

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES
NANHUA UNIVERSITY

高階主官領導型態及組織文化對學習型組織、組織承諾與提昇
工作行為之關聯性研究——以空軍後勤司令部為例

A STUDY OF RELATIONSHIP AMONG THE HIGH LEVEL COMMANDS'
LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON
CONSTRUCTING LEARNING ORGANIZATION, PROMOTING
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND IMPROVING WORK BEHAVIOR IN
MILITARY ACTIVITIES-BASED ON AIR FORCE LOGISTICS COMMAND IN
TAIMAN.

指導教授：陳孟修博士

ADVISOR : CHEN, MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：李春華

GRADUATE STUDENT : LEE, SHUEN-HWA

中華民國九十四年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

高階主官領導型態及組織文化對學習型組織、組織承諾與提昇工作行為之關聯性研究—以空軍後勤司令部為例

研究生：李春華

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

余德成

陳益修

指導教授：陳益修

所 長：李俊承

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 三十 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：高階主官領導型態及組織文化對學習型組織、組織承諾與提昇工作行為之關聯性研究—以空軍後勤司令部為例

研究生：李春華

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

對於軍事單位而言，其任務之成敗與領導者之領導風格有密切關係，而組織文化更可以反映出軍事單位是否具備創新求變的改革動力，從組織的溝通、領導風格及共同遠景的塑造等應為重要的測量向度，多數學者認為領導風格是一個影響組織效能的重要變數，許多研究指出領導風格直接影響部屬士氣及滿足之最大環境因素，領導者扮演舉足輕重的角色，其領導行為左右組織運作，由此可知組織績效好壞與領導者之領導行為有密切關係。

組織因其架構及任務之差別，所面對之工作情境亦各有所異；一般而言，軍事單位多具有強烈的組織文化，且領導功能的行使亦偏向命令方式。但隨著社會價值體系的改變及國防組織的調整，長期任職其中的成員對所處組織之組織承諾態度與彰顯於外的工作行為是否產生變化，係本研究探究的主軸。

彼得·聖吉在「第五項修練：學習型組織的藝術與實務」一書中指出，學習型組織是在巨變環境中最有適應性與競爭性的組織。國防部為落實政府學習型組織建立的政策，並提昇國軍幹部素質，結合教育部推動「學習型社會」與勞委會所建構「國家證照制度」，規劃建立國軍全方位終身學習環境，使其習得第二專長，利於生涯規劃，進而強化國軍幹部的本職學能。國軍在學習型組織的建構，已辦理多年其實際的成效與組織生涯管理方

案，是否已跳脫以往科層式組織辦理形式，兼顧組織目標與個人生涯規劃的需求，是為本研究另一研究主軸。

本研究採用問卷調查法，以SPSS統計視窗軟體為統計分析工具，針對樣本資料使用因素分析、信度分析、t檢定、單因子變異數分析、相關分析、區段迴歸分析及集群分析等研究方法。研究目的在於探討國軍高階主官領導型態及科層式的組織文化對於學習型組織、組織承諾與提昇工作行為之影響關聯程度，並以空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員為研究對象，共發出500份問卷，回收413份，扣除無效問卷113份，有效問卷300份，有效回收率為60%。

本研究之假設分為四類：一是個人特徵在各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是中介效果影響性，四是不同集群間的變項差異情形。

本研究主要發現如下：

1. 轉化型、交易型及家長型領導對於軍事機關建構學習型組織與提昇國軍幹部組織承諾與工作行為均達非常顯著或極顯著正相關。
2. 組織文化對於軍事機關建構學習型組織與提昇國軍幹部組織承諾與工作行為均達極顯著正相關。
3. 軍事機關建構學習型組織成效對於國軍幹部組織承諾與工作行為有非常顯著或極顯著正相關。
4. 組織文化對於轉化型、交易型及家長型領導型態與學習型組織間具有完全或部分之中介效果。

本研究依據上述研究發現，分別對軍事機關及國軍同仁及未來研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾、工作行為

Title of Thesis : A Study of Relationship among the High Level Commands' Leadership Style and Organizational Culture on Constructing Learning Organization, Promoting Organizational Commitment and Improving Work Behavior in Military Activities-Based on Air Force Logistics Command in Taiwan.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Lee, Shuen-Hwa

Advisor : Chen, Meng-Shiou Ph.D.

Abstract

To military activities, there is close relationship between success of the mission and the leadership style of a leader. And the organizational culture can reflect if the military activity has the drive for improvement and creation. From the measuring index of communication, leadership style and common projection in the organization, leadership style as most scholars thought is an important index which influences the organization function. Most studies point that leadership is the most important factor which directly influences the subordinates' morale and satisfaction. Leader plays as a major factor in organization, because his behavior affects the operation of the organization. Thus, the performance of the organization has a close relationship with the behavior of the leader.

Because of the difference between structure and mission, the work situations we face are different. Frankly speaking, military units have stronger organizational culture, and the way of leading tends to order way. But as the system of the social value and the organization of national defense change, we are not sure that the organizational recognition and outward work performance of the employees who serve the military very long time would change not. And

this is our subject we focus on.

In The Fifth Discipline, Peter Senge points out that the learning organization is being recognized as the most adaptive and competitive in changing environment. The National Defense Department connected “Learning Society” pushed by the Educational Department with “National License System” established by Labor Committee to promote caliber of the military , in another word, to plan a career-planning learning surroundings to help members get second specialties, on the other hand, to improve the whole efficiency of organization. Has the military really changed the type of organization from the mechanistic to the organic? Or has the military satisfied the needs of organization itself and the crew themselves? And this is another our subject we focus on.

Adopting questionnaire investigation, this study applies SPSS program as the analysis tool, and uses factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, T test, One-Way analysis of variance (One-Way ANOVA), correlation analysis, block regression analysis and cluster analysis for sampling. The purpose of this paper is to study the relationship among leadership style and organizational culture on constructing Learning organization, promoting organizational commitment and improving work behavior in Military Activities. Take the Republic of China Air Force Logistics Command as a sample. The research instrument of choice was a well-structured questionnaire distributed among 500 persons. The final sample size was 300, therefore, the rate of return for the questionnaire was 60%.

The study was involved in (1) the difference of individual characteristics in all variables, (2) the correlations among variables, (3) the mediating effects between variables, (4) the difference of variables from different groups, and (5) the causality between variables.

This study present the major findings as follows:

1. There were strongly significant positive correlations among transformation, transactional and paternalistic leadership on constructing learning organization, promoting organizational commitment and improving work behavior in military activities.
2. There were strongly significant positive correlations among organizational culture on constructing learning organization, promoting organizational commitment and improving work behavior in military activities.
3. There were positive and strongly significant correlations among constructing learning organization on promoting organizational commitment and improving work behavior in military activities.
4. Organizational Culture has mediating effects in the relationship between Transformation, transactional, paternalistic leadership and Learning Organization.

Based on the above, the study proposed some suggestions to the military activities, the military commanders and the future researchers.

Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Learning Organization, Organizational Commitment, Work Behavior.

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目 錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	xi
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	3
1.3	研究對象.....	4
1.4	研究流程.....	4
1.5	研究限制.....	5
第二章	文獻探討.....	6
2.1	領導型態.....	6
2.2	組織文化.....	16
2.3	學習型組織.....	21
2.4	組織承諾.....	30
2.5	工作行為與組織公民行為.....	37
2.6	各變項相關之研究.....	44
第三章	研究方法.....	52
3.1	研究架構.....	52
3.2	研究假設.....	55
3.3	研究變項之操作性定義.....	58
3.4	研究設計.....	60

3.5	資料處理與統計方法.....	76
第四章	研究結果與分析.....	79
4.1	樣本結構與各變項之描述性分析.....	79
4.2	t 檢定與單因子變異數分析.....	84
4.3	相關分析.....	104
4.4	區段迴歸分析.....	114
4.5	集群分析.....	133
第五章	結論與建議.....	153
5.1	結論.....	153
5.2	建議.....	159
5.3	未來研究方向.....	161
參考文獻	162
一	中文部分.....	162
二	英文部分.....	167
附錄	問卷.....	171

表目錄

表 2.1 西方領導理論演進過程之摘要.....	7
表 2.2 組織文化定義之彙整表.....	16
表 2.3 組織文化之實證研究表.....	20
表 2.4 國內學者對「組織承諾」的定義.....	30
表 2.5 國外學者對「組織承諾」的定義.....	31
表 2.6 組織承諾及其前因變項關係的研究.....	35
表 2.7 組織承諾及其後果變項關係之研究.....	37
表 2.8 組織公民行為之論點與構面.....	39
表 3.1 轉化型領導因素分析表.....	62
表 3.2 交易型領導因素分析表.....	64
表 3.3 家長型領導因素分析表.....	66
表 3.4 組織文化因素分析表.....	68
表 3.5 學習型組織因素分析表.....	70
表 3.6 組織承諾因素分析表.....	72
表 3.7 工作行為因素分析表.....	75
表 4.1 個人特徵基本特性表.....	80
表 4.2 各研究變項之描述性分析表.....	83
表 4.3 不同性別對各研究變項之差異分析表.....	87
表 4.4 不同婚姻狀態對各研究變項之差異分析表.....	92
表 4.5 不同學歷對各研究變項之差異分析表.....	97
表 4.6 不同服務年資對各研究變項之差異分析表.....	100
表 4.7 不同年齡對各研究變項之差異分析表.....	103
表 4.8 領導型態與組織文化各子構面之相關分析表.....	105

表 4.9	領導型態與學習型組織各子構面之相關分析表.....	106
表 4.10	領導型態與組織承諾各子構面之相關分析表.....	107
表 4.11	領導型態與工作行為各子構面之相關分析表.....	108
表 4.12	組織文化與學習型組織各子構面之相關分析表.....	109
表 4.13	組織文化與組織承諾各子構面之相關分析表.....	110
表 4.14	組織文化與工作行為各子構面之相關分析表.....	110
表 4.15	學習型組織與組織承諾各子構面之相關分析表.....	111
表 4.16	學習型組織與工作行為各子構面之相關分析表.....	112
表 4.17	組織承諾與工作行為各子構面之相關分析表.....	113
表 4.18	各研究變項大構面相關分析總表.....	113
表 4.19	轉化型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析.....	117
表 4.20	交易型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析.....	123
表 4.21	家長型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析.....	129
表 4.22	不同轉化型領導集群之差異性分析表.....	136
表 4.23	不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作 行為的認知之差異性分析表.....	137
表 4.24	不同交易型領導集群之差異性分析表.....	139
表 4.25	不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作 行為的認知之差異性分析表.....	140
表 4.26	不同家長型領導集群之差異性分析表.....	142
表 4.27	不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作 行為的認知之差異性分析表.....	143
表 4.28	不同組織文化集群之差異性分析表.....	145
表 4.29	不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之	

差異性分析表.....	146
表 4.30 不同學習型組織集群之差異性分析表.....	148
表 4.31 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為的認知之差異性分析 表.....	149
表 4.32 不同組織承諾集群之差異性分析表.....	151
表 4.33 不同組織承諾集群對工作行為的認知之差異性分析表.....	152
表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表.....	153
表 5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表.....	156

圖目錄

圖 1.1 本文研究流程圖.....	4
圖 2.1 家長型領導概念圖.....	13
圖 2.2 Marquardt MJ(1996)提出之系統性學習型組織模型.....	23
圖 2.3 Mowday, Poter & Steers(1979)的組織承諾的前因後果理論.....	34
圖 2.4 產生退卻行為的架構.....	42
圖 2.5 退卻行為連續帶.....	43
圖 3.1 本研究之研究架構圖.....	54
圖 4.1 轉化型領導各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	134
圖 4.2 交易型領導各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	138
圖 4.3 家長型領導各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	141
圖 4.4 組織文化各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	144
圖 4.5 學習型組織各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	147
圖 4.6 組織承諾各構念之華德法集群分析陡坡圖.....	150

第一章 緒論

本章共分為五節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程，第四節為研究限制，第五節為論文結構，茲就各細節分別概述如下：

1.1 研究背景與動機

管理大師彼得聖吉(Peter M. Senge)曾說：「未來企業競爭的最大利器是人力資源的品質」，在現代與未來的大環境中，人是最不容易掌握的變數，如何充份掌握並轉化這些變數為組織動力，將是考驗領導者最具智慧的問題。

人是組織中最重要的資源，企業在從事經營活動時，均需要人力資源的配合才能達成目標，能了解企業本身文化和員工工作行為，進而洞察員工對企業目標與價值認同，願意為組織付出心力與表達對組織留任的強烈意願，凝聚組織的向心力，終對企業的管理有所助益。多數學者亦認為領導風格是影響組織效能的重要變數，領導者在組織運作當中經常扮演舉足輕重的角色，其領導行為左右組織生存與發展，由此可知經營績效好壞與領導者之領導行為有密切相關。

再觀察影響軍事機關任務達成之關鍵因素。「軍以戰為主，戰以勝為先」，古往今來，決定戰爭勝利的要素，往往取決於「物質」與「精神」戰力的發揮，而「精神」戰力的重要性又高於「物質」戰力。「精神」戰力的展現，關鍵在於領導行為的運作上。一九九一年波灣戰爭聯軍統帥史瓦茲柯夫曾說：「在波灣戰爭中，能使聯軍傷亡降至這麼低，要歸功軍事領導各項作為的極度發揮所致。」軍事任務常須以命令行之，故領導方式較宜偏向權力集中方式。領導是具有權力者為達成組織目標所採取的行為，成功的領導

者除依權力行使領導指揮外，亦應考慮部屬之權益。科學愈進步，涉及領導統御之因素愈複雜，學理只是原則，運用之妙存乎一心。是故，軍事作戰求勝，除精良的武器之外，軍心向背往往是主宰戰爭勝負的關鍵。因此，對於軍事單位而言，其任務之成敗與領導者之領導風格有密切相關。

傳統軍事單位由上而下的人力資源管理模式，造成了組織層層節制，對內容易因層級多，造成溝通不良而引發內部衝突，導致各部門間獨自追求自身利益，而犧牲組織整體的利益，對外則由於組織結構過於僵化，而無法迅速反應環境的變化。國軍為建立全方位、現代化的國防力量，年來以前瞻、整體性為著眼，考量戰略構想、敵情威脅、國防資源及未來戰爭形態，已依時程完成「精實案」，目前更積極規劃推動「精進案」，以達成組織「扁平化」之目的，期有效縮短作戰反應時間及因應資訊化與電子化戰爭時代的來臨。

無論從歷史的軌跡抑或是學理的解析之中，吾人均可發現，軍事作戰求勝，除精良的武器之外，軍心向背往往是主宰戰爭勝負的關鍵，史跡般鑑歷歷，軍事革新步伐未曾一刻稍歇，但是軍事機構中的成員是否全然了瞭解自身處境，決策制定者的決策過程是否洞悉組織各層面的實況，都是令人關切的問題。本研究認為兵力整建、組織變革應先全般掌握「知己」、「知彼」的功夫，而上述之議題迄今仍少有學者研究著墨，故引發本研究之研究興趣，期望在過去研究者對軍事組織研究的基礎上，進一步結合軍事機關實況探究其高階主官領導型態、組織文化、學習型組織及其組織承諾、工作行為間互動的因素。本研究主要研究動機如下：

軍事組織有其僵固性，一般來說，對於社會快速的動態，反應相對遲緩。雖然近年來隨著各種進修管道的開放與暢通，對軍事管理相關問題學術研究漸多，唯深入探討國軍組織內部管理因果關係而可供實務者運用者，則仍屬匱乏。身為軍事組織中的一員，基於實務上的需要，對高階主官領導型態、

任職單位組織文化與成員對組織之承諾及其工作行為表現的因果關係，實有進一步鑽研尋求解答，並歸納出具體可行方案之必要，以供實務操作參用，此為本研究的主要動機之一。

為因應組織變革所造成的衝擊及提昇國軍幹部素養，國防部遵循政府學習型組織建立的政策，並結合教育部推動「學習型社會」與勞委會所建構「國家證照制度」，規劃建立國軍全方位終身學習環境，使其習得第二專長，利於生涯規劃，以強化國軍幹部本職學能、提昇國軍人力素質與精進組織效能。然而學習型組織的建構對組織來說也屬一個新的技術引進，對於組織效能提升之助益有多少？實應深入探究，且軍事機關本身是一個科層式組織，高階主官領導型態與組織文化不同於民間企業，組織生涯管理與個人事業生涯規劃較為固定；因此，國軍於「精實案」後積極推動學習型組織之成效及瞭解國軍幹部組織承諾及工作行為之提昇情況，此為本研究的主要動機之二。

1.2 研究目的

本研究期藉由探討國軍高階主官的「領導型態」對「學習型組織」、「組織承諾」與「工作行為」之關聯性，以瞭解國軍於「精實案」後積極推動學習型組織之成效及對於國軍幹部組織承諾與工作行為之提昇情況，並觀察「組織文化」對於國軍推動學習型組織之影響性，以提供空軍後勤單位於「精進案」組織再造參考精進之主要方向。茲將本文研究目的整理如下：

1. 探討軍事機關高階主官領導型態及組織文化與對於組織成員組織承諾與提昇工作行為之關聯性。
2. 探討軍事機關高階主官領導型態及組織文化是否會影響軍中推動學習型組織建構成效。
3. 探討軍事機關推動學習型組織建構成效對於組織成員組織承諾與提昇工作行為之關聯性。

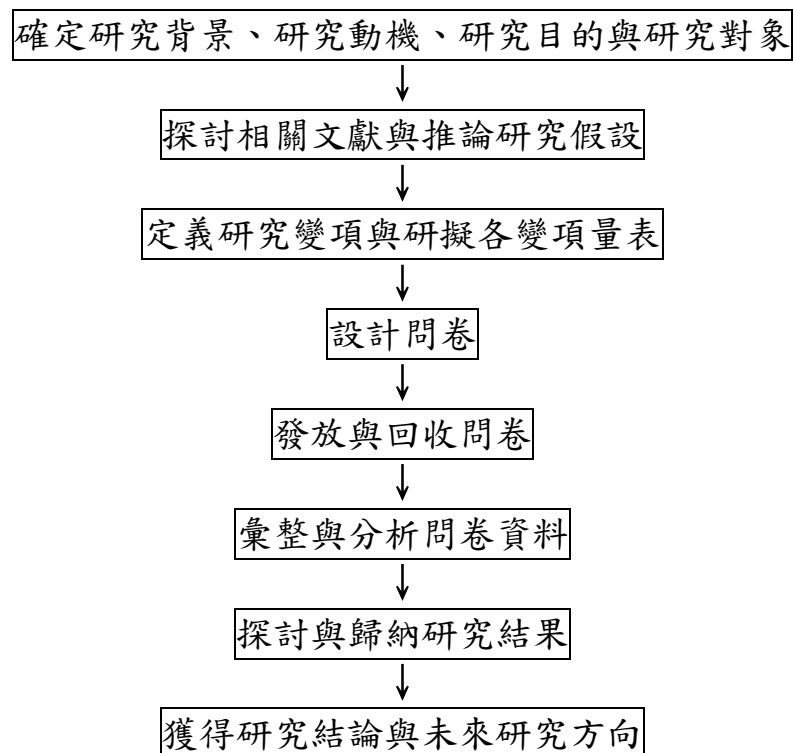
4.探討軍事機關組織文化對於不同領導型態與學習型組織間的中介效果及管理意涵。

1.3 研究對象

本研究對象是以目前服務於空軍後勤司令部之官、士、聘、雇人員為主，依據 93 年 7 月統計現有人數計有 6 百餘人，扣除高階主官及士兵計 1 百餘人，實際受測人員為 500 人。

1.4 研究流程

本研究之研究流程如圖 1.1 所示。首先，經由廣泛地蒐集並閱讀文獻，以確定研究範圍和主題。之後，再收集相關文獻並加以整理，逐步建立研究架構與假設。接著，參考以往學者之相關研究來設計問卷，經過預試再加以修正。問卷完成設計後開始進行問卷之發放，待問卷回收後再彙整資料進行統計分析。分析完畢後即撰寫研究結果與建議，以完成本研究之最初目的。



1.5 研究限制

由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，本研究也不例外，惟尚有以下幾點研究限制，提出供後續研究參考：

1.研究變項限制

在實際的情境中，影響組織承諾與工作行為之相關變項甚為廣泛，如全部容納，將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，本研究僅就空軍後勤司令部成員類別變項、領導型態、組織文化與學習型組織進行其關聯性之探討，其他因素則不在本研究範圍內。

2.研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，不考慮無法量化部分。

3.研究對象及結果概化限制

本研究以空軍後勤司令部官官、士、聘、雇人員為研究對象，並未包括其他軍事單位，未能顧及不同軍種、不同任務性質、不同編制數等國軍幹部之多元意見。因此，本研究結論與建議，受限於施測地區的限制，未必能概括及解釋全國軍之狀況。

4.受測者主觀限制

本研究採量化的問卷調查法進行研究，雖能在短時間獲知空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員對研究變項的知覺程度，惟受試者填答問卷時，可能受到情緒、情感和認知等主觀因素之影響，對問卷瞭解和解釋可能產生偏差，難以兼顧其內心之感受程度，無法避免填答者會有心理防衛而有所保留或填答不實之情事發生，造成調查結果有誤差存在，可能使研究失之偏頗。

第二章 文獻探討

本章目的將針對本研究相關的國內外文獻做理論性的探討，包括領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為等理論，以建立本研究的理論基礎。本章共分六節，第一節為領導型態理論與相關研究；第二節為組織文化理論與相關研究；第三節為學習型組織理論與相關研究；第四節為組織承諾理論與相關研究；第五節為工作行為與組織公民行為理論與相關研究；第六節為各變項相關之研究。茲分別摘述如下：

2.1 領導型態

關於領導的文獻非常多，過去已有許多學者試圖整理領導研究的演進與脈絡。本節首先將領導的定義加以探討，並分析轉化型、交易型及家長型之領導特色。

2.1.1 領導的涵義

根據 Stogdill(1963)對領導定義為：領導是針對組織目標並完成目標而影響全體活動的能力，而 Hersey & Blanchard(1977)定義領導是指群體中某一特定成員，對群體所要解決的課題、群體目標達成機能和群體過程的維持機能，比其他的成員更為顯著的某種持續而又積極的作用，茲綜合不同的觀點，本研究採用李元墩、林育理、陳啟光(民 90)的定義將領導視為是一種影響力、技巧或程序，藉以影響他人或團體，以求團體問題的解決、團體目標的達成與維持或強化團體功能。

雖然過去有幾位學者將領導的研究途徑作分類，但是基本上探討領導理論與研究之歷史發展的學者大都將特質論、行為論與權變論視為實證性的傳

統研究。1980 年以後，領導理論與研究則有新的發展取向。依 Robbins(1992) 之領導理論分類觀點，本研究引用施威年(民 92)研究整理陳述各時期領導理論的演進如表 2.1。

表 2.1 西方領導理論演進過程之摘要

領導理論		時間	研究主題	領導構面	內容摘要	備註	
傳統領導	偉人／特質論	1940 年代晚期以後	領導能力是天生的	無一致性的特質或技能	找出能區別領導者與追隨者，有效領導者與無效領導者的特質。	未能找出一組放諸四海皆準的領導特質。	
	行為論	俄亥俄州立大學	1940 年代晚期至 1960 年代晚期	找一組有效的領導行為模式；即領導效能與領導者行為的關聯性	倡導關懷	高倡導、高關懷之領導風格對工作產生會有正面的結果。	未能找出一組適用於各種情境的有效領導行為。
		密西根大學			工作導向 員工導向	高員工取向之領導風格對工作會有正面的結果；高工作導向的領導者則與較低的群體生產力與工作滿意度有關。	
		Blake & Mouton (1964) 管理方格			對人的關心 對工作的關心	採用 (9,9) 型 (對人的關心與對工作的關心兩構面皆高) 可達到最好的績效	
	權變理論	Fiedler 權變理論	1960 年代晚期至 1980 年代早期	發展出有效能的領導模式；領導有賴於所有因素的結合；有效的領導受情境影響	任務導向 關係導向	提出三種情境指標：領導者與部屬的關係、工作結構及職位權力。並透過 LPC 量表衡量出領導風格後，如能與三種情境相互搭配，可增進領導效能。	尚未發展出周延的情境模式。
		House 途徑目標理論			指導式 支持性 參與式 成就取向	提出部屬及環境之權變因素，其中環境因素決定了那類領導行為最具輔助效果，而部屬個人特性則決定環境與領導行為如何相互為用。	
		Hersey & Blanchard 情境領導理論			告知、推銷、參與及授權型	焦點放在被領導者的成熟度上，並強調領導行為須因員工或情境而異。	
		Graen 垂直二元關聯論			領導者與部屬的工作交流與社會交流	領導者與每個部屬的關係均不同	

表 2.1 西方領導理論演進過程之摘要(續)

領導理論		時間	研究主題	領導構面	內容摘要	備註
	Kerr & Jermier 領導取代論			支持性 工具性	部分情境因素會取代或中和領導行為對領導性能的影響。	
近年來的趨勢	轉化型領導與交易型領導理論	1980 年代早期以後	具有遠景的領導者	轉化型 魅力、啟發、智性刺激、個別關懷	交易型藉由角色澄清及工作要求來引導或激勵其部屬，轉化型會給予員工關懷及智力上的刺激，且本身又具有領袖魅力。	領導行為典範的探索； 回歸人性主題上；探索領導者與部屬間理念與價值的融合。
	交易型 權變獎勵、偏差管理、放任式					
	Rondeau 整合各種組織領導概念的鉅觀模式			結構層面 動態層面 演進層面	將十種具代表性的重要領導概念加以結合	
	Yukl 整合性概念架構			中介變項、組織效能、領導者權力與特質	描述出領導行為與各變項之間存在複雜的互動關係。	
	Quinn 競值途徑			理性目標、內部過程、人群關係、開放模式	四個象限代表不同的價值與處理的組織模式，領導者須具備八種領導角色的能力	
	Bolman & Deal 多元架構型領導			結構架構、人力資源架構、政治架構與象徵化架構	組織績效與領導者或管理者秉持何種組織架構觀點有關	
Lipman-Blumen 整合性領導	直指重心 注重關係 善用工具	領導者應從人力資源觀點出發，為員工的知識和心靈的成長負責。				

資料來源：施威年(民 92)，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。

2.1.2 「轉化型」與「交易型」領導的涵義：

2.1.2.1 「轉化型領導」的涵義：

Cameron & Ulrich(1986)指出，「轉化型」(transformation)是「某一狀態或系統蛻變為另一狀態或系統，或被另一狀態或系統所取代，而在質上顯示

出不同的情況」。而 Ferguson(1987)則就字面上的意義，認為是重新構成、重建。而人類心靈的轉型，包含了意識的覺醒、有了新見(newseeing)、以及證悟(witness)的歷程。因此，在領導作為上，促使組織與人員有這上述種種轉變過程的，就被稱之為「轉化型領導」。這種領導的內涵，使人們對於領導的瞭解，提供了新的認識。其行為構面的內涵則為「灌輸理想或是「魅力特質」(idealized influence/charisma)」、「激發動機(inspirational)」、「啟發智能(intellectual stimulation)」與「個別關懷(individualized consideration)」等。

然而「轉化型領導」理論的主要概念，是在 Burns(1978)對政治領導者的描述研究中所形成。他以 Maslow(1954)的需求層次觀點對轉化型領導定義：「領導者與從屬人員彼此提升對方道德與動機到較高的層次的歷程」。轉化型領導能夠進一步去激發並滿足從屬人員的高層需求，讓從屬人員獲得更完滿的發展，且塑造和表達組織文化，並能調節團隊衝突。換言之，「轉化型領導」者嘗試藉由較高的理想和價值，如自由、正義、公平及人道主義等，來提升部屬的「意識」(consciousness)。協助部屬滿足其較高層的內在需求，使他們由「日常自我」(everyday selves)提升到「更佳自我」(better selves)。

直到 Bass(1985)仍是以此理論為基礎，發展其「轉化型領導」理論。而他所認為的「轉化型領導」者作法有：「提升從屬人員對工作結果重要性的意識層次」、「鼓勵他們能為團隊、組織或政策而超越自我利益」及「激勵他們、增進信心，逐漸將他們的存在需求提升到成就與成長需求」。

另外，Leithwood & Jantzi(2000)等學者也對「轉化型領導」提出其看法，綜合而言，「轉化型領導」是以較高的需求層次影響部屬，吸引部屬的認同，領導者運用激勵策略，來提振部屬的工作動機，進而提昇工作行為，並重視部屬個別的需求及其自我的發展，藉著部屬智識的啟發，重新思考問題，改變工作方式，進而促成組織在變遷的環境中成長。組織成長的過程亦能帶動

部屬與領導者的成長，以達成自我實現的目的。國軍組織面對新世局演變及社會輿論的要求，極需以新作為與新思維，為組織塑建遠景(vision)與新形象。而源自西方的「轉化型領導」，其理論內涵能符合國軍現階段管理實務工作上的需要。換言之，「轉化型領導」者能發展成員各方面的能力、道德與動機，使從屬人員能繼承原先領導者的責任與角色，成為自我實現的人，使他們產生超越原先預期的表現(Bass & Avolio, 1990a)。他可以讓從屬人員的動機有高層次的、基本的、及品質的改變，對從屬人員的努力與表現以及組織的任務、結構與人力資源管理均有很深的關聯與影響。

2.1.2.2 交易型領導的涵義

而對於「交易型領導」，Burns(1978)認為是基於社會交換之觀點，強調基本與外在的需求滿足，領導者與部屬間關係是一種現實的契約行為，目的在於維持組織的安定，「交易型」領導者以政治化的觀點，用酬賞來交換部屬對績效目標的促成。而這是將「交易型領導」看做是領導者與部屬之間，連續不斷的利益磋商與交換的歷程。其理論內涵有：「後序酬賞」、「例外管理」、「負回饋」及「後序負增強」等。

在「後序酬賞」(contingent reward)方面是指，領導者給予部屬適當的獎勵與避免處罰，以作為激勵誘因，當部屬依照領導者指示完成任務後，則可獲取報酬以滿足其需求。換言之，部屬以正確良好的行為即能換得領導者所提供的報酬而獲致滿足(Bass, 1985；Yukl, 1998)。而領導者在此則扮演「後序增強者」(agent of reinforcement)的角色，有效運用組織內部資源，透過獎勵的提供，使部屬感受到激勵作用，進而在工作上有更好的表現。因此賞罰分明的領導方式，並非以冷酷的獎勵或處罰來迫使部屬服從，相對的，其強調主管扮演一個積極影響部屬的角色，協助部屬增進自我責任並促使有經驗的部屬達成自我增強的目的。

而在「例外管理」(management-by-exception)、「負回饋」(negative feedback)及「後序負增強」(contingent aversive reinforcement)方面，則是指領導者關心從屬人員的錯誤行為而對之給予負增強的歷程。有時亦可稱之為「後序負增強」、「負回饋」。例如：找出部屬錯誤行為，並加以糾正或處罰。也就是領導者把注意力放在從屬人員錯誤與不合乎標準的行為，並加以積極或消極的糾正與處罰。因此，「負回饋」與「後序負增強」也是一種例外管理的運用，此三者之共通點在於將領導者視為一個控制者。他以「例外管理」、「負回饋」與「後序負增強」等方式來達成控制部屬的目的，但這是由於組織結構設計上的缺陷，及領導者的個人價值因素使然的結果。

交易型領導模式或現象，似乎常見於國軍幹部的領導行為中，其不外乎是因為軍隊任務的特性，通常被要求是要有立即性的效果，並防止部屬可能的偏差行為，在此狀況下，單位領導者便常以獎酬或懲罰的方式來帶領從屬人員，以減低錯誤產生的可能性。綜合而言，「轉化型領導」與「交易型領導」在理論上雖屬相對的概念，但「轉化型領導」與「交易型領導」關係是密切的，兩者並非是互斥的。「轉化型領導」者也需運用其獎賞與懲罰的權力以導正部屬之偏差行為。因此可謂「交易型領導」為「轉化型領導」之基礎。然而兩者最大的差異在於，「交易型領導」係在既定的組織文化下運作，而「轉化型領導」乃以改變既存的組織文化為途徑，針對外在環境之變化，透過落實「轉化型領導」的內涵，創造出足以達成個人與組織均能發展之組織文化。因此，「轉化型領導」者在實際上是必須兼備「轉化型」與「交易型」領導兩種行為(Bass & Avolio, 1989)，故「轉化型領導」並沒有取代「交易型領導」，而是擴大其領導效果。

因此，可推論出主官個人的認知與背景屬性，對其「轉化型」或「交易型」領導作風的展現，應有極為密切的關聯性。然而西方的領導理論，是否

真能適用於國軍華人組織上，其間所蘊涵的過程與意義，都是本研究欲探討與瞭解的目的。

2.1.3 家長型領導理論

針對文化差異所帶來的研究衝擊與反省，鄭伯璦(民 84b)認為從家長權威的文化價值觀點切入，可以更確實地來描述中國人的領導思維與行為。他以臨床研究的取向切入，觀察了一位中型企業主持人的領導行為外，也晤談了 18 位企業主持人與 24 位一級主管，結果發現家長式企業主持人會展現出專權與慈悲的領導作風、嚴密控制各種訊息、教會績效低落的部屬以及要求部屬全力配合主持人的目標。因此，在此基礎上，他提出了家長型領導的概念，而這個概念可以用一個三層的三角形來討論(如圖 2.1)。三角形的三個頂點分別是和「權威敬畏」、「權威崇拜」及「權威依賴」等相關，而大、中、小的三層則是分別指出「部屬內化」、「組織教化」及「制度設計」的重點。具體而言，企業主持人會透過「組織教化」(organizational socialization)的方式來灌輸權威概念，而且將其制度化，以組織設計的結構來型塑部屬的權威取向，並以內化之。

在最內層的三角形，三個頂點分別是「控制」、「自主」與「承諾」。「控制」是指訊息、操守及進度的控制，目的在使部屬表現出老闆要求的行為，而不逾矩；「自主」指的是允許部屬在專業上有其施展的空間，能夠自己做決定，並在工作或人際方面給予必要的信任；「承諾」則是要求部屬必須全力配合老闆的想法，以老闆的目標為其個人的目標。

而在中間第二層的三角形則為「組織教化」的歷程，分別用「立威」、「施恩」及「馴服」來說明。「立威」是指老闆運用教誨、斥責甚至是羞辱的方式，使部屬產生羞恥感並畏懼老闆，以致不敢做出對不起老闆的事情；「施恩」則是老闆對部屬能夠重人情、給機會及留餘地，使部屬能夠心懷感激而

投桃報李，能知恩、感恩及報恩；至於「馴服」則是一方面塑造老闆的良好形象與卓越魅力，並透過儀式程序使部屬願意效忠與認同。

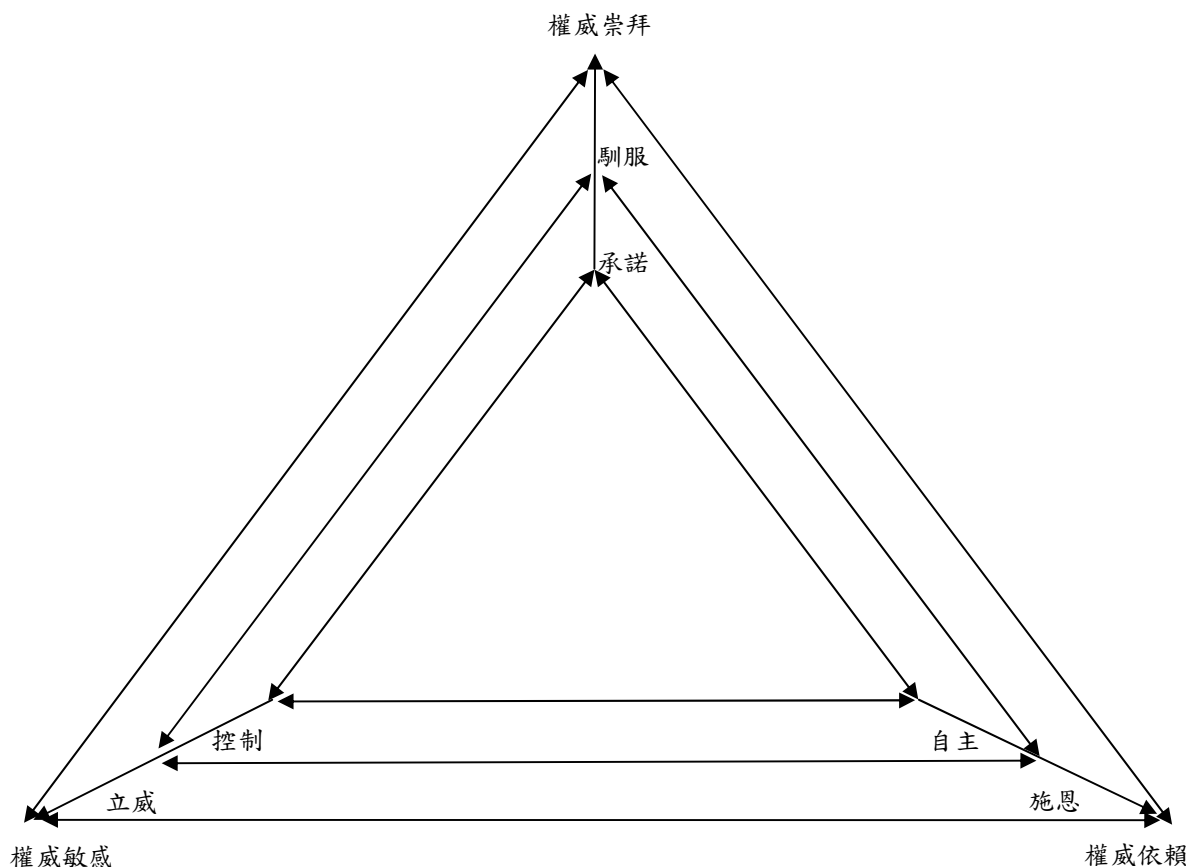


圖 2.1 家長型領導概念圖

資料來源：取材自鄭伯壘(民 85)，家長權威與領導行為關係之探討，國科會專題研究報告。

最外層的三角形式指透過制度化與教化歷程使部屬產生內化作用，因而具備「權威敬畏」(敏感)、「權威依賴」以及「權威崇拜」等權威取向的特性。「權威敬畏」是指不冒犯權威，並以「下對上」符合下位者的角色規範來對待上司；「權威依賴」是指部屬會認為權威是無所不能的，透過權威能夠獲得必要的資源，而形成心理依賴的情形；而「權威崇拜」則是指部屬認為權威是不可能犯錯的、權威是全能的、權威是不受時空侷限的，因而不會對權威妄加批評。

因此，根據鄭伯壘(民 84a, 民 84c)的研究，家長型領導可以概括為兩種行為類型：「立威」和「施恩」。對每一種領導行為類型，鄭伯壘指出了其特殊行為模式及部屬相對應的反應。在「立威」方面，強調領導者個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為。領導者的「立威」涵蓋四大類的行為，包括「專權作風」、「貶抑部屬的能力」、「形象整飾」、及「教誨行為」。而相應於領導者的立威行為，部屬會表現出順從、服從、敬畏、及羞愧等行為反應。在每一大類的領導模式中，鄭伯壘又提供了更詳細的類別與行為描述。例如，「專權作風」涵蓋了不願授權、下行溝通、獨享訊息、及嚴密控制等細項。部屬的「順從」則表現在公開附和老板的決定、避免與老板發生衝突、及不唱反調等；而「服從」則可細分為無條件接受領導者的指派、效忠領導者、及信任領導者等。

而在「施恩」方面，領導行為可以細分為兩大類，一為「個別照顧」，一為「維護部屬面子」。例如，主管可能會對一個因為私人原因失業而導致財務困窘的舊部屬，慷慨地提供金錢上的援助，藉以證明其施恩於人。而針對領導者的施恩，部屬會表現感恩與圖報兩類行為，回報領導者的恩惠。而究竟「施恩」與西方文獻中的「體恤」(consideration)(Stogdill, 1974)或「支持領導」(House & Mitchell, 1974)是否相同呢？鄭伯壘(民 85)則認為：「體恤」(consideration)是指領導者表現友善與支持部屬的程度，表示對部屬的關懷、重視部屬的福祉；而支持則指領導者會接受與關心部屬的需要與感受(Yuk, 1998)。看起來「施恩」似乎與這兩種領導行為有些類似，但其實是有差別的，因為「施恩」則展現在威權與上下權力距離大的狀況下，主管不會讓部屬忘記誰才是上司，同時並不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人的問題，而且是長期取向的，也更有可能表現在寬容與保護的行為中。

鄭伯壘(民 85)與 Silin(1994)、Redding(1990)、Westwood(1997)等學者的

研究指出：家長型領導可能包括了三個重要的面向：即「威權」(authoritarianism)、「仁慈」(benevolence)及「德行」(moral)領導。「威權」領導類似於鄭伯璜所言的「立威」，是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬則會做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從。「仁慈」領導則類似於「施恩」，是指領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷；「德行」領導雖較精微而不易描述，但可廣義的敘述為領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。

而在三種領導面向中，「威權」領導與「仁慈」領導是研究者較有共識的部分，但對「德行」領導則較少提及或被併入「仁慈」領導當中。理由是研究者對領導者必須具備何種美德或素質，以表現出高尚的道德，並沒有一致性的看法。而雖然學者們對美德或個人應有的特質欠缺共識，但他們都同意領導者必須有高超的道德，來以身作則。換言之，為了能讓部屬效法，領導者必須能夠公私分明且身先士卒，以做為部屬的榜樣與表率。在這種情況下，家長型領導或可建構成一種道德化統治(virtuocracy)的形式(Pye, 1981；Whitley, 1992)。

此種「德行」領導，除了呼應鄭伯璜、莊仲仁(民 70)對中華民國國軍研究所發現的「公私分明」因素之外，也可以由大陸學者的研究中加以證實，亦即領導者的品德是華人領導的重要向度之一(凌文韜，民 80)。在凌文韜(民 80)所編製的 CPM 量表中(CPM 意指品德-character、工作績效-performance 及團體維繫-maintenance 三部分)，發現領導的向度——「品德」，是獨立於工作績效與團體維繫兩因素的，對中國人的領導效能有相當重要的解釋力。而此量表在大陸經過廣泛的施測，已具有清楚的因素結構與相當的信度(凌文韜，民 80)。顯示出中國人的內隱領導理論內容，不僅涵蓋品行的因素，且明白地不同於西方(美國)，而且再次肯定了德行在華人領導上的重要性。這

種特別強調領導者的德行或公私分明的情形，應該和中國儒家傳統主張的道德領導有某種程度的關連。

2.2 組織文化

2.2.1 組織文化的定義

自從 Pondy 及 Mitroff(1979)提出文化的組織研究模式後，組織文化成為組織管理與企管實務的主流語言。藉由組織的文化隱喻，可提供組織生活秩序，以形態化方式來解釋成員的生活經驗，為組織研究提供社會歷史脈絡，提升組織分析的豐富性與清晰性(郭建志，民 92)。

「組織文化」是成員對其內部環境的一種認知或知覺是由其信念、概念、象徵、假設和規範等所構成的一種複雜集合。透過此一組合，企業得以產生其行為規範及定義其經營方式，以應付外在環境及內部整合的問題。組織文化的定義，學者間的定義角度不同，大都以內涵和展現方式加以闡釋(吳萬益、林文寶，民 91)。組織文化可以說是一很抽象的名詞，很容易意會卻難言傳，時時顯現在組織內外，組織文化影響組織成員的信念、行為態度及價值觀，當組織面臨環境改變等問題產生時，組織成員便依某種思考模式，包括：認知、情意等，而採取應有的行為表現，由此看來，組織文化的健康與否，對於組織發展應具相當關鍵的影響(劉秀瑛，民 88)。

然而，學者對於組織文化的定義有很多，學者的統計多達兩百、三百種以上(宋光宇，民 80；張人杰，民 83；Sackmann, 1991)，本研究根據以往相關之研究，將組織文化之定義彙整如 2.2 表所示：

表 2.2 組織文化定義之彙整表

學者	年代	組織文化之定義
Schein	1985	組織文化是群體在學習克服、適應外界或內部整合的問題時，所發明、發現或創造出來的基本假設的範本。

表 2.2 組織文化定義之彙整表(續)

學者	年代	組織文化之定義
Pettigrew	1983	組織文化是組織成員所共有的感受，以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中。
Denison	1984	組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立組織的核心體。
Dyer	1985	組織文化是一組織內成員所共有的人為產物(artifacts)、觀點(perspectives)、價值及假設。
Barney	1986	組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為方式。
Wilkins	1988	組織文化是在社會上學得的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性組織相關結構。
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及信念。
Robbins	2000	組織文化為指導組織的哲學觀，代表組織的主要價值與準則，組織文化也是成員的規範、遊戲規則以及組織知覺與氣候的傳達。
吳焰修	民 76	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產物(如典章制度、法令規章、行為習慣、信念及價值等等)，並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的特現象。
吳德銳	民 79	組織文化是組織成員所共享的一套基本假定前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用。
賴振昌	民 87	組織文化是一單位共同的價值觀、共同的行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。
林志成	民 88	組織文化係指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範及組織制度運作。
蔣基萍	民 88	組織文化(organizational culture)就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。

表 2.2 組織文化定義之彙整表(續)

學者	年代	組織文化之定義
彭塞雲	民 89	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。
吳萬益、林文寶	民 91	組織文化是指成員對組織內部環境的一種認知或知覺，主要由信念、價值觀、概念等所構成。

資料來源：(1)部分引自王世偉(民 88)，國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，頁 28-29。

(2)部分由本研究整理。

2.2.2 組織文化的功能

組織文化在組織裡，除具有正面的功能外，也有些負面的功能，以下探討組織文化正面及負面的功能。

2.2.2.1 組織文化的正面功能

1. 組織文化能促進社會系統的穩定

組織文化是團體共有的價值與意義體系，在面對某一事情時，文化本身能產生一種特定的效果，提昇成員的向心力，促進組織的團結穩定，解決組織所面臨之問題。

2. 組織文化能增進成員的認同

當成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所作的努力是有意義的、有價值的，組織文化也反映成員認知、情感的共識，可促進成員團結合作。

3. 組織文化界定組織的界限

組織。成員久於組織文化中，耳濡目染之下，能了解組織中各種狀況

蘊含的意義，展現組織團員特有的氣質。

4.組織文化提昇組織的效率

優質的組織文化可增強組織功能，減低試誤程度的源頭，提昇組織的效能、效率。

5.組織文化可作為控制的機制

組織文化可作為導引或塑造成員的態度與行為。組織文化提供成員言行與思想的合宜標準，使成員知道什麼話可以說，什麼事可以做。

2.2.2.2 組織文化的負面功能

1.組織文化阻礙組織的變革

組織文化是長久自然發展出來的，具有長期穩定性，但面臨外在環境更張時，組織文化可能形成一種安於現狀的慣性或惰性，無法適應新的組織環境，而成為變革的阻礙。

2.不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展

組織文化雖然對角色的界限、成員的思想、行為與規範進行控制，但也可能降低新觀念、新特質的刺激和交流，減少了組織的進步、革新與發展。

3.刻板印象限制組織文化之發展

外界對組織整體及其成員所產生的刻板印象，會限制組織的多角化發展。

4.對組織文化的不適應

部分成員會因為對組織文化的不適應而離開組織。

2.2.2.3 組織文化之實證研究

茲將關於組織文化之實證研究整理如表 2.3 所示：

表2.3 組織文化之實證研究表

研究者及年代	研究主題	研究對象	組織文化面	研究發現
吳萬益 黃文宏 (民85)	企業組織文化、決策模式與經營策略之研究：中鋼與台塑運作模式之實證分析	中鋼與台塑	嚴密監督 積極創新 年資主義	顯示具有「理智樂觀」個人特質之領導者對於企業文化影響力較大，個人特質、企業文化與領導風格對於員工工作狀況的影響，其中以企業文化的影響最大
鄭永忠 (民85)	大型醫院組織文化、組織運作、經營管理及經營績效之關係研究	國內13家大型醫院	組織認同 創新發展	公立大型醫院較私立大型醫院傾向年資長老文化，醫院組織文化對醫院經營績效均有顯著的個別解釋力
鍾振輝 (民87)	企業文化、組織績效、製造策略與經營績效之關係研究	國內機械與電子設備製造及配修業	服務文化 效率文化 誠信文化 創新文化 合作文化	提出企業文化影響組織運作之論點，特別是組織運作的整合程度及分權程度
王世偉 (民87)	國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究	國內民生、石油、化學、電子、電機、機械、金屬業	創新團隊型 穩健回饋型 和諧倫理型	電子電機業較傾向於創新團隊型文化，民生工業較傾向於穩健回饋型文化，石油化學業較傾向於和諧倫理型文化，且創新團隊型及穩健回饋型企業文化之集團企業，其研發能力與行銷能力較優異
龔詩哲 (民87)	組織文化及經營策略與企業電子商務應用關係之研究	已發展電子商務之企業資訊主管	官僚型 支持型 創新型 效率型	四種組織文化類型在電子商務的應用程度、效益、障礙皆沒有顯著差異

資料來源：許朝欽(民89)，組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之研究-台灣某一商業銀行之個案研究，私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

2.3 學習型組織

Senge(1993)在「第五項修練」一書中說明：最成功的企業將會是學習型組織，「唯一持久的優勢，是有能力比你的競爭對手學習得更快」；「未來真正出色的企業，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織」。故學習型組織是企業競爭優勢的策略之一。

2.3.1 組織學習理論分析：

學習型組織與組織學習是有差異的，Marguardt(1996)認為學習型組織所關注的焦點在於「What」，即組織集體生產與學習的特性、原則、及系統是什麼。而組織學習所關注的焦點則在於「How」，即組織如何建立知識發展的技能與過程。因此，組織學習只是學習型組織的一個構面。學習型組織是一種精神或文化表徵的展現，是一組結果；而組織學習是組織所採用的學習方法，是一種程序。許多學者研究均主張，學習型組織會促使組織績效增加，幫助企業成功(管長青、蔡維奇，民 92)。

組織學習是一個組織透過適應和革新的學習，以持續改變自己行動的過程。也是一個長期的過程，與獲得知識、改善績效有關(Garvin, 1993)。組織學習最重要關鍵乃在於成員能透過「組織記憶」功能產生知識創新、淬煉及分享資訊之效果。組織學習，仍需建立在個人(學習代理人)獲得問題解決與決策行動的資訊。Helleloid 和 Simonin(1994)提出有效的組織學習包含四個重要知識學習途徑，即獲取(acquisition)、處理(processing)、儲存(storage)、及修正(retrieval)等四個過程，其與個人學習主要有以下兩點不同(吳秉恩，民 91)：

- 1.組織學習乃是透過洞察力取得知識與改變心智模式，達到資訊分享。

因此組織學習要視組織中最後成員亦達到學習效果而定，除非所有成

員一起分享信念與目標，並承諾採取改變的行動，否則改變的行動會被阻礙。亦即組織學習更強調訊息共享的聯結及知識的加成轉化。

2.組織學習是建構在過去的知識及經驗的累積，即所謂的組織記憶。而組織記憶要依附在維持運作的機制，用來保留知識。

組織學習的目的主要在於建構組織核心能耐，成為競爭優勢(吳秉恩，民 91)。因此本研究認為，積極面而言，企業已成為一種學習共同體，強調創造、分享的共生社群。學習應變的單位從個人提昇到團隊、甚至組織層面。企業致勝的關鍵不再是資金、資源、資產，而是能快速學習知識，以應變環境的學習型組織(或團隊)。期望在學習型組織中，個人的潛力、智慧都得以充分啟發運用，而由於溝通合作的默契與習慣都已養成，組織或團隊集體的智慧與貢獻產生的相乘效果，遠大於個人分別加起來的總和(管長青、蔡維奇，民 92)。

2.3.2 學習型組織概念分析：

2.3.2.1 學習型組織定義：

Garvin(1993)在哈佛商業評論(Harvard BusinessReview)指出學習型組織是一個能夠創造、獲得及轉化知識的組織，並且能夠藉以改變其行為，反映出新的知識及深刻學習型組織是一個既實且虛的概念；它是 Senge 個人長期的企業諮詢與觀察經驗，從經營成功的案例中歸納、抽離出來的理想境界。根據 Senge 所主張的「行動科學」(actionscience)方法論，學習型組織是一種理想型的概念，也是具體行動的藍圖和線索，其主要意義在於鼓勵每一種類型的組織都能從實作經驗中發展出屬於自身風格，所以任何組織只要實際去做就可能成就其學習型組織，而每一種學習型組織也都會不一樣。

簡單的說，學習型組織是「一種兢兢業業於創造未來的組織」(Senge, 1993)、「一種不斷創造未來的組織」(天下雜誌編，民 83)、「一群醉心於開

展自身實現願望之能力的人所結合成的組織」(Galagan, 1992)或「一群汲汲於夢想成真的人們，他們擁有活潑奔放的巧思，與偉大的雄心壯志，最重要的是，他們知道緊密地結合在一起學習如何去學習」(盧偉斯，民 83)。

綜整上述文獻中各個學者的看法，本研究採 Watkins & Marsick(1993)的定義將學習型組織界定為是一種不斷學習與轉化的組織，其並非僅是個人學習的集合。其學習活動會持續不斷地發生於個人、團隊及組織當中，甚至會發生在與組織互動的社群中；且其學習能導致知識、信念與行為的改變，並使成員的潛能不斷獲得發展，進而強化組織創新、彈性、不斷成長及開創未來的能力，以實現組織與組織成員真心嚮往的共同遠景，同時組織和組織中的成員也因此活得更有價值和意義(林淑品，民 88)。

2.3.2.2 學習型組織內涵：

Marquardt(1996)提出一系統性學習型組織模型，將學習型組織的一些重要構面以及特性歸納為五個緊密相關的子系統，彼此間互有共同部分且相互支持，其模型如圖 2.2 所示。

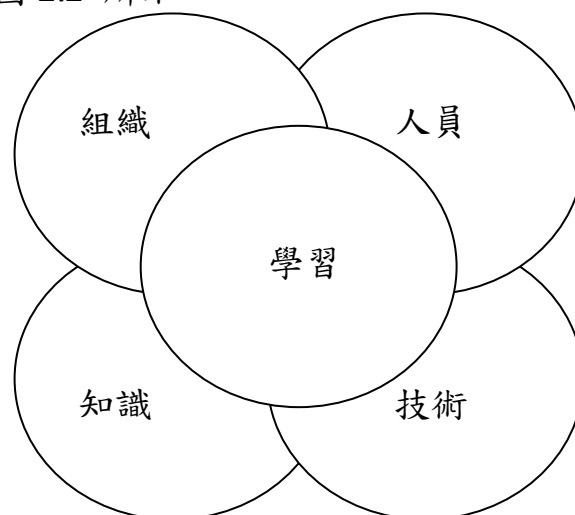


圖 2.2 學習型組織模型

資料來源：Marquardt, M. J. (1996). Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Improvement And Global Success. N. Y: McGraw-Hill.

「學習」是此學習型組織模型的核心系統，並與其他子系統環環相扣。其他四項子系統的功能乃在加強並擴展學習的品質及效果以發揮到最大，他們也是在學習型組織中，建立、維持、支撐學習型組織的學習與生產力所不可或缺的一環。學習、組織、人員、知識、及技術這五個子系統是動態地且相互影響及彼此互補，若有任何一個子系統不能運作或功能不彰，都會導致其他子系統效能大打折扣(周芸薇，民 88)。

Senge(1993)在第五項修練這本書說，今天，在學習型組織的領域裡，也有五項新技術正逐漸匯聚起來，使學習型組織蛻變成一項創新。雖然，它們的發展是分開的，但都緊密相關，對學習型組織之建立，每一項都不可或缺，這五項構成技術，又稱為五項修練。茲分述如下：

1.系統思考(Systems Thinking)：

Senge 認為學習型組織特別強調系統思考，主要是系統思考引導組織的成員由以往的片斷式觀察，轉變成注重整體的瞭解；由看事件的產生，到注意變化後所隱含的結構，以及由靜態的分析到注意動態的關聯，進而尋求其間的平衡(李聲吼，民 89)。因此，要了解組織中管理問題的癥結，必須先了解產生這些問題的系統整體，強調組織領導者乃至組織成員要致力於了解系統之間的相互關係，同時要了解有效改變系統的方法。要建立學習型組織必須先學會持系統觀點來看組織的結構，並且持續運用系統思考的工具以創造一個健康的社群(魏惠娟，民 87)因此，系統思考可擴大思考的時空範圍以了解問題所處系統的全貌，幫助我們有效掌握變化，開創新局。為了進行系統思考，有三件事必須做到(李聲吼，民 89)：

- (1)組織成員都能從內心真的建立巨大而持久的願望與毅力。
- (2)組織成員彼此之間能以求真的態度？拋棄假面具來探討或追究問

題的真相而非討論責任歸屬，如此才能建立強大的凝聚力。

(3)是終身學習的觀念與知識才能跟得上潮流，修正自己或組織的行為。換句話說，要發展組織和個人能力，都必須經由真正的學習，自我領導，去創造未來的發展。

2.自我超越(Personal Mastery)：

「自我超越」是學習不斷釐清並加深個人的遠景，全心投入，不斷創造和超越，實現個人最想實現的願望。組織的學習必須透過組織內個人的學習，因此，自我超越可說為學習型組織的基礎；由於個人不斷學習，培養實現自己真正要達成目標的能力，會帶動組織整體的學習，促成學習型組織的建立(高淑惠，民 84)。在自我超越的方法上有以下幾點要確立的(李聲吼，民 89)：

(1)確立什麼是對自己最重要的事情。

(2)學習看清楚目前的真實情況。

為此，組織中應營造一種讓員工磨練自我超越的環境，使員工能誠實的面對真相，讓員工具有安全感，才能建立自我超越的環境，進而鼓勵個人建立共同的遠景，探究和改正目前的情況(李聲吼，民 89)。

3.心智模式(Mental Model)：

心智模式不僅決定我們如何認知周遭世界，並影響我們如何採取行動，因此學習發掘個人內在的世界觀，使其顯現於外，並予以檢視批判，及包括「學習性」對話(learning conversation)的能力。透過質疑與表達，使人們能有效地表達其想法，並以之影響他人。在傳統組織的信條是管理和控制，學習型組織的信條是遠景、價值和心智模式。在心智模式的開發中開放(Openness)與貢獻(Merit)這兩項價值觀對管理者的影響最大，所謂的開放即是人們說出自己心中真正想法，貢獻

是指決策需要以組織利益為優先。最重要的操作技巧為：反省與探討去處理人際與管理問題，就容易達成創造性學習，而跳離傳統的適應性學習，探討本身的心智模式。Senge 認為學習型組織的優點在於讓成員瞭解什麼是開放、貢獻，什麼是分權？在傳統組織中，開放是告訴主管想聽的事，貢獻是做主管想要做的事，分權是處理主管所不想做的鎖事。而心智模式可幫助員工以企畫者的角色來加速整體的學習，把企劃當作學習，把公司的企畫看作組織的學習過程，如此才可達分權目標；對管理者而言可幫助思考未來可能的問題，當管理群在心智模式中發展出對未來可能情況共識之後，可增加組織競爭優勢(李聲吼，民 89)。

4. 建立共同遠景(Building Shared Vision)：

共同遠景是組織內所有成員共同的想法或觀點，它促進成員具有同體的感覺，並提供組織成員學習所需要的目標與動力(Senge, 1993)。共同遠景的建立必須由組織領導者學習傾聽，鼓勵個人遠景的產生，也就是結合許多的個人遠景，以創造共同的遠景。如此，激發成員的熱情及真誠的投入，要建立共同遠景，基本上可從以下幾個方向著手(李聲吼，民 89)：

- (1) 鼓勵成員建立個人遠景的基石，使個人朝向自己或團隊真正想要的目標邁進。
- (2) 塑造整體意像使組織成員能更清楚的未來，更願意投入與分享彼此的經驗。
- (3) 組織共識的建立，需要成員不斷的溝通，才能表現個人的想法並傾聽別人的意見。能傾聽別人的意見者才能容納不同的想法，因此，學習傾聽是很重要的。

一般組織所欠缺的是將個人遠景整合為共同遠景的修練。因此，整合共同遠景涉及發掘並分享「未來景象」的技術，以幫助組織培養成員自主而真誠的投入與承諾，使其真正相信組織的信念，並肯定自己的能力，遠景才能實現。

5. 團隊學習 (Teaming Learning):

團隊學習是組織成員努力實現共同目標的過程，它是建立在自我超越和共同遠景的基礎上。未來的組織所有的重要決策都是直接或間接透過團隊來決定並進一步實施。進行團隊學習時有以下三個因素必需掌握(李聲吼，民 89)：

- (1) 學習如何產出高於個人的見解，避免成員間的抵制或內耗。
- (2) 提供既能發揮自我，同時能協調一致的環境與默契。
- (3) 適時的運用深入交談和討論來進行團隊學習。

團隊是現代組織中學習的基本單位，所以團隊學習非常重要，除非團隊能學習否則組織無法學習。當團隊真正在學習時，不僅團隊整體顯現出色的成果，個體成長的速度亦遠較其他學習方式為快。

綜合以上可知，學習型組織的建立是經由不斷的修練與共同努力才能付諸實現，其勾繪的遠景是成為能不斷創造未來的組織，要發展自己和組織創造未來的潛能，而為達成目標，必須經由個人真正的學習，改變妨礙組織學習的思考與互動方式，才能真正邁向學習型組織之路(林淑品，民 88)。

2.3.2.3 學習型組織的評量：

對於一個組織而言，它的人員、資本額、生產等都可以很容易被量化，就如同一個人的身高、體重，我們可以用很清楚的評量方式去了解，但就學習型組織而言，相信沒有人可以有一個定論，到底要學多少才是學習型組織？到底要學什麼才是學習型組織？基本上，評量僅是為了改變行動，其運

作過程的重要性勝過結果評量，而評量之後所採取的行動才是績效評量的目的(林淑品，民 88)。

在成功的學習型組織的研究中，Wick & Leon(1995)發現：儘管這些組織都具有不同的學習方法，但他們皆共同擁有一些創造學習型組織所必備的要素，包括：懷抱明確遠景的領導者、詳細且可加以衡量的計劃、迅速分享資訊、創新、以及行動實施的能力。而且這五個要素都是絕對必要、缺一不可的，否則組織可能會降低學習速度，甚至造成錯誤學習。Slater & Narver(1995)則認為：一個有效率的組織必須具有能促進知識發展的管理結構。若要促使企業轉型為學習型組織，首要之務便是使組織具備下列五項要素：創業精神、市場導向、有機結構、促進式領導、及分權式策略規劃(周芸薇，民 88)。

Garvin(1993)認為學習型組織最重要的是釐清三個議題，如果無法做到，則組織將無法使「學習」成為組織中管理者也無法掌握堅實的基礎，來推動組織成為學習型組織。基本上，這三項議題就是意義(Meaning)、管理(Management)與評量(Measurement)的問題，意義要澄清的是何謂學習型組織，不僅是字義上的闡釋，它還包括行動的與應用的定義，第二個問題是有關管理的部分，即如何成為學習型組織的方法，包含清晰與可實踐的原理原則，以及簡明的指導與建議，第三個問題則是評量的部分，如何準確評估組織學習的速率與程度，以及如何確認組織成功學習的質與量。

一般所熟知的組織評量就是運用員工滿意度量表，來調查組織成員的滿意程度。然而，如何解讀評量數字背後的意義可能更重要。尤其是學習型組織的學習係屬於一種內隱性、主觀性與靜態式的活動，欲對之做出適當有效評量並非易事。因此，組織欲對學習成效做出評量，必須瞭解「學習」的屬性與意義。大部分的學習型組織其學習成效的評量，還是需要選用適當的指

標，而這些指標應兼顧學習型組織具有的「敏銳性的本質」(林淑品，民 88)。

Redding(1997)認為的組織系統向度，包括了遠景及策略、領導與管理、文化、結構、溝通與資訊，以及知識系統、績效管理與科技等層面的評量。Marquardt(1996)則從學習層次而言，普遍存在學習型組織中的學習層次，包括 1.個人經由自我學習、科技課程與觀察所得的改變，包括技能、洞察力、知識、態度與價值等。2.團隊中增加的知識、技能與能力。3.組織增加整體的知識與生產能力，以及不斷進步的承諾。由以上分析可知學習型組織評量的向度，包括學習層次的個人、團隊與組織，以及以整個組織結構為層面的評量。然而，評量實際進行時，往往會兼顧個人、團隊與組織學習能力的進步，與組織整體績效的展現，而前者的成敗，必然影響後者(林淑品，民 88)。而針對學習型組織的評量步驟，Redding(1997)，提供了六項有次序的步驟，適合一般學習型組織的運用(蔘慧純，民 88)：

- 1.確認評估的目的與如何予以應用，也就是確認組織進行學習型組織的動機、採取何種行動策略、如何評估結果應用結果等項目。
- 2.選擇評估工具與方法則應考慮評估工具包含的範圍是否屬於一般性的標準工具，還是必須發展適合組織專用的工具。
- 3.問卷調查結果輸入與分析，包括進行一般量化問卷的程序，以及質性訪談的分析。
- 4.發展進一步學習型組織策略。這是相當重要的行動步驟，此時組織瞭解進行學習型組織的成效如何，必須採取行動來促動它，其中的策略包括，將個人學習與績效管理相結合。
- 5.根據評估結果進行學習型組織創新方案的計畫。這是調整與修正的步驟。也許需要重新整合資源與機制，或創造一個可以實際推行至全組織的計畫。

6.實踐創新學習型組織方案。這是組織是否變革成功的關鍵，也就是實踐的能力。這個步驟應該激發組織進行下一次評估循環，使得評估的過程是持續不斷的，並形成回饋、學習的過程。

2.4 組織承諾

2.4.1 組織承諾的定義

在組織理論的領域中，員工的組織承諾已成為管理者與研究者所關注的主題之一，經由對組織承諾的了解，來找出留住員工及增加員工績效的方法(廖思先，民 88)。針對過去國內外學者為組織承諾的定義分述如下：

2.4.1.1 國內學者

茲將國內學者或研究者對組織承諾的看法，整理如後，如表 2.4。

表 2.4 國內學者對「組織承諾」的定義

來源	定義
黃國隆(民 75)	教師組織承諾包括(1)對學校的正向評價(2)對學校努力及進修意願(3)對學校的向心力(4)留職傾向。
丁虹(民 76)	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值(2)願意為組織投注高度的努力(3)具有強烈慾望以維持組織成員的身分。
陳金水(民 78)	組織承諾是指(1)個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受(2)個人願意在行動上付出更多的努力(3)個人希望繼續成為組織的一份子。
梁瑞安(民 79)	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
林靜如(民 79)	係指個人對組織目標與價值，有著強烈的信仰和接受，願意為組織努力，並希望能繼續成為組織的一份子。
劉春榮(民 82)	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信(民 82)	係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。

表 2.4 國內學者對「組織承諾」的定義(續)

來源	定義
蔡進雄(民 82)	組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職得一種態度傾向。
莊榮霖(民 83)	指學校教職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價，以及渴望成為組織一份子的程度。
詹婷姬(民 83)	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，願意留在同一學校服務的態度傾向。
邱馨儀(民 84)	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力，與希望留在組織的態度。
張品芬(民 84)	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信且接受組織之目標及價值，(2)願意為組織投入高度的努力，(3)希望繼續成為組織的一份子。
涂善德(民 86)	教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校的一份子。
胡瓊泰(民 88)	員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感。
陳心田(民 92)	組織承諾是員工與組織之間一種心理層面契合的程度。
廖國鋒、陳素子(民 92)	組織承諾是組織成員願意付出高度努力的意願，即對組織目標表現忠誠及投入的態度，員工對組織的認同感越高，投入及滿意程度就越高，留任組織的信念也會越強烈。

資料來源：(1)陳文祥(民 87)，國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
 (2)部分由本研究整理。

2.4.1.2 國外學者

茲將國外學者或研究者對組織承諾的看法，整理如後，如表 2.5。

表 2.5 國外學者對「組織承諾」的定義

來源	定義
Becker(1960)	組織是個體估算其對組織投資的回報。
Sheldon(1971)	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
Hrebiniak & Alutto(1972)	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。

表 2.5 國外學者對「組織承諾」的定義(續)

來源	定義
Porter, Steers Mowday & Boulin (1974)	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地信仰與接受組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織中。
Buchanan(1974)	組織承諾應包含：(1)很願意為組織付出心力(2)表示繼續留在組織的意願(3)對組織的隸屬感或忠誠心(4)接受組織重要目標與價值(5)對組織予正面評價。
Salanick(1977)	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
Mitchell(1979)	組織承諾是個體對組織具有忠誠、認同與投入。
Farnell & Rusbult (1981)	組織承諾是對獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
Mowday, Steers & porter (1982)	組織承諾包括(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受(2)為組織盡力的意願(3)維持組織一員的強烈渴望。
Wiener(1983)	組織承諾是個人內化了規範，以表現合乎組織目標與利益行為的結構。
Kawa Kubo(1987)	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
Meyer & Allen(1987)	組織承諾可分為三方面加以說明(1)因情感等心理因素所產生的附著現象(2)因利益成本的認知所產生的附著現象(3)因義務規範等道德因素所產生的附著現象。
Reyes(1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
Kushman(1992)	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。

資料來源：(1)陳文祥(民 87)，國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
(2)部分由本研究整理。

雖然組織承諾有多種定義，本研究參考 Mowday, Poter & Steers(1979) 等人的觀點，作為本研究之組織承諾的定義，即個人對於某一特定組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，包括三個構面，即「努力意願」、「組織認同」與「留職承諾」它具有的特徵如下：

- 1.努力意願—一個人願意為組織的利益而努力，強烈地信仰與接受組織之目標及價值。
- 2.組織認同—對組織的歸屬感及使命感。
- 3.留職承諾—希望繼續留在組織中。

2.4.2 組織承諾的理論模式

在有關「組織承諾」的研究中，有絕大部分是探討其前因及後果，不過至目前為止仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素包含在內。

茲將部分學者所提的理論模式，略述如下：

2.4.2.1 組織承諾的前因後果理論

Mowday, Poter & Steers(1982)之組織承諾的前因後果理論認為組織承諾的前因有四個變項，導致五種後果變項：

1.前因變項包括：

- (1)個人特徵：年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。
- (2)角色特徵：工作的範圍與挑戰性、角色衝突和角色混淆等。
- (3)結構性特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與等。
- (4)工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規模等。

2.後果變項包括：

- (1)工作績效(Job Performance)。
- (2)年資(Tenure)。
- (3)缺勤(Absenteeism)。
- (4)怠工(Tardiness)。
- (5)離職(Turnover)。

其關係如圖 2.3：

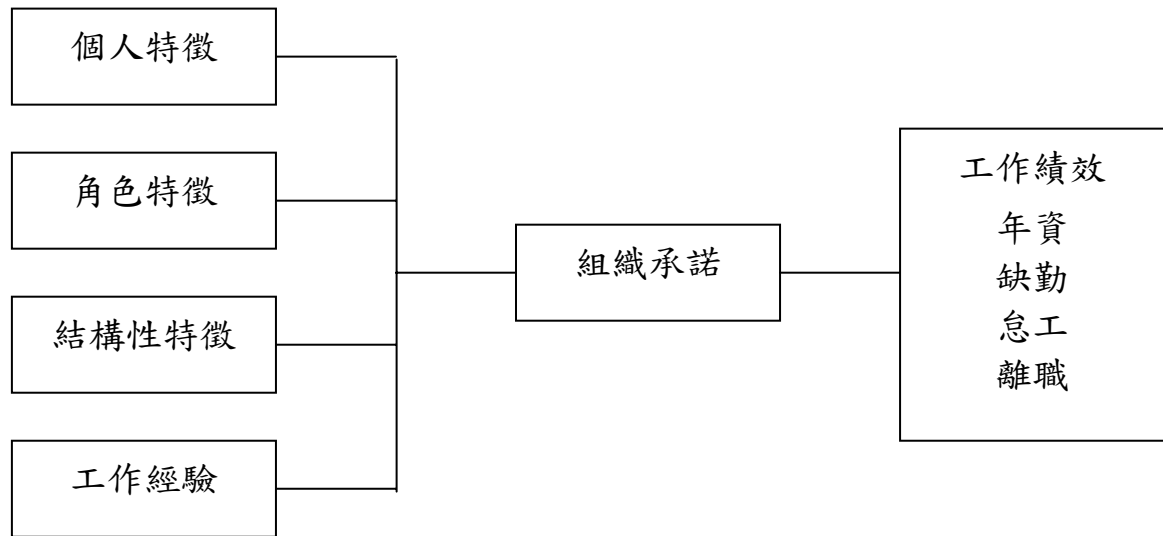


圖 2.3 組織承諾的前因後果理論

資料來源：Mowday, Poter & Steers(1979). Empolyee Organization Linkages: The Psychology Of Commi- tment, Absenteeism And Turnover. New York : Academic Press, p.30.

Reichers 於 1985 年組織承諾有關之實證研究，以 Mowday 等人的組織承諾前因後果的理論模式分列成「組織承諾及其前因變項關係之研究」與「組織承諾及其後果變項關係之研究」，根據該實證研究的結果顯示，有些變項與組織承諾的關係未達顯著(如工作績效、組織規模)，但基本上，此一架構是正確、有價值的(Reichers, 1985)。

2.4.2.2 組織承諾的環境及屬性理論

黃國隆(民 75)根據過去有關組織承諾之研究，將組織承諾的前因變項分成環境變項與個人屬性變項兩大類。

其中環境變項包括：

- 1.組織環境(如領導方式、組織氣候等)。
- 2.工作特性(如自主性、重要性等)。
- 3.工作經驗(如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重

視程度等)。

個人屬性變項則包括：

- 1.人口統計變項(如年齡、性別、年資等)。
- 2.性格特質(如成就動機、個人價值觀念、性別角色等)。
- 3.認知與期望(如個人自認為對組織所做投資及從組織所獲得報償等)。

2.4.3 組織承諾的相關研究

關於對組織承諾的前因與後果變項的研究，國內外已有很多學者做了許多研究，本研究在此整理一些關於組織承諾的前因與後果變項的研究，以供參考，如表 2.6 及表 2.7。

由表 2.6 及表 2.7 的資料來看，可以得知影響組織承諾的前因變項及組織承諾所影響之後果變項。不同的個人特質(年齡、性別、年資等)在組織承諾上有相當程度的差異，如朴英培(民 77)、林靜如(民 79)、邱展謙(民 82)、Fukani & Larson(1984)等。另外出現最多的則是領導形態對組織承諾的影響，如邱展謙(民 82)、柯際雲(民 84)、徐國華(民 84)等。而工作滿足亦是一項衡量組織承諾的重要指標，在 Hall, Schneider & Neren (1970)、Herbiniak & Alutto(1972)、黃開義(民 73)等人的研究中都顯示了工作滿足對組織承諾的影響。另外在 Buchanan(1974)、Steers(1977)、余安邦(民 59)等人的研究中發現，工作特性也能作為衡量組織承諾的前因變項(廖思先，民 88)。

以上文獻的整理，亦可以了解組織承諾也會影響後果變項，藉由組織承諾對於績效、離職等具有影響效果，以解釋後果變項之工作行為及工作滿足。

表 2.6 組織承諾及其前因變項關係的研究

作者	年代	樣本	前因變項
Buchnan	1974	公共/私人部經理	群體規範、工作挑戰性、符合期望自我形象強化、感覺自身的重要性
Steers	1977	科學家、工程師	成就需求、工作特性、群體規範

表 2.6 組織承諾及其前因變項關係的研究(續)

作者	年代	樣本	前因變項
Stevens, Beyer & Trice	1978	公共部門領班	角色超載、年資、工作投入
Morrix & Sherman	1981	心理衛生工作者	角色壓力、自我效率、年齡、教育
Rusbult & Farve	1983	會計師、護士	報酬、成本、其他選擇
Fukanil Larson	1984	參加工會的雇員	年資、工作範圍、工作壓力、領薪關係、社會
Stumpf & Hartman	1984	學生/新雇員	人/工作配合、績效、工作滿足
陸鵬程	民 70	加油站員工	工作滿足
黃開義	民 73	工程師	工作特性、領導型態、工作滿足
鄭得臣	民 74	公民營機構員工	領導型態、角色壓力、核心生活、興趣
丁虹	民 76	產業員工	企業文化
尹衍繁	民 77	產業員工	組織變革策略
曾慧玲	民 77	會計人員	角色壓力、心理需求、領導型態
卜英培	民 77	韓國電子業員工	工作價觀、領導型態、工作滿足、個人特質
黃銀詠	民 81	產業員工	領導型態
邱展謙	民 82	產業員工	領導型態、個人人格特質
徐國華	民 84	私人部門員工	企業文化、領導型態
柯際雲	民 84	產業員工	個人特性、領導型態
王相欽	民 85	產業員工	工作動機
廖思先	民 88	美術館員工	領導型態
鄭仁偉、廖華立	民 90	產業員工	團隊績效
李元墩、林育理、陳啟光	民 90	銀行員工	領導型態
王耀德、楊千、王桂英	民 90	公務員與民營機構員工	事業生涯成就
鄭仁偉、廖華麗	民 90	產業員工	全面性理解力、熟悉性
陳心田	民 92	國軍軍官	軍官人力來源類別
廖國鋒、陳素子	民 92	產業員工	情緒智力、領導效能、合作行為

資料來源：(1)廖思先(民 88)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣公立美術館為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

(2)部分由本研究整理。

表 2.7 組織承諾及其後果變項關係之研究

作者	年代	樣本	結果
Angle & Perry	1981	運輸工人	怠工、離職
Bateman & Strasse	1984	護士	工作滿足
Larson & Pukami	1984	參加工會的報業雇員	缺勤、離職、績效
Porter & Steers	1974	精神病專家	離職
Mowday, Boulian, & Steers	1977	科學家、工程師	到職、離職
余安邦	民 68	產業員工	離職
張任琦	民 78	產業員工	離職
沈朝賓	民 83	查帳員	工作滿足、離職
陳茂蒼	民 86	金融員工	組織公民行為
廖思先	民 88	美術館員工	組織公民行為
鄭仁偉、廖華立	民 90	產業員工	團隊績效
李元墩、林育理、陳啟光	民 90	銀行員工	生產力
王耀德、楊千、王桂英	民 90	公務員與民營機構員工	離職傾向
陳心田	民 92	國軍軍官	組織公民行為

資料來源：(1)廖思先(民 88)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣公立美術館為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

(2)部分由本研究整理。

2.5 工作行為與組織公民行為

隨著組織面對的環境越來越多變，組織除了重視創新彈性以因應多變的環境外，對於績效衡量不僅是注重生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些工作角色外的行為也漸漸被重視，並視為績效衡量的指標之一(廖思先，民 88)。本研究將以 Katz & Kahn(1966)之理論為基礎，以堅守本分行為、組織公民行為與退卻行為作為對工作行為探討的三個方向。故本節將回顧過去學者對堅守本份行為、組織公民行為及退卻行為等工作行為的定義。

2.5.1 堅守本份行為、組織公民行為的定義與觀點

最初始的組織公民行為概念是源自於 Barnard(1983)在”The Function of

the Executive”一書中提出組織為一合作性的機構，且人們會自願貢獻努力在合作性的系統中；換言之，他強調人們會自然地傾向於促使且維持一群人中合作。Barnard 更進一步指出「自願」是不同於效能、能力、個人貢獻的價值，而是自我犧牲。

Roethlisberger & Dickson(1939)延伸 Barnard 的概念區分正式與非正式組織的差別。其中提及：「非正式的社會組織存在於每一個工作場所中，而且他是有效合作的必要條件，許多合作存在於非正式的地位，並且有時它也會幫助正式組織的運作」。而「非正式」及「合作」，也就是組織公民行為的本質。

而後 Katz & Kahn(1966)更進一步區分角色內行為(In-Role Behavior)與角色外行為(Extra-Role Behavior)的差異。Katz & Kahn 認為一個有效的組織應包含三種重要的行為：

- 1.吸引人們進入並留在組織中的行為。
- 2.員工需完成明確的角色要求行為。
- 3.存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。

其中第二類即為角色內行為，而第三類為角色外行為。對於角色外行為，Katz 更進一步說明：「在工廠的每個工作群體中、在政府辦公室的每個部門中，以及在學校的每個單位裏，皆存在無數的合作性行為，若沒有這些合作的行動，系統必定會瓦解。而且這些行為並不包括在工作正式的角色規定中」。

Smith, Organ & Near(1983) 將角色外行為正式命名為組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)，在實證的研究中，Smith et al.認為組織公民行為係超越正式的角色，要求其透過員工的合作、利他主義及非刻意無報酬的互助，會使組織或個人受益。O'Reilly & Chatman(1986)追隨

Smith et al.的觀點，區分角色內行為與組織公民行為的概念：「角色內行為，為所有工作者受到規定的期望行為，換言之，是受到工作說明書記載的行為；而組織公民行為並未直接或明確記載於工作說明書中，但卻會使組織受益，而個人並未直接受益的社會贊同行為」。

組織公民行為始於 1930 年代，但組織公民行為的研究受到重視卻遲至 1983 年。在 1983 年以前稱公民行為；在 1983 年以後，Smith, Organ & Near(1983)將公民行為延伸為組織公民行為。自此之後，引起越來越多的研究者致力於實證研究探討。有關研究對組織公民行為定義與論點之比較，整理如表 2.8。

表 2.8 組織公民行為之論點與構面

研究者	觀點	定義	組織公民行為構面
Barnard (1938)	合作觀點	組織是結合個人努力合作，強調個人有意願將其努力貢獻於合作體系	合作行為
Roethlisberger & Dickens (1939)	事實與情感性邏輯	生產力是正式組織(職權結構、角色規範與技術)的一種功能，屬於客觀的事實邏輯。合作是維持組織內部平衡，包括平常對他人工作需要的調適，屬於情感性邏輯。	合作行為
Katz & Kan(1966)	三種組織行為型態	1.吸引人們進入並留在組織的行為 2.員工需完成明確的角色要求行為 3.存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。	角色外行為
Bateman & Organ (1983)	OCB 觀點	OCB 是個人自行決定如何取捨的行為，不是經由報償	1.OCB 2.利他 3.一般順從
William & Anderson (1991)	OCBO(OC B-Organization) & OCBI(OC B-Individuals)觀點	OCBO：表現有利於組織的行為。 OCBI：及時有利於特定個人，間接對組織貢獻。	1.利於組織的組織公民行為 2.利於個人的組織公民行為

表 2.8 組織公民行為之論點與構面(續)

研究者	觀點	定義	組織公民行為構面
Graham(1991); Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)	政治哲學觀點	涵蓋傳統角色內工作績效、組織功能性角色外行為及完全負責的參與政治行為。	忠誠、服從、社會性參與、功能性參與。
林淑姬 (民 81)	本土化組織公民行為	發展本土化組織公民行為量表，試圖涵蓋西方 OCB 觀點。	認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實
黃家齊 (民 91)	組織公正與員工行為	1.探討組織公正認知的不同構面對於留任意願、任務績效以及組織公民行為等員工行為構面的不同影響效果。 2.探討員工與主管間交往原則的直接及干擾效果。	留任意願、任務績效、認同組織、協助同事、組織公益、堅守本分、交易原則、情感原則
陳心田 (民 92)	組織公正與員工行為	1.組織承諾為員工-主管互動與組織公民行為的中介變項。 2.組織承諾為知覺知識支持與組織公民行為的中介變項。	堅守本分、人際利他、組織公益

資料來源：(1)部分引自楊偉霖(民 91)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

(2)部分由本研究整理。

蔡明慶(民 86)在探討組織公正、組織控制、領導者—成員交換理論與組織公民行為的研究中發現，只有組織公正對於組織公民行為有顯著的影響的假設部分是成立，即當分配公正時，員工才會出現對組織公益的行為，另外在程序公正時，員工會有人際利他的行為。

由於不同學者提出角色內行為及組織公民行為二構面的名詞皆不盡相同，也常有令人混淆之現象，因此本研究採林鈺琴(民 85)對此概念的重新命名如下：(1)角色內行為：堅守本分行為(2)朝向個人的組織公民行為：人際利他行為(3)朝向組織的組織公民行為：組織公益行為。

再者，基於 O'Reilly & Chatman(1986)對堅守本分行為的定義最為明確，因此本研究即採用其看法，認為：堅守本分的行為係指工作者受到規定的期望行為，換言之，即工作說明書中明確記載的行為。此外，Organ(1988)對組織公民行為的定義，已受到廣泛的認同，本研究也引用其定義：「組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作」，其包含兩個構面：人際利他行為及組織公益行為。

2.5.2 退卻行為的意義與觀點

Adams(1965)的公平理論(Equity Theory)，提供了員工退卻行為一個合理的解釋。退卻行為的產生是為了維持個人與組織間的平衡(公平)狀況。換言之，當員工和組織間的心理契約(Psychological Contract)保持平衡時，員工才會在期望的水準下完成工作，並表現出期望中的行為。但是一旦均衡被破壞了，例如，組織的狀況變得不盡如人意，或因為一些理由破壞了心理契約，則員工會尋求一些方式以恢復均衡狀況，在這種情況下，可能產生離開(Exit)、建議(Voice)、忠誠(Loyalty)及怠惰(Neglect)等行為(Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusblt, 1988)。其中建議和忠誠對組織有正面的作用；而離開和怠惰是當認知到組織的狀況不合己意時，為了增加和組織在身體上或心理上的距離，以便重回均衡而表現的行為。

Gupta & Jenkins(1991)認為：「員工退卻行為是當認知組織的狀況不合人意時，員工會增加和組織間身體上或心理上距離的自願性反應。」

Gupta & Jenkins 更進一步提出產生退卻行為的架構，來說明員工對現況不滿意時，如何選擇退卻行為，且退卻行為如何產生？

由圖 2.4 中顯示，在一工作場所中，會產生兩種力量：吸引力(Attractions)及排斥力(Aversions)。其中吸引力是個人來自組織成員身份的報償，可分為內部或外部的吸引力。內部吸引力包括有趣的工作；外部吸引力包括薪資、工作安全等。此外，排斥力是指工作環境負面的狀況，例如，無聊的工作、不好的上司、高工作壓力等。一但排斥力高於吸引力時，則會產生對目前狀況不合意的情況，而形成退卻力量(Escape Force)。此時員工為了重回公平理論中的均衡狀態，則會依據不合意狀況的高低，而選擇嚴重程度不一的退卻行為。然而退卻行為的產生與否，又受到一些限制條件的影響(例：想要離職，卻可能沒有其他就業機會)，而決定該退卻行為是否發生，或選擇其他的退卻行為。

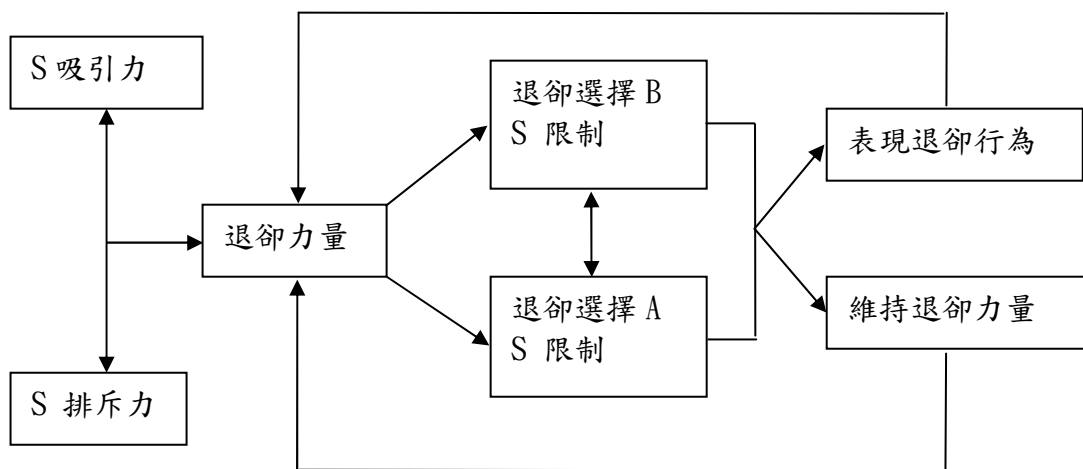


圖 2.4 產生退卻行為的架構

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr.(1991). Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol.1,p.44

因此，員工實際表現出的退卻行為，由輕微至嚴重的程度不一，而形成一連續帶，將顯而易見的三種退卻行為類型：遲到(Lateness)、缺席(Absenteeism)及離職(Turnover)稱為員工退卻漸進模式(Progression Model of

Employee Withdrawal)(Clegg, 1983)。

此外，Krausz, Koslowsky, Shalom & Elyakim(1995)認為護理人員的退卻漸進行為應自病房(Ward)退卻、醫院(Hospital)退卻而至專業(Profession)退卻。除了退卻行為的嚴重性外，Gupta & Jenkins(1991)認為應同時考量退卻行為的嚴重性(Severity)及經常性(Frequency)來決定出退卻程度的高低，其提出的退卻行為連續帶，如圖 2.5 所示。由圖中可看出員工在工作上所表現的退卻行為，從增加和組織在心理上的距離(作白日夢)至增加和組織在身體上的距離(缺席、離職)，形成此退卻行為連續帶。

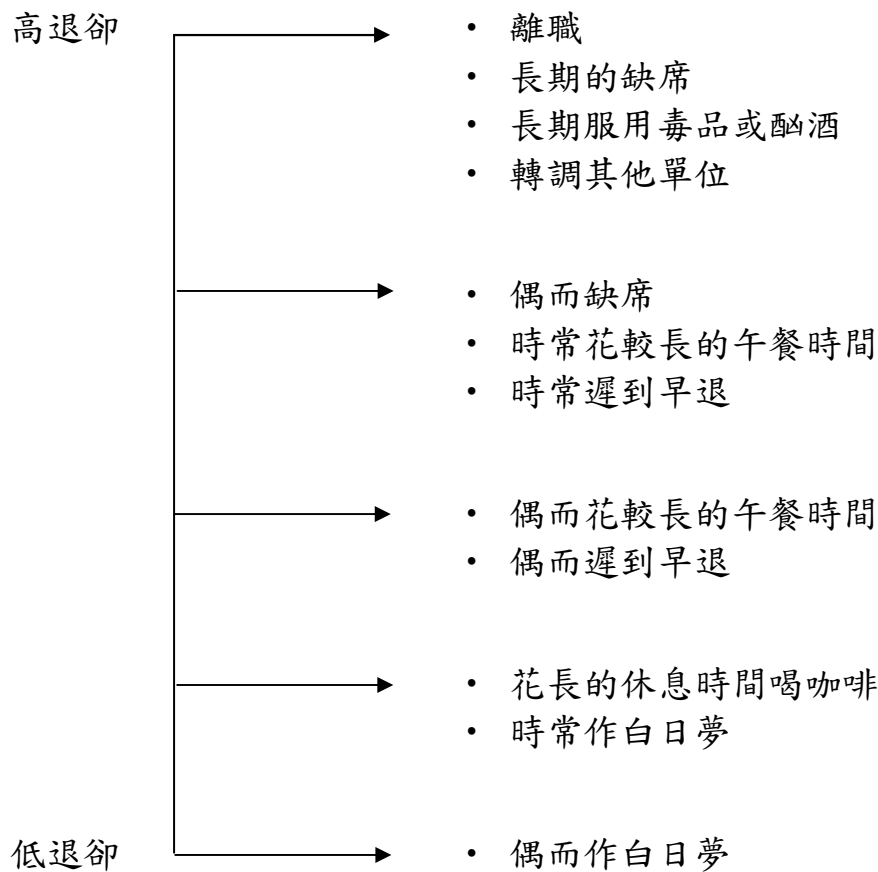


圖 2.5 退卻行為連續帶

資料來源：Gupta, N. & G. Jenkins, Jr.(1991). Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol.1,p.47

綜上所述，本研究即採用 Gupta & Jenkins(1991)對退卻行為的定義：「退卻行為是當認知組織的狀況不合人意時，員工會增加和組織間身體上或心理上距離的自願性反應」。

2.6 各變項相關之研究

有關本研究架構五個變項中，國內已進行的研究截至 94 年 1 月底，尚未有以國軍幹部為研究對象且與本研究之變項相近之相關研究，故本節僅就其他學者之研究結果進行彙整，並加以探討。

2.6.1 組織承諾與衡量工作績效指標之研究

Becker(1960)在美國社會學期刊(American Journal of Sociology)發表一篇有關組織承諾的文章中，指稱組織承諾是瞭解員工在組織中，工作行為的重要因素。Ko, Price & Mueller(1997)認為組織承諾是影響離職和曠職意向的主要因素。Morris & Sherman(1981)認為組織承諾可用來有效地預測員工的績效、缺勤及離職行為。Meryer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Lackson(1989)認為組織承諾可以用來代表工作績效的良好指標。

依據姜定宇、鄭伯璦(民 92)所蒐整台灣期刊論文指出，絕大部分研究「組織承諾」的文獻將「組織承諾」視為一種員工效能指標，用以描述其他研究變項的效果與重要性，包括有領導行為、個人特徵、文化價值觀…等；而其他將「組織承諾」當作預測變項的研究，則將「組織承諾」視為重要的員工態度，藉以探討與組織效能的關係。

2.6.2 組織公民行為與衡量工作績效指標之研究

姜定宇、鄭伯璦(民 92)的研究亦指出，幾乎所有研究「組織公民行為」的台灣期刊論文皆將「組織公民行為」視為一類員工效能指標，用以描述其

他研究變項的影響效果，包括有領導行為、員工公平知覺、文化價值觀等。林鈺琴(民 92)的研究證實，工作滿足、利益承諾與道德承諾對組織公民行為有顯著的影響關係，且組織公民行為的確對工作績效有顯著的影響效果。

在 Campbell(1990)及 Campbell 等人(1993)的研究中，將工作績效的構面加以分類，發現其中有一部份的績效指標與組織公民行為有關。而在 Mackenize 等人(1991)的研究中，以銷售人員為調查對象，發現銷售主管在評定銷售員的工作績效時，除了客觀的績效指標外(如銷售額或營業額)，組織公民行為亦是重要的考量依據。更進一步地，Padsakoff 與 Mackenize(1994)發現組織公民行為與主管隊員工整體工作考績評量有關。同樣地，在以行政人員為樣本的調查中，Werner(1994)發現秘書員工的工作考績指標中，亦是與組織公民行為有關。Van Scotter 及 Motowidlo(1996)發現組織公民行為與角色內行為都是主管在考量員工績效時會納入考量的因素。而就現場直接人員的情況而言，Van Scotter 及 Motowidlo(1996)針對飛機技工加以調查，發現工作考績亦是與組織公民行為有關。Conway(1999)甚至發現主管打考績時，對於員工組織公民行為的考量更甚於傳統的任務績效指標。而依 Allen 及 Rush(1998)的實證研究，在控制傳統任務績效指標對整體績效評估的貢獻後，組織公民行為的確對整體的績效指標有顯著的貢獻。

2.6.3 領導型態與組織文化相關之研究

Schein(1992)強調組織文化的領導觀念，他認為在新組織文化的建立時期，創建人具有舉足輕重的地位，隨著組織的成長成功將形成強勢文化，待組織之昌盛成熟，文化對於領導者的影響反而比領導者對文化的影響要來得多。Kotter(1990b)也有類似的看法，他說：「領導最極致的行動就是建構一個以領導為中心的文化」Peters and Waterman(1982)在研究中發現傑出的企業組織均有堅強的領導者與組織文化，來指引成員方向及共同努力的目標，

而轉換領導的功能就是在促進這種卓越文化的形成。因此，轉換領導者應致力於發展強而有力的組織文化，讓成員相信並認同這種文化，因而影響他們的思考、感覺和行為方式。

依 Schein(1992)所言，在組織發展的不同階段當中，領導者皆扮演著重要的角色，而隨著每個階段的演進，該角色的功能亦不相同，因此，所需要的領導型態當然有所差異。Deal & Kennedy(1982)即認為企業文化強盛的公司，皆是由主管階層帶頭來塑造和支持公司的組織文化，洪春吉(民 86)則主張領導者可以運用領導策略來強化組織文化，進而提昇組織績效。而戚樹誠與黃敏萍(民 84)的大型企業研究結果顯示：當企業成員愈知覺到領導魅力時，他將愈傾向知覺到公司支持滿足和諧的文化，同時也愈傾向有較高的領導滿足、工作投入亦較佳。吳萬益和黃文宏針對中鋼與台塑公司之實證分析發現：理智樂觀而較接近部屬的領導人比較傾向塑造積極創新的組織文化，若領導人屬高壓手腕型則比較傾向塑造年資主義之組織文化。

2.6.4 領導型態與學習型組織相關之研究

依據 Ohio 州立大學研究結果，具有高體制(initiating structure)與高體恤(consideration)的領導者，員工的績效與滿足度較高(Robbins, 1994)。此外，高體制與高體恤領導型態配合在一起，才能保證得到良好的領導績效(林振村，民 81)。依據 Michigan 大學研究結果，團體維繫導向的領導者與較高的群體生產力及較高的工作滿意度有關(Robbins, 1994)。因此，較有效能的領導者傾向於與部屬建立支援性之關係，採團體方式作決定，並設定較高的績效標準(羅虞村，民 88)。

由上述學者研究顯示，具備高工作效能(performance)或高團體維繫(maintenance)的領導人，較能鼓勵創造、獲得、並分享學習經驗與知識，幫助人員發展潛能，較有利於建構學習型組織(管長青、蔡維奇，民 91)。

2.6.5 領導型態與組織承諾相關之研究

日本學者 Jyuji Misumi(三隅二不二)將領導分成四種型態，即 P(performance)型(目標達成型)、M(maintenance)型(團體維繫型)、PM 型(兩者兼備型)與 pm 型(兩者兼弱型)。其研究發現，PM 型領導者的組織生產力最高，對公司的信賴度也最高；而 P 型、M 型居中；pm 型領導者則最低。

陳忠謙(民 77)研究發現，組織中主管領導型態會影響其組織承諾。李元墩、林育理、陳啟光(民 90)研究發現，PM 型與 pm 型兩種領導型態，對於員工組織承諾及生產力具有顯著相關。

2.6.6 領導型態與組織公民行為相關之研究

Bass(1985)認為「轉換型領導」的本質是「提昇一般人至非凡的高度」以及使追隨者「做出超過他們所被預期的」。Graham(1988)認為轉換型領導者最重要的效果應是在「角色外」的績效，而非「角色內」的績效。

Organ(1988)結合轉換型領導與交易型領導為模型，深入探討組織公民行為的定義性問題與組織公民行為的影響途徑。研究指出，在同樣途徑下，轉換型領導行為與「角色外」績效的關係，比交易型領導行為與「角色內」績效關係更為顯著，這與 Smith, Organ & Near(1983)及 Hoewll & Frost(1989)的發現是一致的，亦即領導者「強調個人支持行為」與組織公民行為有直接的影響；而 Bass(1985)則證實「強調個人支持」為轉換型領導型的一種，並在某些型式上的企業公民行為(如負責態度)，可能有直接的影響。

余德成、溫金豐、陳泰哲(民 91)的研究指出，轉換型領導對組織公民行為具直接影響效果，特別是強調個人支持的領導型態是直接影響組織公民行為的主要因素。而強調任務績效(交易型領導)對於員工運動家精神的表現(組織公民行為)，有負面的影響，亦即當直屬主管強調工作績效且嚴格監督與控制，員工會產生反抗心理而不願表現自動自發與負責盡職的運動家精神，凡事只

是照章行事而已，這正是高度專業分工所可能帶來的結果。

2.6.7 組織文化與學習型組織相關之研究

組織文化在管理在管理功能與績效上的研究，大都侷限在組織文化與經營績效或工作滿足、組織氣候、組織承諾等構面之關係(Denison, 1984; 鄭清祥, 民 80; Deshpande et al., 1993)。此外，學者也普遍認為組織文化所凝聚的共識或價值觀有助於組織成員對於組織學習以及建構學習型組織的意願(Kim, 1993; Huber, 1991; Pedler, 1989; 巫柏青, 民 86)。

吳萬益、林文寶(民 91)研究證實，組織文化對於學習型組織有顯著且正面的影響，組織必須具備某些環境條件，學習型組織才能塑造成功。此結論支持了規範性學派的觀點(Dibella, 1995)，也就是學習型組織是環境條件的函數。

2.6.8 組織文化與組織承諾相關之研究

許志強(民 79)發現企業文化之共同價值觀、共同行為模式、象徵性活動三構面與組織承諾皆呈正相關。

彭鳳明(民 85)針對海峽兩岸之企業文化與組織承諾兩者關係研究，結果發現兩岸員工在企業文化與組織承諾的認知均有顯著的正相關。組織企業文化一致性越高，即企業文化強度越強，員工的組織承諾越高，員工較不容易離職、缺席以及發生工作效率低落等情形。

曹育誌(民 86)研究顯示高度強勢之企業文化，或高度強勢之共同信念、神話及象徵、表徵性活動，對員工組織承諾各構面會造成干擾。

陳秋紋(民 86)以台灣地區九個縣市的十所公立特殊教育學校為研究範圍，研究顯示學校組織文化強度與教師組織承諾有顯著相關。

鐘志明(民 89) 針對台灣地區主要集團企業(奇美、富邦、遠東、中鋼、統一、宏碁、新光、台塑)研究其企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之

關聯性。發現集團企業文化越傾向於創新團隊型文化和重視倫理型文化，企業員工越會有較高的留職承諾。而創新團隊、穩健回饋和重視倫理等三種不同類型的企業文化，對價值承諾及努力承諾皆會有顯著影響。

徐永昌(民 89)研究發現員工對企業文化中之價值觀念、規章制度因素越認同，員工對留職承諾就越高，有顯著正相關；員工對企業文化中之價值觀念、象徵行動因素越認同，員工對努力承諾就越高，有顯著正相關。

張峻源(民 90)以中央信託局為例研究組織文化、組織承諾與組織變革態度之關係，發現對官僚型文化越認同，則對留職承諾越高且有顯著的正相關。支持型文化對於價值努力承諾呈現正相關；官僚型文化則對價值努力承諾呈現負相關。

2.6.9 組織文化與組織公民行為相關之研究

Organ and Ryan(1995)指出，組織文化是促使組織公民行為的一個主要前提。員工較有可能超越他們的工作職責如果組織當中充滿了公正的文化，使他們能夠知覺到組織是公平正義的對待他們以及上層管理者是支持、鼓勵他們的時候，則其會表現出更多的組織公民行為。

Moorman & Blakely(1995)指出，組織的信仰、價值觀規範會影響組織公民行為，而組織的信仰及價值觀即是組織文化。任金剛(民 85)認為組織文化對於組織成員之影響，藉由成員間建立起共同的想法、休戚與共的感覺，使得原本並非自己工作角色上所規定之行為，成員仍會樂意、主動去做，而不會去計較能否獲得酬賞；此外，亦會樂意協助其他成員進行工作，為組織多付出一份心力，而如此藉由組織文化的無形協助，可以激發成員多表現出角色外的行為。

在實證研究上，鄭伯壘(民 82)以 345 位企業組織員工為對象，從組織價值觀的觀點出發，探討組織文化與員工效能之關係。研究結果發現，組織

文化價值觀與員工的組織公民行為存在密切的關係，其中，內在整合價值對組織公民行為的利他行為預測力較佳；而外部適應價值對於組織公民行為的良心行為預測力較佳。另外，鄭伯壘、郭建志(民 82)從員工所知覺的組織價值觀、員工所期望的組織價值觀、上述兩種價值觀的契合程度的角度，來探討組織文化對於員工效能之影響。研究結果有三個發現：(1)當員工所知覺的組織價值觀越高，則會出現越多的組織公民行為；(2)當員工所期望的組織價值觀越高，則出現越多的組織公民行為；(3)當員工所知覺的組織價值觀與員工個人所期望的組織價值觀契合程度越高，則越容易出現組織公民行為。因此，在在顯示了組織文化對於組織公民行為具有重要的影響性。

2.6.10 學習型組織與組織承諾相關之研究

O'Neil (1995)將學習型組織的特徵歸納成經驗、結構、文化、資訊四個構面，在學習型組織「資訊」的構面，O'Neil(1995)認為在學習型組織中，組織成員會有意義的創造並使用資訊以影響長期的變革能力。尹衍樑(民 78)曾以紡織廠員工為對象，探討組織變革與組織承諾的關係，研究結果顯示，資訊系統電腦化策略對組織承諾有直接正面的影響。鍾燕宜(民 85)認為，支持學習型組織理論存在的二大動力，一是來自我們正處於前所未有的變動與不確定的年代，學習不再是一種選擇，而是必須要學習，並且是學習如何學習。二是人類的工作觀因物質生活富足而逐漸改變，從工具性轉變為精神面，尋求工作內在價值。學習型組織就是設法使各階層人員能夠全心投入，在工作中活出生命的意義。

有關學習型組織對於組織成員工作態度影響的研究較少，相關的文獻也較為缺乏；因此，本研究期望就廣泛性的組織特徵與組織承諾的相關性作一探討，以獲得支持兩者之間相關的假設。

2.6.11 組織承諾與組織公民行為相關之研究

組織承諾是指員工對組織認同與投入的程度(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)。另有研究指出，當員工有感於組織對他的栽培與關心時，在工作態度上，員工會更加地認同及信任組織，在工作行為上，亦能表現出有利於組織的公民行為(Nystrom, 1990; Kinicki & Vecchio, 1994)。另有研究指出對組織有承諾感的員工，較有強烈地意願接受組織的價值觀及目標，並且會努力達成組織的目標(Mowday, Porter & Steers, 1982)。

許多實證研究指出組織承諾是影響組織公民行為的重要因素之一。例如 Bolon(1996)以美國東南部地區大型醫院的 202 為員工為樣本，來探討工作滿足與組織承諾對組織公民行為的影響，結果發現兩者對於組織公民行為皆有顯著的影響關係；Organ & Ryan(1995)針對組織公民行為進行後設分析(meta-analysis)，研究結果發現組織承諾與人際利他(組織公民行為的構面之一)之間有顯著的關係存在。另外，Schzppe(1998)以美國保險公司中的 150 位員工為樣本，探討員工工作態度對組織公民行為的影響，結果發現員工對組織的承諾度愈高，會表現出組織公民行為。歸納上述研究發現，組織承諾應是員工與組織之間一種心理層面契合程度，這種心理層面契合的程度與組織公民行為之間有著密切的正向關係。

陳心田(民 92)的研究指出，研發人員與直屬主管的互動關係愈好，其組織公民行為的表現愈加；而這樣的影響途徑，並不會透過組織承諾的中界效果而達成。研發人員對組織支持的認知，不會直接影響到其組織公民行為表現，而是透過組織承諾的中介作用，進而影響到組織公民行為。

第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，亦即透過領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各研究變項間之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。問卷編製是依據以往相關領域的研究所編製的量表加以修改，而施測對象為空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員。本章著重在研究假設與設計，首先提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，資料分析上主要是以變異數分析、相關分析、區段迴歸分析及集群分析進行假設的驗證。以下分別就研究架構、研究假設、研究設計、研究變項之操作型定義及資料分析與統計方法介紹等五部份討論。

3.1 研究架構

根據上述相關文獻之蒐集、整理與分析，可知領導型態對於組織文化(Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; 戚樹誠與黃敏萍，民 84; 洪春吉，民 86)、學習型組織(管長青與蔡維奇，民 91)、組織承諾(陳忠謙，民 77; 李元墩、林育理與陳啟光，民 90)、工作行為(Graham, 1988; Organ, 1988, Bass, 1985; 余德成、溫金豐與陳泰哲，民 91)具有顯著影響；組織文化對於學習型組織(Pedler, 1989; Kim, 1993; Huber, 1991; 巫柏青，民 86; 吳萬益與林文寶，民 91)、組織承諾(彭鳳明，民 85; 鐘志明，民 89; 徐永昌，民 89; 張峻源，民 90)與工作行為(Organ and Ryan, 1995; Moorman & Blakely, 1995; 鄭伯壘，民 82; 鄭伯壘與郭建志，民 82)具有顯著影響；組織承諾對於工作行為具有顯著影響(Nystorm, 1990; Kinicki & Vecchio, 1994; Bolon, 1996;

Organ & Ryan, 1995; 陳心田, 民 92); 惟學習型組織對於組織成員組織承諾及工作行為的研究較少, 相關文獻也較缺乏; 因此, 本研究期望就廣泛性的組織特徵與組織承諾、工作行為的相關性作一探討, 以獲得支持兩者之間相關的假設。

本研究乃根據上述文獻整理與分析, 進而提出本研究之研究架構。本研究架構主要是以「轉化型領導」、「交易型領導」及「家長型領導」為自變項, 「組織文化」為中介變項, 而「學習型組織」、「組織承諾」及「工作行為」為依變項, 進一步來探討領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為之關聯性。研究架構圖如圖 3.1 所示。

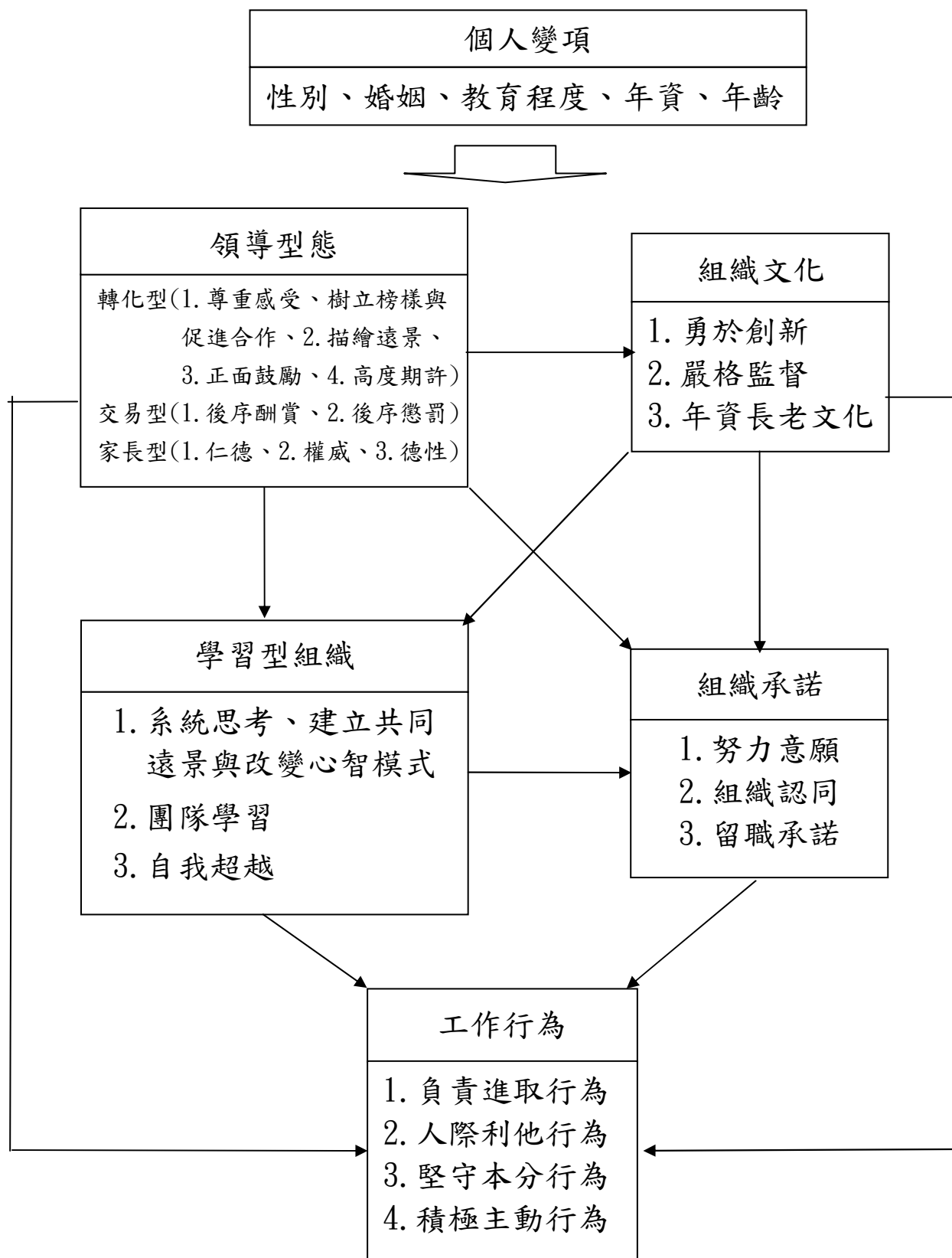


圖 3.1 本研究之研究架構圖

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項間之相關性，另外進一步探討各變項的影響關係如何。因此，本研究提出下列幾個研究假設加以驗證：

1.個人特徵變項在領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的差異性探討部分：t檢定及單因子變異數分析

假設 1.1 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官轉化型領導型態認知無顯著差異。

假設 1.2 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官交易型領導型態認知無顯著差異。

假設 1.3 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官家長型領導型態認知無顯著差異。

假設 1.4 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對組織文化無顯著差異。

假設 1.5 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對學習型組織無顯著差異。

假設 1.6 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對組織承諾無顯著差異。

假設 1.7 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對工作行為無顯著差異。

2.領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為等各變項間相關性探討部分：相關分析

假設 2.1 領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為等各變項間達顯著相關。

- 假設 2.2 領導型態各構面與組織文化各構面達顯著相關。
- 假設 2.3 領導型態各構面與學習型組織各構面達顯著相關。
- 假設 2.4 領導型態各構面與組織承諾各構面達顯著相關。
- 假設 2.5 領導型態各構面與工作行為各構面達顯著相關。
- 假設 2.6 組織文化各構面與學習型組織各構面達顯著相關。
- 假設 2.7 組織文化各構面與組織承諾各構面達顯著相關。
- 假設 2.8 組織文化各構面與工作行為各構面達顯著相關。
- 假設 2.9 學習型組織各構面與組織承諾各構面達顯著相關。
- 假設 2.10 學習型組織各構面與工作行為各構面達顯著相關。
- 假設 2.11 組織承諾各構面與工作行為各構面達顯著相關。

3. 中介效果影響性關係探討部分：區段迴歸分析法

- 假設 3.1 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於轉化型領導型態與學習型組織具中介效果。
 - 假設 3.1.1 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於轉化型領導型態與系統思考、改變心智模式及建立共同遠景具中介效果。
 - 假設 3.1.2 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於轉化型領導型態與團隊學習具中介效果。
 - 假設 3.1.3 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於轉化型領導型態與自我超越具中介效果。
- 假設 3.2 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於交易型領導型態與學習型組織具中介效果。
 - 假設 3.2.1 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於交易型領導型態與系統思考、改變心智模式及建立共同遠景

具中介效果。

假設 3.2.2 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於交
型領導型態與團隊學習具中介效果。

假設 3.2.3 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於交
型領導型態與自我超越具中介效果。

假設 3.3 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於家長
型領導型態與學習型組織具中介效果。

假設 3.3.1 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於家
長型領導型態與系統思考、改變心智模式及建立共同遠景
具中介效果。

假設 3.3.2 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於家
長型領導型態與團隊學習具中介效果。

假設 3.3.3 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於家
長型領導型態與自我超越具中介效果。

4.不同集群的空軍後勤司令部成員對各變項間之認知差異性探討：集群
分析法

假設 4.1 不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與
工作行為之認知達顯著差異。

假設 4.2 不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與
工作行為之認知達顯著差異。

假設 4.3 不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與
工作行為之認知達顯著差異。

假設 4.4 不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為之認
知達顯著差異。

假設 4.5 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。

假設 4.6 不同組織承諾集群對工作行為之認知達顯著差異。

3.3 研究變項之操作性定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之變項分別為轉化型領導型態、交易型領導型態、家長型領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾、工作行為與個人變項，各變項之操作性定義詳述如下：

1.轉化型領導型態：

本研究依 Leithwood & Jantzi(2000)等學者定義「轉化型領導是以較高的需求層次影響部屬及吸引部屬的認同，領導者運用激勵策略，來提振部屬的工作動機，進而提昇工作績效，並重視部屬個別的需求及其自我的發展，藉著部屬智識的啟發，重新思考問題，改變工作方式，進而促成組織在變遷的環境中成長。」

2.交易型領導型態：

本研究依 Burns(1978)定義「交易型領導是基於社會交換之觀點，強調基本與外在的需求滿足，領導者與部屬間關係是一種現實的契約行為，目的在於維持組織的安定，交易型領導者以政治化的觀點，用酬賞來交換部屬對績效目標的促成。」

3.家長型領導型態：

本研究依樊景立與陳鎮雄(民 88)定義「家長型領導包括了威權(authoritarianism)、仁慈(benevolence)及德行(moral)等領導三個重要面向」。「威權」是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；

對部屬則會做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從。「仁慈」是指領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷；「德行」領導雖較精微而不易描述，但可廣義的敘述為領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。

4.組織文化：

本研究依 Pettigrew(1983)定義「組織文化是以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中；幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範。」

5.學習型組織：

本研究依據 Watkins & Marsick(1993)及(林淑品，民 88)定義「學習型組織是一種不斷學習與轉化的組織，其並非僅是個人學習的集合。其學習活動會持續不斷地發生於個人、團隊、組織、甚至於與組織互動的社群中；且其學習能導致知識、信念與行為的改變，並使成員的潛能不斷獲得發展，進而強化組織創新、彈性、不斷成長及開創未來的能力，以實現組織與組織成員真心嚮往的共同遠景，同時組織和組織中的成員也因此生活得更有價值和意義。」

6.組織承諾：

本研究依廖國鋒、陳素子(民 92)定義「組織承諾是組織成員願意付出高度努力的意願，即對組織目標表現忠誠及投入的態度，員工對組織的認同感越高，投入及滿意程度則越高，留任組織的信念也越強烈。」

7.工作行為：

本研究依 Katz & Kahn(1966)及廖思先(民 88)之理論為基礎，認為組織對於績效的衡量不只是注重生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些工作角色外的行為可視為績效衡量的指標之一，並依據 Smith,

Organ & Near(1983)等學者的定義「組織公民行為係超越正式的角色，要求其透過員工的合作、利他主義及非刻意無報酬的互助，會使組織或個人受益。」，針對堅守本分行為、組織公民行為與退卻行為作為對工作行為探討的三個方向。

8.個人變項：

(1)性別：選項為 A.男 B.女等共兩項。

(2)婚姻狀況：選項為 A.已婚 B.未婚 C.其它等共三項。

(3)學歷：選項為 A.國中及以下 B.高中(職)C.專科及大學 D.研究所以上等共四項。

(4)服務年資：選項為 A.2年以內 B.2-5年 C.5-10年 D.10-15年 E.15-20年 F.20年以上等共六項。

(5)年齡：選項為 A.未滿30歲 B.30-39歲 C.40-49歲 D.滿50歲以上等共四項。

3.4 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料的研究工具，並透過相關文獻的探討，決定變項與變項間的因果關係及建立研究架構，來探討軍事機關高階主官領導型態、組織文化、學習型組織對空軍後勤司令部成員組織承諾及工作行為的影響及相關研究，現以問卷預試與正式問卷分別敘述如下：

3.3.1 問卷預試

依據本文研究目的及研究構面，蒐整國內相關期刊及碩、博士論文獻計93篇選讀，並據以完成本文問卷(如附錄)製作及預試工作，其中預試共計回收60份問卷，除部分題項因錯漏字或語意不清，已依施測人員建議修訂，另針對重複部分刪除部分題項。

3.3.2 正式問卷

本研究以空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員為主要研究對象，並採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用學者編製之問卷。問卷設計問卷編製採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表以不記名方式由受測者依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選，計分方式為「非常同意」5分，依此類推，「非常不同意」為1分，計分方式正向題分別給予1分、2分、3分、4分、5分。依據空軍後勤司令部93年7月統計現有人數計有6百餘人，扣除高階主官及士兵計1百餘人，本研究共計發放500份問卷，回收問卷共計413份，屬有效問卷部分計300份，其有效回收率為60%。後續依施測結果，使用SPSS軟體執行資料分析，現將各構面問卷量表來源因素、信度分析分別詳述說明如下：

1.轉化型領導

(1)量表來源：

引用凌孝綦(民90)所編製量表計30題，剔除重複部分1題及題意不清2題(如附錄第二部份第15、23及30題)，共計27題。

(2)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，再檢測KMO取樣適切性量數大於0.7及Bartlett球形檢定p值為0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值大於0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取4個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」與「高度期許」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得四個子構面，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」之 Cronbach's α 為 .9683，「描繪遠景」之 Cronbach's α 為 .9098，「正面鼓勵」之 Cronbach's α 為 .8855，「高度期許」之 Cronbach's α 為 .8171，現將其分析結果如表 3.1。

表 3.1 轉化型領導因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	q124.他(直屬長官)期望我做到的事，他都能以身作則。	.808			
	q126.在採取行動前，他會考慮到我的感受。	.786			
	q127.他尊重我個人的感受。	.784			
	q125.他採取「以身作則」的方式來領導我們。	.766			
	q122.他總是以身作則。	.741			
	q118.他知道如何來促進不同群體間的合作。	.739			
	q123.他為我樹立一個好榜樣。	.726			
	q128.他表現領導行為作風時，會考慮到我個人的需求。	.726			
	q119.他促進各工作團隊間的合作。	.678			
	q121.他會在部屬之間培養出團隊精神。	.659			
	q117.他在部屬之間努力創造出互信的環境。	.640			
描繪遠景	q120.他激勵相關單位的成員群策群力，達成共同的目標。	.616			
	q112.他非常清楚我們未來的發展方向。		.712		
	q111.他鼓勵別人一起來分享他對單位未來發展的看法。		.702		
	q110.他讓我們知道單位未來的遠景。		.671		

表 3.1 轉化型領導因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
	q109.他能夠很清楚地說明他對未來遠景的看法。		.642		
	q113.他讓我們知道他對我們有很高的期望。		.550		
	q108.他有辦法讓我重新檢討我對工作所持的基本理念。		.503		
正面鼓勵	q101.他在工作上，鼓勵我們要有創意，採取新的、更有效的作法。			.777	
	q102.他鼓勵我們去發展更好的工作方法。			.735	
	q104.他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。			.663	
	q103.他總是設法使我們這個單位表現更佳。			.567	
	q105.他激勵我以新的方式思考舊的問題。			.567	
高度期許	q107.他刺激我重新思考做事的方式。				.771
	q116.他替我設定具有挑戰性的目標。				.768
	q106.他以問問題的方式，來促使我思考做事的方式。				.657
	q114.他激勵我為自己設定高的目標。				.642
特徵值		15.57	1.73	1.35	1.05
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數		.922			
Bartlett 球形檢定 p 值		.000***			
解釋變異量(%)		57.68	6.42	5.01	3.87
累積解釋變異量(%)		57.68	64.10	69.12	72.99
Cronbach's α		.9683	.9098	.8855	.8171

資料來源：本研究整理。

2. 交易型領導

(1) 量表來源：

引用凌孝慕(民 90)所編製量表計 18 題，剔除「懲罰回饋」構面題項 2 題(如附錄第二部份第 39 及 40 題)，共計 16 題。

(2) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變

異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，再檢測 KMO 取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取 2 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「後序酬賞」與「後序懲罰」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得兩個研究子構面，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：「後序酬賞」之 Cronbach's α 為.9146，「後序懲罰」之 Cronbach's α 為.8711，現將其分析結果如表 3.2。

表 3.2 交易型領導因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
後序酬賞	q144.當事情出差錯時，即使不是我的錯，他也會要我負責。	.850	
	q145.即使在我工作表現很好時，他仍會批評我。	.842	
	q146.他經常不告訴我原因就責備我。	.830	
	q143.他經常要我負責我無法控管的事。	.797	
	q132.在我的表現高於一般水準時，他會大力稱讚我。	.760	
	q133.在我表現優異時，他會親自誇獎我。	.729	
	q134.在我工作表現很好時，他也很少誇獎我。	.673	
	q131.他會獎勵我的優異表現。	.654	
後序懲罰	q130.當我表現特別好的時候，他會特別賞識我。	.601	
	q140.不管我表現是好是壞，他都會一樣地讚美我。		.877
	q141.即使我不值得誇讚，他還是會經常誇讚我。		.865
	q142.在我表現不好時，他也不會對我表示懊惱。		.779
	q139.即使我表現的不好，他通常還是會誇獎我。		.686

表 3.2 交易型領導因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
	q136.當我的工作績效低於可接受的水準時，他會表現出不悅。		.651
	q137.當我各項工作的表現都低於平均水準時，他會責備我。		.615
	q135.如果我工作表現得不好，他會表示他的不滿。		.492
特徵值		6.77	2.91
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數		.848	
Bartlett 球形檢定 p 值		.000***	
解釋變異量(%)		42.29	18.17
累積解釋變異量(%)		42.29	60.47
Cronbach's α		.9146	.8711

資料來源：本研究整理。

3.家長型領導

(1)量表來源：

引用凌孝綦(民 90)所編製量表計 42 題，刪除題意不清 4 題(如附錄第二部份第 67、73、82 及 90 題)，共計 38 題。

(2)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，再檢測 KMO 取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取 3 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「仁德領導」、「威權領導」與「德行領導」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得三個子構面，再對樣本的可靠程度進行「信

度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：「仁德領導」之 Cronbach's α 為 .9624，「威權領導」之 Cronbach's α 為 .9353，「德行領導」之 Cronbach's α 為 .8919，現將其分析結果如表 3.3。

表 3.3 家長型領導因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
仁德領導	q151.我有急難時，他會及時伸出援手。	.853		
	q160.他會幫我解決生活上的難題。	.850		
	q149.他關懷我私人的生活與起居。	.837		
	q150.他平常會向我噓寒問暖。	.820		
	q153.他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	.817		
	q156.當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	.806		
權威領導	q155.他對我的照顧會擴及到我的家人。	.796		
	q154.當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。	.795		
	q147.他與我們相處在一起時像家人一樣。	.786		
	q159.對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	.780		
	q168.他對待我們公正無私。	.745		
	q158.他不會當著同事的面前，給我難堪。	.730		
	q163.他任人唯賢，不嫉才妒賢。	.730		
	q148.他盡心盡力的照顧我。	.728		
	q152.對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	.674		
	q157.當我犯錯時，他會給我改過的機會。	.658		
德行領導	q171.他是我做人做事的好榜樣。	.619		
	q174.他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。		.824	
	q182.與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。		.800	
	q173.當我當眾反對他時，會遭到冷言諷刺。		.782	
	q181.在我們面前，他表現出威嚴的樣子。		.768	

表 3.3 家長型領導因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
	q175.他不把訊息透露給我們知道。		.750	
	q177.開會時，都照他的意思作最後的決定。		.725	
	q172.他要求我完全服從他的領導。		.724	
	q178.他會貶低我們在工作上的貢獻。		.708	
	q183.他採用嚴格的管理方法。		.707	
	q176.本單位大小事情都由他自己獨力決定。		.679	
	q185.他強調我們的表現一定要超過其他單位。		.676	
	q184.當任務無法達成時，他會斥責我們。		.673	
	q180.他不讓我們察覺他真正的意圖。		.583	
	q186.他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。		.473	
	q162.他能把單位的集體利益置於個人的利益之上。		.401	
德行領導	q169.他不會佔我的小便宜。			.806
	q166.工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。			.755
	q170.他不會因個人的利益去拉關係、走後門。			.731
	q164.他會利用職位搞特權。			.652
	q167.他為人正派，不會假公濟私。			.622
	q161.得罪他時，他會公報私仇。			.599
特徵值		15.20	6.60	2.31
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數		.883		
Bartlett 球形檢定 p 值		.000***		
解釋變異量(%)		40.00	17.37	6.07
累積解釋變異量(%)		40.00	57.38	63.45
Cronbach's α		.9624	.9353	.8919

資料來源：本研究整理。

4.組織文化

(1)量表來源：

引用吳萬益、林文寶(民 91)所編製之組織文化量表 14 題，剔除組織認同因素 4 題(經參考其他文獻，大部分將組織認同列為組織承諾構面分析)，共計 10 題。

(2)因素分析：

本量表直接延用吳萬益、林文寶(民 91)文獻分析結果，惟剔除「組織認同」因素(併組織承諾構面分析)，保留「勇於創新」、「嚴格監督」及「年資長老文化」等三個子構面，並執行信度分析。

(3)信度分析：

此構面因素分析採用文獻萃取因素，惟為瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，依據文獻所設計各構面所包含題項，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：「勇於創新」之 Cronbach's α 為 .8639，「嚴格監督」之 Cronbach's α 為 .9280，「年資長老文化」之 Cronbach's α 為 .5727，現將其分析結果如表 3.4。

表 3.4 組織文化因素分析表

構面	題目內容	信度
勇於創新	q201.現任職單位不斷地嘗試與發展新的產品(如關鍵性指標、作業程序、資訊模組)與服務。	.8639
	q202.現任職單位不斷的引進新的管理方式以保持組織之活力。	
	q203.現任職單位勇於面對來自其他軍種或組織所提出組織績效提昇方案的挑戰。	
嚴格監督	q204.現任職單位主張嚴格監督、賞罰分明的績效管理。	.9280
	q205.現任職單位管理規章及獎賞懲罰的規定相當詳細。	
	q206.現任職單位督導管控措施非常周延及落實。	
	q207.現任職單位各部門年度施政目標非常明確。	
年資長老文化	q208.現任職單位升遷較重視長幼有序的師徒制。	.5727
	q209.現任職單位各級主管人員更換緩慢，屬新陳代謝遲緩的長老文化組織。	
	q210.現任職單位重視倫理，升遷以年資為主，能力為輔。	

資料來源：本研究整理。

5.學習型組織：

(1)量表來源：

依據 Peter Senge(1993)的學習型組織理論為主軸，並引用蕭翌興(民91)之論文所建立之問卷共計 34 題，剔除題意不清 8 題(如附錄第四部份第 2、3、5、6、7、11、12 及 15 題)，共計 26 題。

(2)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，再檢測 KMO 取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取 3 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」及「自我超越」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得三個子構面，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」之 Cronbach's α 為.9657，「團隊學習」之 Cronbach's α 為.8659，「自我超越」之 Cronbach's α 為.8087，現將其分析結果如表 3.5。

表 3.5 學習型組織因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
系統考 、改 變 智 式 建 立 共 遠 景	q334.現任職單位各級主管重視組織改革與未來發展。	.799		
	q331.現任職單位任何阻礙成員及單位成長的管理策略或程序將被淘汰，並為可運作的系統所取代。	.796		
	q326.現任職單位各級主管鼓勵成員勇於創新突破，改善工作品質。	.773		
	q332.現任職單位各級主管重視與成員間的溝通，期望建立共識。	.773		
	q328.現任職單位各級主管對於成員提出可行的組織改革計劃，都樂於支持。	.751		
	q330.現任職單位各級主管關心每一位成員，能凝聚全體同仁的向心力。	.699		
	q321.現任職單位各級主管了解自己與成員間的溝通模式，以促進全體同仁的相互學習。	.698		
	q324.現任職單位各級主管能彈性地處理組織的變革。	.688		
	q322.現任職單位各級主管鼓勵成員勇於創新突破，接受挑戰。	.676		
	q304.現任職單位各級主管在領導時，會作整體思考與規劃。	.674		
	q323.現任職單位各級主管能確認與肯定國軍較好的經驗，並有效運用在其他單位或業務上。	.670		
	q317.現任職單位各級主管能幫助成員克服障礙、締造互助而非爭功諉過的氣氛。	.653		
	q333.現任職單位有清楚的願景(欲達成的目標)，並為大家所了解。	.638		
	q302.現任職單位各級主官對於國軍的願景，具有前瞻性的眼光。	.637		
	q308.現任職單位各級主管能察覺成員不同的學習需求。	.628		
q329.現任職單位有明確的計劃讓願景逐步實現。	.624			

表 3.5 學習型組織因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
	q327.現任職單位對於持續改善工作品質的期望具有共識。	.611		
	q325.現任職單位對於新任務的挑戰，具有因應革新能力，並勇於接受。	.569		
團隊學習	q318.單位成員的學習與成長在現任職單位中是受鼓勵的。		.729	
	q313.現任職單位對自我職業生涯發展有提供協助。		.724	
	q316.現任職單位所轄各次級單位間能共同合作，化解彼此的溝通障礙。		.705	
	q314.現任職單位各級主管鼓勵成員開放的討論並發展多元觀點。		.679	
	q320.現任職單位是一個具有行動能力的組織。		.659	
	q319.單位成員彼此能自由地分享從學習中或工作中得到的觀點與想法。		.515	
自我超越	q309.我會謹慎尋找學習機會，而非等待被教導。			.878
	q310.我會尋找方法繼續改善自己的工作品質。			.833
特徵值		14.03	1.86	1.23
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數		.925		
Bartlett 球形檢定 p 值		.000***		
解釋變異量(%)		54.79	7.01	4.73
累積解釋變異量(%)		54.79	61.80	66.54
Cronbach's α		.9657	.8659	.8087

資料來源：本研究整理。

6.組織承諾

(1)量表來源：

採用黃家齊(民 91)、鄭仁偉、廖華立(民 90)及楊偉霖(民 91)之論文所建立之問卷混合修編而成，共計 20 題，並增列 3 題留職承諾反向題項(如附錄第五部份第 21、22 及 23 題)，剔除題意不清 1 題(如附錄第五部份第 18 題)，共計 22 題。

(2)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，再檢測 KMO 取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取 3 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「努力意願」、「組織認同」與「留職承諾」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得三個子構面，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍。分析結果：「努力意願」之 Cronbach's α 為.8882，「組織認同」之 Cronbach's α 為.8934，「留職承諾」之 Cronbach's α 為.8807，現將其分析結果如表 3.6。

表 3.6 組織承諾因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
努力意願	q415.我發現我個人的價值觀和現任職單位的價值觀非常相似。	.807		
	q414.我很慶幸當時在有所選擇的情況下，我選擇了現任職單位。	.784		
	q416.當我對別人提起自己是現任職單位的一員時，我會覺得很驕傲。	.734		
	q417.與其他單位比較，現任職單位是我認為最值得待下去的一個。	.695		

表 3.6 組織承諾因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
	q405.為了要留在現任職單位做事，因此主管指派的任何工作我都願意接。	.659		
	q413.我很慶幸當年在尋找工作時，能選擇職業軍人作為終身職業。	.623		
	q402.我會對我的朋友說，我現任職單位是一個值得效勞且理想的工作場所。	.608		
	q404.我時常關心現任職單位的未來發展。	.582		
組織認同	q407.我經常將現任職單位的利益，視同自己個人的利益，凡事全力以赴。		.721	
	q408.我會主動對外介紹或宣傳現任職單位的優點，或澄清他人對單位的誤解。		.720	
	q409.我會努力維護現任職單位的形象，並積極參與有關活動。		.707	
	q411.我會以積極的態度參與單位內相關會議。		.702	
	q401.我願意額外努力，以協助現任職單位發展並獲得成功。		.679	
	q412.我對目前的工作，一直抱持著熱衷。		.609	
	q410.我會主動提供建設性的改善方案，供單位主官參考。		.597	
留職承諾	q422.我非常不認同現任職單位人事升遷、考績、獎懲、福利等的制度。			.898
	q421.我非常不認同軍中人事升遷、考績、獎懲、福利等的政策。			.880
	q423.我非常不認同現任職單位各級長官對職業軍人的定位。			.862
	q420.我決定在現任職單位做事，顯然是錯誤的事。			.793
	q419.只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我想離開現任職單位。			.594
	q403.我對現任職單位幾乎沒有什麼忠誠度可言。			.593
	q406.我認為繼續留在現任職單位，不會有什麼前途，並想轉調其他單位服務。			.566

表 3.6 組織承諾因素分析表(續)

特徵值	7.97	3.77	2.18
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數	.855		
Bartlett 球形檢定 p 值	.000***		
解釋變異量(%)	36.21	17.13	9.88
累積解釋變異量(%)	36.21	53.34	63.23
Cronbach's α	.8882	.8934	.8807

資料來源：本研究整理。

7.工作行為

(1)量表來源：

採用黃家齊(民 91)、邱淑芬、韓志翔、林盈君(民 91)及楊偉霖(民 91)之論文所建立之問卷混合修編而成，共計 31 題，剔除題意不清 1 題(如附錄第六部份第 25 題)，共計 30 題。

(2)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，再檢測 KMO 取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***，以鑑別因素分析適合度；最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。經分析結果將其萃取 4 個成份因素，並分別命名為「負責進取行為」、「人際利他行為」、「堅守本分行為」與「積極主動行為」。

(3)信度分析：

依據上述因素分析所得四個子構面，再對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況；本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α ，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範

圍。分析結果：「負責進取行為」之 Cronbach's α 為.8891，「人際利他行為」之 Cronbach's α 為.9222，「堅守本分行為」之 Cronbach's α 為.8709，「積極主動行為」之 Cronbach's α 為.7448，現將其分析結果如表 3.7。

表 3.7 工作行為因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
負責進取行為	q510.從不挑選工作，儘可能接受新的或困難任務。	.771			
	q531.願意投入額外的時間在現任職單位的事務上。	.748			
	q530.會展現出對現任職單位犧牲奉獻的態度。	.706			
	q511.為提昇工作品質，會積極參與各項訓練，努力自我充實，甚至下班後自費進修。	.693			
	q514.不管現任職單位的作法如何，都不會抱怨或抨擊。	.676			
	q529.會以現任職單位的整體利益為主，必要時可犧牲個人的利益。	.669			
	q508.工作認真，並且很少出差錯。	.614			
	q513.會事先知道即將執行的資訊或活動內容。	.550			
	q509.即使無人注意或無據可查時，也會隨時遵守上班紀律及各項規定。	.532			
	q526.會遵守單位內未明文規定的默契。	.433			
人際利他行為	q510.從不挑選工作，儘可能接受新的或困難任務。	.771			
	q522.會主動與同事協調與溝通。		.862		
	q521.樂意協助同仁解決工作上的困難。		.852		
	q520.樂於與現任職單位其他成員一起合作，達成任務。		.832		
	q519.會主動幫助新進的同仁適應工作環境。		.745		
	q516.會主動幫助忙不過來的同事。		.670		
	q518.願意花時間聽同事的煩憂。		.617		
q512.會主動分擔或代理同事的工作。		.609			

表 3.7 工作行為因素分析表(續)

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
堅守本分行為	q503. 偶而會有遲到早退的念頭。			.828	
	q505. 偶而會有缺席或溜班的衝動。			.819	
	q504. 在上班時，常覺得精神不佳、疲憊不堪。			.800	
	q506. 想離開目前的工作，另謀他職。			.713	
	q523. 有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事。			.697	
	q524. 偶而會對工作上的瑣事發發牢騷。			.597	
	q502. 常覺得午餐的時間不夠。			.582	
	q527. 有時會假公濟私，利用職權謀取個人的利益。			.577	
	q501. 在上班時，偶而會心不在焉。			.539	
積極主動行為	q507. 上班時，經常提早到達並著手處理公務。				.678
	q528. 只要對現任職單位有利，會去執行非自己工作職責的事務。				.550
	q515. 會主動幫助缺勤的同事。				.544
	q517. 會主動幫助主管分憂解勞。				.505
特徵值	9.99	4.29	2.37	1.85	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數	.814				
Bartlett 球形檢定 p 值	.000***				
解釋變異量(%)	32.89	13.97	7.89	5.32	
累積解釋變異量(%)	32.89	46.87	54.76	60.08	
Cronbach's α	.8891	.9222	.8709	.7448	

資料來源：本研究整理。

3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，首先對問卷進行整理，將資料不完整或填答內容明顯矛盾的無效問卷去除，剩餘有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS For Windows 統計套裝軟體進行分析與處理。

本研究所使用的統計方法如下：

1. 因素分析(Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究對領導型態、學習型組織、組織承諾與工作行為等量表進行因素分析時，採主成份分析法(principle component analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，再檢測 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性量數大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定值為 0.000，以鑑別因素分析適合度，最後由累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，即顯示因素分析結果可接受。藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

2.信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的程度，常用的方法有 Cronbach's α 係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用 Cronbach's α 係數為信度檢驗方法， α 值高於 0.7 則具有相當良好的內部一致性。

3.描述性統計(Descriptive Statistics)：

針對樣本背景資料進行描述性統計分析，計算樣本百分比、平均數、標準差、最大值與最小值等資訊，以瞭解樣本的組成。另計算各變項的平均數與標準差，以說明受試者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

4.t 檢定(t-test Analysis)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)：

用以比較及檢定不同個人特徵(性別、婚姻、教育程度、年資、年齡)對於本研究研究變項(領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為)各構面差異性，即檢驗假設一的差異性假設。若差異達到顯著水準，則再以 Scheffe 多重比較檢定了解各群組間差異情形。

5. 相關分析(Correlation Analysis)：

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究使用皮爾森(Person)積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，作為衡量二變項間關聯程度的指標，來檢驗假設二的相關性假設。

6. 區段迴歸分析(Block Regression Analysis)：

區段迴歸分析可以將相同屬性的變項(如交易領導、轉型領導與家長式領導)視為單一的區段變項，以計算該區段變項對於效標變項的解釋力(ΔR^2)。比較區段迴歸分析與階層式迴歸分析(hierarchical regression analysis)的結果，兩者得到迴歸係數完全相同，不同處在於區段迴歸分析可去除不同層級變項共同解釋部份，估計出每一層級變項對於效標變項獨特的解釋力，以檢驗假設三的中介效果假設。

7. 集群分析(Cluster Analysis)：

針對領導型態、組織文化、學習型組織及組織承諾等變項採取集群分析方式，以兩階段式的集群分析(two-stage cluster analysis)，先用華德法階層集群分析決定集群數，再進一步使用非階層 K 平均數法(K-means methods)進行分群，以釐清分群變項對影響變項的認知之關聯性研究，並以集群分析法驗證不同集群的國軍幹部對影響變項的認知無顯著差異，以檢驗假設四差異性假設。

第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下分別列示相關分析方法進行分析討論。

第一節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。

第二節以「t 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性的差異。

第三節將以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第四節以「區段迴歸分析」探討組織文化對於領導型態與學習型組織之中介效果及學習型組織對於領導型態、組織文化與工作績效(包含組織承諾與工作行為構面)之中介界效果。

第五節以「集群分析」檢視領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為各構面間集群之差異情形。

4.1 樣本結構與各變項之描述性分析

4.1.1 樣本特性分析

本研究以空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員為主要研究對象，共計發放 500 份問卷，回收問卷共計 413 份，屬有效問卷部分計 300 份，其有效回收率為 60%。茲將有效樣本之受測人員背景資料分布情形整理如表 4.1 所示，並將其分析結果敘述如下：

1.性別

由表 4.1 得知，男性人數大於女性人數，男性佔 88.33%，女性佔 11.67%，大約 7.57：1 之比例。

2.婚姻狀況

由表 4.1 得知，受測人員以未婚者最多，佔 64%，其次為已婚，佔 35%，離婚、鰥寡比例最低，僅佔 1%。

3.學歷

由表 4.1 得知，受測人員教育程度以專科、大學及研究所最多，佔 86.33%，其次為高中職，佔 13.67%，大約 6.32：1 之比例。

4.服務年資

由表 4.1 得知，受測人員服務年資以 5 年(含)以下為最多，所佔比例為 35.33%，其次為 6 至 10 年，佔 23.67%，第三為 11 至 15 年，佔 18.67%，而比例最低的組別為 16 至 20 年及 21 年(含)以上二組，分別佔 15.33%及 7%。

5.年齡

由表 4.1 得知，受測人員以 30-39 歲最多，佔 55.33%，其次為 29(含)歲以下，佔 30.67%，而比例最低的組別為 40-49 歲及 50 歲(含)以上二組，分別佔 9%及 5%。

表4.1 個人特徵基本特性表(n=300)

個人特徵	類 別	人 數	百分比(%)
性 別	(1)男	265	88.33%
	(2)女	35	11.67%
婚 姻 狀 況	(1)已婚	105	35%
	(2)未婚	192	64%
	(3)離婚、鰥寡	3	1%

表4.1 個人特徵基本特性表(n=300)(續)

學歷	(1)高中(職)	41	13.67%
	(2)專科、大學及研究所	259	86.33%
服務年資	(1)5年(含)以下	106	35.33%
	(2)6至10年	71	23.67%
	(3)11至15年	56	18.67%
	(4)16至20年	46	15.33%
	(5)21年(含)以上	21	7%
年齡	(1)29(含)歲以下	92	30.67%
	(2)30-39歲	166	55.33%
	(3)40-49歲	27	9%
	(4)50歲(含)以上	15	5%

資料來源：本研究整理。

4.1.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「領導型態」、「組織文化」、「學習型組織」、「組織承諾」及「工作行為」五個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

1.轉化型領導型態之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、「高度期許」認同程度均高；其中以「正面鼓勵」最高，達 3.6193，另以「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」最低，平均數為 3.2897。

2.交易型領導型態之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「後序酬賞」、「後序懲罰」認同程度均高；其中「後序懲罰」又高於「後序酬賞」，達 3.4895，另「後序酬賞」平均數為 3.2930。

3.家長型領導型態之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「仁德領導」、「權威領導」、「德行領導」認同程度均高；其中以「德行領導」最高，達 3.4789，另以「權威領導」最低，平均數為 3.0684。

4.組織文化之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對軍事機關組織文化知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「勇於創新」、「嚴格監督」、「年資長老文化」認同程度均高，且平均數相當接近，分別為 3.1300、3.2817、3.1278。

5.學習型組織之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對軍事機關推動學習型組織之認同程度皆高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」、「自我超越」認同程度均高；其中以「自我超越」最高，達 3.6467，另以「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」最低，平均數為 3.1624。

6.組織承諾之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員對於任職單位整體組織承諾之同意程度皆高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「努力意願」、「組織認同」、「留職承諾」認同程度均高；其中以「組織認同」最高，達 3.5467，另以「留職承諾」最低，平均數為 3.0500。

7.工作行為之描述性分析

由表 4.2 得知，受測人員在任職單位整體工作行為之同意程度皆高於中間值 3，顯示空軍後勤司令部成員對於「負責進取行為」、「人際利

他行為」、「堅守本分行為」、「積極主動行為」認同程度均高；其中以「人際利他行為」最高，達 3.5700，另以「堅守本分行為」最低，平均數為 3.3248。

表4.2 各研究變項之描述性分析表

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
轉化型領導	300	1.3704	5.0000	3.3826	0.6650
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	300	1.0000	5.0000	3.2897	0.8175
描繪遠景	300	1.5000	5.0000	3.3500	0.7204
正面鼓勵	300	1.4000	5.0000	3.6193	0.6547
高度期許	300	1.7500	5.0000	3.4142	0.6154
交易型領導	300	2.4375	4.9375	3.3790	0.4060
後序酬賞	300	1.0000	4.8889	3.2930	0.7356
後序懲罰	300	1.5714	5.0000	3.4895	0.7073
家長型領導	300	1.7895	4.3684	3.1403	0.3816
仁德領導	300	1.0000	5.0000	3.0841	0.7463
權威領導	300	1.2667	4.9333	3.0684	0.7492
德行領導	300	1.0000	5.0000	3.4789	0.7896
組織文化	300	1.0000	4.6000	3.1900	0.5869
勇於創新	300	1.0000	5.0000	3.1300	0.7425
嚴格監督	300	1.0000	5.0000	3.2817	0.7936
年資長老文化	300	1.0000	5.0000	3.1278	0.6454
學習型組織	300	1.2308	5.0000	3.2209	0.5357
系統思考、改變心智模式及建立共同遠景	300	1.3333	5.0000	3.1624	0.6083
團隊學習	300	1.0000	5.0000	3.2306	0.5429
自我超越	300	1.0000	5.0000	3.6467	0.6080
組織承諾	300	1.6364	4.6818	3.3339	0.4833
努力意願	300	1.2500	5.0000	3.3963	0.6126
組織認同	300	1.7143	5.0000	3.5467	0.5518
留職承諾	300	1.2857	5.0000	3.0500	0.7603
工作行為	300	2.0333	5.0000	3.4268	0.4303
負責進取行為	300	1.8000	5.0000	3.4473	0.5129

表4.2 各研究變項之描述性分析表(續)

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
人際利他行為	300	2.0000	5.0000	3.5700	0.6021
堅守本分行為	300	1.5556	5.0000	3.3248	0.6461
積極主動行為	300	1.7500	5.0000	3.3542	0.5781

資料來源：本研究整理。

4.2 t 檢定與單因子變異數分析

本節將針對受測者個人特徵變項對於各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而瞭解受測者在工作上對「領導型態」、「組織文化」、「學習型組織」、「組織承諾」及「工作行為」五個構面及其子構面之差異性是否顯著，即驗證空軍後勤司令部成員個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以驗證研究假設一是否接受，茲將逐一說明與討論如下：

4.2.1 t 檢定

1. 性別

不同性別的空軍後勤司令部成員對各變項之差異分析結果如下：

(1) 不同性別的受測人員對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於高階主官轉化型領導型態知覺程度平均值(男：3.397；女：3.267)未達顯著差異(p 值：.278)，即不同性別空軍後勤司令部成員對於高階主官轉化型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘四個子構面，不同性別受測者亦未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許等領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(2)不同性別的受測人員對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於高階主官交易型領導型態知覺程度平均值(男：3.384；女：3.333)未達顯著差異(p 值：.486)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於高階主官交易型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘兩個子構面，不同性別的受測者亦未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對後序酬賞、後序懲罰等領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(3)不同性別的受測人員對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於高階主官家長型領導型態知覺程度平均值(男：3.157；女：3.008)未達顯著差異(p 值：.486)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於高階主官家長型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘三個子構面，不同性別的受測者亦未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對仁德領導、權威領導、德行領導等領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(4)不同性別的受測人員對軍事機關組織文化知覺程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於軍事機關組織文化知覺程度平均值(男：3.221；女：2.954)達顯著差異(p 值：.011*)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於軍事機關組織文化知覺程度達顯著性差異；而其中嚴格監督之男性空軍後勤司令部成員與女性成員平均值(男：3.321；女：2.978)達顯著差異(p 值：.010**)，其餘兩個子構面，不同性別的空軍後勤司令部成員皆未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對勇於創新、年資長老文

化等任職單位組織文化程度並未達顯著差異。

(5)不同性別的受測人員對軍事機關推動學習型組織認同程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於軍事機關推動學習型組織之認同程度平均值(男：3.248；女：3.009)達顯著差異(p 值：.013*)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於軍事機關推動學習型組織之認同程度達顯著性差異；而其中系統思考、改變心智模式及建立共同遠景之男性空軍後勤司令部成員與女性成員平均值(男：3.197；女：2.898)達顯著差異(p 值：.006**)，其餘兩個子構面，不同性別的空軍後勤司令部成員皆未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對團隊學習、自我超越等軍事機關推動學習型組織之認同程度並未達顯著差異。

(6)不同性別的受測人員對任職單位整體組織承諾同意程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於任職單位整體組織承諾之同意程度平均值(男：3.354；女：3.179)達顯著差異(p 值：.044*)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於任職單位整體組織承諾之同意程度達顯著性差異；而其中努力意願之男性空軍後勤司令部成員與女性成員平均值(男：3.431；女：3.132)達顯著差異(p 值：.006**)，其餘兩個子構面，不同性別的空軍後勤司令部成員皆未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對組織認同、留職承諾等任職單位整體組織承諾同意程度並未達顯著差異。

(7)不同性別的受測人員對任職單位整體工作行為同意程度之差異分析：

由表 4.3 顯示，不同性別受測者對於任職單位整體工作行為之同意程度平均值(男：3.430；女：3.401)未達顯著差異(p 值：.717)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於任職單位整體工作行為之同意程度無顯著性差異；其餘四個子構面，不同性別的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為等任職單位整體工作行為之同意程度並未達顯著差異。

(8)研究結果顯示：

除交易型領導「後序懲罰」及工作行為「人際利他行為」等子構面女性高於男性(惟未達顯著水準)，其餘子構面男性高於女性，且對於組織文化「嚴格監督」、學習型組織「系統思考改變心智模式及建立共同遠景」及組織承諾上「努力意願」等子構面差異達顯著水準，顯示空軍後勤司令部男性成員對所交付之工作較有責任心、進取心及改革意願，女性成員相對而言多半僅從事複雜性低且有前例可循之例行性工作，多半不具挑戰性及困難性，而降低其對組織之責任心、進取心及改革意願。

表4.3 不同性別對各研究變項之差異分析表

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	男 (n=265)	女 (n=35)			
轉化型領導	3.397	3.267	1.088	.278	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.315	3.095	1.501	.135	
描繪遠景	3.351	3.338	.104	.917	
正面鼓勵	3.627	3.554	.625	.533	
高度期許	3.426	3.321	.948	.344	
交易型領導	3.384	3.333	.698	.486	
後序酬賞	3.309	3.171	1.040	.299	

表4.3 不同性別對各研究變項之差異分析表(續)

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	男 (n=265)	女 (n=35)			
後序懲罰	3.482	3.542	-.474	.636	
家長型領導	3.157	3.008	2.190	.486	
仁德領導	3.106	2.917	1.406	.161	
權威領導	3.079	2.988	.670	.503	
德行領導	3.500	3.314	1.314	.190	
組織文化	3.221	2.954	2.551*	.011	男>女
勇於創新	3.159	2.904	1.918	.056	
嚴格監督	3.321	2.978	2.670**	.010	男>女
年資長老文化	3.148	2.971	1.528	.128	
學習型組織	3.248	3.009	2.501*	.013	男>女
系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.197	2.898	2.762**	.006	男>女
團隊學習	3.245	3.119	1.294	.197	
自我超越	3.652	3.600	.482	.630	
組織承諾	3.354	3.179	2.026*	.044	男>女
努力意願	3.431	3.132	2.743**	.006	男>女
組織認同	3.559	3.453	1.068	.286	
留職承諾	3.062	2.959	.751	.453	
工作行為	3.430	3.401	.363	.717	
負責進取行為	3.453	3.402	.545	.586	
人際利他行為	3.560	3.640	-.740	.460	
堅守本分行為	3.333	3.260	.628	.531	
積極主動行為	3.361	3.300	.589	.556	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

2. 婚姻

不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員對各變項之差異分析結果如下：

- (1) 不同婚姻狀態的受測人員對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於高階主官轉化型領導型態知覺程度平均值(已婚：3.479；未婚：3.326)未達顯著差異(p 值：.059)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於高階主官轉化型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘四個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員，對尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許等領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(2)不同婚姻狀態的受測人員對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於高階主官交易型領導型態知覺程度平均值(已婚：3.348；未婚：3.398)未達顯著差異(p 值：.312)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於高階主官交易型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘兩個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員，對後序酬賞、後序懲罰等領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(3)不同婚姻狀態的受測人員對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於高階主官家長型領導型態知覺程度平均值(已婚：3.170；未婚：3.122)未達顯著差異(p 值：.305)，即男性空軍後勤司令部成員與女性成員對於高階主官家長型領導型態知覺程度無顯著性差異；其餘三個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示男性空軍後勤司令部成員與女性成員，對仁德領導、權威領導、德行領導等領導

型態知覺程度並未達顯著差異。

(4)不同婚姻狀態的受測人員對軍事機關組織文化知覺程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於軍事機關組織文化知覺程度平均值(已婚：3.170；未婚：3.204)未達顯著差異(p 值：.633)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於軍事機關組織文化知覺程度無顯著性差異；其餘三個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員，對勇於創新、嚴格監督、年資長老文化等任職單位組織文化程度並未達顯著差異。

(5)不同婚姻狀態的受測人員對軍事機關推動學習型組織認同程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於軍事機關推動學習型組織之認同程度平均值(已婚：3.290；未婚：3.183)未達顯著差異(p 值：.101)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於軍事機關推動學習型組織之認同程度無顯著性差異；其餘三個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚空軍後勤司令部成員，對系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習、自我超越等任職單位組織文化程度並未達顯著差異。

(6)不同婚姻狀態的受測人員對任職單位整體組織承諾同意程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於任職單位整體組織承諾之同意程度平均值(已婚：3.252；未婚：3.376)達顯著差異(p 值：.029*)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於任職單位整體組織

承諾之同意程度達顯著性差異；而其中組織認同之已婚成員與未婚成員平均值(已婚：3.4517；未婚：3.5990)達顯著差異(p 值：.028*)，另留職承諾之已婚成員與未婚成員平均值(已婚：2.9170；未婚：3.1176)亦達顯著差異(p 值：.030*)，餘努力意願子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員則未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員，對努力意願等任職單位組織承諾之同意程度並未達顯著差異。

(7)不同婚姻狀態的受測人員對任職單位整體工作行為同意程度之差異分析：

由表 4.4 顯示，不同婚姻狀態受測者對於任職單位整體工作行為之同意程度平均值(已婚：3.393；未婚：3.441)未達顯著差異(p 值：.356)，即已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員對於任職單位整體工作行為之同意程度無顯著性差異；而其中堅守本分行為之已婚成員與未婚成員平均值(已婚：3.2085；未婚：3.3825)達顯著差異(p 值：.027*)，其餘三個子構面，不同婚姻狀態的空軍後勤司令部成員皆未達顯著差異，即顯示已婚空軍後勤司令部成員與未婚成員，對負責進取行為、人際利他行為、積極主動行為等任職單位整體工作行為之同意程度並未達顯著差異。

(8)研究結果顯示：

轉化型領導各子構面、交易型領導「後序酬賞」、家長型領導「仁德領導」、學習型組織各子構面及工作行為「負責進取行為」、「人際利他行為」等子構面已婚高於未婚(惟未達顯著水準)；另在交易型領導各子構面、家長型領導「權威領導」、「德行領導」、組織文化各子構面、組織承諾各子構面及工作行為「堅守本分行為」等子

構面未婚高於已婚，其中在組織承諾「組織認同」、「留職承諾」及工作行為「堅守本分行為」等子構面差異達顯著水準，顯示空軍後勤司令部未婚成員對組織的認同感、歸屬感及工作態度明顯高於已婚成員，顯示婚姻帶來的家庭因素是影響軍事機關工作同仁對組織的認同感、歸屬感及工作態度之重要因素。

表4.4 不同婚姻狀態對各研究變項之差異分析表

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	已婚 (n=105)	未婚 (n=192)			
轉化型領導	3.479	3.326	1.893	.059	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.401	3.222	1.806	.072	
描繪遠景	3.450	3.293	1.809	.072	
正面鼓勵	3.6781	3.5854	1.163	.246	
高度期許	3.5048	3.3659	1.880	.061	
交易型領導	3.348	3.398	-1.012	.312	
後序酬賞	3.2942	3.2969	-.030	.976	
後序懲罰	3.4190	3.5298	-1.286	.199	
家長型領導	3.170	3.122	1.028	.305	
仁德領導	3.1804	3.0328	1.629	.104	
權威領導	3.0508	3.0757	-.272	.786	
德行領導	3.4413	3.4948	-.555	.579	
組織文化	3.170	3.204	-.478	.633	
勇於創新	3.1016	3.1528	-.567	.571	
嚴格監督	3.2667	3.2943	-.285	.776	
年資長老文化	3.1111	3.1372	-.330	.741	
學習型組織	3.290	3.183	1.645	.101	
系統思考、改變心智模式及建立共同遠景	3.2365	3.1221	1.549	.122	
團隊學習	3.3079	3.1884	1.815	.070	
自我超越	3.7048	3.6120	1.254	.211	
組織承諾	3.252	3.376	-2.196*	.029	未婚 > 已婚
努力意願	3.3726	3.4095	-.494	.622	

表4.4 不同婚姻狀態對各研究變項之差異分析表(續)

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	已婚 (n=105)	未婚 (n=192)			
組織認同	3.4517	3.5990	-2.206*	.028	未婚 > 已婚
留職承諾	2.9170	3.1176	-2.179*	.030	未婚 > 已婚
工作行為	3.393	3.441	-.925	.356	
負責進取行為	3.4514	3.4417	.156	.876	
人際利他行為	3.5714	3.5655	.081	.935	
堅守本分行為	3.2085	3.3825	-2.228*	.027	未婚 > 已婚
積極主動行為	3.3524	3.3594	-.099	.921	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

3.學歷

不同學歷的空軍後勤司令部成員對各變項之差異分析結果如下：

(1)不同學歷受測者對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於高階主官轉化型領導型態知覺程度平均值(高中職：3.546；大專以上：3.357)未達顯著差異(p 值：.091)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於高階主官轉化型領導型態知覺程度無顯著性差異；而其中描繪遠景之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職：3.573；大專以上：3.315)達顯著差異(p 值：.033*)，其餘三個子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，對尊重感受、樹立榜樣與促進合作、正面鼓勵、高度期許等轉化型領導型態知覺程度未達顯著差異。

(2)不同學歷受測者對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於高階主官交易型領導型態知覺程度平均值(高中職:3.392;大專以上:3.377)未達顯著差異(p 值:.828)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於高階主官交易型領導型態知覺程度無顯著性差異;而其中後序懲罰之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職:3.251;大專以上:3.527)達顯著差異(p 值:.020*)，餘後序酬賞子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員並未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，對後序酬賞之交易型領導型態知覺程度並未達顯著差異。

(3)不同學歷受測者對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之差異分析：

由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於高階主官家長型領導型態知覺程度平均值(高中職:3.124;大專以上:3.143)達顯著差異(p 值:.768)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於高階主官家長型領導型態知覺程度未達顯著性差異;而其中仁德領導之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職:3.300;大專以上:3.050)達顯著差異(p 值:.046*)，權威領導之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職:2.678;大專以上:3.130)達極顯著差異(p 值:.000***)，另德行領導之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職:3.740;大專以上:3.438)亦達顯著差異(p 值:.023*)，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，雖對家長型領導型態構面知覺程度未達顯著差異，惟對其所含仁德、權威及德行領導等三子構面均達顯著差異。

(4)不同學歷受測者對軍事機關組織文化知覺程度之差異分析：

由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於軍事機關組織文化知覺程度平

均值(高中職：3.415；大專以上：3.154)達顯著差異(p 值：.008**)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於軍事機關組織文化知覺程度達顯著性差異；而其中嚴格監督之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職：3.726；大專以上：3.211)達極顯著差異(p 值：.000***)，餘勇於創新及年資長老文化等子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員則未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，對勇於創新及年資長老文化等任職單位組織文化程度並未達顯著差異。

(5)不同學歷受測者對軍事機關推動學習型組織認同程度之差異分析：
由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於軍事機關推動學習型組織之認同程度平均值(高中職：3.331；大專以上：3.203)未達顯著差異(p 值：.156)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於軍事機關推動學習型組織之認同程度無顯著性差異；其餘三個子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，對系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習、自我超越等任職單位組織文化程度並未達顯著差異。

(6)不同學歷受測者對任職單位整體組織承諾同意程度之差異分析：
由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於任職單位整體組織承諾之同意程度平均值(高中職：3.458；大專以上：3.314)未達顯著差異(p 值：.077)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於任職單位整體組織承諾之同意程度無顯著性差異；而其中努力意願之高中職成員與大專以上空軍後勤司令部成員平均值(高中職：3.579；大專以上：3.367)達極顯著差異(p 值：.039*)，其餘組織認同及留

職承諾等兩個子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上空軍後勤司令部成員，對組織認同及留職承諾等任職單位組織承諾之同意程度並未達顯著差異。

(7)不同學歷受測者對任職單位整體工作行為同意程度之差異分析：

由表 4.5 顯示，不同學歷受測者對於任職單位整體工作行為之同意程度平均值(高中職：3.590；大專以上：3.401)未達顯著差異(p 值：.056)，即高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員對於任職單位整體工作行為之同意程度無顯著性差異；而其中努力意願人際利他行為之高中職成員與大專以上成員平均值(高中職：3.767；大專以上：3.539)達極顯著差異(p 值：.024*)，其餘負責進取行為、堅守本分行為及積極主動行為等三個子構面，不同學歷的空軍後勤司令部成員亦未達顯著差異，即顯示高中職空軍後勤司令部成員與大專以上成員，對負責進取行為、堅守本分行為及積極主動行為等任職單位整體工作行為之同意程度並未達顯著差異。

(8)研究結果顯示：

轉化型領導之「描繪遠景」、家長型領導之「仁德領導」、「德行領導」及組織文化之「嚴格監督」等子構面的認知上，高中職受測者知覺程度高於大專以上受測者，而對於交易型領導之「後序懲罰」、家長型領導之「權威領導」等子構面的認知上，大專以上受測者知覺程度高於高中職受測者。此說明高中職學歷之空軍後勤司令部成員對於主管所表現出親民及關懷之領導行為感受及認同程度較大專以上成員為深，容易受領導者德行所感化及遵守刻板作業規定，並認為嚴峻制度下更容易推展業務，服從性高。

表4.5 不同學歷對各研究變項之差異分析表

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	高中職 (n=41)	大專以上 (n=259)			
轉化型領導	3.5456	3.3568	1.695	0.091	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.4512	3.2642	1.363	0.174	
描繪遠景	3.5732	3.3147	2.148*	0.033	高中職 > 大專以上
正面鼓勵	3.7659	3.5961	1.546	0.123	
高度期許	3.5122	3.3986	1.098	0.273	
交易型領導	3.3918	3.3769	0.217	0.828	
後序酬賞	3.5014	3.2600	1.962	0.051	
後序懲罰	3.2509	3.5273	-2.343*	0.020	大專以上 > 高中職
家長型領導	3.1239	3.1429	-0.295	0.768	
仁德領導	3.2999	3.0500	2.002*	0.046	大專以上 > 高中職
權威領導	2.6780	3.1302	-3.665***	0.000	大專以上 > 高中職
德行領導	3.7398	3.4376	2.294*	0.023	
組織文化	3.4146	3.1544	2.664**	0.008	高中職 > 大專以上
勇於創新	3.2927	3.1042	1.513	0.131	
嚴格監督	3.7256	3.2114	3.948***	0.000	高中職 > 大專以上
年資長老文化	3.1220	3.1287	-0.090	0.929	
學習型組織	3.3311	3.2034	1.421	0.156	
系統思考、改變心智模式及建立共同遠景	3.2710	3.1452	1.231	0.219	
團隊學習	3.3780	3.2072	1.880	0.061	
自我超越	3.7561	3.6293	1.241	0.215	
組織承諾	3.4579	3.3143	1.774	0.077	
努力意願	3.5793	3.3673	2.070*	0.039	高中職 > 大專以上
組織認同	3.6655	3.5279	1.487	0.138	
留職承諾	3.1115	3.0403	0.557	0.578	
工作行為	3.5902	3.4009	1.964	0.056	
負責進取行為	3.5707	3.4278	1.316	0.195	
人際利他行為	3.7666	3.5389	2.265*	0.024	高中職 > 大專以上
堅守本分行為	3.5230	3.2934	1.694	0.097	
積極主動行為	3.4817	3.3340	1.524	0.129	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.2.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

1.服務年資

不同服務年資的空軍後勤司令部成員與各變項之差異分析結果如下：

(1)不同服務年資的受測人員對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度達顯著差異(p 值：0.035*)，其中尊重感受、樹立榜樣與促進合作、正面鼓勵達顯著差異(p 值：0.043*、0.005**)。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中正面鼓勵方面，服務年資 6-10 年(第二組)成員高於 16-20 年(第四組)成員，顯著性 p 值：0.038*。

(2)不同服務年資的受測人員對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員在對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度，無顯著差異(p 值：0.104)，但其中後序懲罰達顯著差異(p 值：0.003**)。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中後序懲罰方面，21 年以上(第五組)成員高於 6-10 年(第二組)成員，顯著性 p 值：0.035*。

(3)不同服務年資的受測人員對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員在對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度，無顯著差異(p 值：0.054)，但其中仁德領導達顯著差異(p 值：0.039*)。

(4)不同服務年資的受測人員對軍事機關組織文化知覺程度之差異分

析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員在對軍事機關組織文化知覺程度，無顯著差異(p 值：0.653)。

(5)不同服務年資的受測人員對軍事機關推動學習型組織認同程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員在對軍事機關推動學習型組織之認同程度，無顯著差異(p 值：0.571)。

(6)不同服務年資的受測人員對任職單位整體組織承諾同意程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員對任職單位整體組織承諾同意程度，無顯著差異(p 值：0.178)，但其中留職承諾達顯著差異(p 值：0.012*)，事後經 Scheffe 多重比較檢定，21 年以上(第五組)成員高於 5 年以下(第一組)成員，顯著性 p 值：0.031*。

(7)不同服務年資的受測人員對任職單位整體工作行為同意程度之差異分析結果：

由表 4.6 顯示，不同服務年資的空軍後勤司令部成員在對任職單位整體工作行為之同意程度，無顯著差異(p 值：0.135)。

(8)研究結果顯示：

從人口屬性分析中，空軍後勤司令部成員服務年資大都在 10 年(含)以下(佔 59.00%)，其次為 11-20 年(佔 34.00%)，惟對於轉化型領導「正面鼓勵」服務年資 6-10 年顯著高於 16-20 年成員，顯示服務年資 6-10 年成員多屬少校、上尉及年輕士官長、資深上士階層空軍後勤司令部成員，較少聘、雇人員，對主官激勵部屬的領導風格，有較深的感受；另對於交易型領導「後序懲罰」服務年資 21 年(含)

以上顯著高於 6-10 年成員，則顯示空軍後勤司令部資深中階主管及聘、雇人員，其對主官懲治工作不當同仁的領導作風，有較深的感受；對於組織承諾「留職承諾」服務年資 21(含)年以上顯著高於 5 年(含)以下成員，服務年資淺之空軍後勤司令部成員呈現出較為浮動的情緒，對組織的認同程度亦相對降低，然隨年資增長則漸呈現出較穩定的狀況，此顯示服務年資淺同仁所擔心的是留在軍中的未來命運不可知，甚而對資深中階主管及聘、雇人員而言，對於軍中相關制度、業務、福利等早已瞭然於胸，留職意願強。

表4.6 不同服務年資對各研究變項之差異分析表

子構面	平均值					F 值	p 值	Scheffe
	5 年以下 (n=67)	6~10 年 (n=71)	11~15 年 (n=56)	16~20 年 (n=46)	21 年以上 (n=21)			
轉化型領導	3.3099	3.5722	3.3631	3.2271	3.5009	2.624*	0.035	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.1847	3.5223	3.2798	3.1286	3.4127	2.490*	0.043	
描繪遠景	3.3160	3.4906	3.2738	3.2246	3.5238	1.557	0.186	
正面鼓勵	3.5472	3.8507	3.5429	3.4609	3.7524	3.753**	0.005	2>4
高度期許	3.3797	3.4965	3.5223	3.2337	3.4167	1.843	0.121	
交易型領導	3.3455	3.3327	3.4241	3.3791	3.5833	1.937	0.104	
後序酬賞	3.1730	3.3959	3.4306	3.1908	3.4074	1.915	0.108	
後序懲罰	3.5674	3.2515	3.4158	3.6211	3.8095	4.121**	0.003	5>2
家長型領導	3.1236	3.2506	3.1273	3.0498	3.0840	2.352	0.054	
仁德領導	3.0166	3.3065	3.0819	2.8977	3.0868	2.564*	0.039	
權威領導	3.1000	3.0432	3.0524	3.1232	3.0684	0.345	0.847	
德行領導	3.4858	3.6103	3.4435	3.2971	3.4921	1.135	0.340	
組織文化	3.1811	3.1380	3.2804	3.2196	3.1048	0.614	0.653	
勇於創新	3.0912	3.0329	3.3214	3.1449	3.1111	1.321	0.262	
嚴格監督	3.2901	3.2535	3.3214	3.2880	3.2143	0.098	0.983	
年資長老文化	3.1258	3.0892	3.1845	3.2029	2.9524	0.713	0.584	
學習型組織	3.2427	3.2421	3.2582	3.1656	3.0604	0.731	0.571	
系統思考、改變心智模式及建立共同遠景	3.1887	3.1854	3.1855	3.1220	2.9788	0.621	0.648	
團隊學習	3.2484	3.2465	3.2857	3.1449	3.1270	0.663	0.618	

表4.6 不同服務年資對各研究變項之差異分析表(續)

子構面	平均值					F 值	p 值	Scheffe
	5年以下 (n=67)	6~10年 (n=71)	11~15年 (n=56)	16~20年 (n=46)	21年以上 (n=21)			
自我超越	3.6462	3.6972	3.6786	3.5326	3.6429	0.563	0.690	
組織承諾	3.2474	3.3720	3.3653	3.3686	3.4827	1.587	0.178	
努力意願	3.3267	3.5299	3.3750	3.3478	3.4583	1.336	0.257	
組織認同	3.4892	3.5734	3.5612	3.6460	3.4898	0.765	0.549	
留職承諾	2.9151	2.9899	3.1582	3.1149	3.5034	3.276*	0.012	5>1
工作行為	3.3484	3.4662	3.4780	3.5101	3.3698	1.767	0.135	
負責進取行為	3.3764	3.5070	3.5179	3.5000	3.3000	1.579	0.180	
人際利他行為	3.4784	3.5956	3.6454	3.6584	3.5510	1.119	0.347	
堅守本分行為	3.2159	3.3678	3.3889	3.4106	3.3704	1.201	0.311	
積極主動行為	3.3491	3.3592	3.2857	3.5000	3.2262	1.192	0.314	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

2. 年齡

不同年齡的空軍後勤司令部成員與各變項之差異分析結果如下：

(1)不同年齡受測者對軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡層的空軍後勤司令部成員對於軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度有顯著差異(p 值：0.018*)，其中尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景及正面鼓勵等三個子構面均達顯著差異(p 值：0.036*、0.002**、0.045*)。事後經 Scheffe 多重比較檢定分析，在尊重感受、樹立榜樣與促進合作方面，29 歲以下(第一組)高於 30-39 歲(第二組)，顯著性 p 值：0.037*；其次，在描繪遠景方面，29 歲以下(第一組)高於 30-39 歲(第二組)，顯著性 p 值：0.008**；另在正面鼓勵方面，29 歲以下(第一組)高於 30-39 歲(第二組)，顯著性 p 值：0.049*。

(2)不同年齡受測者對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡的空軍後勤司令部成員在對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度，無顯著差異(p 值：0.104)，但其中後序懲罰達顯著差異(p 值：0.017*)。

(3)不同年齡受測者對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡層的空軍後勤司令部成員對於軍事機關高階主官家長型領導型態的知覺程度，無顯著差異(p 值：0.054)，但其中仁德領導及威權領導等兩個子構面達顯著差異(p 值：0.008**、0.037*)。事後經 Scheffe 多重比較檢定分析，在仁德領導方面，29 歲以下(第一組)高於 30-39 歲(第二組)，顯著性 p 值：0.012*。

(4)不同年齡受測者對軍事機關組織文化知覺程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡的空軍後勤司令部成員對軍事機關組織文化知覺程度，無顯著差異(p 值：0.653)，但其中年資長老文化達顯著差異(p 值：0.007**)。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中年資長老文化方面，30-39 歲(第二組)成員高於 40-49 歲(第三組)成員，顯著性 p 值：0.041*。

(5)不同年齡受測者對軍事機關推動學習型組織認同程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡的空軍後勤司令部成員在對軍事機關推動學習型組織之認同程度，無顯著差異(p 值：0.571)。

(6)不同年齡受測者對任職單位整體組織承諾同意程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡的空軍後勤司令部成員在對任職單位整體

組織承諾之同意程度，無顯著差異(p 值：0.178)。

(7)不同年齡受測者對任職單位整體工作行為同意程度之差異分析結果：

由表 4.7 顯示，不同年齡的空軍後勤司令部成員在對任職單位整體工作行為之同意程度，無顯著差異(p 值：0.135)。

(8)研究結果顯示：

從人口屬性分析中，空軍後勤司令部成員年齡大都在 30~39 歲之間(佔 55.33%)，其次為 29 歲(含)以下(佔 30.67%)，惟對於高階主管轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、家長型領導之「仁德領導」等子構面知覺程度顯著低於 29 歲以下受測者(佔 30.67%)，另在組織文化之「年資長老文化」方面，30~39 歲年齡層受測者顯著高於 40~49 歲年齡層受測者。此即說明年齡層差異對領導型態及組織文化構面上亦存在認同程度上的差別，他們的思考模式、價值觀可能與主管的主觀認知有所差距，故身任主管應設法透過溝通去了解、掌握他們所思、所行，並採取適當的領導型態，才能引起部屬的共鳴，進而誠心誠意、竭盡心力完成主管交付的任務。

表4.7 不同年齡對各研究變項之差異分析表

子構面	平均值				F 值	p 值	Scheffe
	29 歲以下 (n=92)	30~39 歲 (n=166)	40~49 歲 (n=27)	50 歲以上 (n=15)			
轉化型領導	3.5608	3.2883	3.3457	3.4000	3.429*	.018	
尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	3.4855	3.1767	3.3210	3.2833	2.883*	.036	1>2
描繪遠景	3.5707	3.2530	3.1420	3.4444	4.900**	.002	1>2
正面鼓勵	3.7609	3.5265	3.6593	3.7067	2.714*	.045	1>2
高度期許	3.5217	3.3780	3.3333	3.3000	1.462	.225	
交易型領導	3.3668	3.3498	3.5139	3.5333	1.937	.104	
後序酬賞	3.4070	3.2082	3.3827	3.3704	1.673	.173	

表4.7 不同年齡對各研究變項之差異分析表(續)

子構面	平均值				F 值	p 值	Scheffe
	29歲以下 (n=92)	30~39歲 (n=166)	40~49歲 (n=27)	50歲以上 (n=15)			
後序懲罰	3.3152	3.5318	3.6825	3.7429	3.455*	.017	
家長型領導	3.2088	3.1249	3.0984	2.9649	2.352	.054	
仁德領導	3.3056	2.9872	2.9760	2.9922	4.017**	.008	1>2
權威領導	2.9609	3.1602	3.0864	2.6800	2.865*	.037	
德行領導	3.5543	3.4267	3.4753	3.6000	.637	.592	
組織文化	3.2207	3.2084	3.1000	2.9600	.614	.653	
勇於創新	3.1014	3.1325	3.3210	2.9333	.992	.397	
嚴格監督	3.3859	3.2651	3.1389	3.0833	1.158	.326	
年資長老文化	3.1196	3.2088	2.8272	2.8222	4.073**	.007	2>3
學習型組織	3.3424	3.1728	3.2009	3.0436	.731	.571	
系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.2941	3.1058	3.1646	2.9778	2.411	.067	
團隊學習	3.3514	3.1847	3.1790	3.0889	2.368	.071	
自我超越	3.7609	3.6084	3.5000	3.6333	1.842	.140	
組織承諾	3.2959	3.3488	3.3131	3.4394	1.587	.178	
努力意願	3.4742	3.3509	3.3935	3.4250	.809	.490	
組織認同	3.4752	3.6007	3.5079	3.4571	1.224	.301	
留職承諾	2.9130	3.0947	3.0265	3.4381	2.536	.057	
工作行為	3.4264	3.4225	3.4877	3.3667	1.767	.135	
負責進取行為	3.4837	3.4319	3.5333	3.2400	1.278	.282	
人際利他行為	3.5901	3.5671	3.5079	3.5905	.136	.939	
堅守本分行為	3.2415	3.3300	3.4938	3.4741	1.401	.243	
積極主動行為	3.4130	3.3539	3.3241	3.0500	1.739	.159	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.3 相關分析

本節旨在探討「領導型態」、「組織文化」、「學習型組織」、「組織承諾」及「工作行為」等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森(Pearson)積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設 2.1 至假設 2.11

是否接受，其分析結果如表 4.8 至表 4.17，分別說明如次：

4.3.1 領導型態與組織文化各子構面之相關分析

由表 4.8 得知，除交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與組織文化之「勇於創新」子構面相關分析、三種領導型態各子構面(除家長型領導之「威權領導」子構面)與組織文化之「年資長老文化」子構面未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

表 4.8 領導型態與組織文化各子構面之相關分析表(N=300)

構面		組織文化					
		勇於創新		嚴格監督		年資長老文化	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
轉化型 領導	尊重感受、樹立榜樣與促進合作	.261***	.000	.322***	.000	.027	.642
	描繪遠景	.198***	.001	.290***	.000	.027	.637
	正面鼓勵	.265***	.000	.321***	.000	.004	.943
	高度期許	.263***	.000	.278***	.000	.021	.712
交易型 領導	後序酬賞	.238***	.000	.326***	.000	-.055	.339
	後序懲罰	-.028	.634	-.165**	.004	.075	.195
家長型 領導	仁德領導	.266***	.000	.369***	.000	-.007	.902
	威權領導	-.029	.612	-.164**	.004	.129*	.025
	德行領導	.114*	.049	.197***	.001	-.001	.983

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

針對達顯著性之相關分析當中，交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與組織文化之「嚴格監督」子構面呈現負相關外(Pearson 相關係數：-.165 及-.164)，其餘部分均呈現正相關。亦即轉化型領導之「尊重感受樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」子構面、交易型領導之「後序酬賞」子構面及家長型領導之「仁德領導、德行領導」子構面的實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對軍事機關組織文化之「勇於創新及嚴格監督」子構面知覺程度也愈認同。反之，交易型領導

之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「權威領導」子構面的實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對軍事機關組織文化之「勇於創新、嚴格監督」子構面知覺程度也愈不認同。

4.3.2 領導型態與學習型組織各子構面之相關分析

由表 4.9 得知，除交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與學習型組織之「團隊學習及自我超越」子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

表 4.9 領導型態與學習型組織各子構面之相關分析表(N=300)

構面		學習型組織					
		系統思考、建立共同 遠景與改變心智模式		團隊學習		自我超越	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
轉化型 領導	尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	.255***	.000	.212***	.000	.154**	.008
	描繪遠景	.258***	.000	.241***	.000	.195***	.001
	正面鼓勵	.311***	.000	.262***	.000	.223***	.000
	高度期許	.308***	.000	.258***	.000	.221***	.000
交易型 領導	後序酬賞	.264***	.000	.203***	.000	.198***	.001
	後序懲罰	-.140*	.015	-.064	.270	-.053	.360
家長型 領導	仁德領導	.356***	.000	.299***	.000	.185***	.001
	威權領導	-.126*	.029	-.072	.211	-.009	.881
	德行領導	.201***	.000	.200***	.000	.207***	.000

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

針對達顯著性之相關分析中，交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」子構面呈現負相關外(Pearson 相關係數：-.140 及-.126)，其餘部分均呈現正相關。亦即轉化型領導之「尊重感受樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」子構面、交易型領導之「後序酬賞」子構

面及家長型領導之「仁德領導、德行領導」子構面實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對軍事機關推動學習型組織之「勇於創新及嚴格監督」子構面知覺程度愈認同。反之，交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「權威領導」子構面實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對軍事機關推動學習型組織之「尊重感受樹立榜樣與促進合作」子構面知覺程度愈不認同。

4.3.3 領導型態與組織承諾各子構面之相關分析

由表 4.10 得知，除交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與組織承諾之「努力意願、組織認同、留職承諾」各子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

表 4.10 領導型態與組織承諾各子構面之相關分析表(N=300)

構面		組織承諾					
		努力意願		組織認同		留職承諾	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
轉化型 領導	尊重感受、樹立榜樣與促進合作	.235***	.000	.224***	.000	.205***	.000
	描繪遠景	.207***	.000	.176**	.002	.153**	.008
	正面鼓勵	.237***	.000	.256***	.000	.179**	.002
	高度期許	.220***	.000	.213***	.000	.149**	.010
交易型 領導	後序酬賞	.221***	.000	.176**	.002	.297***	.000
	後序懲罰	-.048	.404	-.009	.871	.029	.611
家長型 領導	仁德領導	.290***	.000	.193***	.001	.164**	.004
	威權領導	-.063	.273	-.038	.515	-.159	.066
	德行領導	.219***	.000	.208***	.000	.217***	.000

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」子構面、交易型領導之「後序酬賞」子構面及家長型領導之「仁德領導、德行領導」子構面的實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體組織承諾之

「努力意願、組織認同、留職承諾」各子構面同意程度也愈認同。

4.3.4 領導型態與工作行為各子構面之相關分析

由表 4.11 得知，除交易型領導之「後序懲罰」子構面及家長型領導之「威權領導」子構面與工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

表 4.11 領導型態與工作行為各子構面之相關分析表(N=300)

構面		工作行為			
		負責進取行為		人際利他行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
轉化型 領導	尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	.231***	.000	.199***	.001
	描繪遠景	.204***	.000	.145**	.012
	正面鼓勵	.198***	.001	.163**	.005
	高度期許	.190***	.001	.214***	.000
交易型 領導	後序酬賞	.232***	.000	.206***	.000
	後序懲罰	-.139	.066	-.084	.147
家長型 領導	仁德領導	.234***	.000	.215***	.000
	威權領導	-.090	.121	-.099	.087
	德行領導	.208***	.000	.181**	.002
構面		工作行為			
		堅守本分行為		積極主動行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
轉化型 領導	尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	.177**	.002	.199***	.001
	描繪遠景	.166**	.004	.185***	.001
	正面鼓勵	.177**	.002	.146*	.011
	高度期許	.170**	.003	.206***	.000
交易型 領導	後序酬賞	.206***	.000	.231***	.000
	後序懲罰	-.041	.480	-.077	.184
家長型 領導	仁德領導	.179**	.002	.211***	.000
	威權領導	-.100	.084	-.097	.094
	德行領導	.178**	.002	.178**	.002

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」子構面、交易型領導之「後序酬賞」子構面及家長型領導之「仁德領導、德行領導」子構面的實施程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等同意程度也愈認同。

4.3.5 組織文化與學習型組織各子構面之相關分析

由表 4.12 得知，除組織文化之「年資長老文化」子構面與學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習」子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即軍事機關組織文化之「勇於創新、嚴格監督」子構面的知覺程度愈高，則空軍後勤司令部成員對軍事機關推動學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習、自我超越」各子構面等認同程度也愈認同。

表 4.12 組織文化與學習型組織各子構面之相關分析表(N=300)

構面		學習型組織					
		系統思考、改變心智模式及建立共同遠景		團隊學習		自我超越	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織文化	勇於創新	.441***	.000	.418***	.000	.193***	.001
	嚴格監督	.482***	.000	.403***	.000	.243***	.000
	年資長老文化	.003	.964	.110	.056	.150**	.009

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理。

4.3.6 組織文化與組織承諾各子構面之相關分析

由表 4.13 得知，除組織文化之「年資長老文化」子構面與組織承諾之「努力意願、組織認同、留職承諾」子構面等相關分析未達顯著水準外，其

餘部分均達到顯著相關水準。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即軍事機關組織文化之「勇於創新、嚴格監督」子構面的知覺程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體組織承諾之「努力意願、組織認同、留職承諾」各子構面等同意程度也愈認同。

表 4.13 組織文化與組織承諾各子構面之相關分析表(N=300)

構面		組織承諾					
		努力意願		組織認同		留職承諾	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織文化	勇於創新	.255***	.000	.247***	.000	.128*	.026
	嚴格監督	.331***	.000	.255***	.000	.140*	.015
	年資長老文化	.043	.456	.075	.195	-.069	.236

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理。

4.3.7 組織文化與工作行為各子構面之相關分析

由表 4.14 得知，除組織文化之「年資長老文化」子構面與工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

表 4.14 組織文化與工作行為各子構面之相關分析表(N=300)

構面		工作行為			
		負責進取行為		人際利他行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織文化	勇於創新	.211***	.000	.216***	.000
	嚴格監督	.238***	.000	.230***	.000
	年資長老文化	.038	.517	.001	.988
構面		工作行為			
		堅守本分行為		積極主動行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織文化	勇於創新	.125*	.030	.180**	.002
	嚴格監督	.145*	.012	.245***	.000
	年資長老文化	-.086	.135	.044	.446

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即軍事機關組織文化之「勇於創新、嚴格監督」子構面的知覺程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等同意程度也愈認同。

4.3.8 學習型組織與組織承諾各子構面之相關分析

由表 4.15 得知，除學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習、自我超越」子構面與組織承諾之「留職承諾」子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即軍事機關對於推動學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習、自我超越」各子構面等認同程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體組織承諾之「努力意願、組織認同、留職承諾」各子構面等同意程度也愈認同。

表 4.15 學習型組織與組織承諾各子構面之相關分析表(N=300)

構面		組織承諾					
		努力意願		組織認同		留職承諾	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
學習型 組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	.328***	.000	.209***	.000	.106	.066
	團隊學習	.294***	.000	.264***	.000	.099	.085
	自我超越	.228***	.000	.258***	.000	.087	.133

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.3.9 學習型組織與工作行為各子構面之相關分析

由表 4.16 得知，除學習型組織之「自我超越」子構面與工作行為之「人際利他行為、積極主動行為」各子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即軍事機關對於推動學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習」各子構面等認同程度愈高，則空軍後勤司令部成員對任職單位整體工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等同意程度也愈認同。

表 4.16 學習型組織與工作行為各子構面之相關分析表(N=300)

構面		工作行為			
		負責進取行為		人際利他行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
學習型 組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	.431***	.000	.265***	.000
	團隊學習	.375***	.000	.327***	.000
	自我超越	.139*	.016	.083	.151
構面		工作行為			
		堅守本分行為		積極主動行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
學習型 組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	.168**	.004	.261***	.000
	團隊學習	.174**	.002	.264***	.000
	自我超越	.313***	.000	.042	.464

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.3.10 組織承諾與工作行為各子構面之相關分析

由表 4.17 得知，除組織承諾之「留職承諾」子構面與工作行為之「人際利他行為、積極主動行為」各子構面等相關分析未達顯著水準外，其餘部分均達到顯著相關水準。

針對達顯著性之相關分析當中，均呈現正相關，亦即空軍後勤司令部成員對任職單位整體組織承諾之「努力意願、組織認同」各子構面等同意程度愈高，則其對任職單位整體工作行為之「負責進取行為、人際利他行為、堅守本分行為、積極主動行為」各子構面等同意程度也愈認同。

表 4.17 組織承諾與工作行為各子構面之相關分析表(N=300)

構面		工作行為			
		負責進取行為		人際利他行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織承諾	努力意願	.431***	.000	.265***	.000
	組織認同	.375***	.000	.327***	.000
	留職承諾	.139*	.016	.083	.151
構面		工作行為			
		堅守本分行為		積極主動行為	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織承諾	努力意願	.168**	.004	.261***	.000
	組織認同	.174***	.000	.264***	.000
	留職承諾	.313***	.000	.042	.464

註：*表p<0.05顯著影響 **表p<0.01非常顯著影響 ***表p<0.001極顯著影響
資料來源：本研究整理。

為更清楚瞭解各構念間的相關強度係數，茲就構念之相關分析以彙整方式表示，詳見表 4.18：

表4.18 各研究變項相關分析總表

構面	轉化型領導		交易型領導		家長型領導		組織文化		學習型組織		組織承諾		工作行為	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
領導型態	1		1		1									
組織文化	.298***	.000	.196***	.001	.265***	.000	1							
學習組織	.308***	.000	.177**	.002	.297***	.000	.448***	.000	1					
組織承諾	.305***	.000	.312***	.000	.248***	.000	.278***	.000	.310***	.000	1			
工作行為	.284***	.000	.211***	.000	.228***	.000	.238***	.000	.197***	.001	.430***	.000	1	

註：*表p<0.05顯著影響 **表p<0.01非常顯著影響 ***表p<0.001極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4 區段迴歸分析

為了探討組織文化是否為領導型態與學習型組織間的中介變項，本節將就組織文化對於學習型組織的預測效果及領導型態對於組織文化的預測效果進行探討，並驗證組織文化對領導型態與學習型組織的中介效果。

依據 James & Brett(1984)的理論，並參據黃敏萍、鄭伯璦、王建忠(民92)的作法，以區段迴歸分析(block regression analysis)依循下列步驟，檢驗組織文化對轉化型、交易型、家長型領導與學習型組織之關係具中介效果：

區段迴歸分析是將相同屬性的變項(如轉化型領導、交易型領導、家長型領導)視為單一區段變項，計算該區段變項對於效標變項(如組織文化)之獨特解釋力(ΔR^2)，以探討轉化型領導、交易型領導、家長型領導行為對學習型組織的預測效果、轉化型領導、交易型領導、家長型領導行為對組織文化的效果、以及組織文化對學習型組織的預測效果。

- 1.轉化型領導、交易型領導、家長型領導行為對組織文化與學習型組織必須具有顯著影響效果。(M1)
- 2.組織文化對於學習型組織亦必須具有顯著影響效果。(M2)
- 3.相較於 M1，在加入組織文化的變項之後，轉化型領導、交易型領導、家長型領導行為對學習型組織的解釋力(M3)要變小，而組織文化對於學習型組織的解釋力仍然顯著。.....()

由表 4.19 之 M1 轉化型領導對組織文化的預測結果可知，在排除控制變項的影響之後，轉化型領導對組織文化變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為勇於創新.089($p<.001$)、嚴格監督.101($p<.001$)及年資長老文化.051($p<.01$)。

由表 4.19 之 M1 轉化型領導對學習型組織的預測結果可知，在排除控

制變項的影響之後，轉化型領導對學習型組織變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.112(p<.001)、團隊學習.076(p<.001)及自我超越.064(p<.01)，且此效果主要來自正面鼓勵及高度期許兩項轉化型領導行為，其 β 介於.174(p<.05)至.266(p<.01)之間，其餘領導構念則不顯著。

由表 4.19 之 M2 則說明了，組織文化對學習型組織具有顯著的預測效果，在排除控制變項的影響之後，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.241(p<.001)、團隊學習.176(p<.001)及自我超越.056(p<.001)，其中系統思考、改變心智模式及建立共同遠景之預測效果主要來自嚴格監督，其 β 為.370(p<.001)，而團隊學習子構面之預測效果主要來自勇於創新部份， β 為.300(p<.001)，餘自我超越子構面預測效果則不顯著。

至於組織文化對於轉化型領導與學習型組織的中介效果，說明如后：

1. 在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景方面，M1 之 $\Delta R^2 = .112(p<.001)$ ，M2 之 $\Delta R^2 = .241(p<.001)$ ；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .164$ 、 $p<.001$)，轉化型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .035$ 、 $p<.01$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(民 92)的作法，假設 3.1.1 獲得支持。
2. 在團隊學習方面，M1 之 $\Delta R^2 = .076(p<.001)$ ，M2 之 $\Delta R^2 = .176(p<.001)$ ；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .126$ 、 $p<.001$)，轉化型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .027$ 、 $p<.05$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(民 92)的作法，

假設 3.1.2 獲得支持。

3.在自我超越方面，M1 之 $\Delta R^2 = .064 (p < .001)$ ，M2 之 $\Delta R^2 = .056 (p < .001)$ ；

當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果(ΔR^2

$= .034$ 、 $p < .001$)，轉化型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .042$ 、 $p < .01$)，

依據()式及黃敏萍、鄭伯璜、王建忠(民 92)的作法，假設 3.1.3 獲得支持。

4.綜合 1.2.3 分析結果，可推論出組織文化對於轉化型領導與學習型組織的中介效果，假設 3.1 全部獲得支持。

因此，就組織文化對轉化型領導型態與建構學習型組織的中介效果而言，在「自我超越」方面，組織文化對轉化型領導型態與「自我超越」只具有部分中介效果。此結果顯示，轉化型領導行為會直接影響學習型組織的建構，只有一部分是透過組織文化的中介進行影響。其次，在「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」方面，組織文化對轉化型領導與「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」間，雖然具有部分中介效果，但是轉化型領導型態對於「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」仍有一部分的直接效果。此結果顯示，空軍後勤司令部成員對於「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」可能部分來自於對領導者的忠誠，這一部分無法透過組織文化進行中介。

表 4.19 轉化型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析

效標變項 預測變項	勇於創新	嚴格監督	年資長老文化
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.173*	-.112	-.028
婚姻	-.062	.107	.149
學歷	-.104	-.227	-.010
年資	.082	.033	.065
年齡	.055	-.165	-.234
R^2 (1)	.032	.096***	.031
F	1.955	.096***	.031
國軍幹部統計變項			
性別	-.139*	-.112	-.028
婚姻	-.026	.107	.149
學歷	-.077	-.227	-.010
年資	.071	.033	.065
年齡	.050	-.165	-.234
轉化型領導			
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	.098	.126	.033
描繪遠景	-.148	-.065	.004
正面鼓勵	.202*	.190	-.033
高度期許	.174*	.108	.005
$\Delta R^2 = (2)-(1)$.089***	.101***	.051**
R^2 (2)	.122***	.101***	.051**
F	4.463***	.101***	.051**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.19 轉化型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
R^2 (3)	.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.149*	-.056	.003
婚姻	-.046	-.032	.027
學歷	-.082	-.112	-.064
年資	.001	-.003	.009
年齡	-.028	-.084	-.119
轉化型領導			
尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	-.091	-.102	-.157
描繪遠景	-.027	.031	.023
正面鼓勵	.266**	.204*	.217*
高度期許	.220**	.174*	.180*
$\Delta R^2 = (4)-(3)$.112***	.076***	.064**
R^2 (4)	.157***	.115***	.084***
F	6.006***	4.198***	2.945**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.19 轉化型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M2	M2	M2
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
$R^2(5)$.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.084	.010	.036
婚姻	-.065	-.041	-.006
學歷	-.002	-.070	-.041
年資	-.017	-.030	-.009
年齡	-.025	-.094	-.092
組織文化			
勇於創新	.193*	.300***	.061
嚴格監督	.370***	.161	.160
年資長老文化	-.152**	-.005	.084
$\Delta R^2=(6)-(5)$.241***	.176***	.056***
$R^2(6)$.286***	.215***	.076***
F	14.573***	9.964***	2.987**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.19 轉化型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M3	M3	M3
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.093	-.003	.024
婚姻	-.057	-.039	.000
學歷	.004	-.062	-.034
年資	-.013	-.028	-.004
年齡	-.014	-.076	-.078
轉化型領導			
尊重感受、樹立 榜樣與促進合作	-.145	-.146	-.179
描繪遠景	.019	.081	.036
正面鼓勵	.165*	.123	.191*
高度期許	.156*	.111	.160*
$\Delta R^2=(7)-(6)$.035**	.027*	.042**
組織文化			
勇於創新	.167*	.283***	.035
嚴格監督	.330***	.124	.117
年資長老文化	-.135**	.009	.102
$\Delta R^2=(7)-(4)$.164***	.126***	.034*
$R^2(7)$.321***	.242*	.118**
F	11.332***	7.617***	3.206***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

由表 4.20 之 M1 交易型領導對組織文化的預測結果可知，在排除控制變項的影響之後，交易型領導對組織文化變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為勇於創新.051($p < .001$)、嚴格監督.080($p < .001$)及年資長老文化.063($p < .01$)，其中勇於創新及嚴格監督之預測效果主要來自後序酬賞之交易型領導行為，其 β 為.249($p < .001$)至.290($p < .001$)之間，而年資長老文化與組織文化兩構面預測效果則不顯著。

由表 4.20 之 M1 交易型領導對學習型組織的預測結果可知，在排除控制變項的影響之後，交易型領導對學習型組織變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.059($p < .001$)、團隊學習.036($p < .01$)及自我超越.038($p < .01$)，且此效果主要來自後序酬賞之交易型領導行為，其 β 介於.208($p < .001$)至.238($p < .001$)之間，餘後序懲罰領導構念則不顯著。

由表 4.20 之 M2 則說明了，組織文化對學習型組織具有顯著的預測效果，在排除控制變項的影響之後，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.241($p < .001$)、團隊學習.176($p < .001$)及自我超越.056($p < .001$)，其中系統思考、改變心智模式及建立共同遠景之預測效果主要來自嚴格監督，其 β 為.370($p < .001$)，而團隊學習子構面之預測效果主要來自勇於創新部份， β 為.300($p < .001$)，餘自我超越子構面預測效果則不顯著。

至於組織文化對於交易型領導與學習型組織的中介效果，說明如后：

1. 在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景方面，M1 之 $\Delta R^2 = .059$ ($p < .001$)，M2 之 $\Delta R^2 = .241$ ($p < .001$)；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .190$ 、 $p < .001$)，交易型領導則

無顯著預測效果($\Delta R^2=.009$ 、 $p>.05$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯璦、王建忠(民 92)的作法，假設 3.2.1 獲得支持。

2.在團隊學習方面，M1 之 $\Delta R^2=.036$ ($p<.01$)，M2 之 $\Delta R^2=.176$ ($p<.001$)；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2=.147$ 、 $p<.001$)，交易型領導則無顯著預測效果($\Delta R^2=.007$ 、 $p>.05$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯璦、王建忠(民 92)的作法，假設 3.2.2 獲得支持。

3.在自我超越方面，M1 之 $\Delta R^2=.038$ ($p<.01$)，M2 之 $\Delta R^2=.056$ ($p<.001$)；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2=.040$ 、 $p<.01$)，交易型領導則具低度預測效果($\Delta R^2=.022$ 、 $p<.05$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯璦、王建忠(民 92)的作法，假設 3.2.3 獲得支持。

4.綜合 1.2.3 分析結果，可推論出組織文化對於交易型領導與學習型組織的中介效果，假設 3.2 全部獲得支持。

因此，就組織文化對交易型領導型態與建構學習型組織的中介效果而言，在「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」方面，組織文化對交易型領導型態與這些效能變項均具有完全中介效果，此說明交易型領導型態對於「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」的影響完全透過組織文化進行中介。另在「自我超越」方面，交易型領導型態對於「自我超越」仍有一部分的直接效果，而組織文化僅具有部分中介效果。此結果顯示，空軍後勤司令部成員對於「自我超越」可能部分來自於對領導者的忠誠，這一部分並無法透過組織文化進行中介。

表 4.20 交易型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析

效標變項 預測變項	勇於創新	嚴格監督	年資長老文化
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.173**	-.143*	-.030
婚姻	-.062	.075	.148
學歷	-.104	-.260***	-.011
年資	.082	.049	.068
年齡	.055	-.173*	-.235**
R^2 (8)	.032	.096***	.031
F	1.955	6.279***	1.905
國軍幹部統計變項			
性別	-.146*	-.115	-.029
婚姻	-.048	.082	.157
學歷	-.085	-.225***	-.031
年資	.054	.017	.070
年齡	.048	-.156	-.265**
交易型領導			
後序酬賞	.249***	.290***	-.034
後序懲罰	.078	.005	.098
$\Delta R^2 = (9)-(8)$.051***	.080***	.063**
R^2 (9)	.083***	.177***	.094**
F	3.793***	8.970***	1.918**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.20 交易型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模式及 建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
$R^2(10)$.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.144*	-.042	.023
婚姻	-.068	-.037	.027
學歷	-.084	-.127*	-.075
年資	-.020	-.022	-.015
年齡	-.022	-.109	-.142
交易型領導			
後序酬賞	.238***	.208***	.213***
後序懲罰	-.020	.061	.066
$\Delta R^2=(11)-(10)$.059***	.036**	.038**
$R^2(11)$.104***	.075**	.058**
F	4.859***	3.386**	2.545*

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.20 交易型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M2	M2	M2
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
R^2 (12)	.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.084	.010	.036
婚姻	-.065	-.041	-.006
學歷	-.002	-.070	-.041
年資	-.017	-.030	-.009
年齡	-.025	-.094	-.092
組織文化			
勇於創新	.193*	.300***	.061
嚴格監督	.370***	.161	.160
年資長老文化	-.152**	-.005	.084
$\Delta R^2 = (13)-(12)$.241***	.176***	.056***
R^2 (13)	.286***	.215***	.076***
F	14.573***	9.964***	2.987**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.20 交易型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M3	M3	M3
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.081	.017	.047
婚姻	-.065	-.035	.004
學歷	.004	-.071	-.042
年資	-.026	-.040	-.027
年齡	-.015	-.101	-.099
交易型領導			
後序酬賞	.088	.095	.171**
後序懲罰	-.024	.037	.051
$\Delta R^2=(14)-(13)$.009	.007	.022*
組織文化			
勇於創新	.197**	.295***	.055
嚴格監督	.332***	.136	.112
年資長老文化	-.134*	.005	.105
$\Delta R^2=(14)-(11)$.190***	.147***	.040**
$R^2(14)$.295***	.222***	.098**
F	12.069***	8.238***	3.130***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

由表 4.21 之 M1 家長型領導對組織文化的預測結果可知，在排除控制變項的影響之後，家長型領導對組織文化變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為勇於創新.069($p < .001$)、嚴格監督.101($p < .001$)及年資長老文化.075($p < .01$)，其中勇於創新及嚴格監督之預測效果主要來自仁德領導之家長型領導行為，其 β 為.278($p < .001$)及.329($p < .001$)，而年資長老文化之預測效果主要來自威權領導之家長型領導行為，其 β 為.201($p < .01$)。

由表 4.21 之 M1 家長型領導對學習型組織的預測結果可知，在排除控制變項的影響之後，家長型領導對學習型組織變項的預測結果均達顯著，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.105($p < .001$)、團隊學習.080($p < .001$)及自我超越.070($p < .001$)，其中系統思考、改變心智模式及建立共同遠景與團隊學習之預測效果主要來自仁德領導之家長型領導行為，其 β 為.320($p < .001$)及.239($p < .001$)，而自我超越的預測效果主要來自威權領導與德行領導之家長型領導行為，其 β 為.213($p < .01$)及.285($p < .001$)。

由表 4.21 之 M2 則說明了，組織文化對學習型組織具有顯著的預測效果，在排除控制變項的影響之後，其 ΔR^2 分別為系統思考、改變心智模式及建立共同遠景.241($p < .001$)、團隊學習.176($p < .001$)及自我超越.056($p < .001$)，其中系統思考、改變心智模式及建立共同遠景之預測效果主要來自嚴格監督，其 β 為.370($p < .001$)，而團隊學習之預測效果主要來自勇於創新部份，其 β 分別為.300($p < .001$)，餘自我超越子構面預測效果則不顯著。

至於組織文化對於家長型領導與學習型組織的中介效果，說明如后：

1. 在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景方面，M1 之 $\Delta R^2 = .105$ ($p < .001$)，M2 之 $\Delta R^2 = .241$ ($p < .001$)；當同時考量兩者時，M3 之

組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .163$ 、 $p < .001$)，家長型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .028$ 、 $p < .01$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(民 92)的作法，假設 3.3.1 獲得支持。

2. 在團隊學習方面，M1 之 $\Delta R^2 = .080$ ($p < .001$)，M2 之 $\Delta R^2 = .176$ ($p < .001$)；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .127$ 、 $p < .001$)，家長型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .030$ 、 $p < .01$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(民 92)的作法，假設 3.3.2 獲得支持。

3. 在自我超越方面，M1 之 $\Delta R^2 = .070$ ($p < .001$)，M2 之 $\Delta R^2 = .056$ ($p < .001$)；當同時考量兩者時，M3 之組織文化仍具有顯著的預測效果($\Delta R^2 = .038$ 、 $p < .01$)，家長型領導則具低度預測效果($\Delta R^2 = .052$ 、 $p < .001$)，依據()式及黃敏萍、鄭伯壘、王建忠(民 92)的作法，假設 3.3.3 獲得支持。

4. 綜合 1.2.3 分析結果，可推論出組織文化對於家長型領導與學習型組織的中介效果，假設 3.3 全部獲得支持。

因此，就組織文化對家長型領導型態與建構學習型組織的中介效果而言，在「自我超越」方面，組織文化對家長型領導型態與「自我超越」只具有部分中介效果。此結果顯示，家長型領導行為會直接影響學習型組織的建構，只有一部分是透過組織文化的中介進行影響。其次，在「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」方面，組織文化對家長型領導與「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」間，雖然具有部分中介效果，但是家長型領導型態對於「系統思考、改變心智模式及建

立共同遠景」及「團隊學習」仍有一部分的直接效果。此結果顯示，空軍後勤司令部成員對於「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」及「團隊學習」可能部分來自於對領導者的忠誠，這一部分並無法透過組織文化進行中介。

表 4.21 家長型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析

效標變項 預測變項	勇於創新	嚴格監督	年資長老文化
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.173**	-.143*	-.030
婚姻	-.062	.075	.148
學歷	-.104	-.260***	-.011
年資	.082	.049	.068
年齡	.055	-.173*	-.235**
R^2 (15)	.032	.096***	.031
F	1.955	6.279***	1.905
國軍幹部統計變項			
性別	-.155*	-.124*	-.024
婚姻	-.062	.085	.128
學歷	-.078	-.209***	-.039
年資	.070	.029	.082
年齡	.102	-.119	-.237**
家長型領導			
仁德領導	.278***	.329***	-.031
權威領導	.085	-.037	.201**
德行領導	.014	-.031	.126
$\Delta R^2=(16)-(15)$.069***	.101***	.075**
R^2 (16)	.101***	.198***	.106**
F	4.074***	8.972***	2.181**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理。

表 4.21 家長型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M1	M1	M1
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
R^2 (17)	.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.143	-.040	.026
婚姻	-.068	-.059	-.015
學歷	-.066	-.110	-.078
年資	-.007	.002	.030
年齡	.012	-.061	-.114
家長型領導			
仁德領導	.320***	.239***	.088
權威領導	.006	.109	.213**
德行領導	.028	.132	.285***
$\Delta R^2=(18)-(17)$.105***	.080***	.070***
R^2 (18)	.151***	.119***	.090***
F	6.463***	4.904***	3.605***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.21 家長型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M2	M2	M2
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.165*	-.064	.000
婚姻	-.071	-.048	.015
學歷	-.116*	-.143*	-.090
年資	.006	.002	.009
年齡	-.043	-.104	-.136
R^2 (19)	.046*	.039*	.020
F	2.805*	2.393*	1.186
國軍幹部統計變項			
性別	-.084	.010	.036
婚姻	-.065	-.041	-.006
學歷	-.002	-.070	-.041
年資	-.017	-.030	-.009
年齡	-.025	-.094	-.092
組織文化			
勇於創新	.193*	.300***	.061
嚴格監督	.370***	.161	.084
年資長老文化	-.152**	-.005	.134
$\Delta R^2=(20)-(19)$.241***	.176***	.056***
R^2 (20)	.286***	.215***	.076***
F	14.573***	9.964***	2.987**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.21 家長型領導、組織文化及學習型組織區段式迴歸分析(續)

效標變項 預測變項	系統思考、改變心智模 式及建立共同遠景	團隊學習	自我超越
迴歸模式	M3	M3	M3
標準化迴歸係數	β	β	β
國軍幹部統計變項			
性別	-.079	.019	.052
婚姻	-.066	-.052	-.035
學歷	.008	-.063	-.041
年資	-.018	-.022	.018
年齡	-.002	-.076	-.083
家長型領導			
仁德領導	.162**	.121	.030
權威領導	.028	.089	.201**
德行領導	.052	.131	.280***
$\Delta R^2=(21)-(20)$.028**	.030**	.052***
組織文化			
勇於創新	.187*	.287***	.036
嚴格監督	.308***	.117	.154
年資長老文化	-.132*	.003	.069
$\Delta R^2=(21)-(18)$.163***	.127***	.038**
$R^2(21)$.314***	.245***	.128**
F	12.005***	8.517***	3.848***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

故就團隊領導與效能的中介效果而言，若要提昇部屬對於領導者的滿意度，領導者必須要想辦法改善領導者與成員間溝通的品質；若要提昇成員的合作滿意度、增加成員對團隊的承諾、或是改善團隊的績效，首要條件就是要塑造團隊整體合作的氣氛，促進團隊成員良好的互動。根據此篇文章研究顯示，無論改進溝通的品質或是塑造合作的氣氛，以轉化型及家長型領導行為具有最大的效果。

因此，轉化型及家長型領導行為是提昇團隊效能的重要因素。在實際行為的表現上，領導者不單只是要對團隊成員表現尊重、關心成員的感受與需求；還要為成員樹立值得仿效的榜樣，使其價值觀能與領導者本身所信奉的一致；更重要的是，領導者要能營造成員間合作的機會，促進部屬對團隊的認同，才能夠一起為團隊目標而努力，成為一個高效能的團隊。

4.5 集群分析

第三章研究方法「因素分析」之目的是在於將研究變項加以分類，而「集群分析」主要的目的是將觀察體加以分類；在分析的方法方面，一般可分成階層式(hierarchical method)及非階層式(nonhierarchical method)兩大類，而階層式又分成集結法(agglomerative method)及分裂法(divisive method)兩種。使用不同的分析方法，會導致分類的方法有所差異，本研究採用兩階段式的集群分析(two-stage cluster analysis)(Hair, jr. et., 1995)，先用華德法階層集群分析決定集群數，再進一步使用非階層法進行分群，以釐清分群變項對影響變項的認知之關聯性研究，並以集群分析法驗證不同集群的國軍幹部對影響變項的認知無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，分別對分群變項決定分群集群數及進行分群，再依分群結果對影響變項的認知進行獨立樣本 t 檢定或 One-Way ANOVA 變異數分析。

4.5.1 不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.1)；由圖 4.1 可以觀察出當集群數從 10 減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於轉化型領導型態之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」子構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

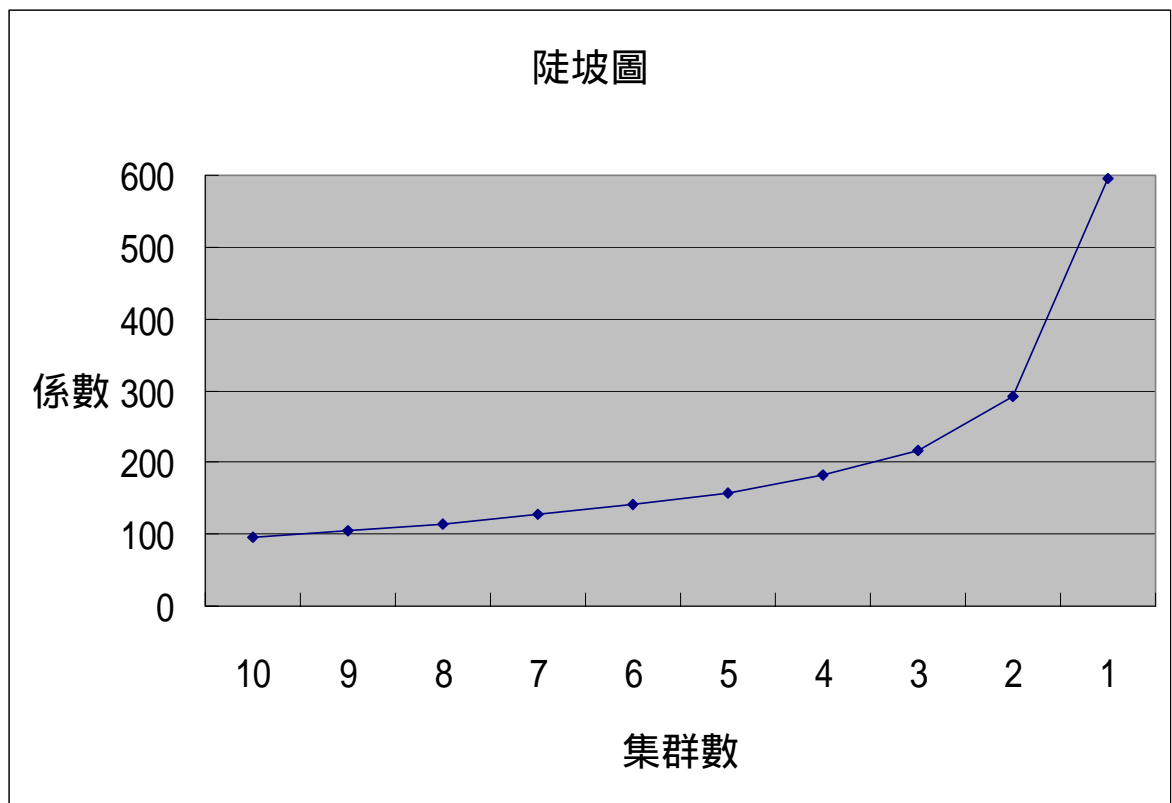


圖 4.1 轉化型領導各子構面之華德法集群分析陡坡圖

資料來源：本研究整理。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 167 人，集群二 133 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.22 所示。

1.各集群特性描述：

(1)集群一（關係取向領導風格）：

集群一的空軍後勤司令部成員在尊重感受、樹立榜樣與促進合作子構面之平均數為 3.8249 (SD=0.4806)，描繪遠景子構面之平均數為 3.8453 (SD=0.4182)，正面鼓勵子構面之平均數為 4.0371 (SD=0.3937)，高度期許子構面之平均數為 3.7560 (SD=0.4509)，而該集群在正面鼓勵子構面平均數最高，在高度期許子構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在正面鼓勵的同意水準上較其它子構面高，而對於高度期許同意水準認知之平均數較其它子構面為低。

(2)集群二（任務取向領導風格）：

集群二的空軍後勤司令部成員在尊重感受、樹立榜樣與促進合作子構面之平均數為 2.6178 (SD=0.6373)，描繪遠景子構面之平均數為 2.7281 (SD=0.5056)，正面鼓勵子構面之平均數為 3.0947 (SD=0.5272)，高度期許子構面之平均數為 2.9850 (SD=0.5184)，而該集群在正面鼓勵子構面平均數最高，在尊重感受、樹立榜樣與促進合作子構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在正面鼓勵的同意水準上較其它子構面高，而對於尊重感受、樹立榜樣與促進合作同意水準認知之平均數較其它子構面為低。

(3)集群一的空軍後勤司令部成員在轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」等子構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，即轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」同意水準高的成員屬於集群一，而轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進

合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」同意水準低的成員屬於集群二。

2.不同轉化型領導集群之差異性分析：

由表 4.22 得知轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」等子構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.22 不同轉化型領導集群之差異性分析表

構面	集群一(n=167)		集群二(n=133)		t值	p值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.8249	.4806	2.6178	.6373	18.121***	.000	1 > 2
描繪遠景	3.8453	.4182	2.7281	.5056	20.502***	.000	1 > 2
正面鼓勵	4.0371	.3937	3.0947	.5272	17.155***	.000	1 > 2
高度期許	3.7560	.4509	2.9850	.5184	13.766***	.000	1 > 2

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

3.不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析：

關於不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.23 所示，發現除組織文化之「年資長老文化」子構面無顯著差異外，其餘在集群一的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群二的成員。由上可知，關係取向領導風格的群組不論是在尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許等各方面，進行的越確實，則在空軍後勤司令部成員的組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為方面越會發揮極大的效果。

表4.23 不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註	
	集群一(n=167) 關係取向 領導風格	集群二(n=133) 任務取向 領導風格				
組織文化	勇於創新	3.2834	2.9373	4.116	.000***	1>2
	嚴格監督	3.4850	3.0263	5.184	.000***	1>2
	年資長老文化	3.1218	3.1353	-0.181	.857	
學習型組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.3097	2.9774	4.876	.000***	1>2
	團隊學習	3.3553	3.0739	4.607	.000***	1>2
	自我超越	3.7305	3.5414	2.705	.007**	1>2
組織承諾	努力意願	3.5262	3.2331	4.232	.000***	1>2
	組織認同	3.6510	3.4157	3.748	.000***	1>2
	留職承諾	3.2044	2.8561	4.157	.000***	1>2
工作行為	負責進取行為	2.9373	3.3156	3.436	.001***	1>2
	人際利他行為	3.0263	3.2834	3.066	.002**	1>2
	堅守本分行為	3.1353	3.4850	3.118	.002**	1>2
	積極主動行為	3.0515	3.1218	3.503	.001***	1>2

註：*表 p<0.05 顯著差異 **表 p<0.01 非常顯著差異 ***表 p<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.2 不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.2)；由圖 4.2 可以觀察出當集群數從 10 減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於交易型領導型態之「後序酬賞與後序懲罰」等構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 174 人，集群二 126 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.24 所示。

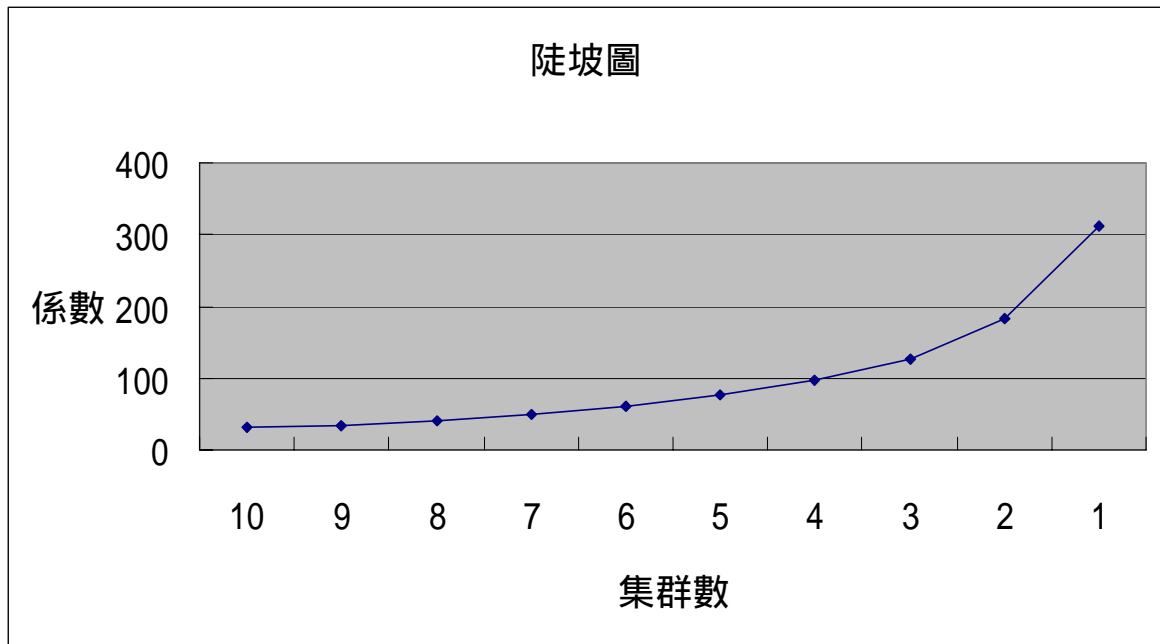


圖 4.2 交易型領導各構面之華德法集群分析陡坡圖
資料來源：本研究整理。

1. 各集群特性描述：

(1) 集群一（高後序酬賞及低後序懲罰）：

集群一的空軍後勤司令部成員在後序酬賞構面之平均數為 3.6603 (SD=0.5735)，後序懲罰構面之平均數為 3.1379 (SD=0.6176)，而該集群在後序酬賞構面平均數最高，在後序懲罰構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在後序酬賞的同意水準上較後序懲罰構面高。

(2) 集群二（低後序酬賞及高後序懲罰）：

集群二的空軍後勤司令部成員在後序酬賞構面之平均數為 2.7857 (SD=0.6260)，後序懲罰構面之平均數為 3.6603 (SD=0.5735)，而該集群在後序懲罰構面平均數最高，在後序酬賞構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在後序懲罰的同意水準上較後序酬賞構面高。

(3) 集群一的空軍後勤司令部成員在交易型領導型態之「後序酬賞」構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，而集群二的空軍後勤司令部成員在交易型領導型態之「後序懲罰」構面同意水準之平均數均高於集群一的成員，即交易型領導型態之「後序酬賞」同意水準高且「後序懲罰」同意水準低的成員屬於集群一，而交易型領導型態之「後序酬賞」同意水準低且「後序懲罰」同意水準高的成員屬於集群二。

2. 不同交易型領導集群之差異性分析：

由表 4.24 得知交易型領導型態之「後序酬賞與後序懲罰」等構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.24 不同交易型領導集群之差異性分析表

構面	集群一(n=174)		集群二(n=126)		t值	p值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
後序酬賞	3.6603	.5735	2.7857	.6260	12.542***	.000	1 > 2
後序懲罰	3.1379	.6176	3.9751	.5089	-12.456***	.000	2 > 1

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

3. 不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析：

關於不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.25 所示，發現組織文化之「勇於創新」及學習型組織之「團對學習與自我超越」、組織承諾之「努力意願、組織認同與留職承諾」、工作行為之「人際利他行為及積極主動行為」等子構面均無顯著差異，其餘在集群一的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群二的成員。由上可知，

交易型領導的群組不論是在後序酬賞與後序懲罰等各方面，進行的越確實，則在空軍後勤司令部成員的學習型組織與工作行為方面之部分構面越會發揮顯著的效果。

表4.25 不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註	
	集群一(n=174) 高後序酬賞及 低後序懲罰	集群二(n=126) 後序酬賞及高 後序懲罰				
組織文化	勇於創新	3.1379	3.1190	0.217	0.828	
	嚴格監督	3.3621	3.1706	2.073	0.039*	1>2
	年資長老文化	3.0326	3.2593	-3.044	0.003**	1>2
學習型組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.2360	3.0608	2.482	0.014*	1>2
	團隊學習	3.2768	3.1667	1.740	0.083	
	自我超越	3.6868	3.5913	1.345	0.180	
組織承諾	努力意願	3.4318	3.3472	1.180	0.239	
	組織認同	3.5764	3.5057	1.095	0.274	
	留職承諾	3.1232	2.9490	1.968	0.050	
工作行為	負責進取行為	3.5063	3.3659	2.359	0.019*	1>2
	人際利他行為	3.6232	3.4966	1.804	0.072	
	堅守本分行為	3.4195	3.1940	3.024	0.003**	1>2
	積極主動行為	3.3937	3.2996	1.393	0.165	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

4.5.3 不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.3)；由圖 4.3 可以觀察出當集群數從 10 減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於家長型領導型態之「仁德領導、威權領導與德行領導」構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

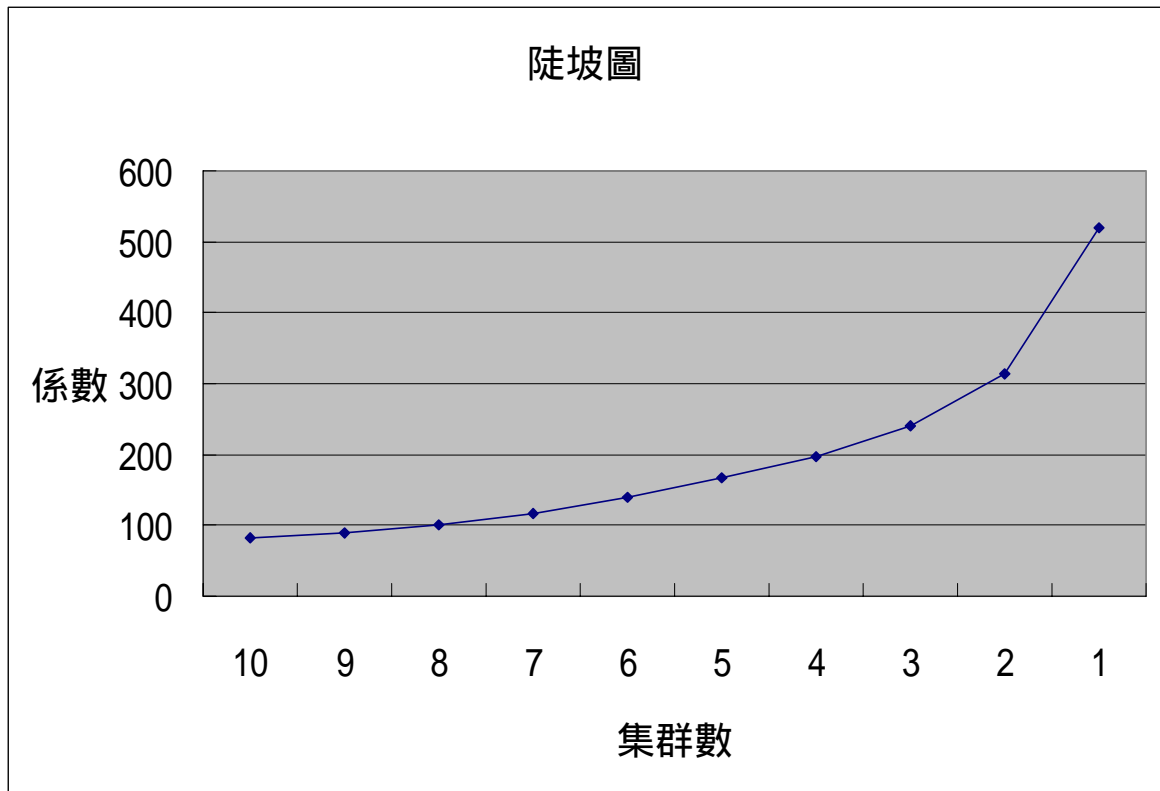


圖4.3 家長型領導各構面之華德法集群分析陡坡圖

資料來源：本研究整理。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 229 人，集群二 71 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.26 所示。

1.各集群特性描述：

(1)集群一（高家長型領導）：

集群一的空軍後勤司令部成員在仁德領導構面之平均數為 3.3422 (SD=0.5382)，威權領導構面之平均數為 3.7784 (SD=0.5155)，德行領導構面之平均數為 3.7278 (SD=0.6334)，而該集群在威權領導構面平均數最高，在仁德領導構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在威權領導的同意水準上較其它構面高，而對於仁德領導同意水準認知之平均數較其它構面為低。

(2) 集群二（低家長型領導）：

集群二的空軍後勤司令部成員在仁德領導構面之平均數為 2.2519 (SD=0.7176)，威權領導構面之平均數為 2.8483 (SD=0.6700)，德行領導構面之平均數為 2.6761 (SD=0.7070)，而該集群在威權領導構面平均數最高，在仁德領導構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在威權領導的同意水準上較其它構面高，而對於仁德領導同意水準認知之平均數較其它構面為低。

(3) 集群一的空軍後勤司令部成員在家長型領導型態之「仁德領導、威權領導與德行領導」構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，即家長型領導型態之「仁德領導、威權領導與德行領導」同意水準高的成員屬於集群一，而家長型領導型態之「仁德領導、威權領導與德行領導」同意水準低的成員屬於集群二。

2. 不同家長型領導集群之差異性分析：

由表 4.26 得知家長型領導型態之「仁德領導、威權領導與德行領導」構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.26 不同家長型領導集群之差異性分析表

構面	集群一(n=229)		集群二(n=71)		t值	p值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
仁德領導	3.3422	.5382	2.2519	.7176	11.813***	.000	1 > 2
權威領導	3.7784	.5155	2.8483	.6700	10.748***	.000	1 > 2
德行領導	3.7278	.6334	2.6761	.7070	11.885***	.000	1 > 2

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

3. 不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析：

關於不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.27 所示，發現除組織文化之「勇於創新與年資長老文化」、學習型組織之「自我超越」、組織承諾之「組織認同」、工作行為之「堅守本分行為」等子構面無顯著差異外，其餘在集群一的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群二的成員。由上可知，高家長型領導的群組不論是在仁德領導、威權領導與德行領導等各方面，進行的越確實，則在空軍後勤司令部成員的組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為方面越會發揮極大的效果。

表4.27 不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註	
	集群一(n=229) 高家長型領導	集群二(n=71) 低家長型領導				
組織文化	勇於創新	3.1718	2.9953	1.756	0.080	
	嚴格監督	3.3865	2.9437	4.221	0.000***	1>2
	年資長老文化	3.1310	3.1174	0.155	0.877	
學習型組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.2407	2.9100	4.106	0.000***	1>2
	團隊學習	3.2977	3.0141	3.937	0.000***	1>2
	自我超越	3.6834	3.5282	1.888	0.060	
組織承諾	努力意願	3.4558	3.2042	3.065	0.002**	1>2
	組織認同	3.5777	3.4467	1.754	0.081	
	留職承諾	3.1179	2.8310	2.810	0.005**	1>2
工作行為	負責進取行為	3.5009	3.2746	3.301	0.001***	1>2
	人際利他行為	3.6195	3.4105	2.367	0.020*	1>2
	堅守本分行為	3.3527	3.2347	1.517	0.131	
	積極主動行為	3.4039	3.1937	2.706	0.007**	1>2

註：*表 p<0.05 顯著差異 **表 p<0.01 非常顯著差異 ***表 p<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.4 不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利

用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.4)；由圖 4.4 可以觀察出當集群數從 10 減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於組織文化之「勇於創新、嚴格監督及年資長老文化」等構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

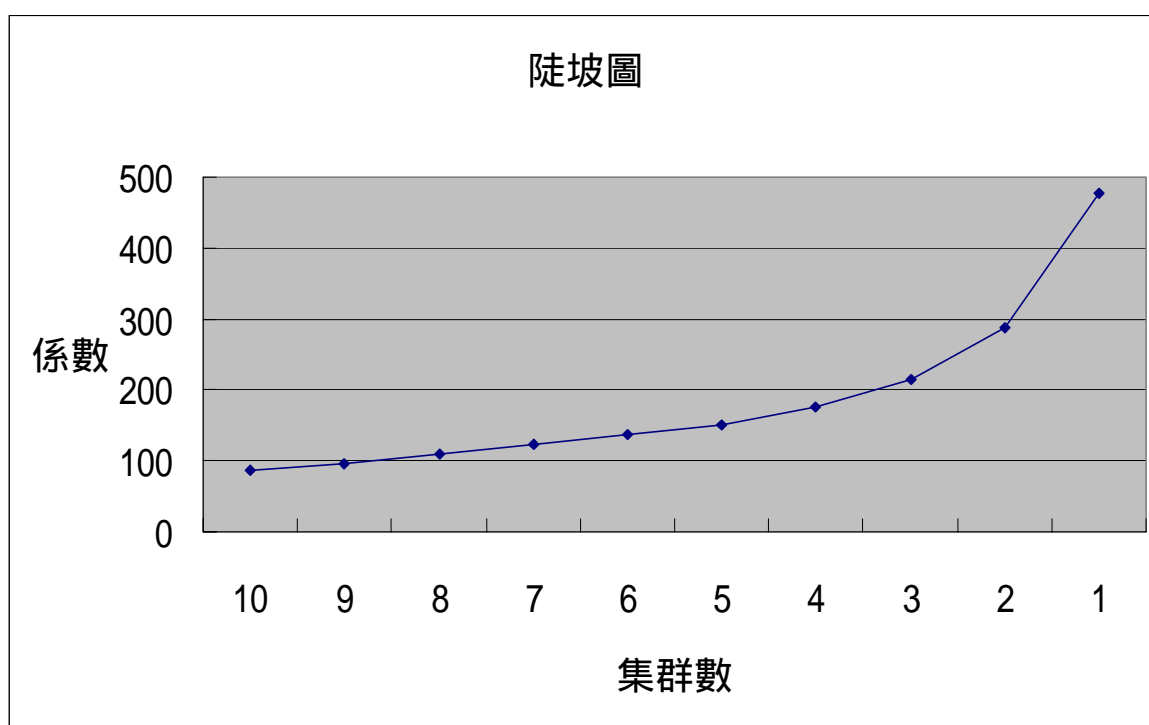


圖4.4 組織文化各構面之華德法集群分析陡坡圖

資料來源：本研究整理。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 141 人，集群二 159 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.28 所示。

1.各集群特性描述：

(1)集群一（高組織文化）：

集群一的空軍後勤司令部成員在勇於創新構面之平均數為 3.6076(SD =0.5736)，嚴格監督構面之平均數為 3.9255(SD=0.5199)，年資長老文化構面之平均數為 3.4090(SD=0.6647)，而該集群在年資長老文化

構面平均數最高，在勇於創新構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在年資長老文化的同意水準上較其它構面高，而對於勇於創新同意水準認知之平均數較其它構面為低。

(2) 集群二（低組織文化）：

集群二的空軍後勤司令部成員在勇於創新構面之平均數為 2.7065 (SD=0.6063)，嚴格監督構面之平均數為 2.7107(SD=0.5044)，年資長老文化構面之平均數為 2.8784(SD=0.5134)，而該集群在年資長老文化構面平均數最高，在勇於創新構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在年資長老文化的同意水準上較其它構面高，而對於勇於創新同意水準認知之平均數較其它構面為低。

(3) 集群一的空軍後勤司令部成員在組織文化之「勇於創新、嚴格監督及年資長老文化」等構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，即組織文化之「勇於創新、嚴格監督及年資長老文化」同意水準高的成員屬於集群一，而組織文化之「勇於創新、嚴格監督及年資長老文化」同意水準低的成員屬於集群二。

2. 不同組織文化集群之差異性分析：

由表 4.28 得知組織文化之「勇於創新、嚴格監督及年資長老文化」等構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.28 不同組織文化集群之差異性分析表

構面	集群一(n=141)		集群二(n=159)		t值	p值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
勇於創新	3.6076	.5736	2.7065	.6063	13.176***	.000	1 > 2
嚴格監督	3.9255	.5199	2.7107	.5044	20.523***	.000	1 > 2
年資長老文化	3.4090	.6647	2.8784	.5134	7.665***	.000	1 > 2

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

3.不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析：

關於不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.29 所示，發現除工作行為之「堅守本分行為」子構面無顯著差異外，其餘在集群二的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群一的成員。由上可知，高組織文化的群組不論是在勇於創新、嚴格監督及年資長老文化等各方面，進行的越確實，則在空軍後勤司令部成員的學習型組織、組織承諾與工作行為方面越會發揮極大的效果。

表4.29 不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為的認知之差異性分析表

構面		平均數		t值	p值	備註
		集群一(n=141) 高組織文化	集群二(n=159) 低組織文化			
學習型 組織	系統思考、改變心智 模式及建立共同遠景	3.4295	2.9256	7.798	0.000***	1>2
	團隊學習	3.4563	3.0304	7.359	0.000***	1>2
	自我超越	3.7766	3.5314	3.552	0.000***	1>2
組織 承諾	努力意願	3.5488	3.2610	4.171	0.000***	1>2
	組織認同	3.6596	3.4465	3.429	0.001***	1>2
	留職承諾	3.1530	2.9587	2.224	0.027*	1>2
工作 行為	負責進取行為	3.5532	3.3535	3.427	0.001***	1>2
	人際利他行為	3.6758	3.4762	2.901	0.004**	1>2
	堅守本分行為	3.3980	3.2600	1.854	0.065	
	積極主動行為	3.4681	3.2531	3.266	0.001***	1>2

註：*表 p<0.05 顯著差異 **表 p<0.01 非常顯著差異 ***表 p<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.5 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.5)；由圖 4.5 可以觀察出當集群數從 10

減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習及自我超越」構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

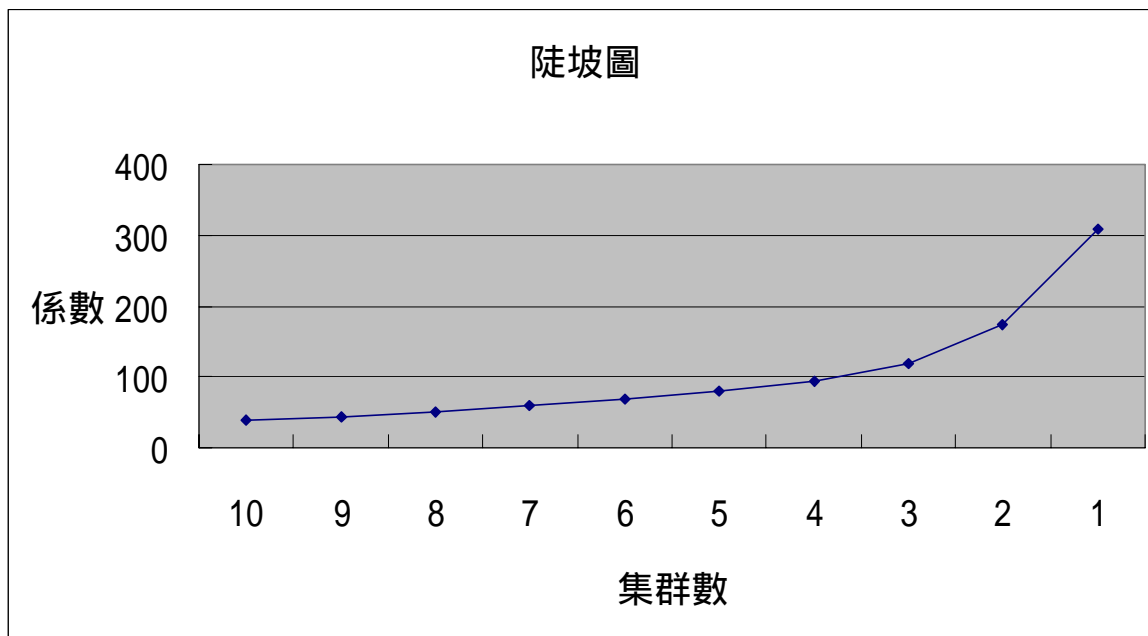


圖4.5 學習型組織各構面之華德法集群分析陡坡圖

資料來源：本研究整理。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 107 人，集群二 193 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.30 所示。

1.各集群特性描述：

(1)集群一（互動分享與創新求變）：

集群一的空軍後勤司令部成員在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景子構面之平均數為 3.8183 (SD=0.3084)，團隊學習構面之平均數為 3.7477(SD=0.3701)，自我超越子構面之平均數為 4.0234 (SD=0.4728)，而該集群在自我超越子構面平均數最高，在團隊學習子構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在自我超越的同意水準上較其它子構面高，而對於團隊學習同意水準認

知之平均數較其它子構面為低。

(2) 集群二（重視分工與墨守成規）：

集群二的空軍後勤司令部成員在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景子構面之平均數為 2.7988 (SD=0.3887)，團隊學習子構面之平均數為 2.9439 (SD=0.3896)，自我超越子構面之平均數為 3.4378 (SD=0.5740)，而該集群在自我超越子構面平均數最高，在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景子構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在自我超越的同意水準上較其它子構面高，而對於系統思考、改變心智模式及建立共同遠景同意水準認知之平均數較其它子構面為低。

(3) 集群一的空軍後勤司令部成員在學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習及自我超越」等子構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，即學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習及自我超越」同意水準高的成員屬於集群一，而學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習及自我超越」同意水準低的成員屬於集群二。

表4.30 不同學習型組織集群之差異性分析表

構面	集群一(n=107)		集群二(n=193)		t值	p值	
	平均數	標準差	平均數	標準差			
系統思考、改變心智模式及建立共同遠景	3.8183	.3084	2.7988	.3887	24.933***	.000	1>2
團隊學習	3.7477	.3701	2.9439	.3896	17.423***	.000	1>2
自我超越	4.0234	.4728	3.4378	.5740	9.504***	.000	1>2

註：*表 p<0.05 顯著差異 **表 p<0.01 非常顯著差異 ***表 p<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

2. 不同學習型組織集群之差異性分析：

由表 4.30 得知學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同

遠景、團隊學習及自我超越」等子構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

3. 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為的認知之差異性分析：

關於不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.31 所示，發現除工作行為之「堅守本分行為及積極主動行為」等子構面無顯著差異外，其餘在集群一的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群二的成員。由上可知，互動分享與創新求變的群組不論是在系統思考、改變心智模式及建立共同遠景、團隊學習及自我超越等各方面，進行的越詳盡，則在空軍後勤司令部成員的組織承諾與工作行為方面越會發揮極大的效果。

表4.31 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為的認知之差異性分析表

構面		平均數		t值	p值	備註
		集群一(n=107) 互動分享與 創新求變	集群二(n=193) 重視分工與 墨守成規			
組織承諾	努力意願	3.6227	3.2707	4.951	0.000***	1 > 2
	組織認同	3.6729	3.4767	3.149	0.002**	1 > 2
	留職承諾	3.1736	2.9815	1.991	0.048*	1 > 2
工作行為	負責進取行為	3.5421	3.3948	2.401	0.017*	1 > 2
	人際利他行為	3.6849	3.5063	2.483	0.014*	1 > 2
	堅守本分行為	3.4206	3.2717	1.920	0.056	
	積極主動行為	3.4252	3.3148	1.589	0.113	

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.6 不同組織承諾集群對工作行為構面之集群分析

首先使用華德法之階層式集群分析，將所得凝聚過程各階段連結係數利用 Excel 軟體繪製得陡坡圖(如圖 4.6)；由圖 4.6 可以觀察出當集群數從 10 減少至 2 時，連結的距離為緩慢增加的趨勢，但是當合併成一個集群時，連結的距離則大幅增加，因此對於組織承諾之「努力意願、組織認同與留職承

諾」等構面而言以分為兩個集群數較為恰當。

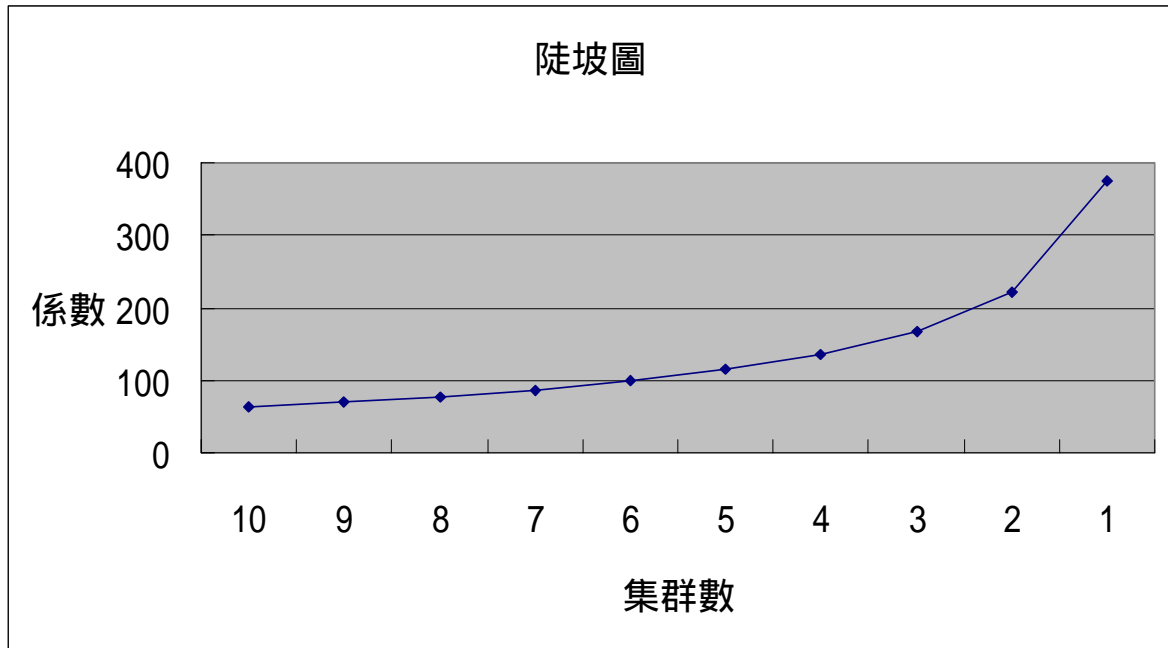


圖4.6 組織承諾各構面之華德法集群分析陡坡圖

資料來源：本研究整理。

其次再以 K 平均數法(K-Means Method)根據回收之有效資料設定兩群進行非階層式集群分析，各集群的樣本數分別為集群一 116 人，集群二 184 人。而兩集群之平均數、標準差(SD)如表 4.32 所示。

1.各集群特性描述：

(1)集群一（高組織承諾）：

集群一的空軍後勤司令部成員在努力意願子構面之平均數為 3.8136 (SD=0.4136)，組織認同構面之平均數為 3.9606 (SD=0.3981)，留職承諾子構面之平均數為 3.7094 (SD=0.5626)，而該集群在組織認同子構面平均數最高，在留職承諾子構面平均數最低。亦即是集群一的空軍後勤司令部成員在組織認同的同意水準上較其它子構面高，而對於留職承諾同意水準認知之平均數較其它子構面為低。

(2) 集群二 (低組織承諾) :

集群二的空軍後勤司令部成員在努力意願子構面之平均數為 3.1332 (SD=0.5706)，組織認同子構面之平均數為 3.2857 (SD=0.4699)，留職承諾子構面之平均數為 2.6343 (SD=0.5442)，而該集群在組織認同子構面平均數最高，在留職承諾子構面平均數最低。亦即是集群二的空軍後勤司令部成員在組織認同的同意水準上較其它子構面高，而對於留職承諾同意水準認知之平均數較其它子構面為低。

(3) 集群一的空軍後勤司令部成員在轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」等子構面同意水準之平均數均高於集群二的成員，即轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」同意水準高的成員屬於集群一，而轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景、正面鼓勵、高度期許」同意水準低的成員屬於集群二。

2. 不同組織承諾集群之差異性分析：

由表 4.32 得知組織承諾之「努力意願、組織認同與留職承諾」等子構面均達極顯著水準 ($p < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.32不同組織承諾集群之差異性分析表

構面	集群一(n=116)		集群二(n=184)		t值	p值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
努力意願	3.8136	.4136	3.1332	.5706	11.946***	.000	1>2
組織認同	3.9606	.3981	3.2857	.4699	13.322***	.000	1>2
留職承諾	3.7094	.5626	2.6343	.5442	16.446***	.000	1>2

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

3.不同組織承諾集群對工作行為的認知之差異性分析：

關於不同組織承諾集群對工作行為的認知之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.33 所示，集群一的空軍後勤司令部成員均顯著高於集群二的成員。由上可知，不論是在努力意願、組織認同與留職承諾等各方面，高組織承諾群之空軍後勤司令部成員越能提昇其工作行為表現。

表4.33 不同組織承諾集群對工作行為的認知之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註	
	集群一(n=116) 高組織承諾	集群二(n=184) 低組織承諾				
工作 行為	負責進取行為	3.5905	3.3571	3.931	0.000***	1 > 2
	人際利他行為	3.6958	3.4907	2.909	0.004**	1 > 2
	堅守本分行為	3.6034	3.1492	6.303	0.000***	1 > 2
	積極主動行為	3.4677	3.2826	2.729	0.007**	1 > 2

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討空軍後勤司令部成員的領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為之關聯性情況，就所回收之 300 份有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之假設，分別分析各變項間之差異性與相關性，再進一步探討各變項對工作行為之影響性。本章將就所驗證的結果，歸納成結論並據以提出建議，以供軍事機關、學術界及實務界之參考，同時對於後續研究者提出建言，以提供繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 結論

5.1.1 本研究之研究假設與驗證結果分析

經由第四章的實證分析，本研究之研究假設驗證結果區可分為接受及部分接受兩種情況，故仍有部分未獲得實證之支持。現針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表 5.1 所示：

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	備註
1.1 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官轉化型領導型態認知無顯著差異。	部分接受	顯著差異：學歷、服務年資、年齡
1.2 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官交易型領導型態認知無顯著差異。	部分接受	顯著差異：學歷、服務年資、年齡
1.3 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對高階主官家長型領導型態認知無顯著差異。	部分接受	顯著差異：學歷、服務年資、年齡
1.4 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對組織文化無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別、學歷、年齡

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	驗證結果	備 註
1.5 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對學習型組織無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別
1.6 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對組織承諾無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別、婚姻狀況、學歷、服務年資
1.7 不同個人特徵變項的空軍後勤司令部成員對工作行為無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻狀況、學歷
2.1 領導型態、組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為等各變項間達顯著相關。	接受	
2.2 領導型態各構面與組織文化各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：領導型態各子構面與組織文化「年資長老文化」子構面
2.3 領導型態各構面與學習型組織各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：交易型領導「後序懲罰」及家長型領導「權威領導」等子構面對於學習型組織「團隊學習」、「自我超越」等子構面
2.4 空軍後勤司令部成員的領導型態各構面與組織承諾各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：交易型領導之「後序懲罰」及家長型領導之「權威領導」等構面對於組織承諾之「努力意願」、「組織認同」、「留職承諾」等構面
2.5 空軍後勤司令部成員的領導型態各構面與工作行為各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：交易型領導之「後序懲罰」及家長型領導之「權威領導」等構面對於工作行為之「負責進取行為」、「人際利他行為」、「堅守本分行為」、「積極主動行為」等構面
2.6 空軍後勤司令部成員的組織文化各構面與學習型組織各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：組織文化之「年資長老文化」構面與學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」構面
2.7 空軍後勤司令部成員的組織文化各構面與組織承諾各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：組織文化之「年資長老文化」構面與組織承諾之「努力意願」、「組織認同」、「留職承諾」等所有構面
2.8 空軍後勤司令部成員的組織文化各構面與工作行為各構面達顯著相關。	部分接受	無顯著相關：組織文化之「勇於創新」、「嚴格監督」構面與工作行為之「堅守本分行為」、「積極主動行為」等構面；另組織文化之「年資長老文化」構面與工作行為之「負責進取行為」、「人際利他行為」、「堅守本分行為」、「積極主動行為」等所有構面

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	驗證 結果	備 註
2.9 空軍後勤司令部成員的學習型組織各構面與組織承諾各構面達顯著相關。	部分 接受	無顯著相關：學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」、「自我超越」等所有構面與組織承諾之「留職承諾」構面
2.10 空軍後勤司令部成員的學習型組織各構面與工作行為各構面達顯著相關。	部分 接受	無顯著相關：學習型組織之「自我超越」構面與工作行為之「人際利他行為」、「積極主動行為」等構面
2.11 空軍後勤司令部成員的組織承諾各構面與工作行為各構面達顯著相關。	部分 接受	無顯著相關：組織承諾之「留職承諾」構面與工作行為之「人際利他行為」、「積極主動行為」等構面
3.1 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於轉化型領導型態與學習型組織具中介效果。	接受	
3.2 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於交易型領導型態與學習型組織具中介效果。	接受	
3.3 組織文化(含勇於創新、嚴格監督及年資長老文化)對於家長型領導型態與學習型組織具中介效果。	接受	
4.1 不同轉化型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。	部分 接受	無顯著差異：組織文化之「年資長老文化」子構面
4.2 不同交易型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。	部分 接受	無顯著差異：組織文化之「勇於創新」及學習型組織之「團隊學習與自我超越」、組織承諾之「努力意願、組織認同與留職承諾」、工作行為之「人際利他行為及積極主動行為」等子構面
4.3 不同家長型領導集群對組織文化、學習型組織、組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。	部分 接受	無顯著差異：組織文化之「勇於創新與年資長老文化」、學習型組織之「自我超越」、組織承諾之「組織認同」、工作行為之「堅守本分行為」等子構面
4.4 不同組織文化集群對學習型組織、組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。	部分 接受	無顯著差異：工作行為之「堅守本分行為」子構面

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	驗證 結果	備 註
4.5 不同學習型組織集群對組織承諾與工作行為之認知達顯著差異。	部分 接受	無顯著差異：工作行為之「堅守本分行為及積極種動行為」等子構面
4.6 不同組織承諾集群對工作行為之認知達顯著差異。	接受	

資料來源：本研究整理。

5.1.2 本研究與相關研究之結論對照

本節將針對本研究第二章第七節所引述之相關研究之結論與本研究之結論作一比較對照，彙整如表 5.2 所示。

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
	林揚程	民91	領導型態、工作滿足與學習型組織之關聯性研究-以電子報為例	<ol style="list-style-type: none"> 1.性別不同對領導的領導型態有顯著差異 2.個人研究變項對於建構學習型組織知覺程度並無顯著差異。 3.領導型態中的關懷構面與定規構面與學習型組織中的鼓勵持續學習、延伸學習文化、鼓勵彈性試驗、提升員工價值、關鍵系統思考，呈現高度正相關。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.性別不同對領導的領導型態無顯著差異 2.性別不同者對於建構學習型組織知覺程度有顯著差異。 3.轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、「高度期許」、交易型領導之「後序酬賞」、家長型領導之「仁德領導」、「德行領導」等子構面對於學習型組織之「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表(續)

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
				4.不同領導型態集群對於學習型組織呈現顯著差異	「自我超越」等子構面均呈現顯著正相關 4.不同領導型態集群對於學習型組織呈現顯著差異
	蕭翌興	民92	軍事機關建構學習型組織與軍人生涯發展之關聯性研究-以聯合後勤司令部為例	1.性別不同對於學習型組織知覺無差異性。 2.學歷不同對於學習型組織知覺達顯著差異。	1.性別不同者對於建構學習型組織知覺程度有顯著差異。 2.學歷不同者對於學習型組織無顯著差異。
	陳瑞忠	民93	主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究-以國軍某部隊為例	1.性別不同者對組織之承諾感無顯著差異。 2.婚姻狀況不同者對於組織承諾達顯著差異。 3.學歷不同者對於組織承諾達顯著差異。 4.服務年資不同對組織之承諾感無顯著差異。 5.年齡不同者對組織之承諾感無顯著差異。 6.主管的領導型態與成員的組織承諾有顯著的關聯。	1.性別不同者對組織文化、學習型組織及組織承諾達顯著差異。 2.婚姻狀況不同者對組織承諾與工作行為達顯著差異。 3.學歷不同者對於領導型態、組織文化、組織承諾與工作行為達顯著差異。 4.服務年資不同者對於領導型態與組織承諾為達顯著差異。 5.年齡不同者對領導型態、組織文化達顯著差異。 6.高階主官的領導型態與成員的組織承諾有顯著的關聯。

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表(續)

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
				7.主管的領導型態與組織文化有顯著關聯。 8.組織文化與成員的組織承諾有顯著相關。 9.組織文化對主管之領導型態與成員組織承諾的關聯性具有顯著中介效果。	7.高階主官的領導型態與組織文化有顯著關聯。 8.組織文化與成員的組織承諾有顯著相關。 9.組織文化對高階主官領導型態與學習型組織具有中介效果。
2	林永欽	民93	軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究-以陸軍單位為例	1.轉換型領導對於部屬組織承諾具有高度相關 2.轉換型領導對於組織公民行為具有高度相關 3.組織承諾對於組織公民行為具有高度相關 4.已婚者在價值承諾、努力承諾部份之平均數高於未婚者 5.資淺軍官敬業守法與自我進修方面低於資深軍官	1.轉換型領導對於部屬組織承諾具有顯著相關 2.轉換型領導對於工作行為具有顯著相關 3.組織承諾對於工作行為具有顯著相關 4.未婚者在組織認同、留職承諾部份顯著高於已婚者。 5.資淺人員對於正面鼓勵感受程度顯著高於資深人員；資深人員對於後序懲罰感受程度顯著高於資淺人員；資深人員在留職承諾方面顯著高於資淺人員。

資料來源：本研究整理

5.2 建議

5.2.1 對軍事機關高階主官的建議

1. 軍事機關高階主官應以尊重、鼓勵、立德、立言等方式領導部屬：

由研究假設 2.3、2.4、2.5 驗證情況得知，轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、「高度期許」、交易型領導之「後序酬賞」、家長型領導之「仁德領導」、「德行領導」等構面對於軍事機關建構學習型組織與提昇空軍後勤司令部成員組織承諾與工作行為均達非常顯著或極顯著正相關，顯示軍事機關高階主官領導者應以「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、「高度期許」、「酬賞」、「仁德」、「德行」領導方式，取代「懲罰」及「威權」領導方式，以取得部屬的信任及建立共識，進而塑造學習型組織之建構環境，並激勵部屬對任職單位的認同感及努力、留職意願，提昇負責進取、人際利他、堅守本分及積極主動之工作行為。

2. 軍事機關高階主官應積極塑造創新求變及組織文化：

由研究假設 2.6、2.7、2.8 驗證情況得知，組織文化之「勇於創新」及「嚴格監督」等構面對於軍事機關建構學習型組織與提昇空軍後勤司令部成員「努力意願」、「組織認同」之組織承諾與「負責進取」、「人際利他」之工作行為均達極顯著正相關，顯示軍事機關高階主官應塑造「勇於創新」及「嚴格監督」之組織文化，取代長者為尊之「年資長老文化」，以破除軍事機關在「科層式」組織架構下之「官大學問大」的迷思，進而激勵部屬在面對組織變革與人力精簡之考驗下，仍以「創新求變」及「步步為營」的工作態度，審慎處理每一個環節及勇於面對所遭遇的問題，進而創造學習型組織之建構環境，使組織於變革期間仍確保部屬對任職單位的認同感及努力意願，並提昇負責進

取及人際利他之工作行為。

5.2.2 對國軍人力資源管理單位的建議

1. 國軍應積極推展學習型組織，以提昇人力素質與精進組織效能：

對於學習型組織特徵與組織承諾或工作行為之間的關聯性，可以直接引用以證明兩者直接相關的文獻很少，惟從本研究假設 2.9、2.10 驗證情況得知，軍事機關建構學習型組織「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」、「自我超越」等各子構面成效對於空軍後勤司令部成員組織承諾「努力意願」、「組織認同」等子構面與工作行為各子構面均有非常顯著或極顯著正相關，顯示空軍後勤司令部成員普遍認同推動學習型組織對於「努力意願、組織認同」組織承諾及「負責進取、人際利他、堅守本分、積極主動」工作行為具有正面的影響效果，此說明空軍後勤司令部成員普遍認同國防部遵循政府學習型組織建立的政策指導，並認為可以提昇本職學能及工作態度，利於生涯規劃；因此，本研究建議國軍對於參與終身學習的同仁，應從制度、領導及文化層面，持續給予支持及鼓勵，使成員學習能力培養精進，以提昇國軍人力素質與精進組織效能。

2. 國軍應積極塑造創新求變及組織文化，以降低組織變革的衝擊：

由研究假設 3.1、3.2、3.3 驗證情況得知，組織文化對於轉化型、交易型及家長型領導型態與學習型組織間具有完全或部分之中介效果，顯示軍事機關對於建構學習型組織，端賴從政策面或制度面規劃改善仍顯不足，就建構學習型組織的中介效果而言，若要提昇空軍後勤司令部成員對於軍事機關推動學習型組織「系統思考、改變心智模式及建立共同遠景」、「團隊學習」、「自我超越」等構面之認同程度，首先領導者要想辦法塑造「勇於創新」及「嚴格監督」之組織文化，亦即面

對組織變革過程中，領導者除須重視組織文化之相容性外，亦須與部屬作充分溝通，以建立共識與降低變革衝擊，並擬訂具體可行方案與落實嚴格督導管制，以逐漸形成利於推動學習型組織之組織文化。

5.3 未來研究方向(對後續研究者的建議)

就組織承諾與工作行為而言，本研究初步得到一條主要的路徑模式：不同領導型態組織文化影響軍事機關學習型組織的建構，進而影響組織承諾與工作行為的提昇。未來可考慮以結構方程模型（structural equation model）來探討不同領導型態、組織文化、及學習型組織對於組織承諾與工作行為之影響路徑，以進一步掌握各變項間的因果關係。

其次，本研究目前是以個人層次來進行分析，未來可從軍事機關指揮層次重新進行分析，對本研究結果進行再驗證。此外，還可以加入軍事機關類型、規模、結構等干擾變項，以進一步探討軍事機關內部組織文化的中介模式是否會有不一樣的結果。

最後，在軍事機關不同領導型態對於空軍後勤司令部成員組織承諾與工作行為知覺程度的影響當中，我們只有從領導者表現的行為出發，探討組織承諾與工作行為提昇的影響，並沒有從部屬的角度出發，探討部屬的特性對於領導行為與組織承諾與工作行為的影響。例如，如果部屬的傳統性高，則家長式領導對於該部屬組織承諾與工作行為的知覺程度可能具有較強的影響效果。因此未來可將部屬的特性納入考量。

參考文獻

一、中文部分

- 1.丁導民(民 90)，學習型企業的組織文化與知識管理關係之探討，成人教育學刊，第 5 卷，頁 1-26。
- 2.王世偉(民 88)，國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 3.王思峰、林于荻、陳禹辰(民 92)，組織文化如何影響知識分享之探索性個案研究，臺大管理論叢，第 13 卷第 2 期，頁 59-99。
- 4.王耀德、楊千、王桂英(民 90)，比較公家機構與民營機構員工的事業生涯成就對其工作滿意、組織承諾與離職傾向之影響，交大管理學報，第 21 卷第 2 期，頁 1-25。
- 5.余德成、溫金豐、陳泰哲(民 91)，科技產業中領導行為與組織公民行為之關係—檢驗督導信任的情境效應，中山管理評論，第 10 卷第 1 期，頁 65-91。
- 6.吳秉恩著(民 91)，分享式人力資源管理—理念、程序與實務，台北：翰蘆出版社。
- 7.吳萬益、林文寶(民 91)，主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究，輔仁管理評論，第 9 卷第 1 期，頁 71-93。
- 8.宋光宇(民 80)，「人類學導論」，桂冠，台北。
- 9.李元墩、林育理、陳啟光(民 90)，銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究—LISREL 分析法之應用，人力資源管理學報，第 1 卷第 2 期，頁 1-23。
- 10.李聲吼(民 89)，人力資源發展，台北：五南圖書出版公司。
- 11.周芸薇(民 88)，學習型組織評鑑量表之建立，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 12.房美玉(民 91)，臺灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響，管理評論，第 21 卷第 3 期，頁 69-96。
- 13.林永欽(民 93)，軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究—以陸軍單位為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 14.林家五、熊欣華、林明志(民 92)，所有權知覺的前導因素與後續效益—以中興紙業民營化為例，人力資源管理學報，第 3 卷第 3 期，頁 57-79。
- 15.林淑品(民 88)，公務機關發展成學習型組織之可行性研究—以勞工保險局為例，國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 16.林揚程(民 91)，領導型態、工作滿足與學習型組織之關聯性研究—以電子報為例，銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 17.林鈺琴(民 92)，以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較，人力資源管理學報，第 3 卷第 2 期，頁 93-113。
- 18.邱淑芬、張莉慧、陳雲龍(民 92)，組織文化、組織知識創造情境與組織創新之關連性研究—以臺灣資訊硬體產業為例，管理與系統，第 10 卷第 4 期，頁 389-409。
- 19.邱淑芬、韓志翔、林盈君(民 91)，員工參與制度與組織公民行為之關係—以臺灣電子產業為例，管理學報，第 19 卷第 6 期，頁 1009-1043。
- 20.姜定宇、鄭伯堦(民 92)，組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻，應用心理研究，第 19 卷，頁 175-209。
- 21.施威年(民 92)，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。
- 22.洪春吉(民 86)，資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與組織文化之比較，管理學報，第 14 卷第 3 期，頁 331-338。

- 23.洪春吉(民 88)，台灣地區中、美、日資企業之企業文化與領導行為關係比較，屏東科技大學學報，第 8 卷第 2 期，頁 157-172。
- 24.凌孝棊(民 90)，軍事組織中階主官的領導與效能—轉換式、交易型、家長式領導模式之比較，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 25.徐慧純(民 88)，我國企業在建立學習型組織之探討—三個個案的研究，中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 26.國防管理學(民 75)，行為科學，中華民國國防部編，頁 2-35-2-53。
- 27.康自立、蘇國楨、張菽萱、許世卿(民 90)，我國技職院校主管領導行為量表之發展，人力資源管理學報，第 1 卷第 3 期，頁 43-57。
- 28.張人杰(民 83)，校園文化與反學校文化，教育研究資訊，2(2)，頁 89-102。
- 29.張肅婷(民 91)，員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾間之關係研究，弘光學報，第 40 卷，頁 35-44。
- 30.張耀宗(民 92)，轉換型領導對學習型組織建構之研究—以 A 技術學院為個案分析，萬能商學學報，第 8 卷，頁 163-182。
- 31.許朝欽(民 88)，組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之研究—台灣某一商業銀行之個案研究，朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- 32.郭建志(民 92)，組織文化研究之回顧與前瞻，應用心理研究，第 20 卷，頁 83-114。
- 33.陳心田(民 92)，人力來源、組織承諾與組織公民行為—軍事人口結構轉變過程的一項探索性研究，管理評論，第 22 卷第 3 期，頁 25-48。
- 34.陳心田(民 92)，員工—主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析，交大管理學報，第 23 卷第 1 期，頁 27-70。

- 35.陳吳政(民 91)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例，成功大學企業管理學系在職專班碩士論文。
- 36.陳瑞忠(民 93)，主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究：以國軍某部隊為例，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文。
- 37.曾念民(民 91)，學習型組織與平衡計分卡的整合應用，管理雜誌，第 332 期，頁 36-40。
- 38.黃家齊(民 91)，組織公正與組織公民行為—認知型與情感型信任的中介效果，臺大管理論叢，第 12 卷第 2 期，頁 107-141。
- 39.黃家齊(民 92)，組織公正與員工行為—構面間關聯性差異及交往原則的直接與干擾效果，交大管理學報，第 22 卷第 2 期，頁 35-78。
- 40.黃敏萍、鄭伯璦、王建忠(民 92)，轉型領導、團隊內互動、及團隊與成員效能：IPO 模式之驗證，管理學報，第 20 卷第 3 期，頁 397-427。
- 41.楊偉霖(民 91)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例，南華大學科學管理研究所碩士論文。
- 42.廖國鋒、陳素子(民 92)，領導者情緒智力對領導效能、部屬合作行為與組織承諾影響關係之研究，人力資源管理學報，第 3 卷第 4 期，頁 1-24。
- 43.榮泰生(民 91)，做一個肯學習的組織，管理雜誌，第 332 期，頁 32-35。
- 44.管長青、蔡維奇(民 92)，影響學型組織形成之相關因素研究：以工程顧問業為例，管理研究學報，第 3 卷第 1 期，頁 71-95。
- 45.劉秀瑛(民 88)，從組織文化探討現階段高中職學校的組織發展，技術及職謝教育雙月刊，第 54 期，頁 41-47。
- 46.鄭仁偉、廖華立(民 90)，團隊能力、工作滿足、組織承諾與團隊績效的

- 關係，人力資源管理學報，第 1 卷第 3 期，頁 59-83。
- 47.鄭伯璦(民 84a)，家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所集刊，79 期。
- 48.鄭伯璦(民 84b)，不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實證研究，行政院國科會專題研究報告。
- 49.鄭伯璦(民 84c)，差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，3 期。
- 50.鄭伯璦(民 85)，家長權威與領導行為關係之探討，國科會專題研究報告。
- 51.盧偉斯(民 83)，組織學習的理論性探究，國立政治大學公共行政學系研究所碩士論文。
- 52.蕭翌興(民 91)，軍事機關建構學習型組織與軍人生涯發展之關聯性研究——以聯合後勤司令部為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 53.蘇國楨、陳榮德(民 92)，服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究，人力資源管理學報，第 3 卷第 4 期，頁 65-91。
- 54.Peter Senge(民 82)，The Five Discipline，郭進隆譯，台北：天下文化出版。

二、英文部分

- 1.Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83:247-260.
- 2.Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press.
- 3.Bass, B. M. & Avolio,B.J. (1989). Multifactor Leadership questionnaire—rater form. *Palo Alto,C.A.* : Consulting Psychologists Press.
- 4.Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. CA: Consulting Psychologists Press.
- 5.Bennis, W. & Nanus, B.(1985). Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper & Row.
- 6.Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The managerial Grid. Houston : Gulf.
- 7.Burns, J.M.(1978), Leadership. New York : Happy & Row.
- 8.Campell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology(2nd ed.)*, vol. 1:687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 9.Campell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. H. (1993). A theory of performance In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.). *Personnel selection in organizations:35-70.* San Francisco: Jossey-Bass.
- 10.Conway, J. M.(1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84:3-13.

11. Farh, J. L. & Cheng, B. S. (1999). Paternalistic Leadership in Chinese organizations : A critical analysis. In A.S.Tsui & J.T.Li(Eds.), *Management and organizations in China*.
12. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4).
13. Galagan, P. A. (1992). On Being a Beginner. *Training & Development*, 46(11).
14. Hair, J. F. Jr., Anderson, R. L. & Black, W. C. (1995). Multivariate data analysis with reading(4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
15. Hersey, P. & Blanchard (1977). Management of Organization Behavior, 4th Edition. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
16. House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81.
17. James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
18. Leithwood, K. & Jantzi (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
19. Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
20. Marquardt, M. J. (1996). Building The Learning Organization:A Systems Approach To Quantum Improvement And Global Success. N.Y: McGraw-Hill.

- 21.Maslow, A. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- 22.Padsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. Journal of Marketing, 31:351-363.
- 23.Pye, L. W. (1981). Dynamics of Chinese politics. MA : OG&H.
- 24.Redding, J. (1997). Hardwiring the Learning Organization. Training & Development, August.
- 25.Redding, S. G. (1990). The spirit of Chinese capitalism. New York: Walter de Gruyter.
- 26.Robbins, S. P. (1992). Organization Behavior : Concepts, Controversies, and Applications.
- 27.Sackmann, S. A. (1991). Cultural Knowledge in Organizations-Exploring the Collective Mind. London : Sage.
- 28.Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass.
- 29.Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. School Effectiveness and school Improvement, 5(3), pp.272-298(ERIC Document Reproduction Service No.ED490902).
- 30.Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, 59(3).
- 31.Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form XII. Columbus, Ohio State University.
- 32.Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership : A Survey of literature. New York : Free Press.

33. Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate of contextual performance. Journal of Applied Psychology, 81: 525-531.
34. Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey Bass.
35. Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. Journal of Applied Psychology, 79:98-107.
36. Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. Organization Studies, 18, 445-480.
37. Whitley, R. (1992). Business system in East Asia firms, markets, and societies. London : Sage.
38. Wick, C. W. & Leon, L. S. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. Human Resource Management, 34(2), pp.299-311.
39. Yukl, G. A. (1998). Leadership in organizations(4th ed.). Englewood Cliffs,NJ : Prentice-Hall.

附錄

問卷

敬愛的空軍袍澤 您好！

這份問卷的目的在於探討國軍高階主官領導型態、建構學習型組織與提昇工作態度之關聯性，以瞭解國軍於「精實案」後積極推動學習型組織之成效及對於國軍幹部工作態度之提昇情況。

問卷每一部份前面都有說明，請仔細閱讀說明後再開始作答。這並不是考試，題目沒有所謂“對或錯”的答案，您只要仔細按照您的實際情況填答即可。答完後，繳交給施測人員即可。問卷採用無記名方式，貴單位的任何人，包括您的長官和同僚（弟兄），都不會看到您所填的答案。問卷收集後會立刻交由電腦進行整體分析，絕不做個別的處理或披露，請您放心如實地填答。其他許多單位的相關人員也正在幫忙填寫這份問卷，懇請您也能撥冗協助。

衷心地感謝您的協助與支持，敬祝您

身體健康、萬事如意！

南華大學管理科學研究所
指導教授：陳孟修博士
研究生：李春華 敬上

問卷說明：

- 一、本問卷共有七個部分，每題均為單選題，敬請逐一填答。
- 二、除基本資料外，每題均有五個選項，請在閱讀後，根據您的感覺或印象，在反應您對該題項的「同意程度」選項上，於適當之處內打「V」。

< 第一部分、單位主官的基本資料 >

填答說明：首先請針對您將要描述的任職單位主官(例如司令、校長、署長、指揮官、聯隊長等，具有最高決策權的領導者)，就您所知道的基本資料，在適當處內打「V」。

1. 性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2. 婚姻：	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他
3. 教育程度：	<input type="checkbox"/> 國中及以下 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科及大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上 <input type="checkbox"/> 不清楚
4. 年齡：	<input type="checkbox"/> 未滿 30 歲 <input type="checkbox"/> 30-39 歲 <input type="checkbox"/> 40-49 歲 <input type="checkbox"/> 滿 50 歲以上

< 第二部分、單位主官的領導風格 >

填答說明：本部分共有90個題項，以下的陳述句將幫助您客觀的描述貴官現任職單位主官給你的感覺和印象，請依據您的觀察，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝。

非常不同
不同意

不
同

普
通

同
意

非常
同意

- | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. 他（直屬長官）在工作上，鼓勵我們要有創意，採取新的、更有效的作法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. 他鼓勵我們去發展更好的工作方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. 他總是設法使我們這個單位表現更佳。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. 他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. 他激勵我以新的方式思考舊的問題。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. 他以問問題的方式，來促使我思考做事的方式。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. 他刺激我重新思考做事的方式。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. 他有辦法讓我重新檢討我對工作所持的基本理念。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. 他能夠很清楚地說明他對未來遠景的看法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 他讓我們知道單位未來的遠景。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 他鼓勵別人一起來分享他對單位未來發展的看法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 他非常清楚我們未來的發展方向。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 他讓我們知道他對我們有很高的期望。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 他激勵我為自己設定高的目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 他很少鼓勵我去改善我的工作績效。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 他替我設定具有挑戰性的目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 他在部屬之間努力創造出互信的環境。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 他知道如何來促進不同群體間的合作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 他促進各工作團隊間的合作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 他激勵相關單位的成員群策群力，達成共同的目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 他會在部屬之間培養出團隊精神。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 他總是以身作則。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 他為我樹立一個好榜樣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 他期望我做到的事，他都能以身作則。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 他採取「以身作則」的方式來領導我們。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 在採取行動前，他會考慮到我的感受。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 他尊重我個人的感受。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. 他表現領導行為作風時，會考慮到我個人的需求。
30. 他對待我的方式，不會考慮到我個人的感受。
31. 當我表現特別好的時候，他會特別賞識我。
32. 他會獎勵我的優異表現。
33. 在我的表現高於一般水準時，他會大力稱讚我。
34. 在我表現優異時，他會親自誇獎我。
35. 在我工作表現很好時，他也很少誇獎我。
36. 如果我工作表現得不好，他會表示他的不滿。
37. 當我的工作績效低於可接受的水準時，他會表現出不悅。
38. 當我各項工作的表現都低於平均水準時，他會責備我。
39. 責備我時，他會告訴我錯在那裡。
40. 在懲罰我時，他會讓我知錯在那裡。
41. 即使我表現的不好，他通常還是會誇獎我。
42. 不管我表現是好是壞，他都會一樣地讚美我。
43. 即使我不值得誇讚，他還是會經常誇讚我。
44. 在我表現不好時，他也不會對我表示懊惱。
45. 他經常要我負責我無法控管的事。
46. 當事情出差錯時，即使不是我的錯，他也會要我負責。
47. 即使在我工作表現很好時，他仍會批評我。
48. 他經常不告訴我原因就責備我。
49. 他與我們相處在一起時像家人一樣。
50. 他盡心盡力的照顧我。
51. 他關懷我私人的生活與起居。
52. 他平常會向我噓寒問暖。
53. 我有急難時，他會及時伸出援手。
54. 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。
55. 他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。
56. 當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。
57. 他對我的照顧會擴及到我的家人。
58. 當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。
59. 當我犯錯時，他會給我改過的機會。
60. 他不會當著同事的面前，給我難堪。
61. 對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。
62. 他會幫我解決生活上的難題。

63. 得罪他時，他會公報私仇。
64. 他能把單位的集體利益置於個人的利益之上。
65. 他任人唯賢，不嫉才妒賢。
66. 他會利用職位搞特權。
67. 他不會把我或別人的成果與功勞據為己有。
68. 工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。
69. 他為人正派，不會假公濟私。
70. 他對待我們公正無私。
71. 他不會佔我的小便宜。
72. 他不會因個人的利益去拉關係、走後門。
73. 他是我做人做事的好榜樣。
74. 他是我做人做事的好榜樣。
75. 他要求我完全服從他的領導。
76. 當我當眾反對他時，會遭到冷言諷刺。
77. 他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。
78. 他不把訊息透露給我們知道。
79. 本單位大小事情都由他自己獨力決定。
80. 開會時，都照他的意思作最後的決定。
81. 他會貶低我們在工作上的貢獻。
82. 他喜怒不形於色。
83. 他不讓我們察覺他真正的意圖。
84. 在我們面前，他表現出威嚴的樣子。
85. 與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。
86. 他採用嚴格的管理方法。
87. 當任務無法達成時，他會斥責我們。
88. 他強調我們的表現一定要超過其他單位。
89. 他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。
90. 他展現卓越的工作績效給我們看。

＜第三部分、任職單位的組織文化＞

填答說明：本部分共有10個題項，請您依自己實際在現任職單位內對問題的看法，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝。

非 不 普 同 非
常 同 通 意 常
不 同
同 意 同 意
意 意 通 意 意

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. 現任職單位不斷地嘗試與發展新的產品（如關鍵性指標、作業程序、資訊模組）與服務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. 現任職單位不斷的引進新的管理方式以保持組織之活力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. 現任職單位勇於面對來自其他軍種或組織所提出組織績效提昇方案的挑戰。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. 現任職單位主張嚴格監督、賞罰分明的績效管理。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. 現任職單位管理規章及獎賞懲罰的規定相當詳細。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. 現任職單位督導管控措施非常周延及落實。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. 現任職單位各部門年度施政目標非常明確。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. 現任職單位升遷較重視長幼有序的師徒制。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. 現任職單位各級主管人員更換緩慢，屬新陳代謝遲緩的長老文化組織。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 現任職單位重視倫理，升遷以年資為主，能力為輔。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<第四部分、學習型組織之建構>

填答說明：本部分共有34個題項，以下所列是有關國軍建構學習型組織之描述，無關對錯，請就您在工作崗位上的觀察，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝。

非常不同
不同意

不
同

普
通

同
意

非常
同意

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. 現任職單位提供成員有關解決問題的學習機會。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. 現任職單位各級主管對於國軍的願景，具有前瞻性的眼光。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. 單位成員能明確知道現任職單位各種職位的工作內容。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. 現任職單位各級主管在領導時，會作整體思考與規劃。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. 現任職單位會主動提供資源以鼓勵成員能夠養成自我學習的習慣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. 現任職單位對於個人業務的一時疏失，各級主管並不會即刻懲罰。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. 現任職單位各級主管對同仁或單位的犯錯，能夠視為一種建設性的學習經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. 現任職單位各級主管能察覺成員不同的學習需求。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. 我會謹慎尋找學習機會，而非等待被教導。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會尋找方法繼續改善自己的工作品質。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我可以從工作中發現樂趣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我願意接受新的挑戰，即使不知如何處理。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 現任職單位對自我職業生涯發展有提供協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 現任職單位各級主管鼓勵成員開放的討論並發展多元觀點。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 現任職單位工作的執行成效在單位中能被廣泛地分享。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 現任職單位所轄各次級單位間能共同合作，化解彼此的溝通障礙。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 現任職單位各級主管能幫助成員克服障礙、締造互助而非爭鬭的氣氛。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 單位成員的學習與成長在現任職單位中是受鼓勵的。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 單位成員彼此能自由地分享從學習中或工作中得到的觀點與想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 現任職單位是一個具有行動能力的組織。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 現任職單位各級主管了解自己與成員間的溝通模式，以促進全體同仁的相互學習。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 現任職單位各級主管鼓勵成員勇於創新突破，接受挑戰。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 現任職單位各級主管能確認與肯定國軍較好的經驗，並有效 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

運用在其他單位或業務上。

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24. 現任職單位各級主管能彈性地處理組織的變革。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 現任職單位對於新任務的挑戰，具有因應革新能力，並勇於接受。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 現任職單位各級主管鼓勵成員勇於創新突破，改善工作品質。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 現任職單位對於持續改善工作品質的期望具有共識。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 現任職單位各級主管對於成員提出可行的組織改革計劃，都樂於支持。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 現任職單位有明確的計劃讓願景逐步實現。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 現任職單位各級主管關心每一位成員，能凝聚全體同仁的向心力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 現任職單位任何阻礙成員及單位成長的管理策略或程序，將會被淘汰，並為可運作的系統所取代。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 現任職單位各級主管重視與成員間的溝通，期望建立共識。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 現任職單位有清楚的願景（欲達成的目標），並為大家所了解。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 現任職單位各級主管重視組織的改革與未來發展。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

< 第五部分、組織承諾評量 >

填答說明：本部分共有23個題項，用來描述一般人對其任職服務的單位可能有的各種感受，請依照您個人對您所任職單位之感受，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之□處內打「V」，謝謝。

非常不同
不同意

不
同

普
通

同
意

非常
同意

- | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. 我願意額外努力，以協助現任職單位發展並獲得成功。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. 我會對我的朋友說，我現任職單位是一個值得效勞且理想的工作場所。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. 我對現任職單位幾乎沒有什麼忠誠度可言。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. 我時常關心現任職單位的未來發展。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. 為了要留在現任職單位做事，因此主管指派的任何工作我都願意接。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. 我認為繼續留在現任職單位，不會有什麼前途，並想轉調其他單位服務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. 我經常將現任職單位的利益，視同自己個人的利益，凡事全力以赴。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. 我會主動對外介紹或宣傳現任職單位的優點，或澄清他人對單位的誤解。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. 我會努力維護現任職單位的形象，並積極參與有關活動。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會主動提供建設性的改善方案，供單位主官參考。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我會以積極的態度參與單位內相關會議。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我對目前的工作，一直抱持著熱衷。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我很慶幸當年在尋找工作時，能選擇職業軍人作為終身職業。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我很慶幸當時在有所選擇的情況下，我選擇了現任職單位。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我發現我個人的價值觀和現任職單位的價值觀非常相似。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 當我對別人提起自己是現任職單位的一員時，我會覺得很驕傲。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 與其他單位比較，現任職單位是我認為最值得待下去的一個。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 只要工作性質與條件類似，調任其他單位服務也無所謂。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我想離開現任職單位。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我決定在現任職單位做事，顯然是件錯誤的事。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我非常不認同軍中人事升遷、考績、獎懲、福利等的政策。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. 我非常不認同現任職單位人事升遷、考績、獎懲、福利等的制度。
23. 我非常不認同現任職單位各級長官對職業軍人的定位。

< 第六部分、組織公民行為評量 >

填答說明：本部分共有31個題項，用來描述您對現任職單位內同事或對自己行為的看法，無關對錯，請依據您的觀察，客觀地選出每一題最適切的程度，並在每題適當之處內打「V」，謝謝。

非 不 普 同 非
常 同 通 意 常
不 同 通 意 同
同 意 通 意 意

01. 在上班時，偶而會心不在焉。
02. 常覺得午餐的時間不夠。
03. 偶而會有遲到早退的念頭。
04. 在上班時，常覺得精神不佳、疲憊不堪。
05. 偶而會有缺席或溜班的衝動。
06. 想離開目前的工作，另謀他職。
07. 上班時，經常提早到達並著手處理公務。
08. 工作認真，並且很少出差錯。
09. 即使無人注意或無據可查時，也會隨時遵守上班紀律及各項規定。
10. 從不挑選工作，儘可能接受新的或困難任務。
11. 為提昇工作品質，會積極參與各項訓練，努力自我充實，甚至下班後自費進修。
12. 會主動分擔或代理同事的工作。
13. 會事先知道即將執行的資訊或活動內容。
14. 不管現任職單位的作法如何，都不會抱怨或評擊。
15. 會主動幫助缺勤的同事。
16. 會主動幫助忙不過來的同事。
17. 會主動幫助主管分憂解勞。
18. 願意花時間聽同事的煩憂。
19. 會主動幫助新進的同仁適應工作環境。
20. 樂於與現任職單位其他成員一起合作，達成任務。
21. 樂意協助同仁解決工作上的困難。
22. 會主動與同事協調與溝通。

23. 有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事。
24. 偶而會對工作上的瑣事發發牢騷。
25. 會愛惜單位的財產。
26. 會遵守單位內未明文規定的默契。
27. 有時會假公濟私，利用職權謀取個人的利益。
28. 只要對現任職單位有利，會去執行非自己工作職責的事務。
29. 會以現任職單位的整體利益為主，必要時可犧牲個人的利益。
30. 會展現出對現任職單位犧牲奉獻的態度。
31. 願意投入額外的時間在現任職單位的事務上。

< 第七部分、填答者基本資料 >

填答說明：下列各項是請教您的個人基本資料，不必具名，請惠予依實際情況作答，資料僅供學術統計分析之用，請在適當處內打「V」，謝謝。

1. 性別：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2. 婚姻：	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他
3. 教育程度：	<input type="checkbox"/> 國中及以下 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科及大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上
4. 在現任職單位服務年資：	<input type="checkbox"/> 2年以內(____年) <input type="checkbox"/> 2年~5年 <input type="checkbox"/> 5年~10年 <input type="checkbox"/> 10年~15年 <input type="checkbox"/> 15年~20年 <input type="checkbox"/> 20年以上(____年)
5. 年齡：	<input type="checkbox"/> 未滿30歲 <input type="checkbox"/> 30-39歲 <input type="checkbox"/> 40-49歲 <input type="checkbox"/> 滿50歲以上

辛苦您了！煩請再次確認是否有漏答的問題。誠摯地感謝您的幫忙與支持，請您將填妥的問卷繳交給施測人員即可。

本研究預計於九十四年六月完成，如果您本人需要本研究的結果，煩請惠賜您的連絡方式。

最後再次感謝您的參與和支持。

E-mail: _____

其它連絡方式: _____