

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究—以南華
大學系學會為例

THE STUDY OF THE RELATIONSHIPS AMONG LEADERSHIP STYLE,
ORGANIZATIONAL CULTURE, PARTICIPATION ATTITUDE, COHESION: A
CASE STUDY OF NANHUA UNIVERSITY STUDENT ASSOCIATION

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：陳俞閔

GRADUATE STUDENT : YU-MIN CHEN

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究
-以南華大學系學會為例

研究生：陳俞閔

經考試合格特此證明

口試委員：紀信光

王智仁

黃國忠

指導教授：黃國忠

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 17 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生陳俞閔君在本系修業一年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：陳俞閔君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、決策專題、管理科學、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳俞閔君在學期間已完成下列論文：
(1)碩士論文：領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究-以南華大學系學會為例
(2)學術期刊：

本人認為陳俞閔君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究-以南華大學系學會為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：黃國中 簽章

中華民國104年5月27日

誌謝

又到了鳳凰花開的日子，在碩士班這一年一轉眼間又要畢業了，現在回想起來，兩年前壓根沒想過會讀碩士班，因為系主任黃國忠教授問：「要不要讀碩士班？今年剛通過新制，有五年一貫，大學四年碩士一年即可畢業。」那時人生也未找到方向，於是就讀下去了，由於我這屆是第一屆五年一貫，想說沒那麼急，打算耗個一年半畢業，可是在論文寫著時候，以及指導教授黃國忠教授不厭其煩的教導下，越寫越有興趣，在半年前指導教授又問我那要不要讀博班，於是開始每天熬夜進行研究探討，促使碩士一年完成學業，這兩年對我的人生轉變真大，感謝遇到一輩子恩師黃國忠教授。

再者，感謝我的口試委員紀信光老師和王智立老師，給予我論文撰寫的經驗及建議，促使我的論文能更加完善縝密。紀信光老師也是我大學認識五年的老師，在平時也是常常分享他的經驗與看法給我，在碩士這一年間也受到紀老師很大的照顧，王智立老師也在口試後，分享一些現在產業的資訊，謝謝您們！也謝謝南華大學企業管理學系的所有老師，平時都非常照顧我，讓我覺得我是全世界最幸福的學生，能夠遇見您們，真的非常感謝！

最後要感謝我的家人，給予我最大的支持，讓我無後顧之憂的完成學業，成為我最大的後盾，已無法用文字與語言可以說明那份感恩之心了。

陳俞閔 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國104年6月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究－以南華大學系學會為例

研究生：陳俞閔

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

本研究的目的欲探討社團之領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究。本研究以南華大學 103 學年度各系之系學會成員為研究對象，並採用非隨機的便利抽樣法的方式進行問卷調查，共發出 450 份，回收 428 份，扣除無效問卷 32 份，有效問卷為 396 份，有效問卷回收率 88%。本研究所得結論如下：(1)領導風格對組織文化與凝聚力有顯著正向之影響；(2)組織文化對參與態度與凝聚力有顯著正向之影響；(3)參與態度對凝聚力有顯著正向之影響；(4)組織文化在領導風格與凝聚力具有完全中介效果。

關鍵詞：領導風格、組織文化、參與態度、凝聚力、學生社團

Title of Thesis : The Study of the Relationships among Leadership Style,
Organizational Culture, Participation Attitude, Cohesion: A
Case Study of Nanhua University Student Association

Department : Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2015 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yu-Min Chen Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationships among leadership style, organizational culture , participation attitude and cohesion. In this study, data of members of student association in Nanhua University are collected by way of non-random sampling method to facilitate questionnaires, with a total of 450 questionnaires distributed. 428 questionnaires are received, in which 32 questionnaires are invalid such that 396 questionnaires are valid, and the effective response rate is 88%. The resulting conclusions of this study are listed as follows: (1) Leadership style has a significant positive impact on organizational culture and cohesion respectively; (2) Organizational culture has a significant positive impact on participation attitude and cohesion respectively; (3) Participation attitude has a significant positive impact on cohesion; (4) Cohesion has a significant mediation effect on the relationships between organizational culture and leadership style.

Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Participation Attitude, Cohesion, Student Association.

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究流程	2
第二章 文獻探討	4
2.1 領導風格	4
2.1.1 領導的定義	4
2.1.2 領導風格之內涵與理論	6
2.2 組織文化	11
2.2.1 組織文化的定義	11
2.2.2 組織文化的類型	14
2.2.3 組織文化之功能	15
2.3 參與態度	17
2.3.1 參與與態度的定義	17
2.3.2 社團參與態度的意涵與層面	19
2.3.3 社團參與態度相關研究	22
2.4 凝聚力	24
2.4.1 凝聚力的定義	24

2.4.2	影響凝聚力的因素.....	26
2.4.3	凝聚力的測量.....	28
2.5	各構面關係之研究.....	29
第三章	研究方法.....	30
3.1	研究架構.....	30
3.2	研究假設.....	31
3.3	研究變數之操作型定義.....	32
3.4	問卷設計與抽樣方法.....	33
3.5	資料分析方法.....	36
第四章	實證結果分析.....	39
4.1	因素分析與信度分析.....	39
4.1.1	因素分析.....	39
4.1.2	信度分析.....	46
4.2	敘述性統計分析.....	47
4.3	單一樣本 t 檢定.....	51
4.4	獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析.....	58
4.4.1	獨立樣本 t 檢定.....	58
4.4.2	單因子變異數分析.....	60
4.5	相關分析.....	66
4.6	迴歸分析.....	67
第五章	結論與建議.....	70
5.1	研究結論.....	70
5.2	管理意涵.....	71
5.3	後續研究建議.....	73

參考文獻.....	74
一、中文文獻.....	74
二、英文文獻.....	79
附錄 問卷.....	82



表目錄

表 2.1 領導定義彙整表.....	5
表 2.2 領導理論主要學派.....	6
表 2.3 領導風格特質理論.....	7
表 2.4 行為理論領導型態彙整表.....	8
表 2.5 權變理論領導型態彙整表.....	9
表 2.6 新型理論領導型態彙整表.....	10
表 2.7 組織文化定義彙整表.....	13
表 2.8 組織文化的類型.....	14
表 2.9 組織文化的功能.....	15
表 2.10 國內外學者對凝聚力之定義.....	25
表 3.1 預試信度表.....	34
表 3.2 預試因素表.....	35
表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果.....	40
表 4.2 領導風格之因素分析.....	42
表 4.3 組織文化之因素分析.....	43
表 4.4 參與態度之因素分析.....	44
表 4.5 凝聚力之因素分析.....	45
表 4.6 信度分析結果.....	46
表 4.7 樣本敘述性統計分析表.....	50
表 4.8 領導風格單一樣本 t 檢定彙整表.....	54
表 4.9 組織文化單一樣本 t 檢定彙整表.....	55
表 4.10 參與態度單一樣本 t 檢定彙整表.....	56
表 4.11 凝聚力單一樣本 t 檢定彙整表.....	57

表 4.12 各構面獨立樣本 t 檢定表(性別).....	58
表 4.13 各構面獨立樣本 t 檢定表(會長年級別).....	59
表 4.14 各構面獨立樣本 t 檢定表(是否自願加入系學會).....	59
表 4.15 各構面獨立樣本 t 檢定表(是否喜歡系學會氣氛).....	60
表 4.16 領導風格單因子變異數分析表.....	62
表 4.17 組織文化單因子變異數分析表.....	63
表 4.18 參與態度單因子變異數分析表.....	64
表 4.19 凝聚力單因子變異數分析表.....	65
表 4.20 各構面相關分析.....	66
表 4.21 領導風格與組織文化對凝聚力之複迴歸彙整表.....	68
表 4.22 組織文化與參與態度對凝聚力之複迴歸彙整表.....	69
表 5.1 研究假設分析結果彙整表.....	70

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	3
圖 3.1 研究架構圖	31



第一章 緒論

本研究主要對南華大學 103 學年度各系學會成員實施調查，以瞭解領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究。本章節分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節確立本研究之目的；最後第三節說明本研究之流程。

1.1 研究背景與動機

二十一世紀校園，宅男宅女當道，通訊軟體的盛行，人與人之間實際互動減少，大學同班同學除了共同課程時相遇，下了課幾乎各跑各的，一周見面不到幾次，有事傳達時都藉由網路來傳遞，導致大學四年除了少數幾位好友，與大多數的同學扣掉彼此共同上課學習時間外，四年相處總時數相當短暫，導致認識四年似熟非熟一樣。

相對於同班同學，在大學期間連繫較深的往往是社團的夥伴，每當規劃一場活動，在上位者依照活動性質安排適性人員擔任不同組別，或者讓幹部帶組員從中學習，每場活動多數會參考以往的經驗規劃，每個人的思維都不一樣，雖然是同類活動，但在不同社團規劃下也將會有不同的進行方式，在這規劃過程中雖然有意見不合，此時透過溝通促使意見整合，找出最佳解決問題的辦法，並與團隊共同合作完成一項活動，在這其間常常會從今日的日出忙到明天的日出，雖然很勞累，但每當完成一項活動時不僅增加成員自身的能力，也會促進社團內部的認同，更加可以帶給參與者愉悅，這些體驗都只有參與過社團的人員才懂得，雖然在過程中會遇到挫折想放棄，但夥伴們互相扶持以及參與人員的回饋大多數還是會堅持下去。

依社團性質又可區分為綜合性社團、學術性社團、音樂性社團、康樂性社團、體育性社團、服務性社團及聯誼性社團...等，每位大專院校生加入社團的目的不盡相同。本研究將從與學生最直接接觸綜合性社團裡的各系系學會作為研究樣本，探討不同領導風格會對於社團組織文化的發展有何影響，及何種領導風格與組織文化將會影響到成員對系學會的參與態度，最終促使成員凝聚力提升，對系學會更加認同以及更願意為系學會付出，使系學會能夠永續經營。

1.2 研究目的

根據前述的研究背景與動機之內容，本研究希望透過實證分析來探討南華大學各系學會會長領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力的相關研究及影響。具體研究目的如下：

1. 探討領導風格對於組織文化、參與態度與凝聚力有無顯著之影響。
2. 探討組織文化對於參與態度與凝聚力有無顯著之影響。
3. 探討參與態度對於凝聚力有無顯著之影響。

1.3 研究流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，進行文獻分析與探討，並根據文獻所得資料，建立本研究之架構及提出研究假設，針對南華大學各系學會成員，依照本研究構面「領導風格」、「組織文化」、「參與態度」與「凝聚力」進行問卷設計，並隨機挑選兩系系學會成員進行預試，根據預試結果修正問卷題項，經修正完畢後，發放給全校系學會成員進行實測，並將所得資料進行統計分析與探討，依據數值結果驗證研究假設，最終提出結論與建議。本研究之研究流程如圖 1.1 所示。

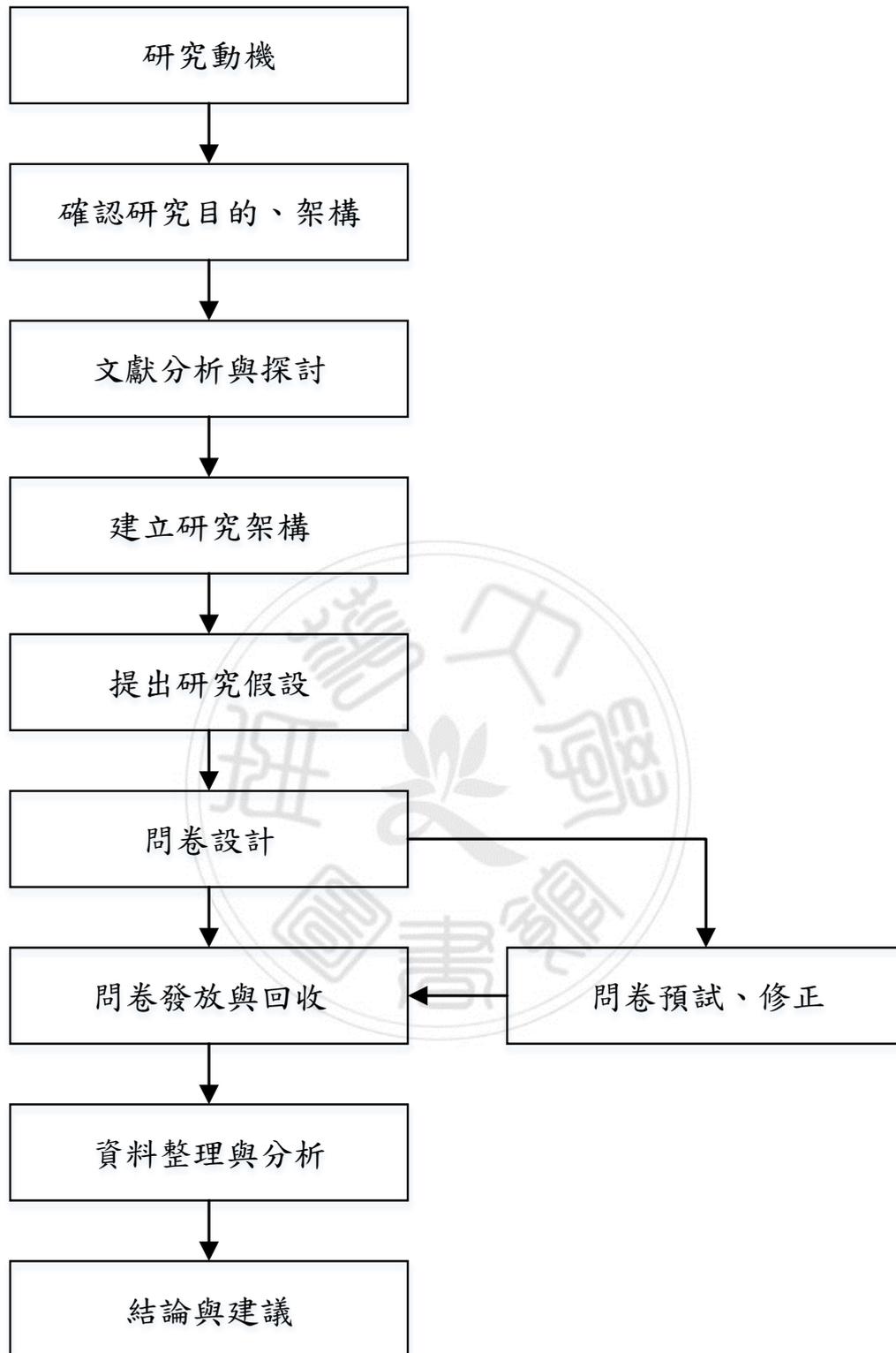


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章將針對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力此四個構面的相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導風格定義以及相關內涵與理論；第二節為探討組織文化定義與內涵以及組織文化的特性與功能；第三節為探討參與態度意義及相關理論之研究；第四節為探討凝聚力定義以及相關之研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

2.1 領導風格

本節首先針對領導的定義先加以論述，其次，在依據相關之文獻的整理敘述其內涵與理論。

2.1.1 領導的定義

在任何團體裡都需要一位領導者，至今有許多學者針對領導一詞進行相關的研究。透過領導相關研究的結論，可以確定「領導」在學術界與實務界中有一定的重要性和其被重視的程度。領導的良窳將是影響組織整體效能最重要因素之一，在個人與組織的整合過程中，領導者扮演相當重要的角色，是不可或缺的一角。同時，出色的領導者不僅僅能激發員工的潛力，也促使效率的提升，更能滿足成員的需求，並使組織達成目標。

隨著時代的不斷演變，夾帶的許多不同因素背景，對於領導的研究仍然持續推陳出新，不斷創造新的領導觀念。對於研究領導相關的學者，均以不同面向進行探討，其看法不盡相同，各種不同的概念及意義也均具備支持者。本研究針對一些學者對領導的定義加以整理，如表 2.1 所示：

表 2.1 領導定義彙整表

學者	定義
Davis (1981)	領導是一種說服他人熱心追求明確的目標之能力。
Drath & Palus (1994)	領導是指當一團體一起進行判斷的過程，領導者致使人們瞭解和獲得承諾。
Stephen (2002)	領導是種影響團體達成目標的能力。
Haushalter, Sandy & William (2007)	領導是一種影響力，當人們開始領導時，就是發揮其影響力。
李欽榮(民 91)	認為領導一方面是由組織賦予個體統御其群體，完成組織目標的權力；另一方面是給予領導者的一種行為影響力，以及在群體中激發每個個體努力於組織目標的達成。
李弘暉(民 92)	領導是代表了指引、主動、教導、鼓勵以及積極追隨等行為。
吳佩璇(民 99)	領導為領導者展現個人之特質及領導行為並與組織內成員互動之，促使組織內成員獲得滿足，以及願意承諾達成組織目標，使得勞資關係趨於良好。
洪司航(民 101)	領導是在某特定情況下，領導者引導組織成員共同努力，並達成組織目標之過程。
陳曉萍(民 102)	領導是一種領導者與部屬之間的互動關係，藉由領導者權力與說服力，去激勵員工，影響他人行為，以達到群體或組織目標。

資料來源：本研究整理

綜合上述各學者對領導的觀點論述，得到以下之結論：

1. 領導的概念是藉由領導者、被領導者與其目標等三種因素所構成的。
2. 領導的目的旨在於促進領導者及被領導者的共同目標之達成。
3. 領導是促使組織目標達成或個人需求的一個過程。
4. 領導是種影響力，此種影響力可使被領導者服從。

2.1.2 領導風格之內涵與理論

有關領導行為的系統性研究，在 1940 年代左右，便有許多學者對領導風格之理論進行研究，一般而言，領導理論發展至今，大致上可分為四個主要學派，如表 2.2 所示：

表 2.2 領導理論主要學派

領導的主要途徑	強調重點
1. 特質理論(1940~50)年代	一套可分辨出成功與不成功領導者的個人特質系統，事實上是存在的且可運用的。
2. 行為理論(1950~60)年代	領導最重要的層面不是特質，而是領導者在於不同環境下的行為，成功與不成功的領導者可以從特殊的風格分辨出來。
3. 權變理論(1960~80)年代	領導者的有效性不僅由其行為風格所決定，也是由領導者所處的環境情境來做決定。情境因素包括領導者與其部屬的特質、工作本質、團體的架構與其行為強化之類型而定。
4. 新型理論(1980~迄今)	開始強調部屬與領導者間的需求、人際關係上的互動。

資料來源：黃騰佑(民 101)，領導風格、組織文化、工作滿意及離職傾向相關之研究—

以台商健康日用品產業為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。

1. 特質理論

特質理論是認為領導權形成或成功的領導，係基於領導者擁有某些個人屬性或者特殊的特質。Kirkpatrick and Locke (1991)用驅力、領導慾、誠實與正直、智力、自信以及與任務有關的知識等六項特質來分別領導者與非領導者。國內的學者林欽榮(民 91)將這些特質分為：(1)心理特質；

(2)社會特質；(3)生理特質；(4)其他特質，等四大類，如表 2.3 所示：

表 2.3 領導風格特質理論

特質類型	內涵
心理特質	主觀、忍耐、毅力、熱誠、洞察力、判斷力、坦承、開放、客觀、智慧、敏銳性、自信心、反應力、幽默感、勇敢、具創造力、正直、具成就感、自我實現感、果斷力、樂觀、內在動機、情緒平穩、自我察覺能力、成熟人格、具強烈權力慾望。
社會特質	同情心、社會成熟性、關懷心、道德心、得到信賴、良好人際關係能力、支配性、協調能力、領導力、說服力、社交能力、具犧牲精神。
生理特質	身高略高體重適中儀表堂堂身體健康體格強壯具活力拒用動能力旺盛的精力。
其他特質	豐富的知識、勤勉、能作自我管理、具人性觀、具督導能力、有高度的工作水準、良好的工作習慣、進取心、具魅力、負責、敬業、有完成工作的能力。

資料來源：林欽榮(民 91)，人力資源管理，台北：揚智文化事業

2. 行為理論

此理論研究主張為領導者的行為模式與領導效能間之關係，取決於領導者是「怎樣去做一件事」。也就是說一個人所表現出來的行為得以解釋領導，領導型態區分彙整如下表 2.4 所示：

表 2.4 行為理論領導型態彙整表

學者(校)	型態	內容
美國俄亥州立 大學(1945)	體制型領導	領導者對部屬的地位、角色與工作方式，均設法訂下規章或者程序，著重組合並配置完成各項工作之工具。
	體諒型領導	領導者關心部屬的福利、地位以及滿足感的程度，並適時對部屬給予尊重、信任、支持…等。
White & Lippitt (1953)	權威式領導	是指領導者決定一切，並佈置部屬去執行，即是說明靠權力和命令令人服從。這種領導者要求下屬絕對服從，並認為決策是自己一個人的事情。
	民主式領導	是指領導者與部屬兩者相互尊重、關係密切，部屬也會在領導者的理性領導下自動自發工作，並會共同討論，集思廣益，然後再進行決策，合作一致地工作。
	放任式領導	是指領導者放手不管，部屬願意怎樣做就怎樣做，通常只會在部屬提出問題時，才會予以過問。組織中缺少了明確的運作規範及制度，一切的運作順其自然。
Blake & Mouton (1964)	權威服從式管理	此主管對產量績效是最為重視的，對部屬較少關心。
	鄉村俱樂部式管理	此主管對工作較少關心，只關心同僚及部屬間的關係是否良好。
	無為式管理	此主管對工作與部屬皆不關心，只從事最小且必要的努力，只求在組織中得以保持住自己的地位。
	組織人式管理	此主管對工作與部屬關心程度屬適中又稱中庸型，多數的管理者皆採取此種管理方式。
	團隊式管理	此主管是將產量與部屬整合達到高度水準的管理方式，是一種團隊合作的方式。是以工作為導向，並透過參與、投入、承諾與衝突解決等方式，促使獲得高數量高品質的結果，也會稱為是理想型的 management 方式。

資料來源：本研究整理

3. 權變理論

此理論主張，在不同的情境之下會產生不同的領導風格，要採取何種的領導風格，應視當下的情境而定。表 2.5 彙整三位較具有代表性的學者之理論。

表 2.5 權變理論領導型態彙整表

理論	內容
菲德勒權變領導理論	<p>(a) 菲德勒權變領導理論是採用「最難共事同仁量表」(LPC)，以使用來區分領導型態的工具。LPC 分數最高者為「關係導向」領導；較低者為「任務導向」領導。即將領導型態劃分為-「關係導向」、「任務導向」二類。</p> <p>(b) 三項情境變數： 領導者與部屬間的關係(領導者與部屬相處的情況)。 任務結構(工作例行性程度，是否是清晰明確或可預測後果)。 職位權力(領導者職位所擁有的實際獎懲權力之強弱)。</p> <p>(c) 透過 LPC 量表衡量出來的領導風格，與三種情境相互搭配，將可提升領導效能。意思即說當領導情境處於有利或不利兩極端時，則應採取「任務導向」；當領導情境處於有利與不利之間，則採取「關係導向」。</p>
House 途徑目標理論	<p>House (1971)根據「動機期望理論」引申而來。House 認為，領導者的任務，在於設定任務的獎酬，並協助部屬達成目標與提供有效的支援及指導，減少過程中所遇的困難與懸獎，增加過程中部屬仍得到滿足的機會。此理論主要有四種行為架構：</p> <p>(a) 指導式：對部屬的行動予以計畫、協調、組織。</p> <p>(b) 支持式：領導者友善地、容易親近的去關心部屬的需要及感受。</p> <p>(c) 參與式：做決策前，會諮詢部屬的意見，已達成團體決策。</p> <p>(d) 成就導向：設定具挑戰性之目標，給予部屬及高的信心，期許部屬能表現出最佳水準。</p>
William 的三構面理論	<p>William (1967)年提出在領導行為四分圖的理論基礎上，以任務導向及關係導向，並加入領導效能，依三要素為軸線延伸出三個層面之領導效能模式，若加入有效的領導後，可將基本風格層次調升至有效風格的層次；反之加入無效的領導後，原基本風格層次將會調降至無效風格的層次。</p>

資料來源：本研究整理

4. 新型理論

新型領導理論從特質理論→行為理論→權變理論演變至今而來，為現在不多學者所探討的領導理論，主在強調部屬與領導者間的需求及人際間的互動。新型理論劃分為魅力領導、交易領導、轉換型領導等三個理論，各理論之內容如表 2.6 所示：

表 2.6 新型理論領導型態彙整表

理論	內容
魅力領導	指領導者本身的個人具備之天賦、超世俗的人格特質，並藉由其魅力來鼓勵部屬並透過個人意志與遠見，使組織作出重大變革的一個理論。這類型領導者通常具有強烈權力慾望、自信、形象顯明、組織目標整合的能力...等指標，能善用溝通技巧、形象吸引力等，來能有效處理所面對的危機難關。
交易領導	領導者的影響力來自於領導者能使部屬相信，貢獻及報酬是公平又合理的，部屬對領導者的順從與忠誠建立在交換互惠基礎上。
轉換型領導	領導者個人的魅力與遠見，會從精神、觀念與道德層面來獲得部屬信仰和認同，轉換型領導的構成要素及領導行為包括： (a) 理想來影響，並建立共同之願景，並以高成就做為期望。 (b) 個別化關懷，提供個別支持，關心彼此間的差異及個人需求。 (c) 心靈的鼓舞，強調動機啟發與精神感召。 (d) 智力激發，重視成員自我發展，提升成員對問題的認知與解決的能力。

資料來源：本研究整理

2.2 組織文化

本節首先針對組織文化之定義加以論述，其次，在依據相關文獻的整理各種組織文化類型與組織文化之功能，最後提出對本研究的啟示。

2.2.1 組織文化的定義

「組織文化」的概念，源自於 1980 年在日本被引起相當熱烈的討論，「組織文化」是指，可觀察到一組織內之人員的行為、團體的規範、信奉的價值、相處的規則或者是組織中瀰漫的氣候及感覺等。組織文化的發展至今歷經了許多歲月與時間，在國內外有多位學者針對組織文化一詞給予定義。Ouchi (1981)認為組織文化是透過象徵的符號、儀式與神話等，將組織中基本的價值與信念傳遞給組織成員。

根據 Quinn (1988)學者提出的觀點，在競爭的途徑下之組織文化，可從組織目標的達成、績效指標、決策取向、權力配置、領導型態、成員順從原因、成員的行為動機以及對成員的評估等之特徵，推繹出四種不同類型的組織文化。即為：(1)理性主導文化(Rational Culture)；(2)成長調適文化(Developmental Culture)；(3)凝聚共識文化(Consensual Culture)；(4)層級節制文化(Hierarchical Culture)等。O'Reilly and Chatman (1991)使用 7 個特質來敘述組織文化的性格，7 個特質分述如下：

1. 注重細節程度：期盼成員關注工作細節的程度。
2. 人員導向：領導者做決策時考慮到人性的程度。
3. 結果導向：團體注重過程或結果之程度。
4. 團隊導向：組織中個人或團隊執行工作的比重。
5. 進取性：個體在一工作時傾向競爭或者合作的比重。
6. 創新與冒險精神：鼓勵成員創新及冒險之傾向。

7. 穩定度：關切組織在決策與行為上是否能夠維持現狀的程度。

Stephen (2002)認為組織文化是說明組織成員間共同的知覺情形，為一種具有共享意義的系統，使組織與其他組織有所差異。各家學者對組織文化皆有不同的看法，因此 Schein (1992)整理各家的觀點後，提出較為常用的十種主要的定義，分別敘述不同的研究主題，如下所示：

1. 團體互動時觀察的行為準則：包括所使用的語言、演變的習慣、風俗與傳統等。
2. 團體的規範：一作業團體中所隱含的標準及價值。
3. 信奉的價值觀：組織公開宣稱要去做到的原則與價值觀。
4. 正式的哲學：引導一組織之其股東、員工、顧客以及其他相關人員的互動政策和意識型態之原則。
5. 遊戲規則：在組織中所隱含之規則，是一新成員必須學習以便被他人所接受。
6. 氣候：在一組織中，由物理擺設和成員彼此間之其他互動傳遞而出的一種感覺。
7. 銘記的技術：一團體之成員在完成一任務時所展現出的特殊才能，此能力能使某些事情不需明瞭寫出來，便能一代代的傳遞下去。
8. 思考習慣、心理模式、語言典範：共有認知之架構，以此引導團體成員的思考、知覺以及語言的使用，並在社會化之歷程轉交給新成員。
9. 共有的意義：在組織彼此互動時產生的瞭解。
10. 原始隱喻、整合象徵：組織所發展出與他們自己有關的想法、感覺及意向，可能尚未意識到，表現在辦公室布置、建築物或者其他物理事物之上。

組織文化一詞是蠻抽象的名詞，容易意會但難以言傳，顯現在組織的內外，其影響組織成員的信念、行為態度和價值觀，且對於組織發展有關鍵影響。本研究針對一些學者對組織文化之定義彙整如表 2.7 所示。

表 2.7 組織文化定義彙整表

學者	定義
Ouchi (1981)	組織文化是藉由組織的表徵、宗教構成人民的信仰與價值觀。
Schein (1992)	(a) 組織文化可提供群體解決對外衝突與內部整合的基本問題型態。 (b) 團隊的紀律是不需言明之價值觀標準，信奉價值就像是在一群體中被共同要求遵守與實現規範，如產品品質和領導者的價值觀。
David (1994)	組織文化是由成員的共同價值觀和信念的類型，賦予制度意義及提供成員行為的規則。
Stephen (2002)	組織文化是種群體內一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的，能夠區分各組織間的不同處，且整合了個體、團體及組織的系統變項。
Schein (2004)	組織文化是當組織學習如何克服外在環境與整合內部運作，並透過象徵性意義的人工製品予以認知，形成成員間共識並發展出組織價值與組織基本假定，進而建構組織特有行為規範，以解決組織所遭遇的問題。
Yaman (2010)	組織文化是藉由組織成員共同的信仰、價值觀、規範、符號、儀式、習俗、情感、互動、活動...等，進而達成組織成員間有共識。
李秀芬(民 93)	組織文化是所有人員共有的價值觀與行為，不但會影響人員內在的思想，也影響員工對外表現之行為，並且隨著情勢及環境的改變，並跟著調整。
張振山(民 94)	組織文化是組織人員對於組織長年堆積的事物，具相當一致的程度認同，且有其共同信念、價值、期待跟表現。
張新基(民 97)	組織文化是組織面臨外在環境競爭及內部控制時，所衍生出一套基本假定及信念，並予以實踐，提供組織成員形式的準則與規範。

資料來源：本研究整理

綜合上述，組織文化是由組織內部共同信仰、信念與價值觀的一群人所建構而成，而組織也因成員不同而有不同的氛圍，以多樣形態存在於組織各層面，並持續發揮其影響力，在組織成員認知與作為交互作用下，形成組織特有的性質。

2.2.2 組織文化的類型

組織文化是一種既抽象又複雜的概念，組織文化的分類，基於各自立場、定義、體會與分析層級的不同，其結論是相當多元且分歧的。黃喜玲(民 96)認為分類依據大致可歸納為組織發展導向、組織策略、組成員價值觀、冒險性與回饋速度、獎賞及溝通互動等幾種觀點，綜合不同學者對於組織文化的類型概述如表 2.8 所示。

表 2.8 組織文化的類型

學者	類型
Wallach (1983)	官僚型文化、創新型文化、支持型文化。
Sonnenfeld (1988)	學院型、俱樂部型、棒球隊型、堡壘型。
O'Reilly & Chatman (1991)	創新性、注意細節、結果導向、積極進取性、支持性、強調報酬、團隊導向、果斷力。
Denison (1996)	適應型文化、任務型文化、參與型文化、一致型文化。
Cameron & Quinn (2006)	家族文化、層級文化、市場文化、彈性文化。
謝文全(民 96)	任務型文化、關懷型文化、疏離型文化、優質型文化。

資料來源：本研究整理

組織文化是組織的核心價值，最被廣為接受的分類方式，是 Wallach (1983)根據「組織成員的互動」，在成員職能控制程度、權力下授程度與創新精神等三因素區分而成，故本研究依據其所分的三個類型作更進一步的探討：

1. 官僚型文化：組織的權責、架構劃分明確，有清楚的工作與任務責任，工作內容已規格化且標準化，此文化受基本法規所約束，較難突破，

適應性與發展性較差。

2. 創新型文化：重視成員挑戰、冒險、創新，尊重個人獨特性，容許成員冒險。
3. 支持型文化：組織工作環境相當開放、和諧重視成員參與、團隊精神與人際關係，對員工採取支持、信任、開放的態度。

2.2.3 組織文化之功能

組織文化引導了成員的價值觀、信念及行為的規範，具有促進組織發展之正面功能，但也可能會是影響組織績效之負面功能，各學者對組織功能的研究說明如表 2.9 所示。

表 2.9 組織文化的功能

學者	功能
Schein (2004)	<ul style="list-style-type: none">(a) 組織文化提供成員一種對組織過去事件合理的解釋，促使成員瞭解在未來類似事件中應有的表現。(b) 當成員們能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，認為為組織所做的努力是有意義、有價值的。(c) 組織文化使成員產生一種社區意識，成員所共享的價值觀觀念則成為社會化新進成員的利器。(d) 組織文化劃定了組織的界線：成員會以文化特質的有無劃分內團體成員，成員對於內團體成員的行為期望自然有別於其對外團體的期望。(e) 組織文化具有控制成員行為，尤其是禁制成員不當行為的機制作用。(f) 一個注重人性的強勢組織文化，確能提升組織的生產力和獲利能力。
張銀富(民 91)	<ul style="list-style-type: none">(a) 組織文化可以解決組織外部的適應問題。(b) 組織文化可以解決組織內部的統整問題。(c) 組織文化能降低個人的焦慮。(d) 組織文化會影響組織的表現或績效。

表 2.9 組織文化的功能(續)

學者	功能
張添洲(民 92)	正功能： (a) 解決組織生存及適應問題。 (b) 界定角色的界限。 (c) 傳遞給成員身分的感覺。 (d) 組織文化具有控制成員行為的功能。 (e) 提升組織生產力。 (f) 提高組織的穩定度。 負功能： (a) 次級文化的相互衝突 (b) 組織文化造成創新的阻礙
陳義明(民 94)	(a) 藉由團隊的合群與團結，使渺小個人變為群體的大人物。 (b) 經由分工合作，可節省時間、人力與金錢，達到效益最大。 (c) 藉由成員間的互動與激勵，激發靈感與創意，發揮彼此間的潛能。
黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯 (民 102)	(a) 它扮演釐清界限之角色，使組織不同於其他組織。 (b) 它在組織成員之間傳導認同感。 (c) 它使組織成員將組織大局放在個人利益之前。 (d) 提高社會系統穩定性，文化有著黏著功能，藉由提供組織成員言行標準，協助組織接合凝聚。 (e) 提供擔任澄清疑惑及控制的機制，引導與塑造員工的態度及行為。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者之立場，本研究亦認同組織文化所帶來正負面的影響。成員對組織的特性、價值觀、團隊程度等知覺是形成組織文化之關鍵，這些知覺將會影響成員參與態度與組織的凝聚力好壞，當組織文化越強勢，影響程度也將越大。當成員的價值觀與組織文化差距大時，成員會對組織不滿，就無法對組織產生認同感，對活動的參與態度也會隨之下降，成員間的凝聚力也會較差。固本研究以組織文化為變數作為後續研究參與態度與凝聚力之用。

2.3 參與態度

本節首先針對不同學者針對參與及態度的定義加以論述，其次，根據文獻整理說明社團參與態度的意涵及社團參與之相關研究。

2.3.1 參與與態度的定義

日常生活中常常會聽到：「態度決定一切！」參與態度的好壞與其組織發展有相當的關聯。

1. 態度的定義

社會科學家常運用「態度」作為事物或者行為的概括性看法，其可能的理由有三點：第一點，態度並不屬於任何一門派的心理學說，且有折衷各門派之性質；第二點，態度可避開遺傳與環境誰較重要之爭執；第三點，強調科技整合的學者，若需建立可以適用於不同社會科學領域的名詞時，態度正好符合這種需求(吳聰賢，民 81)。

吳麗君(民 76)將態度的特質分為以下六點：(1)態度是透過經驗而習得的；(2)態度的發生必須有對象，涵蓋人、事、物；(3)多數學者認為態度有認知、情感、行為三種成分；(4)態度是中介變項，也是假設性的概念架構；(5)態度是行為傾向，但並非行為本身；(6)態度具有持久性與可變性。

Gagn'e, Briggs and Wager (1988)認為態度是影響個體對本身行動選擇的內在心理狀態。亦認為態度是由認知、情感、行為三種成分所組成的，且行動的表現是受到認知及情感所干擾的。即是說明，個體所表現出的外在行為，一方面是根據個人認知而做選擇，另一方面是受到他人情感而做選擇。

金清文(民 91)提出態度的內涵可區分為：認知、情感、行為。認知成分係指由態度對人、事、物的知覺意見、知識想法；情感成分係指由態度對人、事、物所引發的情緒或感覺；行為成分係指由態度對人、事、物所展現的行為意圖。

李美枝(民 89)認為態度包含六種特性：(1)態度是一種行為的傾向，會導向偏好反應；(2)態度是藉由經驗學習而來，是社會化的過程；(3)態度必有其特定對象，如環境中的人、事、物；(4)態度是一種信念的組織體信，包括認知情感及意象；(5)態度是一種內在的結構，無法直接觀察，是需藉由個人外顯行為而推知；(6)態度是人格的一部分，具有持久、一致性，所以態度不易改變。

態度是一種影響個體心理狀態的內在特質，是一種可經學習而得的傾向、是可測量的、具有一致的持久性、並可分為認知、情感、行為三個層面，此三種成分對於態度而言是必須具備的，並會互相影響的。(林煒珊，民 98)

蔡孟訓(民 100)提出態度應包含三個重點：(1)態度必有其特定對象，如環境中的人、事、物；(2)態度是行為傾向，並不只是行為本身，包含認知、情感與行為意向三種成分所展現出來的特質，而以外顯行為表現之；(3)態度有正反兩面(積極與消極)，強和弱的劃分，具有測量性的。

綜上所述，態度是個人學習而得的傾向，根據這種傾向，個人對不同的人、事、物與外在環境所表現的外顯行為傾向或生活習慣。其特性具有：(1)有特定對象並具測量性；(2)可透過學習並改變；(3)是一種內在心理的傾向，無法透過直接觀察得知；(4)具一致性及持久性。

2. 參與的意義

依據牛津字典的解釋，參與是：(1)一種對於某事或某人的物質、特性及本質的分享行為；(2)與他人彼此共同分享的狀況或事實。邱展謙(民 82)提出參與是指一個人在團體中，所投入的個人思想、行為或者其他資源，促使團體受到影響所產生的某種預期結果之活動。

參與就是對於某些行動、事情的加入，是一種與他人一起分享合作的樂趣，也是一種將理念與實際連結的努力，參與使個人知覺到團體的行程是藉由許多個體所組成的，並在成員們共同努力下才可能創造出的團體成就，並能懂得欣賞、珍視個人貢獻的價值(陳偉霖，民 102)。

2.3.2 社團參與態度的意涵與層面

本研究探討主軸之一係為探討大專院校生對學生社團(系學會)的參與態度。徐彩淑(民 93)認為社團的參與態度即為學生對於參與社團的概念、反應及評價，進而產生行動之傾向。將社團參與態度界定為社團成員在參與社團的過程中，個人本身所持有的信念、以及在情感上的感覺觀感，並藉由這些認知與情感的影響所做出的行為傾向(林瑋珊，民 98)。

1. 社團參與的重要性

社團參與對於學生學習經驗的累積及身心的狀況發展相當重要，在學期間參與所得到的學習效果，將比在企業組織中的正式學習成效要大的多，參與社團活動能使學生或同儕間社會化建立並達到目標，透過公平競爭並從失敗中得以和平解決爭端。蕭詠琴(民 94)在研究中發現，參與社團的學生所擔任職務越高、目標愈明確、投入時間愈長時，其經驗與能力愈強。

竇希皓(民 95)提出：社團對於促進學生的學習與發展具有相當大的助益，參與程度愈高的學生，可提升領導能力、增進思考與學習、發展健全人格、並改善人際關係、促進自我實現、並增進生涯規劃的能力、以及增進文化參與和教育的投入、並進而強化公民認知。因此學生在社團中，是否能全心全意扮演好應有的角色，積極投入社團的活動並發揮自己的專長與潛能，並與他人有效互動增進人際和諧，在社團參與的態度扮演重要的關鍵，社團參與在整體學習經驗歷程中是以相當重要的部分。

2. 參與態度層面分析

依據前述對於態度進行三個層面的分類，態度可劃分為認知、情感、行為三個面向，態度雖是一種抽象的概念，但是可進行測量的。徐彩淑(民 93)將社團參與態度區分為認知性、情感性、行動性等三個層面。關於社團參與的相關研究，在國內還甚少，以下根據上述社團認知、社團情感、社團行為三個向度之定義進行說明，並整理相關研究如表下所示：

(1) 社團認知層面：

為個人對於人、事、物的瞭解及看法。在社團參與態度中，社團認知層面指學生對參與社團或對社團的理解與看法。

楊淑娥(民 85)在探討大學生社團參與及其心理社會發展中發現，參與社團狀況在「整合感發展」上的主要效果達到顯著差異；在大學生社團參與程度上與「自主性發展」有相關存在。李美蘭(民 94)在研究大學生社團參與及社團評價關係中發現，不同的背景變項之社團學生對「社團評價」的所有層面有顯著差異。林瑋珊(民 98)在探討大學生社團參與態度對於服務學習觀感及團體動力知覺影響研究中發現，學生因參與社團而受影響的心理社會發展、以及對於社團的評價、自我認定狀態等資訊，可歸納

為認知層面。

(2) 社團情感層面：

為個人對於人、事、物的情感引發的情緒。在社團參與態度中，社團情感層面指學生對參與社團或對社團本身的感覺及情緒。

傅嘉瑜(民 95)在社團參與類型、程度與生活滿意度的研究中提出，即使是高齡者亦具有社會參與的需求，其社會參與將會影響生活滿意度，兩者息息相關的。林瑋珊(民 98)在大學生社團參與態度對於服務學習觀感及團體動力知覺影響研究中發現，大學生會因參與社團而對於情感交流經驗的難忘、以及對社團的認同、滿意度均有助益，可將其歸納為情感層面。

(3) 社團行為層面：

為個人對於人、事、物所知覺得想法以及情緒所導致的行為傾向。在社團參與態度中，社團行為層面指學生參與社團後之行為傾向。

李美蘭(民 94)在研究中，認為不同背景變項的學生在社團參與上有顯著的差異；社團運作與社團評價則呈現正相關。康筆舜(民 95)探討中部大學生社團參與活動對組織公民行為的研究中發現，校園社團的生活是學生課外最重要的生活重心，對一部分學生來說，其重要性超過對課業的學習與付出；因此大學生參與社團活動對組織公民行為的表現呈顯著正相關。楊素卿(民 95)在學校師生社團參與態度與教學自我效能的研究中指出，不同的背景變項對於社團參與態度上有顯著差異；師生的社團參與態度與教學自我效能呈現正相關；社團參與態度之認知及行為可有效預測教學自我效能。

2.3.3 社團參與態度相關研究

有關社團參與之相關研究，分述說明如下。

1. 性別：

楊極東(民 65)在其研究結果發現，參與社團活動者以女性居多，但男性比女性積極。楊淑娥(民 85)的研究結果顯示，就有參與社團大學生而言，男性的「自主性發展」、「情緒處理的發展」、「性別認同度發展」均高於女性，但女性參與社團情形較男性為踴躍。徐彩淑(民 93)在研究中發現，女性的社團參與態度較男性為佳。蕭詠琴(民 93)研究發現，以男性參與社團略多於女性，但男女生在社團參與與心流經驗無顯著差異。

2. 年級：

楊淑娥(民 85)在實證研究中發現，大一學生參與社團比率較其他年級為高，隨著年級增加，將有逐年遞減的趨勢。蘇家瑩(民 90)在探討大學女性社團領導經驗與心理社會發展歷程中亦發現，大四女社長在能力感、情緒管理、自主性發展、成熟的人際關係、自我肯定、目標發展都有顯著正向的改變。李美蘭(民 94)認為年級是影響社團參與的重要因素之一，而年級的越高，將會使參與社團人數越少。蕭詠琴(民 93)認為不同年級學生在校園經驗不同，也影響社團參與。

3. 學院：

吳幼妃(民 65)經實證研究發現，除商學院外各學院以參加「一個」社團者居多，農、教學院參與情形較佳，醫、法學院參與情形較差。柯晉忠(民 78)在其探討大學生參與社團情形時發現，工學院之大學生較其他學院之學生有較明顯的偏向休閒娛樂、運動健身及平凡之生活風格。李美蘭

(民 94)在實證研究結果提出，文學院、理學院、外語學院、教育及技術學院之學生，參加院系學會程度最高，工、商學院學生以參加體育性社團之比例為最高，管理學院學生則是參加服務性社團比例最高。呂雅燕(民 94)經相關實證研究發現，大學生可透過社團參與，對心理社會發展、認知有所改變，但也會因其性別、年級、科系、學院、學制、家庭社經地位等差異，造成學生參與社團的類別與程度上的不同。

4. 擔任幹部經驗：

劉美琳(民 84)在實證研究結果顯示，有無幹部經驗，對國高中學生之法治態度無顯著差異。黃玉(民 89)的研究發現社團的經驗將會影響大學生心理社會的發展，參加社團且具有幹部經驗之學生，在能力感、情緒管理、從自主走向互賴、建立自我認同、目標、整合的發展，顯著高於未參與者或只做社員者。鄭慧蘭(民 90)在探討台北市高中生之研究發現，擔任幹部經驗的長短將會影響其參與態度。

5. 參與社團年資：

田瑞良(民 92)在實證研究中發現，策劃能力、溝通能力、具備能力、控制情緒等之因素會因為參與社團年資的不同而有顯著差異，其參與年資較多者表現則較佳。許龍君(民 92)在其研究發現，參加社團達五學期者，人際關係表現最佳，其次是參加四學期者，結果顯示參加社團年資越多社團經驗也就越佳。蕭詠琴(民 93)提出大學生參與社團的年資亦會影響其社團參與經驗及心流經驗。

6. 社團活動時間：

田瑞良(民 92)在實證研究中發現，每週參與社團時間愈多，會在策劃能力、溝通能力、具備能力、及控制情緒等因素上達顯著差異。許龍君(民 92)經研究結果發現，每週參加社團次數越多者，其人際關係也就愈佳。李美蘭(民 94)指出每週投入社團的活動時間越多時，表示對於社團投入程度越深，對社團瞭解程度也就越高。學生對社團投入時間愈多、參與時數愈高者，對社團其運作與團體也會越瞭解，參與社團時間越多，受到社團所影響也就愈深，若參與社團活動頻率愈高時，也可表示學生受到社團影響及融入程度較高(陳韋霖，民 102)。

2.4 凝聚力

本節針對不同學者對凝聚力的定義加以論述，其次，根據文獻整理說明凝聚力的影響因素，並彙整說明有關與凝聚力之測量方式。

2.4.1 凝聚力的定義

Chelladurai and Carron (1981)較高的凝聚力會導致有較佳的表現，並且在高交互作用的凝聚力與社團表現有很高的正面關係存在，而這關係也是循環的。潘福來(民 94)指出組織成員互動良好則團隊凝聚力也會愈高，而且人際互動良好容易產生共識，則團隊凝聚力自然也就會高。吳慧卿(民 89)提出凝聚力是將團體內的成員團結一起，使成員願意留在體內為組織目標共同努力之動態過程。本研究針對一些學者對凝聚力之定義彙整如表 2.10 所示。

表 2.10 國內外學者對凝聚力之定義

學者	功能
Mikalachki (1969)	<p>將凝聚力劃分為兩部分：</p> <p>(a) 「社會凝聚力」指團體每一位成員互相喜歡對方並且接納對方成為自己團隊一員的程度。</p> <p>(b) 「工作凝聚力」指一團體中的所有成員，一起合作完成某特定任務的力量。</p>
Carron (1982)	<p>指出凝聚力是團隊成員緊密結合再一起，並共同追求組織目標與任務達成的動態過程。</p>
Carron, Widmeyer & Brawley (1985)	<p>凝聚力是團體中重要變項之一，其凝聚力的操作定義在團體動向上有所不同。</p>
Bollen (1990)	<p>認為，凝聚力的存在，並沒有絕對「對的」定義，只有適不適合這個團體，不同的凝聚力的定義，將適合不同的團體。</p>
Yalom (1995)	<p>凝聚力乃是指成員被團體所接受，且自覺是團體中有價值的一員，相當於個別治療中“關係建立”的地位，但凝聚力所指的關係建立涵蓋較廣，不當只是對治療者還包括了團體中其他成員或者是整個團體。</p>
余欣佳(民 101)	<p>凝聚力是種追求其共同目標與理想的動態過程，能夠促使團隊內之成員們緊密結合在一起，並追求共同目標與目的的一種過程。</p>
蕭婉鎔、林孟俊 (民 102)	<p>讓團隊成員願意在一起，共同為主管設定的目標而努力的一個動態過程與力量。</p>
賴芳蘭(民 103)	<p>凝聚力是一種動態過程，能使團隊成員之間產生認同與歸屬感，並形成團隊特有的文化特質，並願意為共同目標所邁進。</p>

資料來源：本研究整理

2.4.2 影響凝聚力的因素

影響凝聚力的變項，大致上可區分成員、領導者與團體等三個面向，其說明如下：

1. 成員：

Stokes (1983)認為影響凝聚力最主要因素，來自於團體成員間的人際、當成員相互喜歡吸引時，凝聚力較高。Yalom (1995)提出成員間的相似性也是影響凝聚力因素之一，因為來自相似的環境、背景對事物的價值觀及看法，會增加凝聚力。成員間的公開坦率，在團體中之關係愈親密時，團體的凝聚力也就愈強，反之，當成員互相防衛，促使團體中的關係愈來愈疏離，其團隊凝聚力也就愈弱。

2. 領導者：

領導者的風格與經驗，經研究結果顯示，領導者本身的風格會影響凝聚力(Antonuccio, Davis, Lewinsohn & Breckenridge 1987; Yalom, 1995)；Antonuccio et al. (1987)認為領導者的經驗會影響成員凝聚力的發展；Yalom (1995)認為領導者必須能夠辨識和阻止，任何會威脅到凝聚力的可能(如：缺席、分裂、組成小團體)。透過管理的執行慧對於凝聚力之形成有絕大的影響力，凝聚力的程度高低是受團隊領導者的作法而影響，團隊領導者表現出積極、關懷且具親和力，則團隊表現的團隊凝聚力也會愈高昂。

3. 團體：

其內容涵蓋了團體的性質、目標及人數三部份。

(1) 在團體的性質部份：

當一團體是同質性或異質性時，將會對團體凝聚力有不同的影響，團體的同質性越高，表示成員有共同的特性及經歷，則團體凝聚力會越高，反之，當異質性高時，團體凝聚力也就越低。Yalom(1995)將以任務為導向的同質性團體進行探討，發現成員們彼此間會支持他們意識到的共通點，會有較高的團體凝聚力。

(2) 團體的目標部份：

團體目標將會影響凝聚力，當一團體對任務十分明確時，將會有較高的團體凝聚力，因在任務較明確之下，較不易產生矛盾與衝突，能夠更快更迅速的完成任務，當一團體的目標越能夠吸引團體成員時，將會有較高的團體凝聚力。

(3) 團體的人數部：

通常人數較多之團體，因成員間相互交集機會相對較少，凝聚力之行為也就較不易；反之，當一團體人數較少時，其凝聚力較高，因為小的團體成員彼此作用交集機會較多，也比較能吸引成員，提供成員得到比較多的他人關注，使得容易產生凝聚力。

綜合以上之觀點，以及本研究欲探討主題領導風格、組織文化、參與態度對凝聚力相關研究，提出凝聚力三個主要影響因素：1.組織氛圍越好就能夠達到越好的凝聚力；2.領導者的風格與經驗會影響凝聚力；3.凝聚力與社團參與表現是相互影響的。

2.4.3 凝聚力的測量

目前「團體凝聚力」的測量工具中，主要發展用來測量運動相關的團隊凝聚力，並大多依循 Carron (1982)所提出的運動團隊凝聚力一般概念之體系，並區分為三個階段：

1. 輸出階段：區分為「情境因素」、「個人因素」、「領導因素」、「團隊因素」等。
2. 生產階段：區分為「任務凝聚力」、「社會凝聚力」等。
3. 輸出階段：區分為「團隊結果」、「個人結果」等。

在問卷應用上，各學者使用量表也大致一致認可由 Carron, Widmeyer and Brawle (1985)所編製的「團隊氣氛問卷」，其問卷設定了四個向度測量方法已被廣泛的認可及應用。其四個向度為「個體吸引進入團體」及「團體整合」兩階段與「社會」及「任務」兩層面所交叉出的四個向度，「團隊合作」與「團隊適應」屬於「任務凝聚力」；「人際吸引」、「人際親和」屬於「社會凝聚力」。

吳慧卿(民 89)經實證研究發現，大專院校桌球選手之團隊凝聚力，可區分為四個因素，包含「團隊合作」、「人際親和」、「團隊適應」及「人際吸引」。研究結果顯示目前，球員彼此間的人際關係、受尊重程度，是否能為同儕所接納的重要性，是對於球員產生對球隊的向心力占有極大之重要性。

本研究中的「社團」雖非運動類之研究，但根據相關文獻探討，社團之凝聚力特質與運動團隊凝聚力相似，因此本研究參酌吳慧卿(民 89)改編的「團隊凝聚力研究量表」，在經由研究者檢視題目之可用性，並視情況修改適用於愈研究之研究對象系學會成員所能填答之題目，以編製完成本研究量表。

2.5 各構面關係之研究

本研究架構四個構面中，在國內外有許多學者進行研究；但尚未有以系學會組織成員探討領導風格、組織文化、參與態度及凝聚力等四構面關係的研究，因此，本研究將以其他行業有關之研究加以整理。

謝博彬(民 96)探討領導者人格特質、領導風格與組織文化之關係，發現企業最高領導者之人格特質與領導風格，將會影響或形成組織文化。鄭秀雯(民 101)以南部某家科技公司進行公司主管領導風格與組織文化關係之實證之探討，證實領導風格對組織文化具有正向影響關係。

黃惠芝、張家銘(民 97)在實證結果發現，教練的訓練指導與團隊合作有正向相關。李松宜(民 99)以高中羽球隊為調查對象，發現教練領導行為對團隊凝聚力達顯著正相關。張清泉、劉文禎、吳志銘(民 99)根據文獻探討發現教練之領導風格對其團隊凝聚力有高度的相關影響。

何玉貞(民 101)欲探討組織權力對於組織凝聚力之影響結構分析並以組織文化為中介變項，經實證結果發現組織文化與組織凝聚力之間存在著高度的相關性。

在過去有關實證研究中，徐彩淑(民 93)探討國中生社團參與態度、社團凝聚力與人際關係之相關性，發現社團參與態度與凝聚力兩者之間有顯著正相關，說明當國中生社團參與度愈高，其感受到的社團凝聚力也就愈高。

第三章 研究方法

本章主要依據研究背景論述與研究動機的引發，在根據過去學者相關研究之建議，對本研究的研究方法之設計，並分為五節。第一節為研究架構，經由相關文獻探討，建構出具有理論性及實務性之完整架構；第二節為研究假設，因應研究架構之建立，以及研究動機評估並建立假設；第三節為研究變數之操作型定義，介紹各變數之操作型定義；第四節為問卷設計與抽樣方法；第五節則說明資料分析之方法。

3.1 研究架構

當領導者在帶領組織進行活動時，不同的領導風格會影響組織文化的發展，也或許會影響到成員們對系學會參與的態度，成員的參與態度又是否會影響系學會的凝聚力。因此，本研究觀念性架構成立之目的在於探討系學會成員是否會因組織領導人的領導風格、組織文化的特色與成員們參與態度進而對凝聚力有何影響，並組織文化與參與態度做為中介效果進行探討。本研究之觀念性架構如圖 3.1 所示。

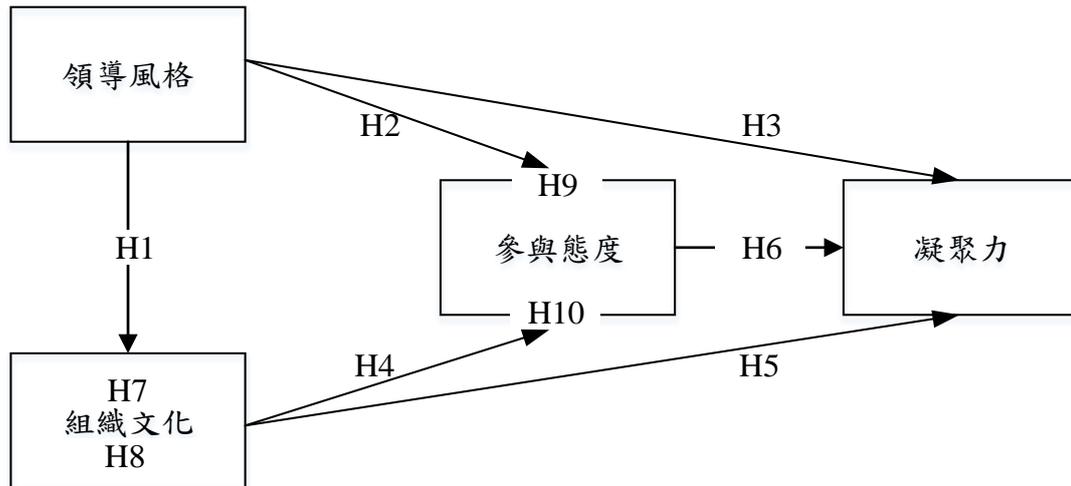


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

本研究經由上述文獻探討領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究，進而提出相關假設整理如下：

- H1：領導風格對組織文化具有顯著正向之影響。
- H2：領導風格對參與態度具有顯著正向之影響。
- H3：領導風格對凝聚力具有顯著正向之影響。
- H4：組織文化對參與態度具有顯著正向之影響。
- H5：組織文化對凝聚力具有顯著正向之影響。
- H6：參與態度對凝聚力具有顯著正向之影響。
- H7：組織文化在領導風格與參與態度之間具有中介效果。
- H8：組織文化在領導風格與凝聚力之間具有中介效果。
- H9：參與態度在領導風格與凝聚力之間具有中介效果。
- H10：參與態度在組織文化與凝聚力之間具有中介效果。

3.3 研究變數之操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為調查南華大學各系系學會成員對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力的知覺情形，第二部分為系學會成員的基本資料。本問卷採用李克特(Likert)五點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」分為五個等級，依序給予 1、2、3、4 及 5 的分數。分數之加總總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。

透過前章文獻之探討，本研究茲將四個主要研究變項(領導風格、組織文化、參與態度、凝聚力)進行操作型定義，並根據操作型定義加以設計問卷以達符合本研究之主題，分述如下：

1. 領導風格之操作型定義

系會長的領導方式極容易影響系學會成員們參與態度，像是系會長對成員們的關懷與接納的程度或者協助成員解決困難，此作法將會激勵系學會成員在活動參與上的支持度、付出等都會有所提升。本研究參考簡家良(民 98)認定之領導風格三因素，分別將領導風格分為以下三個因素：「威權式風格」、「民主式風格」、「放任式風格」，以適合系學會成員之方式重新設計問卷，共劃分為 13 個題項。

2. 組織文化之操作型定義

根據前述組織文化相關文獻分析，綜合多位學者對組織文化的定義，本研究主要參考 Wallach (1983)學者的觀點，將組織文化歸類為以下三個因素：「官僚型文化」、「創新型文化」、「支持型文化」。「官僚型文化」為層級式的組織，權責劃分相當清楚，工作的性質大都以標準化和固定化；「創新型文化」是所面臨的競爭環境，通常較具複雜性以及動態性，工作

內容充滿了創造性和風險性；「支持型文化」為工作環境非常開放、和諧並具有家庭的溫馨感，組織中具有較高度的支持與信任，重視人際關係導向。本研究根據上述分類以適合系學會成員之方式重新設計問卷，共劃分為 12 個題項。

3. 參與態度之操作型定義

根據上述對參與態度相關文獻分析，綜合多位學者對參與態度的定義，本研究主要參考何富財(民 93)學者觀點，將參與態度分類為以下四個因素：「參與動機」、「參與阻力」、「團體動力」及「參與效能」，並以適合系學會成員之方式重新修改設計問卷，共劃分為 15 個題項。

4. 凝聚力之操作型定義

根據前述對凝聚力相關文獻分析，並綜合多位學者對凝聚力的定義，本研究主要參考吳慧卿(民 89)學者之觀點，將凝聚力分分類為以下四個因素：「團隊合作」、「人際親和」、「團隊適應」及「人際吸引」，並以適合系學會成員之方式重新修改設計問卷，共劃分為 16 個題項。

3.4 問卷設計與抽樣方法

本節將依序說明本研究之問卷設計、研究對象和抽樣方法與問卷預試之發放。

1. 問卷設計

本研究係使用問卷當作衡量工具，其問項皆按照研究目的、文獻探討和操作型定義加以修改製成，問卷題項皆針對系學會之成員，進行文字上編制修訂而成，問卷初稿制訂完成後，接續與指導教授進行討論，確立問

卷之問項與其語句敘述適當與否，經由多次討論與修正，促使完成本研究之問卷。本研究變數之衡量方式採用李克特(Likert)五點尺度法，1 代表「非常不同意」、2 代表「不同意」、3 代表「普通」、4 代表「同意」、5 代表「非常同意」。

2. 研究對象與抽樣方法

本研究以南華大學 103 學年度各系之系學會成員為受測對象並進行問卷調查，採用非隨機的便利抽樣法來獲取本研究所需之問卷資料。本研究利用兩階段的問卷調查方式進行問卷資料的篩選與過濾，第一階段先以預試的方式來篩選出較適當的問項，避免在問卷中發生缺失，抽取出 60 人進行預試，得有效樣本 55 份，回收問卷後利用統計軟體 SPSS 22 版進行信度分析以確保問卷內部一致性。根據 Guieford (1965)之建議：Cronbach α 值若高於 0.7 時，則表示資料為高信度，而本研究各構面 Cronbach α 值皆高於 0.7，如表 3.1 所示，代表本研究量表屬於高信度。

表 3.1 預試信度表

衡量構面	題數	Cronbach α
領導風格	13	0.864
組織文化	12	0.907
參與態度	14	0.812
凝聚力	16	0.884
總信度		0.940

資料來源：本研究整理

在信度分析過後，本研究也對預試問卷進行因素分析，在分析結果後，發現各構面 Kaiser- Meyer- Olkin, KMO 值皆大於 0.7，Bartlett Test of Sphericity 球型檢定結果 p 值顯示皆小於 0.001，因此相關係數足以作為因素分析抽取因素之用，且因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，因此不予刪題，彙整如表 3.2 所示。

表 3.2 預試因素表

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定			累積解釋變異量
		近似卡方分配	自由度	顯著性	
領導風格	0.742	544.101	78	0.000***	72.637
組織文化	0.710	620.675	66	0.000***	79.268
參與態度	0.711	526.164	105	0.000***	73.018
凝聚力	0.760	684.950	120	0.000***	69.415

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$
資料來源：本研究整理

第二階段為正式問卷的發放，本階段以南華大學 103 學年度各系之系學會成員為受測對象，本研究藉由便利抽樣法發放問卷，發放期限為一個月，由民國 104 年 3 月 2 日至 4 月 2 日止，期限時間內共發放了 450 份問卷，共回收 428 份問卷，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 396 份有效問卷，有效樣本回收率約為 88%，接著對正式問卷之資料進行整合，其後使用統計軟體 SPSS 22 版進行資料分析。

3.5 資料分析方法

本節針對所使用之統計分析軟體 SPSS 22 版，對於正式問卷的資料進行分析時所採用之分析方式做說明，其分析方式包含：敘述性統計分析、因素分析、信度分析、單一樣本 t 檢定、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關分析與迴歸分析等統計方法，其統計方式之內容說明如下：

1. 敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是一套用以整理、描述、解釋資料的統計方法，是為了瞭解本研究問卷樣本結構之特性，針對問卷填答，依序將系學會成員的人口統計變數(性別、年級、學系名稱、加入系學會多久、擔任職務、系學會會齡、會長年級別、學年規劃活動場次、是否自願加入與喜歡系學會氣氛)進行平均值、標準差與百分比分配之統計分析與整理，具以瞭解各背景變項之情形。

2. 因素分析

因素分析(Factor Analysis)具有簡化資料變項之功能，是一種由因素加權(因素型態負荷量)後所求之變數，是用來探討各變數之間的交互影響關係，可以使用較少的層面來表示原資料之結構，藉由因素分析各變項中萃取出共同因素進行題項分組，希望能用最少的共同因素，對總變異量作最大的解釋；或者，可透過探索性因素分析對變數進行整理並建立出新的假設或發展理論。Kaiser (1974)認為需先以 KMO 取樣切當性檢定，跟 Bartlett 球形檢定來確定問卷資料是否適合進行因素分析。KMO 值介於 0 與 1 之間，當 KMO 值趨近於 1 時，表示各變項之間共同因素會越多，

也就越適合進行因素分析。

3. 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是指問卷量表測得各個構面題項的分數之可靠性與穩定性，一份問卷的好壞，取決於他的信度與效度二個層面來測量，信度是必要條件，而效度則是測量問卷品質的充分條件。信度為判別問卷題項內部一致性的衡量指標，本研究採用李克特(Likert)五點尺度法進行分析，並以 Cronbach α 值作為判斷標準，若 α 係數越高時，表示量表內細項之間的關聯性也將越大，本研究採用 Guilford (1965)建議 α 值需大於 0.7，才屬於高信度之標準，因此 α 值 0.7 為本研究一致性評斷之標準。然而高信度是一份問卷必須成立的基本條件；有效的測量是建立在可信的基礎上，但可信的測量不一定會是有效的，但是，由於信度的平方根即為效度的上限，因此當信度愈高時，效度極有可能愈高。

4. 單一樣本 t 檢定

單一樣本 t 檢定(One Samples t Test)係針對單一樣本平均數是否會等於某一特定數值的檢定方法。即說明，一般問卷調查設計通常都採用李克特(Likert)五點尺度法來進行問卷的衡量，依序給予分數為「非常不同意，1 分」、「不同意，2 分」、「普通，3 分」、「同意，4 分」與「非常同意，5 分」，在樣本資料回收後，計算其平均數，期望藉此瞭解母體特徵。由於抽樣調查會有不可控的誤差，計算取得樣本平均數不等於 3 時並不可以直接判定為「同意」或者「不同意」，必須有足夠證據才能下結論，也就是說，當樣本平均數大於(或小於)3 時必須要大(或小)到某種程度，才可判定為「同意」(或者「不同意」)。此時就需要藉由單一樣本 t 檢定來判別。

5. 獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定(Independent Sample t Test)是最為常見的檢定問題方法，是在探討兩個母體平均數之比較，透過分析比較可瞭解兩母體之間顯著差異情形，如：不同的性別所調查結果是否有顯著的差異。

6. 單因子變異數分析

單因子變異數分析(One-Way ANOVA)也是一種很常見的統計檢定問題的方法，有別於獨立樣本 t 檢定之處，在於探討兩個以上之母體平均數之間的比較，透過分析比較結果可瞭解到三(含)以上個母體之間是否有顯著差異的情形，如：不同的年級所調查出來的結果是否有顯著的差異。

7. 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)可用來探討探討各變數之間是否存在線性關係，以及其相關的方向和強度，本研究使用皮爾森(Pearson)相關來驗證各變數之間相關的方向及強度。相關的方向可由共變數的正負號得知；由於兩變數的單位與變異程度不見得相同，所以相關的強度則無法直接從共變數數值大小來判斷，為了能夠消除單位以及使變數標準化，遂將共變數除以各變數的標準差，使計算出的數值一定介於-1 與 1 之間，才能得以跨項目變數關係的比較。

8. 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)用來探討領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力等構面是否具有影響關係及中介效果。

第四章 實證結果分析

本章節以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具對回收完畢之問卷資料進行彙整與分析，來驗證各項變數建立之研究假設，並解釋研究結果。本研究是以南華大學學生社團綜合性性質組織的各系系學會成員為主要研究對象，來探討大專院校學生社團領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力之關係，並針對分析之結果提出結論。

4.1 因素分析與信度分析

本研究將先行進行衡量工具的信度及效度檢測，是否達到良好的信度與效度，期望能夠呈現出本研究樣本之特徵。首先利用因素分析進行資料之萃取與縮減，其次藉由信度分析予以檢驗問卷各構面衡量問項的可靠性，透過以上之步驟確立其內部一致性及穩定性。

4.1.1 因素分析

本研究先執行 KMO 取樣適切性量數與 Bartlett 球型檢定後，再對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力等四構面，進行樣本資料的萃取與縮減採用，以確保資料縮編的進行合乎與否，確立樣本資料可進行因素分析時，將於因素萃取時，採用主成份分析法，並再轉軸法採用最大變異法，最後依因素負荷量進行排序，以利後續之資料分析。

首先透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定以確保資料適合進行因素分析，其結果如表 4.1 所示。顯示領導風格之 KMO 值為 0.790，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)；組織文化之 KMO 值為 0.792，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)；參與態度之 KMO 值為 0.731，Bartlett 球型檢定為顯著

($p=0.000$);凝聚力之 KMO 值為 0.775, Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$), 由上述可發現 KMO 皆高於 0.7, 各構面 Bartlett 球型檢定皆有顯著性;因此,就上述顯示問卷樣本符合因素分析。以下將分述說明領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力之因素分析結果。

表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
領導風格	0.790	4722.120	78	0.000***
組織文化	0.792	4816.645	66	0.000***
參與態度	0.731	3196.686	91	0.000***
凝聚力	0.775	6701.242	120	0.000***

註：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

資料來源：本研究整理

1. 領導風格

該構面之題項共有 13 題,萃取出 3 個因素,分別命名為:民主式風格、威權式風格與放任式風格。各題項之因素負荷量皆高於 0.5,民主式風格解釋變異量為 26.208%,累積解釋變異量為 26.208%;威權式風格解釋變異量為 25.708%,累積解釋變異量為 51.916%;放任式風格解釋變異量為 23.723%,累積解釋變異量為 75.639%,如表 4.2 所示;分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

2. 組織文化

該構面之題項共有 12 題，萃取出 3 個因素，分別命名為：官僚型文化、創新型文化與支持型文化。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，官僚型文化解釋變異量為 27.756%，累積解釋變異量為 27.756%；創新型文化解釋變異量為 27.730%，累積解釋變異量為 55.487%；支持型文化解釋變異量為 24.934%，累積解釋變異量為 80.421%，如表 4.3 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

3. 參與態度

該構面之題項共有 14 題，萃取出 4 個因素，分別命名為：參與動機、參與效能、參與阻力與團體動力。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，參與動機解釋變異量為 22.453%，累積解釋變異量為 22.453%；參與效能解釋變異量為 19.825%，累積解釋變異量為 42.277%；參與阻力解釋變異量為 16.768%，累積解釋變異量為 59.045%；團體動力解釋變異量為 9.482%，累積解釋變異量為 68.527%，如表 4.4 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

4. 凝聚力

該構面之題項共有 16 題，萃取出 4 個因子，分別命名為：人際吸引、團隊適應、團隊合作與人際親和。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，人際吸引解釋變異量為 24.210%，累積解釋變異量為 24.210%；團隊適應解釋變異量為 22.062%，累積解釋變異量為 46.272%；團隊合作解釋變異量為 17.287%，累積解釋變異量為 63.558%；人際親和解釋變異量為 16.720%，累積解釋變異量為 80.278%，如表 4.5 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

表 4.2 領導風格之因素分析

因素	題項	因素 負荷量	解釋 變異量	累積解釋 變異量
民主式風格	系會長會顧及成員的自尊、不會當眾給成員難看。	0.848		
	系會長會將成員的意見做整合，並加以實行。	0.814		
	系會長在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。	0.794	26.208%	26.208%
	系會長會關心成員的參與情緒。	0.789		
威權式風格	系會長會干涉我的工作方式。	0.838		
	系會長沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。	0.833		
	系會長在決策之前會要求我提供新資訊或新觀點。	0.683	25.708%	51.916%
	系會長會要求工作如期完成。	0.567		
	系會長做了決策之後，大家都必須遵守。	0.543		
放任式風格	系學會會長如同良師益友一般。	0.920		
	系會長會主動關心我的工作進度狀況。	0.720		
	系會長會關心成員的利益。	0.641	23.723%	75.639%
	系會長會採納我的意見和方法。	0.633		

資料來源：本研究整理

表 4.3 組織文化之因素分析

因素	題項	因素 負荷量	解釋 變異量	累積解釋 變異量
官僚型文化	系學會重視活動計畫的執行成效。	0.933		
	系學會成員會努力實踐系學會成立宗旨。	0.898		
	系學會重視與其他社團間的合作。	0.763	27.756%	27.756%
	系學會重視活動流程是否遵行既有的計畫。	0.710		
	系學會的組織架構有明確的規範。	0.550		
創新型文化	系學會執行活動計畫時，勇於創新且不怕失敗。	0.874		
	系學會成員均主動積極，並非一昧的跟隨系會長。	0.839	27.730%	55.487%
	系學會成員會積極爭取任務執行。	0.749		
	系學會成員本身擁有極大的自主權。	0.636		
支持型文化	系學會在擬訂活動計畫時，會參考過去的經驗。	0.911		
	系學會重視內部成員的共識。	0.764	24.934%	80.421%
	系學會成員可以自由表達對系學會策略的不滿。	0.621		

資料來源：本研究整理

表 4.4 參與態度之因素分析

因素	題項	因素 負荷量	解釋 變異量	累積解釋 變異量
參與 動機	參與系學會可以增加交友的機會。	0.900		
	參與系學會是不可缺少的學校非正式課程。	0.782		
	參與系學會可以留下美好的記憶。	0.634	22.453%	22.453%
	參與系學會是很重要的。	0.624		
	我喜歡參與系學會帶來的愉快經驗。	0.563		
參與 效能	參與系學會可以提升我的生活技能。	0.827		
	參與系學會很無聊。	0.767	19.825%	42.277%
	參與系學會可以豐富我的人生。	0.655		
	我喜愛參與系學會。	0.553		
參與 阻力	參與系學會並不是那麼必要。	0.683		
	我會認真參與系學會活動。	0.657	16.768%	59.045%
	參與系學會帶給我很大的壓力。	0.515		
團體 動力	我會主動協助系學會的事務。	0.766	9.482%	68.527%
	在忙我也會參與系學會舉辦的活動。	0.723		

資料來源：本研究整理

表 4.5 凝聚力之因素分析

因素	題項	因素 負荷量	解釋 變異量	累積解釋 變異量
人際 吸引	系學會成員會主動找我談心事。	0.894	24.210%	24.210%
	系學會成員會關心我生活上的問題。	0.831		
	系學會成員會相互關心。	0.811		
	系學會成員能接納夥伴的不同意見。	0.715		
	系學會成員平時相處愉快。	0.670		
	系學會成員很容易為小事起爭執。	0.652		
團隊 適應	系學會成員平時不常來往。	0.796	22.062%	46.272%
	系學會成員會排擠我。	0.704		
	我希望能盡力做好系學會的事。	0.693		
	系學會成員會主動詢問是否需要協助。	0.685		
	我不願為系學會浪費太多時間。	0.601		
	和系學會夥伴聊天是愉快的。	0.601		
團隊 合作	讓系學會聲譽更好是我應有的責任。	0.832	17.287%	63.558%
	我樂意參與系學會活動計畫的規劃與執行。	0.760		
人際 親和	很多系學會成員是我的好友。	0.905	16.720%	80.278%
	我和系學會夥伴平時也會聚會或聊天。	0.896		

資料來源：本研究整理

4.1.2 信度分析

信度分析依據 Guilford (1965)建議 α 係數需大於 0.7，才屬於高信度之標準；信度尚可接受為 α 係數介於 0.7 至 0.35 之間； α 係數小於 0.35 時為低信度，及代表該量表可靠性不足以採信，若 α 係數越大則代表其研究變數間相關性則越大，而內部一致性也越高。

本研究針對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力進行分析，如表 4.6 所示，結果顯示本量表各衡量構面與整體信度之 Cronbach α 值皆大於 0.7，符合以上判斷之原則，因此可知本量表各變數之間項內部一致性程度高，具有良好之可靠性。

表 4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach α
領導風格	13	0.899
組織文化	12	0.912
參與態度	14	0.732
凝聚力	16	0.885
總信度		0.927

資料來源：本研究整理

4.2 敘述性統計分析

本研究針對南華大學各系系學會進行調查，共發出問卷 450 份，回收問卷 428 份，剔除無效問卷 32 份，總共回收 396 份有效問卷，有效問卷回收率約 88%，其樣本敘述性統計變項資料做一統整，如表 4.7 所示。其根據表 4.7 問卷調查之統計結果顯示：

1. 性別

本研究回收之有效問卷中，男性有 183 人(46.2%)，女性有 213 人(53.8%)，本研究調查對象以女性略多。

2. 年級

本研究回收之有效問卷中，以二年級居多有 266 人(67.1%)，三年級其次有 119 人(30.1%)，四年級只有 11 人(2.8)，由上述可知，四年級即將畢業，面臨該抉擇人生階段的下一步時，願意花心思投入學生社團活動的人已不多。

3. 院別

本研究回收之有效問卷中，以管理學院 111 人(28%)佔大多數，科技學院為 80 人(20.2%)，人文學院為 73 人(18.4%)，社會科學院與藝術學院同樣為 66 人(16.7%)。

4. 加入系學會學期

本研究回收之有效問卷中，加入系學會二學期人佔大多數有 251 人(63.4%)，其次為加入三學期 76 人(19.2%)，加入一學期有 42 人(10.6%)，最少為加入第四學期 27 人(6.8%)，加入第四學期者通常為較高年級，由上可知，與調查年級資料相符，高年級佔少部分。

5. 擔任職務

本研究回收之有效問卷中，職務為會長有 18 人(4.5%)，幹部有 245 人(61.9%)佔大多數，為組員者有 133 人(33.6%)，由上可知大多幹部皆為加入二學期之二年級學生居多。

6. 系學會會齡

本研究回收之有效問卷中，加入成立十年(含)以上的系學會成員有 310 人(78.3%)為最多，加入成立七~九年的系學會成員有 57 人(14.4%)，加入成立四~六年成員有 12 人(3.0%)，加入成立三年(含)以下系學會成員有 17 人(4.3%)，由上可知，南華大學有 7 成 8 系會均以成立十年，由人數判斷有 1 系成立未滿四年及七年，可能因系所成立較晚。

7. 會長年級別

本研究回收之有效問卷中，會長為二年級的系學會成員有 259 人(65.4%)，會長為三年級的系學會成員有 137 人(34.6%)，由上可知，南華大學系學會有 6 成 5 的會長是由二年級加入系所擔任，透過其他基本資料觀察，南華大學現行學生組織規劃尚不完整，大多數會長加入系學會時間並不長，可能加入第一學期直接為會長，並且帶領同屆同學舉辦活動，經驗較缺乏，有不適任情況產生。

8. 學年規劃活動場次

本研究回收之有效問卷中，每學年規劃活動五次(含)以下之系學會成員有 176 人(44.4%)，其次規劃六~八次與九次(含)以上之系學會成員均有 110 人(27.8%)，由上可知目前有 4 成 4 之系學會每學期自行規劃活動並不足六次。

9. 是否自願加入

本研究回收之有效問卷中，自願加入系學會之成員有 292 人(73.7%)，非自願加入成員有 104 人(26.3%)，由上可推估，系會長為二年級的系學會，幹部及成員一般多為同屆同學，因人手不足礙於情面，便答應會長或其他幹部加入系學會協助運作。

10. 是否喜歡系學會氣氛

本研究回收之有效問卷中，喜歡系學會氣氛之成員有 330 人(83.3%)，不喜歡系學會氣氛之成員有 66 人(16.7%)，加入系學會之成員大多都想讓系學會可以更好，總是難免會有意見不合與衝突發生，很難百分百都讓大家喜歡。

表 4.7 樣本敘述性統計分析表

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男性	183	46.2	46.2
	女性	213	53.8	100.0
年級	二年級	266	67.1	67.1
	三年級	119	30.1	97.2
	四年級	11	2.8	100.0
院別	管理學院	111	28.0	28.0
	科技學院	80	20.2	48.2
	社會科學院	66	16.7	64.9
	人文學院	73	18.4	83.3
	藝術學院	66	16.7	100.0
加入系學會學期	一學期	42	10.6	10.6
	二學期	251	63.4	74.0
	三學期	76	19.2	93.2
	四學期	27	6.8	100.0
擔任職務	會長	18	4.5	4.5
	幹部	245	61.9	66.4
	組員	133	33.6	100.0
系學會會齡	三年(含)以下	17	4.3	4.3
	四~六年	12	3.0	7.3
	七~九年	57	14.4	21.7
	十年(含)以上	310	78.3	100.0
會長年級別	二年級	259	65.4	65.4
	三年級	137	34.6	100.0
學年規劃活動 場次	五次(含)以下	176	44.4	44.4
	六~八次	110	27.8	72.2
	九次(含)以上	110	27.8	100.0
是否自願加入	是	292	73.7	73.7
	否	104	26.3	100.0
是否喜歡系學會 氣氛	是	330	83.3	83.3
	否	66	16.7	100.0

資料來源：本研究整理

4.3 單一樣本 t 檢定

本研究為了瞭解所有受訪者對於領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力等四個構面問卷題項的認同程度，將計算各問卷題項之樣本平均數與標準差；因本研究問卷題項採用李克特5點尺度量表，其中間值等於3，因此，在檢定值等於3之情況下，利用單一樣本t檢定(t-test)來檢定樣本平均數是否等於3，若顯著性(雙尾)小於顯著水準而達顯著差異，且樣本平均數大於(或小於)3時，說明受訪者認同(或不認同)本研究問卷題項之陳述。四個構面之單一樣本t檢定分析結果分述如表4.8、表4.9、表4.10、表4.11所示。

由表4.8可知，在民主式風格因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系會長會顧及成員的自尊、不會當眾給成員難看」、「系會長會關心成員的利益」、「系會長在決策或是處理事情時，會考慮我的感受」、「系會長會關心成員的參與情緒」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這四個有關民主式風格的議題。在威權式風格因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系會長會要求工作如期完成」、「系會長做了決策之後，大家都必須遵守」、「系會長沒有事先和我討論，就直接改變我的任務」、「系會長在決策之前會要求我提供新資訊或新觀點」、「系會長會干涉我的工作方式」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這五個有關威權式風格的議題。在放任式風格因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系會長會採納我的意見和方法」、「系會長會將成員的意見做整合，並加以實行」、「系會長交辦任務時會向我說明工作量及職責」、「系會長會主動關心我的工作進度狀況」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度

認同這四個有關放任式風格的議題。

由表4.9可知，在官僚型文化因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系學會重視活動計畫的執行成效」、「系學會重視內部成員的共識」、「系學會的組織架構有明確的規範」、「系學會重視活動流程是否遵行既有的計畫」、「系學會重視與其他社團間的合作」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這五個有關官僚型文化的議題。在創新型文化因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系學會執行活動計畫時，勇於創新且不怕失敗」、「系學會成員會努力實踐系學會成立宗旨」、「系學會成員均主動積極，並非一昧的跟隨系會長」、「系學會成員可以自由表達對系學會策略的不滿」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這四個有關創新型文化的議題。在支持型文化因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系學會在擬訂活動計畫時，會參考過去的經驗」、「系學會成員會積極爭取任務執行」、「系學會成員本身擁有極大的自主權」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這三個有關支持型文化的議題。

由表4.10可知，在參與動機因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「參與系學會可以增加交友的機會」、「參與系學會可以留下美好的記憶」、「我喜歡參與系學會帶來的愉快經驗」、「參與系學會是很重要的」、「參與系學會是不可缺少的學校非正式課程」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這五個有關參與動機的議題。在參與效能因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「參與系學會可以豐富我的人生」、「參與系學會很無聊」、「我喜愛參與系學會」、「參與系學會可以提升我的生活技能」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，

顯示系學會成員高度認同這四個有關參與效能的議題。在參與阻力因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「我會認真參與系學會活動」、「參與系學會並不是那麼必要」、「參與系學會帶給我很大的壓力」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這三個有關參與阻力的議題。在團體動力因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「在忙我也會參與系學會舉辦的活動」、「我會主動協助系學會的事務」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這兩個有關團體動力的議題。

由表4.11可知，在人際吸引因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系學會成員平時相處愉快」、「系學會成員能接納夥伴的不同意見」、「系學會成員會相互關心」、「系學會成員會主動找我談心事」、「系學會成員會關心我生活上的問題」、「系學會成員很容易為小事起爭執」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這六個有關人際吸引的議題。在團隊適應因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「系學會成員會排擠我」、「我希望能盡力做好系學會的事」、「和系學會夥伴聊天是愉快的」、「系學會成員平時不常來往」、「系學會成員會主動詢問是否需要協助」、「我不願為系學會浪費太多時間」，均達顯著水準，其中又以「系學會成員會排擠我」、「我希望能盡力做好系學會的事」、「和系學會夥伴聊天是愉快的」平均數均等於4.21為最高，其次「系學會成員平時不常來往」、「系學會成員會主動詢問是否需要協助」平均數均等於4.02，且總體平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這六個有關團隊適應的議題。在團隊合作因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「我樂意參與系學會活動計畫的規劃與執行」、「讓系學會聲譽更好是我應有的責任」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度

認同這兩個有關團隊合作的議題。在人際親和因素當中，題項依據平均分數高低排列分別為「很多系學會成員是我的好友」、「我和系學會夥伴平時也會聚會或聊天」，均達顯著水準，且其平均分數均高於3分，顯示系學會成員高度認同這兩個有關人際親和的議題。

表 4.8 領導風格單一樣本 t 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
民主式風格	系會長會顧及成員的自尊、不會當眾給成員難看。	4.09	0.720	0.000***
	系會長會關心成員的利益。	3.82	1.014	0.000***
	系會長在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。	3.79	1.032	0.000***
	系會長會關心成員的參與情緒。	3.77	1.002	0.000***
威權式風格	系會長會干涉我的工作方式。	3.45	0.817	0.000***
	系會長沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。	3.85	0.900	0.000***
	系會長在決策之前會要求我提供新資訊或新觀點。	3.66	0.893	0.000***
	系會長會要求工作如期完成。	4.01	1.015	0.000***
	系會長做了決策之後，大家都必須遵守。	3.86	0.696	0.000***
放任式風格	系會長交辦任務時會向我說明工作量及職責。	3.80	0.712	0.000***
	系會長會主動關心我的工作進度狀況。	3.59	0.868	0.000***
	系會長會將成員的意見做整合，並加以實行。	3.86	0.781	0.000***
	系會長會採納我的意見和方法。	4.02	0.652	0.000***

*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.9 組織文化單一樣本 t 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
官僚型文化	系學會重視活動計畫的執行成效。	4.30	0.639	0.000***
	系學會重視內部成員的共識。	4.21	0.677	0.000***
	系學會重視與其他社團間的合作。	3.97	0.534	0.000***
	系學會重視活動流程是否遵行既有的計畫。	4.10	0.565	0.000***
	系學會的組織架構有明確的規範。	4.12	0.669	0.000***
創新型文化	系學會執行活動計畫時，勇於創新且不怕失敗。	4.16	0.664	0.000***
	系學會成員均主動積極，並非一昧的跟隨系會長。	4.03	0.557	0.000***
	系學會成員會努力實踐系學會成立宗旨。	4.08	0.533	0.000***
	系學會成員可以自由表達對系學會策略的不滿。	4.01	0.682	0.000***
支持型文化	系學會在擬訂活動計畫時，會參考過去的經驗。	4.30	0.458	0.000***
	系學會成員會積極爭取任務執行。	4.12	0.572	0.000***
	系學會成員本身擁有極大的自主權。	3.85	0.706	0.000***

*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.10 參與態度單一樣本 t 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
參與動機	參與系學會可以增加交友的機會。	4.36	0.481	0.000***
	參與系學會是不可缺少的學校非正式課程。	3.97	0.716	0.000***
	參與系學會可以留下美好的記憶。	4.23	0.516	0.000***
	參與系學會是很重要的。	4.08	0.653	0.000***
	我喜歡參與系學會帶來的愉快經驗。	4.19	0.390	0.000***
參與效能	參與系學會可以提升我的生活技能。	3.85	0.680	0.000***
	參與系學會很無聊。	4.13	0.540	0.000***
	參與系學會可以豐富我的人生。	4.18	0.388	0.000***
	我喜愛參與系學會。	3.91	0.619	0.000***
參與阻力	參與系學會並不是那麼必要。	3.76	0.679	0.000***
	我會認真參與系學會活動。	4.30	0.531	0.000***
	參與系學會帶給我很大的壓力。	3.54	0.596	0.000***
團體動力	我會主動協助系學會的事務。	3.98	0.584	0.000***
	在忙我也會參與系學會舉辦的活動。	4.01	0.788	0.000***

*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.11 凝聚力單一樣本 t 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
人際吸引	系學會成員會主動找我談心事。	3.52	0.929	0.000***
	系學會成員會關心我生活上的問題。	3.48	0.794	0.000***
	系學會成員會相互關心。	4.01	0.549	0.000***
	系學會成員能接納夥伴的不同意見。	4.18	0.435	0.000***
	系學會成員平時相處愉快。	4.19	0.596	0.000***
	系學會成員很容易為小事起爭執。	3.44	0.704	0.000***
團隊適應	系學會成員平時不常來往。	4.02	0.469	0.000***
	系學會成員會排擠我。	4.21	0.566	0.000***
	我希望能盡力做好系學會的事。	4.21	0.469	0.000***
	系學會成員會主動詢問是否需要協助。	4.02	0.606	0.000***
	我不願為系學會浪費太多時間。	3.78	0.775	0.000***
	和系學會夥伴聊天是愉快的。	4.21	0.556	0.000***
團隊合作	讓系學會聲譽更好是我應有的責任。	4.06	0.624	0.000***
	我樂意參與系學會活動計畫的規劃與執行。	4.21	0.436	0.000***
人際親和	很多系學會成員是我的好友。	4.34	0.553	0.000***
	我和系學會夥伴平時也會聚會或聊天。	4.21	0.653	0.000***

*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本節旨在探討對於不同背景的受測者填答時，是否會對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力等研究變數的認知及感受是否有顯著的差異。以下將使用獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析針對各個研究構面進行分析，並將有所差異部分進行敘述。

4.4.1 獨立樣本 t 檢定

本研究使用獨立樣本 t 檢定來分析性別、會長年級別、是否自願加入系學會與是否喜歡系學會氣氛來對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力是否將會有顯著差異之比較，並根據結果對有顯差異的類別加以說明。經由分析結果得知不同「性別」、不同「會長年級別」的系學會、是不是「自願加入系學會」以及是否「喜歡系學會氣氛」均對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力無顯著差異，如表 4.12、4.13、4.14 與 4.15 所示。

表 4.12 各構面獨立樣本 t 檢定表(性別)

構面	人口敘述性統計變項 (性別)	個數	平均數	標準差	備註
領導風格	A. 男	183	3.8214	0.56733	N
	B. 女	213	3.8043	0.67807	
組織文化	A. 男	183	4.0665	0.38345	N
	B. 女	213	4.1346	0.46716	
參與態度	A. 男	183	4.0070	0.30655	N
	B. 女	213	4.0597	0.35387	
凝聚力	A. 男	183	3.9638	0.37232	N
	B. 女	213	4.0098	0.45865	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.13 各構面獨立樣本 t 檢定表(會長年級別)

構面	人口敘述性統計變項 (會長年級別)	個數	平均數	標準差	備註
領導風格	A. 二年級	259	3.8034	0.65601	N
	B. 三年級	137	3.8287	0.57519	
組織文化	A. 二年級	259	4.1036	0.45246	N
	B. 三年級	137	4.1022	0.38982	
參與態度	A. 二年級	259	4.0389	0.33046	N
	B. 三年級	137	4.0287	0.34019	
凝聚力	A. 二年級	259	4.0099	0.43456	N
	B. 三年級	137	3.9959	0.39913	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.14 各構面獨立樣本 t 檢定表(是否自願加入系學會)

構面	人口敘述性統計變項 (是否自願加入系學會)	個數	平均數	標準差	備註
領導風格	A. 自願	292	3.8072	0.61764	N
	B. 非自願	104	3.8262	0.66128	
組織文化	A. 自願	292	4.0987	0.02452	N
	B. 非自願	104	4.1154	0.04572	
參與態度	A. 自願	292	4.0460	0.01982	N
	B. 非自願	104	4.0055	0.03120	
凝聚力	A. 自願	292	4.0107	0.02473	N
	B. 非自願	104	3.9892	0.04145	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.15 各構面獨立樣本 t 檢定表(是否喜歡系學會氣氛)

構面	人口敘述性統計變項 (是否喜歡系學會氣氛)	個數	平均數	標準差	備註
領導風格	A. 喜歡	330	3.8154	0.62344	N
	B. 不喜歡	66	3.7960	0.65848	
組織文化	A. 喜歡	330	4.1023	0.43338	N
	B. 不喜歡	66	4.1073	0.42410	
參與態度	A. 喜歡	330	4.0342	0.33197	N
	B. 不喜歡	66	4.0411	0.34337	
凝聚力	A. 喜歡	330	4.0040	0.41808	N
	B. 不喜歡	66	4.0101	0.44541	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

4.4.2 單因子變異數分析

1. 領導風格

經分析結果發現，不同「年級」、「院別」、「加入系會時間」、「擔任職務」、「系學會會齡」與「學年規劃活動場次」等背景變項均對領導風格未具有顯著性差異，如表 4.16 所示。

2. 組織文化

經分析結果發現，不同「年級」、「院別」、「加入系會時間」、「系學會會齡」與「學年規劃活動場次」等背景變項均對組織文化未具有顯著性差異。唯獨「擔任職務」的不同，會對組織文化具有顯著之差異。如表 4.17 所示之「擔任職務」變項在會長之平均數(4.1065)與幹部之平均數(4.1565)皆大於組員之平均數(4.0044)，其代表為擔任職務為會長或者是幹部時對於組織文化之認同度較高。

3. 參與態度

經分析結果發現，不同「年級」、「院別」、「加入系會時間」、「擔任職務」、「系學會會齡」與「學年規劃活動場次」等背景變項均對參與態度未具有顯著性差異，如表 4.18 所示。

4. 凝聚力

經分析結果發現，不同「年級」、「院別」、「加入系會時間」、「系學會會齡」與「學年規劃活動場次」等背景變項均對凝聚力未具有顯著性差異。唯獨「擔任職務」的不同，會對凝聚力具有顯著之差異。如表 4.19 所示之「擔任職務」變項在會長之平均數(4.1146)與幹部之平均數(4.0490)皆大於組員之平均數(3.9093)，其代表為擔任職務為會長或者幹部時對於影響凝聚力程度較高。

表 4.16 領導風格單因子變異數分析表

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較
年級	A. 二年級	3.8276	0.64699	N
	B. 三年級	3.7692	0.59878	
	C. 四年級	3.9021	0.49744	
院別	A. 管理學院	3.7852	0.62278	N
	B. 科技學院	3.9115	0.53394	
	C. 社會科學院	3.7646	0.56104	
	D. 人文學院	3.9125	0.65338	
	E. 藝術學院	3.6737	0.75116	
加入系學會多久	A. 一學期	3.8919	0.54288	N
	B. 二學期	3.8265	0.63715	
	C. 三學期	3.7389	0.61385	
	D. 四學期	3.7607	0.71918	
擔任職務	A. 會長	3.6581	0.68407	N
	B. 幹部	3.8700	0.65045	
	C. 組員	3.7264	0.56854	
系學會會齡	A. 三年(含)以下	3.7511	0.76756	N
	B. 四~六年	3.7821	0.80600	
	C. 七~九年	3.8475	0.52019	
	D. 十年(含)以上	3.8102	0.63401	
學年規劃 活動場次	A. 五次(含)以下	3.7863	0.68503	N
	B. 六~八次	3.8119	0.59261	
	C. 九次(含)以上	3.8538	0.56966	

註：N 表示無顯著差異
資料來源：本研究整理

表 4.17 組織文化單因子變異數分析表

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較
年級	A. 二年級	4.0987	0.44421	N
	B. 三年級	4.1183	0.40295	
	C. 四年級	4.0455	0.4431	
院別	A. 管理學院	4.0623	0.40770	N
	B. 科技學院	4.1396	0.44469	
	C. 社會科學院	4.0833	0.42442	
	D. 人文學院	4.1621	0.46250	
	E. 藝術學院	4.0821	0.42730	
加入系學會多久	A. 一學期	4.1806	0.37219	N
	B. 二學期	4.0973	0.44668	
	C. 三學期	4.0691	0.41930	
	D. 四學期	4.1327	0.43132	
擔任職務	A. 會長	4.1065	0.43706	A>C B>C
	B. 幹部	4.1565	0.46215	
	C. 組員	4.0044	0.34956	
系學會會齡	A. 三年(含)以下	4.0588	0.48031	N
	B. 四~六年	4.0764	0.41509	
	C. 七~九年	4.1155	0.46258	
	D. 十年(含)以上	4.1043	0.42519	
學年規劃 活動場次	A. 五次(含)以下	4.0971	0.45601	N
	B. 六~八次	4.1106	0.44097	
	C. 九次(含)以上	4.1053	0.38174	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.18 參與態度單因子變異數分析表

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較
年級	A. 二年級	4.0290	0.32393	N
	B. 三年級	4.0576	0.35328	
	C. 四年級	3.9481	0.33346	
院別	A. 管理學院	4.0187	0.33775	N
	B. 科技學院	4.0304	0.31306	
	C. 社會科學院	4.0216	0.31919	
	D. 人文學院	4.0714	0.36635	
	E. 藝術學院	4.0433	0.33289	
加入系學會多久	A. 一學期	4.0408	0.35175	N
	B. 二學期	4.0310	0.32869	
	C. 三學期	4.0141	0.33564	
	D. 四學期	4.1270	0.34673	
擔任職務	A. 會長	3.9802	0.23980	N
	B. 幹部	4.0534	0.33597	
	C. 組員	4.0097	0.33913	
系學會會齡	A. 三年(含)以下	4.0126	0.23178	N
	B. 四~六年	4.1548	0.36400	
	C. 七~九年	4.0326	0.35099	
	D. 十年(含)以上	4.0325	0.33426	
學年規劃 活動場次	A. 五次(含)以下	4.0463	0.33329	N
	B. 六~八次	4.0383	0.32434	
	C. 九次(含)以上	4.0149	0.34468	

註：N 表示無顯著差異
資料來源：本研究整理

表 4.19 凝聚力單因子變異數分析表

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較
年級	A. 二年級	4.0143	0.02613	N
	B. 三年級	3.9853	0.03816	
	C. 四年級	3.9943	0.12654	
院別	A. 管理學院	4.0006	0.40360	N
	B. 科技學院	4.0156	0.42698	
	C. 社會科學院	3.9953	0.40047	
	D. 人文學院	4.0574	0.43373	
	E. 藝術學院	3.9517	0.45925	
加入系學會多久	A. 一學期	4.0408	0.37755	N
	B. 二學期	4.0310	0.43539	
	C. 三學期	4.0141	0.37846	
	D. 四學期	4.1270	0.46950	
擔任職務	A. 會長	4.1146	0.47755	A>C B>C
	B. 幹部	4.0490	0.45044	
	C. 組員	3.9093	0.33837	
系學會會齡	A. 三年(含)以下	4.0478	0.32889	N
	B. 四~六年	4.0469	0.55973	
	C. 七~九年	4.0088	0.42232	
	D. 十年(含)以上	4.0004	0.42258	
學年規劃 活動場次	A. 五次(含)以下	4.0099	0.44021	N
	B. 六~八次	4.0188	0.42216	
	C. 九次(含)以上	3.9835	0.39480	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

4.5 相關分析

在進入假設驗證前，本節先針對領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力四個構面先進行 Pearson 積分差相關法來檢驗，藉此觀察研究變數之間關連性強度，經分析結果後如表 4.20 所示，領導風格對於組織文化呈現顯著的正相關($p=0.000$)，領導風格對於凝聚力呈現顯著的正相關($p=0.000$)，組織文化對於參與態度呈現顯著的正相關($p<0.05$)，組織文化對於凝聚力呈現顯著的正相關($p=0.000$)，參與態度對於凝聚力呈現顯著的正相關($p<0.05$)。其中發現，組織文化與凝聚力之間的相關係數(0.694)為最高，顯示受測者認為在組織文化對於凝聚力相關性最強；而領導風格與參與態度並無顯著的正相關。

表 4.20 各構面相關分析

構面	領導風格	組織文化	參與態度	凝聚力
領導風格	1			
組織文化	0.652***	1		
參與態度	0.078	0.106*	1	
凝聚力	0.452***	0.694***	0.100*	1

註：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$

資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

藉由前述分析，我們可得知領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力間之相關性，本研究將進一步藉由複迴歸分析探討各構面間之中介關係，藉此探討研究各構面之間中介關係的解釋及驗證研究假設是否成立，由於在相關分析中瞭解到領導風格與參與態度並無顯著相關，因此研究假設 H7(組織文化在領導風格與參與態度之間具有中介效果)與假設 H9(參與態度在領導風格與凝聚力之間具有中介效果)故不成立不進行複迴歸分析。

本節將針對研究假設 H8(組織文化在領導風格與凝聚力之間具有中介效果)及假設 H10(參與態度在組織文化與凝聚力之間具有中介效果)進行複迴歸分析與驗證。

本研究採用 Baron and Kenny (1986)的中介效果驗證方法來檢定變數之間的中介效果，中介效果的成立應滿足下列條件：

1. 自變數對中介變數具有顯著的影響。
2. 自變數與中介變數分別對依變數具有顯著的影響。
3. 同時選取自變數與中介變數對依變數進行複迴歸分析。若自變數對依變數的影響會因中介變數的存在而減弱，但依舊達顯著水準時，中介變數及具有部分中介效果；若自變數對依變數的影響會因為中介變數的存在而變得不顯著，則為完全中介效果。

1. 組織文化在領導風格與凝聚力是否具有中介效果之驗證

由表 4.21 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.652，達到顯著水準，表示領導風格對組織文化具有顯著的正向影響關係；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.452，亦達到顯著水準，表示領導風格對凝聚力具有顯著的正向影響關係；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.694，同樣達到顯著水準，表示組織文化對凝聚力具有顯著的正向影響關係；因此，組織文化的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.21 之模式二與模式四可知，領導風格對凝聚力的影響在加入組織文化後，標準化迴歸係數由原先的為 0.452 降低為(-0.001)，而未達顯著水準，因此，組織文化在領導風格與凝聚力之間具有完全中介效果，故假設 H8 成立。

表 4.21 領導風格與組織文化對凝聚力之複迴歸彙整表

依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	組織文化	凝聚力	凝聚力	凝聚力
領導風格	0.652***	0.452***	-	-0.001
組織文化	-	-	0.694***	0.695***
自由度	1;394	1;394	1;394	2;393
R ²	0.426	0.204	0.481	0.481
調整後 R ²	0.424	0.202	0.480	0.479
F 值	291.867	101.028	365.526	182.300

註：*表示 p<0.05，**表示 p<0.01，***表示 p<0.001

資料來源：本研究整理

2. 參與態度在組織文化與凝聚力是否具有中介效果之驗證

由表 4.22 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.106，達到顯著水準，表示組織文化對參與態度具有顯著的正向影響關係；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.694，亦達到顯著水準，表示組織文化對凝聚力具有顯著的正向影響關係；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.100，同樣達到顯著水準，表示參與態度對凝聚力具有顯著的正向影響關係；因此，參與態度的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.22 之模式四可知，參與態度對凝聚力的影響在加入組織文化後，促使中介變數(參與態度)變得不顯著，故假設 H10 不成立。

表 4.22 組織文化與參與態度對凝聚力之複迴歸彙整表

自變數 \ 依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	參與態度	凝聚力	凝聚力	凝聚力
組織文化	0.106*	0.694***	-	0.691***
參與態度	-	-	0.100*	0.026
自由度	1,394	1,394	1,394	2,393
R ²	0.011	0.481	0.010	0.482
調整後 R ²	0.009	0.480	0.007	0.479
F 值	4.466	365.526	3.951	182.807

註：*表示 p<0.05，**表示 p<0.01，***表示 p<0.001

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章將歸納研究之結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以供大專院校學生自治組織之社團參考，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究以南華大學系學會成員為例，探討領導風格、組織文化、參與態度、凝聚力之間的關係，並依據研究的架構發展出 10 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料統計分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設分析結果彙整表

研究假設		分析結果
假設 H1：	領導風格對組織文化具有顯著正向之影響。	成立
假設 H2：	領導風格對參與態度具有顯著正向之影響。	不成立
假設 H3：	領導風格對凝聚力具有顯著正向之影響。	成立
假設 H4：	組織文化對參與態度具有顯著正向之影響。	成立
假設 H5：	組織文化對凝聚力具有顯著正向之影響。	成立
假設 H6：	參與態度對凝聚力具有顯著正向之影響。	成立
假設 H7：	組織文化在領導風格與參與態度之間具有中介效果。	不成立
假設 H8：	組織文化在領導風格與凝聚力之間具有中介效果。	成立(完全中介)
假設 H9：	參與態度在領導風格與凝聚力之間具有中介效果。	不成立
假設 H10：	參與態度在組織文化與凝聚力之間具有中介效果。	不成立

資料來源：本研究整理

5.2 管理意涵

綜合上述進行統計套裝軟體分析後，得知領導者的領導風格會對組織文化的形成或改變，及團隊成員間的凝聚力會有顯著的影響，但對於成員的參與態度並沒有顯著的影響。

首先針對不成立的假設進行說明，本研究的樣本調查結果顯示，有 73.7% 的人是自願加入系學會的，更有 83.3% 的人是喜歡目前系學會的氣氛，表示非自願加入者，可能受到社團團體的氛圍，一開始或許會嫌麻煩，但加入系學會後，生活變得更加充實，不在像原本沒有社團的時候，一下課就躲在宿舍裡，每天都是電腦的陪伴，受到社團夥伴的影響，以及生活變得更加豐富性多元化，所以使非自願加入者在加入後是願意再繼續為社團服務及付出的。因此得知大多數的成員是自主想為社團所付出的，並不會受到領導者的領導風格而影響到自身對社團的參與態度。

領導風格對於組織文化與凝聚力從研究結果顯示有顯著的影響，組織文化對於凝聚力研究結果也顯示其有顯著的影響。即說明，當領導者為提升社團成員們彼此間的凝聚力時，可以使用民主式的領導風格去與成員們相處，會讓成員感覺更加平易近人。

本研究調查對象為系學會成員，有 63.4% 系學會成員在系學會是待二學期的，因此組織文化主要是傳承歷屆的文化，再透過各屆的領導者之領導風格與成員對內部文化進行改變，在根據單因子變異數在擔任不同職務對組織文化的影響結果顯示：擔任職務為會長時對組織文化影響較大，其次是幹部再來是組員，據此得知領導者個人對於組織文化的改變較其他成員大，成員們會根據領導者的意識及個人魅力被淺移默化，為系學會目標所努力。

組織文化對於凝聚力透過相關分析結果顯示，有 69.4% 的關聯性，較領導風格對於凝聚力之 45.2% 關聯性來的高，所以當我們要提高社團成員凝聚力時，社團所形成的組織文化會比領導者個人領導風格來的好來的重要，因此好的組織氛圍對於社團的永續發展及成員們的認同感、責任感會有更好表現。

組織文化對於凝聚力透過迴歸分析結果顯示，有 69.4% 的關聯性，較參與態度對於凝聚力之 10.0% 關聯性來的高，另參與態度在組織文化與凝聚力間中介效果條件並不存在。因此，可透過組織文化的形成，促使組織有良好的氛圍，藉由此氛圍淺移默化提升成員的參與態度，好的組織文化也會促使凝聚力之提升。但是透過中介效果得知，個人的參與態度並無顯著影響到整體組織文化以及其凝聚力，藉此得知團體的氛圍會掩蓋個人的參與態度，

最後組織文化在領導風格與凝聚力呈現完全中介效果，表示社團的領導風格會透過組織文化影響凝聚力，表示領導風格與組織文化均是凝聚力的重要因素，但組織文化可以完全介入領導風格對凝聚力影響，即便成員對於領導者的領導風格有所不滿時，若有良好的組織文化，還是能使社團成員凝聚力提升，因此，本研究最後得到的結論，一個組織長久傳承下來的組織文化是促進成員凝聚力的關鍵因素。

5.3 後續研究建議

本研究之研究對象為南華大學系學會成員，有效樣本 396 人，由於樣本來源有限，調查以綜合性社團系學會為例，系學會的夥伴大多是同班同學或者是學長姊，系學會面對的參與活動人員主要是系上的師生，故系學會較一般社團性質及功能較不太一樣，因此對於研究推論產生少許影響，未來研究者欲探討大專院校社團時可跨各性質的社團(綜合性、學術性、音樂性、康樂性、體育性、服務性及聯誼性...等)，或者針對同一性質社團進行跨校跨區(北、中、南的公私立大專院校)進行更全面的瞭解、比較及更深入的分析。

本研究屬於純量化的研究方式，對於廣度和一般化提供研究成果參考，但對於深度研究如個案探討較難瞭解，建議後續研究者可在量化研究中加入質性訪談部分，利用歷史回溯、實地觀察、深度訪談等方式，將有多元、細膩的發現，將可更充實研究結果的嚴謹度及價值。

參考文獻

一、中文文獻

1. Robbins, S. P. : 組織行為學(民 102)(黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯)，台北：華泰。(2012)
2. 田瑞良(民 92)，雲林科技大學學生社團活動參與態度及阻礙因素之研究，國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
3. 何玉貞(民 101)，組織權力對於組織凝聚力之影響結構分析—組織文化化的中介變項效益檢驗，國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
4. 何富財(民 93)，高中學生自我概念、社團參與態度與社會行為發展之相關研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
5. 余欣佳(民 101)，劍道選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究，輔仁大學體育學系碩士論文，未出版，新北市。
6. 吳幼妃(民 65)，我國大學生次級文化之調查分析，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
7. 吳慧卿(民 89)，選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究，國立台灣師範大學體育系博士論文，未出版，台北市。
8. 吳聰賢(民 81)，現代化過程中農民性格之蛻變，台北市：桂冠出版社。
9. 吳麗君(民 76)，國民中小學師生對視覺障礙學生接納態度之研究，國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
10. 呂雅燕(民 94)，大學社團參與經驗對其畢業後生涯發展影響之研究—以東吳大學畢業生為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系碩士論文，未出版，台北市。

11. 李弘暉(民 92)，知識經濟下領導新思維，台北市：聯經出版社。
12. 李秀芬(民 93)，企業文化、經營策略、任用策略與經營績效關係，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
13. 李松宜(民 99)，高中職羽球教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究，國立體育大學體育推廣學系碩士論文，未出版，桃園市。
14. 李美枝(民 89)，社會心理學，台北市：大洋。
15. 李美蘭(民 94)，大學生社團參與、社團運作及社團評價之研究—以淡江大學社團學生為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系碩士論文，未出版，台北市。
16. 李鴻文、吳佩璇(民 99)，領導風格與組織承諾之關聯性研究，經營管理論叢，第六卷第一期，87-94 頁。
17. 林欽榮(民 91)，人力資源管理，台北：揚智文化事業。
18. 林瑋珊(民 98)，大學生社團參與態度對於服務學習觀感及團體動力知覺影響之研究，國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，嘉義縣。
19. 邱展謙(民 82)，領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研究，中國文化大學國際企業研究所碩士論文，未出版，台北市。
20. 金清文(民 91)，以學生為主體的教學活動對學生學習態度的影響，國立臺灣師範大學物理研究所碩士論文，未出版，台北市。
21. 柯晉忠(民 78)，大學生圖書購買行為與其生活型態之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
22. 洪司航(民101)，領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。

23. 徐彩淑(民 93)，社團參與態度、社團凝聚力與人際關係之相關研究—以台北縣參與社團國中生為例，國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系在職進修碩士論文，未出版，台北市。
24. 康筆舜(民 95)，中部大學生社團參與活動對組織公民行為影響之研究，國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
25. 張振山(民 94)，組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響—以雲林縣政府地政機關為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
26. 張添洲(民 92)，學校經營與行政，台北市：五南。
27. 張清泉、劉文禎、吳志銘(民 99)，教練領導行為與團隊凝聚力關係之探討，運動健康與休閒學刊，第十七期，143-150 頁。
28. 張新基(民 97)，國民小學創新經營、組織文化與組織效能關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文，未出版，屏東縣。
29. 張銀富(民 91)，學校行政：理論與應用，台北市：五南。
30. 許龍君(民 92)，大學生社團參與及其人際關係，國立彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化縣。
31. 陳偉霖(民 102)，我的遺書，香港：三聯出版社。
32. 陳義明(民 94)，學校經營管理與領導，台北市：心理出版社。
33. 陳曉萍(民 102)，升遷公平認知、主管領導風格對工作投入之影響—以某國營事業機構為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
34. 傅嘉瑜(民 95)，高齡者社團參與類型、參與程度與生活滿意度關係之研究，國立政治大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北市。
35. 黃玉(民 89)，服務學習與高等教育，高等教育潛在課程研討會，東吳

大學。

36. 黃喜玲(民 96)，領導型態、組織文化、全面品質管理對組織績效之影響—以台糖公司各事業部為例的實證研究，國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄市。
37. 黃惠芝、張家銘(民 97)，日月潭嘉年華水上活動吸引力與運動觀光客參與動機、滿意度及忠誠度之研究，休閒暨觀光產業研究，第三卷第一期，37-48 頁。
38. 黃騰佑(民 101)，領導風格、組織文化、工作滿意及離職傾向相關之研究—以台商健康日用品產業為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
39. 楊素卿(民 95)，師院生社團參與態度與教學自我效能之關係研究，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
40. 楊淑娥(民 85)，大學生社團參與及其心理社會發展之分析研究，國立彰化師範大學輔導學系碩士論文，未出版，彰化縣。
41. 楊極東(民 65)，我國大學院校學生課外活動現況調查研究，台北市：正中。
42. 劉美琳(民 84)，台北市高中職學生自我觀念與法治態度關係之研究，國立台灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，台北市。
43. 潘福來(民 94)，國中校長營造學校團隊凝聚力之行動研究，國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
44. 蔡孟訓(民 100)，澎湖縣國小學生特色團隊參與態度與阻礙因素之調查研究，國立臺北教育大學教育學院教育經營與管理學系碩士論文，未出版，台北市。
45. 鄭秀雯(民 101)，公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離

- 職傾向之研究—以南部某家科技公司為例，南華學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
46. 鄭慧蘭(民 90)，高中公民參與態度與行為之研究—以台北市公立高中為例，國立臺灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，台北市。
47. 蕭婉鎔、林孟俊(民 102)，主管正負向情緒對團隊成員績效之影響：以凝聚力為中介效果，朝陽商管評論，第十二卷第一期，1-31 頁。
48. 蕭詠琴(民 94)，大學社團參與經驗與心流經驗相關之研究—以國立臺灣大學學生社團為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系在職進修碩士班之碩士論文，未出版，台北市。
49. 賴芳蘭(民 103)，屏東縣國中球類運動選手知覺教練領導行為及其選手運動自信心與團隊凝聚力關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
50. 謝文全(民 96)，教育行政學，台北市：高等教育。
51. 謝博彬(民 96)，領導者人格特質、領導風格與組織文化之關係探討—以科學城物流公司之領導者為例，國立成功大學企業管理學系碩士專班論文，未出版，台南市。
52. 簡嘉良(民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，嘉義縣。
53. 竇希皓(民 95)，大學社團領導人心理社會發展之探究—以服務性社團為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導研究所碩士論文，未出版，台北市。
54. 蘇家瑩(民 90)，大學女生社團領導經驗與心理社會發展歷程之研究，國立臺灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，台北市。

二、英文文獻

1. Antonuccio, D. O., Davis, C., Lewinsohn, P. M. & Breckenridge, J. S. (1987), Therapist Variables Related to Cohesiveness in a Group Treatment for Depression. Small Group Behavior, Vol. 18, No. 4, pp. 557-564.
2. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964), The Managerial Grid, Houston: Gulf.
3. Bollen, K. A. (1989), Structural Equations with Latent Variables, New York: Wiley.
4. Cameron, K. & Quinn, R. E. (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Beijing: China Renmin University Press.
5. Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985), The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. Journal of Sport Psychology, Vol. 7, pp. 244-266.
6. Carron, A. V. & Chelladurai, P. (1981), The Dynamics of Group Cohesion in Sport. Journal of Sport Psychology, Vol. 3, pp. 123-139.
7. Carron, A. V. (1982), Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. Journal of Sport Psychology, Vol. 4, pp. 123-138.
8. David, L. S. (1994), Communicating Through Crisis—A Strategy for Organizational Survival. Management Communication Quarterly, Vol. 7, pp. 296-314.
9. Davis, K. (1981), Human Behavior at Work, New York: McGraw-Hill.
10. Denison, D. R. (1996), What is the Difference Between Organization Culture and Organizational Climate? A native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, Academy of Management Review, Vol. 21,

No. 3, pp. 619-654.

11. Devrim, Y. (2010), Convertible Bond Design and Long-Run Operating Performance, The International Journal of Business and Finance Research, Vol. 4, pp. 17-30.
12. Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994), Making Common Meaning-Making in a Community of Practice, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
13. Gagne, R. M., Briggs, L. J. & Wager, W. W. (1988), Principle of Instructional Design(3ed ed.), Orlando : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
14. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education(4th ed.). New York: McGram-Hill.
15. Haushalter, D., Sandy, K. & William, F. M. (2007), The Influence of Product Market Dynamics on the firm's Cash Holdings and Hedging Behavior, Journal of Financial Economics, Vol. 84, pp. 797-825.
16. House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Ministrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 321-28.
17. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol. 39, pp. 31-36.
18. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991), Leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2, pp. 48-60.
19. Lippitt, R. & White, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, London: Tavistock Publications.
20. Mikalachki, A. (1969), Group Cohesion Reconsidered: A Study of Blue Collar Work Groups, London: School of Business Administration, University of Western Ontario.
21. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell, D. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit, Academy of Management Journal, Vol. 34, No.

- 3, pp. 487-516.
22. Ouchi, W. G. (1981), Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading, MA: Addison-Wesley.
 23. Quinn, R. E. (1988), Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco: Jossey-Bass.
 24. Reuben, M. B. & David, A. K. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
 25. Schein, E. (1992), Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 26. Schein, E. (2004), Organizational Culture and Leadership(3th ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 27. Sonnenfeld, J. A. (1988), Managing Career Systems Channeling the Flow of Executive Careers, Homewood, IL: Irwin.
 28. Stephen, P. R. (2002), Organizational Behavior(9th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
 29. Stokes, J. P. (1983), Component of Group Cohesion, Small Group Behavior, Vol. 14, No. 2, pp. 163-173.
 30. Wallach. E. J. (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, Vol. 37, No. 2, pp. 28-34.
 31. William, J. R. (1967), The 3-D Management Style Theory: A Typology Based on Task and Relationship Orientation, Training and Development Journal, April, pp. 8-17
 32. Yalom, I. (1995), The theory and practice of group psychotherapy(4th ed.), New York: Basic Books.

附錄 問卷

領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力關係之研究—以南華大學系學會為例

親愛的受訪者您好：

首先，非常感謝您協助填答本問卷，使本研究得以順利進行。這是一份學術性的研究問卷，旨在瞭解大專院校學生參加系學會的情形，探討領導風格、組織文化、參與態度與凝聚力之間的關係，您的回答可以作為系學會未來規劃與發展之參考，期望您撥冗用心填寫。

本問卷僅供學術參考，無須具名且絕不對外公開，敬請安心作答。再次感謝您的協助與支持。謝謝！

敬祝 學業進步 萬事如意！

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：黃國忠 教授

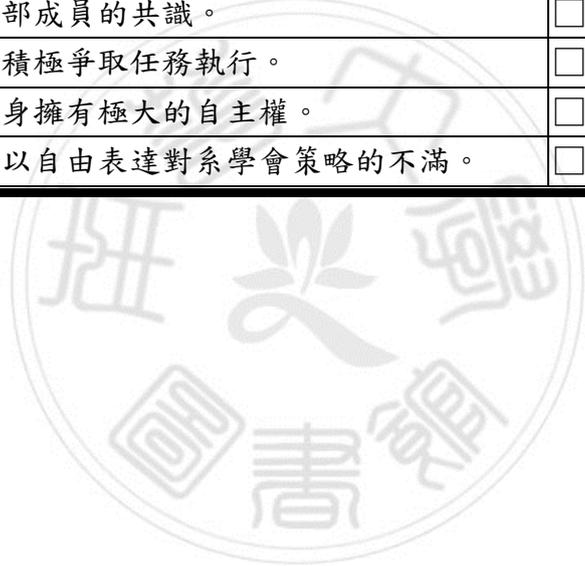
研究生：陳俞閔 敬上

填答說明：

1. 針對下列題項敘述，請依您的認同程度在適當的□中打√。
2. 每題僅勾選一個選項，並請每一題都要回答，謝謝！

第一部分：領導風格	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 系會長會採納我的意見和方法。	<input type="checkbox"/>				
2. 系會長沒有事先和我討論，就直接改變我的任務。	<input type="checkbox"/>				
3. 系會長會要求工作如期完成。	<input type="checkbox"/>				
4. 系學會會長如同良師益友一般。	<input type="checkbox"/>				
5. 系會長在決策之前會要求我提供新資訊或新觀點。	<input type="checkbox"/>				
6. 系會長會主動關心我的工作進度狀況。	<input type="checkbox"/>				
7. 系會長會干涉我的工作方式。	<input type="checkbox"/>				
8. 系會長做了決策之後，大家都必須遵守。	<input type="checkbox"/>				
9. 系會長會關心成員的利益。	<input type="checkbox"/>				
10. 系會長在決策或是處理事情時，會考慮我的感受。	<input type="checkbox"/>				
11. 系會長會關心成員的參與情緒。	<input type="checkbox"/>				
12. 系會長會將成員的意見做整合，並加以實行。	<input type="checkbox"/>				
13. 系會長會顧及成員的自尊、不會當眾給成員難看。	<input type="checkbox"/>				
14. 系會長會明確指派成員工作項目。	<input type="checkbox"/>				

第二部分：組織文化	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 系學會成員均主動積極，並非一昧的跟隨系會長。	<input type="checkbox"/>				
2. 系學會執行活動計畫時，勇於創新且不怕失敗。	<input type="checkbox"/>				
3. 系學會成員會努力實踐系學會成立宗旨。	<input type="checkbox"/>				
4. 系學會重視與其他社團間的合作。	<input type="checkbox"/>				
5. 系學會的組織架構有明確的規範。	<input type="checkbox"/>				
6. 系學會重視活動流程是否遵行既有的計畫。	<input type="checkbox"/>				
7. 系學會重視活動計畫的執行成效。	<input type="checkbox"/>				
8. 系學會在擬訂活動計畫時，會參考過去的經驗。	<input type="checkbox"/>				
9. 系學會重視內部成員的共識。	<input type="checkbox"/>				
10. 系學會成員會積極爭取任務執行。	<input type="checkbox"/>				
11. 系學會成員本身擁有極大的自主權。	<input type="checkbox"/>				
12. 系學會成員可以自由表達對系學會策略的不滿。	<input type="checkbox"/>				



第三部分：參與態度	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 參與系學會可以提升我的生活技能。	<input type="checkbox"/>				
2. 參與系學會可以豐富我的人生。	<input type="checkbox"/>				
3. 參與系學會是不可缺少的學校非正式課程。	<input type="checkbox"/>				
4. 參與系學會可以增加交友的機會。	<input type="checkbox"/>				
5. 參與系學會是很重要的。	<input type="checkbox"/>				
6. 參與系學會很無聊。	<input type="checkbox"/>				
7. 參與系學會並不是那麼必要。	<input type="checkbox"/>				
8. 我喜歡參與系學會帶來的愉快經驗。	<input type="checkbox"/>				
9. 我喜愛參與系學會。	<input type="checkbox"/>				
10. 參與系學會可以留下美好的記憶。	<input type="checkbox"/>				
11. 參與系學會帶給我很大的壓力。	<input type="checkbox"/>				
12. 我會認真參與系學會活動。	<input type="checkbox"/>				
13. 我會主動協助系學會的事務。	<input type="checkbox"/>				
14. 在忙我也會參與系學會舉辦的活動。	<input type="checkbox"/>				

第四部分：凝聚力	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 系學會成員會主動詢問是否需要協助。	<input type="checkbox"/>				
2. 系學會成員平時不常來往。	<input type="checkbox"/>				
3. 系學會成員能接納夥伴的不同意見。	<input type="checkbox"/>				
4. 系學會成員很容易為小事起爭執。	<input type="checkbox"/>				
5. 系學會成員平時相處愉快。	<input type="checkbox"/>				
6. 系學會成員會關心我生活上的問題。	<input type="checkbox"/>				
7. 系學會成員會主動找我談心事。	<input type="checkbox"/>				
8. 系學會成員會相互關心。	<input type="checkbox"/>				
9. 讓系學會聲譽更好是我應有的責任。	<input type="checkbox"/>				
10. 我樂意參與系學會活動計畫的規劃與執行。	<input type="checkbox"/>				
11. 我希望能盡力做好系學會的事。	<input type="checkbox"/>				
12. 我不願為系學會浪費太多時間。	<input type="checkbox"/>				
13. 和系學會夥伴聊天是愉快的。	<input type="checkbox"/>				
14. 系學會成員會排擠我。	<input type="checkbox"/>				
15. 很多系學會成員是我的好友。	<input type="checkbox"/>				
16. 我和系學會夥伴平時也會聚會或聊天。	<input type="checkbox"/>				

第五部分：基本資料

1. 性別 男 女
2. 年級 2年級 3年級 4年級
3. 學系名稱 管理學院 管理學院 社會科學院
人文學院 藝術學院
4. 加入系學會多久 1學期 2學期 3學期 4學期
5. 擔任職務 系會長 幹部 成員
6. 系學會會齡 3年以下 4~6年 7~9年 10年以上
7. 會長年級別 2年級 3年級
8. 學年規劃活動場次 5次含以下 6~8次 9次含以上
9. 是否自願加入 是 否
10. 喜歡系學會氣氛 是 否

~~本問卷填答到此，請在一次檢查題目是否有遺漏，非常感謝您的作答~~