

第四章 研究結果與討論

第一節 樣本資料描述性分析

壹、樣本基本變項之描述性分析

本研究 256 份有效問卷中（表 4-1），絕大多數（99.2%）樣本性別為女性，男性幼稚園教師僅兩位，佔樣本比例的 0.8%。而在年齡方面，以 31 至 40 歲的人數最多，佔 40.2%，其次為 41 至 50 歲，佔 30.5%，51 歲以上與 25 歲以下之教師最少，分別佔 5.9%與 7.4%。

樣本的幼稚園任教年資分布，主要集中在 1 到 20 年之間，年資在 1 年以下的新手教師人數最少，僅佔 3.1%。而在現職幼稚園的任教年資，則主要分布在 1 到 15 年之間，在同一園任教超過 20 年的教師甚少，佔 2.8%。

在教育程度方面，96%的樣本具大專以上學歷，顯示台北市幼稚園教師的素質大體而言屬均質且良好。在公立幼稚園教師中，大學學歷者佔84.5%，研究所以上者佔12.1%；而在私立幼稚園教師中，大學學歷者佔52.9%，研究所以上者佔2.1%，有37.9%的私立幼稚園教師為專科學歷，顯示公私幼的師資來源有差別。

近七成（66.8%）的樣本任職於小型（總班數 4 班以下）幼稚園；而教師兼任幼稚園行政職務者，佔 30.5%，與公私立樣本中教師擔任行政職的比例相當。

而樣本所任職的幼稚園中，公私幼的現任園長任職年資比例差異最大，公立幼稚園的現職幼稚園園長年資在 3 年以下者佔大多數（78.4%），其中任職未滿 1 年者佔 40.5%；而私立幼稚園的現職園長則 5 年以上佔大多數（75%），其中 10 年以上者占 48.6%，顯示大多數公立幼稚園園長一職乃採取 1 至 3 年即改選或輪任的制度。

貳、潛在變項之描述性分析

各潛在變項與個別因素的平均分數及標準差整理於表 4-2。就個別潛在變項來看，僕人領導平均分為 4.00，同事信任 4.17、領導信任 4.16、工作滿意 4.11。同事信任的變異情形最小，標準差為 0.58，領導信任的變異最大，標準差為 0.58。

而在變項各個因素的得分上，在僕人領導部分，得分最高的因素為利他熱忱，平均 4.14（滿分 5 分），最低為僕人領導的情感療癒，平均 3.75；利他熱忱的得分變異情形最小，標準差為 0.75，情感療癒的變異最大，標準差為 0.90。在組織信任部分，得分最高的因素為對同事能力的信任，平均 4.13，最低為同事正直信任，平均 3.93；對同事能力的信任變異最小，標準差為 0.61，對領導善意的信任變異最大，標準差為 0.81。而在工作滿意問卷部分，得分最高的因素為同事關係，平均 4.28，最低為工作環境，平均 3.91；工作性質的變異最小，標準差為 0.60，薪資、待遇及進修的變異最大，標準差為 0.79。

表 4-1 基本資料特徵描述

樣本屬性		幼稚園性質		
		公立（比例）	私立（比例）	合計（比例）
性別	女	115 (99.1%)	139 (99.3%)	254 (99.2%)
	男	1 (0.9%)	1 (0.7%)	2 (0.8%)
年齡	25 歲以下	8 (6.9%)	11 (7.9%)	19 (7.4%)
	26-30 歲	11 (9.5%)	30 (21.4%)	41 (16.0%)
	31-40 歲	45 (38.8%)	58 (41.4%)	103 (40.2%)
	41-50 歲	47 (40.5%)	31 (22.1%)	78 (30.5%)
	51 歲以上	5 (4.3%)	10 (7.1%)	15 (5.9%)
幼稚園規模	4 班以下	84 (72.4%)	87 (62.1%)	171 (66.8%)
	5-9 班	30 (25.9%)	39 (27.9%)	69 (27.0%)
	10 班以上	2 (1.7%)	14 (10.0%)	16 (6.3%)
累計幼教年資	1 年以下	2 (1.7%)	6 (4.3%)	8 (3.1%)
	1-5 年	14 (12.1%)	28 (20.0%)	42 (16.4%)
	6-10 年	12 (10.3%)	41 (29.3%)	53 (20.7%)
	11-15 年	31 (26.7%)	30 (21.4%)	61 (23.8%)
	16-20 年	41 (35.3%)	18 (12.9%)	59 (23.0%)
	21-25 年	10 (8.6%)	7 (5.0%)	17 (6.6%)
	26-30 年	6 (5.2%)	10 (7.1%)	16 (6.3%)

表 4-1 基本資料特徵描述 (續)

樣本屬性	幼稚園性質			
	公立 (比例)	私立 (比例)	合計 (比例)	
現園 任職 年資	1 年以下	14 (12.1%)	21 (15.0%)	35 (13.7%)
	1-5 年	10 (8.6%)	55 (39.3%)	65 (25.4%)
	6-10 年	24 (20.7%)	32 (22.9%)	56 (21.9%)
	11-15 年	40 (34.5%)	20 (14.3%)	60 (23.4%)
	16-20 年	27 (23.3%)	6 (4.3%)	33 (12.9%)
	21-25 年	--	4 (2.9%)	4 (1.6%)
	26-30 年	1 (0.9%)	2 (1.4%)	3 (1.2%)
擔任 行政職	是	35 (30.2%)	43 (30.7%)	78 (30.5%)
	否	81 (69.8%)	97 (69.3%)	178 (69.5%)
教育 程度	高中(職)	--	10 (7.1%)	10 (3.9%)
	專科	4 (3.4%)	53 (37.9%)	57 (22.3%)
	大學	98 (84.5%)	74 (52.9%)	172 (67.2%)
	研究所以上	14 (12.1%)	3 (2.1%)	17 (6.6%)
現任 園長 任職 年資	1 年以下	47 (40.5%)	3 (2.1%)	50 (19.5%)
	1-3 年	44 (37.9%)	26 (18.6%)	70 (27.3%)
	3-5 年	13 (11.2%)	6 (4.3%)	19 (7.4%)
	5-10 年	10 (8.6%)	37 (26.4%)	47 (18.4%)
	10 年以上	2 (1.7%)	68 (48.6%)	70 (27.3%)

表 4-2 各潛在變項與個別因素的平均分數及標準差

潛在變項	平均數	標準差	個別因素	平均數	標準差
<u>僕人領導</u>	4.00	0.73	利他熱忱	4.14	0.75
			情感療癒	3.75	0.90
			智慧	4.02	0.77
			願景說服	3.94	0.85
			組織服事	4.13	0.80
<u>同事信任</u>	4.17	0.58	同事能力信任	4.33	0.61
			同事善意信任	4.24	0.62
			同事正直信任	3.93	0.72
<u>領導信任</u>	4.16	0.78	領導能力信任	4.28	0.78
			領導善意信任	4.04	0.87
			領導正直信任	4.17	0.83
<u>工作滿意</u>	4.11	0.60	同事關係	4.28	0.63
			上司關係	4.11	0.75
			工作性質	4.18	0.60
			工作環境	3.91	0.68
			薪資待遇與進修	4.06	0.79

第二節 樣本資料相關分析與差異比較

壹、基本資料與潛在變項之相關

基本資料與潛在變項之相關分析的結果(表 4-3)發現,在樣本基本資料中,僅幼稚園教師的教育程度與現任園長的任職年資兩項與潛在變項之間有顯著相關,分別為教育程度與僕人領導、同事信任有顯著負相關,以及園長年資與僕人領導、同事信任、領導信任間有顯著正相關,然而其相關程度皆屬低相關。

表4-3 基本資料與潛在變項之相關

變項	年齡	公私幼	幼稚園 規模	累計 年資	現園 年資	行政職	教育 程度	園長 年資
僕人領導	-0.092	0.101	-0.004	0.022	0.000	-0.028	-0.145*	0.241**
同事信任	-0.087	0.100	0.009	0.005	-0.064	0.069	-0.176**	0.201**
領導信任	-0.122	0.055	0.025	-0.001	-0.035	-0.021	-0.094	0.140*
工作滿意	-0.074	-0.056	0.057	0.072	0.049	0.033	-0.045	0.082

**在顯著水準為0.01時,相關顯著。*在顯著水準為0.05時,相關顯著。

貳、潛在變項間之相關

在各潛在變項之間關係方面(表4-4),幼稚園教師僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意之間均呈現正向相關,顯示對於台北市幼稚園教師而言,其僕人領導知覺程度越高,同事信任、領導信任與工作滿意的程度也越高。其中,僕人領導與領導信任之間的相關最高(0.89),同事信任與領導信任之間的相關最低(0.65),然變項間相關程度皆屬高相關。變項間相關分析的結果與先前的研究結果相符。變項各因素間之相關情形則呈現於表4-5。

表4-4 潛在變項之相關

變項	僕人領導	同事信任	領導信任	工作滿意
僕人領導	1.00			
同事信任	0.66**	1.00		
領導信任	0.89**	0.65**	1.00	
工作滿意	0.85**	0.76**	0.87**	1.00

**在顯著水準為0.01時,相關顯著。

表4-5 潛在變項各因素之相關及共變矩陣

變項	僕人領導											組織信任											工作滿意				
	SA	SH	SW	SP	SS	FTC	FTB	FTI	LTC	LTB	LTI	FR	LR	JN	JC	JT	FR	LR	JN	JC	JT						
僕人領導	SA	0.57	0.73**	0.71**	0.72**	0.68**	0.54**	0.56**	0.49**	0.68**	0.74**	0.53**	0.79**	0.73**	0.68**	0.59**	0.53**	0.74**	0.69**	0.62**	0.53**						
	SH	0.49	0.81	0.74**	0.78**	0.72**	0.38**	0.49**	0.48**	0.71**	0.79**	0.53**	0.74**	0.69**	0.62**	0.51**	0.38**	0.49**	0.48**	0.71**	0.79**						
	SW	0.41	0.51	0.59	0.83**	0.76**	0.51**	0.57**	0.57**	0.78**	0.78**	0.51**	0.79**	0.73**	0.68**	0.61**	0.49**	0.57**	0.57**	0.78**	0.75**						
	SP	0.46	0.60	0.55	0.73	0.82**	0.49**	0.58**	0.57**	0.79**	0.79**	0.49**	0.79**	0.74**	0.72**	0.60**	0.49**	0.58**	0.57**	0.79**	0.76**						
	SS	0.41	0.52	0.47	0.56	0.64	0.51**	0.59**	0.57**	0.82**	0.76**	0.51**	0.79**	0.74**	0.70**	0.60**	0.51**	0.59**	0.57**	0.82**	0.76**						
組織信任	FTC	0.25	0.21	0.24	0.25	0.25	0.37	0.71**	0.62**	0.51**	0.51**	0.37	0.71**	0.55**	0.51**	0.59**	0.57**	0.62**	0.51**	0.49**	0.49**						
	FTB	0.26	0.27	0.27	0.31	0.29	0.27	0.38	0.72**	0.57**	0.53**	0.27	0.38	0.62**	0.61**	0.71**	0.60**	0.62**	0.62**	0.52**	0.52**						
	FTI	0.27	0.31	0.31	0.35	0.33	0.27	0.32	0.52	0.58**	0.61**	0.27	0.32	0.62**	0.56**	0.70**	0.62**	0.61**	0.61**	0.56**	0.56**						
	LTC	0.40	0.50	0.47	0.53	0.51	0.24	0.28	0.33	0.62	0.85**	0.24	0.28	0.62**	0.83**	0.65**	0.84**	0.74**	0.74**	0.85**	0.85**						
	LTB	0.48	0.62	0.52	0.58	0.53	0.27	0.29	0.38	0.58	0.75	0.27	0.29	0.62**	0.83**	0.64**	0.85**	0.76**	0.76**	0.73**	0.73**						
	LTI	0.46	0.54	0.48	0.54	0.51	0.25	0.27	0.34	0.55	0.61	0.25	0.27	0.62**	0.83**	0.62**	0.86**	0.76**	0.76**	0.72**	0.72**						
工作滿意	FR	0.25	0.30	0.30	0.32	0.30	0.23	0.28	0.32	0.33	0.35	0.23	0.28	0.33	0.35	0.40	0.66**	0.67**	0.67**	0.62**	0.62**						
	LR	0.45	0.50	0.46	0.52	0.48	0.26	0.28	0.33	0.49	0.55	0.26	0.28	0.33	0.49	0.31	0.56	0.84**	0.82**	0.82**	0.82**						
	JN	0.33	0.37	0.34	0.38	0.36	0.20	0.23	0.26	0.35	0.40	0.20	0.23	0.26	0.35	0.25	0.38	0.36	0.79**	0.79**	0.67**						
	JC	0.35	0.38	0.36	0.42	0.38	0.23	0.26	0.31	0.38	0.43	0.23	0.26	0.31	0.38	0.27	0.42	0.32	0.46	0.46	0.67**						
	JT	0.35	0.38	0.34	0.39	0.35	0.25	0.24	0.29	0.36	0.44	0.25	0.24	0.29	0.36	0.28	0.40	0.32	0.36	0.36	0.63						

註：右上方為相關矩陣，左下方為共變矩陣。SA=利他熱忱；SH=情感傳遞；SW=智慧；SP=願景說服；SS=組織服眾；FTC=同事能力信任；FTB=同事專業信任；FTI=同事正直信任；LTC=領導善信信任；LTB=領導善信信任；LTI=領導正直信任；LTI=領導正直信任；FR=工作環境；LR=工作環境；JN=薪資待遇與進步；JC=薪資待遇與進步。
 **在顯著水準為0.01時，相關顯著。

叁、不同背景變項在僕人領導、組織信任與工作滿意之差異比較

本節針對不同背景變項在幼稚園教師僕人領導知覺、組織信任、同事信任、領導信任與工作滿意之差異情形進行分析。

一、就園所性質而言（公私幼）

變異數分析的結果顯示，幼稚園性質不同，其教師對於僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意之差異並沒有顯著差異（表 4-6）。

表 4-6 不同性質幼稚園的樣本檢定

變項	組間變異數	變異數相等的Levene檢定		平均數相等的 t 檢定	
		F 檢定	顯著性	t	顯著性(雙尾)
<u>僕人領導</u>	假設變異數相等	0.328	0.567	-1.615	0.108
	不假設變異數相等			-1.596	0.112
<u>同事信任</u>	假設變異數相等	4.869	0.028	-1.595	0.112
	不假設變異數相等			-1.619	0.107
<u>領導信任</u>	假設變異數相等	2.717	0.101	-0.876	0.382
	不假設變異數相等			-0.878	0.381
<u>工作滿意</u>	假設變異數相等	2.382	0.124	0.897	0.371
	不假設變異數相等			0.904	0.367

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

二、就任職的幼稚園規模而言

幼稚園教師所任職的幼稚園規模不同，在僕人領導知覺、領導信任與工作滿意上並沒有顯著差異，惟在同事信任方面有顯著差異。再以Scheffé法進行事後比較，結果顯示任職於小型規模幼稚園（總班數4班以下）者，其同事信任高於任職於中型規模（總班數5到9班）的教師，這表示小規模的幼稚園似乎比中規模的幼稚園，更能夠促進同事間的信任關係。變異數分析與事後檢定值整理於表4-7與4-8。

表4-7 不同規模幼稚園的樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
僕人領導	0.996	0.371
同事信任	3.369*	0.036
領導信任	0.237	0.789
工作滿意	1.260	0.285

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表 4-8 不同規模幼稚園的事後比較—同事信任

	基本資料	平均差異	顯著性
<u>小型</u>	中型	0.212*	0.036
	大型	0.042	0.962
<u>中型</u>	小型	-0.212*	0.036
	大型	-0.170	0.565
<u>大型</u>	小型	-0.042	0.962
	中型	0.170	0.565

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

三、就年齡而言

不同年齡層幼教師在僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意方面沒有顯著差異（表4-9）。

表 4-9 不同年齡的樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
僕人領導	1.118	0.349
同事信任	0.575	0.681
領導信任	1.298	0.271
工作滿意	0.588	0.672

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

四、就兼任行政職務而言

兼任行政與否對幼教師在僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意方面並沒有顯著差異（表 4-10）。

表 4-10 擔任行政職務與否的樣本檢定

變項	組間變異數	變異數相等的Levene檢定		平均數相等的 t 檢定	
		F 檢定	顯著性	t	顯著性(雙尾)
<u>僕人領導</u>	假設變異數相等	0.215	0.643	0.454	0.650
	不假設變異數相等			0.475	0.636
<u>同事信任</u>	假設變異數相等	0.510	0.476	-1.099	0.273
	不假設變異數相等			-1.076	0.284
<u>領導信任</u>	假設變異數相等	0.309	0.579	0.341	0.733
	不假設變異數相等			0.353	0.724
<u>工作滿意</u>	假設變異數相等	0.001	0.976	-0.528	0.598
	不假設變異數相等			-0.534	0.594

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

五、就幼教年資而言

幼稚園教師的累計任教年資在僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意方面並沒有顯著差異（表4-11）。

表 4-11 不同教師幼教年資樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
<u>僕人領導</u>	0.304	0.935
<u>同事信任</u>	0.951	0.460
<u>領導信任</u>	0.478	0.824
<u>工作滿意</u>	0.747	0.613

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

五、就現園任職年資而言

幼稚園教師在現園的任職年資對僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意方面並沒有顯著差異（表4-12）。

表 4-12 不同教師現園任職年資樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
僕人領導	1.032	0.405
同事信任	1.237	0.288
領導信任	0.886	0.506
工作滿意	0.907	0.490

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

七、就教育程度而言

不同教育程度幼稚園教師在僕人領導知覺、領導信任與工作滿意程度上沒有差異。惟在同事信任方面有顯著差異（表 4-13），再進行事後比較，結果發現教育程度為專科畢業者的同事信任程度高於教育程度為研究所以以上者（表 4-14）。

表 4-13 不同教師教育程度樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
僕人領導	1.957	0.121
同事信任	3.475*	0.017
領導信任	1.058	0.368
工作滿意	0.172	0.915

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表 4-14 不同教師教育程度事後比較—同事信任

教育程度		平均差異	顯著性
<u>高中(職)</u>	專科	0.105	0.962
	大學	0.215	0.718
	研究所以上	0.578	0.093
<u>專科</u>	高中(職)	-0.105	0.962
	大學	0.110	0.657
	研究所以上	0.473*	0.030
<u>大學</u>	高中(職)	-0.215	0.718
	專科	-0.110	0.657
	研究所以上	0.363	0.101
<u>研究所以上</u>	高中(職)	-0.578	0.093
	專科	-0.473*	0.030
	大學	-0.363	0.101

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

八、就其園長任職年資而言

園長任職的時間長短在教師的僕人領導、同事信任、領導信任與工作滿意方面皆有顯著差異（表 4-15）。進一步進行事後比較的結果（4-16、4-17、4-18、4-19），發現園長任職的年資在 10 年以上者，其園內教師的僕人領導知覺顯著高於園長的年資在一年以下及一年以上未滿五年者。此外，園長任職的年資在 10 年以上者，其園內教師的同事信任、領導信任與工作滿意也顯著高於園長的年資在一年以上未滿五年者。

表 4-15 不同園長任職年資樣本檢定

變項	組間變異	
	F檢定	顯著性
<u>僕人領導</u>	5.923**	0.000
<u>同事信任</u>	3.909**	0.004
<u>領導信任</u>	3.212*	0.014
<u>工作滿意</u>	4.257**	0.002

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表4-16 不同園長任職年資事後比較—僕人領導

	園長年資	平均差異	顯著性
<u>1年以下</u>	1年以上未滿3年	0.120	0.932
	3年以上未滿5年	-0.038	1.000
	5年以上未滿10年	-0.038	0.999
	10年以上	-0.429*	0.030
<u>1年以上未滿3年</u>	1年以下	-0.120	0.932
	3年以上未滿5年	-0.157	0.945
	5年以上未滿10年	-0.158	0.841
	10年以上	-0.549*	0.000
<u>3年以上未滿5年</u>	1年以下	0.038	1.000
	1年以上未滿3年	0.157	0.945
	5年以上未滿10年	0.000	1.000
	10年以上	-0.391	0.330
<u>5年以上未滿10年</u>	1年以下	0.038	0.999
	1年以上未滿3年	0.158	0.841
	3年以上未滿5年	0.000	1.000
	10年以上	-0.391	0.072
<u>10年以上</u>	1年以下	0.429*	0.030
	1年以上未滿3年	0.549*	0.000
	3年以上未滿5年	0.391	0.330
	5年以上未滿10年	0.391	0.072

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表4-17 不同園長任職年資事後比較—同事信任

	園長年資	平均差異	顯著性
<u>1年以下</u>	1年以上未滿3年	0.053	0.993
	3年以上未滿5年	0.100	0.980
	5年以上未滿10年	-0.068	0.986
	10年以上	-0.282	0.126
<u>1年以上未滿3年</u>	1年以下	-0.053	0.993
	3年以上未滿5年	0.047	0.999
	5年以上未滿10年	-0.120	0.865
	10年以上	-0.335*	0.017
<u>3年以上未滿5年</u>	1年以下	-0.100	0.980
	1年以上未滿3年	-0.047	0.999
	5年以上未滿10年	-0.168	0.879
	10年以上	-0.382	0.149
<u>5年以上未滿10年</u>	1年以下	0.068	0.986
	1年以上未滿3年	0.120	0.865
	3年以上未滿5年	0.168	0.879
	10年以上	-0.214	0.403
<u>10年以上</u>	1年以下	0.282	0.126
	1年以上未滿3年	0.335*	0.017
	3年以上未滿5年	0.382	0.149
	5年以上未滿10年	0.214	0.403

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表4-18 不同園長任職年資事後比較—領導信任

	園長年資	平均差異	顯著性
<u>1年以下</u>	1年以上未滿3年	0.149	0.896
	3年以上未滿5年	0.211	0.904
	5年以上未滿10年	0.094	0.986
	10年以上	-0.263	0.497
<u>1年以上未滿3年</u>	1年以下	-0.149	0.896
	3年以上未滿5年	0.063	0.999
	5年以上未滿10年	-0.055	0.998
	10年以上	-0.411*	0.044
<u>3年以上未滿5年</u>	1年以下	-0.211	0.904
	1年以上未滿3年	-0.063	0.999
	5年以上未滿10年	-0.118	0.989
	10年以上	-0.474	0.230
<u>5年以上未滿10年</u>	1年以下	-0.094	0.986
	1年以上未滿3年	0.055	0.998
	3年以上未滿5年	0.118	0.989
	10年以上	-0.356	0.202
<u>10年以上</u>	1年以下	0.263	0.497
	1年以上未滿3年	0.411*	0.044
	3年以上未滿5年	0.474	0.230
	5年以上未滿10年	0.356	0.202

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

表4-19 不同園長任職年資事後比較—工作滿意

	園長年資	平均差異	顯著性
<u>1年以下</u>	1年以上未滿3年	0.256	0.238
	3年以上未滿5年	0.269	0.576
	5年以上未滿10年	0.243	0.389
	10年以上	-0.077	0.973
<u>1年以上未滿3年</u>	1年以下	-0.256	0.238
	3年以上未滿5年	0.013	1.000
	5年以上未滿10年	-0.013	1.000
	10年以上	-0.333*	0.025
<u>3年以上未滿5年</u>	1年以下	-0.269	0.576
	1年以上未滿3年	-0.013	1.000
	5年以上未滿10年	-0.027	1.000
	10年以上	-0.346	0.269
<u>5年以上未滿10年</u>	1年以下	-0.243	0.389
	1年以上未滿3年	0.013	1.000
	3年以上未滿5年	0.027	1.000
	10年以上	-0.320	0.083
<u>10年以上</u>	1年以下	0.077	0.973
	1年以上未滿3年	0.333*	0.025
	3年以上未滿5年	0.346	0.269
	5年以上未滿10年	0.320	0.083

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

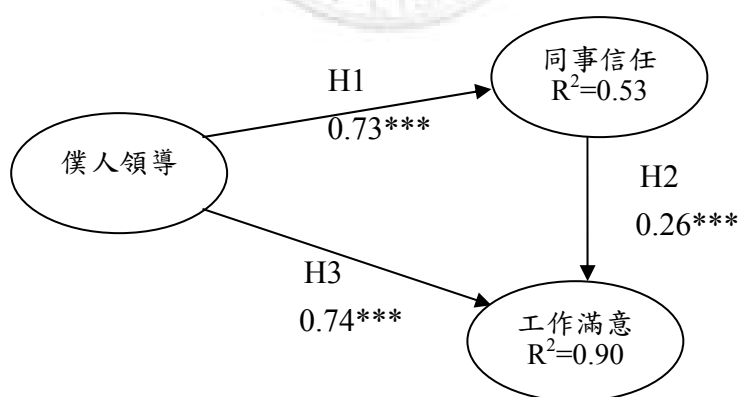
第三節 結構關係模式的檢定

本節驗證研究模式中，潛在變項間的因果關係與效果影響。

壹、僕人領導、同事信任與工作滿意模式的結構模式分析

SEM 結構模式主要是檢查模式結果與所提出的模式之間的一致性為何，驗證理論所提出的主要關係是否獲得模式結果的支持，而其路徑關係，主要以標準化係數來呈現，係數愈大表示在因果關係中的重要性愈高。

圖 4-1 呈現以同事信任為中介的 SEM 結構模式路徑關係，顯示本研究預先設立的假設 H1、H2、H3、H4，效果皆達到顯著水準，研究假設成立。圖中， R^2 (Squared Multiple Correlation) 值表示，同事信任被僕人領導解釋到的變異數的百分比為 53%，而工作滿意被僕人領導與同事信任所解釋到的變異數百分比為 90%。



$$\chi^2=193.65, df=62, P\text{-value}=0.00000, RMSEA=0.091$$

註:t-value大於1.96時， $p<.05$ ；大於2.58時， $p<.01$ ；大於3.29時， $p<.001$

圖 4-1 以同事信任為中介的結構模式與檢定值

在整體模式的適配程度方面，CFI值為0.98，RMR值為0.022，GFI值為0.90，AGFI值為0.85，指標值在可接受範圍內，RMSEA值為0.91，適配情形普通，顯示此模式仍有修正的空間。

除了模式配適度的考驗之外，SEM結構模式需進一步比較各潛在變項之間的效果，以瞭解變項間的關係。潛在變項的效果包括直接效果、間接效果和整體效果。表4-20顯示研究模式中各變數的間接、直接及整體效果，由表中可得知「僕人領導」與「同事信任」對「工作滿意」有直接效果，且達到顯著水準；「僕人領導」對「工作滿意」有間接效果，且達到顯著水準。而「僕人領導」對「工作滿意」的總影響效果為0.93，其中，來自直接效果為0.74（約佔80%），來自間接效果為0.19（約佔20%）。

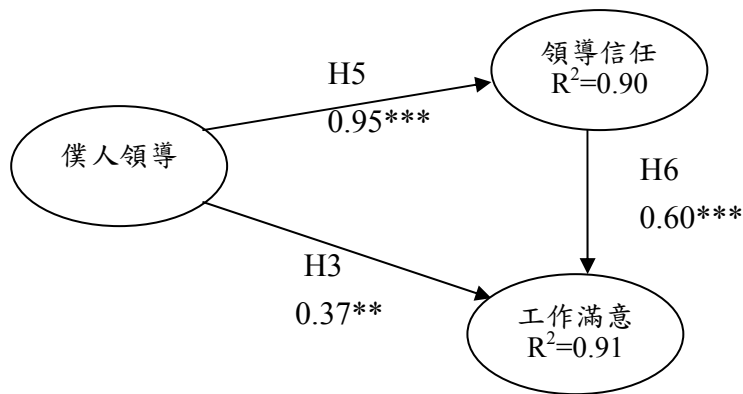
表4-20 以同事信任為中介的直接、間接、整體效果

自變項	依變項（內衍變項）				
	同事信任		工作滿意		
		標準化效果	t-value	標準化效果	t-value
外衍變項 僕人領導	直接效果	0.73	10.62***	0.74	10.61***
	間接效果			0.19	4.94***
	整體效果	0.73	10.62***	0.93	12.74***
內衍變項 同事信任	直接效果			0.26	5.09***
	間接效果				
	整體效果			0.26	5.09***

註:t-value大於1.96時， $p < .05$ ；大於2.58時， $p < .01$ ；大於3.29時， $p < .001$

貳、僕人領導、領導信任與工作滿意模式的結構模式分析

圖 4-2 為以領導信任為中介的 SEM 結構模式路徑關係。顯示潛在變項間的影響效果皆達到顯著水準，H3、H5、H6、H7 成立。圖中， R^2 值表示領導信任被僕人領導解釋到的變異數的百分比為 90%，而工作滿意被僕人領導與領導信任所解釋到的變異數百分比為 91%。



$$\chi^2=168.63, df=62, P\text{-value}=0.00000, RMSEA=0.082$$

註:t-value大於1.96時, $p<.05$; 大於2.58時, $p<.01$; 大於3.29時, $p<.001$

圖 4-2 以領導信任為中介的結構模式與檢定值

在整體模式的適配程度方面，CFI為0.99，RMR為0.015，GFI為0.91，AGFI為0.86，指標值在可接受範圍內，RMSEA值為0.82，適配情形普通，顯示此模式仍有修正的空間。

表4-21顯示「僕人領導」與「領導信任」對「工作滿意」有直接效果，且達到顯著水準；「僕人領導」對「工作滿意」有間接效果，且達到顯著水準。而「僕人領導」對「工作滿意」的總影響效果為0.94，其中，來自直接效果為0.37（約佔40%），來自間接效果為0.56（約佔60%）。

表4-21 以領導信任為中介的直接、間接、整體效果

自變項	依變項（內衍變項）					
		領導信任		工作滿意		
		標準化效果	t-value	標準化效果	t-value	
外衍變項	僕人領導	直接效果	0.95	17.35***	0.37	3.09**
		間接效果			0.56	4.73***
		整體效果	0.95	17.35***	0.94	12.32***
內衍變項	領導信任	直接效果			0.60***	4.83***
		間接效果				
		整體效果			0.60***	4.83***

註:t-value大於1.96時, $p<.05$; 大於2.58時, $p<.01$; 大於3.29時, $p<.001$

綜合以上分別以同事信任與領導信任為中介的結構模式分析可以得知，僕人領導對領導信任的直接效果為0.95，對同事信任的直接效果為0.73，園長的僕人領導對領導信任的影響明顯高於對同事信任的影響，顯示相較於同事信任，領導者的行為主要影響領導信任的產生。

除此之外，園長的僕人領導經由領導信任對工作滿意的間接效果為0.56，而經由同事信任對工作滿意的效果為0.19，顯示園長的僕人領導行為經由領導信任對工作滿意的影響多於經由同事信任對工作滿意的影響，意即領導信任的對僕人領導與工作滿意的中介效果高於同事信任的中介效果。

另外，從兩個模式的整體適配情形來看（表 4-22），以領導信任為中介的結構模式適配指標值均優於以同事信任為中介的結構模式適配指標值，顯示本研究的調查結果在以領導信任為中介的結構模式符合程度優於以同事信任為中介的結構模式。

表 4-22 分別以同事信任及領導信任為中介的整體模式適配指標值比較

適配指標	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMR
以同事信任為中介	193.65	3.12	0.90	0.85	0.98	0.022
以領導信任為中介	168.62	2.72	0.91	0.86	0.99	0.015