

# 非營利組織女性領導者特質與領導行為之研究

潘淑琦<sup>1\*</sup> 黃秀霜<sup>2</sup>

1 高雄市旗山區鼓山國小 主任

2 國立臺南大學教育學系 教授兼任校長

## 摘 要

本研究目的旨在探討非營利組織女性領導者特質與領導行為，研究者採方便取樣，以研究者任教地區之伊甸社會福利基金會個案的女性領導者為例。本研究採質性研究方式，研究方法以深度訪談、文件分析、實際參與活動之現場觀察、研究者省思札記等方式，來蒐集多元資料。本研究結果發現，非營利組織女性領導者投入非營利組織行列的關鍵因素，深受原生家庭的影響及婚後家庭的支持；此外，非營利組織女性領導者善用其女性特質，如容忍、寬容、體諒及責任感，能完成組織的理念及宗旨；另外，非營利組織女性領導者採轉換式領導方式，鼓勵組織成員參與組織、重視相互溝通，在不影響組織宗旨的原則下，融合組織成員的意見作決策來解決問題；同時，也不吝提攜組織成員，提供教育訓練，即使有意見衝突，亦能以妥協、討論方式來化解，因而能凝聚組織的向心力及凝聚力，共同為組織的任務而努力。

**關鍵詞：**非營利組織、女性領導

---

\*電子郵件：ps4chi13@yahoo.com.tw

## 壹、前言

隨著時代變遷、教育普及，女性於職場上逐漸從基層工作爬升到領導階層，在原本由男性獨霸的工作職場中闖出一片天。今日，世界的女人都在蛻變，雖然蛻變的速度和程度有所不同，但在各行各業的地位卻有明顯的提昇；因此，女性成為領導者是持續變化時代(紀文鳳，1991)下的趨勢。

研究者與受訪的非營利組織女性領導者接觸機緣，源自於 2009 年原高雄縣莫拉克風災，研究者所任教地區及伊甸社會福利基金會會址，正處於莫拉克風災區；災後因感念各方援助，基金會來文商借研究者任教學校場地舉辦感恩音樂會，研究者承辦音樂會場地處理相關事宜；活動從上午 10 時樂團成員聯繫，至夜間 12 點的活動結束之場地復原，長達 14 個小時，是一場體力與耐力的活動；研究者深感非營利組織女性領導者及其組織成員於活動期間所展現的熱忱、毅力及耐力；此外，研究者與基金會於相關活動接觸歷程中發現，非營利組織成員於假日活動中並無額外加班津貼，憑藉著對組織理念的堅持而努力；於此，研究者對於帶領基金會組織成員全心貫注、全力以赴，凝聚組織向心力的女性領導者，深感興趣，相信其領導行為必有卓越之處，才能驅動組織成員為組織理念邁進，因而引起研究者欲深入研究該非營利組織女性領導者的領導行為及個人特質；意即，該女性領導者如何形塑成員所認同的組織願景，並結合活動，將組織理念發揮至最大效益；同時，也藉著最少人力及拮据經費，完成組織任務，此為研究者探究的動機；再者，研究者因辦理莫拉克風災感恩音樂會場地配合相關事宜，而與基金會有所接觸，但對於基金會運作、經費來源及理念，並無太深的瞭解，僅了解其為服務性團體，與研究者於大學時期參與的柏大尼之家義工，為相同性質的團體；但在經歷幾次的活動配合、進修時選修非營利組織專題研討及文獻研讀後，逐漸了解該基金會的宗旨、運作模式及經費募款、經營方式；研究者深感，同為女性，非營利組織的領性領導者是在何種契機或緣由下，加入此項世俗眼中非高薪職位的公益行列？而領導者應具有何種特質，才能成為優秀的領導者？

根據領導相關研究，共同特質論歸納成功領導者所具有的特質為：必有超乎常人的自信、果斷、勇敢、正直、活動力、專業知識與逆境中生存的能力等；再者，Stogdill(1974)的研究發現，領導者並非全是天生的，領導者是可以經由系統性的栽培及訓練而成，而非營利組織女性領導者是否也具備相同特質，或有異於一般組織領導者特質，其成為優秀、成功的組織領導者，是否為天生或有何機緣或培養，才能於非營利組織中無怨無悔、奉獻心力；此為本研究重要的研究主題。



本研究欲探究非營利組織女性領導者的個人特質，及其顯現的領導行為，故選取與研究者接觸頻繁的伊甸社會福利基金會女性領導者，欲由深入訪談、活動互動等來探究以下問題：

- 1.非營利組織女性領導者特質和領導行為如何影響組織運作之情形？
- 2.非營利組織女性領導者對於執行組織理念與完成任務時，所遭遇的困難及解決之道？

## 貳、文獻探討

研究者因承辦莫拉克災後感恩音樂會場地業務而與非營利組織之伊甸基金會有所接觸，在活動的接觸、討論及互動下，對非營利組織女性領導者專注於基金會活動、勇於承擔精神，深感非營利組織女性領導者是具有何種領導特質、領導行為或信念，才足以驅動其貫徹非營利組織理念並完成任務、使命，及在何種歷練或背景歷程下，培養出領導的特質及堅韌的毅力，願意投身此行列。茲分述女性領導者特質、領導行為及貫徹非營利組織理念過程中可能遭遇的問題。

### 一、女性領導者的領導特質

領導者的個人特質對組織領導的成敗有著密切的關係，因為領導者的個人特質會顯現於其領導行為上，領導行為又會影響組織成員的行為及組織氛圍。雖然領導者的個人特質與領導行為可能因環境複雜因素，而帶著許多不確定性，但無可否認的，領導者的個人特質雖不是成為一位優秀領導者的唯一因素，但卻是非常重要的因素(蔡培村，武文瑛，2007)。

#### (一)非營利組織女性領導相關研究

針對非營利組織女性領導的相關文獻(卓詩緣，2002；陳雅雯，2002；楊賢惠，2004；廖榮林，2005；顧玉玲，2006；張秀瓊，2007)顯示，非營利組織領導者之研究，以探討該研究之個案領導者社會化歷程經驗為主，從而建立非營利組織女性領導者特質面向；此外，亦提及性別議題對非營利組織女性領導者的影響；研究發現，成功的非營利組織女性領導者均具有克服社會中的父權壓力的勇氣，顧玉玲(2006)的研究指出，性別因素作用在非營利組織女性領導者的表現，應該就是女性較沉得住氣、耐得住性子等；研究者歸納非營利組織女性領導者相關研究之特點為：1.從性別角度解釋女性工作



者遠多於男性；2.在推動社會公益活動上認真且願意投入更多心力；3.注重良好關係，破除階級藩籬及科層體制、建立暢行無阻的溝通關係與發展學習型組織，以強化組織的應變能力；4.擅於適時地激勵成員，促使員工有歸屬感以達成使命；5.能夠隨外在的變遷做即時的判斷及調整；6.人格特質較能夠包容下屬；7.即使有成就動機，仍會配合情境，來完成組織理念及任務；8.家庭情況的許可和先生、家人的支持，是其投入工作極為重要的因素；9.跳脫父權價值限制的勇氣，營造出具女性特色的領導行為模式；10.自身必須不斷學習與成長，來領導提升組織進步的力量。

換言之，女性領導者採用民主參與方式，重視以人際關係的和諧領導行為，強調彼此之間的互動關係，不以威權或命令的方式來處理問題，而與下屬維持長期良好的關係；意即，其領導風格著重社會關係導向，不只注重目標的達成，也注重彼此的關係；因此，除了要達成組織工作目標外，亦必須注重達成目標的手段，而女性領導者正可運用其強調互動與人際關係的特質，成為成功的領導者(張美蘭, 1995；彭滄雯等, 1997)。

## (二)女性領導者的特質

女性領導者之能於組織中脫穎而出，必有其異於男性領導不同之處。女性領導者與男性領導者的領導行為及風格不同，這是無庸置疑的，其原因不乏刻板的性別觀念或家庭所賦予的女性承擔養兒育女的任務等；但於教育水準及女性主義逐漸興起的二十世紀，女性於工作職場上，已不再是聽命行事的附庸角色，而是能對事件作出果決判斷的領導者；Smith(1997)認為女性領導者異於男性領導風格之因，乃在於女性領導者於組織中，常以參與方式將各工作連結，以便獲取整合的訊息；且女性領導者會將組織中所擁有的權力，視為合作及互相依賴的依據，而非男性於工作中的競爭及支配思維；再者，女性領導者重視資訊及技巧分享，也鼓勵員工積極的參與組織活動，使員工感覺自身於組織中所扮演的重要角色，進而促進員工的自尊；同時，不畏懼衝突發生，將其視為解決問題的歷程，並認為妥協過程中的雙贏或折衷是可以獲得；意即，女性領導者身段柔軟、較民主、鼓勵成員參與、比較不認同科層體制等；且女性領導者雖不逃避衝突，但會盡量避免衝突，以傾聽及記憶來表示尊重對方，將衝突降至最低，並使用協力的策略來解決衝突，亦樂於與人交談和溝通，來建立共識(Adler, Laney & Packer, 1993)。

有關女性領導的相關研究(蔡培村, 1985；黃麗蓉, 1996)不少，可歸納出女性領導的特質包含女性領導者傾向保留女性特質，並靈活運用於領導中，有別於男性領導者(陳艾妮, 1988)；女性領導者注重團隊參與的特質，極重視人際關係的強化和適宜的工作環境；且女性的工作步調穩定，不會將一些不在預定中的工作或談話視為干擾，會抽出



時間來從事與工作沒有直接相關的活動；再者，女性比較喜歡活潑主動的接觸；故在組織外，女性領導者也維持著一個複雜的人際關係網，視自己為多面化身份的人，重視領導的環境生態學等(林宴夙、徐荷(譯)，1995)特質。

廖志德(2000)則認為，女性領導者因具備包容、諒解、和平，溫柔、比較會替別人著想的母性領導風格與特質，對於多元化的社會助益良多；此外，因女性具有不屈不撓的韌性，面對逆境能咬緊牙關的辛苦撐下去，同時也能鼓勵員工、協助員工走過困境，較具有凡事不依賴別人，自己處理的能力及毅力，不會盲目跟從別人的主張；正因女性所具有的柔軟身段，所以對於彈性、多變化的外界環境，其適應能力常比男性來得好。

綜合以上所述可以發現，女性領導者具有強調部屬參與、尊重個人價值與意見、採民主式決策、注重互動的人際關係與溝通、在意工作環境、對於環境的適應能力較好、比較能授權部屬及激勵員工；同時，較具包容性與容忍力等領導特質。

## 二、女性領導者的領導行為

Hersey 和 Blanchard(1988)的研究顯示，一個人若企圖去影響他人或團體行為時，就會產生領導行為(引自蔡培村、武文瑛，2007)；在組織工作環境中，領導者領導行為主要在解決工作環境問題，並進行組織任務的執行及發展。Si Kahn 認為資源獲取與運用、社會網絡、權力運用過程是女性領導行為中不可或缺的部分(陶蕃瀛譯，1996)，以下簡述之。

### (一)資源獲取與運用

Burghardt(1982)認為行動要有效，首要條件是要瞭解自己；因此，在進行組織工作前，需先瞭解工作環境，並尋找可利用的工作資源；Rogers(1995)則認為即使有物質資源，若無人來參與，也無法產生作用；故成功的女性領導者須善用人力資源，並依照每位部屬不同的能力、技能、行為表現來適才適用，適得其所，更善用部屬的次級團體，進而運用部屬對組織的心理支持，來擴大組織的資源層級，使有限人力資源能善用於組織上(Laumann & Pappi, 1976; Christenson & Robison, 1989; Peterman, 2000)。

### (二)社會網絡

社會網絡對任何組織而言是一種支持系統，可使領導者得到行動上的協助和心理上的支持。Laumann 和 Pappi (1976)認為女性領導者會善用組織中的行政主管，形成菁英聯盟，而這些菁英對於組織決策是深具影響力的，而此聯盟會漸漸形成核心決策系統，



這個核心決策系統以開會討論的方式，激發彼此的思考，再藉由討論獲得瞭解，協助領導者作出決策，以利組織的實際行動。

### (三)運用授權的領導過程

女性領導者運用授權的目的在於使部屬能有更好的能力去管理自己的工作，並藉著增加部屬能力的方式，使部屬能集合在一起；再者，運用授權的領導方式，能漸漸培養部屬的工作能力，藉由授權過程的能力培養，能夠使部屬即使離開領導者的指示，也有能力自己執行組織工作(Homan,1999；Peterman,2000)，並增強組織的運作效能。

林秀蕙（1997）認為運用授權的領導策略，包含四部分：提出願景、部屬參與、教育部屬、行動授權等四部份，以下略述之：

#### 1.提出願景

提出願景是指組織的目標任務與被領導者的願景相互結合，並藉此促進部屬的參與；Homan(1999)認為願景是推動女性領導者採取行動的內在力量，因為有了願景，女性領導者就能獲得信仰、承諾和勇氣；此外，也因有願景的女性領導者能藉由蒐集資訊、賦予意義與整合資訊，對事物的現狀有較深且廣的瞭解，並以此做基礎來規劃出更好的未來。

#### 2.部屬參與

張佩傑譯(1995)認為女性領導者在擁有願景後，亦須將願景傳達給部屬，使部屬有意願參與其事，並促使部屬願意共同努力，將願景加以實現。李清如（1996）和李宛澍（1995）則認為，女性領導者除關心公務外，也應關心部屬個人的理想抱負、家庭與情緒，從多元的角度來認識部屬，並鼓勵部屬發表意見和參與行動，此對組織的運作有加成效果。

#### 3.教育部屬

教育部屬的領導行為係指領導者可透過適當方式，使部屬藉由學習而增加個人能力。彭滄雯（1998）的研究指出，女性領導者重視部屬的教育與成長，尤其重視女性部屬的教育與成長；陶蕃瀛譯（1996）認為在教育部屬的歷程中，效果最好的教育方式不是制式的上課，而是以多樣化方式來舉行，例如說服、身教、正向鼓勵、教育、訓練及進修等方式，來改變部屬原有的觀念和行為，讓部屬有能力與領導者一起解決組織工作的問題，執行行動、建構未來目標。



#### 4.行動授權

行動授權是女性領導者交託部屬在其能力範圍內所能完成的工作，讓部屬能在職權範圍內，有發揮創造與想像的空間，並自由發揮其能力；同時亦提供支援及協助的角色；充分運用部屬的專長，提拔及引導部屬，同時能容忍部屬的錯誤，使用各種激勵方式來激勵部屬，而不是指揮、命令部屬要負責把某些事情完成，以此建立部屬的自信，強化自我價值，進而產生更好的行動效果。

#### (四)權力運用

彭滄雯(1998)認為女性領導者喜歡利用大家一起參與討論的方式來做成決策，在決策的形成過程中，女性領導者和部屬之間可能會有衝突產生，衝突情形有程度上的差異，可從意見不一致、彼此冷戰、肢體衝突、甚至到暴力流血等，有些衝突，可靠著溝通和協商就能解決，但有些則會使部屬的邊界變得更尖銳及明顯，甚至形成整個組織的問題(陶蕃瀛譯,1996)。女性領導者如果能夠成功地運用組織間的衝突，可減少組織行動的停滯；但如果衝突太嚴重而形成派系時，則會減弱組織整體的力量；因此，女性領導者必須有效運用組織衝突，並將其轉化成組織行動的助力，才能使組織行動達成最好的效果(Christenson & Robison,1989)。

### 三、女性領導者參與非營利組織過程中可能遭遇的難題

由於傳統觀念及社會包袱，社會中高階行政體系多由男性主導，所以性別角色異例的情形是女性領導者共同的困擾(洪瑞璇,2001)，女性領導者常因角色期望及性別區隔而面臨角色衝突情境(陳豔紅,2001)，致使女性領導者在參與及帶領非營利組織的過程中，可能遭遇諸多困擾及難題，茲簡述如下：

#### (一)性別刻板印象

社會對於女性領導者的能力常常存著質疑，認為女性的人格培養以態度溫和、情緒表達、照顧他人及顧及他人感覺為導向；男性則以成就、成長與能力等特質為導向，這些都使得眾人認為女性領導者欠缺領導能力。傳統觀念也認為女性領導者因個性關係，無法訓練及管理教育部屬、缺乏擔當、容易情緒化、不夠果決、不擅長決策、不喜歡衝突等刻板印象。這些性別角色刻板印象極易造成女性領導者缺乏自信、缺乏肯定、角色衝突、害怕成功、恐懼失敗、自我能力偏低等現象，也容易造成其生涯發展和領導之障礙(林乃慧,1999)。李玉惠(1998)的研究指出，女性領導者在處理公務時，會知覺到多方面的工作壓力，而角色期望是其在執行職責時最常面臨的壓力情境，也是最大的困



擾；由此可知，社會刻板印象常造成女性領導者領導障礙(賴佳敏，2000)；雖然現今社會環境對性別的刻板印象已不復以往嚴苛，但仍有一些不利女性領導者發展的因素存在(翟智怡，2001)。

## (二)家庭多重角色

女性領導者在其生涯發展中，家庭是一個極為重要的影響因素及生命成長歷程，常常有需要解決的問題，尤其是婚姻和生育兒女。蘇芊玲(1998)在「我的母職實踐」一書的論述，堪為大部分女性領導者於其生涯發展中所遭遇問題的心聲：

女人一旦當了妻子母親，因其對家庭有很深的愛與責任，若想堅持擁有自我，就得一步一步掙扎突圍，否則自己遲早要窒悶而死。

由於女性領導者喜歡從人際關係中來定義自我的位置，故女性領導者在建立婚姻後，需從婚姻中找到自我的定位，並認同女性領導者的特質與角色；再者，很多女性領導者其生涯發展中，常圍繞著家庭轉，除了照顧一家大小的三餐、養育子女、料理家務、侍奉公婆，甚至親友間的感情聯繫和家庭經濟也要負起一部分責任。綜合上述，女性領導者若能完成各階段的任務，即能促成自我的發展與人格的成熟，接觸更豐富的生活，並找到自己的生命。

## 參、研究設計與實施

本研究因研究目的及研究問題，採質性研究方式，研究者透過深度訪談、實地活動觀察、研究者省思札記及文件分析等多元蒐集資料，來探究非營利組織女性領導者特質、領導行為及其於非營利組織工作歷程所遭遇的問題和解決之道。

### 一、研究方法

#### (一)訪談

訪談是質性研究中主要的資料蒐集工具之一，在社會科學的研究上，是廣被運用的方法。訪談是一種資料蒐集的方法，其進行時，研究人員和被訪談者當面訪談，訪談的



過程可以錄音或錄影，再轉譯成書面資料；而訪談也是人類最直接表達情感及看法的一種方式，是社會科學研究中的資料蒐集工具(潘淑滿，2003)。訪談類型可區分為非正式的對話訪談、有引導步驟的一般訪談，及標準化開放式訪談等(Patton,1980)；而 Fontana 和 Frey (1994)將其分類為結構的、半結構的和非結構的三種訪談範疇，但無論使用何種分類，其主要的變項在於訪談中結構的程度、進行至何種深度，及對訪談不同回應和情境標準化的程度(林世華，2005)。

本研究對非營利組織女性領導者所進行的訪談，乃採取非結構式的訪談，亦即研究者從與訪談者的深入訪談及參與活動的互動、觀察中，進行非結構性且無限制性的對談，來了解非營利組織女性領導者於組織活動運作及治理組織的真實面貌，研究者同時以 Geertz (1973)所提出的“豐厚(thick)”的描述，來蒐集真實且具脈絡性的資料(Davis,2007)，以引起讀者的共鳴。

## (二)實地觀察

觀察法是人類最常用來認識世界的主要方法，研究者可以透過感官或儀器，對所觀察的事物進行有系統的了解(潘淑滿，2003)，觀察法適合探索性、敘述性的研究(王昭正、朱瑞淵譯，1999)，此正滿足本研究探索目的，研究者藉由進入非營利組織的活動現場、融入實際情境，以獲取最真實的資料。

## (三)研究者省思札記

包含研究者訪談非營利組織女性領導者的主要的對話、交流、互動，及參與非營利組織活動的現場觀察等歷程的省思及感受。

## (四)文件分析

係指該非營利組織之相關文宣及網頁等。

## 二、研究場域

為該基金會場域、區內教會及研究者任教學校，該基金會於該區為兒童早期療育發展中心，其主要宗旨為提早發現遲緩兒並致力於兒童早期療育服務。

## 三、研究對象

本研究乃探討非營利組織女性領導者特質、領導行為及面對非營利組織困境的因應



之道。研究為了能取得豐富及深入的資料，而非取決於量的多寡，故研究者乃選擇互動良好、參與活動頻繁伊甸社會福利基金會之女性領導者 L 主任做深度研究，以了解女性領導者加入非營組織的歷程，並藉由實地參與活動觀察，更切實的了解女性領導者於非營利組織的治理及領導風格，研究者以 L 主任代表本研究訪談的非營利組織女性領導者。

#### 四、訪談導引

研究者在質性研究過程中，是研究的重要工具(張慶勳，2005)；換言之，研究者本身就是質性研究過程中最重要的研究工具(翁禎霞，2009)，研究者由主動的參與、觀察、深入對話及經驗交流中，探究女性領導者的特質、領導行為及治理該組織之歷程及方法。訪談前，研究者首先研讀女性領導者相關研究文獻、基金會文宣等相關資料，並自擬一份訪談導引(interview Guide)如下表1，並將訪談所要涵蓋的內容先以大綱方式列出，但訪談時不一定按照表列之順序進行，而是依據當時訪談情境、順序及邏輯來決定問題的次序及詳細字句(楊培珊，2000)。

表 1 訪談大綱

1. 基金會的經費籌措及來源為何？
2. 治理基金會的方式？
3. 基金會的活動運作狀況？有哪些主要活動及相關活動？
4. 如何維持基金會組織成員的向心力？如何讓組織成員願意對基金會持續服務？
5. 投入基金會服務所持的信念？
6. 加入基金會運作的契機及機緣？

#### 五、資料蒐集

本研究主要搜集資料方法包含訪談、實地活動觀察、研究者省思札記及文件資料等，研究者在此研究歷程中的角色是多元的：訪談者、觀察者、資料蒐集者及分析者，資料登錄與編碼如表2：

表 2 資料分類與代號

資料蒐集方法	編碼代號
訪談	談 1-2-3：表示第一次面訪逐字稿第 2 頁第 3 行 談 2-1-12, 13, 14：表示第二次面訪逐字稿第 1 頁第 12、13、14 行
研究者省思 札記	省 1-2-5：表示第一次研究省思逐字稿第 2 頁第 5 行
文件資料	文 1-1-2, 3, 4：表示第一份文件資料第 1 頁第 4 行



本研究將所蒐集的訪談、實地活動觀察、研究者省思札記及文件資料等，逐筆編碼後加以分析，並對照文獻，找出連結呼應或相異之處。

## 六、研究的信實度

本研究雖是質性研究，少了量化數據支持，但以真實的訪話、實地活動觀察、文件分析及研究者省思札記等，做最真實及深入的探究：

1.藉由多次互動對話，進行實際觀察，以了解所蒐集資料是否具有的一致性，如果具有一致性，則可信度亦高。

2.資料蒐集包含深度對話、活動觀察、研究者省思札記及與相關文宣資料等，以求內容互相對照驗證來建構研究的效度。

## 肆、結果與討論

本研究旨在藉由個案深度訪談、實地活動觀察、文宣資料等進行研究，以下分析所得資料與發現。本節共分為三大部分，第一部分為女性領導者特質，第二部分為女性領導者之領導行為，第三部分為女性領導者於組織運作時所遭遇困難的解決之道等。

### 一、女性領導者的特質及堅持

女性於社會中所扮演的角色及生活經驗有別於男性，因而具有不同經驗、社會化歷程及社會所賦予的性別角色使命，進而形塑女性獨特領導特質及風格，研究者根據研究結果分析得知：

#### (一)原生家庭關係影響女性領導者特質

Henning 和 Jardim(1997)的研究指出女性領導者的成長歷程，對於形塑其領導特質有重要的影響；意即，女性領導者的家庭成長背景因素，不僅會影響其行為發展，更可能形塑其往後是否成為優秀領導者的要素。研究者對於 L 主任於莫拉克風災之災後感恩音樂會辦理時，在無加班津貼、長時間投入，深感 L 主任能具如此熱忱，必有支持其前進的信念或因素，L 主任如此說：

我會對這工作一直抱持正向、積極的態度，主要的原因還是來自於家庭的因素；我家中一位姊姊因生產相關因素，導致成為植物人，我父親很重視家人互動、團聚出遊的時光，但因為全家出遊，必須留下一位看護者，而我的年紀及經驗，正值可以接下此工



作的能力，因此，大部分都是由我留下來照顧(談 1-5-8,9,10,11)。

家庭是提供兒童時期社會化的主要關鍵影響；雖然，家庭中各成員對女性領導者有相當程度的影響，但父母親卻是引導兒童進入社會所期望性別角色(楊賢惠，2004)之重要影響因素。L 主任在正值花樣年華歲月中，因為家庭成員健康因素，認為有責任留下來照顧家中病弱的成員，讓母親可以藉此機會轉換心情、透透氣，因而成就其往後的女性領導特質，L 主任認為：

我不會因此而覺得不愉快，也不會覺得姊姊是我們的負擔，只是覺得這是必須面對及承擔的事……，並不會覺得很累或有被剝奪出遊機會的感覺(談 1-5-14,15,16)。

研究者發現，L 主任的原生家庭因家庭成員因醫療意外而產生人力的勞動負荷，不僅沒有擊倒 L 主任，更凝聚 L 主任家庭成員共享共榮、合作分擔責任的觀念，認為病痛導致的傷害，並非當事者的錯誤，而是大家一起分擔、合力完成的工作，L 主任說：

因為學生時期都會參加類似的社團活動，因此，對這項工作的性質和內容都比較了然於心...，但我一直覺得家庭中發生這種事，大家應該都有同理心，了解每個人於家庭中互相支援、幫忙的角色...，我的家庭一直讓我有這種觀念及想法，大家要互相扶持，共同分擔，讓家庭能夠走向未來；其實，這對我以後從事這工作有很大的啟示，我會比較能將心比心，更能了解這些孩子家人的情緒反應，或當這些孩子父母無法接受事實時的應對態度(談 1-5-19,20,21,22,23,24,25)。

簡言之，原生家庭的生活經驗、父母所給予的教養方式及家庭成員間的互動，會影響女性領導者個人特質及女性領導者的行為動機和領導行為(楊賢惠，2004)。

## (二)婚後家庭支援對女性領導者的協助

女性主管的工作壓力一般都比男性主管大，因為女性主管一方面要專注於工作，另一方面又得兼顧家庭；因此，職業婦女能否順利追求自我實現，則與婚後家庭的支持與配合有很大的關係；L 主任對基金會的全心投入，在考量家庭與工作兩頭燒的困境中，尋求協助及平衡，亦是體力與耐力的拔河，L 主任說：

我通常 5 點半下班，但我下班時，還有同工繼續加班中，我很感謝大家對工作的努力；因為我必須趕回接孩子，車程大約 40 分鐘，所以，如果當天沒有其他活動進行，我就會 5 點半趕去接孩子，之後得忙 3 個孩子到 10 點多，才算是我的時間...(談 1-5-27,28,29,30)。



如果能獲得家庭支援系統的協助，則可提升職業婦女更有效率的安排工作與家庭，使職業婦女無後顧之憂(劉麗雯，1989；楊賢惠，2004)，L 主任對於基金會假日的頻繁活動，亦尋求家人的支援，並由衷的感激：

我的工作時間在假日，還算頻繁，我很感謝我婆婆的幫忙和協助，不會讓我有蠟燭兩頭燒的情況，也能讓我於工作期間能專注於工作，當然，我先生也很能體諒我，可以理解我的工作性質。通常我婆婆和先生都會幫忙，我很感謝婆婆的幫忙和先生支持及諒解，讓我能繼續我喜歡的工作(談 1-5-34,35,36,37,38)。

對女性領導者而言，家庭是另外一個支持系統，家庭提供支持力量，才能讓女性領導者能從事組織工作行動(Homan,1999)；然而，受限於父權價值體系的影響，僅有少數女性領導者可以從家庭中得到幫助；家中男性成員對於女性領導者的幫忙，只是偶為之，甚至某些個案中女性領導者仍要負擔大部分的家務工作(彭滄雯，1998)；因此，更顯得女性領導者的可貴及韌性。L 主任因先生的體諒支持及婆婆的支援協助，才能讓 L 主任能專注於工作領域，因無後顧之憂，也能積極投入。

### (三)宗教因素影響女性領導者對基金會的認同感及使命

宗教型的非營利組織領導者幾乎都屬於魅力型，其魅力來自於信徒對宗教的熱誠與認同；信徒因認同宗教進而願意無條件付出與接受宗教相同理念的組織宗旨(梁斐文，2011)，目前台灣宗教型非營利組織最有績效的莫過於慈濟基金會；而女性領導者也會因為宗教因素，而致力於基金會的使命及任務，並能持續不懈。L 主任也有宗教信仰，並認同其基金會的理念及宗旨，L 主任說明驅動本身能十年如一日奉獻於基金會的理由：

我本來就一直在这基金會工作，但因為 89 年時，本區的基金會成立，需要有一位主任來經營，當時雖然也有躊躇及猶豫的想法，因為還要再去進修，工作已經不輕鬆了，再加上進修，擔心無法勝任，不過，我一直向神禱告...(談 1-6-32,33,34,35)。

研究者訪談的伊甸基金會是屬於宗教型非營利組織，其宗旨為服務弱勢、見證基督推動雙福、領人歸主(文 1-1-2,3,4,5)等，而 L 主任本身的信仰與基金會相同，更加深其對基金會的認同及使命執行，L 主任如此說：

我的信仰讓我能認同這工作，我也相信是我的信仰引導我到此，並讓我獲得力量，來完成種種的使命，這是我的信仰與堅持(談 1-7-8,9)。

研究者亦有此體悟，因為研究者因本身也有宗教信仰，故能深刻體會宗教能對信徒



發揮無比的支持力量，信徒對宗教的可信度，可更堅定其對組織任務的認可及執行(省 1-1-2,3)；宗教的力量無遠弗屆，信仰可提振精神、激發鬥志及鼓勵人心，研究者也於教會活動中與 L 主任的工作接觸，深感宗教對組織理念的執行及貫徹引導(省 2-1-4,5)。

## 二、以身作則、高關懷的領導行為

研究者因與 L 主任的接觸後，感受 L 主任對事情的認真、負責態度，同時亦蘊藏細膩、包容、感謝及彈性化的處理事務方式。

### (一)團隊合作、接納多元觀點的態度

管理大師彼得度拉克認為，非營利組織是二十一世紀的潮流，也預測未來社會上重要的領導者來自於非營利組織，因為非營利組織領導者在經費、治理與外部互動上，都比一班商業更加艱難；因此，非營利組織的領導者因其工作的歷練，更具整合各項資源的能力來達其任務(楊賢惠，2004)；故非營利組織於二十一世紀將會有更多的挑戰與任務；L 主任於基金會的工作亦是如此：

我是由基礎做起，也才能真正了解基金會的宗旨及運作的各個環節及流程，也因為從基層做起，深刻體會基金會的理念，才能執行並貫徹(談 1-3-7,8,9)。

Adler, Laney 和 Packer(1993)三位女性研究者的研究發現，女性比男性民主，較會鼓勵參與事務，比較不認同科層體制，也比較會隱藏個人的權力，並認為權力是分享的，不是競爭的；且比男性容易認為衝突是負面的，會避免衝突，較常使用協力的策略來解決衝突；因此，女性主管與成員的互動是民主、樂於溝通及團隊合作的方式；梁文蓁(2001)的研究亦指出女性領導者時常藉由個人瑣事的閒話家常方式，及透過情感性語言來建立彼此關係，較少使用法職權；意即，避免運用權力，因為權力運用必須在部屬願意接受的情形下才能發生作用，故領導行為仍然是互動和協商的現象，L 主任對於基金會的運作，亦是如此，不僅由基層做起，更長時間投入，L 主任如此說：

超過 10 年，從教師、員工、進修後的主任，樣樣職務都有其辛苦的一面，也都有歷練的空間，但有更深刻了解基金會的運作、管理，視需要大量的溝通、互動，將成員當成是自家人般的對待，大家一定可以感覺到，用團隊的力量去完成事情比一個人苦幹實幹的效率好太多了(談 1-3-11,12,13,14,15)。

### (二)對組織任務與宗旨的理念認同和堅持

管理大師彼得度拉克說：非營利機構的管理動力靠的是『使命』，而不是個人魅力，



雖然宗教型非營利組織的最高領導者，如慈濟基金會，是以其個人魅力、信徒追隨，而能創造出非營利機構亮眼的績效，但並非所有的非營利組織皆能如此，基層單位的非營利組織女性領導者，主要並不是依賴個人魅力來號召對組織認同的人群，而是靠女性領導者本身對組織任務的使命感及認同感，才能持續、堅持的往前邁進。研究者由基金會的相關文宣及網頁了解：伊甸社會福利基金會本區的服務對象為零歲至入小學前之(含疑似)發展遲緩幼兒及其家庭、零歲至入小學前之領有身心障礙手冊幼兒及其家庭；其服務時間為週一至週五的 AM 08:00~PM 17:00，而 L 主任認同基金會創辦人，作家劉俠說：「除了愛，我一無所有」的宗旨，因此，能積極的朝向目標前進(文 1-1-2,3,4,5)。

有效能的領導者能清楚組織未來願景及目標，並洞察未來可能遭遇的困境 (Wolf, 1999)；因此，一位優秀的女性領導者，應具有未雨綢繆的能力，且能引導組織成員朝向組織目標的願景，貫徹其對信仰的宗旨，並為此基金會的理念而全力以赴，L 主任說明於基金會工作並非一帆風順：

基金會的工作每天都在運轉著，我的腦筋也是，即使回家前也都會先想一想今天是否有哪些事情尚未做好或連絡，雖然都是一些雞毛蒜皮的小事，但這些都是貫徹及執行基金會理念和宗旨的小環節，重要螺絲釘，缺一不可的，因為我秉持的就是完成基金會的理想及宗旨，才能努力下去(談 1-3-17,18,19,20,21)。

基金會的運作及執行的業務是隨時、隨機的，L 主任認為在動態的基金會工作運作中，所面臨待解決及待學習的問題是層出不窮，且各個基金會都有其需突破的瓶頸及困境，L 主任說：

雖然同是伊甸基金會，但每個地區或基金會所服務的對象或範圍也不太相同，但我很認同我目前這個基金會所做的事情，我在這個基金會是從幼保教師做起，和這些身心障礙的學童整天相處的生活開始，我也曾因為無法一人照顧 4 位學童而灰心、沮喪，但也因經歷這些磨練階段，我更認同基金會的宗旨，並能遵循基金會的理念而努力不懈(談 1-3-23,24,25,26,27)。

### (三)高關懷的懷柔領導行為

兩性的領導特質及風格不同，男性的主管傾向於交易式的領導，對於能達成任務的成員，給予獎勵，但如未能完成任務，則給予懲罰；而女性主管則以轉型領導為主，是以積極、互動、溝通、分享資訊等方式(國際婦女論壇組織，1991)；意即，女性領導者較傾向轉化式領導，讓部屬瞭解公司的大目標、積極與部屬互動、鼓勵員工參與決策、



分享權利與資訊、尊重員工自我價值、促使員工熱愛工作，並喜歡運用與個人特質有關的權力，如領袖氣質、人際溝通技巧、勤奮工作的態度，較少擺架子或耍權威的現象發生(郭瑾瑜，1996)；L 主任採懷柔、謙虛的態度面對事件，而非藉由階級權力來命令組織成員，L 主任如此說：

雖然我的年紀不大，但我從學校畢業就從事這工作，其實，學生時期就接觸，箇中滋味及心靈滿足當然清楚，也正因我年紀不大，所以，我與成員的互動，就比較不會用權威式或命令式的口氣，而能用比較心平氣和、解決事情的態度來處理，要設身處地的為對方著想，也比較不會讓自己因計畫或事務不順遂，而發脾氣或壓不住脾氣...(談 1-3-30,31,32,33,34)。

廖志德(2000)的研究指出，新時代女性領導者應具備母性的特質，因女性特質的包容、諒解、能為人設身處地著想，更優於男性領導者，且因對於組織中各式各樣的文化都能包容，較能敞開心胸，容納異見，促使組織走向多樣化，L 主任採用包容、同理心來與組織成員互動：

對於不順遂的計畫或事務，有時會覺得使不上力或挫折，但我總會放慢腳步、沉澱心情，以遵守我們的基金會宗旨為原則，盡量用柔和的態度來應對，讓辦公室的氣氛比較緩和、不緊張，大家也比較能靜下心來討論...，發脾氣是不能解決問題，大家討論比較能腦力激盪；畢竟，現在的基金會所接受的捐款也不像以前充裕，任何事情我都必須想清楚再做...(談 1-3-37,38；談 1-4-2,3)。

因為女性所具有堅毅不撓的精神和韌性，不僅能使自己度過難關，同時會以較柔和的態度來處理事情，爭取較多的空間及時間，並激勵組織成員。(廖志德，2000；楊賢惠，2004)；L 主任對於組織成員的高關懷及同理心表現無遺：

我能理解及體諒同工(組織成員)要離開基金會的心態，且基金會同工的從事年資，以 3 年以內及 10 年以上最多.....，3 年以內的同工算是來體驗基金會的工作型態，通常 3 年內就離開的同工，可能他們有其他薪資較好的工作，而 10 年以上的是我們基金會大部分的同工，大家都因為對這基金會的使命認同感及本身的信仰或理念相同等，會一直支撐、努力下去，也就因為如此，我們同工就向家人一般，互相關懷，有事情就互相溝通，不會因為我是主任就一定要如何，大家的意見對計畫的完成比一個人的想法有創意(談 1-4-23,24,25,26,27,28,29,30,31)。

女性領導者與組織成員的互動、溝通、完成任務等方式，是偏向比較民主式的管理，



尊重員工的想法、積極溝通互動、信任、關懷，比較少以正式或嚴厲的懲罰工具來達其任務的完成(Suzanne & Mishra,1999)；Aburdene & Naisbitt (1991)認為最能貼切描述女性領導者的語辭是「授能」，如能以授能的方式來激勵員工，而是運用權力來掌控，重視有給、必有得的回饋，將有較高得機會創造較高的組織績效。

### 三、自立自強、自力救濟的募款使命與任務

非營利組織顧名思義，不是以營利為主要目的；非營利組織都各有其組織理念及追求目標，雖不迥相同，但其共同的基礎在於其經濟財源並非來自於政府，而是該組織透過其理念和宗旨訴求、相關活動，來感召並引起共鳴的夥伴或財團支持，因此，非營利組織的領導者對其組織經費的募集、運用及管理，的確是一項挑戰、也是一項學問。

#### (一)經費拮据的非營利組織

研究者與 L 女性領導者接觸為莫拉克風災之災後展翅新生感恩音樂會，對大部分非營利組織經費不寬裕的情況，除非是財團長期贊助或運作，否則，非營利組織對於各項經費募款及活動尋求支援，是領導者需面對的大難題；於莫拉克風災災後復原期間，研究者曾詢問 L 主任選取音樂會場地之考量依據，L 主任說：

坦白的說，我們那時也很煩惱演出場地的問題，因為要尋找適合的場地，場地機關也願意免費提供，真的是一項大考驗；不過，感謝神，我們真的尋獲的，而且校長也很支持、全程參與音樂會，真的很難得，也很感謝(談 1-1-22,23,24,25)。

蕭新煌(2001)提出上一世紀非營利組織被困擾的財務問題，在下一世紀也不可免，而且可能會更突出及明顯；因為組織任務功能更多，所需財源就更大，而在非營利部門內，相互競爭經費的程度也將更激烈；因此，募款策略在未來十年更形關鍵；L 主任對於基金會的活動支出，不僅須錙銖必較，也須盡量開源節流，L 主任說明考量金費的因素：

感恩音樂會最需考量的，其實是經費問題，其他機關團體的場地需要場地租借費用，我們真的無力支付，我們只能找贊助或是能免費提供場地...，學校願意免費提供，我們真的很感謝校長，當然更感謝主任那天一直陪我們忙到 12 點那麼晚才回去(談 1-1-28.29.30)。



## (二)基金會的經費來源

非營利組織因其結構和運作型態，會有經費、錢財不足的困難，而有效的財務管理制度及募款做法，是最實際及基本的難題，也是非營利組織領導者必正視的任務與挑戰(蕭新煌，2001)；當然，L 主任任職的伊甸基金會，在全球經濟不景氣的背景下，不僅有相同的課題，更有過之而無不及，L 主任表示基金會的經費來源大概歸類為三大區塊：1/3 來自官方(政府)、1/3 服務收入(委託計畫)、1/3 是民眾捐款，例如愛心哥、爸、媽、姐等，每月定期捐款或不定期捐款 100 元或 300 元等(談 1-2-17,18,19)。

彭滄雯和李清如(1997)的研究認為，女性領導者在尋求外來資源時，會發揮「纏」字訣，她們態度有禮貌，但會不停的催促，且有耐心、持續不斷，她們也願意與其他組織聯合提案，或藉由連結政治資源的方式來爭取資源；即使研究者曾以災後校園復建工程正全面執行，場地無空調設備、氣溫達 30 度環境因素婉拒，並請基金會至學校進行場地勘查，但 L 主任團隊的耐心、誠意，令研究者也加入克服場地不適的難題。L 主任說：

其實，很多時候我們會尋求其他機關的協助，誠如貴校很熱心免費贊助場地，讓我們辦理音樂會呀！我們童工也因為和你接觸，互相學習很多。可以盡量節省的地方就節省，可以自己來的地方就自己來，就像主任(研究者)一樣，也自己獨自忙貴校場地的問題啊！(談 1-2-21,22,23,24)。

對於逐漸減縮的募款經費，必無法充裕運用於基金會的運作；因此，非營利組織領導者勢必為實踐基金會宗旨、理念，而做必要的取捨，L 主任亦如此；在資源運用上，女性領導者則會結合各種資源同時運用，推行組織工作，而研究者和 L 主任的互動的歷程中，深刻體會非營利組織女性領導者的堅韌毅力及耐力。

我們也會接一些政府委託我們辦理的計畫，會有些收入來維持基金會的支出，但有時，我們會看計畫的性質而定，根據我們的經驗，有些計畫如果執行，可能也無法為基金會帶來太多的收入，因為計畫的執行工程與收支打平，無法為基金會帶來經費收入(談 1-2-27,28,29,30)。但只要與基金會訴求宗旨理念相同的計畫，我就會覺得很值得去執行，這是我的理念。也許這個計畫執行下去，可能我們無法獲得相對的經費平衡，但是，我一直覺得，只要與我們基金會的理念是相同的，我會去做，我覺得這很重要，為了這些孩子，我一定要做(談 1-2-32,33,34,35)。

當組織內資源不足時，女性領導者會藉著與其他組織的人際關係，來尋求組織外資



源的協助，例如外來的經費援助，或與其它機構、組織合作，如此不但能夠提供行動所需資源、也可更有效率的使用有限的資源，使行動更有效率、甚至能為組織創造利益；另外，與組織外的人士交流，亦能為組織工作帶來新的見解(Homan, 1999)。研究者與基金會的第一次接觸，引發研究者對此基金會的興趣，加上參與基金會的活動，與基金會成員的實際互動下，更令研究者對 L 主任如何運作基金會情況，比較能一窺究竟及初步瞭解；研究者回想當時音樂會後，L 主任和相關人員，特別到學校向校長致謝，也知道研究者的宗教信仰與基金會相同，因而特別送研究者一個「福杯滿溢」的陶版，以答謝當天 14 小時的全程陪伴，而在此歷程中，研究者對於基金會的理念更加明確及了解，也更欽佩這些組織成員的用心、信心及耐心，值得研究者效法及學習(省 3-1-3,4,5,6, 7,8)。

總而言之，巧婦難為無米之炊，非營利組織終究有財源的結構問題，而有效的財務管理制度和作法，是很實際且很必要的前提；因此，未來十年，非營利部門的財務管理制度與管制作為，的確是個待突破及轉型的難題。

## 伍、結論與建議

研究者與基金會多次活動接觸及實地觀察、訪談歷程中，體會非營利組織中成員，也許認為自己只是在做應該做的事、是微不足道的力量，但在領導者的治理、統籌引導下，才發揮其真正的價值，彰顯其宗旨，這些極需協助的伊甸基金會小天使，也因有這基金會成員的陪伴、成長，才能看見未來，研究者以一個小寓言勉勵(引自臺南大學落實教育機會均等之研究 PPT)：

「一把堅實的大鎖掛在門上，一根鐵桿費了九年二虎之力仍無法將門敲開，鑰匙來了，他瘦小的身子鑽進鎖孔，只輕輕一轉，那大鎖就(啪)一聲打開了，鐵桿好奇的問鑰匙，為何我費盡功夫仍打不開門，你卻輕而易舉的打開呢？鑰匙說：因為我最了解他的心」。

每個人的心都有一把鑰匙，唯有關懷，才能將自己變成一支細膩的鑰匙，一支能進入他人心中的鑰匙，也才能了解他人。

非營利組織女性領導者所擁有的領導特質、行為、才能、組織及家庭所給予的支持及協助，是相輔相成、相得益彰的，茲將本研究之研究結論與建議，分述如下：

### 一、女性領導者的特質是達成非營利組織理念的利器

女性領導者因其母性的包容、身段柔軟極具同理心來為他人設身處地著想的特性，



不重視權威，採轉型式領導風格，鼓勵組員參與、培養良好的互動關係，並擅長保持多元及通暢的溝通管道，能以體諒的心，從多元的角度來認識員工，並延伸到工作方面，是其成功因素之一；再者，因其成長的過程中對人際交往也比較深入而細心，能具有優秀的傾聽和溝通潛能，所以更能授權給部屬，建立團隊；最後，重視組員的教育與成長，能提攜後進，引導其向前邁進，將組織的功效發揮至最大；這些都是女性領導者其女性特質所形成的優勢，也是其達成組織宗旨及理念的利器。

## 二、女性領導者善用其的領導特質可促進基金會理念的執行

在二十一世紀是非營利組織蓬勃發展的時代，非營利組織領導者越顯重要，而非營利組織的女性領導者更因其特質，愈能將非營利組織的功能發揮至最大，也能補足政府對社會公益的不足；因此，非營利組織女性若能妥適運用其領導行為，不僅可將組織的使命完成，更能延伸至相關的公益事務上，猶如小螺絲釘般，缺一不可，更像領航員，帶領組織朝向其願景邁進。

## 三、女性領導者的領導行為促進非營利組織的凝聚力

女性領導者期許組織成員共同成長，提供教育訓練，樂於與成員溝通，促使組員樂於參與組織活動，即使有觀念不同，也不會以激烈、衝突性的方式來處理，善於藉著妥協、討論、溝通的過程，讓組織成員理解組織的理念、發展方向，且能透過團隊合作方式，培養組織的團隊互動精神及向心力和凝聚力，激勵組織成員獲取新知識或重新建構對組織的態度，有效解決組織所面臨的各種問題。

## 四、女性領導者的善用其領導特質和行為來促進組織經費的募集

非營利組織的治理方式不同於營利企業或政府機構，相較之下，如果不是財團持續支持，則組織資源相對短缺，也因此，女性領導者須承擔資金管理的功課；女性領導者需善於開拓外部資源，例如與相關機關互動良好及聯盟引入與其組織理念相契合的機關團體，或是承接政府公部門的委託計畫等；透過與相關組織機關的合作關係，加強彼此的互動、友好並將組織內、外部的資源整合等；故非營利組織女性領導者為求組織經費能持續，需妥善運用各種資源及積極爭取各種經費管道，以促其組織理念的執行及貫徹。

## 五、原生家庭影響及婚後家庭支持促進女性領導者對組織的投入



對女性領導者而言，無論是於營利的商業組織或非營利組織的工作，皆深受原生家庭背景影響，當然也深受婚後家庭左右；再者，如果非營利組織的宗旨及理念不受女性領導者認同，則很難持續且貫徹執行；因此，女性領導者會全力以赴的投入非營利組織行列，深受原生家庭的生長背景、宗教理念或事件的影響；同時，婚後家庭的支持及協助，也促使女性領導者能全心投入的，無怨無悔的態度。

## 六、研究限制與後續研究建議

本研究採立意取樣，選取與研究者接觸頻繁、地緣便利的伊甸基金會為研究對象，在研究過程中，研究者雖力求達到完備的研究內涵，惟囿於僅以該基金會的女性領導者為主要研究對象、研究時間及資源限制下，仍無法全盤關照，故提供以下建議，以供未來進行非營利組織女性領導者相關研究之參考。

### (一)研究內容方面

本研究旨在探究非營利組織女性領導者特質與領導行為之研究，研究結果雖已達成研究目的，但由於此研究主題為目前重要研究領域，依文獻探討指出，成功領導者需擁有諸多必備條件，而女性領導者的特質對其成為優秀領導者的條件是重要且錯綜複雜的，本研究僅深入訪談 1 位非營利組織女性領導者，尚有許多研究主題之發展空間未被觸及，故建議後續研究者可以選取不同型態、宗旨的非營利組織，觀察其女性領導者於治理基金會期間所遭遇的困難及問題，透過個案實證研究後，進一步加深本研究之研究結果，並投入深度的研究。

### (二)研究方法方面

本研究除了分析成功領導者相關文獻，並透過深入訪談、實際活動參與及基金會文宣資料，來獲取主要研究資料及結果。未來關於此主題的研究方法，建議後續研究者可採用多位個案研究，並實證本研究結果，繼續深化研究內涵；另外，也可以嘗試以量化的問卷調查，探討非營利組織女性領導者特質與領導行為的關聯性之研究。最後，建議後續研究者，也可以運用焦點團體法 (Focus group method)，邀請有關此研究領域相關人士，一同針對此主題發表個人想法及意見，透過面對面的溝通及互動，將可以達到集思廣益之功效，研究結果將更趨於完備。

### (三)研究對象方面



本研究因囿於時間及資源限制，故僅以 1 位非營利組織女性領導者為研究對象，因此，本研究結果在推論上有其限制，建議後續研究者可以擴展多位女性領導者來進行研究；另外，本研究建議在女性領導者個人深入訪談、實地活動參與觀察及相關文件分析外，可以再加入社區人士、非營利組織成員、參與基金會之家長等利害關係人，以廣泛蒐集資料和凝聚更多人的共識。

## 參考文獻

- 王昭正、朱瑞淵(譯) (1999)。參與觀察法(Jorgensen, D. L.著)。台北：弘智文化。
- 李玉惠 (1998)。國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究。國立台灣師範大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李宛澍 (1996)。女人的網絡建構女人社區-解讀「台北縣袋鼠媽媽讀書會個案」。國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李清如 (1996)。社區中的性別政治-國家的社區政策與女性的社區參與經驗。國立政治大學社會研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 卓詩緣 (2002)。「從社區環境行動析論女性領導者的領導行為-湖本村長個案分析」。台灣大學農業推廣研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林世華 (2005)。社會學研究法:量化與質化取向。台北：心理。
- 林秀蕙 (1997)。組織中授能的過程與領導策略(下)。人事月刊，24(6)，38—53。
- 林宴夙、徐荷譯，(Sally Helgesen 著)，1995，柔性優勢：女人的領導風格 (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership)，台北：允晨
- 林乃慧 (1999)。「高雄市職業婦女生涯發展、教育需求及其相關因素之研究」。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 洪瑞璇 (2001)。大學女性院長生命故事之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 紀文鳳 (1991)。女人今時今日：今日女性與廣告的種種關係。台北：遠流。
- 翁禎霞 (2009)。從讀白到眾聲喧譁—國小校長全力解析。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 張秀瓊 (2007)。女性領導人角色衝突、混淆工作不滿意度—以高雄 20 個非營利組織女性團體為例。家庭與工作變遷現象與多元想像研討會。
- 張佩傑譯 (1995)。《解讀領導》。台北：牛頓。
- 張美蘭 (1995)。「男女主管性別角色、領導型態與部屬組織承諾、組織公民行為之相關研究」，臺灣大學商學研究所未出版碩士論文，未出版，台北市。
- 張慶勳(2005)。校本文化領導的理念與實踐。高雄：復文。
- 梁文綦 (2001)。中學女性校長權力運用之研究—以兩位女校長為例。國立台灣師範大學教育研究所未出版碩士論文，未出版，台北市。
- 梁斐文(2011)。宗教型非營利組織行銷策略研究—以慈濟功德會為例。2011年6月6日



- 引自 <http://sowf.moi.gov.tw/19/quarterly/data/112/17.htm>
- 郭瑾瑜 (1996)。女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機之比較研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳艾妮 (1988)。婦女的社區參與。社區婦女教育，中華民國教育學會主編，台北：師大書苑。
- 陳廣譯 (1995)。J. Naisbitt & P. Aburdene 原著：Megatrends for Women，女性大趨勢，台北：台視文化。
- 陳雅雯 (2002)。非營利組織的女性工作者--以兩個基金會為例。清大社會所。
- 陳豔紅 (2001)。國民小學女性主管角色衝突與調適歷程。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 陶蕃瀛譯 (Si Kahn 著)，1996，組織結社：基層組織領導手冊 (Organizing- A Guide for Grassroots leaders)，台北：心理。
- 彭滄雯 (1998)。「基層社區女性的參政與賦權--台北市現任女里長的參政經驗研究」。台灣大學城鄉所碩士論文，未出版，台北市。
- 彭滄雯、李清如 (1997)。女里長的故事—台北市女里長經驗紀實之研究。台北市婦女權益促進會、台北市社會局出版。
- 黃麗蓉 (1996)。「組織中的女性領導」。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊培珊 (2000)。女性居家照顧服務員工作中遭遇性騷擾之經驗探討。臺大社公學刊(2)，97-149。
- 楊賢惠 (2004)。非營利組織領導藝術之研究-以五位女性領導者為例。南華大學非營利管理事業研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 廖志德 (2000)。柔性領導。能力雜誌，532，22-27。
- 廖榮林 (2005)。村長領導行為與社區行動理念之探討—以八色鳥的故鄉湖本村為例。中正大學企業管理學碩士學程碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 翟智怡 (2001)。高中職女性校長生涯發展歷程之研究。國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉麗雯 (1989)。「台灣省政府女性主管事業生涯發展之研究」。東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 蔡培村 (1985)。國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與教師工作滿意關係之比較研究。國立政治大教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 蔡培村、武文瑛 (2007)。領導學—領論、實務與研究。臺北：麗文文化。
- 蕭新煌 (2001)。「非營利財團法人基金會之組織、管理與領導：營造非營利組織管理的新十律」，NPO 高階經理人系列講座，台北：行政院文建會。
- 賴佳敏 (2000)。她的故事—一位國小女校長領導風格之個案研究。臺北市立師範學國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蘇芊玲 (1998)。我的母職實踐。台北：女青文化。



顧玉玲(2006)。組織弱勢婦女工作者－NGO 工作者的經驗與挑戰，第五十屆 NGO-CSW 場邊座談會。

Adler, Laney & Packer (1993). *Managing Women: Feminism and Power in Educational Management*. McGraw-Hill.

Burghardt, Steven (1982). "Organizing for Community Action," a SAGE human services guide 27, published by Sage publication, Inc, USA.

Christenson James A. and Robinson Jr., Jerry W. ed. (1989). *Community Development in Perspective*, Iowa State University Press/Ames, pp.196-218.

Davis, P. (2007). Storytelling as a democratic approach to data collection: Interviewing children about reading. *Educational Research*, 49(2), 169-184.

Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing : The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). London: SAGE.

Geertz, C. (1973). Thick description: Towards an interpretive theory of culture. In C. Geertz(Ed.), *The interpretation of cultures*, 3-32. New York: Basic Books.

Henning, M. & Jardim, A. (1997). *The managerial woman*. New York: Basic Books.

Johoson, P. D. (1993). The effectiveness of employee assistance program supervisor training: A rejoinder. *Humman Resource Development Quarterly*, 4(2), 193-195.

Homan, M, S. (1999). "Promoting Community Change-Making It Happen in The Real World", second edition, published by Brooks/Cole Publishing Company, Canada.

Laumann, E. & Pappi, F. (1976). *Networks of Collective Action: A Perspective on Community Influence Systems*. New York: Academic Press.

Aburdene, P. & Naisbitt, J. (1991). *Megatrends 2000*. published by Pan Books; New ED edition.Publisher: Pan Books; New Ed edition (February 22, 1991)

Patton, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverley Hills: Sage.

Peterman, William. (2000). "Neighborhood planning and Community-Based Development: The Potential and Limits of Grassroots Action", published by Sage publication, Inc, USA.

Rogers, A. (1995). "Taking Action- An Environmental Guide for You and Your Community.", published by the United Nation Environment Programme in association with the NGLS.

Stogdill, R, M. (1974). *Handbook of Leadership*. N. Y. : Free press.

Smith, D. M. (1997). Women and leadership. In P. G. Northouse (ed.), *Leadership: Theory*



and practice(pp204-238). CA: Sage Publication.

Suzanne Crampton & Mishra, J.M. (1999) , "Women in Management ". Public Personnel Management, 28(1), pp87-107.

Wolf, T. (1999). Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century . New York: Simon and Schuster Inc.



# The Study of Leadership Traits and Behavior of a Female Leader of Non-Profit Organization

**Shi-Chi Pan**

The director of Gushan elementary, Qishan District , Kaohsiung City

**Hsiu-Shuang Huang**

Professor and Principal of National University of Tainan

## Abstract

This study discussed leadership traits and styles of the female leader of Non-Profit Organization. The researcher used the method of convenience sample, and took the female leaders of Eden social welfare foundation of the researcher serves area as the example. This study used the qualitative research methods, took the so on ways of the depth interview, the file analysis, actual to participation moves the spot inspection and the researcher's thinking notes to collect the multi-dimensional materials. This research's result discovered the key aspect of the female leader of Non-Profit Organization invests the Non-profit organization; she comes under the influence deeply of the primary family and the support of the family after marriage. In addition, the female leader of Non-Profit Organization can well use of her feminine special characteristic, like tolerance, lenient, pardon and sense of responsibility to complete organization's idea and the objective. Another, the female leaders of Non-Profit Organization adopts the transformational leadership and she encourages the organization members to participation organizes and takes seriously to communicate mutually. In under the principle of no affect the organization objective, she makes the decision-making to solve problems by fusing organizes member's opinion. Simultaneously, she can't be parsimonious to help and guide the organization's members, and provides the education's training. Even if has the opinion conflict, she can also use the way which compromises and discusses to solve, and condenses organization's centripetal force and cohesive force, so they can strive to the for organization's duty.

**Keyword : Non-Profit Organization , NPO 、 Female Leaders' Leadership**

