

國立政治大學教育學系博士論文

指導教授：秦夢群博士

高級中等學校內部行銷、工作滿足

與組織承諾關係之研究

The Study of Internal Marketing, Job
Satisfaction, and Organization Commitment in
Senior High School

研究生：李立泰撰

中華民國一百零七年十二月

誌 謝

本論文是在秦夢群教授的親切關懷和悉心指導下完成的，他嚴肅的治學態度，精益求精的工作作風，以及對教育行政與學校行政透徹的領悟，深深地感染和激勵著我。秦夢群教授不僅在學業上給我以精心指導，同時還在思想、生活上給我以無微不至的關懷，讓學生深深感受到長者慈祥的風範與學者在學術上的嚴謹，在此謹向秦夢群教授致以誠摯的謝意和崇高的敬意。同時非常感謝口試委員蔣偉民副局長、蔡進雄教授、林劭仁教授與湯志民教授對學生的論文細心斧正，使學生獲益匪淺，感恩不盡。

在畢業前夕，回顧八年來，在博士班師長們的教導下，得以將實務工作與學術理論相互印證，雖然一度在繁重的工作壓力中，辦理休學二年。但是在恩師 秦夢群教授的鼓勵之下，終於辦理復學並完成學位論文。

我還要感謝在一起愉快的度過博士班課程的同學們，雖然課程結束後，大家南北分離各自忙碌，但是彼此不斷地關心、幫助和支持，我才能克服一個一個的困難和疑惑，直至本文的順利完成。在論文即將完成之際，我的心情無法平靜，從開始進入課題到論文的順利完成，有多少可敬的師長、同學、朋友給了我無言的幫助，在這裡請接受我誠摯的謝意!最後我還要感謝我的家人，謝謝你們給予的支持!

李立泰 謹誌

台北 2019年1月

摘要

本研究旨在探討高級中等學校內部行銷、工作滿足與組織承諾之關係，研究以問卷調查法進行，取樣對象為新北市立高級中等學校兼任行政職務教師，發出 600 份問卷，回收 356 份，問卷之回收率為 59.3%，篩選部份無效問卷及作答不完整之無效問卷，有效問卷 338 份，有效問卷 338 份可用率則為 56%，進行統計分析。以平均數和標準差來瞭解變項現況分佈情形，以 t 考驗和單因子多變量變異數分析各變項間的差異情形，以積差相關考驗各變項間的相關情形，最後則以結構方程模式驗證各變項間之適配度情形，獲致以下研究結果：

- 一、 新北市教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾，得分均達中高以上的程度。
- 二、 「男性教師比女性教師」、「學歷高教師比學歷低教師」與「學校規模大比學校規模小的教師」在學校內部行銷、教師組織承諾整體知覺上有顯著差異。
- 三、 「不同服務年資教師」與「教師兼主任比教師兼組長」在學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾整體知覺上有顯著差異。
- 四、 「普通型高中」比「完全中學」的教師在內部行銷感受更為明顯，「技術型高中」比「完全中學」的教師在組織承諾感受更為明顯。
- 五、 「教師工作滿足對教師組織承諾」的直接效果小於「學校內部行銷對教師組織承諾」的直接效果；而學校內部行銷透過教師工作滿足，對於教師組織承諾具有中介效果。

根據研究結果，對學校校長提出系統性推動學校內部行銷、改善激勵與獎酬的制度與作為、重視組織承諾的續任兼職傾向構面、針對女性、年

輕、服務年資短、組長等加強內部行銷以及重視支持系統，領導管理兼備。對教育主管機關提出宜規劃辦理校長內部行銷的工作坊，強化校長的專業知能、建立資訊知識分享平台，促進學校運作經驗相互交流以及長程規劃教育主管單位榮譽認證。及對未來研究的建議，可朝向以校長自評方式調查或加入私立中學校長為研究對象，屆時再作公私立校長的比較分析，也是後續研究很好的方向參考。

關鍵詞：內部行銷、工作滿足、組織承諾



Abstract

The study aims at investigating the relationship among internal marketing, job satisfaction, and organization commitment. According to surveying the questionnaires for 356 part-time administrative teachers in senior high schools in New Taipei City and analyzing the results, data processing to Mean., SD , t-test, one way ANOVA, Pearson, Structural Equation Modelling , the main findings of this study are summarized as follows:

1. The teachers' perception of senior high schools got above average high scores toward internal marketing, job satisfaction, and organization commitment.
2. "Male teachers toward female teachers" "Higher education teachers toward lower education teachers" and "large school size teachers and small school size teachers" had distinctive difference in internal marketing and organization commitment.
3. "Different work experience teachers" and "teachers and director toward teachers and section chief" have distinctive perception of internal marketing, job satisfaction, and organization commitment.
4. Teachers of "general high school" toward "six-year school" have more distinctive perception in internal marketing ; teachers of "vocational high school" toward "six-year school" have more distinctive perception in organization commitment.
5. The direct effect of "teachers' job satisfaction toward teachers' organization commitment" is less than "schools' internal marketing toward teachers' organization commitment"; the schools' internal marketing through teachers' job satisfaction have completely mediated toward teachers' organization commitment.

According to the findings and conclusions, the researcher provides the following suggestions for principals, educational administrations, and future researchers. The suggestions are conducting systematic school internal marketing, improve motivation and reward system, take renewal tendency organization commitment as an important thing, strengthen internal marketing and supportive system on female, younger

administrative teachers, administrative teachers with less working experience, and section chiefs. Leading is as essential as management. For educational administrations, offering internal marketing workshop for principals can strengthen professional knowledge, establish knowledge sharing platform, exchange experience of operating school, and plan a certificate system for long term. For those who are interested in this field, principal-self-evaluation research or analysis on public and private middle school principals could be further investigated.

Key words: internal marketing, job satisfaction, organization commitment



目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究問題.....	5
第三節 名詞釋義.....	6
第四節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討	9
第一節 行銷的意涵與發展.....	9
第二節 內部行銷之理論分析與相關研究.....	14
第三節 工作滿足之理論分析與相關研究.....	21
第四節 組織承諾之理論分析與相關研究.....	32
第五節 內部行銷、工作滿足與組織承諾之相關研究.....	44
第三章 研究方法與設計	51
第一節 研究架構.....	51
第二節 研究對象.....	55
第三節 研究工具.....	56
第四節 實施程序.....	60
第五節 資料分析.....	63
第四章 研究結果分析與討論	65
第一節 教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之現況分析.....	65
第二節 不同背景變項教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形.....	74
第三節 教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之相關分析.....	108
第四節 學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾徑路關係模式之適配度情形.....	115
第五章 結論與建議	122
第一節 結論.....	122
第二節 建議.....	128
參考文獻	132
壹、中文部份.....	132
貳、西文部份.....	138
附錄	146
附錄一.....	146

表次

表 2-1 內部行銷的構面	20
表 2-2 六種主要的承諾類型	36
表 2-3 組織承諾分類歸納表	37
表 2-4 組織承諾的構面	41
表 2-5 組織承諾與工作滿足差異比較表	46
表 3-1 問卷回收情形統計表	55
表 3-2 內部行銷問卷各分量表之 CRONBACH A 係數	57
表 3-3 工作滿足問卷各分量表之 CRONBACH A	58
表 3-4 組織承諾問卷各分量表之 CRONBACH A 係數	59
表 4-1 「學校內部行銷」各向度之現況分析摘要表	66
表 4-2 「學校內部行銷」各題平均數之概況表 (N=338)	67
表 4-3 「教師工作滿足」各向度之現況分析摘要表	68
表 4-4 「教師工作滿足」各題平均數之概況 (N=338)	70
表 4-5 「教師組織承諾」整體及各向度之現況分析摘要表	72
表 4-6 「教師組織承諾」各題平均數之概況 (N=338)	73
表 4-7 不同性別教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之 T 考驗 摘要表	74
表 4-8 不同年齡教師知覺學校內部行銷之變異數分析摘要表	77
表 4-9 不同年齡教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表	78
表 4-10 不同年齡教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表	79
表 4-11 不同學歷教師知覺學校內部行銷之變異數分析摘要表	83
表 4-12 不同學歷教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表	84
表 4-13 不同學歷教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表	85
表 4-14 不同服務年資教師知覺學校工作滿足之變異數分析摘要表	88
表 4-15 不同服務年資教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表	89
表 4-16 不同服務年資教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表	91
表 4-17 不同現任職務教師知覺學校工作滿足之 T 考驗摘要表	94
表 4-18 教師知覺不同學校規模學校工作滿足之變異數分析摘要表	96
表 4-19 教師知覺不同學校規模教師工作滿足之變異數分析摘要表	97
表 4-20 教師知覺不同學校規模教師組織承諾之變異數分析摘要表	98
表 4-21 教師知覺不同學校類別在學校內部行銷之變異數分析摘要表	102
表 4-22 教師知覺不同學校類別教師工作滿足之變異數分析摘要表	103
表 4-23 教師知覺不同學校類別教師組織承諾之變異數分析摘要表	104
表 4-24 學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾差異彙整表	106
表 4-25 學校內部行銷與教師工作滿足的相關分析摘要表	108
表 4-26 學校內部行銷與教師組織承諾的相關分析摘要表	110
表 4-27 教師工作滿足與教師組織承諾的相關分析摘要表	112
表 4-40 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾潛在變項對觀察變項的標準化 參數估計值	116
表 4-41 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係整體適配分析結果 表	118
表 4-42 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾整體模式效果摘要表	120

圖次

圖 2-1 服務金三角	11
圖 2-2 HERZBERG 工作滿足理論內涵	27
圖 2-3 MASLOW 與 ALDERFER 之 ERG 理論的比較	31
圖 3-1 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾研究架構圖	52
圖 4-1 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係圖	120



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

長久以來，公立學校受到教育行政機關的維護，學生來源上從未遭受威脅，而公立中小學教職人員和經費又受到法律保障，沒有如一般企業的競爭壓力，加上「為善不欲人知」的心態，造成學校行銷不像企業界那麼受到重視（吳清山，2004）。

根據內政部統計戶政司 2016 統計資料，近年的臺灣人口成長從 2000 年起出生之嬰兒數從 30 萬 5,312 人逐年下降，直到 2016 年出生之嬰兒數為 20 萬 7,600 人，減少了 9 萬 7,712 人，2016 年育齡婦女總生育率為 1.17，由此可見，少子女化情況一年比一年嚴重。

隨著全球化、少子女化與教育市場化來臨，學校經營面臨前所未有的競爭與挑戰。以往學校關起門來辦學的時代已經走入歷史，未來將是學校行銷與績效責任並重的時代。由上可知，少子女化浪潮，加上因為家長行使學校選擇權，讓學校對於教育對象（顧客）的反應必須有著更加的重視與因應（Oplatka，2007），許多學校將面臨招生供需失衡的情況，引發學校經營危機，部分學校早已有高度警覺，紛紛提出許多的行銷策略來因應，以應付瞬息萬變的社會，追求學校經營之永續發展（鄭姿蓉，2015）。

一個成功的服務行銷，必須具備內部行銷(internal marketing)、外部行銷(external marketing) 及互動行銷(interactive marketing)，而內部行銷必須優先於外部行銷，因為只有先把內部行銷做好，讓內部員工將顧客導向的理念內化為本身的價值觀之後，員工才會真心地為顧客提供卓越服務（黃俊英，2005）。歸結近年來教育行銷的文獻可發現，學校已逐步的將其教育成效推廣到他們的社區中（Oplatka，2002； Oplatka，Hemsley-Brown & Foskett，2002；Oplatka，2007b），而其目的不外是在維持學校在社區民眾心目中的良好形象，以有效影響及提升學生與家長對學校的認同。校長所具備的學校行銷理念與策略是學校行銷最重要條件（Tubin，2007），惟依

黃子玲（2005）研究指出，目前校長仍缺乏行銷理念。

根據 Ham (2003)，學校很少有系統地監測和注重內部顧客（教師）的需求，因此，那有可能是學校的運作和教師的期望之間的差距，以及有形和無形的損失。學校的任務是培養人才，教師是學校最重要的資產之一，為了讓教師承諾學校，本研究認為內部行銷的概念來自於商業，值得注入到教育領導。因此，去了解內部行銷對教師的影響，是一個對學校很重要的議題。基此，校長在學校行銷的理念、角色與策略將影響學校能否將學校教育成效有效傳達給社區與家長，提升其對學校的認同與支持，因此希望瞭解目前高級中等學校在內部行銷現況，此為本研究動機之一。

教師的本職是教學與班級經營，行政工作並非人人都有意願或可勝任。目前高級中等學校的組織員額編制中，除總務處的組長是由公務人員擔任外，其餘組長或主任等行政職務皆由教師兼任。意即，學校內部分教師除原本所需負責的教學工作外，亦須負擔學校行政業務的推動。以新北市高級中等學校教師兼職行政工作而言，自民國八十四年八月九日教師法公佈之後，中小學學校行政結構產生重大改變，學校組織結構已非傳統科層體制（bureaucracy），而是由學校行政部門、教師會、家長會組成的等邊三角形的組織架構，此等衝擊使學校行政工作推動的難度增加，行政工作成為吃力不討好的工作（張明輝，1998）。

因此對高級中等學校的行政主管而言，費心聘請合適之教師來兼任主任、組長，乃是行政推動的首要工作。就上述校園實況中，雖然多數教師對兼職行政工作之意願不高，然而仍有不少教師有意願朝行政之路發展，或在行政事務中獲得自我實現，進而高度投入行政工作。研究者兼職學校行政工作多年，對兼職行政工作教師彼此間不盡一致之價值觀念與工作表現，有深刻體會。不論各行各業都有一群顧客尚等著企業滿足他們的需求，如何滿足這些顧客的需求，是企業所必須重視問題。

Kushman (1992) 提出教師是學校的關鍵，他們在學校的身分和奉獻精神是提高學校效能的基本因素。教師對學校的承諾展現了他們對組織的

認同和奉獻。Chien 與 Lin (2002) 提出教師有更多的組織承諾表現的更好，學校有一個顯著的感情，並且更往前努力來完成組織目標。根據相關研究，內部行銷的目標是滿足內部客戶的需求，以獲得組織員工的承諾 (Longbottom et al., 2006)。換句話說，內部行銷的積極影響組織承諾 (Caruana & Calleya, 1998; Hogg, 1996)，因此如何藉由內部行銷作為，提高兼任行政職務的教師組織承諾，本研究希望瞭解目前高級中等學校教師在組織承諾現況，此為本研究動機之二。

雖然內部行銷對員工的組織承諾有影響，這項研究認為，影響不是一個直接的輸入 / 輸出的關係或刺激 / 反應，但涉及到轉換過程中的中介變項。內部行銷對組織而言是非常重要的，因為它關係到員工的工作滿足和組織承諾 (Sihombing & Gustam, 2007)。Baron 與 Kenny (1986) 亦指出，所有活動的有機體可以積極參與，通過轉換的過程，在輸入 / 輸出或刺激 / 反應過程中可能會影響他們的個人行為和表現和績效。換句話說，很少有內部行銷和組織承諾之間的一個正相關的實證證據。有研究這種關係的機制更少。因此，藉由處理組織內部行銷當作一個輸入和組織承諾當作一個輸出，以及想要了解的輸入和輸出之間的轉化過程，因此，本研究搜索解釋轉化的過程中的中介變項(工作滿足)。

但在滿足外部顧客的同時也要重視內部顧客 (組織成員) 工作生活品質是否滿足與提升了？再者，在大環境不確定情況下，組織本身與領導者都需要突破與改善，有組織成員及組織本身間的溝通協調能力，並能提昇組織效能、工作滿足與工作投入 (Nicholson, 1995)。然而內部行銷，更是策略的傳達與政策宣示，讓領導者可以藉此希望獲得組織成員的諸多認同與支持，更重要是能增進組織的發展與企業永續經營。

準此，在工作滿足方面，內部行銷對待員工如同客戶且他們的作品就是產品，以滿足內部客戶的要求和需要 (Sihombing & Gustam, 2007)。因此，有理由相信，內部行銷可能會導致工作滿足 (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001)。Hogg (1996) 建議，內部行銷是最好的辦法，以獲得員

工的組織承諾。根據 Rafiq 與 Ahmed (2000)，Collins 與 Payne (1991)，Tansuhaj，Randall 與 McCullough (1991)，組織內部行銷可以提高員工的工作滿足和組織承諾。內部行銷是否經由工作滿足直接或間接的影響組織承諾，值得進一步探究，此為研究動機三。

貳、研究目的

根據研究動機，本研究有下列五項研究目的：

- 一、瞭解高級中等學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾的現況。
- 二、探討不同背景變項高級中等學校兼職行政教師在學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾的知覺差異。
- 三、探究高級中等學校兼職行政教師知覺內部行銷、工作滿足與組織承諾之關係。
- 四、探討高級中等學校兼職行政教師知覺內部行銷、工作滿足與組織承諾之模式適配情形。
- 五、根據以上的研究結果提出具體建議，提供有關單位及作為進一步研究之參考。

第二節 研究問題

本研究旨在探討高級中等學校內部行銷、兼任行政職務教師背景變項、工作滿足與組織承諾的現況，找出可能影響高級中等學校兼任行政職務教師之組織承諾的重要因素，以作為提昇其組織承諾的建議。因此，本研究所欲瞭解的問題有以下四項：

一、瞭解高級中等學校兼職行政教師內部行銷、工作滿足與組織承諾的現況如何？

(一) 高級中等學校兼職行政教師知覺內部行銷的現況為何？

(二) 高級中等學校兼職行政教師知覺工作滿足的現況為何？

(三) 高級中等學校兼職行政教師知覺組織承諾的現況為何？

二、不同背景變項的高級中等學校兼職行政教師知覺內部行銷、工作滿足與組織承諾的差異情形。

(一) 不同背景變項的公立學校兼職行政教師知覺內部行銷是否有所差異？

(二) 不同背景變項的公立學校兼職行政教師知覺教師工作滿足是否有所差異？

(三) 不同背景變項的公立學校兼職行政教師知覺組織承諾是否有所差異？

三、探討高級中等學校兼職行政教師知覺學校內部行銷、工作滿足與組織承諾之間的相關情形？

(一) 探究學校內部行銷與教師工作滿足之間的相關情形為何？

(二) 探究教師工作滿足與組織承諾之間的相關情形為何？

(三) 探究學校內部行銷與教師組織承諾之間的相關情形為何？

四、以教師內部行銷為自變項，工作滿足為中介變項，教師組織承諾為依變項，探討高級中等學校兼職行政教師知覺內部行銷、組織承諾與工作滿足之適配情形？

第三節 名詞釋義

一、高級中等學校兼任行政職務教師

本研究所指高級中等學校兼任行政職務教師，係指高級中等學校教師兼任之職務名稱包括「教師兼組長」與「教師兼主任」，其認定的條件須符合下列三項，領有行政職務加給、（不）休假獎金與休假日數。

此外，本研究所指高級中等學校依高級中等學校法定義，係指新北市境內公立普通型高級中等學校、技術型高級中等學校與綜合型高級中等學校等三類。

二、內部行銷

將組織員工視為組織內部顧客，並運用行銷的概念及透過教育訓練、溝通等激勵方式，幫助員工了解並認同組織願景與目標，以提供外在顧客更好的服務品質及更高工作績效，終而達到提升組織的目標。

本研究所謂「內部行銷」係指高級中等學校兼任行政職務教師在「內部行銷問卷」中對內部溝通、管理支持、激勵與獎酬與教育訓練等四構面問題之得分情形，得分越高，表示其組織承諾程度越高。

三、工作滿足 (job satisfaction) 指個人從工作的經驗、工作評價中，所感受到的一種整體性或特殊性的主觀情感，而這種情感性的反應是正面（滿意）的抑是負面（不滿意）的，乃是取決於工作環境中，因工作所實際獲得的價值與工作者預期應獲得價值的差距，差距愈小，滿意程度愈高，反之，滿意程度愈低。

本研究所謂「工作滿足」係指高級中等學校兼任行政職務教師在「教師工作滿足問卷」中對薪資待遇、升遷進修、工作本身、工作環境、同事關係與行政領導等六個構面問題之得分情形，得分越高，表示其工作滿足程度越高。

四、組織承諾

組織承諾 (organizational commitment) 指個人對組織的認同感與投入程度。其中包含三個要件：1.強烈的信仰與接受組織目標與價值；2.願意為組織利益而努力；3.願意續兼行政職務。

本研究所謂「組織承諾」係指高級中等學校兼任行政職務教師在「組織承諾問卷」中對組織認同、努力意願與續任兼職傾向等三構面問題之得分情形，得分越高，表示其組織承諾程度越高。



第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一) 就研究內容而言：

本研究旨在探討高級中等學校兼任行政職務教師之「內部行銷」與其相關變項「背景變項」、「工作滿足」與「組織承諾」間的關係。

(二) 就研究對象而言：

本研究對象為高級中等學校兼任行政職務教師，以新北市立高中職兼任行政職務之教師為研究對象，人數為600人。

二、研究限制

(一) 就研究變項而言：

本研究旨在探討高級中等學校兼任行政職務教師的內部行銷、組織承諾的關係，屬於相關研究。影響教師組織承諾的因素相當多，但本研究僅採背景變項、內部行銷、工作滿足等變項進行探討，其他可能的影響因素，則未納入本研究變項中。

(二) 就研究方法而言：

本研究採文獻探討與問卷調查法，問卷由教師以自陳的方式填寫問卷，教師在填答時可能未必與實際表現完全相符，也可能受到社會期許的影響而產生誤差。

(三) 就研究樣本而言：

基於研究者個人之興趣及時間、經費之限制，僅以新北市立高級中等學校兼任行政職務教師為樣本，無法推論到其他縣市。

第二章 文獻探討

行銷 (Marketing) 這個概念原本主要運用於企業界，但自 1970 年代開始，相關行銷學者與實務工作人員逐步將其運用於非營利事業機構，並且發現非營利事業機構亦可有效運用行銷 (Hirschman, 1987; Hunt, 1976)，Kotler 與 Fox (1995) 更進一步分析指出，行銷同樣適用於各類型教育機構及學校。以下分別就行銷的意涵與發展、內部行銷以及學校內部行銷等文獻一一探討。

第一節 行銷的意涵與發展

壹、行銷的意涵

獲利是企業永續存在的唯一因素，獲利的原因有非常多，例如切合市場需求、產品的異質差異化、訂價策略以及經營策略藍海化等，都是導致企業獲利的因素。其中，「行銷」長期以來更是企業最關注的議題之一，「做好行銷」亦即將商品成功推銷出去，某一個層面而言就是經營成功。

溯源「行銷學」之萌起，早在二十世紀初期，起初僅屬應用經濟學的流程，致力於配銷通路層面的研究。爾後，其概念經歷不斷的修正與擴展，逐漸地形成一種跨越經濟學、管理學、社會學、心理學、人類學等多項研究領域的整合性應用行為科學。1970 年代以前，行銷學只被應用於營利企業中，但 Kotler 將行銷觀念擴大化至非營利組織中，他認為一個組織與其服務對象、支持者或贊助者之間，只要具有交換關係，就可運用行銷觀念與技術來提昇其服務成效 (黃俊英, 2001)。

最具權威的美國行銷學會 (American Marketing Association,AMA) 將行銷定義為：「行銷是一項活動，是機構創造、溝通、提供和交換產品的流程的組合，可為顧客(customers)、客戶(clients)、合作夥伴和整個社會創造極大的價值」 (Gundlach & Wilkie, 2009)。

Kotler 與 Andreasen (2008) 因而將行銷做更廣義的定義：「凡是個人

或群體經由創造、提供、交換有價值的產品，以滿足其需求與需要之社會、管理的過程，皆可稱為行銷」。此一擴大的定義可為學校行銷奠定應用的基礎。

在行銷策略中，McCarthy（1981）最早提出 4p 行銷組合，亦即產品（product）、價格（price）、推廣（promotion）、通路（place）；Booms 與 Bitner（1981）接續提出服務業行銷，在 4p 基礎上增加人員（people）、硬體設備（physical facilities）、與程序管理（process management）成為 7p 的行銷組合。

彭曉瑩（2000）則歸納出：行銷是在動態的環境系統中，將理念、服務和產品，透過需求管理與價值交換關係，以完成個人與組織使命由此可看出行銷之核心概念為「交換」行為及關係之研究。

貳、行銷與學校行銷的發展

Gummesson（1992）提出服務金三角的概念，如圖 1-1-1 所示；即是以服務來談行銷，包括由企業、員工（提供服務人員）、及顧客所構成的三角關係，除了企業對外部市場所進行的相關行銷活動，尚包含員工（提供服務人員）與顧客接觸時，所進行之互動行銷。然而欲使員工具備顧客服務意識及服務熱誠，企業則需運用「內部行銷」作為，來達成這個目標。

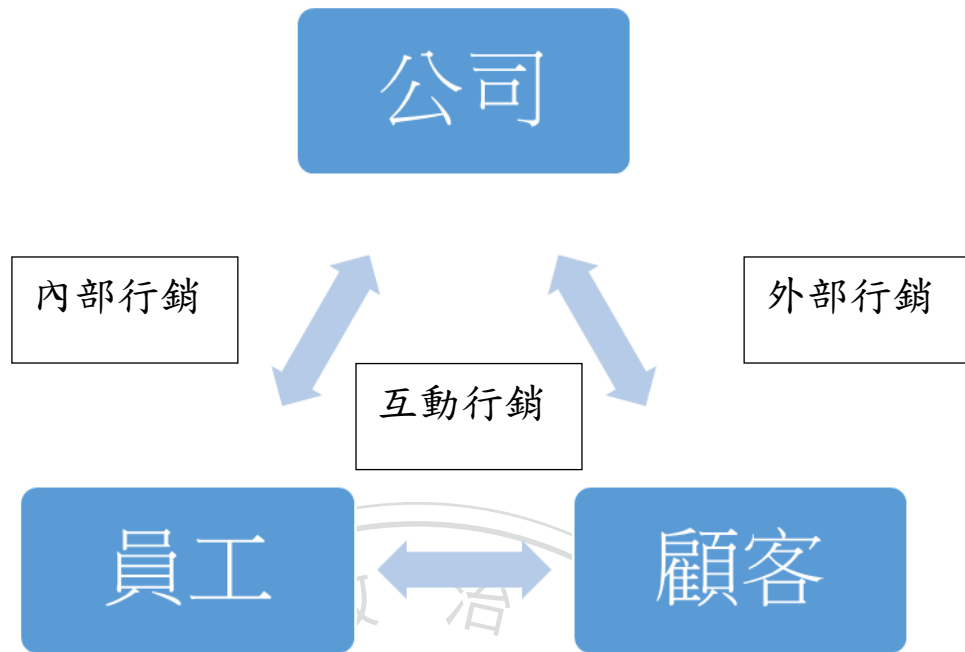


圖2-1 服務金三角

資料來源：Gummesson (1992)

外部行銷、內部行銷與互動行銷三個行銷向度的概念也適合運用於學校。學校對教職員工（內部顧客）進行內部行銷，對外部顧客（學生、學生家長、社區人士、媒體與教育行政主管機關等）進行外部行銷，教職員工對外部顧客進行互動行銷。

黃義良（2005）依據學校行銷的對象與活動，分別就內部行銷、外部行銷和互動行銷等三個向度，分析學校行銷之意義內涵：

1. 內部行銷的意義：所謂內部行銷乃指企業或組織對內部人員的行銷運作，企盼能提昇組織的整體績效與效能，以學校而言，內部行銷是指學校對教職員工的行銷。內部行銷的行銷標的物—「內部產品」所涵蓋的範疇甚廣，諸如內部人員的職務編派與安置、組織的願景與目標、組織的產品（服務）以及組織文化...等均屬之。
2. 外部行銷的意義：「外部行銷」也就是傳統的行銷策略—發掘市場、確定目標與產品、價格、通路、推廣策略等行銷組合的運用，其執行對

象係指外界的顧客或競爭者，就學校的外部行銷而言，其對象是家長、社區、社會大眾。

3. 互動行銷的意義：服務提供者與顧客接觸的過程，所產生的聯結即是所謂的「互動行銷」，服務提供者與顧客的互動關係所達成的行銷效果，一般而言較為直接且深入。以學校而言，互動行銷可說是學校教職員工與家長及社區、社會大眾的接觸過程均屬之。

Kotler 與 Fox (1994) 認為，教育行銷的演進歷程可區分為六大階段，包括：(1) 行銷是不必要的；(2) 行銷就是促銷；(3) 行銷就是市場區隔與研究；(4) 行銷就是市場定位；(5) 行銷就是策略規劃；(6) 行銷就是市場招生管理。需要注意的是，各階段的演進並非全然單獨呈現，不同階段仍可能產生互相結合的策略，而有同時並存的狀況。

參、學校行銷的意涵

行銷 (Marketing) 這個概念原本主要運用於營利組織，例如：企業界、商業行為等，但自 1970 年代開始，相關行銷學者與實務工作人員逐步將其運用於非企業機構，並且發現非營利事業機構亦可有效運用行銷 (Hirschman, 1987; Hunt, 1976)，Kotler 與 Fox (1995) 更進一步分析指出，行銷同樣適用於各類型教育機構及學校。

教育行銷的意義乃是將行銷觀念應用至教育組織，並進行包括訂定行銷目標、運用行銷策略及行銷控制等行銷規劃管理的完整過程，以增進社會公益及帶動社會進步。是教育活動提供者透過有效活動設計、定價、宣傳、活動、地點等策略，推展教育方案。促使學習者與提供者進行自願性的價值交換，滿足學習者的需求，以達成組織目標 (張明輝、王湘粟，2005)。

最早出現教育行銷相關書籍及論文是在 1990 代 (Gray, 1991; Kotler & Fox, 1995)，此時期有關學校行銷所探討的議題，大部份均聚焦於校長與學校成員在學校行銷中所應承擔的責任，亦即學校行銷管理有賴於校長

與成員共同來完成 (Oplatka, 2007b)。

Pardey (1991) 認為行銷是能分辨、預期與滿足客戶需求的過程，以達成學校的目標。Davies 與 Ellison (1997) 則於 *Strategic Marketing for Schools* 一書中指出，學校行銷是一些方法，學校藉此積極地溝通及宣傳其目的、價值及產品，給予學生、家長、學校職員和廣大的社區大眾。

鄭勵君 (1998) 認為學校行銷是「將教育視為市場，學校運用市場區隔策略，確定目標市場，運用優良的師資、課程、設備、學習資源、獎勵措施、結盟伙伴、學生進路、宣傳媒體、結合學校、學生及家長間的交換價值的過程，其目的在於提昇學校整體的教育品質」。

彭曉瑩 (2000) 認為「教育行銷」定義是將行銷觀念應用在學校，是對學校亦進行行銷規劃管理的完整過程，主要分為「內部行銷」與「外部行銷」，其內容重點包含「教育行銷理念」、「學校行銷組合」和「招生推廣策略」三層面，從教育行銷分析、規劃、執行到控制的完成過程。

李小芬 (2001) 認為學校行銷可定義為：「把教育當作一個市場，學校能善用市場區隔，找出目標大眾，以良好的課程、師資、設備、學習資源、獎勵措施、結盟夥伴、學生進路及適當的宣傳方式為學校提昇競爭力的過程」。

許詩旺 (2002) 則將「學校行銷」定義為：「將行銷觀念應用在學校，透過界定組織使命、進行情勢分析、訂定教育行銷目標、教育行銷策略和行銷控制以達成學校目標的完整歷程」。

朱榮松、蔡天德、陳啟雄、田振榮 (2002) 認為學校行銷與一般行銷同樣強調行銷規劃、管理、分析、執行、檢核的完整過程。

黃義良 (2004) 則發現以『教育行銷』為名者，其定義主要仍是指「行銷觀念運用於『學校』（教育組織）的經營管理，以達成『學校』目標的過程」。

張明輝、王湘粟 (2009) 將教育行銷定義為：將教育環境視同一個市場，具有競爭性、互換性；另一方面，教育行銷具有社會行銷的特性，希

望促成有利於民眾本身福祉或對社會有益的改變。

綜觀上述學者的論點，對學校行銷解釋有相同也有相異之處。首先，相同之處都是把學校視為市場，將行銷概念引進學校，以達到學校發展的目的，其次，相異之處係所運用的方式或策略不一樣。綜合專家學者之看法，研究者將學校行銷定義為「學校運用所擁有的有形與無形資源，這些資源包括優良師資、科技設備、優質環境、特色課程、教育資源等，以提高學校教學品質，並透過適當的宣傳策略，讓家長及學生認同並選擇就讀，以達到學校永續經營的目標」。

第二節 內部行銷之理論分析與相關研究

壹、內部行銷的意涵

過去企業行銷的對象，所關注的焦點集中於(外部)顧客的滿意與需求。1972年，Kotler將行銷定義為「組織對其所有的公眾(Publics)之間的關係，並不止包含顧客。」，在他所認為的公眾當中還包括了組織內的「員工」，試圖將原有行銷概念與活動，所界定的範圍加以擴大，認為行銷的範圍是組織與他們所有的利益團體之間的行銷活動，而不只是針對顧客，並將員工包含在其所定義之利益團體中，甚至認為「員工主導行銷」。這是最早開啟組織與員工間的行銷關係的討論，並由此衍生出將「組織」行銷予員工的觀念，更進而發展成為組織內部行銷的議題(杜昕蓉、葉惠忠，2014)。

進而言之，內部行銷可視為經營觀念上的改變。藉著內部行銷的力量，影響與改變內部員工的態度與觀念，重視與肯定「員工」的價值和重要性，並將企業本身的企業文化、企業精神、公司願景……等的「內部產品」行銷給這群內部顧客，以期能透過員工滿意(Employee Satisfaction，簡稱ES)，進而達到更深度、更踏實的顧客滿意(Customer Satisfaction，簡稱CS)。

Gronroos(1981)提出視員工為內部顧客，期望先讓內部員工的滿意

(Employee Satisfaction) 進而達成外部顧客滿足 (Customer Satisfaction) 的內部行銷觀點後，內部行銷逐漸成為企業運作成功的關鍵要素。

Ahmed、Rafiq 與 Saad (2003) 將內部行銷的實施對象為企業所有部門與所有的組織成員，從上到下讓內部行銷成為一種全面性的管理觀念。

巫喜瑞 (2001) 視組織成員為內部顧客，透過組織本身的需求設計、訂定出適用於企業內部的行銷活動。藉此發展出內部行銷的情境與訓練，培養組織成員的服務意識與顧客滿意。郭振生 (2003) 視組織成員為內部顧客，以行銷管理方式進行人力資源管理的教育訓練活動，以提高員組織成員對組織的認同與工作滿足，進而達成組織目標。齊德彰 (2004) 將組織成員視為內部顧客外，並將外部行銷管理活動的手法與策略，經修改後適時的運用到組織成員，經由教育訓練、激勵與獎賞後，培養優秀的組織成員，進而提供最佳的服務於外部顧客。

余德成等 (2008) 將內部行銷概念定義為採取行銷概念以管理在組織內各種交換關係或互動關係及其所涉及之活動，藉以營造出有效率的內部經營環境、培養具有顧客導向與服務意識的組織成員，以達成組織目標。

綜上所述內部行銷可歸納為組織應視員工為內部顧客，提供員工明確可行的願景與目標，運用行銷的概念並透過教育訓練、激勵等內部溝通方式，以發展員工的潛能；建立有效的績效評量制度，以獎勵並吸引留住表現良好的員工，並進而培養具備顧客導向和服務意識之員工(巫喜瑞，2001；郭振生，2003；齊德彰，2004；余德成，2008；Kotler，1972；Gronroos，1981；Ahmed、Rafiq & Saad，2003)。

故本研究將內部行銷定義為：「將組織員工視為組織內部顧客，並運用行銷的概念及透過教育訓練、溝通等激勵方式，幫助員工了解並認同組織願景與目標，以提供外在顧客更好的服務品質及更高工作績效，終而達到提升組織的目標」。

貳、內部行銷的構面

Gronroos (1985) 將內部行銷區分為態度管理和溝通管理兩方面，態度管理是指激勵員工方式朝向以顧客為中心 (customer-focused) 的過程，這是組織發展一個競爭優勢之內部行銷的主要部分；而溝通管理係指有效的管理與支配那些可使員工有效執行任務的資訊。

Berry 與 Parasuraman (1991) 提出內部行銷應包括建立願景、獎勵、增能賦權及招募等。Foreman & Money (1995) 歸納出內部行銷概念的三個構面，分別為(1)企業願景 (vision)：能有效傳達給員工明確可信的目標；(2)員工發展 (development)：提供員工知識技能與訓練，以發展員工的潛能與工作績效；(3)員工獎賞 (reward)：透過有效的評量制度，以便獎勵員工績效與福利事項。

Rafiq 與 Ahmed (2000) 提出，內部行銷應包含以下五要素：1.員工動機與滿意；2.顧客導向與顧客滿意；3.部門間的合作與整合；4.近似行銷的手法；5.組織或部門策略上的應用。由以上觀點可知，「內部行銷」即是組織應將員工視為內部顧客，運用近似行銷的方式，透過訓練、激勵及教育，為內部員工提供優質的工作內容，並促進各部門人員之間的合作與整合，來帶動內部員工的顧客導向意識，激發出他們為外部顧客提供優良的服務品質，是一種全面管理的過程，營造出有效率的內部經營環境，使內部員工清楚了解組織的使命與目標。

Conduit 與 Mavondo (2001) 將內部行銷分為五個構面：(1)行銷訓練與教育 (market training and education)：經由訓練方案傳遞市場導向的重要性以及提供員工滿足顧客需求的專業技能；(2)管理支持 (management support)：管理者應建立有助於發展市場導向的環境，鼓勵員工參與市場導向的作為，讓員工參與計畫並關心員工的建議與回應；(3)內部溝通 (internal communication)：管理者與員工之間的雙向溝通不但可以增進管理支持，也能適時提供員工回饋，進而提昇其工作績效；(4)人事管理 (personnel management)：人力資源管理政策的設計及執行可增進

組織的市場導向，並且吸引、留任及獎勵優秀的員工；（5）員工參與外部溝通（employee involvement in external communication）：讓員工對願景有所瞭解，能與外部顧客的溝通，達到組織目標。

Arnett、Laverie 與 Mclane（2002）將內部行銷的組成要素區分成角色明確性（role clarity）、獎勵制度評鑑（evaluation of reward systems）、工作環境（work environment）、管理評鑑（evaluation of management）、組織績效（organization performance）等面向。而 Fudith k et al.（2002）在其非營利性組織—圖書館的研究中指出利用訪談蒐集研究所需的資資料並予以分析的重要性，並強調推動內部行銷時應重視的面向：招募（recruitment）、訓練與發展（training and development）、激勵（motivation）、服務品質（service quality）、職員表現（staff appearance）等，供非營利組織參考。

Ahmed、Rafiq 與 Saad（2003）認為高層管理人員的支持（top management support），業務支持（business process support），和跨功能部門的協調（cross-functional coordination）為內部行銷的構面；Tsai and Tang（2008）提出服務訓練計畫（service training programs），績效獎勵（performance incentives），和卓越服務的願景（vision for service excellence）。

蕭富峰（1997）提出內部行銷的內涵及相關概念，並將之歸納為八點，分別為重視員工是最基本的原動力、視員工為內部顧客、以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學、從員工滿意到顧客滿意、全員服務、員工=PTM（非專職行銷人員，Part-Time Marketer）、高階主管的重要性、賦予員工權力。

劉秀曦（2002）提出內部行銷推動六大原則，包括：（1）重視工作設計與成員意見調查；（2）促進組織內部溝通管道的暢通；（3）善用各式各樣的激勵制度；（4）領導者的支持與配合；（5）建立跨功能的工作團隊；（6）培養優秀的組織成員。

賴廷彰和李逸嫻（2007）則將溝通關係、管理支持、激勵與教育訓練列為內部行銷三個最主要的因素。吳佳玲和田育昆（2008）認為內部行銷應包括管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展及參與授權等五個層面。

綜觀學者對內部行銷構面的看法不盡相同，有相當多的構面，但是在企業願景傳遞、激勵作為以及溝通重視等卻是一致的。

參、學校內部行銷意涵與構面

Morgan（1990）將 Gummesson 於 1992 年所提出服務金三角的概念運用於學校教育單位，構成內部行銷、外部行銷與互動行銷的金三角組合。從社會系統模式來看學校組織，學校組織為一複雜開放組織，為保持平衡狀態，必須不斷和外在環境進行交互作用，以維持系統內外平衡。面對現今教育生態的衝擊，學校組織運用內部行銷觀點，推銷內部產品，滿足員工顧客需求，不僅能凝聚教職員的共識，提升滿意度，共能促進組織績效（劉秀曦，2002）。

林振中（2001）認為學校內部行銷的功能包括以下五項：

1. 能讓員工瞭解行銷的重要性。
2. 對學員或其他的客戶的需求能有所回應。
3. 能讓教職員認同機構的目標與形象。
4. 能將學員或參與者視為消費者來服務。
5. 灌輸教職員具體的行銷觀念。

黃義良（2004）「內部行銷」係校長針對校內教職員工為對象，利用多向溝通，凝聚共識；採支持、關心等方式激勵同仁，提供進修與訓練，鼓勵共同參與與賦予權責等方式，建立共識，強化教學與行政服務，並增進凝聚力與認同感。

謝維齊（2005）則針對學校經營方面，在內部行銷的推動提出以下五個原則：

- 1.溝通觀念及建立以顧客導向為思考的學校組織文化。
- 2.重新設計學校工作，重視學校教職員意見。
- 3.學校內部溝通管道的暢通。
- 4.善用各激勵制度，滿足學校教職員成就感。
- 5.建立教師專業團隊，激發組織成員潛能。

吳景州（2007）認為「內部行銷」係指是先將學校的產品（即無形的服務）先行銷給內部的教職員工，將教職員工視為一個內部市場來經營，學校在從事一般的外部行銷之前，基本前提應先做好「內部行銷」，內部行銷首先須肯定並重視內部人員的需求及價值，隨即推出精心設計的「內部產品」傳遞給內部顧客，以期望透過內部顧客的滿意進而達到外部顧客滿意。

綜上所述，本研究將學校內部行銷定義為學校將成員視為內部顧客，透過溝通、激勵等各種策略，將學校的願景、辦學理念、學校組織文化等，傳遞給內部成員，凝聚共識以及培養成員具備專業素養及服務意識，增進成員間的組織承諾，使其願意為學校使命共同努力。

如果內部行銷的測量工具只注重整體概念的測量，實無法清楚地顯示學校對內部行銷的實際作為，因而本研究以「多元構面概念」來闡述內部行銷。以下列出部分研究者所認為內部行銷應包含的構面，如表 2 所示。

表 2-1
內部行銷的構面

學者 (年代)	內部行銷的構面
Gronroos (1990)	態度管理和溝通管理。
Foreman & Money (1995)	企業願景 (vision)、員工發展 (development)、員工獎賞 (reward)。
Conduit & Mavondo (2001)	行銷訓練與教育 (market training and education)、管理支持 (management support)、內部溝通 (internal communication)、人事管理 (personnel management)、員工參與外部溝通 (employee involvement in external communication)。
Ahmed, Rafiq 與 Saad (2003)	高層管理人員的支持(top management support)、業務支持(business process support)、和跨功能部門的協調(cross-functional coordination)
Tsai and Tang (2008)	提出服務訓練計畫(service training programs)、績效獎勵(performance incentives)、和卓越服務的願景 (vision for service excellence)。
林振中 (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1.能讓員工瞭解行銷的重要性。 2.對學員或客戶需求有所回應。 3.讓員工認同機構的目標與形象。 4.將員工視為消費者來服務。 5.灌輸員工具體的行銷觀念。
謝維齊 (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1.溝通以顧客導向觀念。 2.重新設計學校工作。 3.暢通內部溝通管道。 4.善用各激勵制度。 5.建立教師專業團隊。
賴廷彰和李逸嫻 (2007)	溝通關係、管理支持、激勵與教育訓練。
吳佳玲和田育昆 (2008)	管理支持、激勵成長、凝聚溝通、專業發展及參與授權。

(資料來源：研究者自行整理。)

本研究參考 Gronroos (1990)、Foreman 與 Money (1995)、Conduit 與 Mavondo (2001) 等人的觀點後側重 Conduit 與 Mavondo (2001)的構面，並修改之丁學勤、郭博安 (2011) 所編製的內部行銷知覺量表，本研究發展從四個特性：溝通，支持，激勵和培訓來衡量內部行銷。將內部行銷分為內部溝通、管理支持、激勵與獎勵、教育訓練等四個構面，來對高中兼職行政教師的內部行銷知覺加以探討。這四個構面的意義是 (1) 內部溝通：校長利用各種形式溝通，讓教師了解學校願景與校長辦學理念；(2) 管理支持：校長提供教師所需要的行政與教學支援；(3) 激勵與獎勵：適當提供有形與無形的獎勵滿足教師的物質和心理需求，來激勵教師；(4) 教育訓練：考量教師的成長需求，舉辦教育訓練或機會教育，以提升專業能力。

第三節 工作滿足之理論分析與相關研究

為了進一步瞭解工作滿足的理論與相關研究，本節擬就工作滿足的意涵、工作滿足的分類、工作滿足的構面、測量工具及相關研究加以整理說明。

壹、工作滿足的意涵

所謂工作滿足(job satisfaction)，是指人們從工作中得到某種程度的滿足或是產生某種滿意的感受。因此，工作滿足是主觀心理的感受程度或意識狀態。但是深究其本質，工作滿足實質上是一種態度(盧勝忠、余凱成、徐昶與錢冰宏，1997)。其實，企業如果希望員工有較好的工作表現，則可以從事員工工作態度的改善。這亦表示，在企業或組織內，工作滿足是扮演著相當重要的角色，會關係到組織或企業的營運績較好壞(陳彰儀，1995)。工作滿足又稱「工作滿意」或「工作滿足感」。工作滿足研究起於1930年代的霍桑研究(hawthorne studies) (Roethlisberger & Dickson, 1939)，Hoppock 是最早定義工作滿足的學者，Hoppock (1935) 在其所著「工作滿

足」一書，強調外在環境對工作滿足的影響，不同的職業階層有不同的滿意程度，使其著作成為對員工「工作滿足」研究最早最有系統的文獻（劉榮哲，2004）。

Vroom（1967）指個人對目前所扮演的角色感受或情緒性反應，若為正向，則代表工作滿足，反之，則表工作不滿意。

Compbell（1970）對於工作滿足的定義，認為是工作者對於工作的某些層面採取一些正面或負面的態度，為個人內心的心理狀況。

Locke（1976）將工作滿足定義為，個人評價其工作或其工作經驗而產生之正向的或愉悅的情緒狀況。

McCormick 與 Ilgen（1980）則視工作滿足的定義較為簡單：一種工作者對工作的態度。

Shimizu，Feng 與 Nagata（2005）認為，員工的工作滿足，揭示了他們對整體的工作環境的主觀評價。它反映了該組織是否已成功地滿足員工的需求，技術，價值和成就，並作為判斷組織規則的公平性和合法性的功能指標。

許士軍（1990）與吳秉恩（1993）對於工作滿足有共同的想法，指出工作滿足是為個人從工作中獲得的愉悅感，亦是工作者對於其工作所具有之感覺（feeling）或情感性反應（affective responses）。

謝金青（1992）認為工作滿足係指工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的反應。而其感到滿意與否取決於自特定的工作環境中，因工作所實際獲得之價值與預期應獲得價值的差距。此差距越小，滿意程度愈高；反之，則滿意程度愈低。

從以上各學者對於工作滿足的定義中，可以瞭解工作滿足是一種對於工作知覺的主觀態度，而且是相對現象並非一個絕對現象，是個人與環境的多元互動比較結果。因此，研究工作滿足不僅在於研究組織環境所能提供的條件外，更要重視組織成員的差異性。研究者將「工作滿足」定義為

個人從工作的經驗、工作評價中，所感受到的一種整體性或特殊性的主觀情感，而這種情感性的反應是正面（滿意）的抑是負面（不滿意）的，乃是取決於工作環境中，因工作所實際獲得的價值與工作者預期應獲得價值的差距，差距愈小，滿意程度愈高，反之，滿意程度愈低。

貳、工作滿足的分類

Hoppock (1935) 提出「工作滿足」的概念應該包含2個部分，分別是工作者對環境因素在心理與生理兩方面的滿足感受。

Weiss, Dawis 與 England (1967) 將工作滿足的概念，分為：1. 外在滿意：少有處理工作任務或是工作本身的內容，就是工作者獲得薪資、工作情況、升遷、同事、福利所感受到滿意的程度。2. 內在滿意：從工作任務本身(多樣性、成就感、使用技巧、社會地位、自治權、責任感、職能地位等) 所感受到滿意的程度。3. 整體滿意：即是內在滿意與外在滿意的總合。

Campbell (1970) 曾將工作滿足的理論分為二部份，第一部份為「內容理論 (Content Theories)」，在這一部份中，最具代表性的為「需求層次理論 (Need Hierarchy Theory)」與「雙因素理論 (Two-Factor Theory)」。「內容理論」較關心特定激勵人們的內容，主要的部份是在於辨認及界定存在於重要變項中的特定實物，如升遷、薪資、工作安全性、認同、獎項等稱為「獎賞」的東西。

另一部份為「程序理論 (Process Theory)」，在這一部份中，具有代表性的為「公平理論 (Equity Theory)」與「期望理論 (Expectancy Theory)」。「程序理論」則較注重在如何激勵、指揮、維持及停止行為的過程。最主要的是在於明確界定變項交互作用及影響他人產生某種行為的方法。以上工作滿足的分類，在下一節理論模式中，將分別敘述之。

張世宗 (1998) 認為，若將工作滿足與個體本身的情緒，探討其間的

相關性，則可以分為三類：

- 一、綜合性定義：針對整體工作滿足而言，主要在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，意即工作者對其全部工作角色的情感反應。
- 二、參考架構說：這類定義僅是對特殊構面的滿足而言，認為：工作滿足是工作者對其工作特殊構面的情感反應。由於影響工作滿足的構面並無一絕對的標準，不同的量表或不同的樣本對象，往往會造成不同的因素結構，故基於此種變化性，根據此定義所得之分析結果，通常無法作為有效預測之用，較少研究者以此定義測量工作滿足。
- 三、差距性的定義：工作者所應得的與實際所獲得的兩者差距關係；若差距較大，則滿足程度越低；反之，差距越小，則滿足程度越高。

巫喜瑞（2001）綜合各學者的定義可歸納為整體滿意、期望差距、及參考架構三大類，以下簡略敘述之。

- 一、整體滿意（overall satisfaction）：此為工作滿足最傳統之定義，不涉及工作滿足之構面與形成之過程和原因，其重點在於工作者對其工作本身及有關環境所抱持的一種態度或看法，是工作者對其全部工作角色的情感反應。本研究對工作滿足之定義即是採取整體滿意之觀點。
- 二、期望差距（expectation discrepancy）：此類定義認為員工工作滿足之程度是取決於「他們所得到的」與「他們所希望的」，這樣的感覺主要來自個人主觀的需求。個人實得報酬率與應得之報酬率差距越小，則其工作滿足的程度越大，反之則越小。
- 三、參考架構（frame of reference）：工作滿足為研究者根據參考架構對於工作的特徵加以解釋後所得到的結果，此定義可稱之為構面性的定義，其特徵是工作者對其工作構面之情感性反應。

參、工作滿足的理論

一般探討工作滿足的理論，都是從動機理論來探討的（張碧娟，1978）。因此本節擬先就與工作滿足有關的動機理論，做一概略之探討，期能對工作滿足的理論基礎有所了解，再來針對工作滿足的幾個較著名代表理論模式，加以介紹。

一、需求層次理論（Needs Hierarchy Theory）

Maslow 於1954 年提出需求層次理論，其假設為人類所有的行為，都是由需求（needs）所引起的，這些需求具有普遍性，個人在滿足較低層次的需求後，會依序追求更高層次的需求。人類的需求由低而高可分為五個層次，依序如下：

- （一）基本生理需求（Basic Physiological Needs）：個體為維持生存的基本需求，如空氣、食物、水、飢餓、渴、性等生理動機。
- （二）安全需求（Safety Needs）：個體有免於恐懼及受到威脅的需求。如個人需求保障、工作的保障、免於別人侵犯的威脅。
- （三）社會需求（Social Needs）：個體在人際友誼中有給予和接受的需求，如情感、友誼、愛。
- （四）自尊需求（Esteem Needs）：包括別人對自己的尊重、個人對自己的尊重。
- （五）自我實現需求（Self-Actualization Needs）：經由了解自己、接受自己、進而發揮自己的才能，追求完美、成為典範。即個體完全展開自己的潛能及創造力（秦夢群，2001）。

二、雙因素理論（Two-Factor Theory）

Herzberg, Mausner 與 Snyderman（1959）以美國匹茲堡地區九家公司的203 位工程師與會計人員為研究對象，區分出引起工作滿足與不滿意的影響因素，並且在隨後予以擴充推廣（Herzberg,1966）。其研究發現影響工作滿足度與不滿意的因素並不相同，影響工作滿足的因素可分為二種，一是激勵因素（Motivators）：增加工作滿足的因素，存在，將造成滿足，

不存在，並不會不滿足（又稱無滿足）。另一是保健因素（Hygiene Factors）：防止工作者感到不滿的因素，存在，不會造成滿足，但不存在，則會造成不滿足（又稱無不滿足）。

（一） 激勵因素（Motivators）：包括成就感（achievement）、認同感（recognition）、工作挑戰性（challenge）、升遷（advancement promotion）、個人或專業成長（personal or professional growth）等五個因素。這些因素存在時，能夠激勵個人，引發工作者的滿足感；但若這些因素不存在時，並不會造成工作者的不滿意。

（二） 保健因素（Hygiene Factors）：包括公司政策與行政體系（company policy and administration）、上級視導（supervision）是否正確或公平、工作環境（work condition）是否良好、與上級關係（relationship with supervision）、與同僚關係（relationship with peers）、與部屬關係（relationship with subordinates）、個人生活（personal life）、工作地位（status）、工作穩定度（security）等九個因素。這些因素如果不能達到理想，則個人會產生不滿足感；這些因素好比是保護一個人的健康，使之不生病，故稱作保健因素（秦夢群，2001）。意即這些因素存在時並不能使工作者感到滿意，意即本身並無激勵的作用，只能維持使工作者不感到不滿意；但若這些因素不存在，則工作者將感到不滿意。但這類因子增加到某程度時，也無法再使工作者感到滿意。

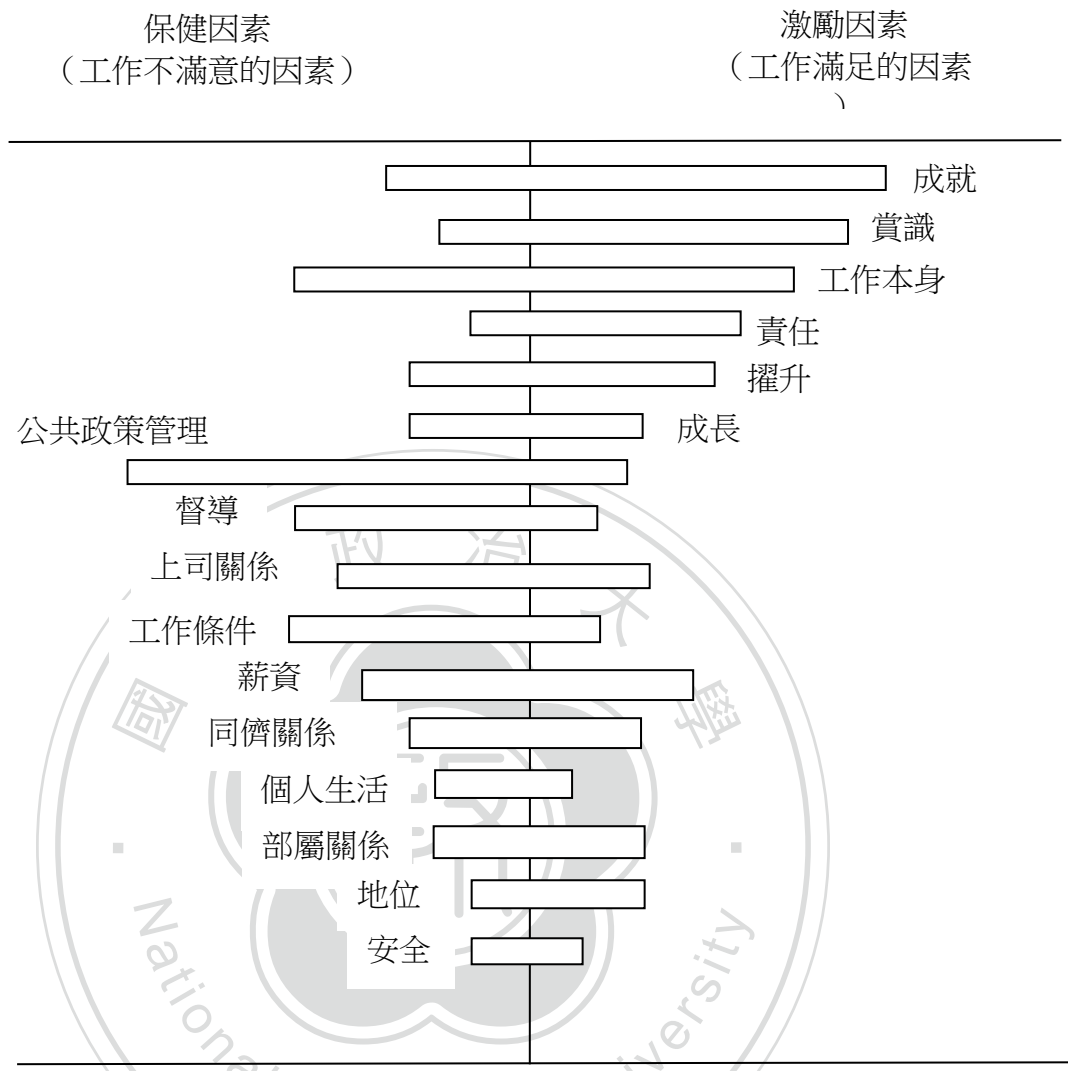


圖2-2 Herzberg工作滿足理論內涵

(資料來源：Herzberg,1987,p.112)

三、平等理論 (Equity Theory)

平等理論係由Adams 於1963 年提出，他認為個人的工作動機是基於與同地位的同僚間比較所產生。社會比較的歷程對工作者的工作滿足產生影響，意即工作者認為他從工作中所得到的成果跟他們所付出的投入有關聯，之後以「工作成果/工作投入」的比率，與一個或多個同為工作者之人做比較，進而產生工作滿足程度的差異。其理論架構如下：

(一) 投入 (input)：指個人在工作上的付出與貢獻。例如工作經驗、工作資格、教育背景、努力程度等等。因此部份受到個人差異的影響，故較為主觀。

(二) 成果 (Outcomes)：個人在工作上所得到的價值。例如薪資、地位、福利、升遷機會、同仁敬重、上級信任等等。

(三) 參照對象：工作者心中所比較的對象，可能是組織內或外的人物，但也可能是同一職位上的前任員工。意即是任一被工作者拿來做為「工作成果/工作投入」(O/I)比率參考之團體或個人。

(四) 公平與不公平：工作者是存在著有「公平」與「不公平」感受的個體，以個人的「工作成果/工作投入」(O/I)比率與參考人物的「工作成果/工作投入」(O/I)比率加以比較。若比率相同，則認為是「公平」，則個體將感到滿足；若認為是「不公平」，則個體將不感到滿足。

(五) 不公平影響個人行為的模式：當個人的O/I比率高過參照對象的O/I比率時，則表示個人有過多的「成果」與過少的「投入」，如此將使個人產生罪惡感，於是個人便試圖「減少成果」或「增加投入」來加以平衡。當個人的O/I比率低於參照對象的O/I比率時，則表示個人有過少的「成果」與過多的「投入」，如此將使個人產生怨懟感，於是個人便試圖「增加成果」或「減少投入」來取得平衡。

兼職行政工作教師在學校行政工作事務中的付出與投入有多少？這些付出與投入會得到什麼樣的成果；如升遷（輪調職務）、敘功嘉獎……等等。同為學校單位裡的人員，未兼行政工作教師的優遊自在，是否是職務加給、休假天數與獎金所能彌補？工作的投入與所得到的成果，經過兼職行政工作教師與其所認定的參考人物加以比較之後，是否覺的公平？這亦是兼職行政工作教師是否願意繼續工作下去的動力。

四、差異理論 (Discrepancy Theory)

差異理論亦稱差別理論或差距理論，Porter於1961年提出此理論，

Porter認為「工作滿足」的大小乃依一個人感覺他「應該獲得的」與「實際獲得的」兩者之間的差距大小定。此外 Locke (1976) 則認為一個人對於工作中某一部份的滿足與否，乃取決於這一個人在工作中「實際獲得的」與「希望獲得的」（如薪資、職位、知識等等）兩者之間的差距。倘若此二者的差距愈大，工作的成就感愈不滿足；若此二者的差距為零，則成就感到滿足。基本上 Locke 與 Porter 的看法極為類似，但 Porter 更強調「公平」的因素對於工作滿足的影響。

兼職行政工作教師辦理學校行政工作業務，所預期希望得到如同儕肯定、社會贊許、組織認同、工作升遷等等，與實際所獲得的有無差距？差距愈小，工作的動力愈高；差距愈大，則工作的意願則可能降低。惟，此一期望往往因個體需求的不同，以致無法能齊一對待，個體差異程度不一，導致困難度的增加。

五、期望理論 (Expectancy Theory)

俗諺：「越得不到的東西越想要。」因為得不到，所以內心興起了強烈的念頭。期望理論發展的主要目的，即在探討此種心理歷程。相關理論眾多，其中最著名與廣泛為人所引用的，當屬 Vroom 於 1964 年提出的理論 (秦夢群, 2001)。Vroom (1964) 指出個人之所以採取某種行為 (例如：在職場中殫盡心力)，乃是因為預期會有某種結果 (例如：升官、加薪)，這種結果對個人極具吸引力；換言之，一個行動是否能滿足個人的需要，主要受到兩個變項的影響，(一) 該項行為能否產生所期待發生的結果？其可能性有多大？，這一個變項 Vroom 稱為「期望 (expectancy)」(二) 在該行動所產生的結果，對於工作者個人所需要的滿足能夠提供多少的貢獻？這個變項 Vroom 稱為「期望價值 (valence)」。

Vroom 認為個體為達到目標而激發的力量大小取決於目標期望報酬和主觀機率的乘積，以下列公式表示：

$$MF (\text{動機作用力}) = SV (\text{期望值}) * E (\text{主觀機率})$$

期望理論認為工作者的行為經過思考和判斷，建立在實用性（instrumentality）、吸引力（valence）和期待（expectancy）等三個基本概念上，動機和選擇行為的方式以及最後目標的達成，將影響工作滿足與否（王博弘，1998；林佳芬，1999；秦夢群，2001）。以下就期望理論的三個基本概念加以說明：

（一）實用性（instrumentality）：指直接結果（direct consequence of one's behavior）能夠導致或避免另一種結果的實用程度。

（二）吸引力（valence）：指個人對於所期望的特定結果之可能看法，即對特定結果的喜惡程度。

（三）期待（expectancy）：指個人對其努力會導致結果的自信與機率。

我們可由期望理論的公式看出，如果期望值與主觀機率相乘的結果為負數或零，則對該工作人員無任何激勵作用。因此，是否能夠發生激勵作用取決於下列兩項因素：第一，工作者完成任務的可能性。第二，工作者在完成任務後所得到的報酬或其他附帶結果是否是他所期望的。若上述兩項結果皆為正面的，則可產生相當大的激勵作用；反之則反。

例如：兼職行政工作教師在學校行政業務執行過程中，能否得到對於此行政工作的吸引力，且此一吸引力符合個人的期待，例如學校組織的認同、教師同仁的讚許或親、師、生的感謝等等。而這些吸引力是否能獲致到等同的成果、報酬，這則是兼職行政工作教師能否在行政業務崗位上持續努力的重要信念。

六、ERG 理論

Alderfer（1972）將Maslow 的需求層次理論簡化為三個類別，分別是生存需求（Existence needs）、關連需求（Relatedness needs）與成長需求（Growth needs），三層次之英文字首為ERG，故以此命名。其理論與Maslow看法極為相似，最大的二點不同在於Alderfer認為，首先，三個層次

間非互斥，而是可同時進行。其次，若上層需求不能滿足，個人會轉而加大對於低層次需求的慾望（秦夢群，2001）。

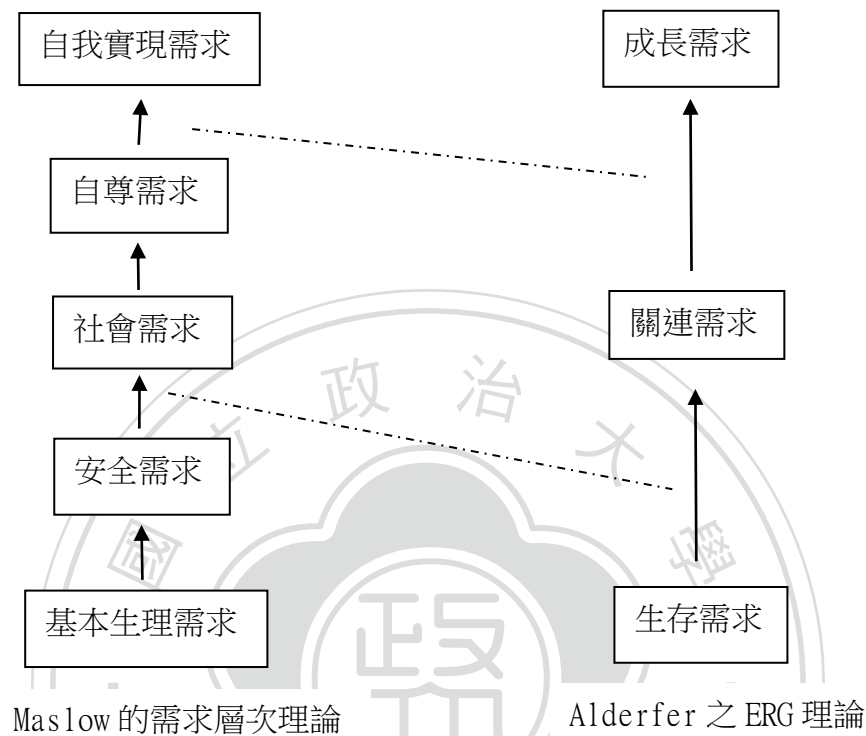


圖2-3 Maslow與Alderfer之ERG理論的比較

（資料來源：修改自秦夢群,2001）

本研究採用多構面的看法，列舉可用以測量工作滿足度之面向，修改很多研究所使用的「明尼蘇達滿足問卷」（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ），就將工作滿足分為內在滿意與外在滿意（Karsh et al.,2005）二構面，其中內在滿足有12題問項，外在滿足有8題問項。採用Likert五點尺度予以測量，根據受測者所填答「非常不滿足」、「不滿足」、「沒意見」、「滿足」、「非常滿足」，分別給予1~5分。

第四節 組織承諾之理論分析與相關研究

為了進一步瞭解組織承諾的理論與相關研究，本節擬就組織承諾的意涵、組織承諾的分類、理論模式、測量工具及相關研究加以整理說明。

壹、組織承諾的意涵

組織承諾在組織理論及管理實務上均是相當受到重視的課題，最主要的前提在於高度的組織承諾通常被視為是對組織有利的要素，組織承諾也被認為是衡量組織績效的有效指標。組織承諾亦有助於組織維持競爭力，降低工作流動率及提升生產力和工作品質（蔡崑源，2001）。

組織承諾（organization commitment）一詞約始肇於 60 年代國外相關研究中。最初是研究者在從事工作滿足（job satisfaction）變項的研究中，所衍生出來的另一種概念「工作投入」（job involvement），其後再從工作投入的概念，衍生出「組織承諾」的研究（張嘉娟，2004）。最早提及「組織承諾」概念的學者是 Whyte 在 1956 年發表之「組織人」（The Organization Man）書中描述，「組織人不僅為組織工作，同時也是隸屬於組織的人」（Whyte, 1956），是謂組織承諾概念之濫觴。Kantor（1968）指出組織承諾是個人對所屬組織盡心、盡力及盡忠的意願。學校亦是正式組織，兼職行政工作教師是否認同學校目標與價值、願意為學校付出更多心力，除了關係到教學與行政工作績效之外，也影響學校辦學理念及組織目標的達成（李立泰，2001）。

在組織行為學領域，組織承諾是組織中有影響力的一個重要變量。Steers 於 1977 年提出，組織承諾是有價值的，理由如下：（1）組織承諾可以預測員工離職，（2）員工有高標準的組織承諾在工作中表現的更好，（3）組織承諾可以是預測組織的功効的指標。組織承諾是一個組織心理狀態的識別（Buchanan，1974）。員工與組織的定義，可視為他們的心理對組織的忠誠（O'Reilly & Chatman，1986）。

Mowday, Porter 與 Steers（1982）指出，當有個人和他們的組織有正向聯結（即對他們的組織有高度的個人的承諾），它導致個人，組織，

和社會良好的結果。因此，教師的承諾可以是個人和他們的學校之間的橋樑。當教師對他們的學校有一個高層次的承諾，這意味著他們的參與和投入。

Kanter (1968) 則是認為組織承諾可分為下列元素：持續承諾 (continuance commitment)；內聚力承諾 (cohesion commitment)；控制承諾 (control commitment)。並定義組織承諾為個體對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，是因為個人考慮到組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。

Buchanan (1974) 提出組織承諾的概念包含了 1.員工希望儘其所能以代表組織；2.員工強烈地想留在組織中；3.員工對組織的歸屬感及忠誠的程度；4.員工對組織主要的目標及價值的接受性；5.員工對組織的評價是正面性的。Staw (1977) 有二種關於組織承諾不同之主張，分別為態度承諾及行為承諾。Koch 與 Steers (1978) 認為組織承諾是個人對工作的反應態度，包括個人實際的工作與理想工作一致、個人認同自己所選擇的工作、以及個人不願意離開現在的組織另外找其它的工作。

Angle 與 Perry (1981) 認為組織承諾是個人對組織忠誠與關心的程度，組織承諾愈高，則愈願意為組織努力。Alpander (1990) 認為組織承諾是一種對組織的正向態度，包括：1.認同組織目標；2.工作會使組織員工覺得工作是其本身的一部份並因此感到快樂；3.對組織是一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。

Kushman (1992) 組織承諾係指個人將組織的價值和目標內化，並表現對組織的忠誠。

邱馨儀 (1996) 指出教師組織承諾為教師對其任教學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多的努力，希望繼續留任該校的態度。

謝宜倩 (2002) 認為組織承諾係為教師認同服務單位的目標與價值，願意為服務單位付出更多心力，並且渴望繼續留職的一種態度傾向。

葛建培（2007）定義組織承諾的概念係指個人對組織的承諾是來自於他的認知到離開組織所帶來的成本，因此選擇繼續留在組織中，員工心理上或情感上認同組織，以及員工會留在組織中是基於對組織的一份義務和責任，並且認同組織的價值觀。

翁招玉（2010）定義組織承諾是指組織成員對其個人服務的環境或管理階層的環境有強烈的認同、歸屬與忠誠感，願意為組織認真投入奉獻自己的心力，並衡量功利需求與個人價值的滿足，繼續成為組織的一份子。

楊榮宗（2011）定義組織承諾為係指個人對特定組織情緒上的附著、認同與涉入。

對於「組織承諾」定義，由於由於各研究者研究主題及樣本對象的不同，所給予的定義也就互異，但是總括而言各學者對組織承諾所界定之意涵並無顯著差異。大都認為組織承諾的三個要素是：認同(identification)、意願(willingness)及渴望(desire)。為了更深入理解組織承諾的內涵，Kanter（1968）、Porter, Steer, Mowday 與 Boulian（1974）及Alpander（1990）更將組織承諾內容加以分析和歸類，因此Kanter認為組織承諾可歸納為持續承諾、內聚力承諾、控制承諾；Porter, Steer, Mowday 與 Boulian（1974）則歸納為價值承諾、努力承諾、留職承諾；Meyer, Allen 與 Smith（1991）則歸納為情感承諾、持續性承諾、規範性承諾。可見組織承諾並不限被動地對組織忠誠，還包含著組織與個人間的積極關係，讓個人願意付出並對組織有所貢獻；組織承諾不僅是個人信念與意見之表示，更可從其行動中看出。

透過他們的研究，我們可以更深入理解組織承諾之內涵，因此綜合上述研究及定義，本研究對教師組織承諾概念型定義為個人對組織的認同感與投入程度。其中包含三個要件：1.強烈的信仰與接受組織目標與價值；2.願意為組織利益而努力；3.願意續兼行政職務。

貳、組織承諾的分類

Kantor (1968) 則是認為組織承諾可分為下列元素：持續承諾 (continuance commitment)；內聚力承諾 (cohesion commitment)；控制承諾 (control commitment)。並定義組織承諾為個體對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，是因為個人考慮到組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。

Steers (1977) 定義組織承諾是個人對組織的認同及投入 (identification and involvement) 態度傾向的相對強度，包括三個組織承諾之因素：因素一，對組織目標及價值的信仰 (belief)；因素二，維持組織成員身份的強烈慾望 (desire)；因素三，為追求組織利益而努力的意願 (willingness)。

Staw (1977) 的分類將組織承諾分為兩類：

- 一、態度性組織承諾 (attitude commitment)：代表員工與組織之間的正面態度關係，是員工個人與組織連結的一種態度或傾向。
- 二、行為性組織承諾 (behavioral commitment)：個人對組織產生認同感，並非個人認同組織目標，或願意為組織努力。而且由於個人受到特定約束，非得留在組織中，同意或願意努力去達成組織目標。

Stevens、Beyer 與 Trice (1978) 等人將組織承諾分為兩類：

- 一、規範性承諾 (normative commitment)：指個人對某一特定行動的結果具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念。因此，個人願意繼續留在組織中為組織盡心盡力。此種承諾屬於道德性的組織承諾。
- 二、交換性承諾 (exchange commitment)：個人以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，對組織所產生的承諾。此又稱為功利性承諾 (utilitarian) 或計算性 (calculative) 組織承諾。

Morrow (1983) 將與組織行為有關的「承諾」研究加以整理，依據承諾對象的差異，歸納出六種主要的承諾類型。如表2-2所示：

表 2-2

六種主要的承諾類型

承諾類型	內容
價值取向的承諾 Value or personal commitment	個人將承諾的重點置於所感受價值的高低； 價值的來源為工作上的努力成就。
事業取向的承諾 Career commitment	強調工作生涯在個人全部生活中所佔有的重 要地位。
工作取向的承諾 Job commitment	強調工作績效影響一個人的心理層面，例如 自尊的程度。
組織取向的承諾 Organization commitment	對組織的目標與價值有強烈信念與接受度， 願意付出更多的努力，明確願繼續成為組織 中的一份子。
工會取向的承諾 Union commitment	強烈希望維持為工會成員，願意為工會付出 最大努力，並且相信工會的目標與價值。
混合型的承諾 Combined demensions	內容包括上列兩種形式以上的承諾。

(資料來源：Morrow，1983。)

Reichers (1985) 將組織承諾分為三類：

- 一、交換觀點的承諾(side-bets commitment)：組織承諾是與成為組織成員有關的報酬與成本效益之函數，當其在組織的年資增加，承諾通常也會增加。
- 二、歸因觀點的承諾(attributions commitment)：組織承諾是個人與其行為的連結，當個人出現有意志、較明顯、不可改變的行為之後，就歸因於是自己已有的承諾。
- 三、個人與組織目標一致觀點之組織承諾 (individual and organizational goal congruence commitment)：組織承諾的發生是在個人對組織的認同，

並致力於組織目標與價值達成之時。

Reyes 與 Pounder (1990) 將組織承諾分為三類：

- 一、交換觀點承諾 (exchange prospective)：組織承諾的高低取決於成員估算與組織的利害關係，越有利，組織承諾越高。
- 二、社會觀點承諾 (social prospective)：組織承諾是個人系統與組織系統間關聯的主要過程，包括道德、共識、疏離與酬賞等。
- 三、心理觀點承諾 (psychological prospective)：組織承諾是組織成員認同對組織的目標與價值與信念。

劉莉蘭 (1994) 歸納各家組織承諾分類，將之分為單因論、雙因論及三因論，重點整理如表2-3。

表 2-3
組織承諾分類歸納表

理論	作者	承諾分類	定義	理論主張
單因論	Becker (1960)	持續承諾	一種累積性且無法改變的投入狀態。	承諾是一種行為的持續，個人投資或賭注其本身資源之持續努力的過程。
雙因論	Staw Salanick (1977)	行為承諾 態度承諾	個人對組織的成本投資，這使得個人與組織緊緊維繫在一起。 一種對組織強烈認同以及投入。	將承諾視為一種複合的構面。主要將其分為二大類：一種為態度承諾，一類為行為承諾。因此組織承諾的效果視二種承諾的強度而定。

(續下頁)

表 2-3(續)

三 因 論	Etaioni (1961)	道德投入	一種對組織正面且強烈傾向。乃是對組織目標、價值觀、規範本身以及組織權力的認同。	將組織承諾視為一種多重的建構。 主要可分為三類：道德投入、計算投入及疏離投入。
		計算投入	一種基於理性的交換利益及酬賞之較低度關係。	
		疏離投入	一種發現於剝削關係中的負面傾向。	
Kanter (1968)	持續承諾	持續承諾	由先前個人的投資及犧牲因此公司才得以生存，所以離開公司的成本過高或者不可能。	將組織承諾視為一種多重的建構。 主要可劃分為持續承諾、凝聚承諾以及控制承諾。不同於 Etaionii 的分類，Kanter 主要從團體規範的角度出發，將承諾的概念予以分割成三部份。
		凝聚承諾	是對組織中社會關係的附著，它是公開放棄以前的社會規範或是鼓勵團體凝聚之典禮所形成的。	
		控制承諾	成員公開地放棄以前的規範而以組織的價值觀作為其自我概念。	
Allen Meyer (1990)	情意承諾	情意承諾	個人情感對組織的附著程度。	將組織承諾視為一種多重的建構。 綜合以往學者對於組織承諾的探討，分別以個人感情面、成本和風險的認知以及社會關係面。將組織承諾劃分為情意承諾、持續承諾及規範承諾。
		持續承諾	個人對他離開現在組織所面對的成本及風險的認知。	
		規範承諾	一種道德的承諾,乃是個人對其受雇組織所感受責任與義務。	

(資料來源：修改自劉莉蘭，1994。)

范熾文 (2002) 將組織承諾分為 1.態度性組織承諾；2.交換性組織承諾。

參、組織承諾的構面

由於組織承諾具有多重構面的特性，加上各學者對組織承諾的定義也不盡相同，促使很多學者嘗試從不同研究取向將組織承諾加以分類。Etzioni (1961) 將組織承諾分為三類：1.道德投入 (moral involvement)：成員將組織的目標、任務、規範內化為個人價值體系；2.計算投入 (calculation involvement)：成員與組織關係較不密切，彼此是基於利益交換的性質；3.疏離投入 (alienative involvement)：個體行為受到嚴重限制，成員屬於非自願的投入。

Kantor (1968) 則是將組織承諾的構面分析為：

- 一、持續承諾 (continuance commitment)：若組織成員知覺自己已花很多時間、成本及精神於組織當中，他們會認為自己為組織犧牲很多，付出很多沉沒成本，如此會降低離開組織的意願。
- 二、內聚力承諾 (cohesion commitment)：組織常常會辦一些活動以培養成員心理對組織的連結，這些努力都是要增加群體成員的凝聚力，以增加凝聚力的承諾。
- 三、控制承諾 (control commitment)：組織成員與組織的規範相連結，且形成組織所冀望的行為。控制的承諾發生是在於，當員工相信組織的規範及價值是對於合適行為的一種重要指引，且在每一天的活動中都會受到規範影響，則此承諾就會發生。

Buchanan (1974) 將組織承諾定義為對組織目標與價值、相關的個人角色、及組織派別的情感性隸屬感，認為承諾可以分為三個構面：1.認同 (identification)：接納組織的目標及價值；2.投入 (involvement)：對有關工作角色活動的參與和關注；3.忠誠 (loyalty)：對於連結組織的情感性感覺，為對組織的喜愛及隸屬感。

Porter, Steers Mowday 與 Boullion (1974) 組織承諾指個人對組織的認同感與投入程度。有三個要件：1.價值承諾 (value commitment)：深信

並接受組織目標與價值；2.努力承諾（effort commitment）：願意為組織投注高度的努力；3.留職承諾（retention commitment）：希望繼續成為組織中的一份子。

Steers（1977）定義組織承諾是個人對組織的認同及投入（identification and involvement）態度傾向的相對強度，認為組織承諾包含下列三個因素：1.信仰（Belief）：對組織目標及價值的信仰；2.渴望（Desire）：維持組織成員身份的強烈慾望；3.意願（Willingness）：為追求組織利益而努力的意願。

Mowday、Porter 與 Steers（1982）認為組織承諾是指個人對組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾（value commitment）、努力承諾（effort commitment）、及留職承諾（retention commitment）等三構面。

Meyer 與 Allen（1991）認為組織承諾三個面向：情感性承諾、連續性承諾及規範性承諾。

一、情感性承諾（affective commitment）：此概念指的是，個體對組織的情感性連結、認同及涉入。若員工對組織的情感性連結越強烈，就越會想要繼續留在組織。

二、連續性承諾（continuance commitment）：連續性承諾反應個體知覺離開組織所需要的成本。因此，連續性承諾是以沉沒成本的概念來探討，知覺離開組織的成本越高，就越能增加連續性承諾。而任何被認為會增加知覺成本的行為都可以被視為是連續性承諾的前置因子。因此在某些情況之下，潛在的成本也會造成員工離開組織更為困難(如職前訓練)。而連續性承諾最常發生在以下兩種情況：

（一）知覺離開組織的成本。例如:薪水變少、補貼減少。

（二）沒有可供選擇的好工作機會。最常被探討的前置因子有，投資及就業被選方案的可獲得性（胡銘浚，2005）。

三、規範性承諾（normative commitment）：規範性承諾是一種內部規範性

壓力，造成個體知覺自己有必須留在組織義務（obligation）（Wiener，1982）。規範性壓力的培養可以經由事先的獎酬，或是提供職務時的高成本(如高的在職訓練成本)。若認知到組織在這一部分的投資可能會創造員工與組織之間的不平衡狀態，會讓員工感覺有義務必須留在組織以到債務還清之後的東西，如:福利、精力及已經掌握的只能用於特定組織的技能等（Scholl，1981）。

黃國隆（1986）指出教師組織承諾包括：1.對學校具正向評價；2.對學校之向心力；3.對學校事務努力及個人富進修意願；4.調職傾向低。

蔡炳坤（2006）認為組織承諾構面包括；一、態度型組織承諾：組織認同、努力意願、留職傾向；二、交換型組織承諾：公平互惠、投入成本。

陳玫良（2008）認為組織承諾構面包括：1.組織認同；2.義務內化；3.努力意願；4.留職傾向。

陳淑玲（2014）定義組織承諾有組織認同、努力意願以及留職傾向三個構面。

表 2-4
組織承諾的構面

學者（年代）	內部行銷的構面
Kantor（1968）	持續承諾（continuance commitment）、內聚力承諾（cohesion commitment）、控制承諾（control commitment）。
Buchanan（1974）	認同（identification）、投入（involvement）、忠誠（loyalty）。
Porter，Steers Mowday 與 Boulion（1974）	價值承諾（value commitment）、努力承諾（effort commitment）、留職承諾（retention commitment）。

（續下頁）

表 2-4(續)

Steers (1977)	信仰 (Belief)、渴望 (Desire)、意願 (Willingness)。
Mowday、Porter 與 Steers (1982)	價值承諾 (value commitment)、努力承諾 (effort commitment)、留職承諾 (retention commitment)。
Meyer and Allen (1991)	情感性承諾、連續性承諾及規範性承諾。
黃國隆 (1986)	1.對學校具正向評價；2.對學校之向心力；3.對學校事務努力及個人富進修意願；4.調職傾向低。
蔡炳坤 (2006)	態度型組織承諾、交換型組織承諾。
陳政良 (2008)	1.組織認同；2.義務內化；3.努力意願；4.留職傾向。
彭添星 (2011)	組織認同、組織投入(努力意願)、留職傾向。
陳淑玲 (2014)	組織認同、努力意願以及留職傾向。

(資料來源：研究者自行整理。)

從上述的研究中可發現，國外學者大致將組織承諾面向細分為情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾。而國內教育學者則進一步將上述面向以更具體的名詞來解釋。但大致仍以「組織認同、努力意願、留職傾向」為主要面向內容。

組織承諾的測量多以問卷調查的方式為主 (蔡寬信, 1993; Morrow, 1983), 因此, 所發展出的量表也都以此為基礎。其中最具代表性的首推 Porter 和他的同事 (1974) 所編製的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 Porter, et al. O.C.Q), 大部分的組織行為研究者, 都使用此一量表來測量組織承諾的概念 (林政宏, 2004)。簡佳珍 (

2003) 為探討桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究，在教師組織承諾調查問卷架構是依據 Porter 等人的組織承諾量表之觀點為主要依據，並參考國內外等學者的測量工具架構，最後編製成「國民小學教師組織承諾調查問卷」，其包含 1.組織認同；2.努力意願；3.留職傾向；4.功利計算，該問卷針對國內教育現場狀況修正編製，問卷本身信度與效度高，本研究量表即修改該問卷。



第五節 內部行銷、工作滿足與組織承諾之相關研究

內部行銷、工作滿意度與組織承諾在教育行政研究中都是很重要的研究議題。根據相關研究，內部行銷的目標是滿足內部客戶的需求，以獲得組織員工的承諾（Longbottom et al., 2006）。換句話說，內部行銷的積極影響組織承諾（Caruana & Calleya, 1998；Hogg, 1996）。雖然內部行銷對員工的組織承諾有影響，這項研究認為，影響不是一個直接的輸入/輸出的關係或刺激/反應，但涉及到轉換過程中的中介變項。Baron and Kenny (1986) 指出，所有活動的有機體可以積極參與，通過轉換的過程，在輸入/輸出或刺激/反應過程中可能會影響他們的個人行為和表現和績效。根據 Rafiq 與 Ahmed (2000)，Collins 與 Payne (1991)，Tansuhaj 與 Randall and McCullough (1991)，組織內部行銷可以提高員工的工作滿足和組織承諾。不幸的是，很少有研究探討內部行銷是否經由工作滿足直接或間接的影響組織承諾。

工作滿足所產生的態度，是與其行為間有重要的關聯；因為態度會影響與指導個體的行為，但不能決定行為，行為的發生還需要受到許多其他因素如環境、群體規範的約束及制約（鐘利敏，1998）。

因此，本研究根據相關文獻建立一個因果模式，藉由處理組織內部行銷當作一個輸入和組織承諾當作一個輸出，本研究想要了解的輸入和輸出之間的轉化過程。因此，本研究也同步搜索解釋轉型的過程中的中介變項(工作滿足)，探究高中教師在這些主觀工作意識的特殊性。

壹、內部行銷與工作滿足之相關研究

在工作滿足方面，內部行銷對待員工如同客戶且他們的作品就是產品，以滿足內部客戶的要求和需要（Sihombing & Gustam, 2007）。因此，有理由相信，內部行銷可能會導致工作滿足（Bansal, Mendelson & Sharma, 2001）。

Rafiq 與 Ahmed (2000) 提出，內部行銷應包含以下五要素：1.員

工動機與滿意；2.顧客導向與顧客滿意；3.部門間的合作與整合；4.近似行銷的手法；5.組織或部門策略上的應用。由以上觀點可知，「內部行銷」即是組織應將員工視為內部顧客，並且讓員工滿意。

Jou et al.(1999) 的研究也發現，內部行銷作為應會先影響護理人員之組織承諾，而組織承諾已經被普遍認為與工作滿足具高度相關。Tansuhaj et al. (1991)、康譽瓊(2001) 發現組織施行內部行銷能夠引發員工對組織承諾、工作投入、工作激勵與工作滿足的正向態度，驗證內部行銷與工作滿足有正相關。

Lings (2004) 整理內部行銷導向文獻，認為內部行銷將影響數個組織績效層面：1.提升員工工作動機 (Gronroos, 1981; Berry & Parasuraman, 1991)，2.增加員工工作滿足 (Piercy, 1995)，3.促進員工對組織之承諾 (Berry & Parasuraman, 1991; Stauss & Schulze, 1990)。

黃品全(2005) 研究結果顯示內部行銷可提升服務人員的工作滿足與組織承諾，更可啟迪、內化成員對服務工作的意義與價值。

賴文魁(2007) 指出內部行銷對工作投入、工作滿足、員工顧客導向與工作績效間的相互關係，公司為達到員工較佳的工作績效，需藉由內部行銷推行，進而影響員工對工作投入及工作滿足好與壞。

貳、工作滿足與組織承諾之相關研究

工作滿足大部份針對的是指對待遇、福利或工作環境等之認知，範圍較狹窄 (Locke, 1976)，而組織承諾所針對的是指對整體組織的認知 (Mowday, Porter & Steer, 1982)，範圍較寬廣。因此，工作滿足會影響組織承諾是大多數研究者所認知並支持的研究方向 (張嘉真, 2006)。Morgan 與 Hunt (1994) 指出承諾是滿意度所形成的最終態度結果，滿意度是相對短期的發展，而承諾是長期和未來導向的發展，即員工的滿意越高，會越想維持這份關係，對彼此關係也會產生承諾。

Weissenberg 與 Gruenfeld (1968) 發現，員工對工作的認可、成就、工作本身、發展機會、與責任感等激勵因素之滿足程度與工作投入呈顯著的正相關；另一方面，對工作安全、薪資、公司政策、工作環境、與人際關係等保健因素之滿足程度，則與工作投入無顯著的關係存在。

Porter, Steers 與 Mowday (1979) 認為，組織承諾是工業與組織心理學裡另外一項態度變項，組織承諾比工作滿足具有預測員工離職指標，亦可作衡組織績效指標，另一項常用指標為「工作滿足」。在他們研究中對於工作滿足和組織承諾為兩種不同概念，認為工作滿足是員工對他們工作上自我認知（見表2-5）；

表 2-5
組織承諾與工作滿足差異比較表

差異點	組織承諾	工作滿足
意義	「承諾」強調員工組織接觸包括目標與價值，而「滿足」強調一位員工完成責任的特定工作環境。	反應不是個人的反應就是確定個人的工作觀念。
影響層面	承諾態度發展緩慢地，但一致性高，如同個體思考個體與所屬員工關係。	反應工作環境特定與明確觀念之立即影響 (Smith, Kendall & Hulin (1969)；Porter et al. (1974))
穩定程度	較工作滿足穩定性高	長時間發現缺乏穩定性

（資料來源：Porter, Steers 與 Mowday, 1979）。

Williams 與 Harzer (1986) 的實證研究指出員工工作滿足愈高，組織承諾也越高，意即員工對組織會有較強的認同感及忠誠度。Brooke,

Russell 與 Price (1988) 之實證結果亦顯示工作滿足對組織承諾具有顯著的正向影響。

Storbacka、Strandvik 與 Gronroos (1996) 曾提出「關係獲利力模型」(a relationship profitability model) 模型中亦即明確地指出滿意度會影響承諾。Oliver (1997) 亦認為，就理論而言，顧客滿意是承諾的前提要素，顧客滿意與承諾間存在正向關係。

Feather 與 Rauter (2004) 指出工作滿足對組織承諾有顯著正向影響。Perrachione、Petersen 與 Rosser (2008) 對國小教師進行實證研究，結果發現對學校滿意的教師，愈可能留下來。

國內學者方世榮與黃美卿 (2001) 以銀行業的顧客為研究對象，研究發現滿意度高將同時提高顧客的承諾，亦即當銀行業者所提供給顧客之關係價值的滿意度越高時，則顧客的承諾意願越高。

郭振生 (2003) 以台南縣、市國民小學教師為研究對象之研究顯示，組織承諾正向影響工作滿足。

黃先鋒等人 (2005) 的研究，以臺灣電力公司行政人員為研究對象，亦指出工作滿足與組織承諾具有正向關係，即行政人員工作滿足愈高，對公司之承諾也愈高。

沈進成等人 (2006) 研究臺南地區國小教師內部行銷、組織承諾、工作滿足與學校效能之影響關係，發現組織承諾對工作滿足有顯著正向影響關係，即當教師組織承諾愈高，其工作滿足程度也會愈高。

洪儒瑤、施錦村 (2006) 以速食連鎖業為研究對象，探討公平知覺、顧客滿意、承諾與顧客忠誠的關係，發現顧客滿意是承諾的前提要素。

Porter 等人 (1974) 認為，組織承諾是個人對整個組織的整體性反應，而工作滿足則是個人對特定工作環境的反應，因此，工作滿足比組織承諾更容易產生，也更容易改變。Brooke, Russell 與 Price (1988) 亦實證工作滿足與組織承諾具高度的相關性。因此，工作滿足可視為產

生組織承諾的前因，而非後果。國內外許多實證結果顯示工作滿足會影響組織承諾（Williams & Harzer，1986；Porter et al.，1974；Brooke，Russell & Price，1988；郭振生，2003；張嘉真，2006）。由此可知工作滿足正向影響組織承諾。因此本研究推論組織承諾與工作滿足之間具有正向關係。

參、內部行銷與組織承諾之相關研究

內部行銷的目標是滿足內部客戶的需求，以獲得組織員工的承諾（Longbottom et al.，2006），內部行銷亦可以讓員工產生歸屬感與認同感（Kudo et al.，2006）。換句話說，內部行銷可幫助組織做好人力資源管理，吸引並留住組織所需要的員工，進而提升組織滿足外部顧客需求的能力（Caruana & Calleya，1998；Hogg，1996；Collins & Payne，1991）。

Hogg建議，內部行銷是最好的辦法，以獲得員工的組織承諾（Hogg，1996）。同樣的 Mankanjee等人（2006）指出內部行銷與組織承諾具有正向相關。內部行銷的主要目的，就是要提醒管理者對內部顧客的認知，幫助管理者排除達成組織效能的障礙（Payne，1993）。

在許多不同行業的實證研究都支持內部行銷會正向影響組織承諾，例如：Caruana 與 Calleya（1998）以銀行主管人員為例，研究發現內部行銷對組織承諾會有正向影響。Lings 等人（2008）以人員運輸產業的員工為實證對象，研究發現內部市場導向會正向影響員工對老闆的情感承諾。綜上所述，內部行銷對組織承諾有正向的影響（Caruana & Calleya，1998；Collins & Payne，1991；Lings et al.，2008）。

內部行銷與組織承諾在實證研究方面，已有許多研究證實它們之間具有正向關係（如Caruana & Calleya，1998）。Tansuhaj et al.（1991）、康譽瓊（2001）發現組織施行內部行銷能夠引發員工對組織承諾、工作投入、工作激勵與工作滿足的正向態度，驗證內部行銷與工作滿足有

正相關。Makanjee 等人（2006）指出內部行銷與組織承諾具有正向相關。Changand Chang（2007）的研究發現內部行銷中的管理支持、溝通關係與教育訓練與組織承諾有正向關聯，表示內部行銷的實行有助於員工對與組織的承諾與認同。

沈進成、張廷蓉（2002）的研究顯示內部行銷會正向影響主題樂園員工之組織承諾；黃品全（2005）研究結果顯示內部行銷可提升服務人員的工作滿足與組織承諾，更可啟迪、內化成員對服務工作的意義與價值。

張火燦、謝廷豪與劉嘉雯（2007）統合分析針對工作滿足與離職意圖以及組織承諾與離職意圖分別蒐集資料以執行統合分析的方法，研究發現證實工作滿足與組織承諾呈現高度正相關；曾信超、李元墩與康榮民（2008）表示員工有著較高的內在與工作滿足感，對強化對組織的歸屬感、忠誠度與繼續留在組織服務的義務感是具有效果；林財源、洪瑞英（2008）之實證研究發現內部行銷之教育訓練、管理支持、溝通及激勵對組織承諾有顯著的正向影響。

許鎰響等（2010）探討出內部行銷內之教育訓練、管理者支持及內外部溝通對組織承諾有顯著的正相關；趙明玲、邢鴻君、陳靜香與張淑敏（2010）探討北部三家地區教學醫院護理人員的領導型態、工作滿足、組織承諾與離職意願之相關性研究，研究結果顯示工作滿足與組織承諾顯著正相關，也就是護理人員的工作滿足愈高，對組織的承諾愈高。

內部行銷可以讓員工產生歸屬感與認同感（Kudo et al., 2006）。

內部行銷可幫助組織做好人力資源管理，吸引並留住組織所需要的員工，進而提升組織滿足外部顧客需求的能力（Collins & Payne, 1991）。

在許多不同行業的實證研究都支持內部行銷會正向影響組織承諾，例如：Caruana 和 Calleya（1998）以銀行主管人員為例，研究發現內部

行銷對組織承諾會有正向影響。Lings 等人 (2008) 以人員運輸產業的員工為實證對象，研究發現內部市場導向會正向影響員工對老闆的情感承諾。

故本研究推測學校推行內部行銷應該可以有效提高教師對學校的認同程度與努力程度，而且可以幫助學校留住教師與降低流動率。

肆、理論模式徑路圖

根據相關研究，內部行銷的目標是滿足內部客戶的需求，以獲得組織員工的承諾 (Longbottom et al., 2006)。換句話說，內部行銷的積極影響組織承諾 (Caruana & Calleya, 1998; Hogg, 1996)。雖然內部行銷對員工的組織承諾有影響，這項研究認為，影響不是一個直接的輸入/輸出的關係或刺激/反應，但涉及到轉換過程中的中介變項。Baron 與 Kenny (1986) 指出，所有活動的有機體可以積極參與，通過轉換的過程，在輸入/輸出或刺激/反應過程中可能會影響他們的個人行為和表現和績效。換句話說，很少有內部行銷和組織承諾之間的一個正相關的實證證據。有研究這種關係的機制更少。因此，藉由處理組織內部行銷當作一個輸入和組織承諾當作一個輸出，本研究想要了解的輸入和輸出之間的轉化過程。因此，本研究搜索解釋轉型的過程中的中介變項(工作滿足)。

本研究的目的是從整體模式的角度，經由教師組織承諾，包括教師的工作滿足為中介過程，去探討學校內部行銷策略的影響路徑。新北市公立高中職兼任行政職務教師教師被用來作為本研究的實證目標，選擇新北市因素是重要的，因為它有一些具體特點，新北市的範圍遍及海邊、山區與市區，學生人數之多冠蓋全國，以新北市為調查對象容易推論至全國。

第三章 研究方法與設計

本章共分為五小節，第一節研究架構，透過研究架構以設定研究之方向與研究法；第二節研究對象，加以確定統計樣本；第三節研究工具，透過文獻的彙整與分析，以設計本研究之工具；第四節實施程序，透過工作流程表以確定各工作階段及工作步驟之流程；第五節資料分析，確定量化統計工具、分析方法。

第一節 研究架構

壹、研究架構

本研究根據研究動機、待答問題、學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾相關文獻分析整理歸納及考量高級中等學校特性，提出研究架構，如圖3-1。

包括背景變項、自變項、中介變項與依變項，其中背景變項計有性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、校長性別、校長年資、學校地區與學校規模。自變項為「學校內部行銷」，研究向度包括：1.內部溝通；2.管理支持；3.激勵與獎酬；4.教育訓練等四個向度。而中介變項為「教師工作滿足」研究向度包括：1.薪資待遇；2.升遷進修；3.工作本身；4.工作環境；5.同事關係；6.行政領導等六個向度。至於依變項則是「學校組織承諾」，研究向度包括：1.組織認同；2.努力意願；3.續任兼職傾向等三個向度。

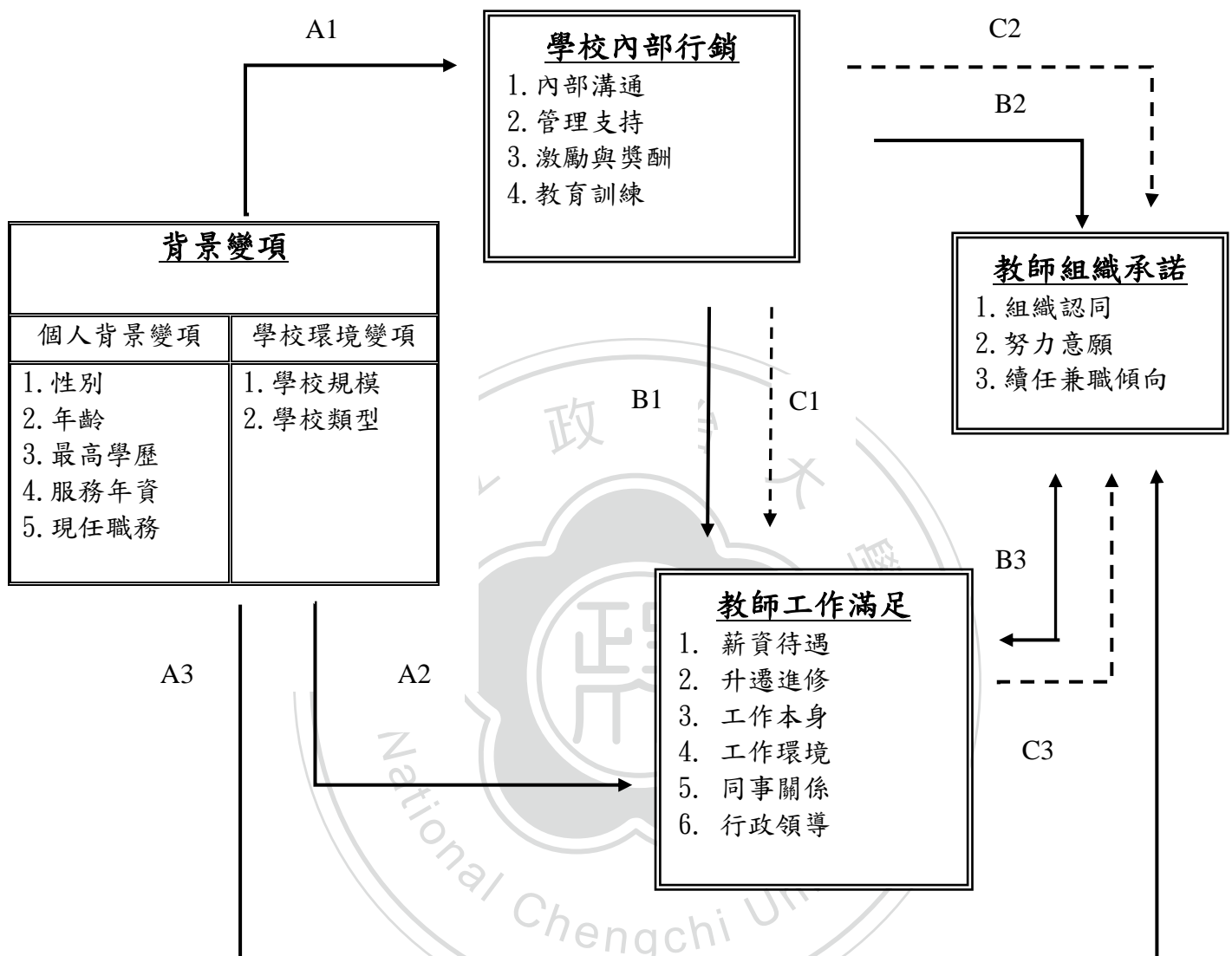


圖3-1 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾研究架構圖

有關研究架構圖中A至C的意義與關係說明如下：

- 一、徑路 A：旨在了解不同背景變項的教師，在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的知覺差異情形。以描述性統計、t考驗、單因子變異數分析（one-way ANOVA）統計方式，當變異數分析達顯著差異時，即再進行Scheffe法事後比較，以瞭解詳細的差異情形。

- 二、徑路 B：探討學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾間相關，以積差相關瞭解彼此間相關。
- 三、徑路 C：探析學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的因果徑路關係。以結構方程模式（structural equation modeling, SEM）進行因果徑路分析，藉以瞭解整體模式適配度情形。

貳、背景變項

本研究之背景變項分別為性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模、學校類型等7項。

- 一、性別：分為「男」、「女」兩種類型。
- 二、年齡：包含（1）30歲以下（2）31-40歲（3）41-50歲（4）51歲以上四種類型。
- 三、最高學歷：包含（1）學士畢業（2）碩士(含四十學分班)畢業（3）博士畢業等三種類型。
- 四、服務年資：包含（1）5年以下（2）6-10年（3）11-20年（4）21年以上等四種類型。
- 五、現任職務：包含（1）教師兼主任、（2）教師兼組長兩種類型。
- 六、學校規模：包含（1）27班以下（2）28-48班（3）49班以上等三種類型。（如貴校屬完全中學或附設進修部，本研究只計算日間高中班級數，不包含國中部班級數與進修部。）
- 七、學校類型：包含（1）普通型高中（2）技術型高中（3）完全中學。

參、理論模式之徑路

本研究假設學校內部行銷、教師工作滿足為自變項，且二者之間具有關聯性，以教師組織承諾為依變項。假設學校內部行銷、教師工作滿足會直接影響教師組織承諾。

本研究將探究高級中學學校內部行銷、教師工作滿足教師組織承諾之

模式圖。採用結構方程模式（Structural Equation Modeling，SEM）來考驗變項間的測量關係與結構關係，進而驗證理論模式與實證資料間的適配性。

。



第二節 研究對象

本研究以新北市立高級中學兼任行政職務教師為研究對象，新北市立高中職共計30所，每校發20份問卷，共預計抽取600人，進行正式問卷調查。俟資料收集完畢後，研究者先整理所收集之問卷，並篩選部份無效問卷及作答不完整之無效問卷，結果回收 356份，有效問卷 338份，問卷之回收率為 59.3% ，有效問卷 338份可用率則為 56% ，接著以SPSS統計進行資料登錄，並進行統計分析。問卷回收情形表詳如下表3-1。

表 3-1
問卷回收情形統計表

學校規模	母群體 學校數	所佔 比例	抽樣 校數	抽樣 份數	抽樣 總數	回收 份數
27班以下	7校	23.3%	7	20	140	49
28-48 班	13校	43.3%	13	20	260	233
49班以上	10校	33.3%	10	20	200	74
合計	30校	100%	30	60	600	356

第三節 研究工具

本研究以文獻分析及問卷調查為主，所使用的調查工具為「新北市立高中職兼任行政職務教師工作現況調查問卷」，問卷主要內容分為四部分 1.背景變項；2.內部行銷問卷；3.工作滿足問卷；4.組織承諾問卷。在正式施測當中，研究者將總稱以「新北市立高中職兼任行政職務教師工作現況調查問卷」一詞替代三個分量表的正式名稱。茲分述如下：

壹、內部行銷問卷

一、編製架構

本研究參考 Gronroos (1990)、Foreman 與 Money (1995)、Conduit 與 Mavondo (2001) 等人的觀點後側重 Conduit 與 Mavondo(2001)的構面，並修改之丁學勤、郭博安 (2011) 所編製的內部行銷知覺量表，本研究發展從四個特性：溝通，支持，激勵和培訓來衡量內部行銷，將內部行銷分為內部溝通、管理支持、激勵與獎勵、教育訓練等四個構面，來對高中兼職行政教師的內部行銷知覺加以探討。這四個構面的意義是 (1) 內部溝通：校長利用各種形式溝通，讓教師了解學校願景與校長辦學理念；(2) 管理支持：校長提供教師所需要的行政與教學支援；(3) 激勵與獎勵：適當提供有形與無形的獎勵滿足教師的物質和心理需求，來激勵教師；(4) 教育訓練：考量教師的成長需求，舉辦教育訓練或機會教育，以提升專業能力。本量表內部溝通 4 題，管理支持 5 題，激勵與獎酬 4 題，教育訓練 5 題，本量表共計十八個題目。

二、填答及記分方式

問卷中每一題以Likert-type 五點量表，根據受試者填答「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」和「非常同意」，分別給予1~5分，分數愈高的人表示內部行銷越好。

三、量表的信度

丁學勤、郭博安（2011）研究「國民小學內部行銷、教師組織承諾與教師背景三者之關係研究」，以503位國民小學教師為對象，發展「內部行銷量表」，問卷共分四個因素，各因素之信度介於.77 至.86 之間，信度尚佳，具相當可靠性，如表3-2：

表 3-2
內部行銷問卷各分量表之 Cronbach α 係數

因素編號	因素	題號	Cronbach α
一	內部溝通	1,2,3,4,	.85
二	管理支持	5,6,7,8,9	.81
三	激勵與獎勵	10,11,12,13	.84
四	教育訓練	14,15,16,17,18	.85
	總量表		.90

（資料來源：丁學勤、郭博安，2011）

貳、工作滿足問卷

一、編製架構

本研究本研究的工作滿意度問卷是採用謝秀珍（2004）對高職學校教師施測的「教師工作滿意問卷」，是改編Smith 等人（1969）的JDI 量表而得來的。本問卷共分為六個構面，分別為工作本身、工作環境、行政領導、薪資待遇、升遷進修與同事關係，共計三十一個題目。

二、填答及記分方式

問卷中每一題以Likert-type 五點量表，根據受試者填答「非常不滿足」、「不滿足」、「沒意見」、「滿足」、「非常滿足」，分別給予1~5分，分數愈高的人表示工作滿足越高。

三、量表的信度

謝秀珍（2004）編製之工作滿意度問卷，總量表 α 值為.94，各向度的 α 值在.81 到.92之間，顯示問卷的信度係數令人滿意。如表3-3所示。謝秀珍所編製之工作滿意度問卷內容較符合本研究，因此本研究採用謝秀珍編製的問卷，共36 題為本研究教師工作滿意的測量工具。

表 3-3
工作滿足問卷各分量表之 Cronbach α 係數

因素編號	因素	題 號	Cronbach α
一	薪資待遇	1,2,3,4	.82
二	升遷進修	5,6,7,8,9	.81
三	工作本身	10,11,12,13,14,15	.91
四	工作環境	16,17,18,19,20	.81
五	同事關係	21,22,23,24,25	.91
六	行政領導	26,27,28,29,30,31	.92

（資料來源：謝秀珍，2004）

參、組織承諾問卷

一、編製架構

組織承諾的測量多以問卷調查的方式為主（蔡寬信，1993；Morrow，1983），因此，所發展出的量表也都以此為基礎。其中最具代表性的首推 Porter 和他的同事（1974）所編製的組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire,簡稱Porter,et al.O.C.Q)，大部分的組織行為研究者，都使用此一量表來測量組織承諾的概念（林政宏，2004）。簡佳珍（2003）為探討桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究，在教師組織承諾調查問卷架構是依據Porter等人的組織承諾量表之觀點為主要依據，並參考Hrebiniak與Aoutto（1972）所編製的組織承諾問卷，以及國內外等學者的測量工具架構，最後編製成「國民小學教師組織承諾調查問

卷」，其包含1.組織認同、2.努力意願與3.留職傾向，本研究量表即修改該問卷。

二、填答及記分方式

問卷中每一題以Likert-type 五點量表，根據受試者填答「非常不同意」、「不太同意」、「普通」、「有點同意」和「非常同意」，分別給予1~5分，反向題則反之。分數愈高的人表示組織承諾愈高。

其中第8題「如果有機會，調到他校服務也無妨」與第15題「如果能調離行政職務，會使我有鬆一口氣的感覺」為反向題。

三、量表的信度

簡佳珍（2003）編製之組織承諾問卷，總量表 α 值為.92，各向度的 α 值在.82到.94之間，顯示問卷的信度係數令人滿意。如表2-2-3所示。簡佳珍所編製之組織承諾問卷內容較符合本研究，因此本研究採用簡佳珍編製的問卷，抽取「組織認同」、「努力意願」以及「留職傾向」三個向度面，並將「留職傾向」修正為「續任兼職傾向」，共15題為本研究教師組織承諾的測量工具。

表 3-4
組織承諾問卷各分量表之 Cronbach α 係數

因素編號	因素	題號	Cronbach α
一	組織認同	1,2,3,4,5,6,7	.94
二	努力意願	9,10,11,12,13	.92
三	續任兼職傾向	8,14,15	.82

（資料來源：簡佳珍，2003）

第四節 實施程序

根據研究目的、文獻分析和採用之研究方法，擬定本研究之研究步驟，以確定研究之可行性步驟，茲將各步驟分述如下：

一、確定研究主題

本研究依據研究者過去之研究與興趣，再利用運用圖書館與網際網路等資源，探究與研究主題有關之資料文獻，據以擬定和修正研究主題，進而與指導教授討論後，確立研究方向，擬定研究主題。再經指導教授同意後，開始進行相關研究。

二、收集文獻資料

根據研究主題，利用學校圖書館中英文書籍、國內外紙本期刊、國內外電子期刊、資料庫系統，以及網際網路和國家圖書館的臺灣博碩士論文系統等，進行文獻收集與探析，據以作為本研究相關研究變項之立論基礎，和相關實證資料與研究結果討論分析之依據。

三、擬定研究架構

依據研究目的興趣與動機，經彙整文獻探討與分析後，再考量研究的價值性、發展性，並探究文獻資料之創新性和可行性來發展研究架構。經與指導教授討論，確立研究架構，並依此研究架構來發展研究目的、待答問題和研究方法。

四、初擬論文計畫

經與指導教授充分討論，研究架構確認後，開始初擬論文計畫，並瀏覽研究主題之文獻資料，加以歸納、彙整、分析，初擬論文之研究目的、待答問題和研究方法與步驟，並再和指導教授討論確認研究目的、待答問題和研究方法之可行性與格式內容之正確性。

五、撰寫論文計畫

依據研究主題和研究架構，並參考相關文獻探討分析結果，確定研究目的、代答問題和研究方法後，開始撰寫論文計畫。再撰寫過程中，將國內外之文獻資料加以整理歸納，提出綜合析述與啟示，並不斷與指導教授

討論後，修正計畫，直至論文計畫完成為止。

六、編製問卷

依據研究目的、相關書籍、論文期刊和相關實徵研究等文獻，以及實徵研究論文文獻之問卷調查量表，再與指導教授討論後，編製本研究之「高級中等學校內部行銷、工作滿足與組織承諾關係之研究調查問卷」，其中研究變項包括「背景變項」、「學校內部行銷」、「教師工作滿足」與「教師組織承諾」等四項。

七、論文計畫審查

研究計畫撰寫完成後，經指導教授同意，提出研究計畫申請，參加論文研究計畫口試。依據論文口試五位口試委員意見，修正論文研究計畫，再經指導教授同意後，確定本研究論文計畫，並依此計畫進行研究。

八、問卷調查

本研究以新北市高級中等學校兼職行政職務教師作為調查對象，進行問卷調查施測，並先電話聯繫施測學校校長及承辦主任，以要求問卷之正確性及回收率，問卷以郵寄方式進行施測與回收。

九、資料統計分析

調查問卷經回收後，先剔除無效問卷，再將有效問卷進行編碼登錄，運用SPSS 20.0版與LISREL 8.80電腦統計套裝軟體進行資料之描述與分析，包括平均數、標準差、t考驗、單因子多變量變異數分析、皮爾遜積差相關、多元線性迴歸分析與結構方程式等統計分析。

十、結果綜合討論

根據運用統計軟體進行資料統計分析的結果，再依據研究目的、文獻探討、質性訪談內容，進而比對、分析、歸納和對於統計結果數據加以整合，最後撰寫本研究之結論，據以做為研究結論解釋、研究討論以及提出研究建議之參考依據。

十一、撰寫博士論文

在資料分析後，進行研究報告之撰寫，根據計畫日和研究的結果，進行與文獻、實證與質性訪談研究對話和討論，並據以思考研究結論之內涵，並提出可行之建議，以發揮本研究之學術與實用價值

十二、博士論文審查

研究報告完成後，與指導教授討論，並進行修正。最後根據指導教授意見修正後，經指導教授同意，安排論文審查與報告。待審查通過後，依委員意見進行修正，之後進行論文印製與上傳相關單位，完成博士論文之研究工作。



第五節 資料分析

本研究係以文獻分析、調查研究與質性訪談為研究方法，並以SPSS 20.0版與AMOS21統計套裝軟體進行統計分析，以平均數和標準差來瞭解變項現況分佈情形，以t考驗和單因子多變量變異數分析各變項間的差異情形，以積差相關考驗各變項間的相關情形，最後則以結構方程模式驗證各變項間之適配度情形。本研究所使用的統計方法分別敘述如下：

一、描述性統計分析

本研究以「個人背景資料」、「內部行銷量表」、「工作滿足問卷」、「組織承諾問卷」之正式量表的施測結果進行統計分析，先求取樣本結構之描述性統計分析及各變項之平均數、標準差，以了解個人背景資料變項之次數分配、百分比，及各分量表、全量表之集中或分散的情形。

本研究根據受試者在「內部行銷量表」、「組織承諾問卷」、「工作滿足問卷」上得分，進行描述性統計及推論統計。

二、推論統計

- (一) 以單因子變異數分析(ANOVA)分析考驗不同背景變項新北市立高中職兼任行政職務教師內部行銷各層面差異情形，若達顯著水準，則用薛費法(Scheffe's method)進行事後比較。
- (二) 以單因子變異數分析分析考驗不同背景變項新北市立高中職兼任行政職務教師組織承諾各層面差異情形，若達顯著水準，則用薛費法進行事後比較。
- (三) 以單因子變異數分析分析考驗不同背景變項新北市立高中職兼任行政職務教師工作滿足各層面差異情形，若達顯著水準，則用薛費法進行事後比較。
- (四) 以新北市立高中職兼任行政職務教師內部行銷為自變項，工作滿足為依變項，進行單因子變異數分析。

- (五) 以新北市立高中職兼任行政職務教師工作滿足為自變項，組織承諾為依變項，進行單因子變異數分析。
- (六) 以新北市立高中職兼任行政職務教師內部行銷、工作滿足為自變項，組織承諾為依變項，進行單因子變異數分析。
- (七) 以積差相關探討新北市立高中職兼任行政職務教師內部行銷、工作滿足與組織承諾的關係。
- (八) 以內部行銷為自變項，工作滿足為中介變項，組織承諾為依變項，探討教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之適配情形？



第四章 研究結果分析與討論

本章根據問卷調查所得之資料進行統計分析，以了解教師知覺校長內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之關係。本章共分六節，依序敘述如下：第一節教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之現況分析；第二節不同背景變項教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形；第三節教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之相關分析；第四節探討本研究所建構之學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾徑路關係模式之適配度情形；第五節研究發現。

第一節 教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之現況分析

本節以平均數、標準差來分析教師知覺學校內部行銷各向度、教師工作滿足各向度、教師組織承諾及其向度的現況。本研究之問卷採五點量表，在量表上分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」以及「非常不同意」五個等級，分別以5、4、3、2、1來計分，中間值為3分。本研究工具採Likert五點量尺，問卷尺度由「非常不同意」給1分、「不同意」給2分、「普通」給3分、「同意」給4分、「非常同意」給5分。若得分平均值於1.50以下，表示其得分程度為「低」；平均值介於1.51至2.50分，表示其得分程度為「中低」；平均值介於2.51至3.50分，表示其得分程度為「中」；平均值介於3.51至4.50分，表示其得分程度為「中高」；若平均值於4.51以上，表示其得分程度為「高」。茲就教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之現況三部分來說明。

壹、教師知覺學校內部行銷之現況分析

本研究將學校內部行銷區分為四個向度，分別是內部溝通、管理支持、激勵與獎酬與教育訓練神經質性。以下將學校內部行銷現況各向度之描

述性統計結果，以及「學校內部行銷問卷」各題描述性統計結果說明如下。

一、「學校內部行銷」各向度之現況分析

(一) 結果分析

教師知覺學校內部行銷情形各向度現況分析結果，如表4-1所示。

表 4-1
「學校內部行銷」各向度之現況分析摘要表

向度名稱	人數	平均數	標準差	題數	排序
內部溝通	338	4.01	0.67	4	2
管理支持	338	4.06	0.64	5	1
激勵與獎酬	338	3.73	0.72	4	4
教育訓練	338	3.92	0.69	5	3

本問卷結果顯示，教師在數值上對學校內部行銷按計分標準，在內部溝通和管理支持向度介於「非常同意」、「同意」之間；在教育訓練和激勵與獎酬向度介於「同意」、「普通」之間，從統計結果可發現教師所知覺的學校內部行銷情形屬於中高程度。從學校內部行銷之內部溝通、管理支持、激勵與獎酬和教育訓練向度來看，各向度的每題平均得分介於3.73到4.06之間，四向度標準差差異不大，知覺情況頗為接近，得分表現均屬良好。而在平均得分的顯現上，以「管理支持」(M=4.06)得分最高，「激勵與獎酬」(M=3.73)得分最低，這表示教師知覺新北市中學校長在內部行銷之管理支持最為明顯，而激勵與獎酬中高程度，代表學校在內部行銷四個向度，教師是認同的。惟教育訓練和激勵與獎酬二向度的得分略低於4分，整體而言，新北市教師知覺學校內部行銷是呈現穩定而良好的傾向。

二、「學校內部行銷」各題平均數之概況

教師在「學校內部行銷調查問卷」各題得分平均數與標準差分析結果如表4-2所示：

表 4-2

「學校內部行銷」各題平均數之概況表 (N=338)

向度名稱	題號	題目內容	平均數	標準差
內部溝通	1.	對校務有任何疑問時，我知道應該找誰解決問題	4.25	0.77
	2	本校內部成員的溝通良好	3.74	0.82
	3	本校能透過會議，成功的傳達重要的訊息	3.94	0.85
	4	我覺得向學校行政人員表達我的想法並不困難	4.08	0.75
管理支持	5	本校會提供教師適當的教學支援	4.14	0.70
	6	面對家長不合理的要求時，本校會站在教師的立場加以協調處理	4.03	0.78
	7	本校能提供充足的教學設備及營造舒適的教學環境	4.08	0.78
	8	本校非常重視教師所提出的建議事項	4.06	0.77
	9	校長會主動關心教師在工作上所遭遇的困難	3.99	0.94
激勵與獎酬	10	當教師有優異的表現時，本校會加以獎賞	4.03	0.79
	11	在我的工作崗位上，常得到本校各方的鼓勵	3.79	0.86
	12	本校有明確的績效評估制度，讓教師瞭解自己的工作表現	3.43	0.92
	13	本校用公開、明確的考核辦法來獎賞教師	3.66	0.89
教育訓練	14	本校會在學期初，規劃好整學期對教師有幫助的研習活動	3.93	0.84
	15	本校常舉辦教師的研習活動	4.10	0.81
	16	本校會鼓勵教師參加有益教學的研習活動	4.12	0.74
	17	本校重視教師的教育訓練	3.84	0.86
	18	本校會舉辦一些班級經營的研習活動	3.62	0.88

由表4-2中可以得知，「學校內部行銷問卷」內部溝通、管理支持、激勵與獎酬和教育訓練各題分數介於3.43到4.25分之間，標準差在0.70到0.94之間，各題平均數大部分達4以上的程度，顯示大多能達到「同意」以上的

程度。其中以第1題「對校務有任何疑問時，我知道應該找誰解決問題」得分最高，為4.25分；而以第12題「本校有明確的績效評估制度，讓教師瞭解自己的工作表現」得分最低，為3.43分，表示校內對於分層負責相當明確，但在績效評估制度部分卻相對薄弱。

三、小結

教師知覺學校的內部行銷得分高低依序為管理支持、內部溝通、教育訓練、激勵與獎酬。以管理支持得分最高，平均達4.06分，意謂著大多數教師感受到學校的支持。在內部溝通向度中也達4分以上，說明學校在內部溝通也表現適當，讓大多數教師感受到。在教育訓練、激勵與獎酬二向度平均得分，很接近但不足4分，說明學校在教育訓練、激勵與獎酬等方面還有進步空間。整體而言，新北市學校在推動內部行銷具有良好的成效。

貳、教師知覺工作滿足之現況分析

本研究將教師工作滿足區分為六種向度，分別是薪資待遇、升遷進修、工作本身、工作環境、同事關係與行政領導。茲將校長教師工作滿足各向度之描述性統計結果，以及「教師工作滿足問卷」各題之描述性統計結果說明如下：

一、「教師工作滿足」各向度之現況分析

(一) 結果分析

統計教師知覺工作滿足情形，各向度之現況分析結果如表4-3所示。

表 4-3

「教師工作滿足」各向度之現況分析摘要表

向度名稱	人數	平均數	標準差	題數	排序
薪資待遇	338	3.47	0.75	4	6
升遷進修	338	3.50	0.68	5	5
工作本身	338	3.85	0.81	6	3
工作環境	338	3.78	0.76	5	4
同事關係	338	3.94	0.65	5	2
行政領導	338	3.94	0.78	6	1

本問卷結果顯示，教師在工作滿足數值上按計分標準介於「普通」與「同意」之間，研究結果發現教師所知覺的工作滿足各向度雖大部分屬於中高程度，但有二個向度是中，亦即教師在工作滿足的各向度感受屬於尚良好。以教師工作滿足的向度來看，各向度的平均得分介於3.47到3.94之間，差異性小且有尚良好的表現；在平均得分的顯現上，以「行政領導」得分3.944最高，其次為「同事關係」3.942分、再次為「工作本身」3.85分、「工作環境」3.78分、「升遷進修」3.50分、「薪資待遇」得分3.47最低。

教師在工作滿足表現上，各向度屬於尚良好的表現，其中相對得分偏低的「升遷進修」與「薪資待遇」二項，顯示教師知覺在升遷進修或許是因為學校科層體制以及進修這二條管道並非非常暢通，在薪資待遇部分因為公立學校薪資制度單一，加上年金改革因素，可能影響填答者意向。整體而言，教師知覺工作滿足大部分屬於中高程度但得分較低的尚良好情況。

二、「教師工作滿足」各題平均數之概況

教師在「工作滿足調查問卷」各題得分平均數與標準差分析結果如表4-4所示：

表 4-4
「教師工作滿足」各題平均數之概況 (N=338)

向度	題號	題目內容	平均數	標準差
薪資待遇	1	我對兼職行政職務的福利感到滿意	3.08	1.04
	2	我對本校提供各項福利措施感到滿意	3.30	.87
	3	我覺得目前的薪水比其他行業來得好	3.66	.95
	4	我覺得目前的薪水能夠保障自己的生活	3.84	.81
升遷進修	5	我能從行政工作中獲得升遷的機會	3.19	.87
	6	我覺得進修管道、專業成長機會很多	3.79	.85
	7	本校會主動規劃進修管道、專業成長機會	3.52	.87
	8	本校會鼓勵兼職行政工作教師主動的進修	3.42	.92
	9	只要努力工作，都能有升遷發展的機會	3.56	.87
工作本身	10	我對自己的行政工作感到有意義	3.92	.89
	11	我能從行政工作表現中獲得成就感	3.85	.90
	12	我的行政工作有發揮自己專長的機會	3.80	.95
	13	我的行政工作能激勵自己追求新知	3.94	.91
	14	我的行政工作有助於提昇自我的能力	3.96	.88
	15	我的行政工作可以實現自己的理想	3.64	.96
工作環境	16	我對本校的教學環境與設備感到滿意	3.73	.86
	17	本校行政措施能配合教師教學的需求	3.82	.73
	18	本校行政人員會主動與教師溝通	4.00	2.19
	19	我對目前的行政工作安排感到滿意	3.61	.92
	20	本校行政人員和教師之間能保持良好的互動	3.76	.80
同事關係	21	本校同事之間能和諧相處	3.88	.76
	22	本校同事之間具有合作的精神	3.83	.78
	23	本校同事能支持我的工作	3.93	.75
	24	本校同事之間能相互關心	4.00	.72
	25	我覺得能與本校同事建立工作情誼	4.05	.74

(續下頁)

表 4-4(續)

行政領導	26	我覺得本校行政主管能體諒我的辛勞	4.08	.87
	27	我覺得本校行政主管重視我的意見和感受	4.00	.88
	28	我對於本校主管作決定的能力感到滿意	3.89	.87
	29	我對於本校主管會鼓勵我參加進修活動	3.84	.90
	30	我覺得本校主管能協助我解決困難	3.99	.89
	31	我覺得本校主管對於表現傑出的教師能給予獎勵	3.84	.97

由表4-4中可以得知，「教師工作滿足問卷」各題平均數介於3.08到4.08分之間，標準差在0.72到2.19之間，各題平均數大部分達3.51以上的程度，顯示大部分能達到「中高」以上的程度。其中以第26題「我覺得本校行政主管能體諒我的辛勞」得分最高，為4.08分；而以第1題「我對兼職行政職務的福利感到滿意」得分最低，為3.08分。顯示行政主管頗能體諒同仁的辛勞，但對於兼職行政職務的福利滿意度感受中等。

三、小結

教師知覺工作滿足得分高低依序為「行政領導」、「同事關係」、「工作本身」、「工作環境」、「升遷進修」、「薪資待遇」。以行政領導得分最高，平均達3.944分，意謂著大多數行政主管對於組織成員的領導獲得同仁肯定。以薪資待遇得分最低，意謂著在公立學校的薪資結構對於兼職行政教師感受度僅達中等程度，沒有不滿意但也沒滿意，值得進一步探究。而同事關係、工作本身分居二、三位，顯示出會繼續擔任行政職務在這二個向度的滿意度校長也具有中高程度的水準。整體來看，新北市教師知覺工作滿足表現算是中高程度的範圍。

參、教師知覺組織承諾之現況分析

本研究將教師組織承諾區分為三個向度，分別是組織認同、努力意願、續任兼職傾向。以下將教師組織承諾之整體與各向度之描述性統計結果，以及「教師組織承諾問卷」各題之描述性統計結果說明如下。

一、「教師組織承諾」整體及各向度之現況分析

(一) 結果分析

教師知覺教師組織承諾情形，整體與各向度之現況分析結果如表4-5所示。

表 4-5
「教師組織承諾」整體及各向度之現況分析摘要表

向度名稱	人數	平均數	標準差	題數	排序
組織認同	338	4.07	0.82	7	2
努力意願	338	4.28	0.59	5	1
續任兼職傾向	338	3.14	0.67	3	3

本問卷結果顯示，相當的有趣。組織承諾的三個向度在努力意願、組織認同的平均數超過4分，數值上按計分標準介於「同意」、「非常同意」之間，在續任兼職傾向的平均數為3.18分，數值上按計分標準介於「普通」、「同意」之間，研究結果並發現教師所知覺的組織承諾情形屬於中高程度，具有良好的表現程度。顯示兼職行政教師在行政職務期間努力意願與組織認同能力是滿高的，但是對於是否續任兼職傾向向度卻稍低。

二、「教師組織承諾」各題平均數之概況

教師在「組織承諾調查問卷」各題得分平均數與標準差分析結果如表 4-6。

表 4-6
「教師組織承諾」各題平均數之概況 (N=338)

向 度	題 號	題目內容	平均數	標準差
	1	我以在本校服務為榮	4.16	.81
	2	我會對別人說：我所服務的學校，是一所很好的學校	4.06	.82
組 織 認 同	3	我會以學校的發展目標做為個人的工作目標	4.03	.82
	4	我認同本校的經營理念	3.99	.79
	5	對本校的前途與發展，我很有信心	4.01	2.91
	6	我很慶幸當初選擇到本校服務	4.11	.81
	7	我支持本校的重要決策和活動	4.13	.76
	8	如果有機會，調到他校服務也無妨	2.88	1.18
努 力 意 願	9	為了改進學校效能，我願意學習更新、更好的知能	4.35	.69
	10	我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻	4.21	.73
	11	為使校務能順利推展，我願意付出額外的心力	4.21	.70
	12	我願意努力工作，以獲得師生家長的尊重	4.37	.67
續 任 兼 職 傾 向	13	我願意為爭取學校榮譽而努力以赴	4.25	.72
	14	對學校的行政職務，我能主動努力的配合	4.26	.70
	15	如果能調離行政職務，會使我有鬆一口氣的感覺	2.03	1.06

由表 4-6 中可以得知，「教師組織承諾問卷」各題平均數介於 4.37 到 2.03 分之間，標準差在 0.67 到 2.91 之間，各題平均數都達 4 以上的程度，均能達到「同意」以上的程度。而以第 12 題「我願意努力工作，以獲得師生家長的尊重」得分 4.37 最高，顯示兼職行政教師在努力工作以獲得親師生的尊重，為大多數的看法。第 15 題「如果能調離行政職務，會使我有鬆一口氣的感覺」得分 2.03 最低，顯示現階段對於調離行政職務感受並不強烈。整體來看，新北市教師知覺校長的教師組織承諾表現是持肯定的態度，若能再強化續任兼職傾向，則更完美。

第二節 不同背景變項教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形

本節旨在探討不同背景變項（包括教師性別、教師年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模、學校類型），並逐一依t考驗與單因子變異數分析，來了解教師知覺在內部行銷、工作滿足與組織承諾之差異情形及各向度得分上的差異情形，資料呈現分為結果分析和比較討論兩部分。茲說明如下。

壹、不同性別教師知覺學校在內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形

不同性別教師在知覺校長在內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形的差異情形，統計分析結果如表4-7所示。

表 4-7
不同性別教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之 T 考驗摘要表

向度名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性	差異比較																																																																				
內部溝通	男	157	4.14	.62	3.42 **	.001	男>女																																																																				
	女	181	3.89	.68				管理支持	男	157	4.15	.61	2.40 *	.017	男>女	女	181	3.98	.65	激勵與獎酬	男	157	3.80	.74	1.85	.064	n.s.	女	181	3.66	.70	教育訓練	男	157	3.97	.72	1.30	.194	n.s.	女	181	3.88	.67	內部行銷總表	男	157	4.02	.59	2.49 *	.013	男>女.	女	181	3.86	.58	薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.	女	181	3.53	.66	升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.
管理支持	男	157	4.15	.61	2.40 *	.017	男>女																																																																				
	女	181	3.98	.65				激勵與獎酬	男	157	3.80	.74	1.85	.064	n.s.	女	181	3.66	.70	教育訓練	男	157	3.97	.72	1.30	.194	n.s.	女	181	3.88	.67	內部行銷總表	男	157	4.02	.59	2.49 *	.013	男>女.	女	181	3.86	.58	薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.	女	181	3.53	.66	升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.	女	181	3.45	.65								
激勵與獎酬	男	157	3.80	.74	1.85	.064	n.s.																																																																				
	女	181	3.66	.70				教育訓練	男	157	3.97	.72	1.30	.194	n.s.	女	181	3.88	.67	內部行銷總表	男	157	4.02	.59	2.49 *	.013	男>女.	女	181	3.86	.58	薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.	女	181	3.53	.66	升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.	女	181	3.45	.65																				
教育訓練	男	157	3.97	.72	1.30	.194	n.s.																																																																				
	女	181	3.88	.67				內部行銷總表	男	157	4.02	.59	2.49 *	.013	男>女.	女	181	3.86	.58	薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.	女	181	3.53	.66	升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.	女	181	3.45	.65																																
內部行銷總表	男	157	4.02	.59	2.49 *	.013	男>女.																																																																				
	女	181	3.86	.58				薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.	女	181	3.53	.66	升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.	女	181	3.45	.65																																												
薪資待遇	男	157	3.40	.84	-1.51	.131	n.s.																																																																				
	女	181	3.53	.66				升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.	女	181	3.45	.65																																																								
升遷進修	男	157	3.55	.71	1.37	.170	n.s.																																																																				
	女	181	3.45	.65																																																																							

(續下頁)

表 4-7(續)

工作本身	男	157	3.86	.83	.28	.779	n.s.
	女	181	3.84	.79			
工作環境	男	157	3.82	.64	.84	.396	n.s.
	女	181	3.75	.85			
同事關係	男	157	3.97	.62	.88	.378	n.s.
	女	157	3.91	.67			
行政領導	男	181	3.95	.79	.18	.859	n.s.
	女	157	3.93	.78			
工作滿足 總表	男	181	3.78	.58	.47	.638	n.s.
	女	157	3.75	.57			
組織認同	男	181	4.20	.61	2.77 **	.006	男>女
	女	157	3.95	.94			
努力意願	男	181	4.30	.57	.79	.428	n.s.
	女	157	4.25	.60			
續任兼職 傾向	男	181	3.13	.61	-.35	.720	n.s.
	女	157	3.16	.72			
組織承諾 總表	男	181	4.02	.48	1.99 *	.047	男>女
	女	157	3.89	.65			

◎ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 不同性別教師在學校內部行銷的差異分析

不同性別教師知覺學校在內部行銷「激勵與獎酬」、「教育訓練」各向度上，其 t 值分別為1.85、1.30，未達顯著差異水準；在「內部溝通」、「管理支持」各向度上，其 t 值分別為3.42、2.40，達顯著差異水準，內部行銷總量表， t 值為2.49，達顯著差異水準。男性教師在各向度平均數明顯略高於女性，顯示男性教師比女性教師在學校的內部行銷方面較有知覺。

2. 不同性別教師在工作滿足的差異分析

不同性別教師知覺學校在工作滿足「薪資待遇」、「激勵與獎酬」、「升遷進修」、「工作本身」、「工作環境」、「同事關係」、「行政領導」各向度上，其 t 值分別為-1.51、1.37、.20、.84、.88、.18，均未達顯著差異水準，工作滿足總量表， t 值為.47，未達顯著差異水準。不過，除「

薪資待遇」外，男性教師在各向度平均數明顯略高於女性，顯示男性教師比女性教師在工作滿足方面較有知覺。

3.不同性別教師在組織承諾差異分析

不同性別教師知覺學校在組織承諾「努力意願」、「續任兼職傾向」各向度上，其t值分別為.793、-.359，未達顯著差異水準；在「組織認同」向度上，其t值分別為2.77，達顯著差異水準，組織承諾總量表，t值為1.99，達顯著差異水準。不過，除「續任兼職傾向」外，男性教師在各向度平均數明顯略高於女性，顯示男性教師比女性教師在組織承諾方面較有知覺。

貳、不同年齡教師在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

本研究針對不同年齡之教師進行學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較，經由回收有效問卷資料加以統計分析結果如表4-8、4-9、4-10。

表 4-8

不同年齡教師知覺學校內部行銷之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
內部溝通	1	48	3.60	.71	組間 組內 總和	22.285 129.122 151.406	3 334 337	7.428 .387	19.215***	3>1 3>2 4>1 4>2 4>3
	2	116	3.85	.61						
	3	121	4.11	.61						
	4	53	4.45	.54						
	總和	338	4.00	.67						
管理支持	1	48	3.62	.60	組間 組內 總和	20.248 119.026 139.274	3 334 337	6.749 .356	18.940***	3>1 3>4 4>1 4>2 4>3
	2	116	3.96	.60						
	3	121	4.15	.62						
	4	53	4.47	.48						
	總和	338	4.06	.64						
激勵與獎酬	1	48	3.39	.66	組間 組內 總和	14.204 162.421 176.625	3 334 337	4.735 .486	9.736***	3>1 3>4 4>1 4>2
	2	116	3.62	.71						
	3	121	3.80	.70						
	4	53	4.08	.65						
	總和	338	3.73	.72						
教育訓練	1	48	3.72	.58	組間 組內 總和	7.502 156.759 164.260	3 334 337	2.501 .469	5.328**	4>1 4>2
	2	116	3.81	.75						
	3	121	3.99	.66						
	4	53	4.18	.64						
	總和	338	3.92	.69						
內部行銷	1	48	3.59	.53	組間 組內 總和	15.054 105.131 120.184	3 334 337	5.018 .315	15.942***	3>1 4>1 4>2 4>3
	2	116	3.82	.59						
	3	121	4.02	.57						
	4	53	4.30	.48						
	總和	338	3.93	.59						

表格說明

年齡組別：(1) 30 歲 (含) 以下 (2) 31-40 歲 (3) 41-50 歲 (4) 51 歲以上

*** $p < .001$

表 4-9

不同年齡教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
薪資待遇	1	48	3.39	.63	組間 組內 總和	4.542 187.142 191.684	3 334 337	1.514 .560	2.702	n.s.
	2	116	3.39	.73						
	3	121	3.46	.79						
	4	53	3.73	.76						
	總和	338	3.7	.75						
升遷進修	1	48	3.23	.71	組間 組內 總和	6.591 151.189 157.780	3 334 337	2.197 .453	4.853**	3>1 4>1
	2	116	3.42	.66						
	3	121	3.60	.65						
	4	53	3.65	.68						
	總和	338	3.50	.68						
工作本身	1	48	3.63	.84	組間 組內 總和	14.868 208.251 223.119	3 334 337	4.956 .624	7.948***	3>2 4>1 4>2
	2	116	3.66	.88						
	3	121	3.97	.74						
	4	53	4.19	.59						
	總和	338	3.85	.81						
工作環境	1	48	3.54	.69	組間 組內 總和	17.963 179.634 197.597	3 334 337	5.988 .538	11.133***	4>1 4>2 4>3
	2	116	3.62	.66						
	3	121	3.82	.58						
	4	53	4.26	1.11						
	總和	338	3.78	.76						
同事關係	1	48	3.79	.68	組間 組內 總和	4.014 140.529 144.543	3 334 337	1.338 .421	3.180*	n.s.
	2	116	3.85	.70						
	3	121	4.00	.61						
	4	53	4.12	.54						
	總和	338	3.94	.65						

(續下頁)

表 4-9 (續)

行政 領導	1	48	3.71	.89	組 間 組 內 總 和	3.976 204.382 208.358	3 334 337	1.325 .612	2.166	n.s.
	2	116	3.94	.73						
	3	121	3.95	.77						
	4	53	4.11	.78						
	總 和	338	3.94	.78						
工 作 滿 足 總 表	1	48	3.56	.63	組 間 組 內 總 和	7.167 107.405 114.572	3 334 337	2.389 .322	7.429***	4>1 4>2
	2	116	3.67	.59						
	3	121	3.82	.53						
	4	53	4.03	.51						
	總 和	338	3.76	.58						

表格說明

年齡組別：(1) 30歲(含)以下 (2) 31-40歲 (3) 41-50歲 (4) 51歲以上

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-10

不同年齡教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表

向 度	組 別	人 數	平 均 數	標 準 差	變 異 來 源	平 方 和 (SS)	自 由 度 (df)	均 方 和 (MS)	F 值	事 後 比 較
組 織 認 同	1	48	3.72	.72	組 間 組 內 總 和	16.233 210.224 226.457	3 334 337	5.411 .629	8.597***	4>1 4>2
	2	116	3.94	1.03						
	3	121	4.17	.64						
	4	53	4.44	.47						
	總 和	338	4.07	.81						
努 力 意 願	1	48	4.20	.48	組 間 組 內 總 和	4.788 111.511 116.299	3 334 337	1.596 .334	4.781**	4>2
	2	116	4.16	.58						
	3	121	4.32	.61						
	4	53	4.50	.53						
	總 和	338	4.28	.58						

(續下頁)

表 4-10(續)

續 任 兼 職 傾 向	1	48	2.94	.63	組 間 組 內 總 和	7.887 145.383 153.270	3 334 337	2.629 .435	6.040**	4>1 4>2
	2	116	3.02	.63						
	3	121	3.24	.65						
	4	53	3.38	.74						
	總 和	338	3.14	.67						
組 織 承 諾 總 表	1	48	3.72	.46	組 間 組 內 總 和	9.700 105.129 114.829	3 334 337	3.233 .315	10.272***	4>1 4>2
	2	116	3.83	.67						
	3	121	4.03	.51						
	4	53	4.25	.43						
	總 和	338	3.95	.58						

表格說明

年齡組別：(1) 30歲(含)以下 (2) 31-40歲 (3) 41-50歲 (4) 51歲以上

** $p < .01$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 教師不同年齡在學校內部行銷的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-8是不同年齡教師在學校內部行銷總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「30歲(含)以下」、「31~40歲」、「41~50歲」、「51歲(含)以上」,在學校內部行銷四向度之得分情形,其F值結果分別為19.215、18.940、9.736、5.328均達顯著差異水準,亦即不同年齡教師對學校內部行銷四向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後,各分量表在「內部溝通」中,「41~50歲」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」、「41~50歲」。在「管理支持」中,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」、「41~50歲」。在「激勵與獎酬」中,「41~50歲」感受明顯高於「30歲(含)以下」,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」。在「教育訓練」中,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)

以下」、「31~40歲」。

(2) 總量表差異性分析

不同年齡教師在學校內部行銷總量表中，其 F 值結果為15.924亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「41~50歲」感受明顯高於「30歲（含）以下」、「31~40歲」，「50歲（含）以上」感受明顯高於「30歲（含）以下」、「31~40歲」、「41~50歲」。整體而言，不同年齡教師對學校內部行銷感受都非常明顯，而且年紀大的教師比年紀輕的教師在內部行銷感受更為明顯。

2. 教師不同年齡在教師工作滿足的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-9是不同年齡教師在工作滿足總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「30歲（含）以下」、「31~40歲」、「41~50歲」、「51歲（含）以上」，在工作滿足六向度之得分情形，其 F 值結果分別為2.702、4.835、7.948、11.133、3.180、2.166，除「行政領導」外，其餘五個向度均達顯著差異水準，亦即不同年齡教師對工作滿足中三個向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後，各分量表在「薪資待遇」、「同事關係」與「行政領導」，沒有顯著差異。在「升遷進修」中，「41~50歲」與「50歲（含）以上」感受皆明顯高於「30歲（含）以下」。在「工作本身」中，「41~50歲」感受明顯高於「31~40歲」，「50歲（含）以上」感受明顯高於「30歲（含）以下」、「31~40歲」。在「工作環境」中，「50歲（含）以上」感受明顯高於「30歲（含）以下」、「31~40歲」、「41~50歲」。

(2) 總量表差異性分析

不同年齡教師在工作滿足總量表中，其 F 值結果為7.429，亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「50歲（含）以上」感受明顯高於「30歲（含）以下」、「31~40歲」。整體而言，50歲（含）以上的教師比年

紀輕的教師在工作滿足感受更為明顯。

3.教師不同年齡在教師組織承諾差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-10是不同年齡教師在組織承諾總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「30歲(含)以下」、「31~40歲」組、「41~50歲」組、「51歲(含)以上」在教師組織承諾各向度「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」平均得分上,其F值分別為8.597、4.781、6.040,皆達顯著差異水準,亦即不同年齡教師對組織承諾三向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後,各分量表在「組織認同」中,「41~50歲」感受明顯高於「30歲(含)以下」,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」、「41~50歲」。在「努力意願」中,「50歲(含)以上」感受明顯高於「31~40歲」。在「續任兼職傾向」中,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」。

(2) 總量表差異性分析

不同年齡教師在學校組織承諾總量表中,其F值結果為10.271亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後,「41~50歲」感受明顯高於「30歲(含)以下」,「50歲(含)以上」感受明顯高於「30歲(含)以下」、「31~40歲」。整體而言,不同年齡對學校組織承諾感受都非常明顯,而且年紀大的教師比年紀輕的教師在組織承諾感受更為明顯。

參、不同學歷教師在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

不同學歷教師對知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較,針對不同學歷教師分別進行學校工作滿足、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較,經由回收有效問卷資料加以統計分析結果如表4-11。

表 4-11

不同學歷教師知覺學校內部行銷之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
內部溝通	1	96	3.77	.765	組間 組內 總和	7.320 144.086 151.406	2 335 337	3.660 .430	8.510***	2>1
	2	229	4.09	.611						
	3	13	4.21	.518						
	總和	338	4.00	.670						
管理支持	1	96	3.82	.675	組間 組內 總和	7.663 131.611 139.274	2 335 337	3.831 .393	9.752***	2>1
	2	229	4.15	.613						
	3	13	4.24	.455						
	總和	338	4.06	.642						
激勵與獎酬	1	96	3.57	.733	組間 組內 總和	4.402 172.583 176.625	2 335 337	2.021 .515	3.923	2>1
	2	229	3.78	.717						
	3	13	4.01	.581						
	總和	338	3.73	.723						
教育訓練	1	96	3.77	.709	組間 組內 總和	4.167 160.093 164.260	2 335 337	2.028 .478	4.360*	2>1
	2	229	3.97	.692						
	3	13	4.24	.504						
	總和	338	3.92	.698						
內部行銷總表	1	96	3.74	.642	組間 組內 總和	5.531 114.653 120.184	2 335 337	2.766 .342	8.081**	2>1
	2	229	4.00	.566						
	3	13	4.18	.434						
	總和	338	3.93	.597						

表格說明

學歷組別：(1) 學士畢業 (2) 碩士(含四十學分班) 畢業 (3) 博士畢業

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-12

不同學歷教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較				
薪資待遇	1	96	3.46	.795	組間	.495	2	.248	.343	n.s.				
	2	229	3.48	.723										
	3	13	3.28	.962										
	總和	338	3.47	.754							組內	191.189	335	.571
											總和	191.684	337	
升遷進修	1	96	3.40	.768	組間	1.351	2	.676	1.447	2>1				
	2	229	3.53	.635										
	3	13	3.60	.832										
	總和	338	3.50	.684							組內	156.429	335	.467
											總和	157.780	337	
工作本身	1	96	3.75	.862	組間	1.488	2	.744	1.121	n.s.				
	2	229	3.89	.769										
	3	13	3.87	1.155										
	總和	338	3.85	.813							組內	221.631	335	.622
											總和	223.119	337	
工作環境	1	96	3.71	.813	組間	.929	2	.464	.791	n.s.				
	2	229	3.81	1.049										
	3	13	3.90	.616										
	總和	338	3.78	.671							組內	196.668	335	.587
											總和	197.597	337	

(續下頁)

表 4-12(續)

同事關係	1	96	3.88	.729	組間	1.771	2	.885	2.077	n.s.
	2	229	3.94	.616						
	3	13	4.27	.680						
	總和	338	3.94	.654						
					總和	144.543	337			
行政領導	1	96	3.79	.916	組間	3.156	2	1.578	2.577	n.s.
	2	229	4.00	.719						
	3	13	3.97	.787						
	總和	338	3.94	.786						
					總和	208.358	337			
工作滿足總表	1	96	3.68	.676	組間	1.078	2	.539	1.591	n.s.
	2	229	3.80	.536						
	3	13	3.84	.599						
	總和	338	3.76	.583						
					總和	114.572	337			

表格說明

學歷組別：(1) 學士畢業 (2) 碩士(含四十學分班) 畢業 (3) 博士畢業

表 4-13

不同學歷教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
組織認同	1	96	3.85	1.16	組間	8.107	2	4.053	6.219**	2>1 3>1
	2	229	4.14	.611						
	3	13	4.50	.645						
	總和	338	4.07	.819						
					總和	226.457	337			

(續下頁)

表 4-13(續)

努力意願	1	96	4.17	.575	組 間 組 內 總 和	1.503 114.796 116.299	2 335 337	.752 .343	2.193	n.s.
	2	229	4.30	.576						
	3	13	4.38	.789						
	總和	338	4.28	.587						
	和	338	4.28	.587						
續任兼職傾向	1	96	3.02	.712	組 間 組 內 總 和	2.233 151.037 153.270	2 335 337	1.117 .451	2.477	n.s.
	2	229	3.20	.654						
	3	13	3.12	.660						
	總和	338	3.14	.674						
	和	338	3.14	.674						
組織承諾總表	1	96	3.79	.736	組 間 組 內 總 和	3.932 110.897 114.892	2 335 337	1.966 .331	5.940**	2>1
	2	229	4.01	.493						
	3	13	4.18	.554						
	總和	338	3.95	.583						
	和	338	3.95	.583						

表格說明

學歷組別：(1) 學士畢業 (2) 碩士(含四十學分班) 畢業 (3) 博士畢業

** $p < .01$

(一) 結果分析

1. 教師不同學歷在學校內部行銷的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-11是不同學歷教師在學校內部行銷總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學歷教師「學士畢業」、「碩士(含四十學分班)畢業」、「博士畢業」,在學校內部行銷四向度之得分情形,其 F 值結果分別為8.510、9.752、3.923、4.360均達顯著差異水準,亦即不同學歷教師對學校內部行銷四向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後,各分量表在「內部溝通」中,「碩士(含四十學分班)畢業」感受明顯高於「學士畢業」。在「管理支持」中,「碩士(含四十學分班)畢業」感受明顯高於「學士畢業」。在「激勵與獎酬」與「教育訓練」中,不同學歷教師感

受沒有顯著差異。

(2) 總量表差異性分析

不同學歷教師在學校內部行銷總量表中，其 F 值結果為8.801亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「碩士(含四十學分班)畢業」感受明顯高於「學士畢業」。整體而言，不同學歷對學校內部行銷感受都非常明顯，而且「碩士(含四十學分班)畢業」比「學士畢業」的教師在內部行銷感受更為明顯。

2.教師不同學歷在教師工作滿足的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-12是不同學歷教師在工作滿足總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學歷教師「學士畢業」、「碩士(含四十學分班)畢業」、「博士畢業」，在工作滿足六向度之得分情形，其 F 值結果分別為.434、1.447、1.124、.791、2.077、2.577，六個向度均未達顯著差異水準，亦即不同學歷教師對工作滿足六向度的認知沒有差異。

(2) 總量表差異性分析

不同學歷教師在工作滿足總量表中，其 F 值結果為1.591，亦未達顯著差異水準。整體而言，不同學歷教師在工作滿足感受沒有差異。

3.教師不同學歷在組織承諾差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-13是不同學歷教師在學校組織承諾總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「學士畢業」、「碩士(含四十學分班)畢業」、「博士畢業」在教師組織承諾各向度「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」平均得分上，其 F 值分別為6.219、2.193、2.477，僅「組織認同」達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，分量表「組織認同」中，「碩士(含四十學分班)畢業」感受明顯高於「學士畢業

」，「博士畢業」感受明顯高於「學士畢業」。

(2) 總量表差異性分析

不同學歷教師在組織承諾總量表中，其F值結果為5.940亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「碩士(含四十學分班)畢業」感受明顯高於「學士畢業」。整體而言，不同學歷對學校組織承諾感受都非常明顯，而且學歷高的教師比學歷低的教師在組織承諾感受更為明顯。

肆、不同服務年資教師在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

本研究針對不同服務年資教師分別進行學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較，經由回收有效問卷資料加以統計分析結果如表4-14、4-15、4-16。

表 4-14
不同服務年資教師知覺學校工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
內部溝通	1	71	3.70	.68	組間	19.476	3	6.492	16.435***	3>1
	2	66	3.78	.73						
	3	118	4.09	.53						
	4	83	4.33	.60						
	總和	338	4.00	.67						
					總和	151.406	337			4>2
管理支持	1	71	3.76	.61	組間	17.354	3	5.785	15.847***	3>1
	2	66	3.90	.66						
	3	118	4.10	.58						
	4	83	4.39	.57						
	總和	338	4.06	.64						
					總和	139.274	337			4>3

(續下頁)

表 4-14(續)

激勵與獎酬	1	71	3.47	.68	組 間 組 內 總 和	11.375 165.250 176.625	3 334 337	3.792 .495	7.664***	3>1 4>1 4>2
	2	66	3.58	.78						
	3	118	3.79	.69						
	4	83	3.97	.66						
	總和	338	3.73	.72						
教育訓練	1	71	3.76	.68	組 間 組 內 總 和	7.669 156.591 164.260	3 334 337	2.556 .469	5.453**	4>1 4>2
	2	66	3.73	.76						
	3	118	4.00	.64						
	4	83	4.10	.67						
	總和	338	3.92	.69						
內部行銷·總表	1	71	3.68	.56	組 間 組 內 總 和	13.141 107.043 120.184	334 337	4.380 .320	13.66***	3>1 3>2 4>1 4>2
	2	66	3.76	.65						
	3	118	4.00	.53						
	4	83	4.20	.53						
	總和	338	3.93	.59						

服務年資：(1) 5年(含)以下 (2) 6-10年 (3) 11-20年 (4) 21年(含)以上

** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-15

不同服務年資教師知覺工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
薪資待遇	1	71	3.39	.69	組 間 組 內 總 和	3.063 188.622 191.684	3 334 337	1.021 .565	1.808	n.s.
	2	66	3.32	.76						
	3	118	3.54	.73						
	4	83	3.55	.80						
	總和	338	3.47	.75						

(續下頁)

表 4-15(續)

升遷 進修	1	71	3.30	.71	組 間 組 內 總 和	5.358 152.422 157.780	3 334 337	1.786 .456	3.914**	4>1
	2	66	3.40	.74						
	3	118	3.57	.58						
	4	83	3.63	.70						
	總和	338	3.50	.68						
工作 本身	1	71	3.61	.79	組 間 組 內 總 和	17.328 205.791 223.119	3 334 337	5.776 .616	9.374***	4>1 4>2
	2	66	3.60	.91						
	3	118	3.90	.80						
	4	83	4.18	.63						
	總和	338	3.85	.81						
工作 環境	1	71	3.55	.65	組 間 組 內 總 和	14.012 183.585 197.597	3 334 337	4.671 .550	8.498***	4>1 4>2
	2	66	3.61	.73						
	3	118	3.80	.56						
	4	83	4.10	.99						
	總和	338	3.78	.76						
同事 關係	1	71	3.86	.66	組 間 組 內 總 和	3.831 140.712 144.543	3 334 337	1.277 .421	3.031*	n.s.
	2	66	3.78	.78						
	3	118	3.97	.60						
	4	83	4.08	.57						
	總和	338	3.94	.65						
行政 領導	1	71	3.82	.83	組 間 組 內 總 和	2.174 206.184 208.358	3 334 337	.725 .617	1.174	n.s.
	2	66	3.90	.78						
	3	118	3.95	.74						
	4	83	4.05	.80						
	總和	338	3.94	.78						
工作 滿足 總表	1	71	3.61	.59	組 間 組 內 總 和	6.417 108.156 114.572	3 334 337	2.139 .324	6.605***	4>1 4>2
	2	66	3.62	.67						
	3	118	3.81	.50						
	4	83	3.96	.54						
	總和	338	3.76	.58						

服務年資：(1) 5年(含)以下 (2) 6-10年 (3) 11-20年 (4) 21年(含)以上

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-16

不同服務年資教師知覺組織承諾之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
組織認同	1	71	3.73	.67	組間	16.964	3	5.655	9.015***	3>1
	2	66	3.92	1.30						
	3	118	4.15	.59						
	4	83	4.35	.54						
	總和	338	4.07	.81						
				總和	226.457	337			4>2	
努力意願	1	71	4.21	.47	組間	7.035	3	2.345	7.169***	3>2
	2	66	4.04	.62						
	3	118	4.31	.58						
	4	83	4.47	.58						
	總和	338	4.28	.58						
				總和	116.299	337				
續任兼職傾向	1	71	2.89	.58	組間	12.280	3	4.093	9.697***	3>1
	2	66	2.94	.66						
	3	118	3.27	.61						
	4	83	3.34	.73						
	總和	338	3.14	.67						
				總和	153.270	337			4>1	
組織承諾總表	1	71	3.72	.44	組間	11.271	3	3.757	12.117***	3>1
	2	66	3.77	.81						
	3	118	4.03	.49						
	4	83	4.19	.47						
	總和	338	3.95	.58						
				總和	114.829	337			4>2	

服務年資：(1) 5 年(含)以下 (2) 6-10 年 (3) 11-20 年 (4) 21 年(含)以上

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 教師不同服務年資在學校內部行銷的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-14是不同服務年資教師在學校內部行銷總量表及其分量表(向度

)ANOVA差異分析摘要表。不同服務年資教師「5年(含)以下」、「6-10年」、「11-20年」、「21年(含)以上」,在學校內部行銷四向度之得分情形,其 F 值結果分別為16.435、15.847、7.664、5.453,皆達顯著差異,亦即不同服務年資教師對學校內部行銷四向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後,各分量表在「內部溝通」中,「11-20年」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」。在「管理支持」中,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」、「11-20年」。在「激勵與獎酬」中,「11-20年」感受明顯高於「5年(含)以下」,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」。在「教育訓練」中,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」。

(2) 總量表差異性分析

不同服務年資教師在學校內部行銷總量表中,其 F 值結果為15.924亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後,「11-20年」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」。整體而言,不同服務年資對學校內部行銷感受都非常明顯,而且服務年資久比服務年資短的教師在內部行銷感受更為明顯。

2. 教師不同服務年資在工作滿足的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-15是不同服務年資教師在工作滿足總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同服務年資教師「5年(含)以下」、「6-10年」、「11-20年」、「21年(含)以上」,在工作滿足六向度之得分情形,其 F 值結果分別為1.808、3.914、9.374、8.498、3.031、1.174,其中「升遷進修」、「工作本身」、「工作環境」三個向度達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後,各分量表在「升遷進修」中,「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」。在「工作本身」中,「21年(含)以上

」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。在「工作環境」中，「21年（含）以上」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。

（2）總量表差異性分析

不同服務年資教師在工作滿足總量表中，其 F 值結果為6.605，達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「21年（含）以上」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。整體而言，不同服務年資對學校內部行銷感受都非常明顯，而且服務年資久比服務年資短的教師在內部行銷感受更為明顯。

3.教師不同不同服務年資在組織承諾差異分析

（1）分量表(向度)差異性分析

表4-16是不同服務年資教師在學校組織承諾總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「5年（含）以下」、「6-10年」、「11-20年」、「21年（含）以上」在教師組織承諾各向度「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」平均得分上，其 F 值分別為9.015、7.169、9.697，皆達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，在「組織認同」中，「11-20年」感受明顯高於「11-20年」，「21年（含）以上」感受明顯高於「11-20年」。在「努力意願」中，「11-20年」感受明顯高於「5年（含）以下」，「21年（含）以上」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。在「續任兼職傾向」中，「11-20年」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」，「21年（含）以上」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。

（2）總量表差異性分析

不同服務年資教師在組織承諾總量表中，其 F 值結果為12.117亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「11-20年」感受明顯高於「5年（含）以下」，「21年（含）以上」感受明顯高於「5年（含）以下」、「6-10年」。整體而言，不同服務年資對學校組織承諾感受都非常明顯，而且服務年資久的教師比服務年資淺的教師在組織承諾感受更為明顯。

伍、不同現任職務教師在學校工作滿足、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

本研究針對不同現任職務教師分別進行學校工作滿足、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較，經由回收有效問卷資料加以統計分析結果如表4-17。

表 4-17

不同現任職務教師知覺學校工作滿足之 T 考驗摘要表

向度	職務	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性	差異比較																																																																																																																																																								
內部溝通	1	95	4.378	.534	6.738***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.865	.663				管理支持	1	95	4.397	.539	6.294***	.000	主任>組長	2	243	3.934	.663	激勵與 獎酬	1	95	3.931	.752	3.233**	.001	主任>組長	2	243	3.652	.698	教育訓練	1	95	4.141	.656	3.592***	.000	主任>組長	2	243	3.842	.697	內部行銷 總表	1	95	4.218	.521	5.605***	.000	主任>組長	2	243	3.830	.590	薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.	2	243	3.478	.724	升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長
管理支持	1	95	4.397	.539	6.294***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.934	.663				激勵與 獎酬	1	95	3.931	.752	3.233**	.001	主任>組長	2	243	3.652	.698	教育訓練	1	95	4.141	.656	3.592***	.000	主任>組長	2	243	3.842	.697	內部行銷 總表	1	95	4.218	.521	5.605***	.000	主任>組長	2	243	3.830	.590	薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.	2	243	3.478	.724	升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566								
激勵與 獎酬	1	95	3.931	.752	3.233**	.001	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.652	.698				教育訓練	1	95	4.141	.656	3.592***	.000	主任>組長	2	243	3.842	.697	內部行銷 總表	1	95	4.218	.521	5.605***	.000	主任>組長	2	243	3.830	.590	薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.	2	243	3.478	.724	升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																				
教育訓練	1	95	4.141	.656	3.592***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.842	.697				內部行銷 總表	1	95	4.218	.521	5.605***	.000	主任>組長	2	243	3.830	.590	薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.	2	243	3.478	.724	升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																
內部行銷 總表	1	95	4.218	.521	5.605***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.830	.590				薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.	2	243	3.478	.724	升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																												
薪資待遇	1	95	3.457	.787	-.225	.823	n.s.																																																																																																																																																								
	2	243	3.478	.724				升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長	2	243	3.447	.702	工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																								
升遷進修	1	95	3.635	.618	2.285*	.023	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.447	.702				工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長	2	243	3.711	.823	工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																				
工作本身	1	95	4.221	.661	5.381***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.711	.823				工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長	2	243	3.721	.801	同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																
工作環境	1	95	3.962	.606	2.625**	.009	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.721	.801				同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.	2	243	3.918	.660	行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																												
同事關係	1	95	4.002	.638	1.055	.292	n.s.																																																																																																																																																								
	2	243	3.918	.660				行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長	2	243	3.865	.815	工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																																								
行政領導	1	95	4.147	.669	2.997**	.003	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.865	.815				工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長	2	243	3.703	.594	組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																																																				
工作滿足 總表	1	95	3.936	.520	3.354**	.001	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.703	.594				組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長	2	243	3.963	.877	努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																																																																
組織認同	1	95	4.357	.561	4.073***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	3.963	.877				努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長	2	243	4.168	.566																																																																																																																																												
努力意願	1	95	4.568	.542	5.898***	.000	主任>組長																																																																																																																																																								
	2	243	4.168	.566																																																																																																																																																											

(續下頁)

表 4-17(續)

續任兼職 傾向	1	95	3.343	.653	3.391**	.001	主任>組長
	2	243	3.071	.668			
組織承諾 總表	1	95	4.225	.464	5.490***	.000	主任>組長
	2	243	3.853	.593			

◎現任職務：(1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長

◎* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 不同職務教師在學校內部行銷的差異分析

不同性別教師知覺學校在內部行銷「內部溝通」、「管理支持」、「激勵與獎酬」、「教育訓練」各向度上，其 t 值分別為6.738、6.294、3.233、3.592，皆達顯著差異水準，且教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長，顯示教師兼主任比教師兼組長在學校的內部行銷方面較有知覺。內部行銷總量表， t 值為5.605，達顯著差異水準，教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長，顯示教師兼主任比教師兼組長在學校的內部行銷方面較有知覺。

2. 不同職務教師在工作滿足的差異分析

不同性別教師知覺學校在工作滿足「薪資待遇」、「激勵與獎酬」、「升遷進修」、「工作本身」、「工作環境」、「同事關係」、「行政領導」各向度上，其 t 值分別為-.224、2.285、5.381、2.625、1.055、2.997，除「薪資待遇」、「同事關係」外，均達顯著差異水準。顯示不同職務教師在「激勵與獎酬」、「升遷進修」、「工作本身」、「工作環境」、「行政領導」感受有顯著差異，且教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長。工作滿足總量表， t 值為3.354，亦達顯著差異水準，顯示不同職務教師在工作滿足感受有顯著差異，教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長。

3. 不同職務教師在組織承諾差異分析

不同性別教師知覺學校在組織承諾「組織認同」、「努力意願」、「

續任兼職傾向」各向度上，其t值分別為4.073、5.898、3.391，皆達顯著差異水準。顯示不同職務教師在「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」感受有顯著差異，且教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長。組織承諾總量表，t值為5.490，亦達顯著差異水準，顯示不同職務教師在組織承諾感受有顯著差異，教師兼主任在各向度平均數明顯略高於教師兼組長。

陸、教師知覺不同學校規模在學校工作滿足、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

本研究針對教師知覺不同學校規模分別進行學校工作滿足、教師工作滿足與教師組織承諾之差異比較，經由回收有效問卷資料加以統計分析結果如表4-18、4-19、4-20。

表 4-18
教師知覺不同學校規模學校工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
內部溝通		43	3.88	.622						
	1	233	3.98	.700	組間	2.781	2	1.390	3.134	n.s.
	2	62	4.18	.548	組內	148.626	335	.444		
	3	338	4.00	.670	總和	151.604	337			
	總和									
管理支持		43	3.86	.613						
	1	233	4.04	.664	組間	4.617	2	2.083	5.166**	3>1
	2	62	4.26	.526	組內	135.107	335	.403		
	3	338	4.06	.624	總和	139.247	337			
	總和									
激勵與獎酬		43	3.43	.668						
	1	233	3.77	.728	組間	4.292	2	2.146	4.171*	2>1 3>1.
	2	62	3.78	.706	組內	172.333	335	.514		
	3	338	3.73	.723	總和	176.625	337			
	總和									
教育訓練		43	3.65	.725						
	1	233	3.96	.702	組間	3.743	2	1.871	3.906*	2>1
	2	62	3.97	.626	組內	160.518	335	.479		
	3	338	3.92	.698	總和	164.260	337			
	總和									

(續下頁)

表 4-18(續)

內部行銷總表	1	43	3.71	.589	組間 組內 總和	3.075 117.109 120.184	2 335 337	1.538 .350	4.399*	3>1
	2	233	3.94	.615						
	3	62	4.06	.491						
	總和	338	3.93	.597						

◎學校規模：(1) 27 班(含)以下 (2) 28 班-48 班 (3) 49(含)班以上

* $p < .05$ *** $p < .001$

表 4-19

教師知覺不同學校規模教師工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
薪資待遇	1	43	3.36	.675	組間 組內 總和	4.568 187.116 191.684	2 335 337	2.284 .559	4.089*	2>3
	2	233	3.54	.746						
	3	62	3.26	.797						
	總和	338	3.47	.754						
升遷進修	1	43	3.38	.641	組間 組內 總和	.705 157.075 157.780	2 335 337	.353 .469	.752	n.s.
	2	233	3.52	.706						
	3	62	3.50	.625						
	總和	338	3.50	.684						
工作本身	1	43	3.69	.754	組間 組內 總和	1.786 221.332 223.119	2 335 337	.893 .661	1.352	n.s.
	2	233	3.90	.809						
	3	62	3.79	.861						
	總和	338	3.85	.813						
工作環境	1	43	3.60	.670	組間 組內 總和	1.644 195.953 197.597	2 335 337	.822 .858	1.405	n.s.
	2	233	3.80	.807						
	3	62	3.84	.649						
	總和	338	3.78	.765						
同事關係	1	43	3.81	.591	組間 組內 總和	.827 143.717 144.543	2 335 337	.413 .429	.964	n.s.
	2	233	3.96	.662						
	3	62	3.94	.666						
	總和	338	3.94	.654						

(續下頁)

表 4-19(續)

行政 領導	1	43	3.76	.551	組間 組內 總和	1.558 206.800 208.358	2 335 337	.779 .617	1.262	n.s.
	2	233	3.96	.805						
	3	62	3.98	.843						
	總和	338	3.94	.786						
工作 滿足 總和	1	43	3.62	.526	組間 組內 總和	1.215 113.358 114.572	2 335 337	.607 .338	1.795	n.s.
	2	233	3.80	.589						
	3	62	3.47	.589						
	總和	338	3.76	.583						

學校規模：(1) 27 班(含)以下 (2) 28 班-48 班 (3) 49(含)班以上

* $p < .05$ *** $p < .001$

表 4-20
教師知覺不同學校規模教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均 數	標準 差	變異 來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後 比較
組織 認同	1	43	3.83	.623	組間 組內 總和	8.420 218.037 226.457	2 335 337	4.210 .651	6.468**	3>1 3>2
	2	233	4.03	.716						
	3	62	4.37	1.16						
	總和	338	4.07	.819						
努力 意願	1	43	4.04	.521	組間 組內 總和	3.080 113.219 116.299	2 335 337	1.540 .338	4.557*	2>1 3>1
	2	233	4.29	.600						
	3	62	4.38	.544						
	總和	338	4.28	.587						
續任 兼職 傾向	1	43	3.13	.651	組間 組內 總和	.195 153.076 153.270	2 335 337	.097 .457	.213	n.s.
	2	233	3.16	.688						
	3	62	3.10	.643						
	總和	338	3.14	.674						

(續下頁)

表 4-20(續)

組織	1	43	3.76	.482	組間	3.331	2	1.666	5.005**	3>1
	2	233	3.94	.555		111.497	335			
承諾	3	62	4.12	.704	組內	114.829	337	.333		
	總和	338	3.95	.583						

學校規模：(1) 27 班(含)以下 (2) 28 班-48 班 (3) 49(含)班以上

* $p < .05$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 教師知覺不同學校規模學校工作滿足的差異分析

由表 4-18 可知，不同學校規模教師在學校工作滿足「內部溝通」、「管理支持」、「激勵與獎酬」、「教育訓練」等向度上的得分平均情形， F 值分別為 3.134、5.166、4.171、3.906，除「內部溝通」外，其他三個向度，皆達顯著差異，但經 Scheffé 法比較，發現「管理支持」「49(含)班以上」組得分高於「27 班(含)以下」組；「激勵與獎酬」「28 班-48 班」組得分高於「27 班(含)以下」組，「49(含)班以上」組得分高於「27 班(含)以下」組；「教育訓練」「28 班-48 班」組得分高於「27 班(含)以下」組。

1. 教師不同學校規模在學校內部行銷的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-18是不同學校規模教師在學校內部行銷總量表及其分量表（向度）ANOVA 差異分析摘要表。不同學校規模「27班(含)以下」、「28班-48班」、「49(含)班以上」，在學校內部行銷四向度之得分情形，其 F 值結果分別為3.134、5.166、4.171、3.906，除「內部溝通」外，其他三個向度皆達顯著差異，亦即不同服務年資教師對學校內部行銷三向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後，各分量表在「管理支持」中，「49(含)班以上」感受明顯高於「27班(含)以下」。在「激勵與獎酬」中，「28班-48班」感受明顯高於「27班(含)以下」。在「教育訓練」中，「28班-48班」感受明顯高於「27班(含)以下」。

(2) 總量表差異性分析

不同學校規模教師在學校內部行銷總量表中，其 F 值結果為4.399亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「49(含)班以上」感受明顯高於「27班(含)以下」。整體而言，不同學校規模對學校內部行銷感受都非常明顯，而且學校規模大比學校規模小的教師在內部行銷感受更為明顯。

2.教師不同學校規模在工作滿足的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-19是不同學校規模教師在工作滿足總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學校規模教師「27班(含)以下」、「28班-48班」、「49(含)班以上」，在工作滿足六向度之得分情形，其 F 值結果分別為4.089、.752、1.352、1.405、.964、1.262，其中僅「薪資待遇」達顯著差異水準，其餘五個向度皆未達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，分量表「薪資待遇」中，「28班-48班」感受明顯高於「49(含)班以上」。

(2) 總量表差異性分析

不同學校規模教師在工作滿足總量表中，其 F 值結果為1.795，未達顯著差異水準。整體而言，不同學校規模對學校內部行銷感受沒有明顯。

3.教師不同不同學校規模在組織承諾差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-20是不同學校規模教師在學校組織承諾總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學校規模教師「27班(含)以下」、「28班-48班」、「49(含)班以上」在教師組織承諾各向度「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」平均得分上，其 F 值分別為6.468、4.557、.213，除「續任兼職傾向」外，皆達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，在「組織認同」中，「49(含)班以上」感受明顯高於「27班(含)以下」，「49(含)班以上」感受明顯高於「28班-48班」。在「努力意願」中，「28班-48班」感受明顯高於「27班(含)以下」，「49(含)班以上」感受明顯高於「27班(含)以下」。顯示不同學校規模教師對於「續任兼職傾向」感受沒有顯著

差異，以及學校規模大的教師比學校規模小的教師在組織承諾感受更為明顯。

(2) 總量表差異性分析

不同學校規模教師在組織承諾總量表中，其F值結果為5.0057亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「49(含)班以上」感受明顯高於「27班(含)以下」。整體而言，不同學校規模對學校組織承諾感受都非常明顯，而且學校規模大的教師比學校規模小的教師在組織承諾感受更為明顯。

柒、教師知覺不同學校類別在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾及各向度之差異情形

不同學校類別教師知覺學校在內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之差異情形，統計分析結果如表4-21所示。

表 4-21

教師知覺不同學校類別在學校內部行銷之變異數分析摘要表

向 度	組別	人數	平均 數	標準 差	變異 來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後 比較
內 部 溝 通	1	52	4.24	.509	組間 組內 總和	5.324 146.082 151.406	2 335 337	2.662 .436	6.105**	1>3
	2	48	4.15	.535						
	3	238	3.92	.709						
	總和	338	4.00	.670						
管 理 支 持	1	52	4.33	.491	組間 組內 總和	6.725 132.549 139.274	2 335 337	3.363 .396	8.498***	1>3
	2	48	4.21	.480						
	3	238	3.97	.679						
	總和	338	4.06	.642						
激 勵 與 獎 酬	1	52	3.85	.684	組間 組內 總和	1.388 175.237 176.625	2 335 337	.694 .523	1.327	n.s.
	2	48	3.80	.581						
	3	238	3.69	.756						
	總和	338	3.73	.723						
教 育 訓 練	1	52	4.05	.594	組間 組內 總和	1.846 162.414 164.260	2 335 337	.923 .485	1.904	n.s.
	2	48	4.02	.590						
	3	238	3.87	.735						
	總和	338	3.92	.698						
內 部 行 銷	1	52	4.12	.456	組間 組內 總和	3.498 116.687 120.184	2 335 337	1.749 .348	5.021**	1>3
	2	48	4.05	.447						
	3	238	3.87	.638						
	總和	338	3.93	.597						

學校規模：(1) 普通型高中 (2) 技術型高中 (3) 完全中學

* $p < .05$ *** $p < .001$

表 4-22

教師知覺不同學校類別教師工作滿足之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
薪資待遇		52	3.33	.742						
	1	48	3.31	.871	組間	3.100	2	1.550	2.754	n.s.
	2	238	3.53	.725	組內	188.584	335	.563		
	3	338	3.47	.754	總和	191.684	337			
總和										
升遷進修		52	3.47	.584						
	1	48	3.55	.566	組間	.152	2	.076	.161	n.s.
	2	238	3.49	.726	組內	157.628	335	.471		
	3	338	3.50	.684	總和	157.780	337			
總和										
工作本身		52	3.80	.823						
	1	48	3.79	.836	組間	.457	2	.229	.334	n.s.
	2	238	3.87	.807	組內	222.661	335	.665		
	3	338	3.85	.813	總和	223.119	337			
總和										
工作環境		52	3.87	.579						
	1	48	3.86	.581	組間	.938	2	.469	.799	n.s.
	2	238	3.75	.831	組內	196.659	335	.587		
	3	338	3.78	.765	總和	197.579	337			
總和										
同事關係		52	4.03	.552						
	1	48	3.88	.690	組間	.569	2	.285	.662	n.s.
	2	238	3.93	.668	組內	143.974	335	.430		
	3	338	3.94	.654	總和	144.543	337			
總和										
行政領導		52	4.03	.805						
	1	48	4.03	.756	組間	1.156	2	.578	.935	n.s.
	2	238	3.90	.788	組內	207.202	335	.619		
	3	338	3.94	.786	總和	208.358	337			
總和										
工作滿足總表		52	3.78	.531						
	1	48	3.76	.519	組間	.010	2	.005	.015	n.s.
	2	238	3.76	.607	組內	114.562	335	.342		
	3	338	3.76	.583	總和	114.572	337			
總和										

學校規模：(1) 普通型高中 (2) 技術型高中 (3) 完全中學

* $p < .05$ *** $p < .001$

表 4-23

教師知覺不同學校類別教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	組別	人數	平均數	標準差	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	事後比較
組織 認同		52	4.24	.588						
	1	48	4.43	1.25	組間	10.497	2	5.249	8.142***	2>3
	2			5	組內	215.960	335	.645		
	3	238	3.96	.724	總和	226.457	337			
	總和	338	4.07	.819						
努力 意願		52	4.24	.578						
	1	48	4.39	.533	組間	2.313	2	1.156	3.399	n.s.
	2				組內	113.986	335	.340		
	3	238	4.22	.593	總和	116.299	337			
	總和	338	4.28	.587						
續任 兼職 傾向		52	3.15	.592						
	1	48	3.15	.684	組間	.004	2	.002	.005	n.s.
	2				組內	153.226	335	.458		
	3	238	3.14	.691	總和	153.270	337			
	總和	338	3.14	.674						
組織 承諾 總表		52	4.08	.457						
	1	48	4.16	.752	組間	4.007	2	2.004	6.605**	2>3
	2				組內	110.822	335	.331		
	3	238	3.88	.577	總和	114.829	337			
	總和	338	3.95	.583						

學校規模：(1) 普通型高中 (2) 技術型高中 (3) 完全中學

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(一) 結果分析

1. 教師不同學校類別在學校內部行銷的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-21是不同學校類別教師在學校內部行銷總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學校類別教師「普通型高中」、「技術型高中」、「完全中學」，在學校內部行銷四向度之得分情形，其F值結果分別為6.105、8.498、1.327、1.904，其中「內部溝通」、「管理支持」皆達顯著差異，亦即不同學校類別教師對學校內部行銷四向度的認知有差異。經Scheffé法事後比較後，各分量表在「內部溝通」中，「普通型高中」感受明顯高於「完全中學」。在「管理支持」中，「普通型高中」感受亦明

顯高於「完全中學」。

(2) 總量表差異性分析

不同學校類別教師在學校內部行銷總量表中，其 F 值結果為5.021亦達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，「普通型高中」感受明顯高於「完全中學」。整體而言，不同學校類別對學校內部行銷感受，而且「普通型高中」比「完全中學」的教師在內部行銷感受更為明顯。

2. 教師不同學校類別在工作滿足的差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-22是不同學校類別教師在工作滿足總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同學校類別教師「普通型高中」、「技術型高中」、「完全中學」，在工作滿足六向度之得分情形，其 F 值結果分別為2.754、.161、.334、.799、.662、.935，皆未達顯著差異水準。

(2) 總量表差異性分析

不同學校類別教師在工作滿足總量表中，其 F 值結果為.015，未達顯著差異水準。整體而言，不同學校類別對學校內部行銷感受沒有差異。

3. 教師不同學校類別在組織承諾差異分析

(1) 分量表(向度)差異性分析

表4-23是不同學校類別教師在學校組織承諾總量表及其分量表(向度)ANOVA差異分析摘要表。不同年齡教師「普通型高中」、「技術型高中」、「完全中學」在教師組織承諾各向度「組織認同」、「努力意願」、「續任兼職傾向」平均得分上，其 F 值分別為8.142、3.399、.005，只有「組織認同」達顯著差異水準。經Scheffé法事後比較後，在「組織認同」中，「技術型高中」感受明顯高於「完全中學」。

(2) 總量表差異性分析

不同學校類別教師在組織承諾總量表中，其 F 值結果為6.605亦達顯著

差異水準。經Scheffé法事後比較後，「技術型高中」感受明顯高於「完全中學」。整體而言，不同學校類別對學校組織承諾感受明顯，而且「技術型高中」的教師比「完全中學」的教師在組織承諾感受更為明顯。

捌、教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾在不同背景變項差異彙整

從上述的比較討論，不同背景變項在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的差異情形，茲將各不同背景變項在學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾及其向度上的差異表現彙整如表4-24。

表 4-24

學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾差異彙整表

層面	性別	年齡	學歷	服務年資	現任職務	學校規模	學校類別
學校內部行銷							
內部溝通	男>女	3>1	2>1	3>1	主任>組長	n.s.	普通高中>完全中學.
		3>2		3>2			
		4>1		4>1			
		4>2		4>2			
		4>3		4>2			
管理支持	男>女	3>1	2>1	3>1	主任>組長	3>1	普通高中>完全中學
		3>4		4>1			
		4>1		4>2			
		4>2		4>3			
		4>3		4>3			
激勵與獎酬	n.s.	3>1	2>1	3>1	主任>組長	2>1	n.s.
		3>4		4>1		3>1	
		4>1		4>2			
		4>2		4>2			
		4>3		4>2			
教育訓練	n.s.	4>1	2>1	4>1	主任>組長	2>1	普通高中>完全中學
		4>2		4>2			
		4>3		4>2			
內部行銷總表	男>女	3>1	2>1	3>1	主任>組長	3>1	普通高中>完全中學
		4>1		3>2			
		4>2		4>1			
		4>3		4>2			
		4>3		4>2			

(續下頁)

表 4-24(續)

教師工作滿足							
薪資待遇	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	2>3	n.s.
升遷進修	男>女	3>1 4>1	2>1	4>1	主任>組長	n.s.	n.s.
工作本身	n.s.	3>2 4>1 4>2	n.s.	4>1 4>2	主任>組長	n.s.	n.s.
工作環境	n.s.	4>1 4>2 4>3	n.s.	4>1 4>2	主任>組長	n.s.	n.s.
同事關係	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
行政領導	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	主任>組長	n.s.	n.s.
工作滿足 總表	n.s.	4>1 4>2	n.s.	4>1 4>2	主任>組長	n.s.	n.s.
教師組織承諾							
組織認同	男>女	4>1 4>2	2>1 3>1	3>1 4>1 4>2	主任>組長	3>1 3>2	技術高中>完全中學
努力意願	n.s.	4>2	n.s.	3>2 4>2	主任>組長	2>1 3>1	n.s.
續任兼職 傾向	n.s.	4>1 4>2	n.s.	3>1 3>2 4>1 4>2	主任>組長	n.s.	n.s.
教師組織 承諾整表	男>女	4>1 4>2	2>1	3>1 4>1 4>2	主任>組長	3>1	技術高中>完全中學

第三節 教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之相關分析

本節旨在探討教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之相關情形。學校內部行銷包括內部溝通、管理支持、激勵與獎酬、教育訓練等四個向度；教師工作滿足包括薪資待遇、升遷進修、工作本身、工作環境、同事關係、行政領導等六個向度；教師組織承諾包括組織認同、努力意願、續任兼職傾向等三個向度。本研究採用皮爾遜積差相關(Pearson product-moment correlation)統計方法來探討教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之相關情形。本研究劃分高低級距如下：1.相關係數絕對值在 .400以下為「低度相關」；2.相關係數絕對值在 .400 至 .700 以下為「中度相關」；3.相關係數絕對值在 .700以上為「高度相關」（吳明隆，2008）。以下分別探討這些向度間的相關情形。

壹、教師知覺學校內部行銷與教師工作滿足的相關分析與討論

一、學校內部行銷分量表與教師工作滿足的相關分析

為進一步釐清學校內部行銷各向度，對教師工作滿足各向度的彼此相關程度，茲將本研究透過問卷調查所得的338位教師填答資料統計分析，所獲得的學校內部行銷與教師工作滿足之相關係數摘要表，如表4-25。

表 4-25

學校內部行銷與教師工作滿足的相關分析摘要表

項目	薪資待遇	升遷進修	工作本身	工作環境	同事關係	行政領導	整體
內部溝通	.337***	.514***	.475***	.513***	.559***	.583***	.644***
管理支持	.330***	.526***	.430***	.537***	.547***	.637***	.650***
激勵與獎酬	.440***	.595***	.415***	.530**	.568***	.650***	.671***
教育訓練	.334***	.627**	.450***	.509**	.510***	.567***	.664***
內部行銷 整體	.410***	.650***	.505***	.597***	.622***	.683***	.745***

*** $p < .001$

由表4-25顯示，學校內部行銷之內部溝通向度與教師工作滿足各向度相關係數由高而低依序為：行政領導.583、同事關係.559、升遷進修.514、工作環境.513、工作本身.475、薪資待遇.337，均達顯著水準，其中內部溝通與行政領導、同事關係、升遷進修、工作環境、工作本身達中性相關，與薪資待遇則為低度相關。也就是說學校內部行銷之內部溝通向度對教師工作滿足各向度都具有顯著正向關，其中只有與薪資待遇低相關。

學校內部行銷之管理支持向度與教師工作滿足各向度相關係數由高而低依序為：行政領導.637、同事關係.547、工作環境.537、升遷進修.526、工作本身.430、薪資待遇.330，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之管理支持向度對教師工作滿足各向度都具有顯著正相關，其中與行政領導、同事關係、工作環境、升遷進修、工作本身中相關，與薪資待遇則為低度相關。

學校內部行銷之激勵與獎酬向度與教師工作滿足各向度相關係數由高而低依序為：行政領導.650、升遷進修.595、同事關係.568、工作環境.530、薪資待遇.440、工作本身.415，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之激勵與獎酬向度對教師工作滿足各向度都具有顯著正相關，且皆為中相關。

學校內部行銷之教育訓練向度與教師工作滿足各向度相關係數由高而低依序為：升遷進修.627、行政領導.567、同事關係.510、工作環境.509、工作本身.450、薪資待遇.334，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之教育訓練向度對教師工作滿足各向度都具有顯著正相關，其中與升遷進修、行政領導、同事關係、工作環境、工作本身中相關、薪資待遇低相關。

綜上所述資料分析顯示，發現學校內部行銷與教師工作滿足各向度呈現高度正相關，但是薪資待遇的相關係數偏低，其中在內部溝通、管理支持與教育訓練三個向度低相關，此研究結果顯示可能因為公立學校薪資待遇制度僵化，所以與學校內部行銷相關偏低。

二、學校內部行銷整體與教師工作滿足相關比較討論

學校內部行銷整體與教師工作滿足各向度相關係數由高而低依序為：升遷進修.650、行政領導.638、同事關係.622、工作環境.597、工作本身.505、薪資待遇.410，均達顯著水準。亦即學校內部行銷整體對教師工作滿足各向度都具有顯著正相關，且皆為中相關。

綜上所述資料分析顯示，發現學校內部行銷整體與教師工作滿足各向度呈現高度正相關，且皆為中相關，此研究結果顯示學校推動內部行銷對於教師工作滿足有正相關，且達顯著水準，故學校應該積極推動內部行銷以提升教師工作滿足。

貳、教師知覺學校內部行銷與教師組織承諾的相關分析與討論

一、學校內部行銷分量表與教師組織承諾的相關分析

為進一步釐清學校內部行銷各向度，對教師組織承諾整體及各向度的彼此相關程度，茲將本研究透過問卷調查所得的338位教師填答資料統計分析，所獲得的學校內部行銷與教師組織承諾之相關係數摘要表，如表4-26。

表 4-26

學校內部行銷與教師組織承諾的相關分析摘要表

項目	組織認同	努力意願	續任兼職傾向	教師組織承諾 整體
內部溝通	.597***	.413***	.636***	.614***
管理支持	.633***	.478***	.333***	.652***
激勵與獎酬	.587***	.370***	.262***	.569***
教育訓練	.567***	.408***	.248***	.566***
內部行銷整體	.680***	.478***	.341***	.685**

*** $p < .001$

學校內部行銷之內部溝通與教師組織承諾整體相關為.614，達顯著水準，高度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為續任兼職傾向.636、組織認同.597、努力意願.413，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之內部溝通向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，且皆為中相關。

學校內部行銷之管理支持與教師組織承諾整體相關為.652，達顯著水準，高度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為組織認同.633、努力意願.478、續任兼職傾向.333，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之管理支持向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，其中組織認同、努力意願中相關，續任兼職傾向低相關。

學校內部行銷之激勵與獎酬與教師組織承諾整體相關為.569，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為，組織認同.587、努力意願.370、續任兼職傾向.262，均達顯著水準，其中組織認同中相關，努力意願、續任兼職傾向低相關。

學校內部行銷之教育訓練與教師組織承諾整體相關為.566，達顯著水準，高度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為，組織認同.567、努力意願.408、續任兼職傾向.248，均達顯著水準。亦即學校內部行銷之教育訓練向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，其中組織認同、努力意願中相關，續任兼職傾向低相關。

從上述分析可知，教師知覺學校內部行銷之內部溝通向度對教師組織承諾整體及其各向度都具有顯著正相關；內部行銷的各向度對於組織認同的相關係數皆在.633與.567之間，顯示藉由學校推動內部行銷，對於組織認同有相當助益，可以多加利用。但是內部行銷的各向度對於續任兼職傾向的相關係數除內部溝通向度外，皆在.333與.248，值得探究。

二、學校內部行銷整體與教師組織承諾的相關比較討論

學校內部行銷整體與教師組織承諾各向度相關係數由高而低依序為：組織認同.680、努力意願.478、續任兼職傾向.341，均達顯著水準。亦即學校內部行銷整體對教師組織承諾各向度都具有顯著正相關，其中組織認同、努力意願中相關，續任兼職傾向低相關。

綜上所述資料分析顯示，發現學校內部行銷整體與教師組織承諾各向度呈現高度正相關，此研究結果顯示學校推動內部行銷對於教師組織承諾

有正相關，且達顯著水準，雖續任兼職傾向屬低相關，學校仍應該積極推動內部行銷以提升教師組織承諾。

參、教師知覺教師工作滿足與教師組織承諾的相關分析與討論

一、教師工作滿足分量表與教師組織承諾的相關分析

為進一步釐清教師工作滿足各向度，對教師組織承諾整體及各向度的彼此相關程度，茲將本研究透過問卷調查所得的338位教師填答資料統計分析，所獲得的教師工作滿足與教師組織承諾之相關係數摘要表如表4-27。

表 4-27

教師工作滿足與教師組織承諾的相關分析摘要表

項目	組織認同	努力意願	續任兼職 傾向	組織承諾 整體
薪資待遇	.278***	.223***	.287***	.323***
升遷進修	.515***	.322***	.229***	.498***
工作本身	.423***	.454***	.443***	.532***
工作環境	.477***	.296***	.296***	.480***
同事關係	.539***	.428***	.286***	.563***
行政領導	.533***	.418***	.347***	.570***
工作滿足整體	.596***	.470***	.416***	.644***

*** $p < .001$

由表4-27顯示，教師工作滿足之薪資待遇向度與教師組織承諾整體相關為.323，達顯著水準，低度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為，續任兼職傾向.287、努力意願.223、組織認同.223，均達顯著水準，低度相關。亦即教師工作滿足之薪資待遇向度對教師組織承諾整體及其各向度具有低度相關。

教師工作滿足之升遷進修向度與教師組織承諾整體相關為.498，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為，組織認同.515、努力意願.322、續任兼職傾向.229，均達顯著水準。亦即教師工作滿足之升遷進修向度對教師組織承諾整體及其各向度具有正向關，其中組織認同中相關，努力意願和續任兼職傾向低相關。

教師工作滿足之工作本身向度與教師組織承諾整體相關為.532，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數由高而低依序為，努力意願.454、續任兼職傾向.443、組織認同.423，均達顯著水準，中度相關。亦即教師工作滿足之工作本身向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，各向度皆為中相關。

教師工作滿足之工作環境向度與教師組織承諾整體相關為.480，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數依序為，組織認同.477、續任兼職傾向.296、努力意願.296，均達顯著水準，其中組織認同中度相關，續任兼職傾向、努力意願低相關。亦即教師工作滿足之工作環境向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，其中整體中相關，各向度組織認同中度相關，續任兼職傾向、努力意願低相關。

教師工作滿足之同事關係向度與教師組織承諾整體相關為.563，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數依序為，組織認同.539、努力意願.428、續任兼職傾向.286，均達顯著水準，其中組織認同、努力意願中度相關，續任兼職傾向低相關。亦即教師工作滿足之同事關係向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，其中整體中相關，各向度組織認同、努力意願中度相關，續任兼職傾向低相關。

教師工作滿足之行政領导向度與教師組織承諾整體相關為.570，達顯著水準，中度相關；其與各向度相關係數依序為，組織認同.533、努力意願.418、續任兼職傾向.347，均達顯著水準，其中組織認同、努力意願中度相關，續任兼職傾向低相關。亦即教師工作滿足之行政領导向度對教師組織承諾整體及其各向度具有顯著正相關，其中組織認同、努力意願中度相關，續任兼職傾向低相關。

從上述分析可知，教師知覺工作滿足各向度對教師組織承諾整體和各向度，都具有顯著的正相關，其中教師工作滿足六個向度中，對於組織認同除薪資待遇為低相關外，其餘皆為中相關；教師工作滿足六個向度中，對於努力意願除薪資待遇、升遷進修、工作環境為低相關外，其餘皆為中

相關；教師工作滿足六個向度中，對於續任兼職傾向除工作本身為中相關外，其餘皆為低相關。顯示工作滿足雖然對於組織承諾各向度，都具有顯著的正相關，唯在續任兼職傾向明顯呈現低相關。

二、教師工作滿足整體與教師組織承諾的相關比較討論

教師工作滿足整體與教師組織承諾各向度相關係數由高而低依序為：組織認同.596、努力意願.470、續任兼職傾向.416，均達顯著水準。亦即教師工作滿足整體對教師組織承諾各向度都具有顯著正相關，且皆為中相關。

綜上所述資料分析顯示，發現教師工作滿足整體與教師組織承諾各向度呈現正相關，此研究結果顯示學校重視教師工作滿足對於教師組織承諾有正相關，且達顯著水準，雖續任兼職傾向屬低相關，學校仍應該積極重視教師工作滿足以提升教師組織承諾。

第四節 學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾徑路

關係模式之適配度情形

本節旨在以結構方程模式進行分析，以驗證本研究所架構學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之適配度與影響力，以作為後續相關研究參考。藉由透過三者互動模式的了解，來說明學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾路徑之關鍵要素，以期能透過學校內部行銷、教師工作滿足增強組織承諾的成效。

壹、學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾徑路關係模式之適配度分析

本研究之學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾徑路關係模式，以線性方程模式(structural equational modeling SEM)進行分析，探究三者間徑路關係(變數間之關係)和適配度。結構模式分析包括研究模式的適配度分析(model fitness) 與整體研究模式的解釋力；而整體模式適配度的驗證應包括絕對適配度、增值適配度和精簡適配度 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。各適配度指標說明如下。

本研究之基本適配度指標，採用Bagozzi 和 Yi (1988)所建置的「基本適配」五項標準：(1)誤差變異數不能有負的；(2)殘差變異應達顯著水準；(3)估計參數之間相關係數的絕對值不能太接近1；(4)因素負荷量不能高於0.95或低於0.5；(5)標準誤不能有很大的。模式必須符合上述五項標準，才合乎基本適配度指標。

本研究之整體適配度指標，以余民寧(2006)的建議指標作為參考標準：(1) 絕對適配度指數 χ^2 值大於0.05，RMR(均方根殘差值)小於0.05，SRMR(標準化均方根殘差值)小於或等於0.05，RMSEA值(近似誤差均方根)小於0.08，GFI(適配度指標)和AGFI值皆大於0.9；(2) 增值適配度指數NFI值、RFI值、IFI值、TLI值 (NNFI值)、CFI值皆大於0.9以上；(3) 簡約適配度指數PNFI值、PGFI值皆大於0.5，CN值應大於200，不能低於75。

由於 χ^2 易受樣本數大小的影響，導致模式與資料不適配，可再參考卡方自由度比值小於適配標準5 (黃芳銘，2004)。本研究在適配度指標判定

上，採用黃芳銘(2004)「多數決」的判斷方式，即研究模型在各類型指標中，至少須達成一半以上的指標通過。

一、學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係模式分析

本研究之學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係模式，共有二部分，第一是基本適配度指標分析；第二部分是整體適配度分析。茲將分析結果說明如下。

(一)基本適配度指標

依據黃芳銘(2007)與Bagozzi和Yi(1988)所提出的「基本適配」標準，經模型分析後，整體模式之標準化係數值均符合門檻值小於0.95，誤差變異數沒有負值存在，且在 t 值方面，均達顯著水準($p < .05$)，且標準誤很小。結果顯示，本結構模式符合基本適配度。

表 4-40

學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾潛在變項對觀察變項的標準化參數估計值

參數	標準化 參數估 計值	標準誤	t 值	誤差變 異數	t 值	多元相 關平方 (SMC)
內部溝通 <--- 學校內部行銷	0.789*	0.141	16.691	0.169*	10.406	0.622
管理支持 <--- 學校內部行銷	0.839*	0.131	18.38	0.122*	9.524	0.704
激勵與獎勵 <--- 學校內部行銷	0.827*	0.148	18.028	0.165*	9.986	0.684
教育訓練 <--- 學校內部行銷	0.82*	0.144	17.812	0.159*	10.14	0.673
薪資待遇 <--- 教師工作滿足	0.551*	0.109	7.88	0.393*	12.408	0.304
升遷進修 <--- 教師工作滿足	0.768*	0.107	10.134	0.191*	10.782	0.59

(續下頁)

表 4-40(續)

工作本身	<---	教師工作 滿足	0.661*	0.123	9.005	0.371*	11.765	0.438
工作環境	<---	教師工作 滿足	0.715*	0.117	9.645	0.286*	11.377	0.511
同事關係	<---	教師工作 滿足	0.759*	0.103	9.955	0.182*	10.938	0.576
行政領導	<---	教師工作 滿足	0.795*	0.124	10.394	0.227*	10.401	0.632
組織認同	<---	教師組織 承諾	0.85*	0.183	9.06	0.186*	5.905	0.722
努力意願	<---	教師組織 承諾	0.609*	0.099	8.578	0.217*	11.444	0.37
續任兼職傾向	<---	教師組織 承諾	0.497*	0.112	7.132	0.342*	12.159	0.247
教師工作滿足	<---	學校內部 行銷	0.887*	0.218	8.8	—	—	—
教師組織承諾	<---	學校內部 行銷	0.573*	0.296	3.644	—	—	—
教師組織承諾	<---	教師工作 滿足	0.296*	0.132	1.949	—	—	—
學校內部行銷			—	—	—	0.279*	8.345	—
教師工作滿足			—	—	—	0.037*	3.94	0.786
教師組織承諾			—	—	—	0.137*	4.53	0.717

* $p < .05$

(二) 整體適配度分析

本研究在學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係模式驗證，經統計分析結果，學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係整體適配分析結果，如表4-41所示。

表 4-41

學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係整體適配分析結果表

統計檢定量		標準值	檢定結果	模型配適判斷
絕對配適 指標	χ^2	越小越好($P \geq \alpha$ 值)	197.550 ($p=0.000$)	否
	χ^2/df	1~5 之間	3.348	是
	GFI	大於 0.9	0.919	是
	AGFI	大於 0.9	0.875	否
	RMR	小於 0.08	0.022	是
	SRMR	小於 0.08	.0431	是
	RMSEA	小於 0.08	0.083	否
增值配適 指標	NFI	大於 0.9	0.925	是
	NNFI	大於 0.9	0.928	是
	CFI	大於 0.9	0.945	是
	RFI	大於 0.9	0.900	是
	IFI	大於 0.9	0.9460	是
精簡配適 指標	PNFI	大於 0.5	0.699	是
	PGFI	大於 0.5	0.596	是
	CN	大於 200	133	否

依據表4-41資料顯示，本研究在學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係整體適配度的檢定結果如下所述。

1. 絕對適配度指標(absolute fit indexes)

本研究模式之卡方值(χ^2)為197.550($P=0.00 < 0.05$)，自由度為59，雖未符合適配標準，但因卡方值易受樣本數的影響；因此，還得參考其他指標觀察假設模式與觀察資料之間是否有良好的適配情形。而本研究的殘差均方根($RMR = .022$)，低於標準值0.08；標準化殘差均方根指數($SRMR =$

.0431)，低於0.08，表示有良好的模型契合度；近似誤差均方根(RMSEA=0.083>0.08)接近良好適配；契合度指標(GFI=.919)，達適配標準。調整後的適配度指標(AGFI=.875)雖未達大於0.9的標準，但仍符合學者建議可將GFI及AGFI酌量放寬至0.8的要求(MacCallum & Hong, 1997)。雖未全部指標達到適配標準，依黃芳銘(2004)「多數決」的判斷方式，即研究模型在各類型指標中，至少須達成一半以上的指標通過。因此，顯示本研究模式在絕對適配度指標具有良好的適配。

2. 增值適配度指標(incremental fit indexes)

正規化適配指標(NFI=.925)、相對適配指標(RFI=.900)、增值適配指標(IFI=.9460)、非正規化適配指標(NNFI=.928)及比較適配指標(CFI=.945)，皆大於0.9，顯示整體契合度屬於理想模式。

3. 精簡適配度指標(parsimony fit indexes)

在精簡適配度指標中，精簡規範適配指標(PNFI=0.699)及精簡適配指標(PGFI=0.596)，均大於0.5，表示模式適配度良好；關鍵樣本指標(CN =133)，卡方自由度比 ($\chi^2/df=3.348 < 5$)，顯示整體模式屬於良好模型。

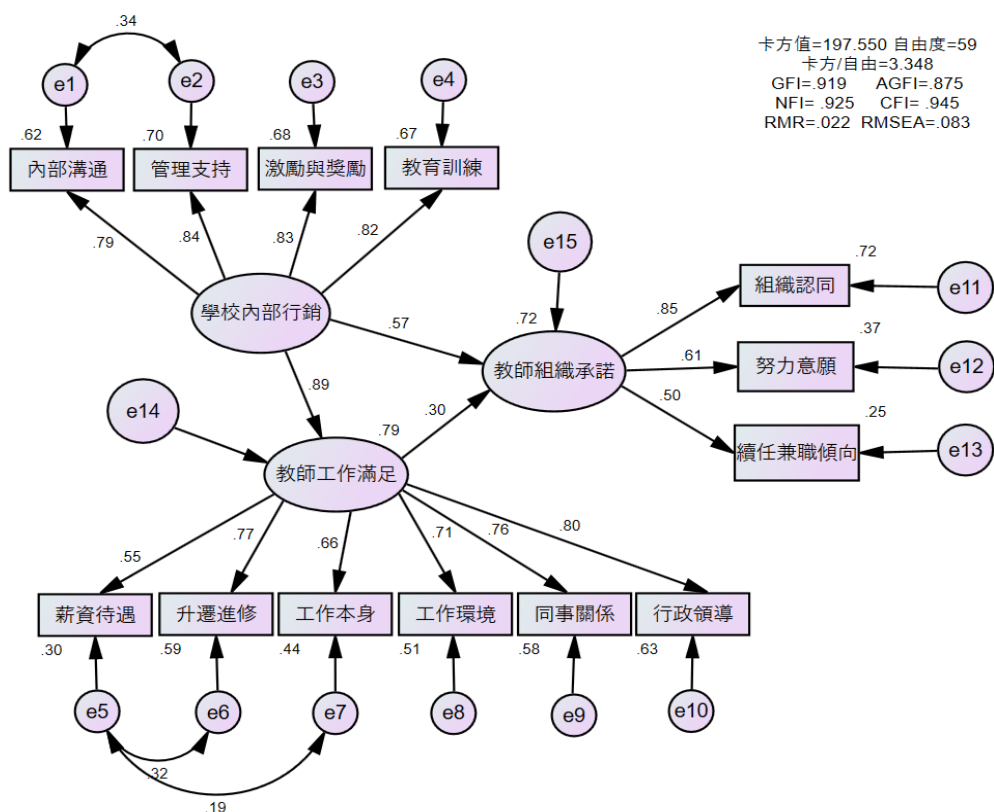


圖4-1 學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係圖

根據上述資料，進一步探討學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係模式，其變項間的效果情形，詳如表4-42。

表 4-42

學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾整體模式效果摘要表

潛在自變項	潛在依變項	直接效果	間接效果	整體效果
學校內部行銷	教師組織承諾	0.57*	0.27(0.89×0.30)	0.84
教師工作滿足		0.30*	—	0.30
學校內部行銷	教師工作滿足	0.89*	—	0.89

* $p < .05$ 「—」表無該效果

從圖4-2 顯示學校內部行銷中，內部溝通和管理支持有相關性；教師工作滿足中，薪資待遇與升遷進修有相關，薪資待遇與工作本身有相關。從學校內部行銷、教師工作滿足與組織承諾之徑路關係圖來看，整體模型具有良好的適配度。

由表4-46可知，教師知覺學校內部行銷對教師組織承諾的直接效果為0.57， t 值=3.644^{***}，大於1.96之標準，顯示路徑係數估計值顯著。學校內部行銷對教師組織承諾的間接效果為0.27，顯示「學校內部行銷對教師組織承諾」透過教師工作滿足會具有間接效果，亦即學校內部行銷經由教師工作滿足後對教師組織承諾產生影響力，其整體影響力高達0.84；教師工作滿足對教師組織承諾的直接效果為0.30， t 值=1.949^{***}，顯示「學校內部行銷對教師組織承諾」的直接效果大於「教師工作滿足對教師組織承諾」的直接效果。又教師知覺學校內部行銷對教師工作滿足的直接效果高達0.89，顯示學校內部行銷對教師工作滿足有很高的影響力。

綜合上述研究結果顯示：當推動學校內部行銷時，就會影響工作滿足進而影響組織承諾的成效；且學校內部行銷對工作滿足有直接的高影響力，教師工作滿足對教師組織承諾的直接效果比學校內部行銷對教師組織承諾的直接效果小；學校內部行銷透過教師工作滿足對於教師組織承諾有更好的整體效果。而從本研究結果證實，學校內部行銷和教師工作滿足兩者有相關和影響力，學校內部行銷透過教師工作滿足對教師組織承諾具有間接效果，也就是說教師知覺學校內部行銷經由教師工作滿足對教師組織承諾會產生影響力。因此，本研究學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的關係是有直接和間接效果的，也具有良好的適配度。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之關係。主要想了解新北市教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的現況；探討不同背景變項的教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾等向度的差異；探究教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾兩兩之間的相關，以及學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之間的徑路關係和適配情形。研究過程經由文獻探討建立本研究的理論基礎，以「新北市立高級中等學校兼職行政教師內部行銷、工作滿足與組織承諾現況問卷」作為調查工具，透過問卷回收所蒐集的各项資料，進行統計分析與討論，形成研究發現、結論和建議。

本章共分為二節：第一節結論，依據研究發現及文獻探討結果，歸納為本研究的結論；第二節建議，依本研究結論，提出對高級中學校長、教育主管機關及後續研究的建議事項。

第一節 結論

依據文獻探討結果、問卷統計分析討論及研究發現，歸納出本研究的結論如下。

壹、新北市教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾，得分均達中高以上的程度。

調查結果顯示，在學校內部行銷方面：四個向度均達到中高以上程度的認同，依序是「管理支持」最高，接著為「內部溝通」、「教育訓練」，「激勵與獎酬」最低。在教師工作滿足方面：各向度雖大部分屬於中高程度，但有二個向度是中，亦即教師在工作滿足的各向度感受屬於尚良好，依序是「行政領導」最高，接著為「同事關係」、「工作本身」、「工作環境」、「升遷進修」，「薪資待遇」最低。在教師組織承諾知覺上，

均達到中高以上程度的認同，依序是「努力意願」最高，接著為「組織認同」，「續任兼職傾向」最低。表示教師對於學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾具有良好的認同度。

管理支持高表示內部行銷行政的推動，在管理支持向度教師感受相當明顯，顯示頗有成效，但激勵與獎酬得分稍低，表示公立學校行政主管不比私立學校或企業有著更多的籌碼，可以在激勵與獎酬的向度多加運用。問卷對象為兼職行政職務教師，願意擔任行政職務，應該是對於行政主管的領導風格有所認同，否則極易求去，在工作滿意度的行政領導向度，得分最高，不讓人意外。薪資待遇得分最低，應該是教師薪資結構僵化使然，亦符合學校現場現況。兼職行政職務教師，願意擔任行政職務代表對於本身工作有其使命感，故努力意願得分最高，每年皆有大批兼職行政職務教師求去，是每年暑假校長與主任最頭疼的事情，續任兼職傾向得分最低，亦符合學校現場現況。

貳、男性教師比女性教師在學校內部行銷、教師組織承諾整體上有顯著知覺，在工作滿意度，男性教師與女性教師感受度未達顯著差異。

調查結果顯示，男性教師對於學校內部行銷之管理支持和內部溝通得分高於女性教師，在教師組織承諾之組織認同向度，男性教師得分亦高於女性教師。但是在工作滿意度六個向度的分量表，男性教師與女性教師感受度未達顯著差異。探究原因或許是在學校現場雖然女性教師的人數是多於男性教師，但是因為家庭的緣故，女性教師關注在職場上的程度不及男性教師，故男性教師比女性教師在學校內部行銷、教師組織承諾整體上感受更為顯著，值得注意，因學校通常女教師比男教師多出一倍以上，讓女教師重視教師組織承諾和知覺學校內部行銷是很重要的課題。對於工作滿意度六個向度的分量表，男性教師與女性教師感受度未達顯著差異。

參、學歷高教師比學歷低教師在學校內部行銷與教師組織承諾整體上有顯著知覺差異，在工作滿意度未達顯著差異。

調查結果顯示，碩士(含四十學分班)教師對於學校內部行銷內部溝通、管理支持感受明顯高於學士畢業教師；而對教師組織承諾的組織認同向度，碩士(含四十學分班)畢業與博士畢業感受明顯高於學士畢業；在工作滿足不同學歷教師感受沒有差異。相形之下，在學士畢業教師在各方面認同較低，值得注意，或許提升教師學歷或許是有助益的。

肆、不同服務年資對教師在學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾上有顯著知覺。

調查結果顯示，不同服務年資對學校內部行銷感受都非常明顯，「11-20年」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」，「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」，而且服務年資久比服務年資短的教師在內部行銷感受更為明顯；不同服務年資對學校內部行銷感受都非常明顯，「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」，而且服務年資久比服務年資短的教師在內部行銷感受更為明顯；不同服務年資對學校組織承諾感受都非常明顯，「11-20年」感受明顯高於「5年(含)以下」，「21年(含)以上」感受明顯高於「5年(含)以下」、「6-10年」，而且服務年資久的教師比服務年資淺的教師在組織承諾感受更為明顯。所謂的日久生情，在這份調查顯示，如何讓年資淺的教師能有像年資久的教師一樣的認同，值得校長努力。

伍、教師兼主任比教師兼組長在學校內部行銷、教師工作滿足和教師組織承諾整體上有顯著知覺。

調查結果顯示，在學校內部行銷各分量表中除「薪資待遇」、「同事關係」外不同職務教師在工作滿足感受有顯著差異，教師工作滿足和教師組織承諾各分量表感受有顯著差異，且教師兼主任高於教師兼組長。此外

，教師兼主任比教師兼組長在學校內部行銷整體、教師工作滿足整體和教師組織承諾整體感受有顯著差異，且教師兼主任高於教師兼組長。推測原因可能是會當到主任對於學校行政與自我期許更大於教師兼組長，這樣結果符合教育現場現況，如何進一步提升教師兼組長的工作滿足與組織承諾，是校長的重要課題。

陸、學校規模大比學校規模小的教師在學校內部行銷、教師組織承諾感受更為明顯，而在不同學校規模的教師對學校內部行銷感受沒有明顯差異。

調查結果顯示，學校內部行銷各向度除「內部溝通」外，其他三個向度皆達顯著差異。教師在工作滿足各向度感受沒有顯著差異。教師在組織承諾各向度除「續任兼職傾向」外，其他二個向度皆達顯著差異。不同學校規模對學校內部行銷整體與教師組織承諾整體感受有顯著差異，而且學校規模大比學校規模小的教師在內部行銷感受更為明顯。不同學校規模教師在工作滿足總量表中，未達顯著差異水準。學校模越大，組織運作更需要規章與制度，對於學校內部行銷與教師組織承諾的推動有相當助益，但是因為教師在工作滿足的感受與學校規模沒有直接關係，所以感受沒有顯著差異，這個部分值得努力。

柒、「普通型高中」比「完全中學」的教師在內部行銷感受更為明顯，「技術型高中」比「完全中學」的教師在組織承諾感受更為明顯。

調查結果顯示，學校內部行銷各向度「內部溝通」、「管理支持」中，「普通型高中」感受亦明顯高於「完全中學」。教師工作滿足各向度皆未達顯著差異水準。教師組織承諾各向度在「組織認同」中，「技術型高中」感受明顯高於「完全中學」。「普通型高中」比「完全中學」的教師在內部行銷整體感受更為明顯。在工作滿足總量表中，不同學校類別感受沒有差異。「技術型高中」的教師比「完全中學」的教師在組織承諾整體

感受更為明顯。完全中學不同於普通型高中與技術型高中，除高中班級數外，多了國中部，教師對於學校行政往往會認為學校重視高中部忽略國中部，如果感受達到顯著差異時，「普通型高中」與「技術型高中」教師就會高於「完全中學」教師，如何讓完全中學教師更能感受學校內部行銷與教師組織承諾是相當重要的課題。

捌、學校內部行銷分別與教師工作滿足、教師組織承諾呈現高度正相關，工作滿足整體與教師組織承諾各向度呈現中度相關。

從調查結果可知，學校內部行銷整體與教師工作滿足各向度呈現高度正相關，且皆為中相關，此研究結果顯示學校推動內部行銷對於教師工作滿足有正相關，且達顯著水準，故學校應該積極推動內部行銷以提升教師工作滿足。

學校內部行銷整體與教師組織承諾各向度均達顯著水準且都具有顯著正相關，其中組織認同、努力意願中相關，續任兼職傾向低相關，此研究結果顯示學校推動內部行銷對於教師組織承諾有正相關，且達顯著水準，雖續任兼職傾向屬低相關，學校仍應該積極推動內部行銷以提升教師組織承諾。

教師工作滿足整體對教師組織承諾各向度都具有顯著正相關，且皆為中相關，此研究結果顯示學校重視教師工作滿足對於教師組織承諾有正相關，且達顯著水準，雖續任兼職傾向屬低相關，學校仍應該積極重視教師工作滿足以提升教師組織承諾。

玖、教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之徑路關係模式，整體模型具有良好的適配度。

從相關結果分析可知，學校內部行銷四向度之間，教師工作滿足六向度之間和教師組織承諾三向度之間都具有顯著相關性。因學校內部行銷各向度有顯著相關，所以並非完全獨立個體，是整體的一部分，因此學校內

部行銷可涵蓋各向度，成為整體代表性的詞，教師工作滿足和教師組織承諾亦然。從本研究學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之徑路關係圖來看，整體模型具有良好的適配度。也就是說教師知覺學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾之徑路關係，透過絕對適配度、增值適配度指數與簡約適配度指數之資料，顯示本研究的關係模式與觀察資料具有良好的適配度。

拾、「教師工作滿足對教師組織承諾」的直接效果小於「學校內部行銷對教師組織承諾」的直接效果；而學校內部行銷透過教師工作滿足，對於教師組織承諾具有中介效果。

本研究結果顯示，當推動學校內部行銷時，就會影響工作滿足進而影響組織承諾的成效；且學校內部行銷對工作滿足有直接的高影響力，教師工作滿足對教師組織承諾的直接效果比學校內部行銷對教師組織承諾的直接效果小；學校內部行銷透過教師工作滿足對於教師組織承諾有更好的整體效果。而從本研究結果證實，學校內部行銷和教師工作滿足兩者有相關和影響力，學校內部行銷透過教師工作滿足對教師組織承諾具有間接效果，也就是說教師知覺學校內部行銷經由教師工作滿足對教師組織承諾會產生影響力。因此，本研究學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾的關係是有直接和間接效果的，也具有有良好的適配度。

第二節 建議

校長綜理校務是學校的守護者、掌舵者和領航者，角色責任重大，因為校長除了執行教育政策外，如何讓校內同仁能夠齊心、認同乃至全力以赴是校長辦學最重要的課題，也將決定學校的績效。所以校長愈能夠將教育理想及高度的教育視野傳達給同仁，全校教師愈具教育熱忱，也愈能燃起教育火種，因此學校的教育伙伴願意承擔更多的責任，付出更多的努力，一起為學生的學習成就來共同行動，可見學校內部行銷、教師工作滿足與教師組織承諾三者之重要性。根據本研究發現與結論，研究者提出對學校校長、教育主管機關及未來研究的建議，以供參考。

壹、對中學校長之建議

一、系統性推動學校內部行銷。

依據調查結果顯示，推動學校內部行銷，能有效提昇教師之工作滿足與組織承諾。故，校長應該全力推動學校內部行銷，並且針對內部行銷的四個向度，分別是「內部溝通」、「管理支持」、「激勵與獎酬」與「教育訓練」有系統性的推動。

二、改善激勵與獎酬的制度與作為。

依據調查結果顯示，學校內部行銷中的「激勵與獎酬」是四個向度得分最低，教師在工作滿足感受上，也是「薪資待遇」這項得分最低，顯示校長應該思考如何改變激勵與獎酬的制度與有更積極的作為。雖然公立學校薪資制度單一，加上年金改革因素，可能影響填答者意向，但是激勵的部分並沒有影響，獎勵也不一定局限於薪資的增加，藉由關懷的眼神、口頭的嘉勉以至於小禮物的感謝等等，都是可以加以運用。

三、重視組織承諾的續任兼職傾向構面。

依據調查結果顯示，教師組織承諾以「努力意願」最高，其次是「組

織認同」和「續任兼職傾向」，前兩者平均得分超過四分。這顯示兼職行政職務教師知所以願意兼職行政職務，在自我的要求(努力意願)與對學校的認同(組織認同)相對是高的，校長在這二個構面可以繼續著力。但是「續任兼職傾向」的得分相對偏低，反應出每年暑假的行政大逃亡現象，與其每年六月開始頭疼找不到行政人員，校長應該思考系統性推動內部行銷，藉由教師工作滿足度提高進而提升組織承諾。

四、針對女性、年輕、服務年資短、組長等加強內部行銷。

按現況觀察，新北市兼職行政職務教師以男性、年長、服務年資久、主任等背景變項對內部行銷、工作滿足與組織承諾得分較高，相反的校長應該思索對於女性、年輕、服務年資短、組長要如何透過推動內部行銷，藉由教師工作滿足度提高進而提升這些教師的組織承諾，如此對辦學必定更有助益。

五、重視支持系統，領導管理兼備。

從調查結果顯示，教師知覺新北市中學校長在內部行銷之「管理支持」最為明顯，在內部行銷四個構面中得分最高，在工作滿足之「行政領導」最為明顯，在工作滿足六個構面中得分也是最高。兼職行政職務教師推動行政業務，不管是長官的「管理支持」或是「行政領導」，是推動行政工作是否順利，最重要的因素，有了支持系統，對於工作滿足與組織承諾有相當的助益。

貳、對教育主管機關之建議

一、宜規劃辦理校長內部行銷的工作坊，強化校長的專業知能。

校長是學校推行內部行銷的最關鍵核心人物，學校的組織文化、組織氣氛、各處室溝通聯繫，乃至於學校整體運作，都端賴校長醞釀與推動。如果校長具備內部行銷的概念，將教職員工視為內部顧客加以對待，加以關懷與滿足以達激勵成長的效果，並提昇學校績效為目標，如此教育困境將能相當地解除，主管教育行政機關規劃辦理校長內部行銷的工作坊，強化校長的專業知能，使其接收最新的知能以運用至學校經營之中。對於已派任的校長，也應定期舉辦相關知能的研習課程，使其接收最新的知能以運用至學校經營之中。

二、建立資訊知識分享平台，促進學校運作經驗相互交流

在資訊科技蓬勃發展時代，社交網路平台蓬勃發展，對教師專業社群形成一股助力。目前，教育部與民間團體設置了許多讓教師在教學工作經驗可以相互交流的資訊平台，例如：國教專業社群網、思摩特網（SCTNet）等，供教師分享彼此的教學經驗，教師專業知識與經驗分享的專業社群。然而，有關行政經驗相互交流的資訊平台卻顯匱乏，各校仍多半處於單打獨鬥的狀態，因此，主管教育行政機關可建立一套資訊知識相互分享的網路平台，成立行政的專業社群，提供校長、行政人員彼此交換學校運作經驗的機會，進而強化教師教學效能與提昇學校整體績效。

三、長程規劃教育主管單位榮譽認證。

各級主管教育行政機關為獎勵學校辦學，設有諸如教學卓越獎、校長領導卓越獎、優質學校獎、111標杆學校認證...等獎勵措施來激勵學校，主管教育行政機關亦可思考學校在推動內部行銷上，是否有學校值得其他學校觀摩與學習，主動規劃給予榮譽認證，以鼓勵各校打造學校品牌。

參、對未來研究之建議

本研究之對象是新北市公立高級中學校長，而以新北市公立高級中等學校兼任行政職務教師為調查對象，係屬於他評的調查；後續研究不妨也可以校長自評方式調查，再做比較與分析，此類的研究也頗具有研究的意義性。另若再加入私立中學校長為研究對象，屆時再作公私立校長的比較分析，也是後續研究很好的方向。



參考文獻

壹、中文部份

- 丁學勤、郭博安（2011）。國民小學內部行銷、教師組織承諾與教師背景三者之關係研究。**經營管理學刊**，4（3），1-36。
- 內政部統計處（2017）。歷年全國人口統計資料（105年版）。上網日期：2017年6月20日，檢自<http://www.ris.gov.tw/fr/346>。
- 方世榮、黃美卿（2001）。銀行業關係價值——忠誠度模式之實證研究。**輔仁管理評論**，8（2），47-72。
- 朱家興（2005）。以內部行銷的觀點看學務工作經營管理之應用：以國立屏東教育大學軍訓室為例。**學生事務**，44(3)，106-112。
- 朱榮松、蔡天德、陳啟雄、田振榮（2002）。高職轉型為綜合高中「行銷策略」之探討。**技術與職業教育雙月刊**，71，44-48。
- 余民寧（2006）。潛在變項模式：SIMPLIS的應用。臺北市：高等教育。
- 余德成、劉慶洲、黃建榮（2008）。直銷產業內部行銷與關係品質之研究：關係連結之中介效果。**管理研究學報**，第八期，1-29。
- 吳佳玲、田育昆（2008）。國民小學內部行銷作為與教師組織承諾關係之研究：以桃竹苗四縣市為例。**新竹縣教育研究集刊**，8，113-150。
- 吳宗立（2005）。國民小學學校行銷策略之研究：以高雄縣為例。**初等教育學刊**，23，13-36。
- 吳明隆（2009）。結構方程模式：SIMPLIS的應用。臺北市：五南。
- 吳秉恩（1993）。獎酬制度框架方式及自我選擇對績效之影響。未出版之碩士論文，台灣大學會計學研究所，臺北市。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。**北縣教育**，47，23-34。
- 吳景州、廖琦正、蘇清泉、扈尚善、王贊富、李勝皓、蔡高山（2006）。國民小學學校行銷策略之運用。國立教育研究院籌備處：第106期國小校長儲訓班專題研究彙編，183-198。
- 巫喜瑞（2001）。服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向

- 間關係之研究－銀行業之例。未出版之博士論文，國立中山大學企業管理研究所，高雄市。
- 李小芬（2001）。學校行銷。社教雙月刊，101，55-56。
- 李立泰（2001）。台北縣立完全中學兼職行政工作教師角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所，臺北市。
- 杜昕蓉、葉惠忠（2014）。2014內部行銷、團隊凝聚力與工作滿意對工作績效影響之研究-以銀行業為例。管理創新與行銷專案研討會，國立高雄應用科技大學。上網日期：2017年7月6日，檢自 http://dba.kuas.edu.tw/per1/super_pages.php?ID=per1&Sn=144。
- 沈進成、張延蓉（2002）。內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究以主題樂園為例。旅遊管理研究，2(2)，79-99。
- 沈進成、楊琬琪、郭振生（2006）。內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究－以台南地區國民小學為例。人力資源管理學報，6(1)，47-74。
- 林振中（2001）。學校公共關係行銷學理論基礎。未出版之碩士論文，國立台南師範學院國民教育研究所，台南市。
- 林財源、洪瑞英（2008）。國際觀光旅館員工出類拔萃商數與組織行為之實證研究-以台灣地區三大旅館連鎖集團為例。明新學報，34(2)，303-316。
- 邱馨儀（1995）。國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究。未出版之碩士論文，台北市立師範學院初等教育研究所，臺北市。
- 邱馨儀（1996）。學校組織文化與教師組織承諾互動模式之探索。空大行政學報，5，233-252。
- 洪儒瑤、施錦村（2006）。顧客忠誠整合模式-以速食連鎖業為例。商管科技季刊，7（2），277-309。
- 范熾文（2002）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研

- 究。未出版之博士論文，國立台灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 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之研究。未出版之博士論文，國立中正大學，嘉義。
- 高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄。
- 康譽瓊（2000）。內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究--以證券營業員為例。未出版之碩士論文，國立中山大學企業管理研究所，高雄市。
- 張火燦、謝廷豪、劉嘉雯（2007）。員工工作滿意，組織承諾與離職意圖關係的統合分析修正模式。臺灣管理學刊，1，25-41。
- 張世宗（1998）。不同機勵志度對新世代工作組群之激勵效果及對其工作滿足與組織承諾的影響—以一電腦製造公司為例。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 張明輝、王湘粟（2009）。教育行銷策略的創新思維。載於國立臺灣師範大學主編，教育行政的力與美國學術研討會，2，163-177。
- 張嘉娟（2004）。員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象。未出版之碩士論文，中原大學企業管理研究所，桃園市。
- 張嘉真（2006）。內部行銷與企業文化對工作績效之結構化模式分析-以組織承諾與工作滿足為中介變數。未出版之碩士論文，南台科技大學行銷與流通管理研究所，台南市。
- 張碧娟（1978）。國民中學教師工作滿足感之研究-激勵保健兩因素理論之應用。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所，臺北市。
- 許士軍（1998）。管理學。台北：東華。
- 許詩旺（2002）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究。未出版之碩士論文，屏東師範學院國民教育研究所，屏東。
- 郭振生（2003）。內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例。未出版之碩士論文，南華大學管理研

究所，嘉義。

陳明崇（2001）。國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意之關係。

未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，臺北市。

陳政良（2008）。國中自然與生活科技教師課程領導、組織承諾和教學效能關係之研究。

未出版之博士論文，國立台灣師範大學教育研究所，

臺北市。

陳淑玲（2014）。國民小學校長工作壓力、幸福感與組織承諾關係之研究

。未出版之博士論文，國立臺北教育大學，臺北市。

陳彰儀（1995）。工作與休閒—從工業心理學的觀點探討休閒的現況與理

論。台北：淑馨。

彭添星（2011）。國民中學校長知識領導、教師組織承諾與學校創新經營

效能關係之研究。未出版之碩士論文，國立臺北教育大學，臺北市。

彭曉瑩（2000）。師範院校教育行銷現況、困境及發展策略之研究。未出

版之碩士論文，國立台南師範學院國民教育研究所，台南市。

曾信超、李元墩、康榮民（2008）。轉換型領導，工作滿足與組織承諾關

係之研究：以調節焦點為中介變數。企業管理學報，78，84-121。

黃子玲（2005）。學校行政人員對學校行銷理念與策略認知及運作之研究

—以新竹縣市國民中學為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學教

育學系，臺北市。

黃先鋒、廖敏齡、周澤民（2005）。工作輪調、工作滿足與組織承諾相關

性之實證研究。人力資源管理學報，5（4），107-129。

黃芳銘（2004）。社會科學統計方法學：結構方程模式。臺北市：五南。

黃芳銘（2007）。結構方程模式：理論與應用（第五版）。臺北市：五南

。

黃俊英（2001）。行銷學的世界。台北：天下遠見。

黃品全（2005）。內部行銷及其對餐旅服務人員的影響：從組織中自我肯

定與顧客導向的觀點。觀光研究學報，11(2)，89-112。

- 黃國隆 (1986)。中學教師的組織承諾與專業承諾之研究。國立政治大學學報，53，55-83。
- 黃義良 (2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。未出版之博士論文，國立台灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 楊榮宗 (2011)。工作要求、工作資源、工作倦怠、組織承諾及組織公民行為關係模式建構之研究。未出版之博士論文，高雄師範大學工業科技教育學系，高雄市。
- 葛建培 (2007)。臺灣企業組織人力資源發展之訓練品質、組織承諾與組織績效關聯性研究。未出版之博士論文，國立臺灣師範大學工業科技教育研究所，臺北市。
- 趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏 (2010)。領導型態，工作滿意度，組織承諾與離職意願之相關性研究。醫務管理期刊，4，297-310。
- 齊德彰 (2004)。服務業內部行銷策略導向、工作滿足與工作績效之關係--台灣國際觀光旅館為實證。未出版之博士論文，國立臺北大學企業管理學系，臺北市。
- 劉秀曦 (2002)。內部行銷在學校教育革新上之應用。中等教育，53 (3)，94-105。
- 劉莉蘭 (1993)。員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意願關係之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學勞研所，嘉義。
- 劉榮哲 (2004)。女警工作壓力、社會支持與工作滿意關係之研究。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學教育研究所，高雄市。
- 蔡炳坤 (2006)。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，國立政治大學教育研究所，臺北市。
- 鄭姿蓉 (2015)。少子化趨勢下的學校行銷策略。臺灣教育評論月刊，4 (4)，176-177。
- 鄭勵君 (1998)。學校形象之行銷管理策略淺析。高市文教，63，55-59。
- 盧勝忠、余凱成、徐昶與錢冰宏 (1997)。人力資源管理對組織承諾、工

作滿足關係之研究。未出版之碩士論文，東吳企業管理研究所，臺北市。

蕭富峰（1997）。內部行銷。台北：遠流。

賴廷彰、李逸嫻（2007）。內部行銷、組織文化對組織承諾影響關係之研究：以新竹地區國民小學為例。管理與教育研究學報，7，177-198。

謝宜倩（2002）。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究。未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，臺北市。

謝金青（1992）。國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所，臺北市。

謝維齊（2005）。從「內部行銷」談學校經營。南投文教，22，6265。

鍾利敏（1998）。管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾相關性之研究—花蓮地區管理者為例。未出版之碩士論文，國立東華大學國際企業管理研究所，花蓮。

貳、西文部份

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9),1221-1241.
- Alpander, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job. *Health Care Management Review*, 15(4), 51-62.
- Angle, H. L., & Perry, J. L.(1981).An empirical assessment of the organization commitment and organization effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Bagozzi, R. P, & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B.(2001).The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*,6(1), 61-76.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berry, L., & Parasuraman, A.(1991). *Marketing service: Competing through quality*. New York,NY: The Free press.
- Berry, Leonard L., (1981). “The Employee as Customer,” *Journal of Retail Marketing*, 3(March) , 25-28.
- Booms, B. & Bitner, J.(1981). *Marketing strategies and organizational structures for servicefirms*, in J, Donnelly. W, George(Eds.). *Marketing of services* (pp98-116), Chicago:American Marketing Association.
- Brooke, P. P., Russell, D.W. & Price, J. L.(1988).Discriminate Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*,73(2), 139-145.

- Buchanan, B.(1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34(4), 339-347.
- Cahill, Dennis J.(1995). The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, *Journal of Services Marketing*, 9(4) , 43-51.
- Campbell(1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*, New York: Press , McGraw-Hill.
- Caruana, A., & Calleya, P.(1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*,16(3), 108-116.
- Chang, C. S., & Chang, H. H.(2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15, No.4, 265-274.
- Chien, C.- C., & Lin, T.- Y.(2002). A study on the relationship between teachers'organizational commitment and teacher efficacy of the elementary school teachersin Taoyuan county. *Educational Research & Information*, 10(5), 137-162.
- Chowdhary, N.(2003). Learning to service: CUTSA Transporters, *The Management Case Study Journal*, 3(1).
- Collins, B., & Payne, A.(1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T.(2001). How critical is internal customer orientation to marketorientation. *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Davis, B., & Ellison, L.(1997). *Strategic marketing for schools*. London, UK: Pitman.
- Dunlap, B. J., Michael Doston, and Terry M. Chambers(1988). Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer Orientation Approach, *Journal of Business Research*,17, 175-187.
- Etzioni, A.(1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A.(2004). Organizational citizenship behaviors in

- relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Foreman, Susan K. & Arthur H. Money (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11, 775-768.
- Fudith, B. R., & Steel, L.(2002). *Employees, customers and internal marketing strategies in LIS.Library Management*, 23(8/9), 384-393.
- Gray, L.(1991). *Marketing education*. Bristol, CO: Open University Press.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest L. J.(1994). "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success," *Journal of services marketing*, 8(4) ,5-13.
- Gronroos, C.,(1985). "Internal Marketing-Theory and Practice," in *Service Marketing in Changing Environment*, T. M. Bloch et al., American Marketing Association, Chicago, 41-47.
- Gummesson, E.,(1992). Using Internal Marketing to Develop a New Culture: The Case of Ericsson Quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3) ,23-28.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L.(2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy &Marketing*, 28(2),259 -264 .
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ham, C. L.(2003). *Service quality, customer satisfaction and customer behavioral intentions in higher education*. Unpublished doctoral dissertation, the Wayne Huizenga Graduate. School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Florida.
- Hirschman, E.C.(1987).People as products: analysis of a complex marketing exchange.*Journal of Marketing*, 51, 98-108.
- Hogg, C.(1996). Selling your soul. *Human Resources*, 96(25), 88-90.
- Hoppock, R.(1935). *Job satisfaction*. New York : Harppper & Row.
- Hunt, S.(1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40,

17-28.

- Kantor R. M.(1968). Commitment And Social Organization. *American Sociological Review*,33,499-517.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F.(2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, *job satisfaction and intent to turnover*.*Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Koch, J. L., & Steers, R. M.(1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocation Behavior*, 12, 119-128.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (2008).*Strategic marketing for nonprofit organization* (7th ed.).Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Fox, K. F.(1994). *Strategic marketing for educational institution* (2nd ed.).Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S., & Aizawa, Y. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504-513.
- Kushman, J. W.(1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment:A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Lings, I., Beatson, A., & Gudergan, S.(2008). The impact of implicit and explicit communications on frontline service delivery staff. *Service Industries Journal*, 28(10), 1431-1443.
- Lings, Ian N.(2004).Internal market orientation Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 , 405-413.
- Locke, E.A., & Henne, D (1976). Work Motivation Theroies. In cooper, L. L.and Kobertson (eds), *International Review of I/O Psychology* , Chapter1, 1-35.
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A. E., Chourides, P., & Murphy, W. D. (2006). Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing? *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 709-732.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2),

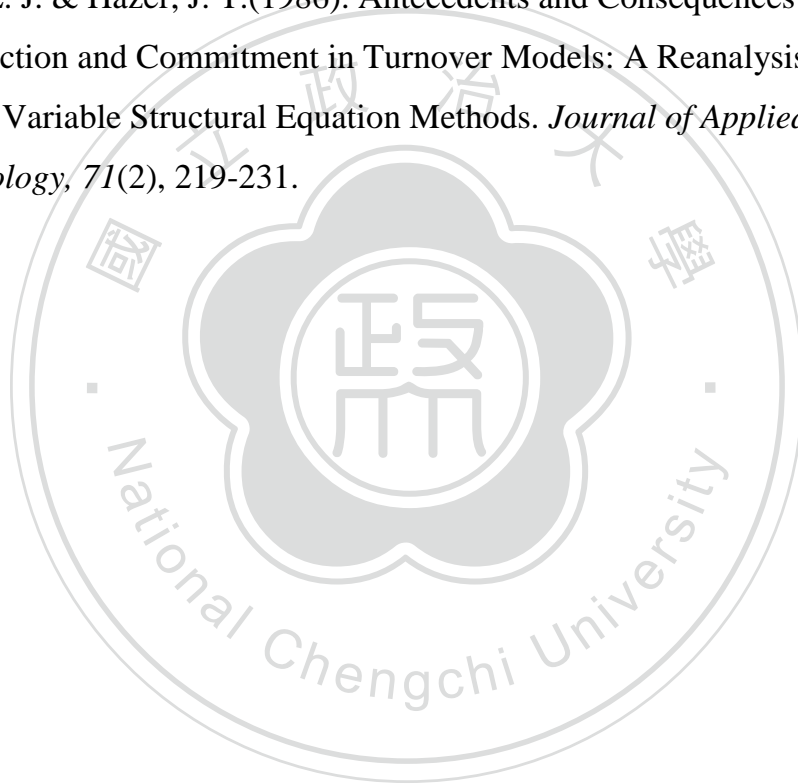
193-210.

- Makanjee, C.R., Hartzler, Y.F., & Uys, I.L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic marketing: A managerial approach* (7 Eds.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Mccormick, Ilgen (1980). Linking job security and career development in a new psychological contract, *Human Resource Management Journal*, Vol.8, 20-40.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 61-89.
- Morrow, P.C., (1983). Concept Redundancy in organizational Research The Case of Work Commit, *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver R. L. (1997). *Satisfaction: A behavior perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli principals. *Comparative Education Review*, 46(2), 211-233.
- Oplatka, I. (2007a). The principal's role in marketing school: Subjective interpretations and personal influence. *Planning and Changing*, 38, 208-221.
- Oplatka, I. (2007b). The place of the 'open house' in the school choice process: Insights from Canadian parents, children and teachers. *Urban Education*, 42(2), 163-184.
- Oplatka, I., Hemsley-Brown, J., & Foskett, N. H. (2002). The voice of teachers in

- marketing their school: Personal perspectives in competitive environments. *School Leadership and Management*, 22(2), 177–196.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.
- Pardey, D. (1991). *Marketing for schools*. London, UK: Kogan Page.
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Perrachione, B. A., Petersen, G. J., & Rosser, V. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *Professional Educator*, 32(2) 25-41.
- Porter, L. W., & Lawler, R. E. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 88, 151-176.
- Poter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reyes, P. & Pounder, D.G. (1990). *Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private schools*. Madison University of Wisconsin.
- Robbins, S. P. (2001). *Essentials of organizational behavior*. London: Prentice-Hall.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the workers*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.
- Sasser, W.E. & Arbeit, S.P., (1976). "Selling Jobs in the Service Sector." *Business Horizons*, (June), 61-65.
- Scholl, R.W., (1981). Differentiating commitment from expectancy as a

- motivating force, *Academy of management Review*, 6 , 589-599.
- Shimizu, T., Feng, Q. L., & Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and burnout among Japanese hospital nurses. *Journal of Occupational Health*, 47(4),334-336.
- Sihombing, S. O., & Gustam, M.(2007).*The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting*. Paper presented at the 1st PPM National Conference on Management Research, Jakarta, Indonesia.
- Staw, B. M.(1977). *Two Side of Commitment, Paper Presented at The National Academy of Management*, Orlando, Florida.
- Staw,B. M.(1977).Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stevens, J.M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978)Assessing personal, role, and organizational predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronroos, C. (1996). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J.(1991).Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Tansuhaj, Patriya, Donna Randall,& Jim McCullough(1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions, *The Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence*,19(11), 1117-1126.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Willey & Sons, Inc.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W.(1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Weissenberg, P., and Gruenfeld, L. W.(1968). Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52(6) ,469-473.
- Whyte, W. H.(1956). *The Organizational Man*. New York : Simon and Schuste.
- Wiener, Y.(1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T.(1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.



附錄

附錄一

新北市立高級中等學校兼職行政教師內部行銷、工作滿足與組織承諾現況問卷

敬愛的兼職行政教師：您好！

首先非常感謝您撥冗填答此份問卷，這是一份純學術性的研究問卷，請您仔細閱讀並依您實際的狀況感受惠予填簽下列各問題。本問卷係採不記名方式，您所提供的資料將會以整體方式表達在本研究中，絕不對外個別披露，敬請安心填答。而您的填答使本研究更具代表性與參考價值，謹將本問卷所得資料供整體分析及學術研究之用。此 敬頌
教祺

國立政治大學教育系博士班
指導教授：秦夢群 博士
研究生：李立泰 敬上
中華民國一零七年六月

您的基本資料

- 1.性 別：男 女
- 2.年 齡：30歲(含)以下 31-40歲 41-50歲 51歲(含)以上
- 3.學 歷：學士畢業 碩士(含四十學分班)畢業 博士畢業
- 4.服務年資：5(含)年以下 6-10年 11-20年 21年以上
- 5.現任職務：教師兼主任 教師兼組長
- 6.學校規模：27班(含)以下 28-48班 49班以上
(本研究只計算日間高中班級數)
- 7.學校類型：普通型高中 技術型高中 完全中學

第一部分：內部行銷量表

《填答說明》本問卷共十八題，每題答案從「非常不同意」到「非常同意」，依程度不同分成五個等級，請詳讀每題內容，再依自己「同意程度」，在□內打勾，每題均請作答。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.對校務有任何疑問時，我知道應該找誰解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本校內部成員的溝通良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本校能透過會議，成功的傳達重要的訊息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我覺得向學校行政人員表達我的想法並不困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本校會提供教師適當的教學支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.面對家長不合理的要求時，本校會站在教師的立場加以協調處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本校能提供充足的教學設備及營造舒適的教學環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本校非常重視教師所提出的建議事項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.校長會主動關心教師在工作上所遭遇的困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.當教師有優異的表現時，本校會加以獎賞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.在我的工作崗位上，常得到本校各方的鼓勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.本校有明確的績效評估制度，讓教師瞭解自己的工作表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.本校用公開、明確的考核辦法來獎賞教師	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.本校會在學期初，規劃好整學期對教師有幫助的研習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.本校常舉辦教師的研習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.本校會鼓勵教師參加有益教學的研習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.本校重視教師的教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.本校會舉辦一些班級經營的研習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分：組織承諾量表

《填答說明》本問卷共十五題，每題答案從「非常不同意」到「非常同意」，依程度不同分成五個等級，請詳讀每題內容，再依自己「同意程度」，在□內打勾，每題均請作答。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我以在本校服務為榮	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我會對別人說：我所服務的學校，是一所很好的學校	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我會以學校的發展目標做為個人的工作目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我認同本校的經營理念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.對本校的前途與發展，我很有信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我很慶幸當初選擇到本校服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我支持本校的重要決策和活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.如果有機會，調到他校服務也無妨	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.為了改進學校效能，我願意學習更新、更好的知能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.為使校務能順利推展，我願意付出額外的心力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我願意努力工作，以獲得師生家長的尊重	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我願意為爭取學校榮譽而努力以赴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.對學校的行政職務，我能主動努力的配合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.如果能調離行政職務，會使我有鬆一口氣的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：工作滿足問卷

《填答說明》本問卷共三十二題，每題答案從「非常不同意」到「非常同意」，依程度不同分成五個等級，請詳讀每題內容，再依自己「同意程度」，在□內打勾，每題均請作答。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我對兼職行政職務的福利感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我對本校提供各項福利措施感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我覺得目前的薪水比其他行業來得好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我覺得目前的薪水能夠保障自己的生活	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我能從行政工作中獲得升遷的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我覺得進修管道、專業成長機會很多	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本校會主動規劃進修管道、專業成長機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本校會鼓勵兼職行政工作教師主動的進修	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.只要努力工作，都能有升遷發展的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我對自己的行政工作感到有意義	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我能從行政工作表現中獲得成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我的行政工作有發揮自己專長的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我的行政工作能激勵自己追求新知	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我的行政工作有助於提昇自我的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我的行政工作可以實現自己的理想	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
16.我對本校的教學環境與設備感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.本校行政措施能配合教師教學的需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.本校行政人員會主動與教師溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.我對目前的行政工作安排感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.本校行政人員和教師之間能保持良好的互動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.本校同事之間能和諧相處	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.本校同事之間具有合作的精神	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.本校同事能支持我的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.本校同事之間能相互關心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.我覺得能與本校同事建立工作情誼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.我覺得本校主行政管能體諒我的辛勞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.我覺得本校行政主管重視我的意見和感受	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.我對於本校主管作決定的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.我對於本校主管會鼓勵我參加進修活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.我覺得本校主管能協助我解決困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.我覺得本校主管對於表現傑出的教師能給予獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.請問下一學年度您是否會繼續兼職行政工作，支持您做此一決定之原因為何？					