



研究論文

# 影響大學學生事務團隊效能 的相關因素探討

張同廟 劉維群

張同廟 台南科技大學副教授

劉維群 國立高雄餐旅學院副教授

收稿日期：2009年11月26日；採用日期：2010年3月25日



## 摘要

團隊概念早已普遍運用於各種組織層面，教育單位亦不例外。以大學教育而言，運用團隊理念來經營學生事務工作也日益普遍。因此，如何強化學務工作團隊運作，進而提升其團隊效能，是大學學生事務工作者的重要任務及職責。本研究主要目的在於探討南部大學校院學生事務處下設之四個組別成員對其所屬組別主管之轉型領導與團隊運作、團隊效能的關係。

本研究採問卷調查法進行，受測對象為南部大學校院學務處四個組別之組員。問卷經預試回收修正後成為正式問卷，共寄發240份，有效問卷211份。研究結果發現：(1) 團隊效能各層面在不同高低轉型領導與團隊運作之間皆有顯著的差異存在，顯示出學務主管之轉型領導較佳，團隊運作亦高，相對地會提昇學務的團隊效能。(2) 轉型領導、團隊運作與團隊效能彼此間的互動具有顯著的緊密關係。(3) 轉型領導對團隊效能具有中等程度的正向影響效果、轉型領導對團隊運作具有中等程度的正向影響效果，以及轉型領導、團隊運作各層面對團隊效能亦具有中等程度的正向影響效果。(4) 轉型領導會因團隊運作的中介效果影響其團隊效能。

**關鍵詞：**團隊運作，團隊效能，轉型領導，學生事務



## 壹、前言

近來不少企業組織或教育機構，運用團隊概念來提升團隊效能，已成為團隊領導人的重責大任。在大學教育中，學生事務工作是至為重要的一環，其對教學與服務學生，以及促進學生全人發展與學習，扮演極為重要的角色。然而，今日學生事務工作變得愈趨複雜及繁重，面對的問題也愈來愈多，包括學務主管的流動率高，學務工作成果未能立竿見影、組織人力資源不足、主客觀環境未臻成熟等（張雪梅，2002）。其中，學務各組組長的變動率平均有30%，尤其課外組組長更高達40%的流動率（教育部訓委會，2007）。由於主管的變動率高，使得領導效能大打折扣，經驗傳承欠缺及推動意願不強（王延齡，2005；陳金貴，2001）。因此，若欲突破當前困境，除學務人員的觀念與做法，需配合時代需求做適時的調整之外，積極建立學務團隊的工作模式，提升團隊效能，應是當務之急。

探討可能影響團隊效能的因素不少，例如：團隊的組成、結構、成員特性、凝聚力及領導---等。其中領導因素更受組織行為研究者的重視。許多研究指出，團隊領導能促使成員互助合作與溝通協調，加強解決問題能力、提高組織承諾、工作滿意度及績效、有效地運用資源及降低成本（Avolio, Bass, Walumbwa, & Zhu, 2004; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Parker, 1990; Walumbwa, Lawler, & Avolio, 2005; Wellins, Byham, & Dixon, 1994）。然而，也有研究發現，團隊可能因背景組成多元、領導權力未分享、領導者缺乏創造能力與成員價值觀異質的影響，使得成員的留職意願及團隊承諾的減低，同時減損團隊的表現及信心（Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Stewart & Barrick, 2000）。因此，學務工作團隊宜採用何種領導風格，使學務團隊運作成功，以及效能提升，是目前學務團隊運作與發展上值得關心的問題。

領導在團隊中扮演著十分重要的角色，其風格將對團隊運作及團



隊效能具有決定性的影響（Hackman & Wageman, 2005）。由於領導理論各有主張，然而面對不斷變動的組織及環境，學者認為團隊領導的型態，轉型領導是影響團隊效能的關鍵所在（Avolio, Jung, Murry, Sivasubramaniam, & Garger, 2003）。因為轉型領導能為團隊訂定清楚且明確的目標與策略，有效激勵成員互助合作，以完成團隊任務（Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Parker, 1990）。換言之，轉型領導不僅能塑造組織成員的信念、態度及工作行為，更能使團隊成員都能相互合作，達成團隊的任務，所以成為組織表現和效能的關鍵因素（王建忠，2001；黃堅升，2002；黃敏萍、鄭伯壘、王建忠，2003；Parker, 1990; Outhwaite, 2003; Yukl, 2006）。可見，轉型領導對團隊運作與提升團隊效能的重要性。

既然轉型領導對團隊效能是這麼的重要，但令人可惜的是，以往國內外的研究主管的轉型領導行為偏向企業主管，而對學校體系的主管研究則較少，如對學校校長或學務長的領導行為研究（林至善，2006；范熾文，2002；Barth, 2004），也有10餘篇就學務議題的研究，如工作任務與角色、績效表現、發展與輔導或經驗分享等加以探討（何福田、張慶勳，1998；周玲臺、劉晏秀，2003；張雪梅，2001、2002；傅木龍，2001；楊昌裕，2002），不一而足。然而以上的相關研究，雖有探討學務人員對學務長的領導行為感受，卻未發現有以學務人員對其主管（組長或主任）轉型領導風格進行實證研究。本研究有感於學務主管（組長）是學務工作的第一線督導者，所帶領的工作團隊，負有垂直與水平聯繫服務與行政的職責（Mills, 1993），亦即二級主管不僅要對上級（校長及學務長）負責，亦要領導下屬承擔學生學習與發展的任務，其角色功能相當吃重。更重要的是，在當前高等教育環境變化劇烈的情況下，學務主管（組長）必須擁有廣泛且多元的能力（Windle, 1998），以激勵學務人員為團隊目標而努力，共同創造良好的團隊績效。是故本研究試圖了解南部大學學務人員（課指組、生輔組、學輔中心及衛保組）對其主管（組長或主任）的轉型領導行為與團隊運作對團隊效能的關係。



根據上述研究動機，本研究主要目的在於探討學務主管轉型領導、團隊運作與團隊效能的互動關係。其次，探討轉型領導、團隊運作對團隊效能的預測力。再者，探討團隊運作對轉型領導與團隊效能的中介效果。最後，根據本研究結果提出具體建議，供有關單位及後續研究者參考。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、學務團隊概念

通常團隊的目的是爲了能增進團隊效能，可以說是一個具有高度信任的團體，其成員之間能相互支持合作，每個人都擁有才能，願意互相承諾、相輔相成，成員間講求溝通協調、意見參與，且透過有效的領導以共同完成團隊使命及目標（Hackman, 1987; Katezenbach & Smith, 1993）。基本上，團隊與團體是有差異的，團隊係指成員能相互合作完成團隊的共同目標，並一起承擔成敗責任，而團體則不然。再者，團隊的最後成果是經由全體團隊成員共同貢獻心力所完成的，而且此成果絕非個人可靠單獨力量來完成，團體則否。另外，依團隊特性而言，團隊成員具有相互依存性、充分溝通與協調能力、以共同完成任務爲主要目標及共同擔負團隊成敗責任，而團體則無法完全充分展現此等特性。

學生事務工作內容較其他行政單位繁雜，其功能已由過去的訓誡、管理學生行爲的角色，轉變成輔導學生發展及學習的重要組織（黃玉，2000；Evans, Forney & Guido-DiBrito, 1998），也就是幫助學生全人發展，並結合課內與課外的環境促進學生學習（張雪梅，2004）。國內當前多數大學學務其組織主要設有生活輔導組、課外活動組、學生輔導中心及衛生保健組等四組，各組所組成的工作團隊，係依其職能劃分而成，各有特性或內容，在其工作的執行中，各團隊的任務或類型，學務工作較偏向於行爲面的活動，而非爲概念型的團隊（McGrath, 1984）。





何以學務工作需要運用團隊概念於工作上？由於當前大學教育市場競爭激烈，團隊更能促使所屬成員相互合作，共同完成任務，而非以傳統的工作團體觀念或單打獨鬥來應付工作項目，此舉根本難以因應瞬息萬變的環境變化。依學務工作現況來看，其下各組所進行的任務或活動並不完全相同，然而在這之中具共通性的項目，則為舉辦各類學生活動，例如：幹部訓練活動、校慶活動、晚會活動——等，而這些活動的推動與執行，需要透過全體組員的合作與支援，才能使任務順利完成。因此，學務團隊領導者，其行為或風格對成員的參與度具決定性的影響，是學務處各工作團隊不可或缺的元素。

利用團隊方式固然能帶來運作上的好處，但面對組織成員的背景多元及價值看法紛歧的情況下，造成其對在團隊上的工作滿意度或承諾感降低。因此，學務處各工作團隊如何依其本身組織的特性，採團隊運作的型態，促使各組團隊發揮效能，是目前學務工作者應予關心的問題。過去研究有關人口背景變項對工作結果的影響，其結論並不一致（Riordan, 2000）。就本研究而言，當前學務工作的人口背景變數，各組之團隊領導者，其角色扮演可能是由教師、教官兼任，或行政人員專職擔任，各校未竟相同；在一般組員方面，可區分為正職或非正職人員（如專案人員或臨時僱員等）；組員或主管年資方面，學務人員的流動比率不低（林至善，2006；教育部訓委會，2007），而由於過高的流動性，可能對於工作團隊的效能表現有所影響。另外，由於各校的條件不同，各組規模亦有差異。由上述團隊的型態可知，各大學校院的學務人口背景變數，可能存有不小的落差，這個結果是否對於學務團隊效能具有影響，有待進一步探討。

## 二、轉型領導、團隊運作與團隊效能

### （一）轉型領導

轉型領導是一種全方位的概念，Bass（1985）與Burns（1978）皆認為轉換型領導是領導者透過改變部屬的價值與信念，引導部屬超過



其自我的利益，來追求更高的目標。同時，領導者也將協助部屬滿足Maslow需求層次理論中較高層次的內在需求，使部屬能由平凡的自我提昇到更佳自我，進而轉換成領導者（黃堅生，2002）。本研究則認為轉型領導是一種領導者與部屬之間相互影響的演進過程，領導者會以關係導向提供部屬個別關懷與激勵鼓舞，並且也以工作導向來建構理想願景及啟發智能，透過此一歷程，能提升領導者與部屬的工作動機、士氣與道德感，進而超越原本預期的表現。因此，透過轉型領導行為，不僅能激勵部屬投入工作，使其能創造超出原先設定的績效目標（Bass, 1985）。事實上，從事學務工作方面的團隊領導者似乎不太可能以專斷的權威方式領導其組織，而係以尊重的態度領導其成員，透過溝通和交換意見，尋求共識，藉以激發成員的工作熱忱，提昇團隊效能。此外，轉型領導透過某些要素或關係，創造與溝通出願景和授權的機會（Sashkin, 2004; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008）。

轉型領導構面之內涵，依Bass與Avolio（1990）的研究將分為理想化影響、個人關懷、激勵鼓舞以及智能啟發等。但後來Bass與Avolio（1993）又依實證研究結果將轉型領導概分為人際取向及任務取向兩個層面（Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002）。國內Chen與Farh（1999）引用前述國外的研究，亦將轉型領導構面設計為工作取向與人際取向兩大類，前者包括確認並闡述願景、高度效能期許、智能啟發；後者則含提供適當的榜樣、促進團隊目標的接納與成員的合作、提供個別支持等構面。由上述國內外探討轉型領導構面，可以發現轉型領導構面與層次相當多元（蔡進雄，2004）。因此，本研究參考Bass與Avolio（1990）對轉型領導的構面概念，並依國內學者的研究見解，將轉型領導量表內涵區分為工作取向及人際取向等二個層面進行探究。

## （二）團隊運作

團隊運作的研究，自1980年開始已逐漸發展且被運用，故現今許多組織為提高工作效能，而採團隊運作方式來達成任務（Montoya-Weiss, Massey, & Song, 2001）。有關團隊運作之定義，



Gladstein (1984) 認為團隊運作是團隊內與團隊之間將資源轉變成產品的過程，這樣的過程包含了成員的溝通、互動、合作的行為、責任和成員在這些過程中所激發或感受的信念，而 Cheng, Chou, Huang 與 Jen (2002) 認為團隊運作是指團隊成員共同參與之團隊層次的活動。本研究則認為團隊運作為學務組織各單位人員在其工作架構中，共同組成團隊，透過主管授予權能，使團隊成員能透過集思廣益，共訂團隊目標，並坦誠溝通、互信合作，以共同承擔責任及參與決策的方式，完成組織目標的知覺判斷與信念程度。

團隊運作內涵，許多研究指出，團隊運作須注意領導權分享、互信合作、坦誠溝通、專業決策及充分授權等 (Anderson, 1988; Grindle, 1982)，而國內李弘暉、鍾麗英 (1999) 研究團隊運作績效模型分為明訂目標、有力的領導、坦誠溝通、授予權能、責任分擔、執行績效策略、促進過程、有效團隊會議及貢獻度等 4 個層面，葉明華 (2001) 亦發展衡量團隊型組織運作的內涵，包括專門技術技能、分工與合作、參與和授權、共同分擔責任、互動與溝通等五大層面。此外，本研究參考上述概念及目前大學學務工作團隊互動狀況，將團隊運作內涵分為共訂目標、授予權能、坦誠溝通、互信合作、參與決策及共同承擔等 6 個層面進行探究。

### (三) 團隊效能

在組織行為研究中，效能強調組織目標的達成，建立團隊主要目的在於提升工作的效能，而且指出團隊的工作方式有助於改善工作態度，但對提昇績效卻沒有一致的結論 (Cohen & Ledford, 1994; Stewart, Manz, & Sims, 1999)。衡量團隊效能，過去許多學者們通常採用績效與態度兩類重要的組織目標來評估 (王建忠, 2001; 張淑玲, 2002; Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Sosik, Avolio, & Kahai, 1997)。在績效的衡量上可使用營收獲利、資源運用效率、目標達成率及團隊領導者或成員主觀的認定等 (Gladstein, 1984; Hackman, 1987)。在態度的方面則包括團隊合作滿意度、團隊承諾、團隊凝聚力等





(Gladstein, 1984; Jehn & Shah, 1997; Shaw & Barret-Power, 1998)。所以，衡量團隊效能主要強調任務與品質等二個層面，前者以完成任務的情況，偏向團隊績效之表現，而後者則重視團隊之態度，偏向滿意感及承諾感等，是故團隊效能可解釋為團隊成員能夠達成組織目標的程度。綜合以上關於團隊效能的論述，本研究將團隊效能的指標分為團隊成員滿意度、團隊成員承諾及團隊績效等三個層面。

## 二、各構面之關係

### (一) 轉型領導與團隊效能之關係

影響團隊效能因素眾多，如任務設計、領導風格及團隊特徵等，但學者 Shelley, Franics與Leanne (2004) 指出，轉型領導理論提供了一個很好的方法來增加團隊績效，所以被視為團隊運作成功的關鍵所在 (Parker, 1990)。因此，轉型領導風格被視為是組織表現和效能的關鍵因素 (黃敏萍、鄭伯壘、王建忠, 2003; Parker, 1990; Outhwaite, 2003; Yukl, 2006)，是影響團隊效能的主要元素 (Bass, 1985)。然而以往國內外對此方面的研究，大多針對企業組織成員對其主管的領導行為，而少有關於學務主管的領導的研究 (林至善, 2006; Barth, 2004)。依此，本研究也參考其他領域的相關研究進行比較及驗證，進一步了解轉型領導理論對學務工作團隊的影響情形。

許多實證研究顯示，轉型領導 (人際取向與工作取向) 對團隊效能的影響皆有正向預測效果，而且也發現人際取向的轉型領導對團隊效能的影響大於工作取向對團隊效能的影響 (邱淑妙, 2006; 施威年, 2003; 張淑玲, 2002; 傅衡宇, 2004; 謝佩鴛, 2000; Chen & Farh, 1999; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Mui, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004)。此外，有研究亦證實，轉型領導之人際取向層面對團隊效能有直接顯著的影響，但工作取向層面則未達顯著水準 (王建忠, 2001)。再者，依張淑貞 (2007) 研究運動員之轉型領導對團隊效能影響，結果顯示未達顯著水準，需透過中介變項產生間接



影響，代表此兩者之間無直接相關，該研究者推測其因在於轉型領導對團隊效能的作用，可能較適合用於一般企業組織主管的領導行為，而運用轉型領導來探討運動員選手，較無明顯的團隊領導行為，因此需透過中介變項的間接輔助，以增強運動選手對轉型領導所帶來的效果。由以上的研究結果了解，不同的研究範圍及領域，所得的結果並不完全相同。

綜上文獻回顧，歸納發現人際取向與工作取向之轉型領導對團隊效能的影響研究顯示，轉型領導對團隊效能的影響並未獲得一致的結果，在企業層面的研究，工作取向為主的轉型領導，呈現較不明確的效果，然而以人際取向為主的轉型領導行為對團隊效能的影響，則可以視為是最重要的因素。此結果亦代表企業體系的團隊領導者，依人際取向的領導風格更能讓團隊成員的感受較為明顯。這個結果更直接提供了學校組織一個很重要的啓示，尤其是學務工作團隊的領導者。因此，在當前高等教育多元化及快速改變的社會環境裡，學務處各組主管若能採轉型領導的作風來帶動團隊效能的提昇，除了呼應轉型領導理論對團隊效能具有重要影響性外，亦可以充實當前學生事務理論與相關文獻的意義，使其更為完整，同時進一步強化學生事務工作者的運用參考。

根據企業組織相關的研究結果，說明了主管的轉型領導作風與團隊效能具有正向的關係。因此，本研究推論：學務主管轉型領導對團隊效能存有正相關及正向的預測力，所以本研究提出以下的假設：

**假設 1：主管之轉型領導對團隊效能有顯著的正向影響效果，且人際取向會高於工作取向之轉型領導行為。**

## （二）轉型領導與團隊運作之關係

在轉型領導行為中，工作取向者並非一味的要求績效，而是向團隊成員說明團隊的願景，以願景激勵團隊成員，能使大家願意摒棄一己之私，共同為團隊目標而努力，因此願意與其他團隊成員合作（Hater &



Bass, 1988)。而人際取向的轉型領導者較會營造部屬間合作的氣氛，並促進部屬對團隊的認同，一起為團隊目標而努力。此外，人際取向的領導者還會對個別部屬表現出尊重，而且注意及關心部屬的感受與需求（Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990），因此領導者與成員之間亦會有著良好的互動關係。國內謝佩鴛（2000）研究顯示，整體轉型領導對團隊運作歷程有顯著的預測效果；王建忠（2001）的研究，轉型領導對團隊內互動有顯著的預測力；黃堅生（2002）研究發現，整體轉型領導對團隊運作有顯著影響力，但分層面只有人際取向的轉型領導行為有產生正向預效果，但工作取向則未顯著；施威年（2003）針對非營利事業組織成員的調查研究顯示，轉型領導對團隊型組織運作具有顯著的正向效果。

綜上文獻探討，可以發現轉型領導對團隊運作（歷程）或團隊內互動的影響大部分皆達顯著的效果。然而，不少學務工作單位中階主管非為專任者，是由學校專任教師兼職，能夠投入職務的時間有限，參與的熱忱自然不高，而且部分主管經常變動，確實無法有效帶動學務團隊之運作。是故本研究推論學務主管轉型領導對團隊運作有正相關且正向的影響力。因此，本研究提出有關學務工作團隊以下之假設：

**假設 2：轉型領導對團隊運作有顯著的正向影響效果，且人際取向會高於工作取向之轉型領導。**

### （三）團隊運作及團隊效能之關係

許多研究顯示，團隊的工作方式確實有助於改善工作態度，但對於生產力或是績效的提昇卻沒有一致的結論（Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996; Stewart, et al., 1999），可見團隊效能的指標不同，有可能導致不一致的結果。但諸多學者的看法，團隊運作對團隊效能扮演著重要的角色（McGrath, 1984; Mohammed & Angell, 2004; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992; Schwarz, 1994），以及產生重要性影響（Gladstein, 1984）。國內王建忠（2001）、張淑芬（2002）



的研究指出，團隊內互動對團隊效能具有顯著正向的預測力。

綜上文獻探討，可以發現團隊運作對團隊效能具有顯著的影響。然而依此結果觀之學務工作，不論生輔組、課外組、輔導中心與衛保組等，由於經常舉辦學生事務與輔導活動的關係，承辦人員往往需要該單位其他夥伴的支援與協助，方能順利完成任務，提升組織績效。是故本研究推論學務工作之團隊運作對團隊效能存有正相關且產生正向的預測力。因此，本研究提出有關學務工作團隊以下的假設：

**假設 3：團隊運作對團隊效能有顯著的正向影響效果。**

#### （四）轉型領導、團隊運作與團隊效能之關係

論及團隊運作，則以McGrath（1964）系統理論架構最常被引用，其採用「輸入－過程－產出」的模式探討團隊績效的意涵，其中團隊歷程扮演著重要的中介角色，表示若想提昇團隊績效，則先要促進團隊成員間良好的合作與互動，才能達成共同目標。後續學者亦紛紛提出各種不同的團隊績效模式，來說明團隊運作歷程在團隊績效中扮演極為重要的角色（李弘暉、鍾麗英，1999；Jewell & Reitz, 1981; Hackman, 1983; Salas, et al., 1992; Schwarz, 1994）。另外，過去的研究證實，轉型領導（包括工作取向與人際取向）確實會透過團隊運作，進而影響團隊效能（Gladstein, 1984; Kahai, et al., 1997），而王建忠（2001）及黃敏萍等（2003）的研究結果，亦發現團隊內互動對轉型領導與團隊效能之間具有中介作用存在。

綜上文獻探討，可以發現轉型領導對團隊運作與團隊效能具有的直接影響力。然就繁雜的學務工作而言，若沒有透過團隊運作加以整合相關人力，想要順利完成組織任務，似乎有其不克之處。換言之，團隊運作對提升學務效能具有重要的中介作用。所以若無法發揮轉型領導的功能，讓成員各憑本事、單打獨鬥，其成果充其量僅能屬於個人工作的總和，無法為組織帶來一加一大於二的綜效，且改進整體組織的效能，達成組織目標（Stewart & Barrick, 2000）。可見，轉型領導





及團隊運作對團隊效能具有重要的影響力，而且團隊運作對轉型領導與團隊效能具有相當重要的輔助作用。因此，本研究提出有關學務工作團隊的假設：

**假設4：主管轉型領導與團隊運作對團隊效能有顯著的影響效果。**

**假設5：轉型領導將透過團隊運作的中介效果，影響團隊效能。**

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究架構三個構面經探索性因素分析結果，轉型領導構面成爲2個層面，團隊運作構面成爲5個層面；團隊效能爲3個層面。本研究構面經修正後之架構圖如圖1所示：

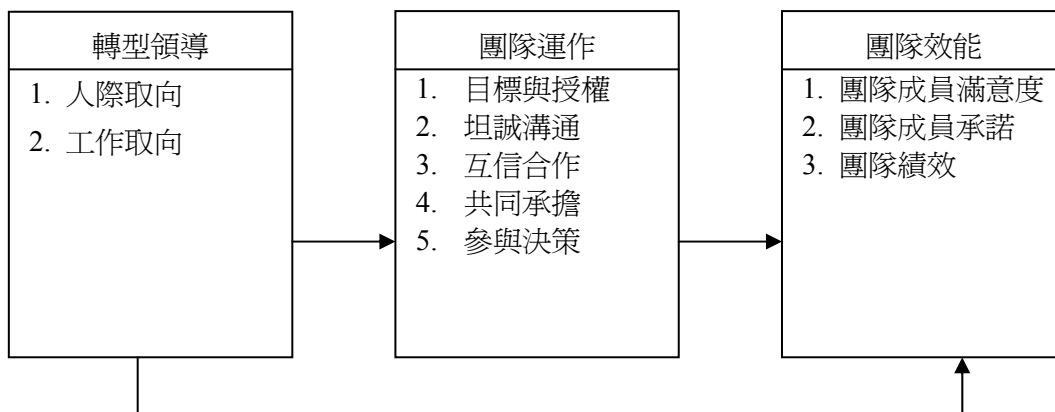


圖 1 研究架構圖

### 二、研究樣本及其特性

本研究係針對南部20所大學校院學務處下設之四個組別成員（生輔組、課外組、學輔中心及衛保組）爲主要施測對象，其中學輔或諮商中心有部分大學校院將其定位爲一級單位，因此本研究未納入施測。本研究以問卷作爲調查工具，在研究對象的選取上，因爲考量問





卷均屬同一人填答，可能產生共同方法變異的問題（彭台光、高月慈與林鈺琴，2006），因此研究者透過親訪方式，進行書面問卷發放與回收，以提高學務人員的填答意願。本研究採立意抽樣方式實施，抽取其中12所學校施測。預試於97年底進行，選取成功大學等7所進行施測，每校各寄發20份，共發出問卷140份，回收121份，經剔除無效問卷6份後，獲得有效問卷115份。正式問卷於98年初進行，平均每校抽取20位，共寄發260份。問卷共計回收219份，經剔除無效卷8份後，獲得有效問卷為211份，佔總樣本81.2%，樣本分配經統計結果大致平均。

根據有效樣本 211 份背景資料統計分析如下：性別，男性 79 人，佔 37.4%、女性 132 人，佔 62.6%；學校屬性，國立 91 人，佔 43.1%、私立 120 人，佔 56.9%；3.學校學制：一般大學（含學院）108 人，佔 51.2%、科技大學（含學院）103 人，佔 48.8%；4.所屬團隊：生輔組 66 人，佔 31.3%、課指組 62 人，佔 29.4%、諮商組或輔導中心 52 人，佔 24.6%及衛保組 31 人，佔 14.7%；5.目前職位：專職人員 109 人，佔 51.6%、約僱人員 86 人，佔 40.8%、兼職人員 16 人，佔 7.6%；擔任此職務年資：1 年內者 46 人，佔 21.8%、超過 1 年以上~3 年內者 53 人，佔 25.1%、超過 3 年以上~5 年內 41 人，佔 19.43%，以及超過 5 年以上者 71 人，佔 33.6%；主管職銜：專任教師 100 人，47.4%，教官兼任 44 人，佔 20.9%及行政人員 67 人，佔 31.8%；團隊規模（含組長）3 人以下 49 人，佔 23.2%、4-5 人 86 人，佔 40.8%及 6 人以上 76 人，佔 36%。

### 三、研究工具與量表信效度分析

#### （一）衡量工具

本研究以問卷為資料蒐集工具，問卷內容包括轉型領導量表、團隊運作量表及團隊效能量表及基本資料等。首先，轉型領導量表係分別參考鄭伯壩（2000）轉譯並修改自 Podsakoff 等人（1990）、Avolio & Bass（2004）所編製的「多因子領導問卷」（MLQ），吳靜吉、



林合懋（1998）等，該等量表整體信度皆在 0.9 以上，與本研究整體信度 0.945 大致相近。其次，團隊運作量表係分別參考葉明華（2001）、王建忠（2001）及施威年（2003）的研究問卷，及國內、外團隊型組織相關研究而成，該等量表整體信度皆達 0.9 以上，與本研究量表信度 0.941 大致相近。最後，團隊效能量表分為三個部分，團隊滿意採用黃敏萍（2000）參考 Tjosvold（1988）的團隊滿意題目，共 6 題；團隊承諾編修自 O'Reilly 與 Chatman（1986）的量表，從中選取因素負荷量最高的 10 題進行測量；團隊績效題目係整合主客觀的績效指標，採王建忠（2001）參考 Tjosvold（1988）發展的題目修訂而成共有 7 題，該等量表整體信度皆達 0.88 以上，與本研究整體信度 0.908 相距不大。本研究採 Likert 式 6 點量表來測試，除依上述許多研究者的觀點外，同時亦考量使用 5 點量表容易造成填答者偏向選取中間項目，故研究者認為以 6 點量表比較可使填答者區分出其偏好，其勾選項目含完全同意、同意、有點同意、不太同意、不同意、極不同意，分別給予 6、5、4、3、2、1 分。

## （二）各量表信效度分析

本研究預試問卷之項目分析採相關分析及內部一致性（簡稱 CR）兩種方法進行，前者選取 0.3 以上者；後者選取大於 3 且達 .05 顯著水準者。結果顯示，轉型領導量表共 23 題，所有題目之 CR 值及  $r$  值皆符合標準；團隊運作量表共 33 題，除第 10 題（本團隊在權責範圍內具有高度的自主能力）之 CR 值小於 3 刪除外，其他 32 題之 CR 值與  $r$  值皆符合標準；團隊效能量表共 20 題，其中第 12 題（現在離開本團隊我不會覺得有罪惡感）為反向題，該題 CR 值小於 3 予以刪除，其他 19 題之 CR 值與  $r$  值皆符合標準。此外，在因素分析方面，依主成份分析法萃取因素，選取特徵值大於 1 的因素構面，各題目的因素負荷量取 0.45 以上者，其次各題目的最大因素與次大因素之負荷量絕對值之差距小於 0.1 者亦予以刪除；在信度係數方面，本研究總量表的信度須在 0.9 以上，分量表信度係數則為 .70 以上始可使用。有關三個量表



信效度分析結果如下：

### 1. 轉型領導量表：

如表 1，經由 3 次探索性因素分析結果，轉型領導量表共萃取 2 個因素，因素命名分別為人際取向與工作取向，大致與國內 Chen 與 Farh(1999)的實證結果相似。因素內之各題目負荷量介於 0.596 - 0.852 之間，可解釋的總變異量為 67.698%。再從信度分析結果來看，2 個分層面的信度係數分別為 0.907 與 0.916，而整體量表之信度高達 0.945，顯示轉型領導量表具有良好的信度。

**表 1 轉型領導量表預試因素分析摘要表**

因素名稱	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層α值
人際取向	29.本團隊領導人會接受同仁的建議付諸實行。	.852	12.419	38.390	.907
	11.本團隊領導人會與我們分享其對學務工作的看法。	.819			
	15.本團隊領導人知人善任，表現出信任組員的言行。	.815			
	24.本團隊同仁有困難時，領導人會協助同仁解決問題。	.792			
	16.本團隊領導人能尊敬他人意見，重要事情會與同仁溝通協調，最後達成協議。	.774			
	14.本團隊領導人會尊重成員的自主性，並充分授權。	.759			
	23.本團隊領導人會體恤同仁的辛勞，關心同仁工作上的困擾。	.746			
	26.本團隊領導人能體諒同仁的內心感受，瞭解同仁的情緒。	.742			
	13.本團隊領導人會激發團隊意識，讓同仁瞭解為什麼而努力。	.687			
	27.本團隊領導人會以同仁福利、需求為前提，替同仁設想。	.684			
	25.本團隊領導人會主動關懷同仁，並關心同仁的切身問題。	.665			



表 1 轉型領導量表預試因素分析摘要表 (續)

因素名稱	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層 $\alpha$ 值				
	01.本團隊領導人有強烈的成就動機與方向感，對自己充滿自信，會讓人受到感染。	.824							
	05.本團隊領導人會主動與單位同仁討論單位發展遠景的作法。	.818							
	04.本團隊領導人會爲了單位的發展遠景，努力改善單位的現況。	.772							
	03.本團隊領導人清楚單位未來的發展，並將理念傳達給同仁。	.756							
工作取向	18.本團隊領導人能營造有創意的環境，讓同仁發揮想像力。	.669	1.797	29.308	.916				
	19.本團隊領導人本身會不斷進修，擷取新知，影響同仁。	.657							
	17.本團隊領導人能以行動克服問題，讓同仁從中學到東西。	.642							
	20.本團隊領導人能使同仁改變以往被視爲理所當然的事物。	.635							
	21.本團隊領導人能提示同仁以創新方式思考問題。	.630							
	22.本團隊領導人能激發同仁相互觀摩，分享經驗。	.596							
	累積解釋量					67.698%			
	整體量表 $\alpha$ 值					0.945			

註：原構面分配題號爲理想化影響（1,3,4,5）；激勵鼓舞（11,13,14,15,16）；啓發智識（17,18,19,20,21,22）；個別關懷（23,24,25,26,27,29）。

## 2. 團隊運作量表：

如表2，經由2次探索性因素分析結果，團隊運作量表共萃取5個因素，與原理論設計6個層面不符，其中第1個因素層面內含有2個因素題目，故綜合予以命名。各因素命名爲目標與授權、互信合作、共同承擔、參與決策、坦誠溝通等5個。各題目的因素負荷量介於 0.451 - 0.878 之間，可解釋的總變異量爲71.981%。再從信度分析結果來看，本量表5個分層面的信度係數介於 0.796 - 0.908間，而且整體量表信度高



達 .949，表示團隊運作量表具有良好的信度。

**表2 團隊運作量表預試因素分析摘要表**

因素名稱	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層 $\alpha$ 值
目標與授權	04.本團隊成員知道團隊的工作內容、計畫及進度掌握。	.816	14.597	50.336	.908
	07.本團隊成員對於完成團隊目標皆有強烈的使命感。	.743			
	01.本團隊有訂定明確的工作目標。	.730			
	02.本團隊的目標都是所有成員所認同的。	.718			
	08.本團隊提供每一位成員有充分的權力去執行其職務。	.693			
	06.本團隊工作目標與學校目標相符合。	.687			
	05.本團隊成員非常清楚團隊目標與自己的工作角色。	.670			
互信合作	12.本團隊成員執行工作時，有明確的步驟可供依循。	.582	2.395	8.258	.903
	23.本團隊成員間都會彼此互相信任。	.843			
	20.本團隊成員間相處融洽。	.827			
	24.本團隊成員間能尊重彼此的個別差異。	.805			
	21.本團隊成員會主動幫助其他同仁完成工作。	.765			
	25.本團隊中成員瞭解彼此的工作內容。	.580			
	32.本團隊領導人能主動協助成員解決工作上的問題。	.749			
共同承擔	34.本團隊領導人能夠促進團隊分工合作。	.731	1.615	5.568	.902
	31.本團隊領導人具正確的教育理念，來推動行政改革工作。	.585			
	33.本團隊領導人都能鼓勵所有成員參與討論。	.532			
參與決策	27.本團隊運作在陷入停滯時，會討論解決之道。	.776	1.260	4.345	.858
	26.本團隊提供每一位成員有參與決策的機會。	.641			
	28.本團隊決策都是採取共識決策的。	.631			
	29.本團隊成員對工作內容都經過充分討論。	.489			





表2 團隊運作量表預試因素分析摘要表（續）

因素名稱	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層 $\alpha$ 值
坦 誠 溝 通	17.本團隊成員與主管意見有衝突時，我會 勇於表達出來。	.743	1.006	3.452	.796
	18.本團隊成員在溝通時會誠實的表達自 己的想法。	.595			
	19.本團隊成員對不同的意見都能予以尊 重。	.528			
	16.本團隊重視所有成員所提供的建議。	.451			
累積解釋變異量		71.981%			
整體量表 $\alpha$ 值		0.949			

註：原構面分配之題號為共訂目標（1,2,4,5,6）；授予權能（7,8,12）。

### 3. 團隊效能量表：

如表 3，經由 2 次探索性因素分析結果，團隊效能量表共萃取 3 個因素，因素命名為團隊績效、團隊成員承諾及團隊成員滿意度，此與本量表所設計之分層面大致相符。本量表中各題目的因素負荷量介於 0.514 - 0.828 之間，可解釋的總異量為 64.091%。另外，從信度分析結果來看，三個分層面的信度係數從 0.842 - 0.870，整體量表信度高達 .916，顯示團隊效能量表具有良好的信度。



表 3 團隊效能量表預試因素分析摘要表

因素名稱	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層 $\alpha$ 值
團隊績效	24.本團隊在各項工作評核中都有良好的表現。	.828	8.265	25.305	.870
	25.本團隊的工作成果與預定目標相符合。	.815			
	22.本團隊在推動工作時能按計畫確實執行。	.805			
	20.本團隊成員對所負責的工作皆能完成。	.790			
	21.本團隊在推動工作時，能改革創新。	.751			
	23.本團隊在辦理活動時，皆能有效控制進度。	.563			
	19.本團隊成員皆能依規定期限完成分內工作。	.507			
團隊成員承諾	14.我覺得我有支持團隊並執行團隊使命的義務。	.720	1.927	24.114	.860
	10.我以身為本團隊的一員為榮。	.717			
	07.我會接受本團隊指派給我的工作。	.700			
	08.我會樂意與他人談論我的團隊。	.669			
	11.我的信念與本團隊的理念類似。	.663			
	13.即使沒有更多酬勞，我也會為本團隊額外付出。	.650			
	09.我覺得在本團隊工作能使我的才華獲得充分的發揮。	.636			
團隊成員滿意度	06.我很高興自己能加入這個團隊。	.624			
	03.整體而言，我對本團隊的工作表現感到滿意。	.856	1.301	14.672	.842
	02.本團隊領導人對我的支持與指導令我感到滿意。	.853			
	01.本團隊領導人對待我的方式相當公平感到滿意。	.684			
	04 整體而言，我對和我一起工作的團隊夥伴感到滿意。	.514			
累積解釋變異量		64.091%			
整體量表 $\alpha$ 值		0.916			



### (三) 控制變數

本研究為避免外生變數的干擾，有關組織成員之態度、行為的研究，通常都將一些人口統計變數以及年資以控制，這些變數如性別、工作性質、部門服務年資被認為最關鍵也最常被加以控制(Fisher, 2003; Snape & Redman, 2004)，因此本研究依此概念將本研究之個人背景變項(性別、學校屬性、學校學制、所屬組別、擔任職務、任職年資、團隊規模)加以控制。此外，由於本研究採用學務處不同組別的組員為樣本，因此亦將組織規模大小加以控制，以降低可能產生的誤差。

## 肆、研究結果與討論

### 一、各變項之現況

就轉型領導而言，表4，學務人員對主管轉型領導的感受，整體程度每題平均得 4.73分，程度表現尚可，而在分層面，工作取向得 4.74分，高於人際取向 4.71分。可見，學務人員對主管轉型領導的現況係以工作取向為主，而以關懷及互動為主的人際取向次之。

就團隊運作而言，表4，學務人員對團隊運作的感受，整體程度得 4.76分，表現尚可，而在分層面，互信合作得 4.91分最高，其次為坦誠溝通得 4.80分，共同決策得分 4.67最低。可見，學務人員在團隊運作模式中，以互信合作的感受較強，究其因可能由於學務人員對於目前團隊工作的氣氛，使得每個人認真投入工作，結合人員的力量，彼此扶持，相互信任，同心協力共同合作完成任務。

就團隊效能而言，表4，學務人員對團隊效能的感受，整體程度得分 4.83，具有中上程度，而在分層面，團隊成員承諾得 4.85最高，其次為團隊績效得分 4.81。可見，學務人員對團隊效能的感受以認同此工作的價值，而且亦都努力投入工作，並且願意繼續為學務奉獻的知覺最強。

綜上結果，所有因素構面之平均得分皆在 4.5以上，顯示學務人員



對於其直屬主管（組長或主任）的關係、對團隊運作及團隊效能的評量普遍持肯定的態度，也代表學務人員對團隊之領導及表現具有一定的認同程度。

表 4 各變項描述性統計分析摘要表 (N=211)

因素層面	平均數	題數	每題平均數	標準差	排序
工作取向	47.6	10	4.76	0.72	1
人際取向	51.81	11	4.71	0.79	2
整體層面	99.35	21	4.74	0.85	
互信合作	24.57	5	4.91	0.67	1
坦誠溝通	14.42	3	4.80	0.64	2
目標與授權	38.25	8	4.78	0.61	3
共同承擔	18.78	4	4.69	0.71	4
參與決策	18.68	4	4.67	0.66	5
整體層面	114.25	24	4.76	0.66	
團隊成員承諾	38.81	8	4.85	0.66	1
團隊績效	33.69	7	4.81	0.65	2
團隊成員滿意	14.32	3	4.77	0.84	3
整體層面	86.96	18	4.83	0.70	

## 二、各變項間之關係

### (一) 構面差異

見表5及表6，不同高低分組之轉型領導、團隊運作對團隊效能之差異比較，平均數高的轉型領導相較於平均數低的轉型領導，以及平均數高的團隊運作相較於平均數低的團隊運作，兩者皆經 $t$ 檢定後，得知團隊效能之整體與各層面在不同高低轉型領導與團隊運作之間皆有顯著的差異存在，顯示出學務各組主管轉型領導較佳，團隊運作高，相對的亦會提昇學務團隊效能。



表5 不同高低轉型領導組別對團隊效能之差異分析摘要表

因素名稱	轉型領導		t 值	p值
	高分組 (N=59)	低分組 (N=57)		
團隊成員滿意度	5.43	3.81	13.48	.000***
團隊成員承諾	5.36	4.24	10.13	.000***
團隊績效	5.25	4.26	14.17	.000***
整體效能	5.51	4.20	11.57	.000***

註：\*\*\*  $p < .05$ , two-tailed.

表6 不同高低團隊運作組別對團隊效能之差異分析摘要表

因素名稱	團隊運作		t 值	p值
	高分組 (N=56)	低分組 (N=38)		
團隊成員滿意度	5.47	4.11	13.16	.000***
團隊成員承諾	5.37	4.33	11.96	.000***
團隊績效	5.30	4.35	9.51	.000***
整體效能	5.52	4.30	14.10	.000***

註：\*\*\*  $p < .05$ , two-tailed.

## (二) 典型相關

本研究利用典型相關分析探討轉型領導與團隊運作、轉型領導與團隊效能、團隊運作與團隊效能之互動關係。本研究分析取捨標準為特徵值大於 0.1，典型相關係數平方大於 0.1，且  $p$  值小於 0.05，重疊係數達5%以上，以及典型負荷量之絕對值皆大於 0.4以上者（吳萬益、林清河，2002）。

### 1. 轉型領導對團隊效能之影響

轉型領導與團隊效能之典型相關分析結果，僅第一對典型相關係數達顯著水準 ( $p < .001$ )，典型相關係數為 0.73，顯示轉型領導主要是透過此典型相關因素正向影響團隊效能變項。因此，本研究假設1獲得支持。

表7，轉型領導的2個典型因素 ( $\chi^1$ ) 對轉型領導具有79.47%的解釋





力，團隊效能3個典型因素 ( $\eta^1$ ) 對團隊效能具有77.42%的解釋力，而轉型領導的2個典型因素 ( $\chi^1$ ) 可以直接解釋團隊效能的典型因素 ( $\eta^1$ ) 總變異量的52.6%，轉型領導與團隊效能典型因素的重疊部分共有41.71%，即學務人員對於組主管之轉型領導透過典型因素 ( $\chi^1$ 與 $\eta^1$ ) 可說明團隊效能總變異量的41.71%。

**表7 轉型領導與團隊效能典型相關負荷量摘要表**

預測變項 (X變項)	典型因素 $\chi^1$	準則變項 (Y變項)	典型因素 $\eta^1$
人際取向	0.94*	團隊成員滿意度	0.89*
工作取向	0.91*	團隊成員承諾	0.82*
		團隊績效	0.74*
抽出變異數%	79.47	抽出變異數%	77.42
重疊指數 (RI)	48.55	重疊指數 (RI)	41.71
		$\rho^2$	0.53
		$\rho$	0.73

註：\*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

在典型相關中，控制變項（轉型領導）的2個典型因素主要是透過一對的典型變項 ( $\chi^1$ 與 $\eta^1$ ) 影響轉型領導的2個因素，控制變項中轉型領導因素構面與典型變項中相關較高者為人際取向與工作取向，其典型負荷量分別為 0.94與 0.91，典型因素係數呈高相關，而效標變項與典型變項 ( $\eta^1$ ) 中相關較高者為團隊成員滿意度、團隊成員承諾、團隊績效，其典型負荷量為 0.89、0.82、0.74，典型因素係數呈高相關。顯示，兩者變項因素皆具有相當顯著的解釋力。再就典型因素之關係來看，轉型領導與團隊效能之典型因素係數為正向關係，代表學務主管之轉型領導愈高，其團隊效能亦愈高。其中，解釋力最大為轉型領導之人際取向因素對團隊效能之團隊滿意因素。

綜言之，轉型領導與團隊效能之間有一對典型相關存在，且互為影響對方，而在解釋力方面，轉型領導的2個因素透過 $\chi^1$ 與 $\eta^1$ 典型相關因素，高度影響團隊效能的3個典型因素，其解釋力達53%，且人際取



向對團隊效能的影響高於工作取向。此結果除獲得支持外，亦與以往的研究（王建忠，2001；邱淑妙，2006；施威年，2003；黃堅生，2002；張淑玲，2002；傅衡宇，2004；謝佩鴛，2000；Chen & Farh, 1999; Mui, 2003; Podsakoff, et al., 1990; Walumbwa, et al., 2004）相互呼應。

## 2. 轉型領導對團隊運作之影響

轉型領導與團隊運作之典型相關分析結果，僅第一對典型相關分析係數達顯著水準（ $p < .001$ ），典型相關係數為 0.77，表示轉型領導 2 個控制變項主要是透過此對典型相關因素正向影響團隊運作 5 個效標變項，亦即轉型領導可有效解釋團隊運作。因此本研究假設 2 獲得支持。

表 8，轉型領導 2 個變項的典型因素（ $\chi^1$ ）對轉型領導具有 80.32% 的解釋力，團隊運作 5 個典型因素（ $\eta^1$ ）對團隊運作具有 66.74%，而轉型領導的 2 個典型因素（ $\chi^1$ ）可以直接解釋團隊運作的典型因素總變異量的 63%，即  $\chi^1$  所解釋的 63% 的  $\eta^1$  的變異量，其中由 2 個控制變項所解釋的  $\eta^1$  的變異量佔 52.18%，轉型領導與團隊運作典型因素的重疊部分共有 39.88%，即學務人員對組主管之轉型領導透過典型因素（ $\chi^1$  與  $\eta^1$ ）可說明團隊效能總變異量的 39.88%。

在典型相關中，控制變項（轉型領導）的 2 個典型因素主要是透過一對的典型變項（ $\chi^1$  與  $\eta^1$ ）影響轉型領導的 2 個因素，控制變項中轉型領導因素構面與典型變項中相關較高者為人際取向與工作取向，其典型負荷量分別為 0.95 與 0.90，因素係數呈高相關，而效標變項與典型變項（ $\eta^1$ ）中相關較高者為目標與授權、互信合作、共同承擔、參與決策及坦誠溝通，其典型負荷量為 0.86、0.71、0.91、0.73、0.79，因素係數呈高相關。顯示，兩者變項因素皆具有相當顯著的解釋力。再就典型因素之關係來看，轉型領導與團隊運作之典型因素係數為正向關係，代表學務處四組主管之轉型領導愈高，其團隊運作歷程亦愈高。其中，解釋力最大為轉型領導之人際取向因素對團隊運作之共同承擔



因素。

**表8 轉型領導與團隊運作典型相關負荷量摘要表**

預測變項 (X變項)	典型因素 $\chi^2$	準則變項 (Y變項)	典型因素 $\eta^2$
人際取向	0.95*	目標與授權	0.86*
工作取向	0.92*	互信合作	0.71*
		共同承擔	0.91*
		參與決策	0.79*
		坦誠溝通	0.73*
抽出變異數%	80.32	抽出變異數%	66.74
重疊指數 (RI)	52.18	重疊指數 (RI)	39.88
		$\rho^2$	0.63
		$\rho$	0.77

註：\*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

綜言之，轉型領導與團隊運作之間有一對典型相關存在，且互為影響對方，在解釋力方面，轉型領導的2個因素透過 $\chi^2$ 與 $\eta^2$ 典型相關因素，高度影響團隊歷程的5個典型因素，其解釋力高達63%。此結果除獲得支持外，也與以往研究（王建忠，2001；邱淑妙，2006；施威年，2003；黃堅生，2002；張淑玲，2002；傅衡宇，2004；謝佩鴛，2000；Chen & Farh, 1999; Walumbwa, et al., 2004）大致相符。

### 3. 團隊運作對團隊效能之影響

團隊運作與團隊效能之間共有2對的典型相關係數達顯著水準（ $p < .001$ ），但第一對解釋力較具代表性，故本研究採第一對典型相關式進行分析。第一對典型相關係數為 0.83，顯示團隊歷程主要是透過此典型相關因素正向影響團隊效能3個變項，亦即團隊運作可有效解釋團隊效能。因此，本研究假設3 獲得支持。

表9，控制變項（團隊運作）5個變項的典型因素（ $\chi^2$ ）對團隊運作具有68%的解釋力，團隊效能3個的典型因素（ $\eta^2$ ）對團隊效能具有76.92%的解釋力，而團隊運作的5個典型因素（ $\chi^2$ ）可以直接解釋團隊



效能的典型因素 ( $\eta^1$ ) 總變異量的68%，團隊運作與團隊效能典型因素的重疊部分共有55.86%，即團隊運作透過典型因素 ( $\chi^1$ 與 $\eta^1$ ) 可說明團隊效能總變異量的55.86%。

**表9 團隊運作與團隊效能典型相關負荷量摘要表**

預測變項 (X變項)	典型因素 $\chi^1$	準則變項 (Y變項)	典型因素 $\eta^1$
目標與授權	0.76*	團隊成員滿意度	0.97*
互信合作	0.83*	團隊成員承諾	0.87*
共同承擔	0.94*	團隊績效	0.85*
參與決策	0.90*		
坦誠溝通	0.75*		
抽出變異數%	69.78	抽出變異數%	76.92
重疊指數 (RI)	48.30	重疊指數 (RI)	55.86
		$\rho^2$	0.68
		$\rho$	0.83

註：\*表示典型相關係數大於0.4，顯示其為重要變數。

在典型相關中，控制變項的5個典型因素主要是透過一對的典型變項 ( $\chi^1$ 與 $\eta^1$ ) 影響團隊效能的3個因素，控制變項中團隊運作因素構面與典型變項中相關較高者有目標與授權、互信合作、共同承擔、參與決策及坦誠溝通，其典型負荷量分別為 0.76、0.83、0.94、0.75及0.90，因素係數呈高相關，而效標變項與典型變項 ( $\eta^1$ ) 中相關較高者為團隊成員滿意度、團隊成員承諾及團隊效能，其典型負荷量為 0.97、0.87、0.85，因素係數呈高相關。顯示，兩者變項因素皆具有相當顯著的解釋力。再就典型因素之關係來看，團隊運作與團隊效能之典型因素係數為正向關係，代表學務人員對團隊運作知覺愈高，其團隊效能亦愈高。其中，解釋力最大為團隊運作之共同承諾因素對團隊效能之團隊成員滿意度因素。

綜言之，團隊運作與團隊效能之間有典型相關存在，但以第一對的解釋力最具代表性，即團隊運作的5個因素透過 $\chi^1$  與 $\eta^1$ 典型相關因素，高度影響團隊效能的3個典型因素，其解釋力高達68%。此結果除





獲得支持外，亦與以往的研究(王建忠, 2001; 張淑玲, 2002; Mohammed & Angell, 2004) 大致相符。

### (三) 迴歸分析

本研究以階層迴歸分析進行探討，利用  $R^2$  值來獲知轉型領導與團隊運作對團隊效能的解釋力，並以  $\beta$ 值來檢測自變項(轉型領導、團隊運作)對依變項團隊效能的影響何者變項較為重要。

#### 1. 轉型領導、團隊運作對團隊效能之影響

爲了檢定本研究第4項假設，表10，第一：模式中轉型領導、團隊運作各分層面對團隊成員滿意具有66.3%(調整後  $R^2$ )的聯合解釋力，模式的解釋力達顯著水準 ( $F = 76.99, p < .001$ )，其中人際取向、工作取向、互信合作、共同承諾及參與決策的  $\beta$  值達顯著水準，表示該等層面對團隊成員滿意有顯著的影響，但目標與授權、坦誠溝通等層面則未達顯著，也代表著學務處四組之組員對目標與授權、坦誠溝通的團隊運作模式，在團隊成員滿意度是無法發揮影響作用。第二：模式中轉型領導、團隊運作各分層面對團隊成員承諾具有59.7%(調整後  $R^2$ )的聯合解釋力，模式的解釋力達顯著水準 ( $F = 45.343, p < .001$ )，其中互信合作及共同決策的 $\beta$ 值達顯著水準，表示對團隊成員承諾具有顯著的影響，但人際取向、工作取向、目標與授權及坦誠溝通等變項皆未達顯著水準，代表學務人員對其主管採人際取向、工作取向的轉型領導行爲，以及目標與授權、坦誠溝通的團隊運作模式，在團隊成員承諾層面是不具任何影響力；第三：模式中轉型領導對團隊績效層面具有53.1%(調整後  $R^2$ )的聯合解釋力，模式的解釋力達顯著水準 ( $F = 34.95, p < .001$ )，其中目標與授權、互助合作、共同承擔及參與決策等層面的 $\beta$ 值達顯著水準，表示該等變項對團隊績效具有顯著的影響力，但人際取向、工作取向及坦誠溝通等層面則未達顯著，代表學務人員對其主管採人際取向、工作取向的轉型領導行爲，及以坦誠溝通的團隊運作模式對團隊績效是不具有任何的影響力。最後，再就整





體之轉型領導與團隊運作對團隊效能具有69.7%（調整後  $R^2$ ）的聯合解釋力來看，模式解釋力達顯著水準（ $F = 232.6, p < .001$ ），整體轉型領導與整體團隊運作的 $\beta$ 值達顯著水準，代表兩者對團隊效能皆具有顯著的影響。

就影響效果高低而言，模式中轉型領導、團隊運作之分層面對團隊效能的影響效果，對團隊成員滿意度層面以共同承擔的  $\beta$  值 0.37 為最高，其次依  $\beta$  值高低分別為人際取向 0.21、共同決策 0.19、工作取向 0.18 及互信合作 0.16；對團隊成員承諾層面，以互信合作的  $\beta$  值 0.32 為最高，其次依  $\beta$  值高低分別為共同承擔 0.18、共同決策 0.17；對團隊績效層面，以共同承擔的  $\beta$  值 0.22 為最高，其次依  $\beta$  值高低分別為互信合作 0.20 及共同決策 0.19。另外，本研究亦針對整體之轉型領導與團隊運作對團隊效能的影響，整體之團隊運作的  $\beta$  值 0.64、轉型領導 0.2，代表兩者對團隊效能具有正向的影響力，亦即團隊運作對團隊效能的間接效果高於轉型領導的直接影響效果。

根據以上的探討結果，發現影響團隊效能的因素，轉型領導及團隊運作有些分層面未達顯著效果。首先，對團隊成員滿意度的影響，有目標與授權、坦誠溝通層面未達顯著，推測其因，可能是學務人員對組內工作之目標及願景的擬訂，認為個人是一位執行的角色，故只要依直屬主管的決定行事即可，未有實際參與共訂學務目標及願景的感受，使學務人員對團隊的滿意度比較不明顯；而坦誠溝通層面，可能與組內成員或上下屬之間雖有互動溝通的功能，但有些學務工作絕大部分是以促進學生學習與發展為主，所以事情既龐雜又繁瑣，因此學務人員想要透過意見表達，有效達到的溝通成效，常常會不如己意，造成在坦誠溝通上無法獲得較為滿意的結果。另外，本研究結果發現，工作取向的轉型領導對團隊成員的滿意度具有顯著的影響力，此與過去的相關研究略有不同（王建忠，2001；張淑玲，2002；Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004），值得再進一步探究。

其次，對團隊成員承諾的影響，轉型領導之人際取向與工作取向



層面皆未顯著，推測其因可能是受制於學務團隊運作模式的影響，大學學生事務主要是服務學生及促進學生發展，其工作是十分忙碌的，且隨時可能有不同的狀況產生，所以必須要能融入及配合，特別是身心靈的強化是非常需要的，因此對團隊成員的承諾無法清楚且明確的顯露於外。而在團隊運作分層面則有目標與授權、坦誠溝通等不顯著，其因可能是因團隊成員，就其心態而言，並沒有實際獲得參與的感受，或因有些衝突或溝通不良事件發生，而萌生其內在承諾感降低之故。最後，對團隊績效的影響，由以往的相關研究顯示，組織績效的彰顯與否，與領導風格、組織文化或工作環境等有關，然而就本研究結果，學務人員對其組主管運用轉型領導行為來影響團隊績效是不具有顯著的作用存在，這個結果與以往研究結果不一，仍有待持續探討。

綜上研究可知，學務處二級主管（組長或主任）在學務團隊之中是相當吃重的角色，負有帶領的責任與效率的掌控，並且實現該組織功能與目標（楊昌裕，2002），在帶領工作夥伴的過程中，最重要的工作，是作為扮演教練、協調以及督導之角色。但可能因本研究各組（課外組、生輔組、輔導中心及衛保組）的團隊結構、工作內容及規模有所不同，帶領的方式亦可能不一，成員對主管轉型領導行為影響團隊績效的實際感受不同所致，例如：生輔組（教官兼）與課外組（教師兼）的主管領導風格，可能因特性不同，成效感受亦就不一。而在團隊運作分層面有目標與授權、坦誠溝通等不顯著，究其因可能是受測者感受其工作內容較為多元，在行為上亦沒有真正參與感的認知，同時溝通功能或者偏向對上級報告，上級交待任務有關。因此，學務主管宜重視採團隊領導的行為模式，以及針對目標與授權、坦誠溝通等團隊運作的改善，將有助於提高團隊績效的作用。因此，本研究假設4未完全獲得支持。此結果與過去研究轉型領導對團隊運作之互動溝通層面的影響結果並不相同（王建忠，2001；張淑玲，2002）。



表10 轉型領導、團隊運作對團隊效能之迴歸分析摘要表

自變項	依變項（團隊效能）											
	團隊成員滿意度				團隊成員承諾				團隊績效			
模式	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
轉型領導												
人際取向	.41 <sup>a</sup>		.21*	.21*	.34 <sup>a</sup>		.15	.14	.33**		.14	.12
工作取向	.31 <sup>a</sup>		.18*	.17*	.21*		.12	.12	.26*		.11	.07
團隊運作												
目標與授權		.04	.02	.02		.14	.09	.06		.14	.12	.12
互信合作		.21 <sup>a</sup>	.16*	.15*		.18*	.32 <sup>a</sup>	.21**		.26**	.20*	.17*
共同承擔		.43 <sup>a</sup>	.37 <sup>a</sup>	.28**		.25**	.18*	.18*		.24**	.22*	.21*
參與決策		.20*	.19**	.25**		.19*	.17*	.16		.31**	.19*	.15
坦誠溝通		.08	.04	.05		.15	.08	.07		.05	.03	.06
控制變項												
性別				.05				.03				.04
屬性				.06				.01				.01
學制				.03				.02				.03
組別				.04				-.01				-.01
職稱				-.05				.07				.04
年資				-.06				.04				.01
團隊規模				.02				.04				.01
<i>F</i> 值	67.02	48.78	69.92	70.12	62.46	44.62	48.34	54.8	46.82	44.98	22.60	36.24
調整後R <sup>2</sup>	.518	.484	.663	.671	.386	.521	.59	.61	.322	.520	.531	.565

註：1. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ ；*F*值皆呈非常顯著水準（ $p < .001$ ）；*a*代表 $p < .001$

2. 個人背景變項中，將部分類別變項轉換為虛擬變項（變項取0者為參照組），包括：性別（女性取值為0，男性為1）；學校屬性（國立學校取值為0，私立學校為1）；學校學制（一般大學取值為0，科技大學為1）；所屬組別（衛保組取值為0，生輔組為1、課外組為2、學輔中心為3）；擔任職務（兼職人員取值為0，專職人員為1，僱員為2）；擔任此職年資（1年內者取值為0、超過1年以上~3年內為1、超過3年以上~5年內為2、超過5年以上者為3）；團隊規模（3人以下者取值為0、4-5人者為1、6人以上者為2）。



## 2. 自變項、控制變項對依變項之影響

爲了進一步了解自變項（轉型領導、團隊運作）加入各控制變項（性別、學校屬性、學校學制、所屬組別、擔任職務、任職年資、團隊組織規模）產生共同效應影響團隊效能，研究結果如表10所示：首先，對團隊成員滿意度的影響效果而言，分析結果，並沒有受到控制變項的加入，在效果上有太大的改變，亦即轉型領導與團隊運作再加入控制變項後，並無產生共同效應影響團隊成員的滿意度；其次，對團隊成員承諾的影響效果而言，轉型領導沒有變化，而團隊運作各分層面，除參與決策層面由顯著轉爲不顯著，代表參與決策層面原顯著性效果較淺（ $p = 0.048$ ），接近不顯著的邊緣，所以受到控制變項的共同效果影響，因而產生不顯著的現象，而在其他變項（互信合作、共同承擔）上，並無受到控制變項較大的干擾影響；最後，對團隊績效的影響效果而言，轉型領導亦沒有轉變，而團隊運作各分層面，除參與決策層面（ $p = .049$ ）受到控制變項的共同效果影響轉爲不顯著外，其他變項（互信合作、共同承擔）並無明顯變化。歸納以上分析，自變項加入控制變項對依變項之影響，M1並無太大的改變，而M2及M3則呈現些許的變化，即團隊運作之參與決策層面由顯著變成不顯著，推論其因在於參與決策層面的顯著性較接近顯著邊緣，較容易受到外在因素的干擾，使其效果水準下降所致。

## 3. 團隊運作之中介效果

本研究第5項假設之檢定，轉型領導將透過團隊運作的中介效果，影響團隊效能，也就是人際取向及工作取向之轉型領導對團隊效能的 $\beta$ 值，當置入團隊運作之中介變項後，則自變項對依變項的影響會隨之轉弱或消失，根據表8說明了轉型領導對團隊效能的影響效果，因中介變項團隊運作的存在而減弱，對團隊成員滿意度的影響，其 $\beta$ 值分別是人際取向由 0.41 減至 0.34（ $p < .001$ ）、工作取向也由 0.31 減至 0.21（ $p < .05$ ）；對團隊成員承諾的影響，其 $\beta$ 值分別是人際取向由 0.3 減至 0.15（ $p$ 值不顯著）、工作取向由 0.21 減至 0.12（ $p$ 不顯著）；對團





隊績效的影響，其  $\beta$  值分別是人際取向由 0.33 減至 0.14 ( $p$ 值不顯著)、工作取向由 0.26 減至 0.11 ( $p$ 值不顯著)，上述結果已明顯發現  $\beta$ 值皆隨著團隊運作的中介而降低，符合Baron與Kenny (1986) 所提之中介效果的要件，顯示團隊運作具有中介效果。

爲了驗證團隊運作對轉型領導及團隊效能是否具有中介效果，本研究亦利用Sobel Test網頁 (<http://www.danielsoper.com/statcalc/calc31.aspx>) 進行中介變項之考驗 (2009.3.8)。Sobel檢測係以迴歸未標準化之B值以及標準誤 (S.E.) 計算而得。首先，對團隊成員滿意度之中介效果，人際取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項會影響團隊成員滿意度，Sobel 的檢測結果，Z值分別爲 6.89、6.97、12.61、7.03 及 8.79，且  $p < .001$ ，工作取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項之中介效果影響團隊滿意，由Sobel的檢測結果，Z值分別爲 6.51、7.44、11.33、6.17 及 7.67，且  $p < 0.001$ 。其次，對團隊承諾之中介效果，人際取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項之中介效果影響團隊成員承諾，由Sobel的檢測結果，Z值分別爲 7.61、6.35、9.69、7.10 及 8.17，且  $p < .001$ ，工作取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項之中介效果影響團隊成員承諾，由Sobel的檢測結果，Z值分別爲 7.93、6.46、9.79、6.68 及 7.92，且  $p < .001$ 。最後，對團隊績效之中介效果，人際取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項之中介效果影響團隊績效，經Sobel 的檢測結果，Z值分別爲 7.11、6.69、8.08、6.17 及 7.44，且  $p < .001$ ，工作取向透過目標與授權、坦誠溝通、共同承擔、互信合作及參與決策等變項之中介效果影響團隊滿意，經Sobel 的檢測結果，Z值分別爲 7.37、6.53、9.08、5.89 及 7.24，且  $p < 0.001$ 。根據本研究結果顯示，團隊運作各層面具有顯著的中介效果。因此，本研究假設5：轉型領導將透過團隊運作的中介效果，影響團隊效能的效果，結果顯示本研究假設是成立的。





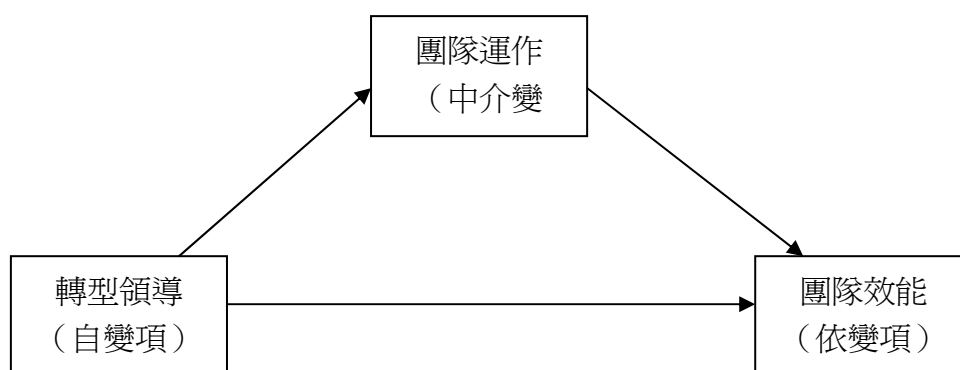


圖2 團隊運作之中介效果Sobel檢測圖

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主要目的在於探討學務人員對其主管之轉型領導與團隊效能的關係，並掌握團隊運作所扮演的中介角色。本研究以實證為基礎，並參考相關文獻，發展研究工具，並採自陳問卷作為調查工具，資料經統計分析及討論，再將研究發現歸納成結論，提供教育單位及後續研究者參考。本研究對象為南部大學校院學生事務處課外組、生輔組、衛保組及輔導中心等四組組員，獲得有效樣本211分，研究結果顯示，對現況的評量概況，學務人員對主管轉型領導、團隊運作及團隊效能等層面的感受平均得分皆在 4.5 以上，普遍獲得認同。此外，研究亦發現，團隊效能各層面在不同高低程度之轉型領導與團隊運作間皆有顯著的差異存在，顯示出學務各組人員對其主管運用轉型領導的作風較佳，團隊運作會提高，並且提昇學務團隊效能。

再就驗證各研究假設是否獲得支持，假設1：轉型領導對團隊效能有顯著的正向影響效果，且人際取向會高於工作取向之轉型領導，研究結果代表第1項假設獲得支持；假設2：轉型領導對團隊運作有顯著的正向影響效果，且人際取向效果會高於工作取向之轉型領導，研究結果第2項假設獲得支持；假設3：團隊運作對團隊效能有顯著的正向



影響效果，研究結果第3項假設獲得支持；假設4：主管轉型領導與團隊運作對團隊效能有顯著的正向影響效果，研究結果第4項假設未獲得完全支持；假設5：轉型領導將透過團隊運作的中介效果，影響團隊效能，研究結果第5項假設獲得支持。

歸納言之，本研究結果發現團隊運作對轉型領導與團隊效能具有中介效果存在，而且本研究人際取向之轉型領導行為對團隊運作及團隊效能的影響效果明顯高於工作取向之效果，亦即領導者採用激勵鼓舞及個別化關懷的方式，要比塑造願景及啟發智識的更能提昇團隊效能，此與過去的其他相關研究結果大致相符（黃敏萍等，2003）。然而，本研究亦發現工作取向對團隊效能之團隊成員滿意度具有顯著的影響作用，與過去企業領域的相關研究結果並不一樣。顯示，以工作取向的轉型領導對提升學務工作的團隊效能具有某種程度的影響。總之，本研究雖無法直接從學生事務領域找出相關的印證，但相較於其他領域研究，可以發現轉型領導對提升團隊效能具有直接的影響力，而團隊運作模式亦扮演著重要的中介角色，這個結果深具意義與貢獻，值得從事學務工作者參考學習及加以運用。

## 二、建議

大學學生事務工作的重要性是當前學校教育所一致認同的觀念，但再好的理念與內涵，若沒有落實與貫徹，實難以發揮任何效果。實務上，學務處四個工作組別之團隊主管，除了學輔中心主任較多以專業性的人擔任外，其他三組大多未完全建立專才適用的制度，也就是以教師兼職居多，使得主管的變動率居高不下（林至善，2006），進而影響學生事務團隊效能表現。據此，本研究提出以下的建議：

### （一）營造團隊型組織，有助於提升團隊效能

由本研究結果顯示，團隊運作對轉型領導及團隊效能具有中介效果存在。在實務上，過去企業組織較強調目標管理，導致成員只想做好自己的事，再者學校行政亦經常流露本位主義，但學生事務工作皆是



一個需要以團隊參與的工作態度，以及具有願意且能夠共同承擔責任的組織特性，故無法單打獨鬥完成組織任務，例如舉辦活動、訂定計劃及工作協調等。因此，營造學生事務工作成爲一個具團隊型組織，是極爲重要的觀念，其具體作法：舉辦教育訓練，加強員工對團隊工作之認知，使人人都具有團隊運作所需之知識與技能，以提升團隊型組織之效能與運作品質，以及在平日工作中，常運用團隊工作模式，使學生事務工作發揮1加1大於2的綜效。

### （二）強化團隊的人際領導風格，有效發揮團隊效能

團隊領導風格主要在於塑造轉型領導行爲，由本研究結果得知，人際取向轉型領導（激勵鼓舞與個別關懷）對團隊效能的重要性高於工作取向轉型領導（理想化影響及啓發智識）。根據Bass（1985）的研究指出，轉型領導較適合用於具有提出願景或遠見、啓發成員才智的領導者，但本研究對象爲學務處四個組別之主管，位階屬二級主管而非高階主管，因此在此方面的特性較不足，但誠如Bass & Avolio（1993）提出，轉型領導能力的提升是可以經由學習或訓練而展現出的。而多數二級主管爲教師兼任，具有一定智識，若能透過主動參與有關運用轉化型領導的訓練，將可增強對轉型領導的理念、策略與具體做法的認知與了解，相信對於提高團隊效能會有很大的助益。再者團隊效能構面偏重於成員的心態與行爲結果，若組長能釐清轉型領導的意涵，對所應扮演的角色有更爲深入的認識，兼顧工作取向及人際取向的重視，必能相得益彰。

### （三）提升學生事務地位，凝聚工作團隊向心力

由本研究結果發現，各變項平均得分皆達到一定的認同程度，但在6點評量分數中皆未超過平均5分以上，實值得大學學生事務工作者的重視。分析其因，可能與學務人員感受不到有團隊的意涵，再者，在認知上視團隊爲一工作團體，另外對團隊領導者亦沒有明顯的轉型領導知覺。因此無法獲得較多的共鳴，得分亦就很難獲得高分。然就我國



的學生事務發展相較於美國而言，學生事務發展較慢，專業地位也普遍較低，專才的進用更不明確（修改自Rodgers的演講資料，2006）。有鑑於此，提升學務人員的工作價值觀，提振成員的工作士氣，建構工作的核心信念，凝聚團隊的向心力，使成員更有信心面對挑戰，並能加強學生事務工作由實務面逐步轉向結合學術，進而促進學生事務專業化發展。

#### （四）針對可能影響團隊效能的因素進行後續研究

由過去學者所提出的團隊效能模型可知，尚有許多影響團隊效能的因素，例如：組織文化、組織結構或型態，以及加入其他領導行為理論，如交易型領導行為、放任領導或家長式領導理論等，留待後續研究者針對此等因素，透過實證性研究，再加以探討與分析，期能夠統整此等實證研究成果。此外，針對團隊運作構面經探索後原設計六個因素，其中共訂目標與授予權能二個因素，可能因為因素題目之相關性較高，無法形成單一個構面，或由於研究對象受限有關，有待持續進一步探究。

#### （五）研究方法之限制

1. 由於本研究方法採取文獻分析及問卷調查，在問卷上，目前並無專門用於衡量學生事務「主管之轉型領導」、「團隊運作」及「團隊效能」的量表，乃參考國內外相關量表加以修正，在適用度及層面的相容性上可能略嫌不夠完備。後續的研究者可以增加深度訪談及觀察法，以質與量的研究相互補充及驗證，使研究過程更加嚴謹，且更具有意義。
2. 在本研究中，受試者係以自評的方式填答問卷，容易產生共同方法變異的問題，因而影響效度證據的有效性。研究者雖有事前親自前往填答學校說明題目內容，並且也將部分題項設計為反向題等，以避免共同方法變異的產生，但仍無法完全防止。因此建議後續研究者可採用不同的資料來源，如測量相關主管等資料，或對相同的



受試者設計多重時間的方式及以不同的量表進行施測，具體避免共同方法變異的影響。

3. 本研究主要係以學務團隊成員知覺到的個人反應來進行有關團隊議題的分析，所得到的結果較偏向個人層次的概念，而並非團隊或部門運作層次的狀況，未必能夠完全地反應出團隊領導、團隊運作及團隊效能的關係。此外，本文雖探討團隊中的領導與效能之關係，但並未針對不同的團隊類型進行討論，研究結果僅能視為概括的結論，無法適用於所有類型的團隊。





## 參考文獻

- 王建忠 (2001)。團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 王延齡 (2005)。學生事務人才經營—學務主管壓力與承諾。台中：長海。
- 何福田、張慶勳 (1998)。學生事務的經營管理學生輔導，58，96-105。
- 周玲臺、劉晏秀 (2003)。運用 CORPS 建立高等教育機構績效衡量指標—以政大學務處為例。載於林至善 (主編)，學生事務與社團輔導第四輯，台北：東吳大學。
- 吳萬益、林清河 (2002)。行銷研究。台北市：華泰文化出版社。
- 吳靜吉、林合懋 (1998)。轉型領導量表與交易領導量表的建立。測驗年刊，45 (2)，57-88。
- 邱淑妙 (2006)。團隊人格特質、轉換型領導與團隊效能之關係探討—團隊凝聚力之中介角色。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版，高雄。
- 李弘暉、鍾麗英 (1999)。團隊運作過程對團隊績效之影響之研究。人力資源學報，11，1-18。
- 林至善 (2006)。我國大學校院學生事務長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究。國立台灣師範大學公民教育領導學系博士論文，未出版，台北。
- 范熾文 (2002)。國立校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立台灣師範大學教育學系博士學位論文，未出版，台北。
- 施威年 (2003)。高階主管轉化型領導、團隊型組織與員工服務態度關



聯性之研究—以非營利組織為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。

教育部訓委會(2007)。**96 學年度大專院校訓輔主管人員名錄**。台北市：教育部。

陳金貴(2001)。學生涉入理論運用在學生事務的探討。載於何進財等著，**學生事務與社團輔導**(頁 81-98)，台北：東吳大學。

張雪梅(2001)。**學生沉淪誰該反省—論新世紀我國大學生事務工作的新角色、功能與挑戰**。載於兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。

張雪梅(2002)。學生事務是個專業工作嗎？載於林至善(主編)，**學生事務與社團輔導第三輯**(頁 38-54)，台北：東吳大學。

張雪梅(2004)。當前學生事務工作的新職責。**學生事務：理論與實務**，**42**(1)，9-16。

張淑玲(2002)。**團隊領導、團隊價值對團隊效能之影響**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

黃玉(2000)。大學學生事務的理論基礎—台灣大學生心理社會發展之研究。**公民訓育學報**，**9**，161-200。

黃敏萍(2000)。**跨功能任務團隊之結構與效能—任務特性與社會系絡之影響**。國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版，台北。

黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(2003)。轉型領導、團隊內互動、及團隊與成員效能：IPO 模式知驗證。**管理學報**，**20**(3)，397-427。

黃堅生(2002)。**團隊領導、團隊型態對團隊歷程之影響研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問



題本質、影響、測試和補救。《管理學報》，23（1），77-98。

葉明華（2001）。國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

楊昌裕（2002）。新世紀學生事務工作的任務、角色與領導。《學生事務：理論與實務》，41（2），17-32。

葉明華（2001）。國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。國立台北師範學院碩士論文，未出版，台北。

鄭伯壘（2000）。華人組織的家長式領導：概念再建構、測量及模型的建立。台北：國科會專題研究報告。

傅木龍（2001）。跨世紀大學學生事務工作發展與輔導。載於林至善（主編），《學生事務與社團輔導》，台北：東吳大學。

傅衡宇（2004）。團隊領導、知識分享與團隊效能之關係研究。第2屆10校聯盟學術研討會論文集（頁40-48），中國海事商業專科學校中國海事商業專科學校：航運管理學科、中華民國航運學會、中華海運研究學會合辦。

蔡進雄（2004）。學校轉型領導理論與實際。《教育研究月刊》，3（119），53-65。

謝佩鴛（2000）。校長領導作風、上下關係品質與教師組織公民行為之研究。

國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

Anderson, M. E. (1988). The management team patterns for success. *OSSC Bulletin*, 31(6), 6-18. ERIC Document Reproduction Service NO. ED296443.

Avolio, B. J., Bass, B. M., Walumbwa, F. O., & Zhu, W. (2004). *Manual*



*for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mindgarden.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., Sivasubramaniam, N., & Garger, J. (2003). Assessing Shared Leadership: Development of a Team Multifactor Leadership Questionnaire. In C.L. Pearce & A. J. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 143-172). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, 39, 867-890.

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496. doi:10.1037/0021-9010.87.3.488

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, 1173-1182.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.

Barth, R.A. (2004). *Leadership behaviors among teens of students at public research university in the Southeast*. Unpublished doctoral dissertation, Florida University.



- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman(Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic. Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-18.
- Burns, J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, X. P., & Farh, J. L. (1999). *The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., & Jen, C. K. (2002). *Shared team value and effectiveness: Assessing the mediating effect of team process*. Unpublished paper. Department of Psychology, National Taiwan University.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Dionne, S.D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance, *Journal of*





*Organizational Change Management, Bradford: 2004. 17(2), 177-193.*

Evans, N. J., & Forney, D. S. (1998). ***Schlossberg's transition theory, student development in college***. San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, C. D. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction And Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior, 24(6), 753-777.*

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 29, 499-517.*

Grindle, B. W. (1982). Team management: Four essential components. *Clearing House, 56(1), 29-33. (EJ269728)*

Hackman, J. R. (1983). ***A Normative Model of work Team Effectiveness***. New Haven, CT: Yale University.

Hackman, J. R. (1987). The design of work team. In J. W. Lorsh (Ed.), ***Handbook of organizational behavior*** (pp.315-342). NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in organizational behavior, 26, 39-76.*

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73, 695-702.*

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93(2), 346-357.*



- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790.
- Jewell, L. N., & Reitz, H. J. (1981). *Group effectiveness in organizations*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Judge, T.A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 355-376.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. NY: Holt.
- McGrath, J. E. (1984). *Group interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mills, D. B. (1993). The role of middle manager. In M. J. Barr, & Associates (Eds.), *The handbook of student affairs administration* (pp. 121-134). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and-level diversity in work group: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.



- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251-62.
- Mui, M. (2003). Transformational leadership and the enhancement of employee commitment and performance at Children's and Women's Health Care Centre of British Columbia. *MAI*, 41(6), 16-97.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Outhwaite, S. (2003). The importance of leadership in the development of an integrated team. *Journal of Nursing Management*, 11(6), 371-376.
- Parker, G. M. (1990). ***Team players and teamwork: The new competitive business strategy***. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors, and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 131-173.
- Rodgers, R. F. (2006). *Current trends and issues in higher education and student affairs in the USA*. Paper presented at the 2006 International Conference on Higher Education and Student Affairs Taipei, Taiwan.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992).



Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E.

Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.

Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 171-196). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwarz, R. (1994). *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shaw, J. B., & Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51(10), 1307-1325.

Shelley, D. D., Francis, J. Y., & Leanne, E. A. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organization Change Management*, 17(2), 177-193.

Snape, E., & T. Redman (2004). Exchange or Covenant? The Nature of the Member-Union Relationship. *Industrial Relations*, 43(4), 855-873.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89-103.

Stewart, G. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (1999). *Team work and group dynamics*. New York: Wiley.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating



role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.

Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to service customers. *Group and Organization Studies*, 13(3), 274-289.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2005). *Leadership, individual differences and work attitudes: A cross-culture investigation*. Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 77, 515-53.

Wellins, R. S., Byham, W. C., & Dixon, G. R. (1994). *Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Windle, L. M. (1998). *Skill performance assessment and need for further professional development of student affairs mid-managers*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A & M University, Texas.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.





# **Exploring the Related Factors on Influencing Team Effectiveness of the Student Affairs in Southern Colleges**

**Chang, Tung-Miao**

Associate Professor, Tainan University of Technology

**Liu, Wei-Chun**

Associate Professor, National Kaohsiung Hospitality College

## **Abstract**

The purpose of this study mainly explored the influence of transformational leadership and team implementing on team effectiveness. A survey by questionnaires was used with these samples of 211 clerks from the Southern college's Student Affairs Department, and data was analyzed using the SPSS15.0 for a statistical test. The results reveal that the significant factors in influencing on team effectiveness and team implementing are transformational leadership, and the main mediating effects of the impacts of transformational leadership on team effectiveness were team implementing. Finally, according to the findings, it draws upon some suggestions and limitations for future research.

**Key words: team implementing, team effectiveness, transformational leadership, student affairs.**

