度、壓力、承諾與工作績效關係

主要探討不同個人背景行政人員之認知差異，結果顯示，「男性」的工作滿意、組織承諾較佳；「51 歲以上」行政人員其滿意度、承諾度與績效情況較好；「21 年以上年資」行政人員其滿意度、承諾度與績效情況較佳，但工作壓力承受度較低；對於不同教育背景在滿意度表現、壓力承受情形與組織承諾無太大差異。

從工作績效脈絡發現，「研究所以上」人員其工作表現高於「大學」程度者；

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

「薦任以上職等」工作滿意、組織承諾、工作績效表現高於「委任職等」，但工作壓力則相反；「主管」工作滿意、組織承諾、工作績效表現較佳，「非主管人員」工作壓力的「角色模糊」層面感受較強烈。因果關係顯示，工作壓力對工作滿意有負向影響力，間接降低組織承諾的表現程度；而個人工作滿意度，對於組織承諾有強烈正向影響力；「工作滿意」與「組織承諾」對於「工作績效」言，具有較強的正向影響力，「工作壓力」則表現中程度的正向影響力(盧心雨，2011)。

二、歸屬個人難以控制因素

(一) 新學務專業人員協同監督、工作滿意度與離職意向

文獻指出，新學務專業人員每年都會離開學務工作，一個簡單理由是對工作不滿，不滿的起因是角色不明確、角色衝突、角色定位、角色壓力、工作能量耗盡、工作超載，缺乏專業發展及晉升機會，被監督管理的品質，也會造成離職；新學務專業人員通常在進入學務工作時，最需組織提供充分社會化歷程之知識經驗與瞭解角色定位、有效監督方式，避免產生衝突與摩擦，由於管理無能，阻礙新專業人員發展；協同監督被認為是較好組織溝通模式，可促進工作滿意度及提供專業發展機會，包括建立彼此信賴關係；新學務專業人員渴望得到組織重要資訊—包括角色定位、角色期待、組織目標、工作標準、工作機會、個人專業發展等，協同監督正可提供這些訊息機會，提供社會化經驗歷程予以協助，減少工作不滿與摩擦（Tull, 2004、2006）。

(二) 員工士氣、離職意圖與工作滿意度關係

調查中階學務主管工作質量對士氣、滿意度與離職意願影響，發現年資與薪資對士氣及離職意圖有顯著影響。

1. 在機構工作時間越長，通常整體士氣越低落。儘管學務主管在機構服務很長時間，但他們不認為自己忠誠，且對一個不怎麼公平，不怎麼關心自己的

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

機構感到擔心，因為它缺乏共同目標或工作價值感，然由於服務多年與承諾，造成不太可能離開工作崗位或機構的原因。

2. 薪資較高的學務主管如同年資長的人，也不太可能離開自己職位或機構。這些個人特徵顯然對整體領導士氣產生影響，士氣高減輕離職意圖，或可推測是因組織提供經濟因素，工作穩定安全，因此不太願意離開。從員工士氣檢視主管滿意度及離職意圖，顯示員工士氣會影響工作滿意度，低士氣造成低滿意，高離職意圖（Rosser＆Javinar, 2003）。

（三）組織承諾、沈默、信任與工作滿意度關係

從組織承諾、沈默與信任角度，研究工作滿意度問題，發現工作滿意與組織承諾有正相關，即工作滿意與組織承諾具有彼此影響作用，但成員對工作不滿以致對於組織產生沈默，認同感降低（Fard＆Karimi, 2015）。

（四）薪資、升遷機會、監督管理與工作滿意、離職率關係

許多文獻探討監督管理對學務專業人員的影響以及流動率問題，發現，低薪、不易晉升、監督不力是決定離開學務工作的常見因素，協同監督與工作滿意度也有顯著關係。此研究提供監督管理者必須深入瞭解學務專業人員以及領導風格，才能藉以提升工作滿意度並留住新進人員繼續在學務領域工作（Buchanan, 2012；Tull, 2004）。

（五）領導型態對工作滿意度影響

研究轉型領導對組織承諾、工作滿意度關係，結果顯示，彼此具中高程度正向關係，且組織承諾在其中發揮部份中介效果（陳娟惠，2017）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、小結

多數組織成員都渴望能在工作內獲得高度滿意，這可能來自工作所提供的薪資報酬、晉升機會、或專業能力的展現。有關工作滿意度定義，最初由 Hoppock 提出乃成員對所處工作環境的主觀感受，到Weiss, Davis, England 和 Lofquist 認為是組織成員對周遭環境的知覺感受，最後綜合各家說法，認為是個人對其現職工作環境各種特徵，經相互比較，所生積極情意導向之知覺感受程度，包括內在及外在工作滿意。上述工作滿意度內涵，無論定義、理論，或研究構面與測量工具，其內容不外工作者本身與工作條件等內外在影響因素。

本（第二）節有關工作滿意度之研究構面，係採Weiss 等人發展「明尼蘇達滿意度問卷」概念，區分「內在滿意度」及「外在滿意度」兩者，至於測量工具，亦採「明尼蘇達滿意度問卷」之短式問卷，參酌國內其他人研究量表，配合研究主題，綜整而成。所建構之研究構面與測量量表於第三章研究工具說明。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度相關研究

前面第一至第三節說明「學務人員專業能力」、「組織承諾」、「工作滿意度」3個研究變項之定義、理論及國內外相關研究，用以建立研究構面及測量工具，本節重整前述文獻，確定變項間關聯，便於第三章設計問卷進行調查；說明：一、學務人員專業能力與工作滿意度之相關研究；二、學務人員專業能力與組織承諾之相關研究；三、組織承諾與工作滿意度之相關研究；四、學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關研究。

壹、學務人員專業能力與工作滿意度之相關研究

文獻指出，高等教育工作人員的專業身分認同、工作參與與工作滿意度有關，「能力認可」是其中影響因素之一。以組織成員言，通常對於自己的工作貢獻及專業知識，會有被「希望得到承認和尊重」的需要，若缺乏認可與尊重，會降低工作滿意度，且無權決定，缺乏授權，亦是不承認成員能力的巧妙做法，同樣影響工作滿意度；「角色適應性」也是原因，缺乏工作適應會影響工作滿意度，如何找到適合自己的工作很重要，角色適應越好，工作滿意度越高（Hermsen, 2008）；此外，學務主任之角色認知、工作滿意度與離職傾向相關，當學務主任對自己的角色與預期職責抱持負面看法，會產生某種程度不和諧，進而導致工作不滿，終究失去組織承諾，對此經歷工作不滿之學務主任，據研究結果，係部分歸因於角色衝突、角色模糊之經驗所致，部分歸因於對工作缺乏價值體驗與認識，及對工作重視程度不同所致（Tull, 2014）；對於新進學務專業人員離開學務工作的簡單理由，發現是起因於對角色不明確、角色定位模糊、工作超載，缺乏專業發展及晉升機會，以致對工作不滿（Tull, 2004、2006）；工作缺乏自主性、對專業地位及組織政策不滿，會產生異質化的承諾，造成工作疏離，進而對工作不滿（Jernigan et al., 2002）。

此外，組織成員因工作具有專業特性，致體認工作具有某種意義與責任時，能

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

提升工作滿意度，進而促進組織承諾，甚至願意留在組織（洪淨怡，2015）。

綜上，均指向高等教育學務人員對專業身分認同、能力認可、專業發展、專業特性具重要需求，影響工作滿意度，若缺乏認可、尊重、模糊不清、不具自主性時，將降低工作滿意度，進而異化組織承諾；同理，角色適應、角色定位、角色認知、角色模糊也會影響工作滿意度，缺乏專業能力之學務人員因未能獲得承認與尊重，致發生角色適應、定位、認知與模糊問題，進而影響工作滿意度，爰認為高等教育學務人員專業能力與工作滿意度具有相關。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、學務人員專業能力與組織承諾之相關研究

文獻指出，美國學務專業人員組織承諾、組織支持、組織氣候與工作滿意度相關，組織承諾受外界無數因素影響，其中支持性工作環境會導致組織情感依戀增加（Boehman, 2006、2007）；認識自己身分至關重要，它將影響個人專業，例如，有明確價值觀、清楚身分認同與自我定位，靈活適應性，對職業成就佔據重大影響，學務專業人員如何在職場塑造自己專業身分與組織承諾，極其重要；主張有力的專業身分對學務職涯很有幫助，且專業身分與組織承諾密切相關，對於未能建立專業身分者，可能限制個人在組織之角色獲取與角色定位，造成學務人員離職原因；若積極參與專業協會或擔任要職，可抵消負面觀念，重新提振組織承諾，其重要原因即與專業身分之一致性價值觀有關（Wilson et al., 2016）。

研究中階學務專業人員之組織承諾與離職因素時，也發現並建議管理者應提供專業發展機會，增強專業能力，以提高組織承諾（Baker-Tate, 2010）；組織中的個人，其「未滿足期望」普遍存在，包括未得到發展等各種潛在因素，它與組織承諾、工作滿意度有關，且組織承諾於其中發生中介效果，具穩定調節作用（Wang et al., 2016），同理，對此「未滿足期望」，可謂涵蓋對專業身分、專業發展、專業能力之需求期望，若缺乏專業能力亦將影響組織承諾與工作滿意度，且組織承諾於中產生中介作用。

此外，針對中部大學學務人員之組織承諾現況進行調查，發現「受過學務訓練」者之組織承諾比未受訓者高；角色混淆程度低者，組織承諾亦較高，說明學務人員之工作執掌與角色定位清楚，有助於提高組織承諾（許仁慈，2011），此處，學務人員工作執掌與角色定位之展現恰為學務人員專業能力之表現。

綜上，均指向專業能力、專業發展、受過學務專業訓練、角色定位與組織承諾具有重要影響，爰認為高等教育學務人員專業能力與組織承諾具有相關。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、組織承諾與工作滿意度之相關研究

文獻指出，學務專業人員之組織情感承諾、組織支持、組織氣候與工作滿意度具有相關，整體工作滿意度是組織情感依戀與忠誠度最大潛在影響因素之一（Boehman, 2006、2007）；在探討組織社會化與新學務專業人員之組織承諾、工作滿意度、角色定位關係時，發現社會化經驗會影響組織與個人，且組織承諾與工作滿意度互為影響，不具因果關係（Exum, 1998）；研究組織承諾、沈默、信任與工作滿意度關係，也發現工作滿意與組織承諾具正相關，彼此影響（Fard & Karimi, 2015）；調查組織未滿足的期望與組織承諾、工作滿意度關係時，並發現組織承諾具中介效果及穩定調節作用（Wang et al., 2016）。

調查大學中階主管轉型領導風格，與組織承諾、工作滿意度關係時，發現其彼此間呈兩兩正向關係，說明組織承諾與工作滿意度間，確具相關，且組織承諾發揮部份中介效果（陳娟惠，2017）；其次，調查志工與工作滿意度發現，若對各層面認知越充分瞭解，則對整體組織承諾、繼續服務與服從規範之認知程度相對愈高，並顯示工作滿意度與組織承諾互為關聯（翁招玉，2010）；工作壓力對工作滿意度具負向影響力，透過工作滿意度間接影響，減低組織承諾的表現程度，而工作滿意度對於組織承諾也充分展現強烈的正向影響力（盧心雨，2011）。

綜上，均指向組織承諾與工作滿意度彼此關聯，互為影響，互為相關，互為潛在影響因素，其中組織承諾有時更發揮中介效果，爰認為組織承諾與工作滿意度具有相關。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關研究

文獻指出，專業身分、能力認可、專業特性、專業發展、受過學務專業訓練、專業能力或角色定位等，均與工作滿意度有關，並促進組織承諾；若缺乏認可、不和諧、模糊或無工作自主權，則將異化組織承諾，工作疏離，進而對工作不滿；同時，受過專業訓練之學務人員，其組織承諾比未受訓者高；工作若具專業特性，其組織承諾與工作滿意度亦較高；職場專業身分與組織承諾具密切相關，專業發展能夠增強專業能力，組織承諾恰為組織中未滿足期望之中介變項；對事務之認知程度愈高，其組織承諾也愈高，並影響工作滿意度(許仁慈，2011；Baker-Tate, 2010；Jernigan et al., 2002；Hermsen, 2008;Tull, 2004、2006；Wilson et al., 2016；Wang et al., 2016)。

此外，學務人員對組織情感依戀與忠誠才是建構組織系統的真正要素，所涉因素，即是對整體工作滿意度、組織氣候、組織支持、正式與非正式互動關係，此為組織承諾最大潛在影響因素；又組織承諾受外界無數因素影響，其中支持性工作環境會導致對組織情感依戀增加，而核心問題即在於知覺評估，非客觀現實，所謂「知覺會創造現實」，正暗喻領導者必須理解成員對環境支持感受，與形成全體共識之重要，易言之，增加支持性環境將促進組織承諾程度，若對組織承諾沒感覺，缺乏支持性工作環境，終將造成學務人員流失，甚至找不到開啟「組織承諾」門之支撐點（Boehman, 2006、2007)。此處所指「支持性環境」，正與第二章各種工作滿意度理論所述需求、因素相一致，屬於外在工作滿意度條件。

綜上，均指向學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度，三者彼此關聯，互為潛在影響，組織承諾並可在其中產生中介作用，爰認為學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度間，彼此具有相關，且組織承諾得以具有中介效果。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三章 研究設計與實施

本研究主題為「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之研究」，旨在探討高等教育學務人員專業能力、與工作滿意度關係，組織承諾中介效果，及不同背景差異影響，採問卷調查法進行調查研究。本章分五節，分別為：第一節研究架構與變項、第二節研究對象、第三節研究工具、第四節實施流程、第五節資料處理。

第一節 研究架構與變項

本節依研究目的、待答問題，經文獻探討，整理研究架構與變項如圖 3-1：

壹、研究架構

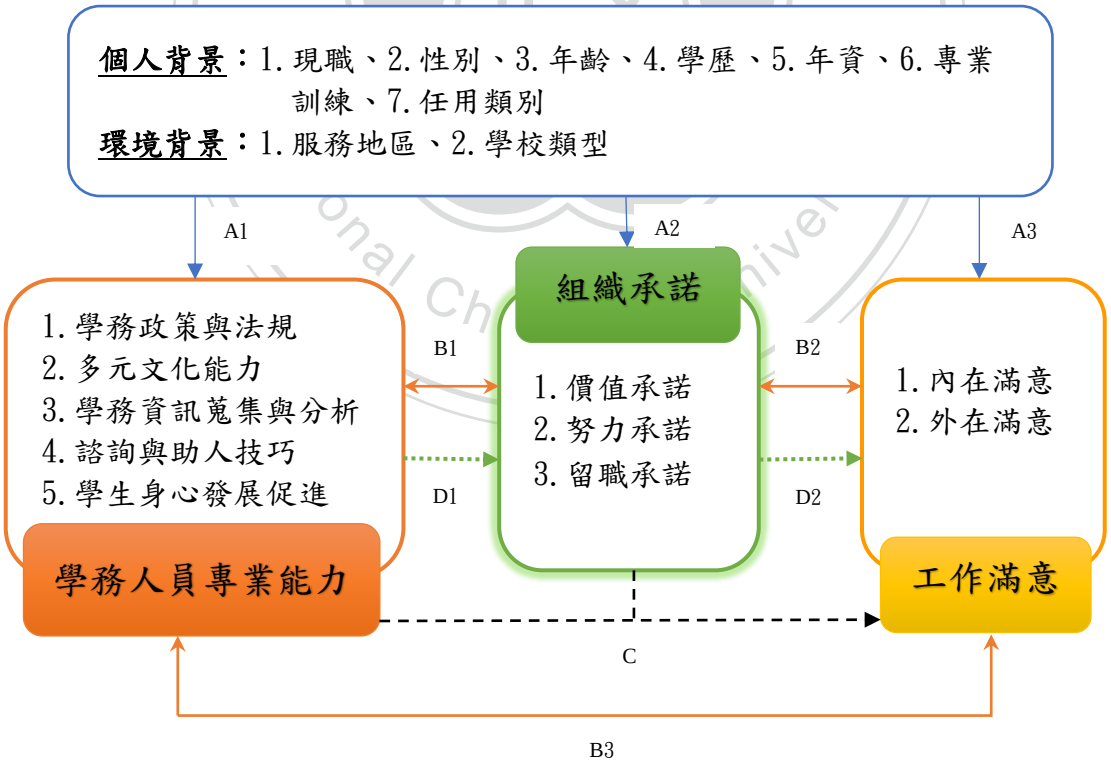


圖 3-1 研究架構圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

箭頭標示說明：

一、單向箭頭（⟶）

(一)A1：以 t 考驗（比較 2 組平均數）、單因子變異數分析（比較 3 組以上平均數），探討不同背景變項對學務人員專業能力之差異情形。

(二)A2：以 t 考驗（比較 2 組平均數）、單因子變異數分析（比較 3 組以上平均數），探討不同背景變項對組織承諾之差異情形。

(三)A3：以 t 考驗（比較 2 組平均數）、單因子變異數分析（比較 3 組以上平均數），探討不同背景變項對工作滿意度之差異情形。

二、雙向箭頭（⟷）

(一)B1：以積差相關探討學務人員專業能力與組織承諾之相關情形。

(二)B2：以積差相關探討組織承諾與工作滿意度之相關情形。

(三)B3：以積差相關探討學務人員專業能力與工作滿意度之相關情形。

三、單向粗虛線箭頭（- - -▸）

C：以多元迴歸探討學務人員專業能力與組織承諾對工作滿意度之預測力。

四、單向細虛線箭頭（·····▸）

D1、D2：以階層迴歸探討組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度間之中介效果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、研究變項

本研究以「學務人員專業能力」為自變項為，「工作滿意度」為依變項，「組織承諾」中介變項，「個人背景」及「環境背景」為背景變項，詳如下述：

一、研究變項

（一）**學務人員專業能力—為自變項**，分設 5 個研究構面：

1. 學務政策與法規的能力。
2. 多元文化能力。
3. 學務資訊蒐集與分析的能力。
4. 諮詢與助人技巧的能力。
5. 學生身心發展促進的能力。

（二）**工作滿意度— 為依變項**，分設 2 個研究構面：

1. 內在滿意度。
2. 外在滿意度。

（三）**組織承諾—為中介變項**，分設 3 個研究構面：

1. 價值承諾。
2. 努力承諾。
3. 留職承諾。

（四）**個人背景—為背景變項**：

包括現職、性別、年齡、學歷、年資、專業訓練、任用類別等 7 項。

（五）**環境背景—為背景變項**：

1. 服務地區－北一區、北二區、中區、南區。
2. 學校類型－公立大學校院、公立技職校院、私立大學校院、私立技職校院。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、研究假設

根據第二章第四節學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度相關研究，配合本節研究架構與變項關係，綜整研究假設如下：

（一）假設一：多重背景變項之學務人員其專業能力、組織承諾、工作滿意度有顯著差異。

（二）假設二：學務人員專業能力與工作滿意度有顯著相關。

（三）假設三：學務人員專業能力與組織承諾有顯著相關。

（四）假設四：學務人員組織承諾與工作滿意度有顯著相關。

（五）假設五：學務人員專業能力與組織承諾可預測工作滿意度。

（六）假設六：組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度間具中介效果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二節 研究對象

查教育部統計處各級學校名錄 107 年 3 月 1 日登錄之公私立大學校院共 150 校（教育部統計處，2018），及教育部 100 年 10 月 27 日修訂之「教育部設置大專校院學生事務工作協調聯絡中心及輔導工作協調諮詢中心實施要點」第 2 點規定，全國學生事務分設四區學務中心，按區域劃分北一區、北二區、中區、南區 4 個區域（教育部學生事務及特殊教育司，2018）。

壹、研究對象（Population）

全國大學校院（含宗教學校 6 校，共 150 校），按四區學務中心，劃分 4 個區域，如表 3-1：

一、北一區：包括基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區大學及獨立學院，共 42 校。

二、北二區：包括隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區科技大學、技術學院及專科學校，共 34 校。

三、中區：包括苗栗、臺中、南投、彰化、雲林等縣市地區內大學校院，共 31 校。

四、南區：包括嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖及金門等縣市地區內大學校院，共 43 校。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-1 四區學務中心大學校院

北一區
1.國立臺灣大學 2.國立政治大學 3.國立臺灣師範大學 4.國立中央大學 5.國立交通大學 6.國立清華大學 7.國立陽明大學 8.國立臺北大學 9.國立東華大學 10.國立宜蘭大學 11.國立臺灣藝術大學 12.國立臺北藝術大學 13.國立臺灣海洋大學 14.國立臺北教育大學 15.國立體育大學 16.國立空中大學 17.臺北市立大學 18.輔仁大學 19.東吳大學 20.淡江大學 21.中國文化大學 22.中原大學 23.銘傳大學 24.世新大學 25.實踐大學 26.大同大學 27.元智大學 28.長庚大學 29.慈濟大學 30.中華大學 31.玄奘大學 32.華梵大學 33.真理大學 34.臺北醫學大學 35.開南大學 36.佛光大學 37.康寧大學 38.馬偕醫學院 39.法鼓文理學院 40.基督教臺灣浸會神學院 41.臺北基督學院 42.臺灣神學研究院
北一區（含宗教學校 3 校）合計 42 校
北二區
1.國立臺灣科技大學 2.國立臺北科技大學 3.國立臺北護理健康大學 4.國立臺北商業大學 5.國立臺灣戲曲學院 6.明新科技大學 7.明志科技大學 8.龍華科技大學 9.健行科技大學 10.萬能科技大學 11.聖約翰科技大學 12.中國科技大學 13.元培醫事科技大學 14.景文科技大學 15.德明財經科技大學 16.東南科技大學 17.華夏科技大學 18.致理科技大學 19.長庚科技大學 20.大漢技術學院 21.中華科技大學 22.崇右影藝科技大學 23.蘭陽技術學院 24.黎明技術學院 25.宏國德霖科技大學 26.南亞技術學院 27.亞東技術學院 28.大華科技大學 29.醒吾科技大學 30.慈濟科技大學 31.臺北城市科技大學 32.臺北海洋科技大學 33.臺灣觀光學院 34.經國管理暨健康學院
北二區（無宗教學校）合計 34 校

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-1（續）

中區
1. 國立中興大學 2. 國立彰化師範大學 3. 國立暨南國際大學 4. 國立聯合大學 5. 國立臺中教育大學 6. 國立臺灣體育運動大學 7. 國立雲林科技大學 8. 國立虎尾科技大學 9. 國立勤益科技大學 10. 國立臺中科技大學 11. 東海大學 12. 逢甲大學 13. 靜宜大學 14. 大葉大學 15. 中山醫學大學 16. 中國醫藥大學 17. 亞洲大學 18. 明道學校財團法人明道大學 19. 朝陽科技大學 20. 弘光科技大學 21. 建國科技大學 22. 中臺科技大學 23. 嶺東科技大學 24. 南開科技大學 25. 僑光科技大學 26. 廣亞學校財團法人育達科技大學 27. 環球學校財團法人環球科技大學 28. 修平學校財團法人修平科技大學 29. 中州學校財團法人中州科技學 30. 亞太學校財團法人亞太創意技術學院 31. 一貫道崇德學院
中區（含宗教學校 1 校）合計 31 校
南區
1. 國立成功大學 2. 國立中山大學 3. 國立中正大學 4. 國立嘉義大學 5. 國立臺南大學 6. 國立高雄大學 7. 國立臺東大學 8. 國立金門大學 9. 國立高雄師範大學 10. 國立屏東大學 11. 國立臺南藝術大學 12. 國立屏東科技大學 13. 國立高雄科技大學 14. 國立澎湖科技大學 15. 國立高雄餐旅大學 16. 高雄市立空中大學 17. 義守大學 18. 長榮大學 19. 南華大學 20. 臺灣首府大學 21. 高雄醫學大學 22. 南臺科技大學 23. 崑山科技大學 24. 臺南應用科技大學 25. 輔英科技大學 26. 嘉南藥理大學 27. 中華醫事科技大學 28. 高苑科技大學 29. 樹德科技大學 30. 正修科技大學 31. 大仁科技大學 32. 遠東科技大學 33. 美和科技大學 34. 吳鳳科技大學 35. 文藻外語大學 36. 中信金融管理學院 37. 稻江科技暨管理學院 38. 東方設計大學 39. 和春技術學院 40. 大同技術學院 41. 南榮科技大學 42. 一貫道天皇學院 43. 台灣基督長老教會南神神學院
南區（含宗教學校 2 校）合計 43 校
一、四區大學校院（含宗教學校 42+34+31+43）：共 150 校
二、四區大學校院（不含宗教學校 39+34+30+41）：**共 144 校**

資料來源：教育部學生事務及特殊教育司（2018）。**教育部設置大專校院學生事務工作協調聯絡中心及輔導工作協調諮詢中心實施要點**。檢自「教育部主管法規查詢系統」http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL035226

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、抽樣方式(Sampling)

一、採分層隨機抽樣方式。

二、衡量宗教學校（全國 6 校）設校目的不同，爰排除宗教學校 6 校於抽樣之外（150-6＝144）。

三、全國公私立大學校院共 144 校（不含宗教），按四區學務中心規劃，區分北一區、北二區、中區、南區，共 4 個區域，即分為 4 階層。

四、每區（層）按同比例抽樣，各區任意抽取 10 校。

五、由於每校學務處基本下設 5 至 8 個組室(如，生活輔導組、課外活動組、住宿輔導組、衛生保健組、僑生及陸生輔導組、教官室、諮商輔導中心、職涯發展中心、原住民族學生資源中心等)，若每組室以 3 至 6 人計，每校學務處至少約有 15 人以上；以每校 20 人為基準，4 區可抽取 800 份目標問卷（4 區*10 校*20 人＝800）。

六、衡酌各區學校分布類型不同，各校實際編製情形不一，爰以各區任抽取 150 人至 250 人為樣本數，並以 800 份目標問卷為總樣本對象。

參、研究樣本(Sample)

依分層隨機抽樣，2018 年 2 月上旬進行預試，以大學校院學務處人員為對象，隨機抽取 16 校，每校 20 人，樣本數為 320 份，回收 300 份，總回收率 93.75%；2018 年 3 月上旬進行正式調查，針對全國大學校院依北一、北二、中區、南區之學務人員為對象，每區抽取 10 校，各區任抽取 150 至 250 人，以 800 份為目標問卷，回收 714 份，總回收率 89.25%；如表 3-2。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-2 預試、正式調查回收樣本情形分析摘要表

	預試（2 月）			正式調查（3 月）		
	樣本數	回收數	回收率（預試）	樣本數	回收數	回收率（正式調查）
北一區	120	101	84.16%	200	192	96%
北二區	-	-	-	250	248	99.2%
中區	100	100	100%	150	119	79.33%
南區	100	99	99%	200	155	77.5%
合計	320	**300**	**93.75%**	800	**714**	**89.25%**

註：正式調查已扣除預試學校。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三節 研究工具

本節針對研究方法採行方式、研究構面與測量工具、問卷編製內涵、專家內容效度審查、鑑別度及信效度、適配度進行說明。

壹、研究方法—問卷調查法

測量目的在擴展我們的感覺（朱柔若譯，2000），本研究採問卷調查法進行調查研究，以「問卷」技術，從研究母群體抽取所需樣本，藉以推論或決定母群體在社會變項現況，或諸變項間關係；問卷以郵寄或直接交遞方式處理，節省時間、經費，提供匿名者充分表達自己觀點機會，惟無法掌控填答者情境因素，或回收率不定(王文科、王智弘，2014)。

貳、研究構面與測量工具

一、學務人員專業能力之研究構面與測量工具

(一) 研究構面

參考「高等教育學務人員專業能力指標」（陳新霖，2014：335），衡酌學務工作現況與經驗、填答意願，經指導教授指正，修整為「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5個研究構面，如表3-3。

1.學務政策與法規：如推動學務工作前能預先評估相關法律風險等；2.多元文化能力：如具備多元文化校園知識與涵養等；3.學務資訊蒐集與分析：如運用科技方法蒐集相關資訊等；4.諮詢與助人技巧：如具備基本助人技巧等；5.學生身心發展促進：如了解並促進學生全人發展等。

(二) 測量工具

學務人員專業能力之測量量表，係修整自「高等教育學務人員專業能力指標」（陳新霖，2014：335），衡酌學務工作現況與經驗、填答意願，修整為合適本研究之測量工具，其修整情形及結果如表 3-4、表 3-5。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-3 學務人員專業能力之研究構面

項次	研究構面	定義說明
1.	學務政策與法規	1.衡酌現今學權意識抬頭，校園民主法治教育重要性，學務政策法規儼然成為重要學務能力，爰列為首要研究構面與衡量指標。 2.大學法第 23 條至第 35 條、教育部處務規程第 5 條第 1 項第 8 款，以及教育部網站資料所示之各項重要政策法規均為所指，例如，學權、人權、法治、品德、校園安全、性別平等、情感、生命、特殊教育、輔導管教、零體罰、反霸凌、反毒等，均為此處所指之學務政策與法規。
2.	多元文化能力	1.衡酌留學生、原住民及其他多元民族學生之入學率攀升，校園呈現多元文化現象，學務人員與學生接觸時間機會最多，爰列為研究構面之一。 2.舉凡規劃政策、與各部門溝通協調、解決學生問題，需覺察多元價值觀並尊重差異，無差別待遇傾向，以多元思考觀點決定或執行決策，建構多元校園環境，參與各種專業知能等，均為學務人員專業能力必要知能與態度。
3.	學務資訊蒐集與分析	1.學務工作利他、敏感且重要，能迅速蒐整資訊並正確分析判斷為學務人員不可少之專業能力。 2.指能運用科學方法蒐集相關資訊、能對他人或學生說明學務工作調查目的與過程、能正確分析所蒐集資訊、評量並運用於學務工作，對於敏感資訊適當保密(個資保護)，維護尊重基本人權，將蒐集資訊做最大限度的尊重與正確運用等。
4.	諮詢與助人技巧	1.諮詢助人技巧為學務基本職能，與學生或他單位溝通，均須注意溫暖助人技巧與態度。 2.例如，積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息；清楚能力範圍並適時尋求外部資源；協助他人適當處理校園危機；與他人融洽，共同協助學生；以正向積極態度幫助學生解決問題等；舉凡與人互動溝通所必須之談話技巧能力均屬之。
5.	學生身心發展促進	1.學務工作終極目標在於促進學生身心健康發展，爰清楚相關職能成為必要條件。 2.此處所指，例如，能清楚學務與高等教育在促進學生全人發展；清楚身心健康是廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展；幫助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助；設計有助於提升學生身心健康促進方案與評量方法；鼓勵學生成為有責任感的世界公民，促進良好師生互動關係等；舉凡所有幫助學生身心發展健康促進者，均為學務人員專業能力必須條件之一。

資料來源：研究構面參考陳新霖（2014）。**高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-4 學務人員專業能力之測量量表－修整情形

項次	研究構面	衡量指標	陳新霖（2014）	研究修整
1	學務政策與法規	1.推動學務工作前能預先評估可能產生的法律風險（例如：個人資料保護法、大法官 684 號解釋令等）。	V	V
		2.能了解相關法令對校園政策發展的影響（如：個人資料保護法、學生申訴辦法等）。(增舉例)	V	V
		3.能了解影響學務工作的外部政策（例如：教育部友善校園計畫、人權法治教育）。(增舉例)	V	V
		4.熟知自己單位的法令規定並適時修正。(酌簡)	V	V
		5.對可能的法令爭議，能尋求主管或法律顧問協助。	V	V
		6.清楚相關法令對教職員工生的權益影響。(酌簡)	V	V
2	多元文化能力	1.具備建構多元文化校園環境的知能。	V	V
		2.與人互動能覺察自己與他人價值觀異同並尊重差異。(酌簡)	V	V
		3.能客觀公正評論且不會偏見或差別待遇。(酌簡)	V	V
		4.能覺察可能影響校園文化的各種因素(例如:政策、實務工作)。	V	V
		5.做決策（或決定）時能敏銳覺察校園多元觀點。(酌修)	V	V
		6.能主動參與相關知能活動以提升專業能力。(酌調)	V	V
3	學務資訊蒐集與分析	1.能運用科技方法蒐集相關資訊。(酌修)	V	V
		2.能對他人說明學務工作調查目的與過程。	V	V
		3.能正確分析、評量資訊蒐集結果並運用於學務工作。	V	V
		4.規劃活動方案與成效能達預期目標。(酌修)	V	V
		5.能有系統完整保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。	V	V
		6.對學務工作較敏感之資訊蒐集結果能適當保密。	V	V
4	諮詢與助人技巧	1.具備基本溝通技巧（例如：積極傾聽、引導反思與了解非口語訊息）。	V	V
		2.清楚自己能力範圍並適時尋求外部資源。	V	V
		3.能協助他人適當處理校園危機事件。	V	V
		4.能與他人融洽合作共同協助學生。	V	V
		5.能幫助學生針對問題找到適當解決策略。(酌修)	V	V
		6.能以正向積極態度幫助學生。(修訂)	V	V
5	學生身心發展促進（新增）	1.能清楚學生事務與高等教育在促進學生全人發展。(修訂)	V	V
		2.能清楚身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展。	V	V
		3.能幫助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。(修訂)	V	V
		4.能設計有助提升學生身心健康促進之方案與評量方法。(修訂)	V	V
		5.能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。(調整)	V	V
		6.能清楚如何促進良好師生互動關係。(調整)	V	V

資料來源：修整自陳新霖（2014）。**高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-5 學務人員專業能力之測量量表 （修整後研究構面與衡量指標）

項次	研究構面	衡量指標	說明
1	學務政策與法規	1.推動學務工作前能預先評估可能產生的法律風險(如，個人資料保護法、釋字第 684 號解釋等)。 2.能瞭解相關法令對校園政策發展的影響（如，個人資料保護法、學生申訴辦法等)。 3.能瞭解影響學務工作的外部政策(如，教育部友善校園計畫、人權法治教育)。 4.熟知自己單位的法令規定並適時修正。 5.對可能的法令爭議，能尋求主管或法律顧問協助。 6.清楚相關法令對教職員工生的權益影響。 小計 6	衡酌現今學權意識抬頭，校園民主法治教育重要性，學務政策法規成為重要學務能力，爰列入首要研究構面與衡量指標。
2	多元文化能力	1.具備建構多元文化校園環境的知能。 2.與人互動能覺察自己與他人價值觀異同並尊重差異。 3.能客觀公正評論且不會偏見或差別待遇。 4.能覺察可能影響校園文化的各種因素(例如:政策、實務工作)。 5.做決策（或決定）時能敏銳覺察校園多元觀點。 6.能主動參與相關知能活動以提升專業能力。 小計 6	衡酌國際生、原住民及其他多元民族生之入學率攀升，校園呈現多元文化現象，學務人員與學生接觸時間機會多，爰列為研究構面之一。
3	學務資訊蒐集與分析	1.能運用科技方法蒐集相關資訊。 2.能對他人說明學務工作調查目的與過程。 3.能正確分析、評量資訊蒐集結果並運用於學務工作。 4.規劃活動方案與成效能達預期目標。 5.能有系統完整保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。 6.對學務工作較敏感之資訊蒐集結果能適當保密。 小計 6	學務工作利他、敏感且重要，能迅速蒐集資訊並正確分析判斷，為不可少之專業能力。
4	諮詢與助人技巧	1.具備基本溝通技巧(例如，積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息)。 2.清楚自己能力範圍並適時尋求外部資源。 3.能協助他人適當處理校園危機事件。 4.能與他人融洽合作共同協助學生。 5.能幫助學生針對問題找到適當解決策略。 6.能以正向積極態度幫助學生。 小計 6	諮詢助人技巧為學務基本職能，與學生或他單位溝通，均需注意溫暖助人技巧與態度。
5	學生身心發展促進	1.能清楚學生事務與高等教育在促進學生全人發展。 2.能清楚身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展。 3.能幫助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。 4.能設計有助提升學生身心健康促進之方案與評量方法。 5.能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。 6.能清楚如何促進良好師生互動關係。 小計 6	學務工作終極目標在於促進學生身心健康發展，爰清楚相關職能成為必要條件。
		合計 30	

資料來源：修整自陳新霖（2014)。**高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究**（未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、組織承諾之研究構面與測量工具

（一）研究構面

採 Porter, Steers, Mowday 和 Boulian 觀點（Poter et al., 1974），區分「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，如表 3-6。

1. 價值承諾（value commitment）：對組織價值或目標具強烈信念並願意接受。

2. 努力承諾（effort commitment）：為達成組織目標，願意努力付出。

3. 留職承諾（retention commitment）：渴望成為組織一份子並繼續留任意願。

（二）測量工具

根據 Poter, Steers, Mowday 和 Boulian 發展之組織承諾問卷－「Porter et al., O.C.Q」，參酌陳立芬（2009）、許仁慈（2011）、吳明錩（2013）、盧心雨（2011）量表，配合研究主題，綜整為合適本研究之測量工具，其綜整情形及結果如表 3-7 及表 3-8。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-6 組織承諾之研究構面

項次	研究構面	定義說明
1	價值承諾 （Value Commitment）	1. 按 Porter 等人的說法，係指對於組織價值與目標的強烈認同。 2. 此處定義為學務人員是否因專業能力，願意為學務工作付出、並以學務組織成員為榮，關心未來發展，覺得價值觀相近，也樂於表現高度忠誠。
2	努力承諾 （Effort Commitment）	1. 按 Porter 等人的說法，係指願意為組織利益付出最大努力。 2. 基於學務工作係幫助學生為主，但學生問題層出不窮，於此情況，學務人員是否還願意遵循各種制度規定，持續付出努力達成工作目標，且樂於參與人際交流，主動幫助同事解決工作困難，經驗傳承等。
3	留職承諾 （Retention Commitment）	1. 按 Porter 等人認為係一種渴望維持組織成員身分的表現。 2. 基於此，測量學務人員是否願意盡力克服工作困難，表現留職意願，即使工作條件變差，仍願留在學務處工作，對於有更好機會，不會隨意考慮離開；對於自我理想抱負或壓力承擔，是否願意堅持崗位。

資料來源：Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-7 組織承諾之測量量表—綜整情形

項次	研究構面	Porter et al., OCQ（原文）	指標（各研究者翻譯）	陳立芬（2009）	許仁慈（2011）	吳明娟（2013）	盧心雨（2011）	研究綜整
1	價值承諾	1. I am proud to tell others that I am part of this organization.	1. 我以身為組織成員的一份子為榮。	v	v	v	v	V
		2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.	2. 我對朋友讚揚這是一個值得任職的好組織。			v		V
		3. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	3. 我非常高興當初選擇到這個組織工作，而不是選擇其他組織。			v		V
		4. I really care about the fate of this organization.	4. 我關心組織的未來發展願景。		v	v	v	V
		5. I find that my values and the organization's values are very similar.	5. 我發現自己的價值觀與組織的價值觀非常相似。	v	v	v		V
			小計	2	3	5	2	5
2	努力承諾	1. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.	1. 這個組織確實激發我最好的工作潛能。			v		V
		2. For me this is the best of all possible organizations for which to work.	2. 這是我所任職中，最好的一個組織。			v		V
		3. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.	3. 我願意付出額外努力以達成工作目標。	v	v	v	v	V
		4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.	4. 我幾乎會接受任何類型的工作分配，以繼續為這組織工作。	v	v	v		V
		5. Often. I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)	5. 通常我同意組織所做的有關員工重大事項政策。(正向表列)					V
			小計	2	2	4	1	5

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-7（續）

3	留職承諾	1. I feel very little loyalty to this organization. (R)	1. 我對組織的忠誠度很高。(正向表列)	v	v		v	V
		2. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)	2. 我覺得繼續留在組織服務會有好前途。(正向表列)				v	V
		3. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)	3. 即使工作類型相似，我也不想調到另一組織工作。(正向表列)				v	V
		4. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)	4. 即使有其他更好工作機會，我也不會考慮離開本組織。(正向表列)				v	V
		5. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)	5. 決定為這個組織工作是我的一項明顯錯誤。			v		V
			小計	1	1	1	4	5
			合計	5	6	10	7	15

資料來源：綜整自吳明錫（2013）、陳立芬（2009）、許仁慈（2011）、盧心雨（2011）、Porter et al.(1974、1979)。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-8 組織承諾之測量量表

(根據表 3-7 綜整而成本研究構面及衡量指標)

項次	研究構面	衡量指標	說明
1	價值承諾	1. 以身為學務組織的一份子為榮。	同表 3-6 說明，係對學務組織的整體感受程度。例如，是否引以為榮等。
		2. 覺得個人價值觀與學務組織相近。	
		3. 願意為學務組織付出。	
		4. 關心學務組織的未來發展願景。	
		5. 對學務組織有很高忠誠度。	
2	努力承諾	1. 願意付出額外努力以達成工作目標。	
		2. 願意遵行學務組織的各種制度與規定。	
		3. 樂於參與學務夥伴的人際交流。	
		4. 願意主動幫助同事解決工作困難。	
		5. 願意將工作經驗傳承給新進同仁。	
3	留職承諾	1. 願意盡力克服工作困難。	
		2. 即使工作條件變差，仍願意留在學務組織。	
		3. 即使有更好機會，也不會考慮離開。	
		4. 繼續留在學務組織無法實現我的抱負理想。	
		5. 離開學務工作令我如釋重負。	

資料來源：綜整自吳明錩（2013）、陳立芬（2009）、許仁慈（2011）、盧心雨（2011）、Porter et al.(1974、1979)。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

三、工作滿意度之研究構面與測量工具

(一) 研究構面

採Weiss, Davis, England 和 Lofquist 發展之「明尼蘇達滿意度問卷」(The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱「MSQ 量表」)，短式問卷，區分「內在滿意度」與「外在滿意度」2 個研究構面（Weiss et al., 1967)，如表 3-9。

1. 內在滿意度（Intrinsic Satisfaction)：指學務人員專業能力與學務人員本身、工作內容、成就感等內在關係之滿意程度，屬於個人得控制因素。
2. 外在滿意度(Extrinsic Satisfaction)：指學務人員專業能力與工作環境、薪資報酬、晉升機會等外在關係之滿意程度，屬於個人無法控制因素。

(二) 測量工具

採 Weiss, Davis, England 和 Lofquist 發展之「明尼蘇達滿意度問卷」(The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱「MSQ 量表」)，短式問卷為主，參酌吳明鋗（2013)、陳娟惠（2017)、盧心雨（2011）量表，配合研究主題，綜整為合適本研究之測量工具，其綜整情形及結果如表 3-10 及表 3-11。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-9 工作滿意度之研究構面

項次	研究構面	定義說明
1	內在滿意度 （Intrinsic Satisfaction）	1. 工作滿意度定義，乃個人對工作環境各種特徵，相互比較所生積極情意導向之內在感受。此處所稱內在滿意度，界定為對學務人員本身、工作內容、成就感等內在滿意感受程度，屬於個人得以控制的因素。 2. 例如，是否提供獨立運作、處理不同事務拓展視野的機會，或在群體成為倚重人物，能為別人服務、發揮能力做事，有專業自主判斷空間、成就感，或忙碌程度想法等。
2	外在滿意度 （Extrinsic Satisfaction）	1. 此處所稱外在滿意度，界定為對於工作環境、薪資報酬、晉升機會等外在滿意感受程度，屬於個人無法控制的因素。 2. 例如，是否提供穩定雇用關係、晉升機會、表現良好受到鼓勵讚揚、主管對待部屬方式、或與同事相處情形、薪資報酬與工作量對等程度、對工作環境的感受等(如:冷氣、通風、燈光、設備等)。

資料來源：Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H.(1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-10 工作滿意度之測量量表—綜整情形

項次	研究構面	MSQ Short Form（原文）	指標（中文翻譯）	陳娟惠（2017）	盧心雨（2011）	吳明錩（2013）	研究綜整
1	內在滿意度	1. The chance to work alone on the job.	1. 工作讓我有單獨表現的機會。	V	V	V	V
		2. The chance to do different things from time to time.	2. 工作讓我有處理不同事務的機會。	V	V	V	V
		3. The chance to be "somebody" in the community.	3. 在團體成為重要人物的機會。	V	V	V	V
		4. Being able to keep busy all the time.	4. 工作讓我忙碌的程度。		V	V	V
		5. The chance to do things for other people.	5. 工作提供我為別人服務的機會。		V	V	V
		6. The chance to do something that makes use of my abilities.	6. 工作能夠發揮自己長才的機會。		V	V	V
		7. The freedom to use my own judgment.	7. 工作提供我自主判斷的空間。		V	V	V
		8. The feeling of accomplishment I get from the job.	8. 對於工作所獲得的成就感。		V	V	V
			小計	3	8	8	8
2	外在滿意度	1. The chances for advancement on this job.	1. 工作提供我晉升的機會。	V	V	V	V
		2. The way my co-workers get along with each other.	2. 對於同事相處情形。	V	V		V
		3. The way my boss handles his/her workers.	3. 對於上司對待部屬的方式。		V	V	V
		4. The competence of my supervisor in making decisions.	4. 對於上司做決策的能力。		V	V	V
		5. My pay and the amount of work I do.	5. 對於我的待遇及工作量。		V	V	V
		6. The working conditions.	6. 對於我的工作場所及工作環境。	V	V		V
		7. The praise I get for doing a good job.	7. 對於工作完成後所得到的讚許。		V	V	V
			小計	3	7	5	7
			合計	6	15	13	15

資料來源：綜整自吳明錩（2013）、陳娟惠（2017）、盧心雨（2011）、Weiss et al.,（1967）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-11 工作滿意度之測量量表

（根據表**表 3-10** 綜整而成本研究構面及衡量指標）

項次	研究構面	衡量指標	說明
1	內在滿意度	1. 獨立運作的機會。	同表 3-9 說明。例如，學務人員專業能力是否提供獨立運作機會等。
		2. 處理不同事務拓展視野的機會。	
		3. 在群體成為倚重人物的機會。	
		4. 發揮能力做事的機會	
		5. 專業自主的判斷空間。	
		6. 為別人服務的機會。	
		7. 可獲得的成就感。	
		8. 對工作忙碌程度。	
		小計 8	
2	外在滿意度	1. 穩定的雇用關係。	
		2. 晉升機會。	
		3. 表現良好受到鼓勵讚賞。	
		4. 對於主管對待部屬方式。	
		5. 與同事相處情形。	
		6. 薪資報酬與工作量對等程度。	
		7. 對工作環境的感受(如:冷氣、通風、燈光、設備條件等)。	
		小計 7	
		合計 15	

資料來源：綜整自吳明銅（2013）、陳娟惠（2017）、盧心雨（2011）、Weiss et al.,（1967）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、問卷編製內涵

調查問卷包含基本資料、學務人員專業能力、組織承諾、工作滿意度，共 4 個部份，說明如下：

一、基本資料

基本資料包括性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練、任用類別、服務地區、學校類型，共 9 項。

（一）性別－分「男性」、「女性」。

（二）年齡－分「30 歲(含)以下」、「31 至 40 歲」、「41 歲以上」。

（三）學歷－分「專科(含)以下」、「大學(含學院)」、「碩士以上」。

（四）年資－分「3（含）年以下」、「4 至 6 年」、「7 年以上」。

（五）現職—分「學務人員」(非主管職)、「學務主管」(主管職，如學務長、組長等)。

（六）專業訓練－分「有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會」、「未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會」。

（七）任用類別－公務人員、約聘僱人員、教官、教師。

（八）服務地區－分「北一區(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之大學及獨立學院)」、「北二區(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之科技大學、技術學院)」、「中區(指苗栗、臺中、南投、彰化、雲林等縣市地區之大學、獨立學院)」、「南區(指嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖及金門等縣市地區之大學、獨立學院)」，共 4 個區域。

（九）學校類型－分公立大學校院、公立技職校院、私立大學校院、私立技職校院。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、學務人員專業能力

自變項「學務人員專業能力」量表，係參考「高等教育學務人員專業能力指標」及調查問卷（陳新霖，2014），衡酌學務工作經驗與現況、填答者意願，修整而成；區分 5 構面，每構面原 6 小題，共 30 題項；經專家審查及預試分析結果，決定保留 23 題項。

（一）學務政策與法規：設 6 項指標題。

（二）多元文化能力：原 6 題，經專家審查及預試分析，留 4 項指標題。

（三）資訊蒐集與分析應用：原 6 題，經專家審查及預試分析，留 4 項指標題。

（四）諮詢與助人技巧：原 6 題，經專家審查及預試分析，留 5 項指標題。

（五）學生身心發展促進：原 6 題，經專家審查及預試分析，留 4 項指標題。

計分方式，採李克特五點測量尺度（Likert）計分，依序為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予 5 分至 1 分；由受測者在每一題項自主選取符合之知覺程度，藉以評估學務人員專業能力之知覺符合程度；得分愈高，表示受測者之學務人員專業能力愈強，反之，愈弱。

三、組織承諾

中介變項「組織承諾」量表，以 Poter, Steers, Mowday 和 Boulian 發展之組織承諾問卷－「Porter et al., O.C.Q」，參酌陳立芬（2009）、許仁慈（2011）、吳明錩（2013）、盧心雨（2011）量表，綜編而成；區分 3 構面，每個構面原 5 小題，共 15 題項；經專家審查及預試分析，決定保留 14 題項。

（一）價值承諾：設 5 項指標題。

（二）努力承諾：設 5 項指標題。

（三）留職承諾：原 6 題，經專家審查及預試分析，留 4 項指標題。

計分方式，採李克特五點測量尺度（Likert）計分，依序為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予 5 分至 1 分；由受測者在每一

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

題項自主選取符合之知覺程度，藉以評估組織承諾之知覺符合程度；得分愈高，表示受測者之組織承諾程度愈強，反之，愈弱。

四、工作滿意度

依變項「工作滿意度」量表，以Weiss, Davis, England 和 Lofquist 發展之「明尼蘇達滿意度問卷」(The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱「MSQ 量表」)，採短式問卷，參酌吳明錩（2013）、陳娟惠（2017）、盧心雨（2011）量表，綜編而成；區分 2 構面，每構面原各有 8 題及 7 題，共 15 題項；經專家審查及預試分析，決定保留 13 題項。

（一）內在滿意度：原 8 題，經專家審查及預試分析，留 7 項指標題。

（二）外在滿意度：原 7 題，經專家審查及預試分析，留 6 項指標題。

計分方式，採李克特五點測量尺度（Likert）計分，依序為「非常滿意」、「滿意」、「普通」、「不滿意」、「非常不滿意」，分別給予 5 分至 1 分；由受測者在每一題項自主選取符合之知覺程度，藉以評估工作滿意度之知覺符合程度；得分愈高，表示受測者之工作滿意度愈強，反之，愈弱。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、專家內容效度審查

為使問卷臻於客觀完善，2018 年 1 月函請 10 位大學校院學者專家及實務經驗之學務長協助進行內容效度審核（如表 3-12），針對問卷題項之適切性與用字遣詞等提供修正建議（如附錄二）；彙整後，請指導教授指正，刪除學務人員專業能力原題項第 12、18 題，餘文字調整修正（原 30 題，刪減後為 28 題）；組織承諾刪除原題項第 14 題，餘文字調整修正（原 15 題，刪減後為 14 題）；工作滿意度刪除原題項第 14 題，餘文字調整修正（原 15 題，刪減後為 14 題）（如附錄三）。綜整專家審題意見結果，完成預試問卷（如附錄四）。

表 3-12 學者專家內容效度審查名單

編號	類別	姓名	服務單位	職稱
1	學者專家	陳 00	國立臺灣師範大學	兼任教授
2	學者專家	張 00	國立臺灣師範大學	教授兼學務長
3	學者專家	林 00	國立台北教育大學	教授
4	學者專家	蘇 00	國立中興大學	教授兼學務長
5	學者專家	柳 00	佛光大學	助理教授兼學務長
6	學者專家	林 00	淡江大學	教授兼學務長
7	學者專家	王 00	輔仁大學	教授兼學務長
8	學者專家	柯 00	德明財經科技大學	副教授兼學務長
9	學者專家	劉 00	長庚科技大學	副教授兼學務長
10	學者專家	王 00	龍華科技大學	副教授兼學務長

資料來源：研究者整理。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

伍、項目分析、信效度與適配度說明

本研究經預試，其項目分析（鑑別度）、建構效度、信效度與適配度說明如下：

一、鑑別度及建構效度

（一）學務人員專業能力量表

1. 學務人員專業能力量表主要係根據前人建構之專業指標(陳新霖，2014)、及實務經驗所建構之假設性理論並編製適當問卷。
2. 以極端值法，又稱臨界值法（critical ration）檢測鑑別度，取量表總得分27%與73%兩極端值差異結果為決斷值，將未達顯著（p>0.5）題目予以刪除，以獨立樣本t檢定求t值為決斷值，t值愈高表題項鑑別度愈高（吳明隆，2017）；本量表經檢測所有題項均達顯著（p<.001），t值達9以上（t值>3），代表題項均具鑑別度，能鑑別不同受測者對學務人員專業能力之知覺，如表3-13。
3. 另以「探索式因素分析」（exploratory factor analysis，簡稱EFA）檢測建構效度；據吳明隆（2017）見解，一般預試分析所欲建構效度多採「探索式因素分析」，以幫助建立新的假設理論，並以KMO為取樣適當性，判斷標準在0.6以上、以Bartlett球型檢定判斷多變量常態分配，其標準達顯著性 p<.05，兩者確認是否適合進行因素分析，又說明，探索式因素分析受受測者填答影響，題項紛歧，導致結果未完全符合最初編製之研究構面，有時以特徵值大於1之因素萃取方式，會發現因素抽取過多、題項不適切、與原先編製或相關理論文獻出入等問題，況因素分析最重要在於抽取因素勿多、解釋變異量取最大、題項適切、共同因素層面之題項內容差異不大等問題，為解決此問題，研究者可根據問卷編製之理論架構，限制因素抽取數目（吳明隆，2017）；爰此，由於本量表係依前人建構10向度、82項指標，衡酌實務經驗修編而成，為助建立新假設理論，爰採「探索式因素分析」進行題項刪減並建構效度，同時，KMO值為.936、Bartlett

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

球型檢定值為 3644.444（p＝.000），表適合進行因素分析，分析過程先以特徵值大於 1 之因素萃取方式，惟未能完全符合最初編製之研究構面，且題項適切性及內容差異甚大，爰採主成分分析法，以「限定抽取共同因素法」（吳明隆，2017）萃取 5 因素，並以最大變異法進行直交轉軸，經因素分析結果，刪除因素負荷量小於.4 之題項共 5 題（保留因素負荷量大於.5 題項），如第 11、16、22、26、28 題，爰學務人員專業能力經刪題後為 23 題（由 28 題，刪減為 23 題），如表 3-14。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-13 學務人員專業能力項目分析（鑑別度）摘要表

題號	題項	決斷值（t 值）	鑑別度
1	推動學務工作前能預先評估相關法律風險。	9.657***	V
2	能瞭解相關法令對學務工作發展的影響(如：學生獎懲或申訴等相關辦法)	11.648***	V
3	能瞭解影響學務工作的政府部門政策。	10.867***	V
4	能熟知學務相關法令規定並適時修正。	12.812***	V
5	對學務法令可能面臨的爭議，能主動尋求主管或法律顧問協助。	12.560***	V
6	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。	13.363***	V
7	在學務工作上，具備多元文化校園的知識與涵養。	14.918***	V
8	在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。	14.983***	V
9	在學務工作上，能客觀評析避免偏見。	13.281***	V
10	在學務工作上，能覺察影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。	11.799***	V
11	在學務工作的判斷或決策時能考量校園不同觀點。	12.018***	V
12	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。	10.692***	V
13	能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。	12.149***	V
14	能適當分析有關學務工作相關資訊並妥善運用。	12.536***	V
15	能依資訊分析檢討結果，規劃學務活動方案。	13.337***	V
16	能有系統保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。	12.655***	V
17	具備基本諮商與助人技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展。	13.317***	V
18	了解自己在學務工作的能力範圍並適時尋求外部資源協助。	17.846***	V
19	能協助他人適當處理校園危機事件。	12.010***	V
20	在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。	13.745***	V
21	在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略或因應方法。	17.657***	V
22	在學務工作上，以正向積極態度幫助學生。	18.204***	V
23	能了解並促進學生全人發展。	13.395***	V
24	能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。	13.230***	V
25	能協助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。	17.428***	V
26	能設計有助提升學生身心健康之方案，並適當評估成效。	13.356***	V
27	能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。	13.879***	V
28	能掌握份際，清楚如何促進良好師生互動關係。	15.692***	V

***p<.001，t 值≧3

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-14 學務人員專業能力探索式因素分析（EFA）摘要表

題號	構面	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	共同性
1	學務政策與法規	**.655**	.011	.036	.117	.361	.574
2		**.725**	.041	.099	.287	.169	.648
3		**.651**	.372	-.007	.168	.052	.593
4		**.715**	.329	.272	.034	-.026	.695
5		**.671**	.221	.188	.133	.200	.592
6		**.675**	.243	.342	.024	.112	.644
7	多元文化能力	.491	.220	.190	.107	**.543**	.632
8		.197	.252	.126	.259	**.730**	.718
9		.129	.395	.398	.094	**.577**	.673
10		.346	.306	.160	.161	**.528**	.543
11	學務資訊蒐集與分析	.195	**.611**	.182	.173	.255	.539
12		.273	**.713**	.227	.134	.194	.690
13		.205	**.795**	.212	.236	.129	.790
14		.242	**.650**	.204	.213	.229	.620
15	諮詢與助人技巧	.072	.157	**.725**	.163	.311	.678
16		.167	.390	**.577**	.161	.293	.624
17		.338	.188	**.721**	.120	-.027	.685
18		.132	.132	**.607**	.430	.078	.595
19		.194	.303	**.532**	.379	.220	.605
20	學生身心發展促進	.189	.238	.263	**.672**	.167	.641
21		.046	.029	.304	**.645**	.435	.701
22		.165	.202	.490	**.584**	.241	.707
23		.235	.307	.072	**.749**	.012	.716
特徵值		3.746	3.168	3.081	2.571	2.339	
解釋變異量%		16.285	13.774	13.397	11.177	10.169	
累積解釋變異量%		16.285	30.059	43.457	54.634	64.803	
抽樣適當性檢定值（KMO）		.936					
Bartlett球型檢定		近似 χ^2 值＝3644.444***					

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（二）組織承諾量表

1. 本量表以 Porter 等人發展之組織承諾量表「Porter et al., O.C.Q」為主，業經國內外文獻大量使用過並沿用多年，具一定理論基礎及信效度，爰採「驗證式因素分析」進行題項刪減並建構效度。

2. 以極端值法檢測鑑別度，組織承諾量表經檢測結果，所有題項均達顯著水準（p<.001），t 值達 9 以上（t 值>3，），代表題項均具鑑別度，能鑑別不同受測者對組織承諾之知覺，如表 3-15。

3. 另以「驗證式因素分析」（confirmatory analysis，簡稱 CFA）檢測變項之建構效度穩定性；據吳明隆（2017）見解，若量表編製或修訂，已參考相關理論文獻，且理論架構清晰完善，經專家效度審查，研究者為再確認量表各層面及題項與原先預期，以線性結構方程模式軟體，如 AMOS 加以驗證因素結構能否與樣本適配，即可採「驗證式因素分析」，並以因素負荷量大小，判斷觀察題項對研究構面之相對重要性，值愈大，代表對研究構面之重要性愈強，判斷標準以介於.50 至.95 間，代表具有收斂效度、模式基本適配度良好，並具解釋力，又每個變項間之相關係數不等於 1，有差異，代表變項間具有區別效度，收斂效度與區別效度合稱建構效度（吳明隆，2013、2017；張芳全，2015）；由於本量表係國內外文獻大量使用且沿用多年，具一定理論基礎、信效度，並經專家效度審查，爰採驗證式因素分析，其結果，因素負荷量均落於.50 至.95 間，變項間之相關係數不等於 1，表具有收斂效度及區別效度，亦即具建構效度，如圖 3-2。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

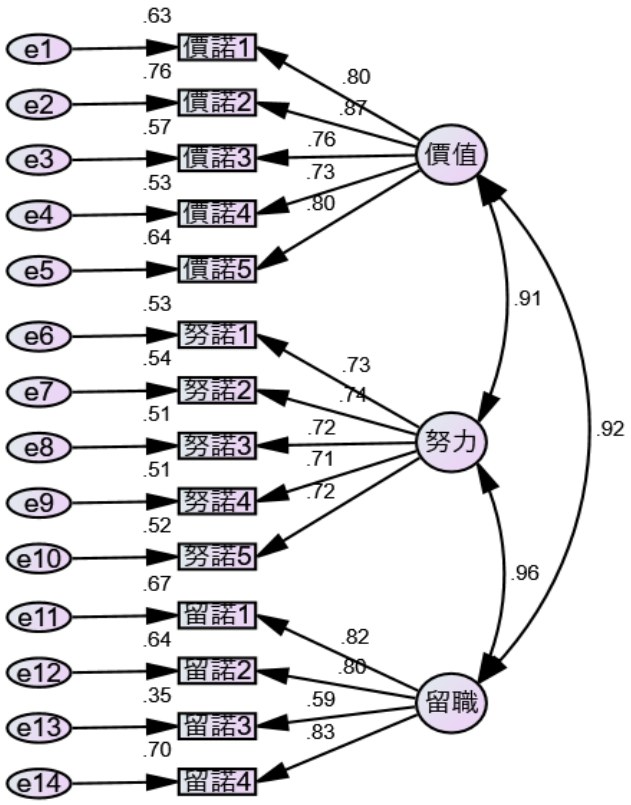
表 3-15 組織承諾項目分析（鑑別度）摘要表

題號	題項	決斷值（t 值）	鑑別度
1	我以身為學務處的一份子為榮。	18.630***	V
2	我會對朋友分享這是一個值得任職的學務工作。	19.174***	V
3	我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。	15.138***	V
4	我關心學務工作未來的發展願景。	13.500***	V
5	我認為自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。	16.586***	V
6	學務工作能使我充分發揮自己的能力。	14.810***	V
7	這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。	15.018***	V
8	我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。	13.935***	V
9	我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	14.186***	V
10	我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。	13.098***	V
11	我對學務處的忠誠度很高。	19.465***	V
12	我覺得留在學務處服務有意義，且很有發展性。	16.664***	V
13	我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。	11.778***	V
14	決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。	17.674***	V

***p<.001，t 值≧3

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02



Group number 1 Default model
\PORMAT
卡方值＝223.985 （P值＝.000） 自由度＝74 卡方自由度比值＝3.027
GFI＝.893 AGFI＝.849 NFI＝.920 CFI＝.945
RMR＝.024 RMSEA＝.082

圖 3-2 組織承諾驗證式因素分析（CFA）圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

（三）工作滿意度量表：

1. 以 Weiss 等人 MSQ 短式問卷為主，經國內外文獻大量使用過並沿用多年，具一定理論基礎及信效度，爰採「驗證式因素分析」進行題項刪減並建構效度。

2. 以極端值法檢測鑑別度，工作滿意度量表經檢測結果，所有題項均達顯著水準（p<.001），t 值達 9 以上（t 值>3），代表題項均具鑑別度，能鑑別不同受測者對組織承諾之知覺，如表 3-16。

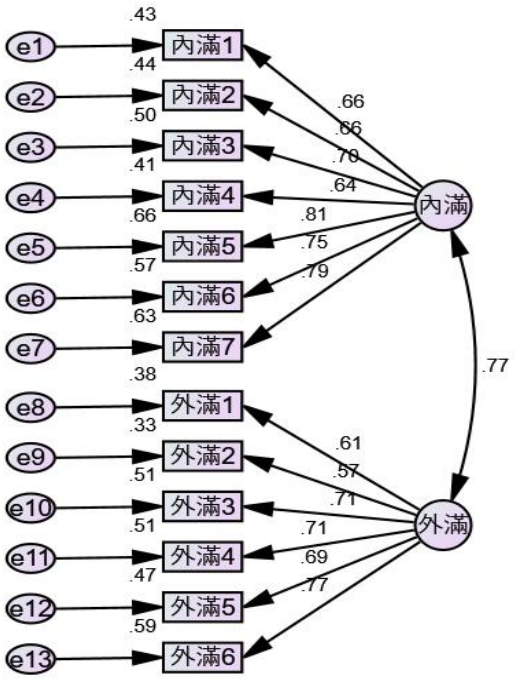
3. 另以「驗證式因素分析」（confirmatory analysis，簡稱 CFA）檢測變項之建構效度穩定性，其理同上；分析結果，因「內在滿意度」構面第 4 題因素負荷量 0.33（小於 0.5），予以刪題，工作滿意度由原 14 題，改為 13 題，重跑 CFA 結果，因素負荷量均落於.50 至.95 間，變項間之相關係數不等於 1，表具有收斂效度及區別效度，亦即具建構效度，如圖 3-3。

表 3-16 工作滿意度項目分析（鑑別度）摘要表

題號	題項	決斷值（t 值）	鑑別度
1	有單獨表現的機會。	10.946***	V
2	有處理不同面向事務的機會。	11.445***	V
3	有讓我成為一名「受重視的人物」的機會。	12.832***	V
4	有成天忙碌的感覺。	6.080***	V
5	有提供我為他人服務的機會。	12.453***	V
6	有讓我發揮自己長才的機會。	15.643***	V
7	有提供我自主判斷的能力。	11.764***	V
8	有從學務工作獲得成就感。	16.068***	V
9	有晉升的機會。	9.216***	V
10	與學務工作同事相處融洽。	11.357***	V
11	學務工作主管對待部屬和善。	11.045***	V
12	滿意上司在學務工作之決策能力。	10.948***	V
13	在學務工作的待遇及工作量合宜。	10.624***	V
14	學務工作完成後能獲得外界的肯定。	14.787***	V

***p<.001，t 值≧3

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02



Group number 1 Default model
\PORMAT
卡方值＝333.204 （P值＝.000） 自由度＝64 卡方自由度比值＝5.206
GFI＝.844 AGFI＝.778 NFI＝.834 CFI＝.860
RMR＝.046 RMSEA＝.119

圖 3-3 工作滿意度驗證式因素分析（CFA）圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、信度

採Cronbach's α值為內部一致性測量標準，判斷標準為分量表α值大於.70，總量表α值大於.80，表信度佳(吳明隆，2017)；學務人員專業能力量表α值達.939，題項刪除後的α值均在.939上；組織承諾量表α值達.942，題項刪除後的α值均在.942上；工作滿意度量表α值達.903，題項刪除後的α值均在.903上；總量表α值達.962，無論各分量表或總量表均具有高信度，如表3-17。

表 3-17 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度信度分析摘要表

學務人員專業能力題項刪除後的α值	組織承諾題項刪除後的α值	工作滿意度題項刪除後的α值	總量表 Cronbach's α值
.962	.961	.961	
.962	.961	.961	
.962	.961	.961	
.961	.961	.961	
.961	.961	.961	
.961	.961	.961	
.961	.961	.961	
.962	.961	.962	
.961	.961	.961	
.961	.961	.961	
.961	.961	.962	
.961	.961	.962	.962
.961	.962	.961	
.961	.961	-	
.962	-	-	
.961	-	-	
.961	-	-	
.961	-	-	
.961	-	-	
.961	-	-	
.962	-	-	
.961	-	-	
.961	-	-	
分量表 Cronbach's α值.939	分量表 Cronbach's α值.942	分量表 Cronbach's α值.903	

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

陸、適配度

Byrne 於 1998 年指出，適配度指標優劣無法證明模式有用，它僅表達某些適配不足，絕非反應模式可靠程度；Dardene 更於 1983 年提出，要相信還有許多理論模式有更好適配，不佳指標僅是提供某些訊息，使研究者明白理論模式無法被觀察資料所支持，相反的，反而提供更多訊息以便得出更好結論的證據；適配不佳，或許初使以為研究結果與理論建構無關或相悖，致難以解釋、評鑑，然更重要的是，研究者應根據理論建構假設模式，再參酌適配指標進行模式判斷，而非僅根據適配指標調整模式，此將有違驗證科學旨意（引自吳明隆，2013）。

本研究組織承諾與工作滿意度兩量表之模式適配度大多合於適配指標（如表 3-18），僅工作滿意度之 RMSEA 值（漸進殘差均方和平方根，root mean square error of approximation），未獲考驗（值為.119），意喻不良適配；然以吳明隆（2013）觀點，研究者最重要的是，須以理論建構假設模式，不宜僅據適配指標藉以調整模式，適配指標不在說明路徑分析模式良莠，即使完全符合標準，未必保證模式有用，況整體適配指標僅協助評估假設是否成立，或協助測量假設理論與實際資料之差異；Marsh & Balla 於 1994 年也表示，RMSEA 僅是因與卡方值及其他指標相較，所呈現較不受樣本數影響之評鑑指標（引自吳明隆，2013），抑或「以非中心卡方分布為基礎的適配度測量」（Fit measures based on the noncentral chi-squared distribution），任何模式僅「近似為真」或「近似正確」（吳政達審訂，2015），研究者主要應謹記勿陷入過度統計推論迷思（邱皓政，2005）。

綜上，組織承諾與工作滿意度兩分量表之模式適配度既已大致符合適配指標，且該二量表原係國內外文獻大量使用者，已具一定信效度及理論基礎，至於工作滿意度之 RMSEA 值未獲標準之情，仍不影響本研究信效度基礎、模式適配，及後續研究分析。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 3-18 組織承諾及工作滿意度模式適配指標檢核表

適配度指標	理想數值	組織承諾分析結果	符合否	工作滿意分析結果	符合否
絕對	RMR 愈小愈好，一般<.05	.024	V	.046	V
	RMSEA 愈小愈好 ≦ 0.05(良好) ≦ 0.08(不錯) ≦ 0.1(尚可) ＞0.1(不良)	.082	V	.119	x
	GFI 在 0 與 1 間 ≧ 0.9 最好	.893	V	.844	V
	AGFI 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.849	V	.778	V
相對	NFI 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.920	V	.834	V
	RFI 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.902	V	.798	V
	IFI 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.945	V	.861	V
	TLI（NNFI） 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.932	V	.830	V
	CFI ＞ 在 0 與 1 間 愈接近 1 愈好 ≧ 0.9 最好	.945	V	.860	V
精簡	PGFI 在 0 與 1 間 ≧0.5 較好	.630	V	.594	V

資料來源：理想值參考吳明隆（2013）、張芳全（2015）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四節 實施流程

本節針對研究過程做程序說明，並以實施流程圖說明如圖 3-4。

壹、實施流程圖

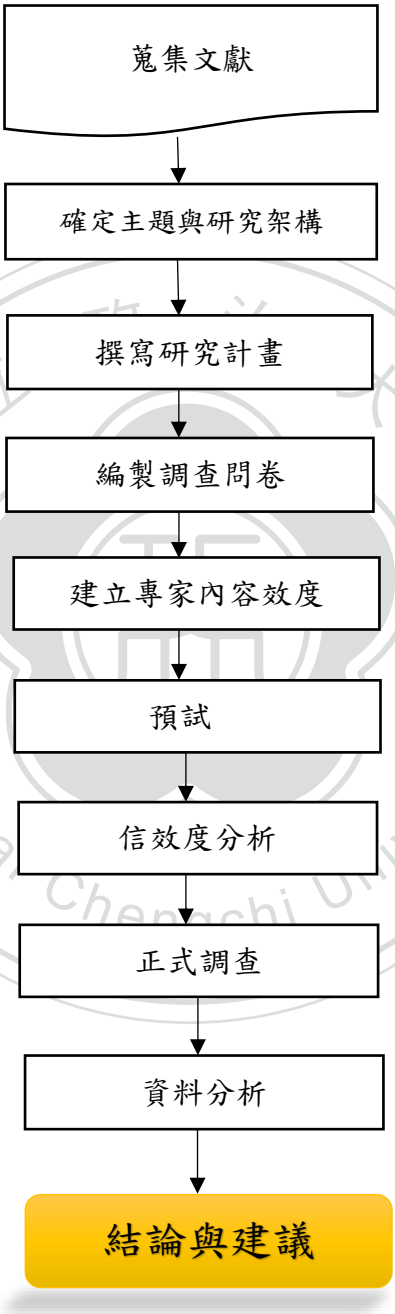


圖 3-4 實施流程圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、實施流程

說明實施流程之過程，如圖 3-4：

一、蒐集文獻

準備階段，係針對可能研究主題進行國內外文獻大量蒐集分析，判斷與分類。

二、確定主題與研究架構

凝聚文獻於一定程度，經請指導教授指正，確定研究方向、主題、架構、變項、構面、測量工具，著手進行文獻分析；闡述研究背景、動機、目的、待答問題，建立各研究變項理論基礎、研究構面與測量量表依據、相關研究文獻論據，為研究設計與實施鋪陳。

三、撰寫研究計畫

106 年 12 月製定研究計畫，含計畫目的、實施步驟、實施流程、研究方法、資料處理等，確定研究主題、研究目的、待答問題，與統計方法一致，釐清與完備前置作業，便於後續開始調查之可行性。

四、編製調查問卷

106 年 12 月編製調查問卷，內容包括學務人員專業能力、組織承諾、工作滿意度各分量表之研究構面與衡量指標。

五、建立專家內容效度

107 年 1 月邀請 10 位學者專家協助進行審題，就題項適切性及用字遣詞進行修正與建議，俾助建構專家內容效度。

六、預試

107 年 2 月上旬進行預試，採隨機抽樣方式，以大學校院學務處人員為對象，進行預試，提供正式問卷調查之修正基礎。

七、信效度分析

107 年 2 月中旬回收預試問卷，立即進行項目、信效度分析、進行必要刪題、檢測模式適配度指標，確保內容一致性，建構效度，確認模式可行，並於良好

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

信效度基礎，完成正式調查問卷並進入正式調查。

八、正式調查

107 年 3 月上旬進行正式問卷調查，採分層隨機抽樣方式，針對大學校院分北一區、北二區、中區、南區之學務處人員，進行問卷調查。

九、資料分析

針對正式調查回收問卷，進行統計分析，探討與瞭解學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度間之現況、相關、預測與中介效果，並分析不同背景學務人員之差異影響。

十、結論與建議

根據統計研究結論與分析，撰寫整體結論與建議，完成調查研究報告。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第五節 資料處理

正式調查問卷回收後，逐筆檢視填答情形，剔除明顯無效問卷，針對有效問卷進行編碼及資料建檔，以 SPSS 統計套裝軟體進行資料處理與統計分析。茲就統計使用方法略述如下：

壹、信效度分析（Reliability and Validity Analysis）

以 Cronbach's α 係數，檢定各變項間是否具內部一致性，α 值大於.70 表信度佳，藉以說明本研究各分量表及總量表均具良好信度；以「探索式因素分析」（exploratory factor analysis，簡稱 EFA），建立新的假設理論，藉以建構學務人員專業能力之效度；以「驗證式因素分析」（confirmatory analysis，簡稱 CFA），檢測變項之建構效度穩定性，藉以說明組織承諾與工作滿意度之建構效度與樣本適配度；爰此建構學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之信效度。

貳、敘述統計（Descriptive Statistics Analysis）

運用次數分配、百分比、平均數及標準差等敘述統計，分析受測者基本資料及各變項之研究構面；藉以說明本研究「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係」之現況，及各變項之研究構面表現情形。

參、t 考驗（t-Test）

考驗兩組不同樣本在某一等距以上之變項(即依變項)，其測量值之平均數有無存在顯著差異；藉以說明本研究不同個人背景變項（性別、現職、專業訓練）之受測者，對於高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異情形。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、單因子變異數分析（One-way ANOVA）

檢定 3 組(含)以上之平均數差異，若有明顯差異，再利用事後比較之 Scheffé's method，進行瞭解不同變項間之差異或大小情形；藉以說明本研究不同個人背景變項（年齡、學歷、年資、任用類別）與環境背景變項（服務地區、學校類型）之受測者，對於高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之差異情形，若檢驗結果，有達到顯著水準（p<.05），再進行事後比較瞭解大小。

伍、皮爾遜積差相關（Pearson’s Correlation Analysis）

用以檢驗研究變項之間，兩兩相關之強度與方向性，由於相關係數為一標準化係數，其值不受變項單位與集中性影響，相關係數愈接近+1 或−1，表示其間的關聯性愈強，亦即係數愈高，關係愈密切；藉以說明本研究高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關。

陸、迴歸分析（Regression Analysis）

一、解釋及預測作用

即數個「自變項」對一個「依變項」之影響強度及預測效果，並檢驗其中介效果；藉以說明本研究以高等教育學務人員專業能力為自變項、組織承諾為中介變項、工作滿意度為依變項，其間之預測力及中介效果。

二、預測力（或解釋力）

運用多元迴歸（Multiple Regression）分析學務人員專業能力與組織承諾預測工作滿意度之解釋力多寡；以決定係數（coefficient of determination）高低，做為自變項(指學務人員專業能力與組織承諾同時投入迴歸模式)對依變項(工作滿意度)之解釋程度，決定係數介於 0 至 1.0 間，其值愈高，代表解釋量愈大，預測程度愈

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

高；另以變異數膨脹因素（variance inflation factjor，簡稱 VIF）進行多元共線性檢測，若 VIF 大於 10，表示自變項間（指學務人員專業能力與組織承諾同時投入迴歸模式）可能具重疊性或多元共線性(張芳全，2015：228)。

三、中介效果

以階層迴歸（Hierarchical Regression）分析組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度間之中介效果，依 Baron 和 Kenny（1986）解釋，成立中介效果須 4 個條件：

(一)自變項（學務人員專業能力）對中介變項（組織承諾）有顯著正相關。

(二)自變項（學務人員專業能力）對依變項（工作滿意度）有顯著正相關。

(三)中介變項（組織承諾）對依變項（工作滿意度）有顯著正相關；

(四)自變項（學務人員專業能力）與中介變項（組織承諾）同時投入迴歸模式時，若自變項（學務人員專業能力）與依變項（工作滿意度）關係「削弱」或「不顯著」，則中介變項（組織承諾）具中介效果；呈現削弱現象，表部分中介效果；呈現不顯著，表完全中介效果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四章 研究結果與分析

本章根據問卷調查結果進行統計資料分析，說明研究分析結果，共分四節：第一節學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況分析；第二節不同背景變項對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異分析；第三節學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關分析；第四節組織承諾對學務人員專業能力與工作滿意度之中介效果。

第一節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況分析

本節以敘述統計針對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度進行現況分析，依統計分析結果，進行研究結果與分析說明；並界定平均數 $1 \leqq \bar{\chi} < 1.5$ 為低程度，$1.5 \leqq \bar{\chi} < 2.5$ 為中低程度，$2.5 \leqq \bar{\chi} < 3.5$ 為中程度，$3.5 \leqq \bar{\chi} < 4.5$ 為中高程度，$4.5 \leqq \bar{\chi} \leqq 5$ 為高程度（張仁家，2005）。

壹、學務人員背景現況分析

根據統計結果，高等教育學務人員之背景資料如下（如表 4-1-1）：

一、個人背景

女性人數佔 61.3%較男性 38.7%居多；年齡分布以 41 歲以上佔 51.5%，高於 31 至 40 歲佔 29.0%，又高於 30（含）歲以下佔 19.5%；碩士學歷達 50.7%，高於大學（含學院）佔 45.5%，並高於專科（含）以下佔 3.8%；學務工作年資在 7 年以上者佔 51.7%，高於 3 年（含）以下 30.4%，又高於 4 至 6 年佔 17.9%；擁有 80.7%大多數為非主管職，主管職僅佔 19.3%；而 73.8%多數學務人員已受過學務專業訓練或參與相關專業研討會，少數 26.2%未受過專業訓練；學務人員以約聘僱人員為主要多數佔 64.3%，高於公務人員僅佔 15.7%，餘教師佔 11.3%、教官佔 8.7%。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

二、環境背景

學務人員服務地區大致呈均勻分布，北一區佔 26.9%、北二區佔 34.7%、中區佔 16.7%、南區佔 21.7%，學校類型以私立技職校院佔 36.8%、公立大學校院佔 22.8%、公立技職校院佔 21.6%、私立大學校院佔 18.8%。

表 4-1-1 基本資料分析摘要表

類別	背景變項	項目	人數	百分比（%）
個人背景變項	性別	1.男	276	38.7
		2.女	**438**	61.3
	年齡	1.30 歲(含)以下	139	19.5
		2.31-40 歲	207	29.0
		3.41 歲以上	**368**	51.5
	學歷	1.專科(含)以下	27	3.8
		2.大學(含學院)	325	45.5
		3.碩士以上	**362**	50.7
	年資	1.3 年(含)以下	217	30.4
		2.4 至 6 年	128	17.9
		3.7 年以上	**369**	51.7
	現職	1.學務人員（非主管職）	**576**	80.7
		2.學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	19.3
	專業訓練	1.有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	**527**	73.8
		2.未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	26.2
	任用類別	1.公務人員	112	15.7
		2.約聘僱人員	**459**	64.3
		3.教官	62	8.7
		4.教師	81	11.3
環境變項	服務地區	1.北一區(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之大學及獨立學院)	192	26.9
		2.北二區(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之科技大學、技術學院)	**248**	34.7
		3.中區(指苗栗、臺中、南投、彰化、雲林等縣市地區之大學及獨立學院)	119	16.7
		4.南區(指嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖及金門等縣市地區之大學及獨立學院)	155	21.7
	學校類型	1.公立大學校院	163	22.8
		2.公立技職校院	154	21.6
		3.私立大學校院	134	18.8
		4.私立技職校院	**263**	36.8

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、高等教育學務人員專業能力現況分析

本研究以 Likert 五點量表計分，根據統計結果，高等教育學務人員專業能力之整體平均數為 4.1611、標準差為.47894、t 考驗為 64.777 並達顯著水準，顯示整體的「學務人員專業能力」已達中高程度（如表 4-1-2）。

至於研究構面，「學務人員專業能力」變項共 23 題項，區分 5 個研究構面，依平均數排序結果，依次為「**諮詢與助人技巧**」(4.2969)、「學生身心發展促進」(4.2265)、「多元文化能力」(4.2108)、「學務資訊蒐集與分析」(4.0609)、「學務政策與法規」(4.0378)；各題項平均數介於 3.9076 至 4.4202 之間，前 3 高依次為：**「諮詢與助人技巧」構面第 18 題「在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。」**(4.4202)，其次為「學生身心發展促進」構面第 21 題「能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。」(4.3627)，再次為「多元文化能力」構面第 8 題「在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。」(4.3263)；倒數後 3 高依次為：**「學務政策與法規」構面第 3 題「能瞭解影響學務工作的政府部門政策。」**(3.9076)、第 4 題「能熟知學務相關法令規定並適時修正。」(3.9650)，及「學務資訊蒐集與分析」構面第 12 題「能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。」(4.0112)。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-1-2 學務人員專業能力現況分析

	題項	平均數	標準差	t值 檢定值＝3	題項排序	構面排序
學務人員專業能力		4.1611	.47894	64.777***		
	學務政策與法規	4.0378	.60847	45.575***		5
1	推動學務工作前能預先評估相關法律風險。	4.0322	.76956	35.840***	20	
2	能瞭解相關法令對學務工作發展的影響(如：學生獎懲或申訴等相關辦法)	4.1933	.72939	43.715***	10	
3	能瞭解影響學務工作的政府部門政策。	3.9076	.77830	31.159***	23	
4	能熟知學務相關法令規定並適時修正。	3.9650	.77126	33.432***	22	
5	對學務法令可能面臨的爭議，能主動尋求主管或法律顧問協助。	4.0616	.74834	37.907***	17	
6	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。	4.0672	.74973	38.037***	16	
	多元文化能力	4.2108	.55346	58.456***		3
7	在學務工作上，具備多元文化校園的知識與涵養。	4.1779	.68485	45.957***	11	
8	在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。	4.3263	.63441	55.864***	3	
9	在學務工作上，能客觀評析避免偏見。	4.1989	.65485	48.919***	9	
10	在學務工作上，能覺察影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。	4.1401	.68442	44.509***	14	
	學務資訊蒐集與分析	4.0609	.56778	49.929***		4
11	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。	4.1485	.69487	44.164***	13	
12	能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。	4.0112	.65715	41.117***	21	
13	能適當分析有關學務工作相關資訊並妥善運用。	4.0420	.66651	41.775***	18	
14	能依資訊分析檢討結果，規劃學務活動方案。	4.0420	.67487	41.257***	19	
	諮詢與助人技巧	4.2969	.51623	67.130***		1
15	具備基本諮商與助人技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展。	4.2899	.68339	50.436***	5	
16	了解自己在學務工作的能力範圍並適時尋求外部資源協助。	4.2577	.63620	52.825***	7	
17	能協助他人適當處理校園危機事件。	4.2255	.67690	48.376***	8	
18	在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。	4.4202	.60148	63.091***	1	
19	在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略或因應方法。	4.2913	.61011	56.555***	4	
	學生身心發展促進	4.2265	.54438	60.205***		2
20	能了解並促進學生全人發展。	4.1639	.68220	45.587***	12	
21	能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。	4.3627	.61657	59.059***	2	
22	能協助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。	4.2871	.62682	54.868***	6	
23	能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。	4.0924	.72222	40.418***	15	

***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、組織承諾現況分析

組織承諾現況，根據統計結果，整體平均數為 3.9548、標準差為.66659、t 考驗為 38.273 並達顯著水準，顯示學務人員之組織承諾達中高程度（如表 4-1-3）。

至於研究構面，「組織承諾」變項共 14 題項，區分 3 個研究構面，依平均數排序結果，依次為「價值承諾」(4.0706)、「留職承諾」(3.8981)、「努力承諾」(3.8843)；各題項平均數介於 3.7171 至 4.2031 之間，前 3 高依次為：**「價值承諾」構面第 1 題「我以身為學務處的一份子為榮。」**(4.2031)、第 4 題「我關心學務工作未來的發展願景。」(4.1429)，及「留職承諾」構面第 11 題「我對學務處的忠誠度很高。」(4.0826)；倒數後 3 高依次為：**「努力承諾」構面第 9 題「我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。」**(3.7171)，其次為「留職承諾」構面第 13 題「我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。」(3.7185)，再次為「努力承諾」構面第 7 題「這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。」(3.8179)。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-1-3 組織承諾現況分析

	題項	平均數	標準差	t 值（檢定值＝3）	題項排序	構面排序
組織承諾		3.9548	.66659	38.273***		
	價值承諾	4.0706	.70083	40.818***		1
1.	我以身為學務處的一份子為榮。	4.2031	.80457	39.956***	1	
2.	我會對朋友分享這是一個值得任職的學務工作。	4.0266	.83950	32.676***	6	
3.	我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。	4.0588	.85853	32.955***	4	
4.	我關心學務工作未來的發展願景。	4.1429	.72757	41.973***	2	
5.	我認為自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。	3.9216	.82357	29.900***	9	
	努力承諾	3.8843	.68443	34.524***		3
6.	學務工作能使我充分發揮自己的能力。	3.9692	.79561	32.551***	7	
7.	這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。	3.8179	.92065	23.739***	12	
8.	我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。	4.0434	.79590	35.031***	5	
9.	我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	3.7171	.91799	20.873***	14	
10.	我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。	3.8739	.76627	30.476***	10	
	留職承諾	3.8981	.74704	32.124***		2
11.	我對學務處的忠誠度很高。	4.0826	.83079	34.821***	3	
12.	我覺得留在學務處服務有意義，且很有發展性。	3.8669	.87377	26.512***	11	
13.	我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。	3.7185	.93881	20.450***	13	
14.	決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。	3.9244	.82042	30.106***	8	

***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、工作滿意度現況分析

工作滿意度現況，根據統計結果顯示，整體平均數為 3.8365、標準差為.57698、t 考驗為 38.737 並達顯著水準，顯示對於學務人員專業能力之整體工作滿意度已達中高程度（如表 4-1-4）。

至於研究構面，「工作滿意度」變項共 13 題項，區分 2 個研究構面，依平均數排序結果，依次為「內在滿意度」（3.9160）及「外在滿意度」（3.7437）；各題項平均數介於 2.9762 至 4.2423 之間，前 3 高依次為：**「內在滿意度」構面第 4 題「有提供我為他人服務的機會。」**（4.2423），其次為「外在滿意度」構面第 9 題「與學務工作同事相處融洽。」（4.2311）、第 10 題「學務工作主管對待部屬和善。」（4.1611）；倒數後 3 高依次為：**「外在滿意度」構面第 8 題「有晉升的機會。」**（2.9762）、第 12 題「在學務工作的待遇及工作量合宜。」（3.4720），及「內在滿意度」構面第 3 題「有讓我成為一名『受重視的人物』的機會。」（3.5532）。

值得一提的是，「工作滿意度」之「外在滿意度」構面第 8 題項「有晉升的機會」，平均數（2.9762）與 t 值（-.620）極度偏低且未達顯著水準，呈現中低程度（雖界定 $2.5 \leq \bar{\chi} < 3.5$ 為中程度，然與整體相較卻大相逕庭）；另同一構面第 13 題項「學務工作完成後能獲得外界的肯定」，平均數（3.6765）與 t 值（20.176）達顯著水準，卻落入排序第 10 名，值得注意。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-1-4 工作滿意度現況分析

題項	平均數	標準差	t 值（檢定值＝3）	題項排序	構面排序
工作滿意度	3.8365	.57698	38.737***		
內在滿意度	3.9160	.58814	41.615***		1
1. 有單獨表現的機會。	3.7395	.74294	26.597***	9	
2. 有處理不同面向事務的機會。	4.0070	.65828	40.876***	4	
3. 有讓我成為一名「受重視的人物」的機會。	3.5532	.81404	18.159***	11	
4. 有提供我為他人服務的機會。	4.2423	.66265	50.094***	1	
5. 有讓我發揮自己長才的機會。	3.9244	.76008	32.496***	8	
6. 有提供我自主判斷的能力。	3.9832	.75442	34.824***	5	
7. 有從學務工作獲得成就感。	3.9622	.79619	32.292	6	
外在滿意度	3.7437	.67548	29.420***		2
8. 有晉升的機會。	2.9762	1.02603	-.620	13	
9. 與學務工作同事相處融洽。	4.2311	.70945	46.368***	2	
10. 學務工作主管對待部屬和善。	4.1611	.77702	39.928***	3	
11. 滿意上司在學務工作之決策能力。	3.9454	.88534	28.533***	7	
12. 在學務工作的待遇及工作量合宜。	3.4720	1.05656	11.937***	12	
13. 學務工作完成後能獲得外界的肯定。	3.6765	.89589	20.176***	10	

***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二節 不同背景變項對學務人員專業能力、組織承諾、工作滿意度之差異分析

本節以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析（ANOVA）針對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度 3 個變項進行差異分析，並依研究調查基本資料所設計之個人與環境變項，按性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練、任用類別、服務地區及學校類型為以下分析說明。

壹、性別

根據統計結果顯示，學務人員專業能力之整體 t 值為 2.532 並達顯著水準、組織承諾之整體 t 值為 3.441 並達顯著水準、工作滿意度之整體 t 值為 2.352 並達顯著水準（如表 4-2-1）。

至於研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「學務資訊蒐集與分析」2 研究構面，其 t 值分為 4.444、2.635 並均達顯著水準，顯示具性別差異，按平均數呈現，男性（4.1636、4.1332）在「學務政策與法規」及「學務資訊蒐集與分析」之知覺略高於女性（3.9585、4.0154），餘 3 個研究構面無顯著差異。

二、「組織承諾」變項之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，t 值分別為 3.348、3.639、2.647，並均達顯著水準，顯示具性別差異，按平均數呈現，無論價值、努力或留職承諾，男性(4.1804、4.0007、3.9909)知覺均高於女性（4.0014、3.8110、3.8396）。

三、「工作滿意度」變項之「外在滿意度」研究構面，其 t 值為 2.482 並達顯著水準，顯示具性別差異，按平均數呈現，男性(3.8225)知覺略高於女性(3.6941)，「內在滿意度」則無顯著差異。

綜上，不同性別均對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度有顯著差異，且普遍以男性高於女性。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-1 不同性別對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異分析

變項	構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性（雙尾）
學務人員專業能力	整體	男	276	4.2180	.50561	2.532*	.012
		女	438	4.1252	.45831		
	1.學務政策與法規	男	276	4.1636	.59974	4.444***	.000
		女	438	3.9585	.60118		
	2.多元文化能力	男	276	4.2527	.57780	1.609	.108
		女	438	4.1844	.53654		
	3.學務資訊蒐集與分析	男	276	4.1332	.60803	2.635**	.009
		女	438	4.0154	.53661		
	4.諮詢與助能技巧	男	276	4.3130	.52844	.662	.508
		女	438	4.2868	.50874		
	5.學生身心發展促進	男	276	4.2310	.57196	.173	.863
		女	438	4.2237	.52690		
組織承諾	整體	男	276	4.0621	.68174	3.441***	.001
		女	438	3.8871	.64857		
	1.價值承諾	男	276	4.1804	.69829	3.348***	.001
		女	438	4.0014	.69434		
	2.努力承諾	男	276	4.0007	.70972	3.639***	.000
		女	438	3.8110	.65832		
	3.留職承諾	男	276	3.9909	.77160	2.647**	.008
		女	438	3.8396	.72594		
工作滿意度	整體	男	276	3.9002	.59933	2.352*	.019
		女	438	3.7963	.55941		
	1.內在滿意度	男	276	3.9669	.59890	1.839	.066
		女	438	3.8839	.57965		
	2.外在滿意度	男	276	3.8225	.70402	2.482*	.013
		女	438	3.6941	.65280		

*p＜.05，**p＜.01，***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、年齡

根據統計結果顯示，學務人員專業能力之整體 F 值為 18.901 並達顯著水準，經 scheffe'事後比較，年齡層在 41 歲以上者，其知覺高於 31 歲至 40 歲，及 30(含）歲以下（如表 4-2-2）；組織承諾之整體 F 值為 37.449 並達顯著水準，經 scheffe'事後比較，年齡層在 41 歲以上者，其知覺高於 31 歲至 40 歲，31 歲至 40 歲又高於 30（含）歲以下（如表 4-2-3）；工作滿意度之整體 F 值為 17.021 並達顯著水準，經 scheffe'事後比較，年齡層在 41 歲以上者，其知覺高於 31 歲至 40 歲，及 30（含）歲以下（如表 4-2-4）。

至於研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，其 F 值分為 25.576、9.558、11.679、13.341、6.679，並達顯著水準，經事後比較，除「學生身心發展促進」研究構面，年齡層 41 歲以上，其知覺高於 31 歲至 40 歲，餘 4 個研究構面，41 歲以上，其知覺均高於 31 歲至 40 歲，及 30（含）歲以下。

二、「組織承諾」變項之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，其 F 值分為 33.813、34.006、30.423，並均達顯著水準，除「努力承諾」研究構面，年齡層 41 歲以上，其知覺高於 31 歲至 40 歲，31 歲至 40 歲又高於 30（含）歲以下，餘 2 個研究構面，41 歲以上，其知覺均高於 31 歲至 40 歲，及 30（含）歲以下。

三、「工作滿意度」變項之「內在滿意度」與「外在滿意度」2 個研究構面，其 F 值分為 13.824、14.722，並均達顯著水準，經事後比較，41 歲以上，其知覺均高於 31 歲至 40 歲，及 30（含）歲以下。

綜上，不同年齡層均對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度有顯著差異，且普遍以 41 歲以上高於 40 歲以下。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-2 不同年齡層與學務人員專業能力之差異分析

構面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 30 歲(含)以下	139	4.0422	.53975	組間	8.257	2	4.128	18.901***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	4.0557	.47138	組內	155.295	711	.218		
	(3) 41 歲以上	368	4.2652	.43460	總和	163.551	713			
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1) 30 歲(含)以下	139	3.8273	.65183	組間	17.717	2	8.859	25.576***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.9122	.62809	組內	246.262	711	.346		
	(3) 41 歲以上	368	4.1880	.53834	總和	263.979	713			
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1) 30 歲(含)以下	139	4.1169	.69045	組間	5.718	2	2.859	9.558***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	4.1196	.49194	組內	212.684	711	.299		
	(3) 41 歲以上	368	4.2976	.51422	總和	218.402	713			
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1) 30 歲(含)以下	139	3.9496	.61028	組間	7.311	2	3.656	11.679***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.9614	.56363	組內	222.539	711	.313		
	(3) 41 歲以上	368	4.1590	.53667	總和	229.850	713			
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢與助人技巧	(1) 30 歲(含)以下	139	4.2072	.59778	組間	6.873	2	3.436	13.341***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	4.1884	.51602	組內	183.141	711	.258		
	(3) 41 歲以上	368	4.3918	.46389	總和	190.013	713			
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1) 30 歲(含)以下	139	4.1763	.60302	組間	3.896	2	1.948	6.679***	(3)>(2)
	(2) 31-40 歲	207	4.1353	.56102	組內	207.398	711	.292		
	(3) 41 歲以上	368	4.2969	.50171	總和	211.295	713			
	總和	714	4.2265	.54438						

***$p<.001$

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-3 不同年齡層與組織承諾之差異分析

構面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 30 歲(含)以下	139	3.6490	.72622	組間	30.193	2	15.097	37.449***	(3)>(2)>(1)
	(2) 31-40 歲	207	3.8202	.66523	組內	286.622	711	.403		
	(3) 41 歲以上	368	4.1460	.57817	總和	316.816	713			
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 30 歲(含)以下	139	3.7612	.76590	組間	30.416	2	15.208	33.813***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.9382	.69927	組內	319.786	711	.450		
	(3) 41 歲以上	368	4.2620	.61344	總和	350.202	713			
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 30 歲(含)以下	139	3.5741	.75097	組間	29.160	2	14.580	34.006***	(3)>(2)>(1)
	(2) 31-40 歲	207	3.7623	.66620	組內	304.844	711	.429		
	(3) 41 歲以上	368	4.0701	.60783	總和	334.004	713			
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 30 歲(含)以下	139	3.6025	.78817	組間	31.367	2	15.684	30.423***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.7452	.77388	組內	366.533	711	.516		
	(3) 41 歲以上	368	4.0958	.65497	總和	397.900	713			
	總和	714	3.8981	.74704						

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-4 不同年齡層與工作滿意度之差異分析

構面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 30 歲(含)以下	139	3.6691	.67415	組間	10.846	2	5.423	17.021***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.7406	.56155	組內	226.519	711	.319		
	(3) 41 歲以上	368	3.9536	.51896	總和	237.365	713			
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1) 30 歲(含)以下	139	3.7688	.64289	組間	9.231	2	4.616	13.824***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.8213	.57289	組內	237.400	711	.334		
	(3) 41 歲以上	368	4.0248	.55428	總和	246.631	713			
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1) 30 歲(含)以下	139	3.5528	.78918	組間	12.936	2	6.468	14.722***	(3)>(1)、(2)
	(2) 31-40 歲	207	3.6465	.66322	組內	312.383	711	.439		
	(3) 41 歲以上	368	3.8705	.60836	總和	325.319	713			
	總和	714	3.7437	.67548						

***p<.001

National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、學歷

根據統計結果顯示，學務人員專業能力之整體 F 值為 4.545 並達顯著水準，經 scheffe'事後比較，並無顯著差異（如表 4-2-5）；組織承諾之整體 F 值為.657（如表 4-2-6）、工作滿意度之整體 F 值為.228（如表 4-2-7），兩者均無顯著差異。

至於研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「多元文化能力」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」研究構面，其 F 值分為 5.351、4.084、3.008，均達顯著水準，經事後比較，呈現「多元文化能力」研究構面，以碩士以上學歷者，其知覺高於大學（含學院）學歷，而「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」研究構面，無顯著差異；餘另 2 研究構面亦無顯著差異。

二、「組織承諾」與「工作滿意度」在各研究構面，均無顯著差異。

綜上，不同學歷普遍對學務人員專業能力有顯著差異，特別以多元文化能力面向，呈現碩士學歷高於大學學歷；組織承諾與工作滿意度在各研究構面，則無顯著差異。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-5 不同學歷與學務人員專業能力之差異分析

構面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1)專科(含)以下	27	3.9936	.75139	組間	2.065	2	1.032	4.545*	n.s
	(2)大學(含學院)	325	4.1221	.45254	組內	161.487	711	.227		
	(3)碩士以上	362	4.2085	.47209	總和	163.551	713			
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1)專科(含)以下	27	3.9136	.81173	組間	2.064	2	1.032	2.801	
	(2)大學(含學院)	325	3.9913	.57943	組內	261.915	711	.368		
	(3)碩士以上	362	4.0889	.61379	總和	263.979	713			
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1)專科(含)以下	27	4.0463	.84078	組間	3.239	2	1.619	5.351**	(3)>(2)
	(2)大學(含學院)	325	4.1538	.52795	組內	215.163	711	.303		
	(3)碩士以上	362	4.2742	.54309	總和	218.402	713			
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1)專科(含)以下	27	3.8796	.70836	組間	1.612	2	.806	2.510	
	(2)大學(含學院)	325	4.0346	.52828	組內	228.238	711	.321		
	(3)碩士以上	362	4.0981	.58789	總和	229.850	713			
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢與助人技巧	(1)專科(含)以下	27	4.1111	.77327	組間	2.158	2	1.079	4.084*	n.s
	(2)大學(含學院)	325	4.2603	.49696	組內	187.855	711	.264		
	(3)碩士以上	362	4.3436	.50562	總和	190.013	713			
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1)專科(含)以下	27	4.0278	.80064	組間	1.773	2	.886	3.008*	n.s
	(2)大學(含學院)	325	4.2015	.52646	組內	209.522	711	.295		
	(3)碩士以上	362	4.2638	.53430	總和	211.295	713			
	總和	714	4.2265	.54438						

*p<.05，**p<.01

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-6 不同學歷與組織承諾之差異分析

構面	學歷	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 專科(含)以下	27	3.9656	.82360	組間	.585	2	.292	.657	
	(2) 大學(含學院)	325	3.9851	.61524	組內	316.231	711	.445		
	(3) 碩士以上	362	3.9268	.69814	總和	316.816	713			
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 專科(含)以下	27	4.0593	.92290	組間	.181	2	.091	.184	
	(2) 大學(含學院)	325	4.0880	.64579	組內	350.021	711	.492		
	(3) 碩士以上	362	4.0558	.73071	總和	350.202	713			
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 專科(含)以下	27	3.9259	.76289	組間	1.214	2	.607	1.297	
	(2) 大學(含學院)	325	3.9262	.63864	組內	332.790	711	.468		
	(3) 碩士以上	362	3.8436	.71685	總和	334.004	713			
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 專科(含)以下	27	3.8981	.88866	組間	.627	2	.314	.561	
	(2) 大學(含學院)	325	3.9300	.69521	組內	397.273	711	.559		
	(3) 碩士以上	362	3.8695	.78091	總和	397.900	713			
	總和	714	3.8981	.74704						

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-7 不同學歷與工作滿意度之差異分析

構面	學歷	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 專科(含)以下	27	3.7721	.82117	組間	.152	2	.076	.228	
	(2) 大學(含學院)	325	3.8466	.56255	組內	237.213	711	.334		
	(3) 碩士以上	362	3.8321	.56966	總和	237.365	713			
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1) 專科(含)以下	27	3.8148	.87779	組間	.325	2	.163	.469	
	(2) 大學(含學院)	325	3.9121	.57291	組內	246.306	711	.346		
	(3) 碩士以上	362	3.9270	.57638	總和	246.631	713			
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1) 專科(含)以下	27	3.7222	.80729	組間	.421	2	.210	.460	
	(2) 大學(含學院)	325	3.7703	.65802	組內	324.898	711	.457		
	(3) 碩士以上	362	3.7215	.68150	總和	325.319	713			
	總和	714	3.7437	.67548						

al Chengchi Uni

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、年資

根據統計結果顯示，學務人員專業能力之整體 F 值為 12.707 並達顯著水準，經事後比較，年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年(含)以下、4 至 6 年亦高於 3 年(含)以下（如表 4-2-8）；組織承諾之整體 F 值為 21.068 並達顯著水準，經事後比較，年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年(含)以下，4 至 6 年亦高於 3 年(含)以下（如表 4-2-9）；工作滿意度之整體 F 值為 7.349 並達顯著水準，經事後比較，年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年（含）以下（如表 4-2-10）。

至於研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，其 F 值分別為 17.003、4.128、11.400、9.223、3.841，均達顯著水準，經事後比較，「學務政策與法規」及「諮詢與助人技巧」，呈現年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年（含）以下、4 至 6 年亦高於 3 年（含）以下；其餘「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「學生身心發展促進」3 個研究構面，則呈現年資 7 年以上僅高於 3 年（含）以下。

二、「組織承諾」之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，其 F 值分別為 17.388、21.102、17.209，均達顯著水準，經事後比較，均呈現年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年（含）以下、4 至 6 年亦高於 3 年（含）以下。

三、「工作滿意度」之「內在滿意度」及「外在滿意度」2 研究構面，其 F 值分別為 9.063、3.835，均達顯著水準，經事後比較，「內在滿意度」呈現年資 7 年以上者，其知覺高於 3 年（含）以下、4 至 6 年亦高於 3 年（含）以下；「外在滿意度」則呈現年資 7 年以上僅高於 3 年（含）以下。

綜上，不同年資對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度呈現顯著差異，且普遍呈現年資在 7 年以上者，其知覺高於 7 年以下。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-8 不同年資與學務人員專業能力之差異分析

構面	年資	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 3年(含)以下	217	4.0305	.53269	組間	5.644	2	2.822	12.707***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.1746	.45022	組內	157.907	711	.222		
	(3) 7年以上	369	4.2332	.43885	總和	163.551	713			
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1) 3年(含)以下	217	3.8487	.66533	組間	12.049	2	6.025	17.003***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.0482	.61483	組內	251.930	711	.354		
	(3) 7年以上	369	4.1454	.54250	總和	263.979	713			
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1) 3年(含)以下	217	4.1233	.61948	組間	2.507	2	1.254	4.128*	(3)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.2227	.52331	組內	215.895	711	.304		
	(3) 7年以上	369	4.2581	.51664	總和	218.402	713			
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1) 3年(含)以下	217	3.9171	.60527	組間	7.142	2	3.571	11.400***	(3)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.0605	.57228	組內	222.708	711	.313		
	(3) 7年以上	369	4.1457	.52643	總和	229.850	713			
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢與助人技巧	(1) 3年(含)以下	217	4.1733	.58865	組間	4.805	2	2.402	9.223***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.3359	.46274	組內	185.208	711	.260		
	(3) 7年以上	369	4.3561	.47540	總和	190.013	713			
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1) 3年(含)以下	217	4.1452	.58897	組間	2.259	2	1.129	3.841*	(3)>(1)
	(2) 4至6年	128	4.2285	.53520	組內	209.036	711	.294		
	(3) 7年以上	369	4.2737	.51534	總和	211.295	713			
	總和	714	4.2265	.54438						

*p<.05，**p<.01，***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-9 不同年資與組織承諾之差異分析

構面	年資	人數	平均數	標準差	SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
						變異數分析				
整體	(1) 3 年(含)以下	217	3.7281	.73675	組間	17.725	2	8.862	21.068***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.9542	.65175	組內	299.091	711	.421		
	(3) 7 年以上	369	4.0883	.58954	總和	316.816	713			
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 3 年(含)以下	217	3.8507	.77949	組間	16.330	2	8.165	17.388***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	4.0813	.68663	組內	333.872	711	.470		
	(3) 7 年以上	369	4.1962	.62283	總和	350.202	713			
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 3 年(含)以下	217	3.6553	.75295	組間	18.715	2	9.358	21.102***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.8672	.66795	組內	315.289	711	.443		
	(3) 7 年以上	369	4.0249	.60830	總和	334.004	713			
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 3 年(含)以下	217	3.6659	.80587	組間	18.372	2	9.186	17.209***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.9043	.74514	組內	379.528	711	.534		
	(3) 7 年以上	369	4.0325	.67714	總和	397.900	713			
	總和	714	3.8981	.74704						

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-10 不同年資與工作滿意度之差異分析

構面	年資	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 3 年(含)以下	217	3.7136	.65237	組間	4.808	2	2.404	7.349***	(3)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.8660	.57550	組內	232.557	711	.327		
	(3) 7 年以上	369	3.8985	.51754	總和	237.365	713			
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1) 3 年(含)以下	217	3.7768	.64002	組間	6.131	2	3.066	9.063***	(3)>(1)、(2)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.9531	.57817	組內	240.500	711	.338		
	(3) 7 年以上	369	3.9849	.54566	總和	246.631	713			
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1) 3 年(含)以下	217	3.6398	.74960	組間	3.472	2	1.736	3.835*	(3)>(1)
	(2) 4 至 6 年	128	3.7643	.70386	組內	321.847	711	.453		
	(3) 7 年以上	369	3.7977	.61139	總和	325.319	713			
	總和	714	3.7437	.67548						

*p<.05，**p<.01，***p<.001

National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

伍、現職

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之整體 t 值分別為-6.568、-5.690、-7.828，均達顯著水準（如表 4-2-11）。

至於研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，其 t 值分為-5.034、-6.501、-5.776、-5.630、-5.228，並均達顯著水準，顯示具現職差異，按平均數呈現，學務主管（4.2681、4.4783、4.3062、4.5145、4.4402）之知覺感受均高於一般學務人員（3.9826、4.1467、4.0022、4.2448、4.1753）。

二、「組織承諾」變項之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，t 值分為-5.241、-5.594、-5.174，並均達顯著水準，顯示具現職差異，按平均數呈現，學務主管（4.3464、4.1710、4.1884）之知覺感受均高於一般學務人員（4.0045、3.8156、3.8286）。

三、「工作滿意度」變項之「內在滿意度」、「外在滿意度」2 研究構面，其 t 值分為-6.692、-6.575，並達顯著水準，顯示具現職差異，按平均數呈現，學務主管（4.2081、4.0326）之知覺感受均高於一般學務人員（3.8460、3.6745）。

綜上，不同現職均對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度有顯著差異，且普遍以擔任學務主管職之知覺高於非主管職人員。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-11 不同現職對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之差異分析

變項	構面	現職	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性（雙尾）
學務人員專業能力	整體	學務人員（非主管職）	576	4.1051	.47626	-6.568***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.3948	.41667		
	1.學務政策與法規	學務人員（非主管職）	576	3.9826	.61392	-5.034***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.2681	.52798		
	2.多元文化能力	學務人員（非主管職）	576	4.1467	.55086	-6.501***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.4783	.48091		
	3.學務資訊蒐集與分析	學務人員（非主管職）	576	4.0022	.56231	-5.776***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.3062	.52494		
	4.諮詢與助能技巧	學務人員（非主管職）	576	4.2448	.51780	-5.630***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.5145	.45007		
	5.學生身心發展促進	學務人員（非主管職）	576	4.1753	.54340	-5.228***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.4402	.49593		
組織承諾	整體	學務人員（非主管職）	576	3.8868	.67649	-5.690***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.2386	.53962		
	1.價值承諾	學務人員（非主管職）	576	4.0045	.71829	-5.241***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.3464	.54387		
	2.努力承諾	學務人員（非主管職）	576	3.8156	.68684	-5.594***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.1710	.59612		
	3.留職承諾	學務人員（非主管職）	576	3.8286	.76344	-5.174***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.1884	.59408		
工作滿意度	整體	學務人員（非主管職）	576	3.7668	.58076	-7.828***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.1271	.45991		
	1.內在滿意度	學務人員（非主管職）	576	3.8460	.58909	-6.692***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.2081	.48702		
	2.外在滿意度	學務人員（非主管職）	576	3.6745	.68573	-6.575***	.000
		學務主管（主管職：如學務長、組長等）	138	4.0326	.54477		

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

陸、專業訓練

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之整體 t 值分別為 4.340、3.284、2.683，並達顯著水準（如表 4-2-12）。

至於各研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個研究構面，其 t 值分為 4.988、2.651、3.497、3.409、3.165，並均達顯著水準，顯示具專業訓練差異，按平均數呈現，有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者（4.1044、4.2434、4.1048、4.3359、4.2647）之知覺感受均高於未受訓者（3.8503、4.1190、3.9372、4.1872、4.1190）。

二、「組織承諾」變項之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」3 個研究構面，t 值分為 3.104、3.124、3.031，並均達顯著水準，顯示具專業訓練差異，按平均數呈現，有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者（4.1188、3.9317、3.9483）之知覺感受均高於未受訓者（3.9348、3.7508、3.7567）。

三、「工作滿意度」變項之「內在滿意度」研究構面，其 t 值分為 3.036 並達顯著水準，顯示具專業訓練差異，按平均數呈現，有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者（3.9555）之知覺感受均高於未受訓者（3.8044）;「外在滿意度」則無顯著差異。

綜上，受過專業訓練與否對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度有顯著差異，且普遍以受過專業訓練者知覺高於未受訓者；唯獨不對「外在滿意度」產生差異影響。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-12 不同專業訓練對學務人員專業人力、組織承諾與工作滿意度之差異分析

變項	構面	專業訓練	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性（雙尾）
學務人員專業能力	整體	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.2068	.47781	4.340***	.000
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	4.0321	.45936		
	1.學務政策與法規	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.1044	.60046	4.988***	.000
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.8503	.59305		
	2.多元文化能力	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.2434	.55834	2.651**	.008
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	4.1190	.53022		
	3.學務資訊蒐集與分析	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.1048	.57166	3.497***	.001
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.9372	.53919		
	4.諮詢與助能技巧	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.3359	.50283	3.409***	.001
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	4.1872	.53866		
	5.學生身心發展促進	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.2647	.53659	3.165**	.002
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	4.1190	.55317		
組織承諾	整體	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.0033	.65762	3.284***	.001
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.8182	.67447		
	1.價值承諾	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	4.1188	.69079	3.104**	.002
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.9348	.71288		
	2.努力承諾	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	3.9317	.67495	3.124**	.002
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.7508	.69510		
	3.留職承諾	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	3.9483	.73661	3.031**	.003
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.7567	.75998		
工作滿意度	整體	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	3.8708	.56567	2.683**	.007
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.7396	.59873		
	1.內在滿意度	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	3.9555	.57498	3.036**	.002
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.8044	.61164		
	2.外在滿意度	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	527	3.7720	.67464	1.882	.060
		(2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會	187	3.6640	.67324		

p<.01，*p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

柒、任用類別

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之整體 F 值分別為 14.216、8.506、10.820，均達顯著水準（如表 4-2-13、表 4-2-14、表 4-2-15）。

至於各研究構面－

一、「學務人員專業能力」變項之「學務政策與法規」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」3 個研究構面，其 F 值分為 8.221、10.034、9.917，並均達顯著水準，經事後比較，教師之知覺感受高於公務人員及約聘僱人員；「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」2 個研究構面，經事後比較，教師之知覺感受高於公務人員、約聘僱人員及教官。

二、「組織承諾」變項之「價值承諾」、「留職承諾」2 個研究構面，F 值分為 8.720、6.421，均達顯著水準，經事後比較，教師之知覺感受高於約聘僱人員；「努力承諾」研究構面，F 值為 7.444 並達顯著水準，經事後比較，教師之知覺感受高於公務人員及約聘僱人員。

三、「工作滿意度」變項之「內在滿意度」研究構面，其 F 值為 10.524 並達顯著水準，經事後比較，教師之知覺感受高於公務人員、約聘僱人員及教官；「外在滿意度」研究構面，其 F 值為 8.292 並達顯著水準，經事後比較，教師之知覺感受高於約聘僱人員。

綜上，不同任用類別對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度有顯著差異，且普遍以教師之知覺感受為高。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-13 不同任用類別與學務人員專業能力之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 公務人員	112	4.1017	.49316	組間	9.267	3	3.089	14.216***	(4)>(1)、(2)、(3)
	(2) 約聘僱人員	459	4.1134	.46806	組內	154.284	710	.217		
	(3) 教官	62	4.2209	.52122	總和	163.551	713			
	(4) 教師	81	4.4675	.36014						
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1) 公務人員	112	4.0179	.57577	組間	8.862	3	2.954	8.221***	(4)>(1)、(2)
	(2) 約聘僱人員	459	3.9760	.62081	組內	255.117	710	.359		
	(3) 教官	62	4.1828	.59957	總和	263.979	713			
	(4) 教師	81	4.3045	.49846						
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1) 公務人員	112	4.0982	.57280	組間	14.476	3	4.825	16.800***	(4)>(1)、(2)、(3)
	(2) 約聘僱人員	459	4.1678	.54334	組內	203.926	710	.287		
	(3) 教官	62	4.2258	.55940	總和	218.402	713			
	(4) 教師	81	4.5988	.40635						
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1) 公務人員	112	4.0446	.57266	組間	10.998	3	3.666	11.894***	(4)>(1)、(2)、(3)
	(2) 約聘僱人員	459	4.0054	.55875	組內	218.851	710	.308		
	(3) 教官	62	4.0524	.59046	總和	229.850	713			
	(4) 教師	81	4.4043	.47692						
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢與助人技巧	(1) 公務人員	112	4.2054	.49535	組間	7.728	3	2.576	10.034***	(4)>(1)、(2)
	(2) 約聘僱人員	459	4.2601	.51751	組內	182.285	710	.257		
	(3) 教官	62	4.3903	.54252	總和	190.013	713			
	(4) 教師	81	4.5605	.42476						
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1) 公務人員	112	4.1585	.55344	組間	8.498	3	2.833	9.917***	(4)>(1)、(2)
	(2) 約聘僱人員	459	4.1895	.53202	組內	202.797	710	.286		
	(3) 教官	62	4.2298	.63423	總和	211.295	713			
	(4) 教師	81	4.5278	.42757						
	總和	714	4.2265	.54438						

***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-14 不同任用類別與組織承諾之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
						變異數分析				
整體	(1) 公務人員	112	3.9821	.57026	組間	10.991	3	3.664	8.506***	(4)>(1)、(2)
	(2) 約聘僱人員	459	3.8805	.68759	組內	305.825	710	.431		
	(3) 教官	62	4.0495	.71506	總和	316.816	713			
	(4) 教師	81	4.2654	.52443						
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 公務人員	112	4.1286	.59841	組間	12.445	3	4.148	8.720***	(4)>(2)
	(2) 約聘僱人員	459	3.9869	.73145	組內	12.445	3	4.148		
	(3) 教官	62	4.1677	.70983	總和	12.445	3	4.148		
	(4) 教師	81	4.3901	.52716						
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 公務人員	112	3.8893	.58377	組間	10.186	3	3.395	7.444***	(4)>(1)、(2)
	(2) 約聘僱人員	459	3.8174	.69963	組內	323.819	710	.456		
	(3) 教官	62	3.9677	.75548	總和	334.004	713			
	(4) 教師	81	4.1926	.58090						
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 公務人員	112	3.9152	.67078	組間	10.511	3	3.504	6.421***	(4)>(2)
	(2) 約聘僱人員	459	3.8263	.76632	組內	387.389	710	.546		
	(3) 教官	62	4.0040	.81544	總和	397.900	713			
	(4) 教師	81	4.2006	.59084						
	總和	714	3.8981	.74704						

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-15 不同任用類別與工作滿意度之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
						變異數分析				
整體	(1)公務人員	112	3.8365	.55105	組間	10.378	3	3.459	10.820***	(4)>(1)、(2)
	(2)約聘僱人員	459	3.7697	.57540	組內	226.987	710	.320		
	(3)教官	62	3.9231	.60713	總和	237.365	713			
	(4)教師	81	4.1481	.48935						
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1)公務人員	112	3.8954	.62725	組間	10.500	3	3.500	10.524***	(4)>(1)、(2)、(3)
	(2)約聘僱人員	459	3.8584	.57127	組內	236.131	710	.333		
	(3)教官	62	3.9470	.61171	總和	246.631	713			
	(4)教師	81	4.2469	.50204						
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1)公務人員	112	3.7679	.60294	組間	11.013	3	3.671	8.292***	(4)>(2)
	(2)約聘僱人員	459	3.6663	.68617	組內	314.306	710	.443		
	(3)教官	62	3.8952	.71175	總和	325.319	713			
	(4)教師	81	4.0329	.58537						
	總和	714	3.7437	.67548						

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

捌、服務地區

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度，無論整體或各研究構面，均無服務地區之顯著差異（如表 4-2-16、表 4-2-17、表 4-2-18）。

表 4-2-16 不同服務地區與學務人員專業能力之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 北一區	192	4.1495	.49046	組間	.478	3	.159	.693	
	(2) 北二區	248	4.1515	.47200	組內	163.074	710	.230		
	(3) 中區	119	4.1370	.50684	總和	163.551	713			
	(4) 南區	155	4.2093	.45433						
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1) 北一區	192	4.0217	.59883	組間	.911	3	.304	.820	
	(2) 北二區	248	4.0114	.58967	組內	263.068	710	.371		
	(3) 中區	119	4.0322	.67064	總和	263.979	713			
	(4) 南區	155	4.1043	.60097						
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1) 北一區	192	4.1836	.58040	組間	.212	3	.071	.230	
	(2) 北二區	248	4.2218	.54708	組內	218.190	710	.307		
	(3) 中區	119	4.2290	.57819	總和	218.402	713			
	(4) 南區	155	4.2129	.51266						
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1) 北一區	192	4.0729	.58271	組間	.158	3	.053	.163	
	(2) 北二區	248	4.0504	.55194	組內	229.691	710	.324		
	(3) 中區	119	4.0399	.61753	總和	229.850	713			
	(4) 南區	155	4.0790	.53812						
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢助人與技巧	(1) 北一區	192	4.3000	.52418	組間	1.221	3	.407	1.531	
	(2) 北二區	248	4.2831	.50523	組內	188.792	710	.266		
	(3) 中區	119	4.2336	.53191	總和	190.013	713			
	(4) 南區	155	4.3639	.50887						
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1) 北一區	192	4.1953	.56305	組間	1.298	3	.433	1.463	
	(2) 北二區	248	4.2278	.53945	組內	209.997	710	.296		
	(3) 中區	119	4.1786	.52596	總和	211.295	713			
	(4) 南區	155	4.3000	.54011						
	總和	714	4.2265	.54438						

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-17 不同服務地區與組織承諾之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 北一區	192	4.0257	.63947	組間	1.352	3	.451	1.014	
	(2) 北二區	248	3.9291	.65528	組內	315.464	710	.444		
	(3) 中區	119	3.9160	.66745	總和	316.816	713			
	(4) 南區	155	3.9378	.71501						
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 北一區	192	4.1417	.67965	組間	1.406	3	.469	.954	
	(2) 北二區	248	4.0548	.67881	組內	348.797	710	.491		
	(3) 中區	119	4.0235	.71553	總和	350.202	713			
	(4) 南區	155	4.0439	.74877						
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 北一區	192	3.9479	.65889	組間	1.280	3	.427	.910	
	(2) 北二區	248	3.8403	.68623	組內	332.725	710	.469		
	(3) 中區	119	3.8706	.65901	總和	334.004	713			
	(4) 南區	155	3.8865	.73078						
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 北一區	192	3.9779	.72346	組間	1.832	3	.611	1.095	
	(2) 北二區	248	3.8831	.71948	組內	396.068	710	.558		
	(3) 中區	119	3.8382	.77746	總和	397.900	713			
	(4) 南區	155	3.8694	.79330						
	總和	714	3.8981	.74704						

Chengchi Uni

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-18 不同服務地區與工作滿意度之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 北一區	192	3.9091	.56965	組間	1.542	3	.514	1.548	
	(2) 北二區	248	3.8052	.55724	組內	235.823	710	.332		
	(3) 中區	119	3.7873	.56123	總和	237.365	713			
	(4) 南區	155	3.8342	.62407						
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1) 北一區	192	3.9680	.58175	組間	235.823	710	.332	235.823	
	(2) 北二區	248	3.8906	.57204	組內	245.783	710	.346		
	(3) 中區	119	3.8788	.59301	總和	246.631	713			
	(4) 南區	155	3.9207	.61803						
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1) 北一區	192	3.8403	.66027	組間	2.639	3	.880	1.936	
	(2) 北二區	248	3.7056	.64649	組內	322.679	710	.454		
	(3) 中區	119	3.6807	.63021	總和	325.319	713			
	(4) 南區	155	3.7333	.76154						
	總和	714	3.7437	.67548						

National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

玖、學校類型

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度，無論整體或各研究構面，並不因學校類型而有顯著差異(如表 4-2-19、表 4-2-20、表 4-2-21)。

表 4-2-19 不同學校類型與學務人員專業能力之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 公立大學校院	163	4.1320	.47249	組間	1.464	3	.488	2.137	
	(2) 公立技職校院	154	4.0932	.49805	組內	162.088	710	.228		
	(3) 私立大學校院	134	4.2125	.47791	總和	163.551	713			
	(4) 私立技職校院	263	4.1926	.46885						
	總和	714	4.1611	.47894						
學務政策與法規	(1) 公立大學校院	163	4.0020	.62443	組間	1.669	3	.556	1.506	
	(2) 公立技職校院	154	3.9708	.65958	組內	262.310	710	.369		
	(3) 私立大學校院	134	4.1020	.55632	總和	263.979	713			
	(4) 私立技職校院	263	4.0665	.59070						
	總和	714	4.0378	.60847						
多元文化能力	(1) 公立大學校院	163	4.1887	.56526	組間	2.141	3	.714	2.343	
	(2) 公立技職校院	154	4.1282	.60041	組內	2.141	3	.714		
	(3) 私立大學校院	134	4.2108	.54914	總和	2.141	3	.714		
	(4) 私立技職校院	263	4.2728	.51407						
	總和	714	4.2108	.55346						
學務資訊蒐集與分析	(1) 公立大學校院	163	4.0644	.52011	組間	1.461	3	.487	1.514	
	(2) 公立技職校院	154	3.9935	.56948	組內	1.461	3	.487		
	(3) 私立大學校院	134	4.1362	.57486	總和	1.461	3	.487		
	(4) 私立技職校院	263	4.0599	.58933						
	總和	714	4.0609	.56778						
諮詢助人與技巧	(1) 公立大學校院	163	4.2613	.48194	組間	1.835	3	.612	2.308	
	(2) 公立技職校院	154	4.2221	.56502	組內	188.178	710	.265		
	(3) 私立大學校院	134	4.3478	.53279	總和	190.013	713			
	(4) 私立技職校院	263	4.3369	.49406						
	總和	714	4.2969	.51623						
學生身心發展促進	(1) 公立大學校院	163	4.1764	.52992	組間	1.431	3	.477	1.614	
	(2) 公立技職校院	154	4.1802	.54044	組內	209.863	710	.296		
	(3) 私立大學校院	134	4.2873	.55311	總和	211.295	713			
	(4) 私立技職校院	263	4.2538	.54910						
	總和	714	4.2265	.54438						

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-20 不同學校類型與組織承諾之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	變異數分析 SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
整體	(1) 公立大學校院	163	3.9448	.58123	組間	2.301	3	.767	1.731	
	(2) 公立技職校院	154	3.9420	.67074	組內	314.515	710	.443		
	(3) 私立大學校院	134	4.0688	.62989	總和	316.816	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.9104	.72623						
	總和	714	3.9548	.66659						
價值承諾	(1) 公立大學校院	163	4.0847	.61419	組間	1.975	3	.658	1.342	
	(2) 公立技職校院	154	4.0519	.71063	組內	348.228	710	.490		
	(3) 私立大學校院	134	4.1687	.67784	總和	350.202	713			
	(4) 私立技職校院	263	4.0228	.75347						
	總和	714	4.0706	.70083						
努力承諾	(1) 公立大學校院	163	3.8785	.59522	組間	1.664	3	.555	1.185	
	(2) 公立技職校院	154	3.8649	.69466	組內	332.340	710	.468		
	(3) 私立大學校院	134	3.9821	.67899	總和	334.004	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.8494	.73046						
	總和	714	3.8843	.68443						
留職承諾	(1) 公立大學校院	163	3.8528	.69762	組間	4.234	3	1.411	2.545	
	(2) 公立技職校院	154	3.9010	.74668	組內	393.666	710	.554		
	(3) 私立大學校院	134	4.0522	.67659	總和	397.900	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.8460	.80228						
	總和	714	3.8981	.74704						

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-2-21 不同學校類型與工作滿意度之差異分析

構面	任用類別	人數	平均數	標準差	SV	SS	DF	MS	F 值	scheffe' 事後比較
						變異數分析				
整體	(1) 公立大學校院	163	3.8202	.51667	組間	1.340	3	.447	1.344	
	(2) 公立技職校院	154	3.8257	.56766	組內	236.025	710	.332		
	(3) 私立大學校院	134	3.9254	.56981	總和	237.365	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.8075	.61871						
	總和	714	3.8365	.57698						
內在滿意度	(1) 公立大學校院	163	3.9159	.55708	組間	.830	3	.277	.799	
	(2) 公立技職校院	154	3.9007	.58100	組內	245.802	710	.346		
	(3) 私立大學校院	134	3.9840	.55994	總和	246.631	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.8903	.62450						
	總和	714	3.9160	.58814						
外在滿意度	(1) 公立大學校院	163	3.7086	.60529	組間	2.206	3	.735	1.616	
	(2) 公立技職校院	154	3.7381	.66226	組內	323.113	710	.455		
	(3) 私立大學校院	134	3.8570	.70597	總和	325.319	713			
	(4) 私立技職校院	263	3.7110	.70541						
	總和	714	3.7437	.67548						

Chengchi U

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三節 學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關分析

本節以 Pearson 積差相關進行學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之相關分析，其相關係數判定標準：｜r｜介於.80 至 1.00 為很高相關，｜r｜介於.60 至.79 為高相關，｜r｜介於.40 至.59 為中相關，｜r｜介於.20 至.39 為低相關，｜r｜介於.01 至.19 為很低相關；相關係數是用以表示兩變項間之關係程度的方向與強弱，正負數僅是正負符號不同，同樣表示密切關係（張芳全，2015：151）。並以迴歸分析之決定係數說明學務人員專業能力與組織承諾對於工作滿意度具有預測力。

壹、學務人員專業能力與組織承諾之相關分析

根據統計結果顯示，整體的學務人員專業能力與整體組織承諾呈現高度相關（r=.603，p＜.001），即學務人員專業能力愈強，所表現的組織承諾度愈高（如表 4-3-1）。

其中學務人員專業能力之「諮詢與助人技巧」研究構面與整體之組織承諾具有中度相關(r=.548，p＜.001)；組織承諾各研究構面，以「價值承諾」與整體學務人員專業能力相關係數最高，呈現高度相關（r=.614，p＜.001），並與學務人員專業能力之「諮詢與助人技巧」構面呈現中度相關（r=.556，p＜.001），其餘各構面均呈現中度相關。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-3-1 學務人員專業能力與組織承諾之相關分析

		學務人員專業能力					
		整體學務人員專業能力	學務政策與法規	多元文化能力	學務資訊蒐集與分析	諮詢與助人技巧	學生身心發展促進
組織承諾	整體組織承諾	.603***	.505***	.501***	.499***	.548***	.522***
	價值承諾	.614***	.511***	.523***	.499***	.556***	.539***
	努力承諾	.556***	.464***	.461***	.473***	.501***	.480***
	留職承諾	.525***	.446***	.423***	.433***	.486***	.448***

***p＜.001

貳、學務人員專業能力與工作滿意度之相關分析

根據統計結果顯示，整體的學務人員專業能力與整體工作滿意度呈現中度相關（r=.536，p＜.001），即學務人員專業能力愈強，所表現的工作滿意度愈高（如。表 4-3-2）。

其中學務人員專業能力之「諮詢與助人技巧」構面與整體之工作滿意度具有中度相關(r=.502，p＜.001)；組織承諾各研究構面，以「內在滿意度」與整體學務人員專業能力相關係最高（r=.559，p＜.001），並與學務人員專業能力之「諮詢與助人技巧」構面呈現中度相關（r=.532，p＜.001），其餘各構面均呈現中度相關。

表 4-3-2 學務人員專業能力與工作滿意度之相關分析

		學務人員專業能力					
		整體學務人員專業能力	學務政策與法規	多元文化能力	學務資訊蒐集與分析	諮詢與助人技巧	學生身心發展促進
工作滿意度	整體工作滿意度	.536***	.444***	.428***	.437***	.502***	.484***
	內在滿意度	.559***	.443***	.448***	.464***	.532***	.514***
	外在滿意度	.425***	.372***	.337***	.336***	.388***	.375***

***p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、組織承諾與工作滿意度之相關分析

根據統計結果顯示，整體的組織承諾與整體工作滿意度呈現很高相關（r=.813，p<.001），即組織承諾度愈強，所表現的工作滿意度愈高（如表 4-3-3）

其中組織承諾之「努力承諾」研究構面與整體之工作滿意度相關係數最高，呈現高度相關(r=.778，p<.001)；工作滿意度以「內在滿意度」與整體組織承諾相關係最高（r=.755，p<.001），並與組織承諾之「努力承諾」構面呈現高度相關（r=.722，p<.001)；「外在滿意度」與「留職承諾」構面呈現高度相關（r=.710，p<.001)；其餘各構面均呈現高度相關。

表 4-3-3 組織承諾與工作滿意度之相關分析

		組織承諾			
		整體組織承諾	價值承諾	努力承諾	留職承諾
工作滿意度	整體工作滿意度	.813***	.755***	.778***	.763***
	內在滿意度	.755***	.715***	.722***	.691***
	外在滿意度	.738***	.671***	.706***	.710***

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之預測分析

運用多元迴歸分析進行學務人員專業能力與組織承諾對工作滿意度之預測分析，以決定係數（coefficient of determination）高低，做為自變項對依變項之解釋程度，通常決定係數介於 0 至 1.0 之間，其值愈高，代表自變項對依變項的解釋量愈大，可預測依變項的程度愈高；有時自變項對依變項的影響力不大，原因之一便是多元共線性現象，為避免自變項間之相關程度過高而產生共線性問題，影響預測力估計，爰另以變異數膨脹因素（variance inflation factjor，簡稱 VIF）進行多元共線性檢測，判斷標準 VIF 小於 10 時，表示變項間重疊性不高，若 VIF 大於 10，表示自變項間可能具重疊性或多元共線性(張芳全，2015：228)。

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之標準化迴歸係數及 t 值均為正，並達顯著水準，決定係數增加量（調整後決定係數）.663，即學務人員專業能力與組織承諾對工作滿意度具 63.3%的共同預測力(如表 4-3-4)，且經 VIF 檢定，其值小於 10，彼此間無共線性問題；其中組織承諾之標準化迴歸係數為.769，高於學務人員專業能力其值為.073，代表組織承諾對工作滿意度之影響力或預測力最高。

表 4-3-4 學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度之預測分析摘要表

自變項	依變項－工作滿意度						
	決定係數累積量 R^2	決定係數增加量 ΔR	B 之估計值	標準誤差	標準化迴歸係數 β	t 值	VIF
（常數）	.664	**.663**	.838	.110		7.604***	
學務人員專業能力整體平均	-	-	.088	.033	**.073**	2.687**	1.570
組織承諾整體平均	-	-	.665	.024	**.769**	28.228***	1.570

p＜.01，*p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四節 組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度之中介效果

本節以階層迴歸分析，瞭解組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度之中介效果，並依據 Baron 與 Kenny（1986）解釋，成立中介效果須滿足 4 個條件：

壹、自變項對中介變項有顯著正相關。

貳、自變項對依變項有顯著正相關。

參、中介變項對依變項有顯著正相關。

肆、自變項與中介變項同時投入迴歸模式時，若自變項與依變項關係「削弱」或「不顯著」，則中介變項稱為具有中介效果；呈現削弱現象，表中介變項具有部分中介效果；呈現不顯著，表中介變項具有完全中介效果(陳娟惠，2017)。

根據統計結果顯示，當學務人員專業能力為自變項，組織承諾為依變項時，β值與 t 值為正向，並達顯著水準，解釋力為 36.2%，無多元共線性，爰條件一成立；當學務人員專業能力為自變項，工作滿意度為依變項時，β值與 t 值為正向，並達顯著水準，調整後解釋力為 28.7%，無多元共線性，爰條件二成立；當組織承諾為自變項，工作滿意度為依變項時，β值與 t 值為正向，並達顯著水準，調整後解釋力為 66.0%，無多元共線性，爰條件三成立；當學務人員專業能力與組織承諾同時投入迴歸分析，做為自變項，以工作滿意度為依變項時，β值與 t 值為正向，並達顯著水準，調整後解釋力為 66.3%，無多元共線性，爰條件四成立。

經檢視，學務人員專業能力與工作滿意度關係，當學務人員專業能力與組織承諾同時為自變項（即預測變項），預測工作滿意度依變項（即效標變項）時，β值由原來.536 驟降為.073，解釋力由 28.7%攀升為 66.3%，表示組織承諾之中介變項具有高度部分中介效果，解釋力高達 6 成以上（如表 4-3-5）。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

表 4-3-5 組織承諾在學務人員專業能力對工作滿意度之中介效果分析摘要表

迴歸模式								
	依變項							
自變項	組織承諾		工作滿意度		工作滿意度		工作滿意度	
	模式一		模式二		模式三		模式四	
	β值	t 值	β值	t 值	β值	t 值	β值	t 值
學務人員專業能力	.603	20.150***	**.536**	16.962***	–	-	**.073**	2.687**
組織承諾	–	–	–	–	.813	37.240***	.769	28.228***
F 值	406.039***		287.711***		1386.819***		703.076***	
R^2	.362		.288		.661		.664	
$\triangle R^2$	.362		**.287**		.660		**.663**	
VIF	1.000		1.000		1.000		1.570	
條件成立否	V		V		V		V	

p＜.01，*p＜.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第五節 綜合討論

實證研究與相關文獻一致並支持研究假設－

根據研究結果與分析，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之間，具中高度相關，且組織承諾在其間具高度中介效果，爰若缺乏或降低學務人員專業能力，必將影響組織承諾與工作滿意度，且調查發現，受過專業訓練者，其組織承諾與工作滿意度較高；此與第二章第四節相關研究文獻所論述，當專業能力或專業地位，缺乏認可、模糊或無工作自主，會異化承諾，工作疏離，進而工作不滿，且受過專業訓練、工作具專業特性，其組織承諾與工作滿意度較高，此實證研究結果與第二章第四節之研究文獻相一致。

至於研究顯示，不同性別、年齡、年資、現職、專業訓練、任用類別對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度具顯著差異，且不同學歷更對學務人員專業能力具差異影響；而學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度彼此具正向相關，學務人員專業能力與組織承諾對工作滿意度具 66.3%共同預測力、組織承諾具高度中介效果；查均與第三章第一節研究假設：「假設一，多重背景變項之學務人員其專業能力、組織承諾、工作滿意度有顯著差異；假設二，學務人員專業能力與工作滿意度有顯著相關；假設三，學務人員專業能力與組織承諾有顯著相關；假 設四，學務人員組織承諾與工作滿意度有顯著相關；假設五，學務人員專業能力與組織承諾可預測工作滿意度；假設六，組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度間具中介效果」，完全相符，驗證實證研究結果亦完全支持研究假設。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第五章結論與建議

本研究以大學校院學務處人員為研究對象，探討高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係之研究；研究過程以文獻探討三變項之理論意涵，藉以建立研究構面與測量量表，嗣以問卷調查進行實證分析，探討多重背景學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之現況、差異、相關及中介效果。本章依研究結果與分析，回應第一章緒論之待答問題，及檢視第三章之研究假設，形成以下二節說明：第一節結論，第二節建議。

第一節 結論

壹、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度現況

一、高等教育學務人員以碩士以上、41 歲以上、7 年以上年資、受過專業訓練、約聘僱人員及女性居多

根據研究結果與分析，高等教育學務人員有過半數以上是女性、碩士以上學歷、41 歲以上、7 年以上學務工作經驗者；有八成以上係屬非主管職人員、六成以上屬約聘僱人員、七成以上已受過相關專業訓練；各分別在北一、北二、中區、南區之各公私立大學校院服務，並以服務於北二區及私立技職校院者稍多；值得注意的是，公務人員僅顯少數，此可能與校園生態本以教師及他類聘僱人員居多，而具公務資格之行政人員本屬少數有關。

二、學務人員專業能力具中高程度

學務人員專業能力在第二章已被定義為「為執行學務工作所須具備之專門知識、技能與態度」；根據研究結果與分析，學務人員專業能力之整體現況已達中高程度，代表教育現場之學務人員為執行學務工作已具備良好之專門知識、技能與態度，此分析與第四章「學務人員背景現況分析」兩相比對相符－有過半數以上具 7

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

年以上年資、受過專業訓練、擁有高學歷資格；在學務人員專業能力部分，普遍知覺以「諮詢與助人技巧」認為是最重要能力(項度排序第 1)，特別表現於「能與他人融洽合作，共同協助學生」題項（題項排序第 1)，至於「學務政策與法規」雖認為重要，然以整體構面排序言，係屬最後（項度排序第 5)，並特別表現於能否瞭解「影響學務工作的政府部門政策」題項（題項排序第 23)，及「學務相關法令規定並適時修正」(題項排序第 22)，爰高等教育學務人員專業能力普遍認為以諮詢助人為首，政策法規為末。

三、學務人員組織承諾具中高程度

組織承諾在第二章被定義為「對於組織的認同、投入程度」，並分為「價值承諾」代表對組織價值目標的強烈信念與接受程度、「努力承諾」代表願意為組織目標努力付出程度、「留職承諾」代表渴望成為組織一份子並繼續留任程度；根據研究結果與分析，高等教育整體學務組織承諾呈現中高程度，顯示學務人員具相當程度之組織認同、投入程度，特別表現於對組織價值目標之認同，例如，願以身為學務處一份子為榮、關心學務工作未來發展願景、具忠誠度；但在努力付出面向，是否願意為組織目標努力付出而言，發現對於「接受任何類型的工作分配」、「曾任職工作中最好的一份工作」及「調到另一處室工作」等題項，呈現降低程度表現（倒數 3 項)，表示遭遇此類問題會有不同考慮，也許遇到較佳工作機會，會願意「調到另一處室工作，即使工作類型相似」，此研究結果應屬人之常情，但也難免沒有異想。

總言之，整體學務組織之認同、投入程度，以表現於對組織價值目標之認同(價值承諾，平均數 4.0706）高於渴望成為組織一份子(留職承諾，平均數 3.8981)，又高於為組織目標努力付出（努力承諾，平均數 3.8843)。

四、學務人員工作滿意度具中高程度

工作滿意度在第二章被定義為「個人對其現職工作環境各種特徵，經相互比較，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

所生積極情意導向之知覺感受程度」，並分為「內在滿意度」代表個人得控制因素，乃學務人員專業能力與學務人員本身、工作內容、成就感等內在關係滿意感受、「外在滿意度」代表個人無法控制因素，乃學務人員專業能力與工作環境、薪資報酬、晉升機會等外在關係滿意感受；根據研究結果與分析，學務人員專業能力之整體工作滿意度達中高程度，顯示個人對工作環境各種特徵之內在知覺感受良好，且特別表現於「提供我為他人服務的機會」，有很高的內在滿意度；而對外在工作環境，則認為「與學務工作同事相處融洽」、「學務工作主管對待部屬和善」，是帶來外在工作滿意度最重要因素（呈現中高程度）；至於是否因學務人員專業能力致使學務工作有晉升機會、待遇及工作量合宜，及感受到「受重視的人物」機會，則呈現中程度滿意及落後排名，此落後排名題項，也許正代表學務組織被隱藏且需要加強之處。

貳、不同性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練、任用類別對學務人員專業能力具有顯著差異

根據研究結果與分析，不同性別、年齡、學歷、年資、現職、專業訓練及任用類別，對學務人員專業能力有顯著差異。

一、性別

對整體學務人員專業能力具差異影響，普遍男性知覺感受高於女性，且特別表現於「學務政策與法規」及「學務資訊蒐集與分析」兩構面。

二、年齡

對整體學務人員專業能力具差異影響，41 歲以上者之知覺感受均高於 40 歲以下（高於「31 歲至 40 歲」及「30（含）歲以下」兩年齡層）；其中「學生身心發展促進」構面，41 歲以上在之知覺感受高於 31 歲至 40 歲；餘「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」4 個構面，41 歲以

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

上均高於 40 歲以下（高於「31 歲至 40 歲」及「30（含）歲以下」兩年齡層）。

三、學歷

對整體學務人員專業能力具差異影響，特別對「多元文化能力」構面有顯著影響，碩士以上知覺感受高於大學（含學院）。

四、年資

對整體學務人員專業能力具差異影響，即年資 4 年以上（「4 至 6 年」及「7 年以上」兩群組）之知覺感受高於 3 年(含)以下，其中「學務政策與法規」、「諮詢與助人技巧」兩構面，即表現如是；餘「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「學生身心發展促進」3 個構面，則呈現年資 7 年以上僅高於 3 年（含）以下。

五、現職

對整體學務人員專業能力具差異影響，其「學務政策與法規」、「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」5 個面向，均一致表現學務主管之知覺感受高於一般學務人員。

六、專業訓練

無論對整體或各研究構面，均呈現「有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者」，其學務人員專業能力比未受訓者強。

七、任用類別

對整體學務人員專業能力具差異影響；其中「學務政策與法規」、「諮詢與助人技巧」、「學生身心發展促進」3 個構面，教師之知覺感受高於公務人員及約聘僱人員；「多元文化能力」、「學務資訊蒐集與分析」2 個構面，則教師知覺感受高於公務人員、約聘僱人員及教官。

綜上，男性、41 歲以上、年資 4 年以上、高學歷（指多元文化能力）、受過專業訓練、教師、學務主管，對於學務人員專業能力有較強的知覺感受與明顯差異。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參、不同性別、年齡、年資、現職、專業訓練、任用類別對組織承諾具有顯著差異

據研究結果與分析，不同性別、年齡、年資、現職、專業訓練及任用類別，對學務人員之組織承諾有顯著差異。

一、性別

無論對整體組織承諾或各研究構面，均具差異影響，即男性知覺感受高於女性。

二、年齡

對整體組織承諾具差異影響，41 歲以上之知覺感受均高於 40 歲以下（41 歲以上高於「31 歲至 40 歲」、「31 歲至 40 歲」又高於「30（含）歲以下」），其中「努力承諾」構面之表現即如是；餘「價值承諾」、「留職承諾」兩構面，亦呈現 41 歲以上之知覺感受高於 40 歲以下（41 歲以上高於「31 歲至 40 歲」及「30（含）歲以下」兩年齡層，但「31 歲至 40 歲」及「30（含）歲以下」兩年齡層之間無顯著差異）。

三、年資

無論對整體組織承諾或各研究構面，均具差異影響，呈現年資 4 年以上(「4 至 6 年」及「7 年以上」兩群組）之知覺感受高於 3 年(含)以下。

四、現職

無論對整體組織承諾或各研究構面，均具差異影響，學務主管之知覺感受高於一般學務人員。

五、專業訓練

無論對整體組織承諾或各研究構面，均具差異影響，呈現「有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者」，其組織承諾比未受訓者強。

六、任用類別

對整體組織承諾具差異影響，即教師之知覺感受高於公務人員及約聘僱人員，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

其中「努力承諾」構面之表現即如是；餘「價值承諾」、「留職承諾」2 個構面，教師之知覺感受僅高於約聘僱人員。

綜上，男性、41 歲以上、年資 4 年以上、受過專業訓練、學務主管、教師，對組織承諾（組織認同、投入程度）有較強知覺感受與明顯差異。

肆、不同性別、年齡、年資、現職、專業訓練及任用類別對工作滿意度具有顯著差異

根據研究結果與分析，不同性別、年齡、年資、現職、專業訓練及任用類別，對學務人員工作滿意度有顯著差異。

一、性別

對整體及「外在滿意度」具差異影響，以男性知覺感受高於女性。

二、年齡

無論對整體工作滿意度或各研究構面，均具差異影響，41 歲以上之知覺感受高於 40 歲以下（高於「31 歲至 40 歲」及「30（含）歲以下」兩年齡層）。

三、年資

無論對整體工作滿意度或各研究構面，均具差異影響；「外在滿意度」，年資 7 年以上之知覺感受高於 3 年（含）以下；「內在滿意度」，年資 4 年以上（「4 至 6 年」及「7 年以上」兩群組）之知覺感受高於 3 年(含)以下。

四、現職

無論對整體工作滿意度或各研究構面，學務主管之知覺感受均高於一般學務人員。

五、專業訓練

對整體工作滿意度及「內在滿意度」構面，呈現「有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會者」，其工作滿意度比未受訓者強，至於「外在滿意度」，則無差異

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

影響。

六、任用類別

對整體工作滿意度具差異影響，教師之知覺感受高於公務人員、約聘僱人員；「內在滿意度」，教師之知覺感受高於公務人員、約聘僱人員及教官；至於「外在滿意度」，教師之知覺感受僅高於約聘僱人員。

綜上，男性、41 歲以上、年資 4 年以上、學務主管，對工作滿意度有較強知覺感受與明顯差異；惟受過專業訓練對「內在滿意度」有差異影響，但對「外在滿意度」無差異影響；教師、公務人員、約聘僱人員及教官，在「內在滿意度」有差異影響，然「外在滿意度」，僅教師之知覺感受高於約聘僱人員，公務人員則無。

伍、「晉升機會」為工作滿意度排序之末且整體平均數及 t 值為最低最突出部分

根據研究結果與分析，「工作滿意度」之「外在滿意度」構面，其中第 1 題「有晉升的機會」，平均數（2.9762）與 t 值（-.620）極度偏低且未達顯著水準，呈現中低程度（雖界定 2.5≦ $\bar{\chi}$<3.5 為中程度，然與整體相較卻大相逕庭），為 整 體工作滿意度排序之末（排序第 13），且為整體平均數及 t 值最低、最突出部分；同一構面第 12 題「學務工作的待遇及工作量合宜」平均數(3.4720)與 t 值(11.937)達顯著水準，排序落後為第 12、第 13 題「學務工作完成後能獲得外界的肯定」，平均數（3.6765）與 t 值（20.176）達顯著水準，排序落後為第 10，均呈現落後排序之中程度表現；顯示對於「晉升機會」感到不滿，對於「待遇及工作量」、「受肯定」問題，亦感到「普通」而未盡滿意，即使對於「內在滿意度」第 3 題是否感到「受重視」問題，亦呈現排名第 11 之中程度表現（如表 4-1-4）。

以整體構面言，學務人員對於「外在滿意度」（平均數 3.7437）之知覺感受低於「內在滿意度」（平均數 3.9160），顯示「外在滿意度」表現較弱，反觀，排名前

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

兩題項為「提供我為他人服務機會」(排名第 1)及「與學務工作同事相處融洽」(排名第 2)，均屬「內在滿意度」表現，爰學務人員之工作滿意度表現，以安於服務他人之內在滿意為主，失去或未滿於外在工作環境條件，特別是「晉升機會」。

陸、服務地區與學校類型不影響學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係

根據研究結果與分析，各研究變項或研究構面，均不因學務人員之服務地區或學校類型之不同而有差異影響。

柒、學歷獨對學務人員專業能力具顯著差異，組織承諾與工作滿意度則否

根據研究結果與分析，學歷獨對整體學務人員專業能力有差異影響，對組織承諾與工作滿意度不具差異影響；另經事後比較，除「多元文化能力」有學歷高低差異，餘無差異變化。

捌、專業訓練對學務人員專業能力、組織承諾與內在工作滿意度具顯著差異，獨與外在滿意度無顯著差異

根據統計結果顯示，學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之整體 t 值分別為 4.340、3.284、2.683，並達顯著水準，然在「外在工作滿意度」無顯著差異，即顯示接受專業訓練結果能對學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度產生差異影響，增強專業能力，促進組織承諾，進而影響內在工作滿意度，然對外在工作條件之滿足，例如，晉升、待遇與工作量、是否受肯定等，未必獲得工作滿意。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

玖、高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度彼此具正向相關

根據研究結果與分析，高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之間，彼此具正向影響、關係密切（如表 4-3-1、表 4-3-2、表 4-3-3）。例如，整體學務人員專業能力與整體組織承諾呈現高度相關(r=.603，p＜.001)，與工作滿意度呈現中度相關(r=.536，p＜.001)，而整體組織承諾與整體工作滿意度呈現很高度相關(r=.813，p＜.001)。亦即，學務人員專業能力愈強，組織承諾程度愈高；學務人員專業能力愈強，工作滿意度也愈高，但其相關程度不如學務人員專業能力與組織承諾的相關程度；又組織承諾程度愈高，工作滿意度亦愈高，爰學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之間，具密切正向關係。

壹拾、「外在滿意度」與「留職承諾」具高相關

根據統計結果與分析，「外在滿意度」與「留職承諾」構面呈現高度相關(r=.710，p＜.001，如表 4-3-3)；外在滿意度之衡量指標為「晉升機會」、「同事相處融洽」、「主管對待部屬和善」、「上司決策能力」、「待遇及工作量合宜」、「工作完成後能獲得外界的肯定」，屬於外在關係滿意程度，與工作環境條件有關，而「留職承諾」之衡量指標為「對學務處的忠誠度」、「覺得留在學務處服務有意義且很有發展性」、「調到另一處室工作，即使工作類型相似」、「決定為學務處工作是我一項明智抉擇」，屬於維持組織身分之表現，與留職傾向有關；現況分析發現，「晉升機會」與「待遇及工作量合宜」問題，係「外在滿意度」平均數最低（2.9762、3.4720）之落後排序（第 13 及 12 名），「覺得留在學務處服務有意義且很有發展性」與「調到另一處室工作，即使工作類型相似」問題，係「留職承諾」平均數最低(3.8669、3.7185）之落後排序（第 11 及 13 名），爰此，當學務人員對晉升機會、待遇及工作量產生不滿，甚至與學務處發展性、其他調任機會結合，便可能產生留職與否之傾向。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

壹拾壹、高等教育學務人員專業能力、組織承諾對工作滿意度具中高程度預測力

根據研究結果與分析，學務人員專業能力與組織承諾，對於工作滿意度具良好預測力、解釋力與正向影響，預測力達 63.3%（如表 4-3-4）；觀察組織承諾與工作滿意度之標準化迴歸係數β值為.769，高於學務人員專業能力與工作滿意度之β值.073，顯示組織承諾之影響力較高。另發現，學務人員專業能力為自變項，工作滿意度為依變項時，解釋力為 28.7%，而當組織承諾為自變項，工作滿意度為依變項，解釋力高達為 66.0%（如表 4-3-5），顯示組織承諾之預測力大於學務人員專業能力，爰若欲提升學務人員工作滿意度，宜由強化學務人員之組織承諾，比強化學務人員專業能力更有力。

壹拾貳、組織承諾在高等教育學務人員專業能力與工作滿意度之間具高度中介效果

根據研究結果與分析，學務人員專業能力與工作滿意具顯著正相關，β值為.536，解釋力為 28.7%；而學務人員專業能力及組織承諾同時為自變項，與工作滿意度依變項關係，同樣呈現顯著正向相關，惟β值驟降為.073，解釋力攀升為 66.3%（如表 4-3-5），顯示組織承諾之中介變項具高度中介效果。易言之，學務人員專業能力與工作滿意度關係，因組織承諾介入，具高度影響效果，爰欲提升學務人員工作滿意度，宜藉由組織承諾影響力，會有更好成效。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二節 建議

本研究依據結論，參酌相關文獻及統計結果，提出包括對組織與培訓、主管教育行政機關、大學校院，及對未來研究之建議，期以協助學務組織建立並強化學務人員專業能力核心準則，增強組織承諾，提昇工作滿意度。

壹、組織與培訓

一、建立專業訓練與外在滿意度連結

根據研究結果與分析，專業訓練對學務人員專業能力、組織承諾與內在工作滿意度具顯著差異，惟與外在滿意度無顯著差異，顯示接受專業訓練結果能增強專業能力，促進組織承諾，進而影響內在工作滿意度，然對外在工作環境條件之滿足並未產生連結，例如，晉升、待遇與工作量、是否受肯定等，爰建議辦理學務人員專業能力培訓後，宜有激勵措施，能建立與外在工作滿意度連結，致使參與專業培訓具有實質意義，並獲得實質成效。

二、加強學歷與學務人員專業能力關聯

根據研究結果與分析，學歷獨對學務人員專業能力具顯著差異，對組織承諾與工作滿意度不具差異影響，進一步發現，除「多元文化能力」有明顯學歷高低差異外，餘專業能力無差異變化；爰為增強學務人員專業能力強度，可考慮在學歷方面加強高度與寬度，例如，提供學務人員進修機會，擴充視野與知能、依據不同學習專長擔任合宜工作，盡可能適才適所。

三、針對不同背景人員安排重點培訓

根據研究結果與分析，不同背景對學務人員專業能力具差異影響，以男性、41歲以上、年資 4 年以上、學務主管、受過專業訓練者、教師，對於學務人員專業能力之「學務政策與法規」構面有較高知覺感受與認同程度；「學務政策與法規」為研究構面排序之末（排序第 5），特別表現於「瞭解影響學務工作的政府部門政策」及

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

「熟知學務相關法令規定並適時修正」兩題項（題項排序第 22、23），表現落後，爰辦理相關培訓，為提升對政府部門相關政策及法令之瞭解，以強化學務組織運作，建議可考慮對女性、40 歲以下、年資 3 年（含）以下、非主管、尚未受專業訓練、教師以外人員，設計重點課程，加強「學務政策與法規」能力之重點培訓。

四、關心不同背景人員對外在工作滿意度與留職承諾之連結

根據研究結果與分析，不同背景對組織承諾與工作滿意度具差異影響，以男性、41 歲以上、年資 4 年以上、學務主管、受過專業訓練、教師，對留職承諾及外在工作滿意度有較高的知覺感受；而外在滿意度與留職承諾彼此具高度相關（$r=.710$，$p<.001$），且「外在滿意度」為整體工作滿意度排序之末（排序第 2），特別表現於「晉升機會」、「待遇與工作量合宜」、「工作完成後能獲外界肯定」題項，皆表現落後（排序第 13、12、10），「留職承諾」亦為組織承諾排序之末（排序第 3），特別對於是否「調到另一處室工作，即使工作類型相似」表現落後（題項排序第 13）；綜此，對於「晉升機會」、「待遇與工作量合宜」、「工作完成後能獲外界肯定」之外在工作條件不滿，可能是「調到另一處室工作，即使工作類型相似」原因，而這批人員特徵，可能是「男性、41 歲以上、年資 4 年以上、學務主管、受過專業訓練、教師身分」，正為學務組織具備各項重要學經歷之高階資深人員。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

貳、主管教育行政機關

一、強化政策行銷管道作為學校後盾

學務人員專業能力現況分析，發現高等教育學務人員專業能力普遍被認為以諮詢助人技巧為首，政策法規為末，對於政府部門相關政策的瞭解、法令規定修正等事宜，列為整體學務人員專業能力最後，然觀察現今校園生態胚變，呈多元文化價值觀念，且學權高漲，主張多元民主法治學習之際，對於如何加強法治素養，提升法制行政能力，是高等教育校園教育工作者亟須具備之基本能力與工具，具急迫性；況陳抗事件日益，規勸輔導已不足以平撫與解決問題，許多事實發現，必須主管教育行政機關、學校與學生之間，對於相關政策法令有具體瞭解與徹底執行，始能化解學務人事問題，甚至提供彼此雙方之信賴依據；然研究結果發現，學務政策與法規、對他人說明資訊收集目的之宣導能力，稍嫌列後，其中原因，可能與主管教育行政機關或學校對於相關政策法規之行銷宣導或明確性不足有關，導致學務人員對此知覺感受列為備後，此現象宜由主管教育行政機關慎思並列入強化政策行銷策略之一。

二、建構核心專業能力提供學務專業發展

根據研究發現，學務人員專業能力與工作滿意度的關係（r=.536，p<.001），不如組織承諾與工作滿意度關係（r=.813，p<.001），學務人員專業能力對工作滿意度之影響力或預測力（β＝.073），亦不如組織承諾（β＝.769），更發現組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度之間，具高度中介作用（解釋力 66.3%），遠遠發現學務人員專業能力不具強有力定位與影響作用，然第二章文獻指出，專業身分與組織承諾具密切關係，若未建立專業身分，極可能限制個人在組織內的角色獲取與角色定位，甚至造成離職，專業身分也影響專業發展，對職業成就佔據極大影響 （Wilson, Liddell, Hirschy, & Pasquesi, 2016），英國對所有重要職業領域幾乎都建立專業標準，以建構專業能力，供日後重要發展基礎。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

反觀國內，學務工作涵蓋維護學生權利、建立救濟制度、協助學生身心發展促進等，其運作看似正常，各項實質能力也以為內化於日常工作，然實質行政運作仍有欠缺明確核心能力指標，可供學務人員標竿學習與傳承依據之嫌，況若欲增強學務運作機制，提升優質專業發展，甚至有意成為高等教育重要核心指標，對於如何確立並彰顯核心專業能力，甚至建構專業指標，似為重要學務政策之一。

三、重整學務系統穩固組織承諾

根據研究結果顯示，學務人員專業能力與工作滿意具顯著正向關係（β值與 t 值為正向，並達顯著水準），解釋力為 28.7%，若將組織承諾與學務人員專業能力同時作為預測工作滿意度關係，則解釋力立刻提升為 66.3%，表示組織承諾不但具中介作用且擁有高度中介效果，勝於單純建立學務人員專業能力與工作滿意之路徑關係，爰欲提升學務人員工作滿意度，宜藉由穩固並強化組織承諾影響力，會有更好效果；另以組織目標言，組織終極目標在於完成任務並達成工作績效，是以學務組織之核心專業能力仍不容小覷，學務人員專業能力對工作滿意度之解釋力（或預測力）雖僅 28.7%，不如組織承諾，然此發現正代表學務人員專業能力有必要重新檢討並予正視，甚至重整學務組織之人力、財力、體制運作與執行功能，強化學務組織之認同、投入程度，令高等教育學務人員有更好之前瞻願景可期，而非僅安於諮詢助人技巧之內在滿意。

第二章文獻曾指出，長時工作、低薪之學務工作文化，諸種犧牲常態，對組織承諾絕無幫助，且易引起新進人員質疑（Boehman, 2006、2007），有關組織承諾之前因後果、角色知覺、社會交換等研究模式，早已提出組織與工作特徵、經驗感受、組織結構、控制幅度、領導關係、工作壓力、非正式招募、工作負荷量、晉升機會、利益交換評估等，均對組織承諾重要影響，進而影響工作績效、出缺勤及留任意願（Streers, 1977；Mowday et al., 1982；Mathieu et al., 1990；Wasti et al., 2002；Stevens et al., 1978；Blau, 1964）；爰為強化組織承諾，重整學務系統有其必要，並列入通盤考量。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

四、暢通升遷管道提供晉升機會

暢通升遷管道一直是人事業務重要核心問題，也是激勵組織成員工作士氣相當重要一環；由研究結果得知，「晉升機會」是整體工作滿意度及外在滿意度平均數（2.9762）最低且最突顯部分，僅呈現中低滿意程度，顯示學務人員對此晉升問題感到不滿；此外，是否被肯定、受重視，及待遇與工作量合宜問題，亦落在後面排序，僅表現「普通」滿意感受（平均數略高於 3），此亦隱含對學務組織之外在工作環境存有未盡滿意期待，此研究結果正與第二章第二節「組織承諾相關研究」所論述之工作環境缺乏專業發展及晉升機會將造就離職原因，以及未滿足期望會影響組織承諾與工作滿意度相吻合；換言之，組織人事管理普遍存在之「暢通升遷管道」或「建立互調機制」問題，同樣存在學務體系，雖學務人員特質是慈善、勇於助人、善隱藏自我，然學務工作細瑣繁雜，不易展現績效，在長期且持續壓力結果，終有形成調離職之可能，嚴重者，甚或士氣低落、影響或阻礙組織運作，此於第二章論述工作滿意度理論時，亦提出工作不滿將影響工作績效或造成挫折不滿情緒相謀合。

再論，整體學務組織承諾雖表現中高程度，並表現出認同組織價值目標（價值承諾，平均數 4.0706）高於維持組織成員身分(留職承諾，平均數 3.8981)，又高於對組織目標付出努力（努力承諾，平均數 3.8843)，且學務人員也願以身為學務組織一份子為榮(平均數 4.2031)，然在對是否「調到另一處室工作」(平均數 3.7185)與「曾任職工作中最好的一份工作」(平均數 3.8179）問題，卻表現降低的中程度（如表 4-1-3)，此雖人之常情，仍不免隱藏在面對好的工作機會即有可能另做他想，隨時調離職傾向；而對於是否「接受任何類型的工作分配」(平均數 3.7171)，也可能是職務異動原因。

第二章文獻即指出，有時組織成員晉升的唯一機會是在另一組織發展，有才能的成員調任他職，有可能助於專業發展，因為低制度承諾並不等於低專業承諾(Wilson, Liddell, Hirschy, & Pasquesi, 2016)，況缺乏專業發展與晉升機會，若與外

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

在因素結合，將造就離開組織原因(Baker-Tate, 2010)；爰暢通升遷管道，提供晉升機會，將更利於專業發展、激勵士氣，激化工作滿意度，主管教育行政機關或大學校院，宜列為締造組織績效之佳因。

參、大學校院

一、加強宣導相關法令作為行事準據

現今大學校院校園不如傳統校園寧靜單純，學生問題多元複雜不易處理，教育現場學務人員難以單純僅以諮詢輔導幫助學生或自身，迫切需要的是多元價值思維與深度瞭解政府及校園相關政策法令，以求裝備自己，因應各種棘手問題；政策法令絕非解決問題唯一手段，卻是對問題抽絲剝繭的最後工具；學務人員專業能力現況分析結果，發現高等教育學務人員專業能力普遍被定位以諮詢助人技巧為首，理解政策法規為末，然在強調校園民主法治的今日，如何深入理解與運用相關法令，乃不宜被忽略能力與工具，因無法令為後盾準據之結果，單以熱誠助人有時恐是兩敗俱傷，爰建議大學校院，雖諮詢助人技巧仍為不可喪失之基本能力與態度，然加強與深度理解相關學務政策法令，亦是現今與未來學務工作相當必要之核心能力。

二、建構專業能力指標以持續專業發展

處理學務工作須注意某些核心原則，例如，熟悉與學生之間的權利義務法令、善用組織人力資源、具有教育性（郭昭佑，2013），為提升學務工作行政效率與經驗傳承，主管教育行政機關除訂定主要核心專業能力供大學校院參考外，各校宜本大學自主與自治，自訂合宜之專業能力檢定或執行指標，並注意某些核心原則，其理由以，為解決教育現場各種棘手問題，有必要強化學務行政運作機制，藉以提升優質專業發展與競爭力，爰釐清並明定學務人員專業能力指標有其必要考慮。

三、強化組織承諾提升工作滿意

根據研究結果，高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度間，彼此

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

呈正向密切關係，學務人員專業能力與組織承諾呈高相關，與工作滿意度呈中度相關，且組織承諾與工作滿意度呈很高相關，此均證明組織承諾在學務人員專業能力與工作滿意度間，具高度中介效果，爰為提升學務組織行政運作須藉由強化組織承諾之影響力，以激勵工作士氣並提升工作滿意度，況學務人員專業能力指標亦可藉此組織承諾之影響，鞏固三方關係。根據研究結果，發現學務人員組織承諾雖呈中高程度，然細查多表現於對組織價值目標認同，至於是否「曾任職工作中最好的一份工作」或「調到另一處室工作」問題，則表現中程度，出現不同考慮，其留職意願（平均數 3.8981）顯然不如對組織價值目標之認同（平均數 4.0706），為創造學務組織專業發展與永續經營，對於留職意願及落後排序題項，值得重新檢視。

四、建立學務人員互調機制暢通升遷管道

「晉升機會」是整體工作滿意度以及外在滿意度表現最低程度的題項（題項排序第 13，屬最末，平均數僅 2.9762，且未達顯著水準），呈現學務人員對於晉升機會感到未盡滿意，雖校園以教師及約聘僱人員居多，與公務人員晉升體制不同，然如何提供進修機會創造晉升管道，及與他單位互調機制，交流學習，將有利於開拓職涯發展視野，提升優質競爭力，值得組織領導者重視；此外，工作能被肯定、受重視、待遇及工作量合宜性問題，在工作滿意落後排名（題項排名第 10、11、12），亦宜列入領導策略、活化組織運作中，藉以激發工作滿意度。

再者，第二章文獻曾指，充足的工作資源，會使主管與同事支持更加與組織情感承諾產生密切連結，有利環境條件亦會加強主管支持及組織情感承諾間之緩解關係（Rousseau & Aube, 2010）；爰暢通學務人員升遷管道，除激發工作滿意，亦為強化組織情感承諾之重要前提因素。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

肆、未來研究建議

一、統計方法

本研究統計分析方法以 SPSS 軟體執行各研究之信效度、現況、差異、相關分析，及驗證中介效果，對於各研究變項之測量工具，有採前人建構指標加以修編而成，亦有使用國內外研究所大量沿用之測量工具，例如，組織承諾與工作滿意度即是；然於驗證信效度階段，在以 AMOS 執行驗證式因素分析(CFA)時發現，工作滿意度量表雖採自國外既定量表並綜整國內研究翻譯酌修而成，原具一定程度之理論基礎與信效度，卻於檢測模式適配時，發現 RMSEA 值（漸進殘差均方和平方根，root mean square error of approximation），一直無法符合結構方程模式之適配度條件，即工作滿意度之 RMSEA 值未通過考驗（值為.119），呈現不良適配；此發現與理論預期未盡相符，代表實際資料與理論模式未能相合。

然根據 Byrne 於 1998 年說法，模式良好無法證明模式有用，它僅表達某些適配不足而已，Dardene 也在 1983 年指出，適配不佳指標僅是提供研究者明白理論模式無法被觀察資料所支持，事實上，更重要的是研究者應依理論建構假設模式，配合適配指標進行模式判斷，非僅依據適配指標調整模式，將有違驗證科學旨意；Marsh & Balla 於 1994 年也說明，RMSEA 僅是因與其他指標相較，所呈現較不受樣本數影響之評鑑指標（引自吳明隆，2013），任何模式僅「近似為真」（吳政達審訂，2015）。綜上，對於工作滿意度量表業經國內外大量使用且沿用多年，卻無法通過 RMSEA 檢測值問題，建議後續研究可再針對模式適配度條件進行細部分析，期使不同統計方法能有不同結論與建議。

二、研究構面與指標

學務人員專業能力之研究構面與指標係編修自他人建構之高等教育學務人員專業能力指標，原作者建構指標高達 10 向度、82 題項，衡酌本研究填答者意願與學務工作現況經驗，僅採酌編修 5 個研究構面 23 題項，建議後續研究可擴充調查，

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

藉以瞭解學務人員專業能力更多層次問題，更深入探討，或可獲致不同見解。

三、研究範圍

囿於時空因素，研究範圍僅抽取部分大學校院學務處人員為研究範圍，嚴格而論，研究結果僅能推論所抽取之部分大學校院，不宜推論全國，建議未來可單獨針對某一地區之全體大學校院進行研究，或可對全國各大學校院進行全面普查，以使研究結果更顯全面多元。

四、研究議題

查文獻蒐集階段，發現國外文獻對於學務組織之研究議題既多且廣，諸如，建議學務組織應建立評鑑制度(Carter, 2014)，抑或呼籲學務人員應提高責任水準，實施評鑑制度以證明自己如何為學生學習做出影響與貢獻(Hoffman, 2015；Bowman, 2013)；學務人員可藉由會議、組織、出版物，甚至參與評鑑方式，以強化學務人員專業能力之聲譽與價值（Gansemer-Topf, 2013)，瞭解自己如何在各部門間所表現的工作效益與價值，提供學務組織新評鑑模式(Barham, & Scott, 2006)。文獻並指，學務人員無論處在何種職位角色，都應瞭解學務人員專業知識、技能與態度，證明自己有能力滿足學務工作基本要求，並以具體課程設計與培訓成果，作為學務人員發展專業課程之策略（ACPA, 2010)，其中認為學務主管在溝通與領導力具有積極效果(Browne, Speed, & Walker, 2015)，中階學務人員之專業發展技能，以採取會議形式、與同事討論、或研討會方式，最受歡迎(Sermersheim, & Keim, 2005)。綜上，為強化高等教育學務人員專業能力，對於國外文獻之研究成果，似可列入新調查議題或衡量指標，以引領學務專業發展並供後續擴充研究之需。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

參考文獻

中文部分

王文科、王智弘（2014）。**教育研究法**。臺北市：五南出版。

白崇亮（1986）。**組織承諾研究：理論與實證**。管理評論，5(2),30-51。doi:10.6656/MR.1986.5.2.CHI.30。

全國法規資料庫（2017）。**大學法、教育部處務規程**。檢自 http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0030001

朱柔若譯（2000）。**社會研究方法-質化與量化取向**（原作者：W.L.Neuman）。臺北市：揚智文化。

牟鍾福(2002)。**國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

林俊傑（2007）。**組織承諾的理論與相關研究之探討**。學校行政雙月刊，51，35-53。

邱秀娟（2013）。**Spa 技術人員社會技能、組織承諾、情緒勞務與工作績效關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

邱皓政（2005）。**結構方程模式－LISREL 的理論、技術與應用**。臺北市：雙葉書廊。

吳明隆（2013）。**結構方程模式—AMOS 的操作與應用**。臺北市：五南出版。

吳明隆（2017）。**SPSS 操作與應用—問卷統計分析實務**。臺北市：五南出版。

吳明錩（2013）。**大學教師工作投入、工作壓力、工作滿意與組織承諾之相關研究—以 ESI 核心競爭學門為例**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

吳政達審訂（2015）。**IBM SPSS 與 AMOS 的應用**(Niels J.Blunch 著)。臺北市：高等教育。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

吳清基（1989）。**教育與行政**。臺北市：師大書苑。

洪淨怡（2015）。**工作特性對組織承諾之影響-以工作滿足為中介變項**(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

秦夢群（2015）。**教育行政理論與模式**。臺北市：五南出版。

翁招玉（2010）。**成人教育志工工作價值、工作投入、工作滿足與組織承諾關係**（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

郭昭佑（2013）。學生事務與輔導。載於秦夢群（主編），**學校行政**（161-163頁）。臺北市：五南出版。

教育部（2018）。**學生事務及特殊教育司網頁**。檢自 https://depart.moe.edu.tw/ED2800/

教育部統計處（2018）。**各級學校名錄**。檢自 https://depart.moe.edu.tw/ED4500/News_Content.aspx?n=63F5AB3D02A8BBAC&sms=1FF9979D10DBF9F3&s=35BDB39E41C80E06

教育部學生事務及特殊教育司（2018）。**教育部設置大專校院學生事務工作協調聯絡中心及輔導工作協調諮詢中心實施要點**。檢自「教育部主管法規查詢系統」http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL035226

國立政治大學（2017）。**國立政治大學組織規程**。檢自 http://posman.nccu.edu.tw/rule/rule.php?class=110&class2=

陳立芬（2009）。**北區國立大學學務人員對直屬主管家長式領導知覺、主管忠誠、組織承諾及其關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

陳姿伶（2011）。**析論專業能力與能力模型之建構**。國家文官學院，T&D 飛訊，124，1-19。取自 http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/ba883415a4f3dc4625b25354b340a86a.pdf

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

陳娟惠（2017）。**大學中階行政主管轉型領導、組織承諾與工作滿意度關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

陳新霖（2014）。**高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

許仁慈（2011）。**中部地區大學校院學務人員組織承諾之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

張仁家(2005)。**學習組織創新氣候與經營成效之關係－以高職研究為例**。臺北市：學富。

張芳全（2015）。**統計就是要這樣跑（第三版）**。臺北市：心理出版。

張春興、林清山（1989）。**教育心理學**。臺北市：東華書局。

張雅婷（2013）。**國民中學教師心理擁有感、教師工作滿意度 對教師組織公民行為影響之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

張新堂（2005）。**高級中學知識管理、教師專業成長需求、與組織承諾關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。

葉佳文（2007）。**臺灣地區公立高中校長教學領導、教師組織承諾與教師教學效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。

蔡炳坤（2007）。**高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。

盧心雨（2011）。**體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

西文部分

ACPA(2010). Professional competency areas for student affairs practitioners. *ACPA College Student Educators International*. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/898323856?accountid=10067

Baird,L.(2011). Integrity in student affairs organizations. *New Directions for Student Services,135*,15-25.

Baker-Tate,I.M.(2010). *Organizational commitment patterns in higher education: A study of selected midlevel student services professionals*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No.3475087)

Barrett,G.V.,& Depinet,R.L.(1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist,46*(10),1012-24,(EJ435213).

Barham,J.D.,& Scott,J.H.(2006). Increasing accountability in student affairs through a new comprehensive assessment model. *College Student Affairs Journal,25*(2),209-219.

Baron,R.M.,& Kenny,D.A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, srategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,51*,1173-1182.

Blau,P.(1964). *Exchange and power in social life*. New York:Wiley.

Boehman,J.(2006). *Affective,continuance,and normative commitment among student affairs professionals*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3223112）

Boehman,J.(2007). Affective commitment among student affairs professionals. *NASPA Journal,44*(2),307-326.

Bowman,N.A.(2013). Understanding and addressing the challenges of assessing college student growth in student affairs. *Research & Practice in Assessment,8*,5-14.

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

Brown,D.,＆Sargeant,M.A.(2007). Job satisfaction,organizational commitent,and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education,16*(2)211-241.

Browne,J.,Speed,D.,& Walker,L.(2015). Student affairs in Canada in 2013: Perceptions, trends,and an outlook toward the future. *Canadian Journal of Higher Education, 45*(4),343-360.

Buchanan,J.(2012). *Factors that influence attrition of new professionals in student affairs* (Doctoral dissetation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3532682）

Burkard,A.,Cole,D.C.,Ott,M.,& Stoflet,T.(2005). Entry-level competencies of new student affairs professionals: A delphi study. *NASPA Journal,42*(3),283-309.

Carter,M.(2014). *Study of assessment data usage in student affairs-related strategic planning and student learning*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertation and Theses database.(UMI No.3634685)

Clarke,D.L.(2016). Socialization and professional identity: Reflections of an administrator's pathway into student affairs in the United States. *Journal of Student Affairs in Africa,4*(2),39-46.

Cook,J.L.(2006). *The interrelationship among job satisfaction/dissatisfaction of student affairs professionals and selected demographic variables*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3218240)

Exum,M.E.(1998). *An examination of the relationship between organizational socialization and the organizational commitment, job satisfaction,and role orientation of new student affairs professionals*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(9841649)

Fard,P.G.,Karimi,F.(2015). The relationship between organizational trust and

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies,8*(11)219-227.

Frost,R.A.,Strom,S.L.,Downey,J.,Schultz,D.D.,& Holland,T.A.(2010). Enhancing student learning with academic and student affairs collaboration. *Community College Enterprise,16*(1),37-51.

Gansemer-Topf,A.M.(2013). Enhancing the professionalization of student affairs through assessment. *Journal of Student Affairs in Africa,1*(1-2),23-32.

Graham,C.,& Geoff,C.(1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training,20*(5),20-30.

Grant,J.L.(2006). *An examination of the job satisfaction of mid-level managers in student affairs administration*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3211699）

Hermsen,J.M.(2008). *An examination of the professional identity,work engagement,and job satisfaction of higher education staff members*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3484556)

Hoffman,J.L.,& Bresciani,M.J.(2012). Identifying what student affairs professionals value:A mixed methods analysis of professional competencies listed in job descriptions. *Research & Practice in Assessment,7*,26-40.

Hoffman,J.(2015). Perceptions of assessment competency among new student affairs professionals. *Research & Practice in Assessment,10*,46-62.Retrieved from http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137929.pdf

Houdyshell,M.E.(2007). *In the middle: How thee experience defines mid-career for student affairs professionals*(Doctoral dissertation). Available from ERIC Dissertations and Theses database.(3282124)

Islam,T.,Khan,S.U.R.,Ahmad,U.N.U.,& Ahmed,I.(2013). Organizational learning

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization,20*(4), 322-337.

Jernigan,I.E.III.,Beggs,J.M.,& Kohut,G.F.(2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology,17*(7/8),564-579.

Major,T.E.,& Mangope,B.(2014). Multicultural competence in student affairs: The case of the University of Botswana. *Journal of Student Affairs in Africa,2*(1),23-33.

Mansfield,B.(2004).Competence in transition.*Journal of European Industrial Training, 28*(2-4),296-309.

Mather,P.C.,Bryan,S.P.,& Faulkner,W.O.(2009). Orienting mid-level student affairs professionals. *College Student Affairs Journal,27*(2),242-256.

Mathieu,J.E.,＆Zajac,D.M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates,and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin,108*(2),171.

McClelland,D.C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist,28*(1),1-14.(64215828)

McFarlane,A.M.(2015). Internationalization and the role for student affairs professionals: Lessons learned from the international student engagement meeting initiative. *Journal of Student Affairs in Africa,3*(1),83-91.

Mowday,R.T.,Porter,L.W.,& Steers,R.M.(1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment,absenteeism and turnover*. New York:Academic Press.

Mulder,M.,Gulikers,J.,Biemans,H.,& Wesselink,R.(2009). The new competence concept in higher education:error or enrichment? *Journal of European Industrial Training,33*(8/9),755-770, doi:http://dx.doi.org/10.1108/03090590910993616

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

Porter,L.W.,Steers,R.M.,Mowday,R.T.,& Boulian,P.V.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology,59*(5), 603-609.

Porter,L.W.,Steers,R.M.,Mowday,R.T.(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior14*(2),224-247.

Reybold,L.E.,Halx,M.D.,& Jimenez,A.L.(2008). Professional integrity in higher education: A study of administrative staff ethics in student affairs. *Journal of College Student Development,49*(2),110-124.

Rosser,V.J.,Javinar,J.M.(2003). Midlevel student affairs leaders' intentions to leave: Examining the quality of their professional and institutional work life. *Journal of College Student Development,44*(6),813-830.

Rousseau,V.,& Aube,C.(2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology,150*(4),321-40.

Ryder,A.J.,&Kimball,E.W.(2015). Assessment as reflexive practice: A grounded model for making evidence-based decisions in student affairs. *Research & Practice in Assessment,10,30*-45.

Seeto,E.(2016). Professional mentoring in student affairs: Evaluation of a global programme. *Journal of Student Affairs in Africa,4*(2),47-51.

Seifert,T.A.,& Burrow,J.(2013). Perceptions of student affairs and services practitioners in Ontario's post-secondary institutions: An examination of colleges and universities. *Canadian Journal of Higher Education,43*(2),132-148.

Sermersheim,K.L.,& Keim,M.C.(2005). Mid-level student affairs managers: Skill importance and need for continued professional development. *College Student Affairs Journal,25*(1),36-49.

Shutt,M.D.,Garrett,M.J.,Lynch,J.W.,& Dean,L.A.(2012). An assessment model as best

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

practice in student affairs. *Journal of Student Affairs Research and Practice,49*(1), 65-82.

Smith,M.A.(2013). *Senior-level student affairs' administrators' self-reported leadership practices,behaviors,and strategies*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3564020)

Steers,R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly,22*(40),46-56.

Stevens,J.M.,Beyer,J.M.,& Trice,H.M.(1978). Assessing personal,role,and organization predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal,21*(3),382-396.

Taylor,M.G.(2000). *The relationship between selected variables and level of job satisfaction of Chief Student Affairs Officers*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3039661)

Tull,A.(2004). *The relationship between perceived levels of synergystic supervision received,job satisfaction,and intention to turnover of new professionals in student affairs administration*(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(3156251)

Tull,A.(2006). Synergistic supervision,job satisfaction,and intention to turnover of new professionals in student affairs. *Journal of College Student Development,47*(4), 465-480.

Tull,A.(2011). Promoting effective staffing practices in student affairs: A review of 10 years of national conference curricula. *College Student Affairs Journal,29*(2),125-135.

Tull,A.(2014). An examination of community college senior student affairs officers′,role perception,job satisfaction,and propensity to leave their institutions. *College*

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

Student Affairs Journal,32(1),53-65.

Wang,P.,Sang,J.,Li P.,& Zhao,J.(2016). How to make a newcomer happy? The mediating role of career commitment on the relationship between unmet expectations and job satisfaction. *Social Indicators Research,127*(1),401-412.

Wasti,S.A.(2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations,26*,525-550.

Wilson,M.E.,Liddell,D.L.,Hirschy,A.S.,& Pasquesi,K.(2016).Professional identity, career commitment,and career entrenchment of midlevel student affairs professionals. *Journal of College Student Development,57*(5),557-572.

Weiss,D.J.,Davis,R.V.,England,G.W.,& Lofquist,L.H.(1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota,Industrial Relations Center.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄

附錄一 授權書

「高等教育學務人員專業能力指標調查問卷」

使用授權書

茲同意國立政治大學學校行政碩士在職專班研究生周碧惠同學，使用或修訂本人於「高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究」之「高等教育學務人員專業能力指標調查問卷」及表 4-3-23「高等教育學務人員專業能力指標」，作為碩士學位論文之研究工具。

授權人：

單　位：元智大學（諮商與就業輔導組）

職　稱：

日期：中華民國 106 年 10 月 18 日

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄二 專家審題問卷—內容效度審查

高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之調查問卷

敬愛的學者專家，您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在調查「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係」，素仰先進學養俱優，提攜後進不遺餘力，為建立本研究工具之內容效度，懇請惠允協助與惠賜卓見。

問卷內容分三：第一「學務人員專業能力」30 題；第二「組織承諾」15 題；第三「工作滿意度」15 題，各量表係參考國內外文獻編修而成，為使周延，懇請不吝指正，對問卷題目之適合程度提供您寶貴意見，並**盼於 106 年 1 月 20 日前擲回（請以回郵信封或掃描後以電子郵件寄回）**，俾便修改參據。

再次感謝您百忙中協助審題，謹致萬分謝忱。耑此敬頌

道安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班
指導教授：郭昭佑博士
研究生：周碧惠敬啟
聯絡電話：0975-696-237
中華民國 107 年 1 月

填寫說明：

請依各題項之合適程度（如，語意、文句等），於適當欄位打「V」；若選擇「修正後適合」或「不適合」，並請於「修正意見」欄位，填寫您寶貴意見，俾憑修正之參據。

第一部分：學務人員專業能力

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
1	學務政策與法規	推動學務工作前能預先評估可能產生的法律風險(如：個人資料保護法）。			
		修正意見：			
2		能瞭解相關法令對校園學務政策發展的影響（如：個人資料保護法、學生申訴辦法等）。			
		修正意見：			
3		能瞭解影響學務工作的外部政策（如：教育部友善校園計畫、人權法治教育）。			
		修正意見：			
4		熟知學務相關的法令規定並適時修正。			
		修正意見：			
5		對可能的學務法令爭議，能尋求主管或法律顧問協助。			
		修正意見：			
6		清楚學務相關法令對教職員工生的權益影響。			
		修正意見：			
7	多元	在學務工作上，具備多元文化校園的知能。			
		修正意見：			
8		在學務工作上，與人互動能覺察自己與他人價值觀異同並尊重差			

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
	文化能力	異。			
		修正意見：			
9		在學務工作上，能客觀評論且能避免偏見或差別待遇。			
		修正意見：			
10		在學務工作上，能覺察可能影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。			
		修正意見：			
11		在學務工作的判斷或決策（決定）能考量校園多元觀點。			
		修正意見：			
12		對於學務工作，能主動參與提升多元文化知能之專業發展活動			
		修正意見：			
13	學務資訊蒐集與分析	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。			
		修正意見：			
14		能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。			
		修正意見：			
15		能適當分析所蒐集之學務工作相關資訊並妥善運用。			
		修正意見：			
16		能依分析檢討結果，規劃學務活動方案。			
		修正意見：			
17		能有系統完整保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。			
		修正意見：			
18		對學務工作較敏感之資訊蒐集結果能適當保密。			
		修正意見：			
19	諮詢與助人技巧	具備基本助人溝通技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展。			
		修正意見：			
20		了解自己在學務工作的能力範圍，並適時尋求外部資源。			
		修正意見：			
21		能協助他人適當處理校園危機事件。			
		修正意見：			
22		在學務工作上，能與他人融洽合作共同協助學生。			
		修正意見：			
23		在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略。			
		修正意見：			
24		在學務工作上，能以正向積極態度幫助學生。			
		修正意見：			
25	學生身心發	能了解學生事務工作在促進學生全人發展。			
		修正意見：			
26		能清楚身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展。			
		修正意見：			
27		能幫助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。			

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
	展促進	修正意見：			
28		能設計有助提升學生身心健康促進之方案與評量方法。			
		修正意見：			
29		在學務工作上，能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。			
		修正意見：			
30		在學務工作上，能清楚如何促進良好師生互動關係			
		修正意見：			

第二部分:組織承諾

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
1	價值的承諾	我以身為學務處的一份子為榮。			
		修正意見：			
2		我對朋友讚揚這是一個值得任職的學務組織。			
		修正意見：			
3		我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。			
		修正意見：			
4		我關心學務處未來的發展願景。			
		修正意見：			
5		我發現自己的價值觀與學務處的價值觀非常相似。			
		修正意見：			
6	努力的承諾	學務工作確實激發出我的工作潛能。			
		修正意見：			
7		這是我所任職當中，最好的一份工作。			
		修正意見：			
8		我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。			
		修正意見：			
9		我大多會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。			
		修正意見：			
10		通常我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。			
		修正意見：			
11	留職的承諾	我對學務處的忠誠度很高。			
		修正意見：			
12		我覺得繼續留在學務處服務會有好前途。			
		修正意見：			
13		即使工作類型相似，我也不想調到另一處室工作。			
		修正意見：			
14		即使有其他更好工作機會，我也不會考慮離開學務處。			
		修正意見：			
15		決定為學務處工作是我的一項明智抉擇。			

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
		修正意見：			

第三部分:工作滿意度

題號	研究構面	題目內容	適合	修正後適合	不適合
1	內在滿意度	學務工作讓我有單獨表現的機會。			
		修正意見：			
2		學務工作讓我有處理不同事務的機會。			
		修正意見：			
3		在學務處工作讓我有成為一名「重要人物」的機會。			
		修正意見：			
4		我對學務工作成天忙碌的感受。			
		修正意見：			
5		學務工作提供我為別人服務的機會。			
		修正意見：			
6		學務工作有讓我發揮自己長才的機會。			
		修正意見：			
7		學務工作提供我自主判斷的空間。			
		修正意見：			
8		我從學務工作所獲得的成就感。			
		修正意見：			
9		學務工作提供我晉升的機會。			
		修正意見：			
10	外在滿意度	對於學務工作的同事相處情形。			
		修正意見：			
11		對於學務工作的上司對待部屬的方式。			
		修正意見：			
12		在學務工作上，對於上司做決策的能力。			
		修正意見：			
13		在學務工作上，對於我的待遇及工作量。			
		修正意見：			
14		對於我的學務工作場所及工作環境。			
		修正意見：			
15		對於學務工作完成後所得到的讚許。			
		修正意見：			

其他補充建議：　　學者專家簽名：（請簽名）

再次感謝您百忙中協助審題，謹致萬分謝忱。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄三 專家審題意見修正彙整表

第一部份學務人員專業能力

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
1.推動學務工作前，要預先評估可能產生的法律風險（如：個人資料保護法）。	1. 專家一 我認為推動…。 2. 專家二 (1) 建議在題目之前先說明：「我認為學務人員專業能力，是…」，爾後每題題目以簡單敘述，直覺回答方式處理即可。 (2) 如：「能預先評估法律風險」。 3. 專家九 「相關」法律風險。	1. 綜整三位專家意見予以修正。 2. 在問卷研究變項之前，加入簡要說明:「我認為學務人員專業能力，是…」。	推動學務工作前能預先評估相關法律風險。
2.能瞭解相關法令對校園學務政策發展的影響（如：個人資料保護法、學生申訴辦法等）。	1. 專家一 我瞭解相關…。 2. 專家三 能瞭解相關法令對學務工作發展的影響…。 3.專家七 能瞭解相關法令對大專校院校園…。 4.專家八 刪除「個人資料保護法」，修正「學生獎懲或申訴等相關辦法」。	採納第三及第八位專家意見予以修正。	能瞭解相關法令對學務工作發展的影響(如：學生獎懲或申訴等相關辦法）。
3.能瞭解影響學務工作的外部政策（如：教育部友善校園計畫、人權法治教育）。	1. 專家一 我瞭解影響…。 2. 專家五 外部政策過於廣泛，是否集中政府相關政策。 3.專家七 「外部政策」改為「政府部門或主管機關」	採納第五及第七位專家意見予以修正。	能瞭解影響學務工作的政府部門政策。
4.熟知學務相關的法令規定並適時修正。	1. 專家一 我熟知…。 2. 專家五 並適時依據法定程序修正。	採納第五位專家意見予以修正。	能熟知學務相關法令規定並適時修正。
5.對可能的學務法令爭議，能尋求主管或法律顧問協助。	1. 專家一 我對學務法令可能的爭議，能尋求…。 2. 專家七 對可能面臨的…。 3. 專家八 法律「諮詢」顧問。 4. 專家九 能「主動」尋求。	綜整四位專家意見予以修正。	對學務法令可能面臨的爭議，能主動尋求主管或法律顧問協助。
6.清楚學務相關法令對教職員工生的權益影響。	1. 專家一 我清楚…。 2. 專家三	採納第三位專家意見予以修正。	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。 3. 專家九 「清楚」改為「熟悉」。		
7.在學務工作上，具備多元文化校園的知能。	1.專家一 我認為在學務工作上，宜具備…。 2.專家二 具備多元文化校園的知識。 3.專家九 「知能」改為「相關知能」。 4.專家十 「知能」改為「知識與涵養」。 多元文化校園的知能，此名詞不易讓填答者了解意涵，建議簡化文字。	採納第二及第九位專家意見予以修正。	在學務工作上，具備多元文化校園的知識與涵養。
8.在學務工作上，與人互動能覺察自己與他人價值觀異同並尊重差異。	1.專家一 我在與人互動的學務工作，能覺察自己…。 2.專家二 與人互動能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。 3.專家七 刪除「與人互動」。 4.專家九 在學務工作上，與人互動能覺察自己與他人價值觀異同，並能尊重與接納差異。	採納第二及第七位專家意見予以修正。	在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。
9.在學務工作上，能客觀評論且能避免偏見或差別待遇。	1.專家一 我在學務…。 2.專家二 能客觀評論且能避免偏見或差別待遇。 3.專家九 「客觀評論」改為「客觀評析，」；客觀評析與避免偏見或差別待遇宜分開，避免一個題目兩個概念。	採納第二及第九位專家意見予以修正。	在學務工作上，能客觀評析避免偏見。
10.在學務工作上，能覺察可能影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。	1.專家一 我能在學務…。 2.專家二 能覺察可能影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。 3.專家三 在學務工作能覺察…。 4.專家六 與下（11）題語意極為相似。 5.專家七 刪除「可能」。 6.專家九	採納第二及第七位專家意見予以修正。	在學務工作上，能覺察影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
	「各種因素」改為「各種相關因素」。		
11.在學務工作的判斷或決策（決定）能考量校園多元觀點。	專家一 我在學務…。 專家二 做判斷或決策時能考量校園不同觀點。	採納第二位專家意見予以修正。	在學務工作的做判斷或決策時能考量校園不同觀點。
12.對於學務工作，能主動參與提升多元文化知能之專業發展活動。	1.專家一 我能在學務…。 2.專家二 能主動參與提升多元文化之專業發展活動。 3.專家三 不適合。 4.專家七 對於學務工作，能主動參與並提升…。	採納第三位專家意見予以刪除。	刪除。
13.能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。	1.專家一 我能運用…。 2.專家二 能運用資訊科技方法蒐集相關訊息。 3.專家七 同一份問卷語法建議一致，如：在學務工作上，能運用…。	維持原題目。	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。
14.能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。	1.專家一 我能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。 2.專家三 「收集」改為「蒐集」。	採納第三位專家意見予以修正。	能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。
15.能適當分析所蒐集之學務工作相關資訊並妥善運用。	1.專家一 我能適當分析…。 2.專家三 能適當分析有關學務工作…。	採納第三位專家予以修正。	能適當分析有關學務工作相關資訊並妥善運用。
16.能依分析檢討結果，規劃學務活動方案。	1.專家一 我能依…。 2.專家七 「依分析」？依什麼的分析？ 3.專家九 「規劃」改為「重新規劃」。	採納第七位專家予以修正。	能依資訊分析檢討結果，規劃學務活動方案。
17.能有系統完整保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。	1.專家一 我能有…。 2.專家三 能有系統保存…。（刪「完整」二字） 3.專家七 能完整且有系統保存…。 4.專家九	採納第三位專家意見予以修正。	能有系統保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
	「活動資料」改為「方案資料」。		
18.對學務工作較敏感之資訊蒐集結果能適當保密。	1.專家一 我對學務…。 2.專家二 對敏感資訊能適當保密。 3.專家三 對有關學務敏感之資訊能適當保密。 4.專家八 較「須特別保密」之資訊…。 5.專家九 對學務工作資訊蒐集、分析結果及運用均能遵守相關倫理與法律規範。 因除資訊蒐集外，分析結果及運用均應遵守除保密外之其他相關倫理與法律準則。	衡酌與第 17 題有重複性，爰刪除	刪除
19.具備基本助人溝通技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展。	1.專家一 我具有基本…。 2.專家二 具備基本助人溝通技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息）。 3.專家九 具備基本諮商與助人技巧…。 因助人技巧非單指溝通技巧。	採納第二及第九位專家意見予以修正。	具備基本諮商與助人技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展
20.了解自己在學務工作的能力範圍，並適時尋求外部資源。	1.專家一 我了解…。 2.專家二 了解自己能力範圍並適時尋求外部資源。 3.專家三 了解自己在學務工作的能量，…。 4.專家四 了解自己在學務工作的職權與能力範圍，並適時尋求外部資源。 5.專家七 「尋求外部資源」改為「尋求資源」。 6.專家八 「尋求外部資源」改為「尋求外部資源協助」。 7.專家九 「能力範圍」改為「能力限制」。	採納第二及第八位專家意見予以修正。	了解自己在學務工作的能力範圍並適時尋求外部資源協助。
21.能協助他人適當處理校園危機事件。	專家一 我能…。	維持原題目。	能協助他人適當處理校園危機事件。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後 問卷題目
22.在學務工作上，能與他人融洽合作共同協助學生。	1.專家一 我在學務…。 2.專家二 能與他人融洽合作共同協助學生。 3.專家三 在學務工作方面，能與他人融合共同協助學生。 4.專家九 「他人」改為「團隊」。	綜整第二及第三位專家意見予以修正。	在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。
23.在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略。	1.專家一 我在學務…。 2.專家二 能幫助學生針對問題找到適當解決策略。 3.專家三 在學務工作，能協助學生…。 4.專家四 「策略」改為「方法」。 5.專家九 「策略」改為「策略或因應方式」。 因有些學生問題無法解決僅能陪伴或因應。	綜整五位專家意見予以修正。	在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略或因應方法。
24.在學務工作上，能以正向積極態度幫助學生。	1.專家一 我在學務…。 2.專家二 能以正向積極態度幫助學生。 3.專家三 在學務工作，…。 4.專家六 與上述幾題屬同一類型的題目。	採納專家二意見予以修正。	在學務工作上，以正向積極態度幫助學生。
25.能了解學生事務工作在促進學生全人發展。	1.專家一 我能…。 2.專家二 能了解並促進學生全人發展。 3.專家三 能了解學生事務工作旨在促進…。 4.專家四 能了解學生事務工作在於促進…。 5.專家七 了解學生事務工作能促進學生全人發展。	採納第二位專家意見予以修正。	能了解並促進學生全人發展。
26.能清楚身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展。	1.專家一 我能…。 2.專家七 清楚身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。 3.專家九 「清楚」改為「理解」。	採納第七及第九位專家意見予以修正。	能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後 問卷題目
27.能幫助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。	1.專家一 我能…。 2.專家二 第 27 題與第 23 題在尋求協助部分有重複。 3.專家三 能協助學生…。	採納第三位專家意見予以修字。	能協助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。
28.能設計有助提升學生身心健康促進之方案與評量方法。	1.專家一 我能…。 2.專家三 能設計有助提升學生身心健康之方案與評量方法。（刪「促進」二字） 3.專家七 能設計有助於提升…。 4.專家九 設計方案與評量方法兩個概念宜分開。	採納第三及第九位專家意見予以修正。	能設計有助提升學生身心健康之方案，並適當評估成效。
29.在學務工作上，能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。	1.專家一 我在…。 2.專家二 能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。 3.專家三 能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。（刪除「在學務工作上，」文字） 4.專家七 在學務工作上，能適時鼓勵…。 5.專家九 在學務工作上，能規劃學生成為有責任感的世界公民的有效方案。	採第二及第三位專家意見予以修正。	能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。
30.在學務工作上，能清楚如何促進良好師生互動關係。	1.專家一 我在…。 2.專家二 能清楚如何促進良好師生互動關係。 3.專家三 在學務工作能清楚…。 4.專家四 在學務工作上，能掌握份際，清楚如何促進良好師生互動關係。 5.專家九 在學務工作上，能規劃促進良好師生互動的有效方案。	採納第二及第四位專家意見予以修正。	能掌握份際，清楚如何促進良好師生互動關係。
學務人員專業能力		合計修正後題項共 28 題	

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二部份組織承諾

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
1. 我以身為學務處的一份子為榮。	專家七 「學務處」改為「學務工作」。	維持原題目。	我以身為學務處的一份子為榮。
2. 我對朋友讚揚這是一個值得任職的學務組織。	1. 專家二 我「會」對…。 2. 專家三 這是一個值得任職的學務工作。 3. 專家四 我對朋友讚揚這是一個值得任職的學校單位。 4. 專家七 同上專家二所述。 5. 專家九 我與朋友分享這是一個值得任職的學務組織。	採納第二、第三、第七及第九位專家意見予以修正。	我會對朋友分享這是一個值得任職的學務工作。
3. 我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。	1. 專家二 第 2 題與第 3 題似有重複。 2. 專家七 「其他處室」改為「其他處室單位」	維持原題目。	我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。
4. 我關心學務處未來的發展願景。	專家四 學務「處」改學務「工作」。	採納專家意見予以修正。	我關心學務工作未來的發展願景。
5. 我發現自己的價值觀與學務處的價值觀非常相似。	1. 專家一 「相似」改「一致」。 2. 專家八 我發現自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。 3. 專家十 「我發現」改為「我認為」。	採納第八及第九位專家意見予以修正。	我認為自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。
6. 學務工作確實激發出我的工作潛能。	1. 專家一 我覺得…。 2. 專家十 學務工作能使我充分發揮自己的能力。	採納第十位專家意見予以修正。	學務工作能使我充分發揮自己的能力。
7. 這是我所任職當中，最好的一份工作。	專家三 這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。	採納專家意見予以修正。	這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。
8. 我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。	無修正意見。	維持原題目。	

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
9.我大多會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	專家一 我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	採納專家意見予以修正。	我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。
10.通常我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。	專家一 刪除「通常」。	採納專家意見予以修正。	我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。
11.我對學務處的忠誠度很高。	無修正意見。	維持原題目。	
12.我覺得繼續留在學務處服務會有好前途。	1.專家五 修正為「非常有意義助人工作」。 2.專家六 「好前途」定義並不明確。	採納第五及第六位專家意見予以修正。	我覺得留在學務處服務有意義，且很有發展性。
13.即使工作類型相似，我也不想調到另一處室工作。	1.專家一 我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。 2.專家四 若工作類型相似，我不想…。 3.專家六 調職與否另有其他因素影響。	採納第一位專家意見。	我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。
14.即使有其他更好工作機會，我也不會考慮離開學務處。	1.專家一 我也不會考慮離開學務處，即使有其他更好工作機會。 2.專家二 第13題與第14題重複。	採納第二位專家意見，修正為反向題。	(刪除)
15.決定為學務處工作是我的一項明智抉擇。	1.專家三 決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。 2.專家七 決定在(或是於)學務處…。	採納第三位專家意見予以修正。	決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。
組織承諾		合計修正後題項共14題	

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三部份工作滿意

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
1. 學務工作讓我有單獨表現的機會。	1. 專家二 (1) 建議在本項度問題之前先說明:「我覺得學務工作，讓我感到…」，爾後每題字句盡量簡短。 (2) 如：「有單獨表現的機會」。 2. 專家五 單獨表現或可提出團隊合作另一題。 3. 專家七 「單獨」是間接表現？還是個人表現？	採納第二位專家意見予以修正。 在問卷研究變項之前，加入簡要說明：「我覺得學務人員專業能力，讓我感到…」。	有單獨表現的機會。
2. 學務工作讓我有處理不同事務的機會。	1. 專家二 有處理不同事務的機會。 2. 專家四 學務工作讓我有處理不同學生問題與業務內涵的機會。 3. 專家七 不同「面向」事務。	採納第二及第七位專家意見予以修正。	有處理不同面向事務的機會。
3. 在學務處工作讓我有成為一名「重要人物」的機會。	1. 專家二 有讓我成為一名「重要人物」的機會。 2. 專家七 「重要人物」改為「受重視的人物」。 專家十 「我感覺為學務處工作是重要的」或「學務工作讓我感受是受重視的」。	採納第二及第七位專家意見予以修正。	有讓我成為一名「受重視的人物」的機會。
4. 我對學務工作成天忙碌的感受。	1. 專家二 有工作成天忙碌的感覺。 2. 專家三 我對學務工作有成天忙碌的感受。 3. 專家七 同上專家三所述。 4. 專家八 同專家三所述。 5. 專家九 我感覺學務工作是屬於成天忙碌的工作。 6. 專家十 本題不適合;題意不清，與工作滿意度較無關聯。	綜整第二、第三、第七及第八位專家意見予以修正。	有成天忙碌的感覺。
5. 學務工作提供我為別人服務的機會。	1. 專家二 提供我為別人服務的機會。 2. 專家七 「別人」改為「他人」。	採納兩位專家意見予以修正。	有提供我為他人服務的機會。
6. 學務工作有讓我發揮自己長才的機會。	1. 專家二 有讓我發揮自己長才的機會。 2. 專家七 讓我「有」…。	採納第二位專家意見予以修正。	有讓我發揮自己長才的機會。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
7. 學務工作提供我自主判斷的空間。	1. 專家二 提供我自主判斷的空間。 2. 專家五 自主判對與溝通協調都重要，但基本上學務工作應該更重視溝通及協調。 3. 專家八 「空間」改為「能力」。	採納第二及第八位專家意見予以修正。	提供我自主判斷的能力。
8. 我從學務工作所獲得的成就感。	1. 專家二 我從學務工作能獲得成就感。 2. 專家三 我從學務工作獲得成就感。 3. 專家七 我從學務工作獲得許多(些許)的成就感。 4. 專家八 我有從學務工作…。	採納第三及第八位專家意見予以修正。	有從學務工作獲得成就感。
9. 學務工作提供我晉升的機會。	1. 專家六 晉升與否另有其他因素影響。 2. 專家七 升遷或晉升。	配合上述體例一致酌予修正。	有晉升的機會。
10. 對於學務工作的同事相處情形。	1. 專家一 我對學務工作的同事的相處感到滿意。 2. 專家三 與學務工作同事相處融洽。 3. 專家五 友善和諧。 4. 專家七 認同？ 5. 專家九 我對於學務工作的同事相處情形感到滿意。	採納第三位專家意見予以修正。	與學務工作同事相處融洽。
11. 對於學務工作的上司對待部屬的方式。	1. 專家一 我對學務工作的上司對待部屬的方式感到滿意。 2. 專家二 我對上司對待部屬的方式。 3. 專家三 學務工作的上司對待部屬和善。 4. 專家五 垂直命令或平等協商。 5. 專家七 認同學務工作的上司對待部屬的方式。 6. 專家九 我對於學務工作的上司對待部屬的方式感到滿意。	採納第三位專家意見予以修正。	學務工作主管對待部屬和善。
12. 在學務工作上，對於上司做決策的能力。	1. 專家一 我對學務工作上司做決策的能力感到滿意。 2. 專家二 對於上司做決策的能力。	採納第三位專家意見予以修正。	滿意上司在學務工作之決策能力。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

原問卷題目	專家審查意見	修正說明	修正後問卷題目
	3. 專家三 我滿意上司在學務工作之決策能力。 4. 專家七 「對於」改為「認同」。 5. 專家九 在學務工作上，我對於上司做決策的能力感到滿意。		
13. 在學務工作上，對於我的待遇及工作量。	1. 專家一 我對學務工作上的待遇及工作量感到滿意。 2. 專家三 我在學務工作的待遇及工作量合宜。 3. 專家五 待遇與工作量建議分開。 4. 專家七 「對於」改為「認同」。 5. 專家九 在學務工作上，對於我的待遇及工作量感到滿意。	採納第三位專家意見予以修正。	在學務工作的待遇及工作量合宜。
14. 對於我的學務工作場所及工作環境。	1. 專家一 我對學務工作上的場所及環境感到滿意。 2. 專家三 學務工作的場所及環境良好。 3. 專家七 「對於」改為「喜歡」。 4. 專家九 對於我的學務工作場所及工作環境感到滿意。	經討論後刪題	刪題
15. 對於學務工作完成後所得到的讚許。	1. 專家一 我對學務工作完成後所得到的讚許，感到滿意。 2. 專家二 對於學務工作完成後所得到的肯定。 3. 專家三 學務工作完成後獲得外界的讚許。 4. 專家七 「對於」改為「認同」。 5. 專家九 我對於學務工作完成後所得到的讚許感到滿意。	採納第二及第三位專家意見予以修正。	學務工作完成後能獲得外界的肯定。
工作滿意度		合計修正後題項共 14 題	

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄四 預試問卷

高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之調查問卷

敬愛的學務先進您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在調查「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係」，填答資料純供學術研究，絕對保密，敬請諸位先進依實際情況安心填答。謹致萬分謝忱，耑此敬頌

道安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班
指導教授：郭昭佑博士
研究生：周碧惠敬啟
聯絡電話：0975-696-237
中華民國 107 年 2 月

第一部份 基本資料

請依個人現況，**選填適當號碼**於括弧內。

(　)	1.性別：	(1)男；(2)女。
(　)	2.年齡：	(1)30 歲(含)以下；(2)31-40 歲；(3)41 歲以上。
(　)	3.學歷：	(1)專科(含)以下；(2)大學(含學院)；(3)碩士以上。
(　)	4.年資：	(1)3 年(含)以下；(2)4 至 6 年；(3)7 年以上。
(　)	5.現職：	(1)學務人員（非主管職）；(2)學務主管（主管職：如學務長、組長等）。
(　)	6.專業訓練：	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會； (2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會。
(　)	7.任用類別：	(1)公務人員；(2)約聘僱人員；(3)教官；(4)教師。
(　)	8.服務地區：	(1)**北一區**(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之大學及獨立學院)； (2)**北二區**(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之科技大學、技術學院)； (3)**中區**(指苗栗、臺中、南投、彰化、雲林等縣市地區之大學及獨立學院)； (4)**南區**(指嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖及金門等縣市地區之大學及獨立學院)。
(　)	9.學校類型：	(1)公立大學校院；(2)公立技職校院；(3)私立大學校院；(4)私立技職校院。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二部份 學務人員專業能力(共 28 題)

請您依實際感受，將每題的同意程度圈選出來；「**我認為學務人員專業能力，是…**」。

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.	推動學務工作前能預先評估相關法律風險。	1	2	3	4	5
2.	能瞭解相關法令對學務工作發展的影響(如：學生獎懲或申訴等相關辦法)	1	2	3	4	5
3.	能瞭解影響學務工作的政府部門政策。	1	2	3	4	5
4.	能熟知學務相關法令規定並適時修正。	1	2	3	4	5
5.	對學務法令可能面臨的爭議，能主動尋求主管或法律顧問協助。	1	2	3	4	5
6.	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。	1	2	3	4	5
7.	在學務工作上，具備多元文化校園的知識與涵養。	1	2	3	4	5
8.	在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。	1	2	3	4	5
9.	在學務工作上，能客觀評析避免偏見。	1	2	3	4	5
10.	在學務工作上，能覺察影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。	1	2	3	4	5
11.	在學務工作的判斷或決策時能考量校園不同觀點。	1	2	3	4	5
12.	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。	1	2	3	4	5
13.	能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。	1	2	3	4	5
14.	能適當分析有關學務工作相關資訊並妥善運用。	1	2	3	4	5
15.	能依資訊分析檢討結果，規劃學務活動方案。	1	2	3	4	5
16.	能有系統保存所有重要學務活動資料，以利經驗傳承。	1	2	3	4	5
17.	具備基本諮商與助人技巧(如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息)，以利學務工作推展。	1	2	3	4	5
18.	了解自己在學務工作的能力範圍並適時尋求外部資源協助。	1	2	3	4	5
19.	能協助他人適當處理校園危機事件。	1	2	3	4	5
20.	在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。	1	2	3	4	5
21.	在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略或因應方法。	1	2	3	4	5
22.	在學務工作上，以正向積極態度幫助學生。	1	2	3	4	5
23.	能了解並促進學生全人發展。	1	2	3	4	5
24.	能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。	1	2	3	4	5
25.	能協助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。	1	2	3	4	5
26.	能設計有助提升學生身心健康之方案，並適當評估成效。	1	2	3	4	5
27.	能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。	1	2	3	4	5
28.	能掌握份際，清楚如何促進良好師生互動關係。	1	2	3	4	5

【請續下頁作答】

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三部份 組織承諾(共 14 題)

請您依實際感受，將每題的同意程度圈選出來；「**我對於學務工作，會…**」。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我以身為學務處的一份子為榮。	1	2	3	4	5
2. 我會對朋友分享這是一個值得任職的學務工作。	1	2	3	4	5
3. 我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。	1	2	3	4	5
4. 我關心學務工作未來的發展願景。	1	2	3	4	5
5. 我認為自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。	1	2	3	4	5
6. 學務工作能使我充分發揮自己的能力。	1	2	3	4	5
7. 這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。	1	2	3	4	5
8. 我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。	1	2	3	4	5
9. 我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	1	2	3	4	5
10 我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。	1	2	3	4	5
11 我對學務處的忠誠度很高。	1	2	3	4	5
12 我覺得留在學務處服務有意義，且很有發展性。	1	2	3	4	5
13 我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。	1	2	3	4	5
14 決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。	1	2	3	4	5

第四部份 工作滿意程度(共 14 題)

請您依實際感受，將每題的滿意程度圈選出來；「**我覺得學務人員專業能力，讓我感到…**」。

	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
1. 有單獨表現的機會。	1	2	3	4	5
2. 有處理不同面向事務的機會。	1	2	3	4	5
3. 有讓我成為一名「受重視的人物」的機會。	1	2	3	4	5
4. 有成天忙碌的感覺。	1	2	3	4	5
5. 有提供我為他人服務的機會。	1	2	3	4	5
6. 有讓我發揮自己長才的機會。	1	2	3	4	5
7. 有提供我自主判斷的能力。	1	2	3	4	5
8. 有從學務工作獲得成就感。	1	2	3	4	5
9. 有晉升的機會。	1	2	3	4	5
10. 與學務工作同事相處融洽。	1	2	3	4	5
11. 學務工作主管對待部屬和善。	1	2	3	4	5
12. 滿意上司在學務工作之決策能力。	1	2	3	4	5
13. 在學務工作的待遇及工作量合宜。	1	2	3	4	5
14. 學務工作完成後能獲得外界的肯定。	1	2	3	4	5

【問卷至此結束，煩請檢視是否填答完整，再次感謝您的協助!】

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

附錄五 正式調查問卷

高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度之調查問卷

敬愛的學務先進您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在調查「高等教育學務人員專業能力、組織承諾與工作滿意度關係」，填答資料純供學術研究，絕對保密，敬請諸位先進依實際情況安心填答。謹致萬分謝忱，耑此敬頌

道安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：郭昭佑博士

研究生：周碧惠敬啟

聯絡電話：0975-696-237

中華民國 107 年 3 月

第一部份 基本資料

請依個人現況，**選填適當號碼**於括弧內。

(　)	1.性別：	(1)男；(2)女。
(　)	2.年齡：	(1)30 歲(含)以下；(2)31-40 歲；(3)41 歲以上。
(　)	3.學歷：	(1)專科(含)以下；(2)大學(含學院)；(3)碩士以上。
(　)	4.年資：	(1)3 年(含)以下；(2)4 至 6 年；(3)7 年以上。
(　)	5.現職：	(1)學務人員（非主管職）；(2)學務主管（主管職；如學務長、組長等）。
(　)	6.專業訓練：	(1)有受過學務專業訓練或參與相關專業研討會； (2)未受過學務專業訓練或參與相關專業研討會。
(　)	7.任用類別：	(1)公務人員；(2)約聘僱人員；(3)教官；(4)教師。
(　)	8.服務地區：	(1)**北一區**(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之大學及獨立學院)； (2)**北二區**(指基隆、臺北、桃園、新竹、宜蘭、花蓮、連江等縣市地區之科技大學、技術學院)； (3)**中區**(指苗栗、臺中、南投、彰化、雲林等縣市地區之大學及獨立學院)； (4)**南區**(指嘉義、臺南、高雄、屏東、臺東、澎湖及金門等縣市地區之大學及獨立學院)。
(　)	9.學校類型：	(1)公立大學校院；(2)公立技職校院；(3)私立大學校院； (4)私立技職校院。

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第二部份 學務人員專業能力(共 23 題)

請您依實際感受，將每題的同意程度圈選出來；「**我認為學務人員專業能力，是…**」。

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.	推動學務工作前能預先評估相關法律風險。	1	2	3	4	5
2.	能瞭解相關法令對學務工作發展的影響(如：學生獎懲或申訴等相關辦法)	1	2	3	4	5
3.	能瞭解影響學務工作的政府部門政策。	1	2	3	4	5
4.	能熟知學務相關法令規定並適時修正。	1	2	3	4	5
5.	對學務法令可能面臨的爭議，能主動尋求主管或法律顧問協助。	1	2	3	4	5
6.	清楚學務相關法令對教職員工生權益之影響。	1	2	3	4	5
7.	在學務工作上，具備多元文化校園的知識與涵養。	1	2	3	4	5
8.	在學務工作上，能覺察自己與他人價值觀差異並予尊重。	1	2	3	4	5
9.	在學務工作上，能客觀評析避免偏見。	1	2	3	4	5
10.	在學務工作上，能覺察影響校園文化的各種因素(如:教職員工生的不同需求與期望)。	1	2	3	4	5
11.	能運用資訊科技方法蒐集相關訊息以利學務工作推動。	1	2	3	4	5
12.	能對他人說明學務工作資訊收集之目的與過程。	1	2	3	4	5
13.	能適當分析有關學務工作相關資訊並妥善運用。	1	2	3	4	5
14.	能依資訊分析檢討結果，規劃學務活動方案。	1	2	3	4	5
15.	具備基本諮商與助人技巧（如：積極傾聽、引導反思與瞭解非口語訊息），以利學務工作推展。	1	2	3	4	5
16.	了解自己在學務工作的能力範圍並適時尋求外部資源協助。	1	2	3	4	5
17.	能協助他人適當處理校園危機事件。	1	2	3	4	5
18.	在學務工作上，能與他人融洽合作，共同協助學生。	1	2	3	4	5
19.	在學務工作上，能幫助學生針對問題找到適當解決策略或因應方法。	1	2	3	4	5
20.	能了解並促進學生全人發展。	1	2	3	4	5
21.	能理解身心健康是一種廣義概念，包含情緒、身體、人際關係、靈性發展等。	1	2	3	4	5
22.	能協助學生瞭解身心健康的重要並適時尋求資源協助。	1	2	3	4	5
23.	能鼓勵學生成為有責任感的世界公民。	1	2	3	4	5

【請續下頁作答】

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第三部份 組織承諾(共 14 題)

請您依實際感受，將每題的同意程度圈選出來；「**我對於學務工作，會…**」。

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.	我以身為學務處的一份子為榮。	1	2	3	4	5
2.	我會對朋友分享這是一個值得任職的學務工作。	1	2	3	4	5
3.	我非常高興當初選擇到學務處工作，而不是選擇其他處室。	1	2	3	4	5
4.	我關心學務工作未來的發展願景。	1	2	3	4	5
5.	我認為自己的價值觀與學務處的願景目標非常相似。	1	2	3	4	5
6.	學務工作能使我充分發揮自己的能力。	1	2	3	4	5
7.	這是我所曾任職工作中，最好的一份工作。	1	2	3	4	5
8.	我願意為學務工作付出額外努力以達成工作目標。	1	2	3	4	5
9.	我會接受任何類型的工作分配，以繼續為學務處工作。	1	2	3	4	5
10.	我會認同學務處所做與職員相關的重要決策。	1	2	3	4	5
11.	我對學務處的忠誠度很高。	1	2	3	4	5
12.	我覺得留在學務處服務有意義，且很有發展性。	1	2	3	4	5
13.	我不想調到另一處室工作，即使工作類型相似。	1	2	3	4	5
14.	決定為學務處工作是我一項明智的抉擇。	1	2	3	4	5

【請續下頁作答】

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02

第四部份 工作滿意程度(共 13 題)

請您依實際感受，將每題的滿意程度圈選出來；「**我覺得學務人員專業能力，讓我感到…**」。

	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
1. 有單獨表現的機會。	1	2	3	4	5
2. 有處理不同面向事務的機會。	1	2	3	4	5
3. 有讓我成為一名「受重視的人物」的機會。	1	2	3	4	5
4. 有提供我為他人服務的機會。	1	2	3	4	5
5. 有讓我發揮自己長才的機會。	1	2	3	4	5
6. 有提供我自主判斷的能力。	1	2	3	4	5
7. 有從學務工作獲得成就感。	1	2	3	4	5
8. 有晉升的機會。	1	2	3	4	5
9. 與學務工作同事相處融洽。	1	2	3	4	5
10. 學務工作主管對待部屬和善。	1	2	3	4	5
11. 滿意上司在學務工作之決策能力。	1	2	3	4	5
12. 在學務工作的待遇及工作量合宜。	1	2	3	4	5
13. 學務工作完成後能獲得外界的肯定。	1	2	3	4	5

【問卷至此結束，煩請檢視是否填答完整，再次感謝您的協助!】

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.MESA.001.2018.F02