

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

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

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
LEADING STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB
SATISFACTION AND JOB BEHAVIORS –AN EXAMPLE OF YUNLIN COUNTY
LAND ADMINISTRATIONS

指導教授： 陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN, MENG-SHIOU Ph.D.

研究生： 張振山

GRADUATE STUDENT : CHANG, CHEN-SHAN

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

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

研究生：張振山

經考試合格特此證明

口試委員：

李德成

林哲宏

陳孟修

指導教授：

陳孟修

所 長：

吳心怡

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十三日

謝 誌

時光荏苒，春去夏至，二年的時間，匆匆地已掠過眼前；憶！在研究所課程取得碩士學位的過程中，受到多人的幫助與關懷，雖非罄書難言，然亦豈是三言兩語所能道盡，茲謹以感恩的心撰文致謝。

在雲林縣政府與南華大學管理科學研究所合辦之學分班的學程中，受到諸位 師長之教導，使我獲得不少的學識與經驗。又經歷兩年研究所課程的努力，克服困難，終於完成論文寫作。欣喜雀躍之餘，當然首要感謝的是指導教授 陳孟修博士，悉心指導灌輸正確的學術理念、研究架構、研究分析의 思考和種種疑難的解答。並適時的在精神上的鼓勵，使本論文得以順利的完成。倘若沒有恩師的諄諄教誨與鞭策、愛心和包容，則這篇論文洵難以如期完成。嗣在口試期間，承蒙 林哲宏博士及 余德成博士對論文內容的指正及提供許多寶貴的意見，使本文得以呈現更完整的面貌，在此謹致上最誠摯的謝意。

除了對於協助發收問卷及參與作答的雲林縣政府地政局及事務所的同仁，抱著感激之情意外，尤以地政局的同仁詹淳方小姐幫忙問卷的繕打，黃麗玉小姐及李文正先生兩位在電腦技術方面的指導與協助，使我能順利的將論文完成呈現出來，在此由衷的致謝。並感謝曾經關心愛護過我的親友們！謝謝你們這麼多年的鼓勵與支持。

特別感謝我的家人妻子麗玲、女兒尹甄、景淳在這一路上的支持，使我無後顧之憂，讓我可以全力以赴，完成學程和論文的撰寫。最後謹以此成果，獻給我的家人與我共享這份榮耀、成就和喜悅。

張振山 謹誌於

南華大學管理科學研究所

2005/06/20

南華大學管理科學研究所九十三年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：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

研究生：張振山

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

在知識經濟時代的興起，政府之社會任務與功能角色，乃至於權利與責任，都已產生極大的變革，而轉向任務型組織型態之服務型政府。以加速政府部門資訊之公開化，推動 E 化電子行政業務，來提升施政與服務品質。而國人對土地的價值觀念，使土地問題更加複雜多樣性且重要。又隨著社會結構的極鉅變遷，民眾對政府提升施政品質與行政效能，以及確保其財產權益之需求亦更加殷切。因此，身為地政機關之公務員，在面對社會變革，法令限制、人情壓力環境下，除了應摒棄往昔官僚作風之服務態度之外；更應作好心理建設，時時充實自己的學術，厚植實力，增強工作職能，奠定工作基礎，以提升服務品質。

本研究之目的是探討地政機關之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研究。係採用問卷調查法，並以雲林縣政府地政局及六個地政事務所之員工為研究對象，共發出 454 份問卷，回收 362 份，扣除無效問卷 17 份，有效問卷 345 份，有效回收率為 75.99%。

本研究之假設分為六類：一是個人特徵之互相間關聯性，二是個人特徵在各變項間的差異，三是變項間的相關性，四是變項間的影響關係，五是各變項間之因果影響關係情形，六是不同集群間的變項差異情形。

本研究採取 SPSS 統計軟體作為統計分析的工具，針對樣本資料做因素分析、信度分析、描述性統計、交叉分析、t 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析及徑路

分析等分析：。

本研究主要發現如下：

1. 地政人員的個人特徵(性別、年齡、學歷、工作年資、職位)之互相間（除了性別與職位外）有顯著關聯。
2. 地政人員的個人特徵(性別、年齡、學歷、婚姻狀況、工作年資、職位)對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為部份有顯著差異（除了學歷為無顯著差異）。
3. 地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各研究變項之間部份有顯著正相關及負相關。
4. 地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為有部分顯著正向及負向影響。
5. 地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足各變項間對、工作行為經以徑路分析方法分析結果，呈現極為顯著正向影響。
6. 地政人員的不同集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等各變項有顯著差異。

本研究依據上述研究發現，將分別對地政機關、地政主管與員工及未來研究者提出建議，以供其參考。

關鍵詞：組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為。

Title of Thesis : Research on the influence of organizational culture and leading style on organizational commitment, job satisfaction and job behaviors - An example of Yunlin county land administrations

Name of Institute : Graduate Institute in Management Sciences, Nan Hua University

Graduate date : June 2005 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : Chang, Chen-Shan **Advisor :** Chen, Meng-Shiou Ph.D.

Abstract

In the era of knowledge economy, the social missions and functional role as well as right and obligation of government have changed hugely. The service government, turning into mission-base organizational type, speeds up the information publicly of its sectors, and drives E-administrative affairs in order to advance the quality of administration and service. The concepts of “Land is wealth” make the land problem more complicated and important. Additional, along the extreme change of social structure, people are eager for the needs of promoting administrative quality and effectiveness, and ensuring the property right. Therefore, except for eliminating the service attitude of bureaucracy, a public servant of land administration should make up psychological construct well, replete with scholarship all time, foster real strength, and enhance work ability in order to promote service quality while facing the social change, law limitation, human relationship factor, and working environmental pressure.

The purpose of this study was to discuss the effects of organizational culture and leadership style on organizational commitment, job satisfaction, and work behavior. The questionnaire investigation was taken and the objects were the land administration bureau and six land offices in Yunlin County. A total of 400 questionnaires were released and the valid

questionnaires were 345. The analytical tool was SPSS 10.0 and the results were followed:

1. The personal characteristics (gender, age, educational degree, length of service, position) of land administration servants had significant correlation with each other, except for gender and position.
2. The personal characteristics (gender, age, educational degree, marital status, length of service, position) of land administration servants had significant difference in organizational culture, leadership style, organizational commitment, job satisfaction, and work behavior, except for educational degree.
3. The organizational culture, leadership style, organizational commitment, job satisfaction, and work behavior of land administration servants had partly significant positive and negative correlation with each other.
4. The organizational culture, leadership style, organizational commitment, job satisfaction, and work behavior of land administration servants had partly significant positive and negative effects with each other.
5. In the variables of organizational culture, leadership style, organizational commitment, and job satisfaction of land administration servants, there were significant positive effects to job behavior by path analysis.
6. The different clusters in land administration servants had significant difference in organizational culture, leading style, organizational commitment, job satisfaction, and work behavior.

According to the above findings, this study proposed suggestions for land administration department, land administration chief executives and servants, and future researchers.

Keywords: organizational culture, leading style, organizational commitment, job satisfaction, job behaviors.

目 錄

中文摘要		ii
英文摘要		iv
目錄		vi
表目錄		viii
圖目錄		xii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動	1
1.2	研究目的與問題	3
1.3	研究對象與內容	3
1.4	研究步驟	4
1.5	研究限制	6
第二章	文獻探討	7
2.1	組織文化	7
2.2	領導風格	20
2.3	組織承諾	42
2.4	工作滿足	51
2.5	工作行為	66
2.6	各構面相互關係之探討	75
第三章	研究方法	87
3.1	研究架構	87
3.2	研究假設	89
3.3	研究設計	90
3.4	研究變項之操作性定義	94

3.5	研究變項的衡量	99
3.6	資料分析與統計分析	108
第四章	研究結果與分析	111
4.1	問卷信度分析	111
4.2	樣本結構與各變項之描述性分析	112
4.3	交叉分析	117
4.4	t 檢定與單因子變異數分析	122
4.5	相關分析	134
4.6	複迴歸分析	142
4.7	層級迴歸分析	150
4.8	徑路分析	159
4.9	集群分析	163
4.10	研究分析結果彙整	178
第五章	結論與建議	183
5.1	結論	183
5.2	建議	200
參考文獻		205
一	中文部分	205
二	英文部分	213
附錄一	本研究之問卷	224
附錄二	個人簡歷	230

表目錄

表 2.1	組織文化定義彙整表	8
表 2.2	組織文化分類彙整表	18
表 2.3	領導定義彙整表	21
表 2.4	領導構面類型表	23
表 2.5	成功領導者的特質表	25
表 2.6	魅力型領導者的定義表	38
表 2.7	轉換型領導定義彙整表	39
表 2.8	組織承諾彙整表	42
表 2.9	組織承諾的分類表	45
表 2.10	學者對工作滿足的定義表	51
表 2.11	工作滿足構面歸納表	62
表 2.12	組織公民行為之論點與構面表	69
表 3.1	本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表	91
表 3.2	量表來源及相關構面來源題數表	92
表 3.3	預試問卷修正部分之對照表	93
表 3.4	各量表信度之預試結果彙總表	93
表 3.5	本研究問卷反向題一覽表	94
表 3.6	採用因素分析或文獻法之構面、題號綜合表	100
表 3.7	組織文化問項及因素分析及信度分析表	101
表 3.8	領導風格問項及因素分析表	102
表 3.9	組織承諾問項及因素分析表	104
表 3.10	工作滿足問項及因素分析表	106
表 3.11	工作行為問項及因素分析表	107

表 4.1	信度分析表	112
表 4.2	樣本基本資料分析表	114
表 4.3	組織文化之描述性分析	115
表 4.4	領導風格之描述性分析表	115
表 4.5	組織承諾之描述性分析表	116
表 4.6	工作滿足之描述性分析	116
表 4.7	工作行為之描述性分析表	117
表 4.8	職位、學歷交叉分析表	118
表 4.9	性別、工作年資交叉分析表	118
表 4.10	性別、學歷交叉分析表	119
表 4.11	學歷、工作年資交叉分析表	120
表 4.12	性別、職位之交叉分析	120
表 4.13	年齡、學歷交叉分析表	121
表 4.14	年齡、職位交叉分析表	122
表 4.15	不同性別對各變項及其子構面之差異分析表	123
表 4.16	不同年齡層對各構面及子構面之差異分析表	125
表 4.17	不同婚姻狀況對各構面及子構面之差異分析表	127
表 4.18	不同學歷對各構面及子構面之差異分析表	128
表 4.19	不同工作年資對各構面及子構面之差異分析表	130
表 4.20	不同職位對各構面及子構面之差異分析表	132
表 4.21	單因子變異數分析之差異分析結果彙整表	133
表 4.22	各變項相關分析表	136
表 4.23	領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項相關分析表	138
表 4.24	組織承諾、工作滿足、工作行為等變項相關分析表	139

表 4.25	工作滿足、工作行為等變項相關分析表	140
表 4.26	各變項相關分析結果彙整表	141
表 4.27	各變項對工作行為之迴歸分析表	143
表 4.28	各變項對工作行為之子構面之迴歸分析表	144
表 4.29	組織文化之子構面對工作行為之子構面之迴歸表	145
表 4.30	領導風格之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表	147
表 4.31	組織承諾之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表	148
表 4.32	工作滿足之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表	149
表 4.33	迴歸分析顯著結果彙整表	150
表 4.34	各變項對工作行為之子構面退卻行為之層級迴歸分析表	152
表 4.35	各變項對工作行為之子構面堅守本份行為之層級迴歸分析表	154
表 4.36	各變項對工作行為之子構面人際利他行為之層級迴歸分析表	156
表 4.37	各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析表	158
表 4.38	層級迴歸分析結果顯著情形彙整表	159
表 4.39	個人變項分群表	164
表 4.40	不同個人變項集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作工作滿足、工作行為變項及其子構面之差異分析表	167
表 4.41	不同集群對組織文化構面的認知之差異表	168
表 4.42	不同集群對領導風格構面的認知之差異分析表	169
表 4.43	不同集群對組織承諾構面的認知之差異分析表	169
表 4.44	不同集群對工作滿足構面的認知之差異分析表	170
表 4.45	不同集群對工作行為構面的認知之差異分析表	171

表 4.46	不同組織文化集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足 工作行為各變項之差異分析表	172
表 4.47	不同領導風格集群對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析	174
表 4.48	不同組織承諾集群對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析表	175
表 4.49	不同工作滿足集群對工作滿足、工作行為各變項之差異分析表	177
表 4.50	不同工作行為集群對工作行為變項之差異分析表	178
表 4.51	本研究之假設及驗證結果彙整表	178

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	4
圖 2.1	俄亥俄州立大學領導行為座標圖	27
圖 2.2	管理方格圖	30
圖 2.3	路徑-目標模式圖	34
圖 2.4	Mowday, Poter & Steers 的組織承諾的前因後果理論圖	47
圖 2.5	黃國隆組織承諾模型圖	48
圖 2.6	產生退卻行為的架構圖	73
圖 2.7	退卻行為連續帶圖	73
圖 3.1	研究架構圖	87
圖 3.2	研究架構圖及相關子構面	88
圖 4.1	徑路分析之充足模式圖	160
圖 4.2	未刪除未達顯著水準的徑路圖	161
圖 4.3	限制模式徑路圖	163

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

在第三次工業革命知識經濟時代的興起，政府之社會任務與功能角色，乃至政府之權利與責任，都已產生重要的移轉變革，知識經濟時代的政府，要「小而美，小而能」，且能在有限資源與有限權力條件下，作出輕重緩急之決策。而政府組織架構也逐步放鬆其層級編制之框限，轉向任務型組織彈性多樣型態。政府公務人力資本之組成結構也將趨向「更多經理人才，而更少操作人力結構」方向傾斜。因此政府配合其職能任務之轉變，亦須就其公務人力資本之投資、累積與發展，作出必要的調適與轉移。政府再造的重點工作就是建立顧客導向服務型新政府，諸如電子化政府推動方案，加速推行政府部門資訊之公開，設置單一網路服務窗口受理民間申請業務，以及行政業務電子化等。此外，尚有擴大政府業務委託民間辦理之範圍，藉以有效運用民間資源，提升施政與服務品質。因此身為國家公僕的公務員，在面對深層變革的時刻，愈是要深入民心，傾聽民意，讓民眾了解環境，體會政府用心，堅定對政府的信心與希望。

無論何種建設在在皆與地政業務息息相關，而土地問題自古有之；隨著人口增加工商業發展，各行各業競爭使用有限的土地資源，加以國人對土地的根深蒂固觀念，更增加土地問題的複雜性、多樣性及重要性。因此土地問題必須隨著時代進步的需要，加以通盤檢討土地政策，修正不合時宜的法規，推動簡政便民革新措施，才能徹底解決。近年來隨著社會結構的極鉅變遷，經濟快速成長，又民意的抬頭高漲，民眾對政府提升施政品質與行政效能，以及對其財產權益的確切保障需求，自然也益加殷切。因此，公務員在受法令限制、人情因素干擾環境下，這種工作壓力不但影響

個人的行為，同時也影響到組織行為的運作。然在身為為民服務的公僕之基層公務員，無論是首長主管甚或至員工，其有無身歷其境之等同感受和知覺？此為本研究所欲探討之動機。

地政業務之繁重，地政人員之辛勞備至，洵為不爭事實。然而一般民眾為其權益對地政業務之要求，揆之監察院歷年來之人民陳情案、調查案或糾正案，其屬地政業務者，幾乎佔有泰半；更遑論以其他管道之多或一般陳情書滿天飛。究其原因係對土地的觀念與自己切身權益及民意的抬頭，而此難免抹殺了地政人員平日的辛勞。造成地政人員付出之心力與民眾對地政工作之評價，始終無法劃上等號，難成正比。此意味到地政人員在為民服務方面，仍須繼續努力加強。

再者因各種經濟建設相繼推動，其成果將帶來不動產交易頻繁，致使地政業務迅速颯揚，而人員編制並未隨之增加。長期以往，其工作壓力之大，造成地政人員流動率極高。雖每年有高普、基層特考新進人員的注入，然在其實習期滿取得證書，遂絞盡腦汁使盡全力的調離職者頻仍。致使地政專業人才大量失血，形成地政機關宛如專業人才訓練所。如此在人員常年不足，員工情緒、工作士氣均受到嚴重影響，辦公室充滿著忙碌與嚴肅情境。又地政法令之浩瀚複雜，加上偽造文件情形層出不窮，而地政人員恐造成業務上不經意疏忽，而身涉民事損害賠償責任及刑事問題。致地政人員心裡常有鉅大賠償責任之壓力，而有畏首畏尾裹足不前心態，其工作行為嚴重影響地政業務推展，造成政府機關之便民服務績效不彰，因而難免有民怨發生。又在法令上認事用法之差異，及與民眾溝通情境效果，亦是影響為民服務品質的因素。

以上種種對經緯萬端之地政業務，難免造成鉅大影響，故實有加以探討研究基層地政機關之組織文化，領導者之領導風格、員工之組織承諾、

工作滿足及工作行為的必要，以瞭解其所影響的層面及幅度之大小。

1.2 研究目的與問題

基於上述的研究背景與動機，本研究主要目的係針對雲林縣政府地政局及六個地政事務所之員工的體驗，以探討組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為關聯情形，冀能提供在政府機關、地政界管理上與後續研究者進一步研究之參考。

根據上述研究目的，研究者將透過實證分析結果回答下列問題：

- 1.員工之個人特徵(性別、年齡、婚姻、學歷、職位、工作年資)對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為之差異分析。
- 2.員工對「組織文化」與「領導風格」有無顯著相關。
- 3.員工對「組織文化」與「組織承諾」有無顯著相關。
- 4.員工對「組織文化」與「工作滿足」有無顯著相關。
- 5.員工對「組織文化」與「工作行為」有無顯著相關。
- 6.員工對「領導風格」與「組織承諾」有無顯著相關。
- 7.員工對「領導風格」與「工作滿足」有無顯著相關。
- 8.員工對「領導風格」與「工作行為」有無顯著相關。
- 9.員工對「組織承諾」與「工作滿足」有無顯著相關。
- 10.員工對「組織承諾」與「工作行為」有無顯著相關。
- 11.員工對「工作滿足」與「工作行為」有無顯著相關。
- 12.員工在「組織文化」、「領導風格」、「組織承諾」、「工作滿足」對「工作行為」有無顯著影響。

1.3 研究對象與內容

1.3.1 研究對象

本研究是以雲林縣政府地政局及六個地政事務所之員工為研究對象，依據統計現有員工人數計有 454 人，其中縣政府地政局 91 人、斗六地政事務所 80 人、斗南地政事務所 48 人、虎尾地政事務所 59 人、西螺地政事務所 50 人、北港地政事務所 77 人、台西地政事務所 50 人。

1.3.2 研究內容

本研究主要探討地政人員個人特徵在組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為彼此間的差異與研究變項間的相關與影響分析。

1.4 研究步驟

本研究進行的步驟如圖 1.1 所示：

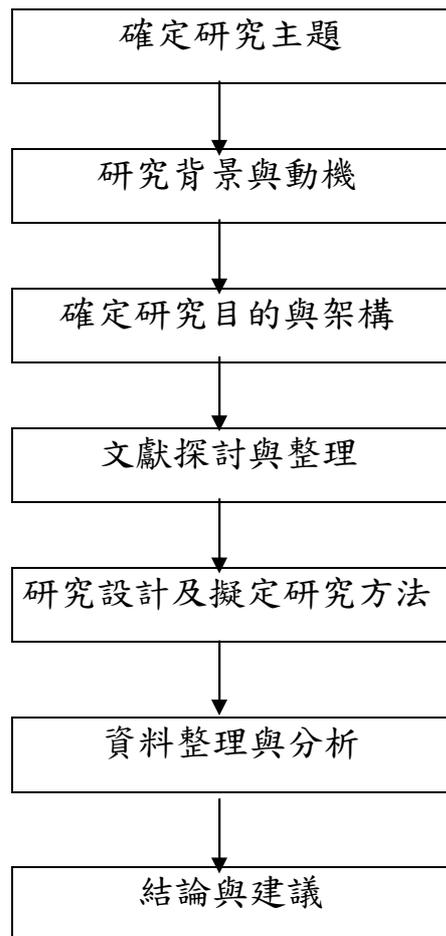


圖 1.1 研究流程圖

1.4.1 主題確定

首先針對研究者個人工作背景相關之問題，依研究目的、對象與範圍，評估研究主題之可行性，並確定研究方法，擬定研究計畫。

1.4.2 文獻探討

在國家圖書館、國立雲林科技大學圖書館、私立南華大學圖書館等處，以及利用網路系統蒐集與問題有關之理論及資料，包括書籍、期刊、論文等。在搜集相關的文獻過程中，增加了對研究主題的認識與瞭解，並與指導教授多次研討修正，而建立了研究的主要內容架構。

1.4.3 研究設計

依據研究架構，決定研究對象與研究變項，以調查問卷作為研究工具；包括量表之選用，決定問卷的內容與格式，同時亦決定資料分析的方法。

1.4.4 問卷調查

問卷編製完成後，即進行問卷發放預試工作，經預試修正後，將問卷定稿。再以目前服務於雲林縣政府地政局及六個地政事務所之員工為問卷調查對象，經研究者親送各地政事務所託專人協助問卷發放及回收，以便利問卷方式進行調查。本研究以雲林縣政府地政局及六地政事務所為研究對象，以便利抽樣的方式進行發放問卷工作，由研究者親自送到各地政事務所，共發放454份（地政局91份、斗六所80份、斗南所48份、西螺所48份、虎尾所59份、北港所77份、台西所50份），以每一所（地政局）各拜託一位同仁協助發放及回收。由於同仁的熱心幫助，共回收問卷362份，扣除無效問卷17後有效問卷345份（地政局80份、斗六所53份、斗南所44份、西螺所42份、虎尾所40份、北港所51份、台西所35份），其有效回收

率為75.99%。

1.4.5 整理與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄建檔，而後以 SPSS 中文版程式系統進行電腦統計分析，並針對各項統計結果進行整理與探討。

1.5 研究限制

本研究除受人力、財力、物力限制外，雖力求完整，但尚有以下二點限制：

- 1.本研究採問卷調查法進行研究，由受測的人員自行填答，因此可能受主客觀因素影響，而未能依其真實感受表達，導致結果有誤差存在，可能使研究失之偏頗，此為難以避免之限制。
- 2.本研究主要探討組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之關聯性，研究對象僅以雲林縣政府地政局及六個地政事務所之員工為例，並未實際深入了解其他縣市政府等不同機關之不同特性。又因地政機關之業務屬專業工作特性與一般行政機關不同，因此本研究結果及建議，可能難以完全適用於其他機關或組織。爰若要推論到各機關或其他組織，則仍須大型研究來加以支援。

第二章 文獻探討

本章主要將彙整本研究構面相關議題就國內外文獻作理論性的探討，包括第一節組織文化、第二節領導風格、第三節組織承諾、第四節工作滿足、第五節工作行為等理論，來充實本研究之理論架構。

2.1 組織文化 (Organization Culture)

2.1.1 文化

文化的概念係從人類學引用而來。文化乃是人類行為的整體模式，包括思想、語言、行動和人工製品，藉由人類學習和傳遞知識的能力代代相傳（韋氏新大學辭典）。

Mussen：「孩提時的文化環境決定了一個人將來會遇到什麼樣的事情和形勢，也決定了他終將會學習和擁有什麼樣的價值觀和個性特點。」（韓經綸譯，民83）。

陳奎熹(民84)從社會學角度，認為文化是存在於人類社會中一切人工製品、知識、信仰、法律、價值與規範...等所構成的整體；這些文化要素包括精神與物質兩類，是經由社會學習而得，而且是代代相傳的社會遺業。能感知的外顯的文化就如：語言、食物、建築、藝術...等；深一層的文化是群體的規範和價值觀，就是群體對於「對」、「錯」及「好」、「壞」的共同感受；而文化的核心則在於人類對抗環境最基本「生存問題」的解決之道，這最深層的意義成為自然，不受意識質疑，成為不辯自明的意義（袁世珮，民87）。

由於「文化」是一極為抽象的名詞，在不同人的觀點上有不同的看法，很難以形容及有一明確的定義，因此在研究上學者對文化的定義亦頗不一致。

2.1.2 組織文化的定義

組織文化(organizational culture)是一種很抽象的名詞，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影響（劉秀瑛，民88）。

Schein(1989)認為組織文化是某一團體在學習應付其外在適應的問題(如策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等)及內部的統整問題時(如語言、界線、權力階層、親近、酬賞及懲罰、意識型態等)，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，而這些假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。由於組織文化對組織具有深遠的影響，因此廣為許多學者重視，並進行相當廣泛的研究，並獲得相當可觀的成果，但始終仍無一致性的看法。

而學者陳慧芬（民87）等人對組織文化多半下綜合性的定義：「組織文化乃成員共同持有的基本假設、價值及人造器物，其提供組織外在適應與內在統整所需之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化，成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩。」則以組織文化的三個層次人造器物、價值觀及基本假定的方向來定義。

茲將國內外學者對組織文化的定義整理如下表2.1：

表2.1 組織文化定義彙整表

學者	年代	組織文化之定義
Schein	1983	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。
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。

表2.1 組織文化定義彙整表（續）

S.M.David	1985	企業文化是企業成員共同價值觀和信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則。David 認為每個組織都有它們自己的語言、文字來說明和表現文化，例如：本質、精髓、文化、風氣、認同、意識形態、行為習慣、哲學、根源、精神、遠景和作風等。對許多經營者而言，這些名詞都代表同一件事，而且他們也不會去區分「價值觀」和「信念」。
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。
J.M Beyer &H.M Trice	1987	組織文化不只是共同具有的知識、規範和價值觀的混合；為了要建立和維繫一種文化，這些知識、規範和價值觀必須藉著某些具體的方式，使組織成員能夠確認和溝。這些文化的具體部分稱為「文化的形式」，這些文化的形式是文化的展現。
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。
Desh Pande &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	1989	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特，是描述性的、能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變相。
Brightman &Sayeed	1990	組織文化是推動組織之社會能量，幫助組織發展適應外在環境及內在環境之能力組織之傳統、價值、習慣性規則和社會過程，依其進化時間，影響組織內部之態度與行為模式。
河野豐弘	1994	組織文化指的不是戰略、組織、制度等，而是成員信仰的價值及行為模式，屬肉眼無法看見的軟體面。
Levin	2000	組織成員共享的假設、價值觀、信念和意義體系，使組織異於其他組織。
L.DaftRichard	2001	組織文化是蘊藏之價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值觀。
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，而形成每個組織的獨特現象。
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，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。
黃英忠	民87	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。

表2.1 組織文化定義彙整表（續）

秦夢群	民87	組織文化結合了成員相同的信仰、期望與價值觀，形成一種常模。在運作上，組織必須聆聽個人的需求，以創造一個符合成員人格特質的環境；另一方面，個人必須經由社會化的過程，使自己的行為符合組織的常模。
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，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、組織制度運作暨人造器物。
蔡進雄	民88	組織文化是組織與內外環境長期互動後的產物，此產物包涵：信念價值、行為規範、態度期望、典禮儀式等，組織成員在平日學習後，就自然而然表現出來，而形成組織的獨特現象。
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。
林朝夫	民89	組織文化是指組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，使組織有別於其它組織的獨特現象。
張峻源	民90	組織文化指組織成員所持有的價值判斷標準、信仰、信念、想法、思維方式，是一種非文字的行為規範，卻可以形成一個組織的核心認同，並應付外在環境及內部整合的行為模式。
孫淑芬	民90	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望和行為規，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，藉著故事、傳說、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值觀及基本假設傳給成員。
盧心雨	民90	組織文化是組織在與外界互動及內部運作中，成員形成共同的基本假定，使組織藉以解決外部適應與內部整合之問題。而此一共同基本假定、價值觀與實際感知，乃是每一組織在運作下的特有產物，且有別於其它組織。
陳吳政	民91	組織文化係指組織成員所共同抱持的價值、態度與信念，藉以建立應付外在環境及內部整合的行為模式。
藍偉峰	民92	組織文化是在既有組織中存在的一種非文字的價值觀、行為模式、信念、工作規範、思維方式，以使組織成員間行為有參考準則。

資料來源：1.吳昆基(民92)，領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究

2.藍偉峰(民92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究
3.本研究整理

綜合文獻暨實證研究整理結果，本研究認為組織文化係組織成員對組織經年累積發展的事物，具有相當一致程度的認同，且這種感受有其共同的信念、價值、表象與期待。進而產生了組織的規範，形成組織中成員行為模式的一種獨特現象。藉以符號、語言、儀式、意識型態等象徵性方式形之於日常生活中，傳輸給予並約束組織內每一成員。

2.1.3 組織文化的特性與功能

一、組織文化的特性

綜合Robbins(1998)；邱馨儀(民84)；陳聖謨(民84)；吳清山(民85)；黃素惠(民86)；陳慧芬(民87)；胡瓊文(民88)；蔡進雄(民89)；林朝夫(民89)；藍偉峰(民92)；等人的看法彙整如下：

1. 特殊性：不同組織有各種不同背景的成員，由於成長經驗的互動歷程，使組織呈現不同的文化，每個組織文化中所表現的目標、觀念、規範、價值、語言、結構等方面，與其它組織文化均有不同的風格，可依據組織文化之特殊性區分不同的組織，並加以預測及評估。
2. 連續性：組織文化具有歷史傳統，綿延不斷的特性，是創辦人和後繼者的奉獻及努力，組織文化將隨著時間及事件的解決，逐漸形成組織成員認同的表徵。故具有歷史相承，綿延不斷的特性。
3. 規範性：組織文化可形成有力的非正式規範，並塑造組織成員的行為；也可為成員之生活方式、風格及規範準則，以協助組織成員獲得組織的認同，使組織成員於各方面均有遵循之規範。
4. 普遍性：組織文化是因應組織求生存的需要而產生的，每個團體都有文化，每一個組織也都有文化，所以組織文化具有普遍存在於組織的特性。
5. 共有性：組織文化是團體共同持有、共同學習的成果，也是成員所共同遵循的基本假定、價值及信念，具有鉅大的影響力，提供組織重要的基

礎，為成員共同持有的核心價值，使組織成員彼此認同及信賴，呈現高度的同質性。

6.動態性：組織文化本身是人與環境內外互動的歷程，發展出組織獨特的價值及信念，透過內外平衡，逐漸改變成員的各種觀念及行為，故組織文化具有動態的性質。

7.發展性：組織文化不斷地變革與成長，而且會隨著組織發展生生不息，引導並塑造成員新的行為，以達成共同的目標。

8.持久性：組織文化的形成，須要長久時間的醞釀，而後內化於組織成員的心中，組織成員就會自然地表現某種行為規範，因此組織文化具有持久性。

9.主觀性：組織文化是組織成員主觀認定及判斷後的產物，會藉著教育和學習等社會化歷程，將組織文化傳遞給組織成員。

10.穩定性：組織文化塑造完成之後，會對組織行為及組織運作的規範，發展出一套使循環不斷的穩定方式，持續影響組織中的成員及組織的運作。

11.混合性：雖然每種組織文化類型各有其獨立性和特徵，但組織文化是具有整體性的，亦即大部分的組織都同時具有數種不同的文化類型。

12.隱晦性：組織文化雖有其器物、規範等外顯表象，但核心的基本假定型態是一種內化統整的學習結果，組織成員經過長久的潛移默化，已視所當然、習焉不察。即便是顯見的層次，也不易清楚解讀其蘊含的真實意義。因此，組織文化常常隱晦不明，難以意識，增加探索解讀的困難。

綜上所述，「組織文化」乃是每個組織為求生存的普遍性產物，經過持久與環境互動的歷程，所發展出主觀認定的核心信念和思想，其性質在於能洞悉組織所處內外環境之獨特性，並能隨時保持彈性和創新，使組

織成員共同分享，並且能夠穩定的持續，以增進組織效能，並達成組織發展性的目標。

二、組織文化的功能

認知組織文化的特性之後，進而要了解其功能。組織文化不論在組織的穩定、發展或成員的安全、歸屬上，都能發揮莫大的功能。然而組織文化在組織裡，除具有正面的功能外，也具有此負面的功能，以下歸納幾個學者的看法，探討組織文化正面及負面的功能，並加以分別彙整說明如下：

(一) 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

組織文化可區隔組織界限，使組織呈現某種獨特的氣象，有別於其他組織。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。

(二) 組織文化的負面影響

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

部分成員會因為組織文化的不適應而離開組織。

服務於政府組織的人員，對組織文化常「習而不察」，故無法發揮組織文化的正面功能，亦無法避免組織文化的負面功能。因此，本研究認為應將組織文化的企業理念，導入政府組織之中，並協助員工瞭解組織文化的理念與功能。

2.1.4 組織文化類型

組織文化的定義、分析層級與看法的歧異，乃針對研究對象採行不同的分類，期使研究結果更加具體，而歸納成不同的組織文化類型。以下依幾位學者對組織文化分類的見解予以說明：

一、Ansoff(1979)從組織發展導向的角度，以策略觀點將組織文化區分為：

- 1.穩定型文化(stable culture)：逃避風險，不接受任何改變。
- 2.被動型文化(reactive culture)：接受最小的風險，幾乎不接受改變。
- 3.參與型文化(anticipating culture)：允許接受相當的風險，接受額外改變。
- 4.探索型文化(exploring culture)：考慮風險與利益之間的轉換，接受許多改變。
- 5.創造型文化(creative culture)：喜歡冒不熟悉的風險，不停追求新奇的改變。

二、Wallach(1983)提出三種組織文化類型：

- 1.官僚型(bureaucratic culture)文化：通常為層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
- 2.創新型(innovative culture)文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激型及動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。
- 3.支持型(supportive culture)文化：此型組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境，此型文化具有相互合作的精神很高。

三、Harris(1984)的分類。其從組織成員溝通互動的角度，將組織文化區分為：

1.官僚性文化：

官僚性文化組織，具有明確的階級層次，各層級有清楚的責任與工作職掌、工作，具有系統化與固定化的特色。此類文化經常建立在控制與權

力的基礎上，其組織是穩定、小心及成熟的。具有科層性文化的學校，強調各處室的職務權責的清楚分配、校務運作有明確的程序，並且以正式化的條例、規定來規範學校成員的行為。

2. 支持性文化：

支持性文化的特色是開放、和諧、安全的，組織中的成員具有相互合作的精神、重視人與人之間的關係；是一個高度支持、公平、關係導向的工作組織。在一個充滿支持性文化的學校，其成員重視人際關係的坦誠與溫馨的表現，表現出互助合作的行為，成員間的人際互動較為頻繁且熱絡。

3. 創新性文化：

創新性文化的特色是較為複雜多變和動態性，工作較具有創新性與冒險性。組織中充滿著鼓勵創新的氣氛，強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚過穩定性。在這種文化的組織中，成員多具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰，因此也承受了較重的工作負擔和壓力。

四、河野豐弘(1992)將組織文化歸為五大類型：

1. 有活力的組織文化：此類公司挑戰精神極為旺盛。
2. 追隨獨裁者、有活力的組織文化：此種類型多發生在企業草創的時期。
3. 官僚的組織文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行模式。
4. 僵化的組織文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有行動。
5. 追隨獨裁者、僵化的組織文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式分僵化。

五、Deal and Kenndey(1982)根據兩個軸面將組織文化劃分為四類，其採用

的兩個軸面為：1.公司營運活動之相關風險程度；2.公司及其員工在策略成功後獲得回饋的速度。

Deal and Kenndey 將組織文化分為1.硬漢文化 (Tough-guymarchoculture)：經常冒大風險，無論行動成敗很快就得到回饋；2.努力工作／盡情享樂文化：玩樂與工作是通行的規則，員工承擔極小的風險並迅速獲得回饋；3.賭注文化(Bet your companyculture)：決策具備高賭注文化，但結果要經數年才知曉，這是一種高風險、回饋緩慢的文化；4.過程文化(Process culture)：這是一個很少回饋或完全沒有回饋的世界，員工很難以實際回收來衡量自己所做之事的價值。

六、Sonnenfeld(1989)將組織文化分成四類

Sonnenfeld(1989)對組織文化的分析，有助於瞭解組織文化的不同以及組織成員與文化適切搭配的重要性。他將組織文化分成四類：1.學院型(academy)：這些公司喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能部門；2.俱樂部型(club)：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要；3.棒球隊型(baseball team)：這一類型的組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士，依他們的功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作；4.堡壘型(fortress)：這類組織指其保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。Sonnenfeld 發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類，部份是因為它們有混合型文化，但也可能是因為組織文化正在轉型。

七、Petrock(1990)根據兩個軸面，將組織文化劃分為四個類型，其採取二個軸面為：1.安定性及控制力／彈性及個性；2.內在集中／外在集中。

Petrock 將組織文化分為1.家族文化：此類公司是員工共享事物的友

善地方，像家庭一般；2.階級文化：此類公司非常正式化及結構化，依照程序來管理人們所做之事；3.活潑文化：此類公司是活力充沛的、具有企業家精神及創造力的地方；4.此類公司是成果導向的，其主要觀念是勢將事情做完。Petrock 對組織文化的分類，同時考慮了公司內部管理的特質及公司對環境的重視程度。

研究者基於研究的需要與研究目的之不同，以及對組織文化的定義、分析層級與看法的歧異，即針對研究對象而採行不同的分類，期使研究結果更加具體，俾予歸納成不同的組織文化類型。然而分類的依據大致可歸納為從組織發展導向、組織策略、組織成員價值觀、冒險性與回饋速度、獎賞及以溝通互動等幾種觀點（黃素惠，民86）茲將學者對於組織文化分類整理彙列如下表2.2：

表2.2 組織文化分類彙整表

學者	年代	組織文化類型
Harrison	1972	1.權力取向的組織文化 2.角色取向的組織文化 3.工作取向的組織文化 4.人員取向的文化
Ansoff	1979	1.穩定型文化 2.被動型文化 3.參與型文化 4.探索型文化 5.創造型文化
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢鬥士型 2.工作娛樂型 3.愛好賭注型 4.公事公辦型
Wallach	1983	1.官僚型文化 2.創新型文化 3.支持型文化
Harris	1984	1.科層性文化 2.支持性文化 3.創新性文化
Sethia & Glinow	1985	1.關懷的文化 2.冷淡的文化 3.苛求的文化 4.統整的文化
Quinn & Mc Grath	1985	1.發展文化 2.共識文化 3.層級文化 4.理性文化
Cameron	1985	1.支持型文化 2.創新型文化 3.官僚型文化 4.效率型文化
akerA	1986	1.一系列的共同價值 2.一系列的行為規範 3.一種象徵或象徵活動
Cooke & Lafferty	1987	1.人文關懷的文化 2.高度歸屬的文化 3.抉擇互惠的文化 4.傳統保守的文化 5.因循依賴的文化 6.規避錯誤的文化 7.異議反制的文化 8.權力取向的文化 9.效率競爭的文化 10.力求至善的文化 11.成就取向的文化 12.自我實現的文化
Quinn	1988	1.發展式文化 2.市場式文化 3.家族式文化 4.官僚式文化

表2.2 組織文化分類彙整表（續）

Handy	1988	1.俱樂部文化 2.角色文化 3.任務文化 4.人的文化
Reinmannad Wiener	1988	企業家型文化 2.策略型文化 3.盲從型文化 4.排他型文化
Sonnenfeld	1989	1.學院型 2.俱樂部型 3.棒球隊型 4.堡壘型
鄭伯璦	民89	1990 1.顧客取向 2.社會責任 3.敦親睦鄰 4.科學求真 5.正直誠信 6.表現績效 7.卓越創新 8.甘苦與共 9.團隊精神
Petrock	1990	1.家族文化 2.階級文化 3.活潑文化 4.成果導向
Grey & Gelfond	1990	1.方向的明晰度 2.作決策 3.組織整合 4.管理風格5.績效導向6.組織活化 7.報酬 8.管理發展 9.企業形象
Brink	1991	冷淡綠，熱烈紅，真誠藍，愚鈍灰
河野豐弘	1992	1.活力型文化 2.獨裁活力型文化 3.官僚型文化 4.僵化型文化 5.獨裁僵化型文化
野村總合研 究所祈慶國 譯	1994	1.價值觀2.思維方式3.行為模式
鄭竣文	民84	1.卓越創新 2.社會責任 3.風險趨避 4.團隊精神
Schein	1996	作業者、工程師、管理者
吳萬益、鄭 永忠	民85	1.團隊精神 2.嚴格監督 3.卓越創新 4.年資主義
鍾慶輝	民87	1.服務的文化 2.效率的文化 3.誠信的文化 4.創新的文化 5.合作的文化

資料來源: 1.岳修齊(民92)，高階主管之領導行為對推行ISO 9000及導入TQM影響之研究
 2.藍偉峰(民92) ，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究
 3.本研究整理

2.1.5 組織文化小結：

綜之文獻，組織文化是組織之價值觀、假設、信仰、意識及思想之總成，經組織文化的分類有助於瞭解組織特徵；根據以上多位學者的討論，本研究針對基層地政機關單位體系、特殊文化、類型等因素，加以探討基層地政機關單位組織文化類型，由於政府機關業務特性權責劃分相當明確，實施分層負責授權制度，對員工工作性質大多已標準化和固定化，具有官僚型文化特性。同時對員工的支持、公平、鼓勵、開放與信任，以人性化人事管理營造支持型文化特性的人際關係導向工作環境，期以提

昇員工士氣和服務品質。俾能建立E化知識經濟時代為民服務的優質政府機關組織文化。基此，本研究決定採用Wallach (1983)之組織文化分類：官僚型文化、創新型文化及支持型文化做為本研究變項類型。

2.2 領導風格 Leading Style

2.2.1 領導的定義

領導 (Leadership) 是指領導者影響群體激發成員，使之願意努力達成群體目標的過程，亦即領導是激發他人去達成特定目標的影響歷程。領導的內涵就是影響個人與群體的行為，領導者的影響力愈大則領導效能愈佳。然而導致員工關係惡劣的影響主因正是不良的領導。如果想在競爭激烈環境中成功，有效率的領導方法是必要的，因此組織無不強調領導的訓練和發展的重要性，可見領導在組織行為和人際關係上是很重要的課題。而今潮流著重在團體領導，組織亦瞭解有效率的領導團隊是成功的重要因素。因此領導者之領導風格技巧上應著重引導、鼓勵和支持組織成員使其各盡所能，有效發揮其知識與能力。領導者藉由鼓舞、激勵和運用影響力方式來引導影響團體成員，並協同一致地有效運用資源，以達成組織的既定目標。此對於組織的生存與發展、組織成員是否享有高度的工作滿足，以及對組織價值的認同和工作態度投入的強度如何，領導是扮演了相當重要的角色。

韋氏大辭典：將領導解釋為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為。

社會學辭典：認為領導者是指以聲望、影響力或地位啟發社會行為或控制社會行為的人。

史達迪爾 (Ralph M. Stogdill) (1950) 認為：領導是對一個有組織性的團體，致力於其目標的設定與達成活動時，施予影響的過程。其定義顯現領導的三項要素為：1.必須有一個組織性的團體2.必須有共同的目標3.

是一種影響活動。

由於歷來的研究者研究的角度各有不同，在組織行為中對於領導之專有名詞及其定義亦有諸多的爭議，因此對於領導並沒有統一的定義。茲將各學者對領導的定義彙整如表2.3：

表2.3 領導定義彙整表

學者	年代	領導之定義
Stogdill	1951	領導是針對組織目標並完成之而影響群體活動的能力
Cummings	1971	領導是在追求共同目標時，影響他人思想、行為與情感的歷程。
Hersey & Blandchar	1977	領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。
Katz & Kahn	1978	領導是人際間的互動，在此互動過程中，某人以某種方式提供某種訊息，而使他人相信依照該人士的建議或期望去行事，其行為結果將獲得改善。
Bennis & Nanus	1985	領導是權力的一種形式，其代表一個人將意圖轉為實際的能力。
Lundy	1986	領導者的終極標準是需要有追隨者，有部屬但沒有追隨者的人，並非是一個領導者。
Koontz	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人，使其能自願的、熱心的，致力於全體目標的達成。
Bass & Avolio	1990	領導是給予團體具有意義方向的目標，以激發部屬意願以達成目的。
Zaleznik	1990	領導者對目標的態度係以個人的、主動積極的傾向面對問題，尤其在機會與報酬很高時，常立於高風險的立場。
Robbins	1992	「影響組織或團體達成目標的能力」，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織成員達成目標。
Yukl	1994	領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。
Synder, Dowd & Houghton	1995	領導是指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念，以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動，達成組織目標。
曾燦燈	民75	領導是引導與影響成員努力達成行動的一種歷程，是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程。
張金鑑	民78	領導乃是相關首長與主管以適當的方法和行動，督促部屬由多人匯為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成組織任務。
謝文全	民82	領導是在團體情境裡，藉著影響力，來引導成員努力的方向，使其同心協力齊赴目標的歷程。
林邦傑	民82	領導是在一個團體裡，領導者運用能力和智慧並使之向目標前進，而被領導者願意在領導者的尊重和接納下，與之配合，並同為達成目標而努力。

表2.3 領導定義彙整表（續）

許士軍	民83	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨於達成某群體目標之人際互動程序。
羅虞村	民84	領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
張育志	民84	領導是指影響群體成員，使之願意努力達成群體目標的過程，
陳海鳴	民88	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。
李淑貞	民89	領導係指領導者運用各種影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程
陳重臣、郭茂宏	民90	「領導」運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
張潤書	民90	領導乃是組織中影響系統（InfluenceSystems）的影響力表現，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行為。所以領導就是組織人員在交互行為下所產生的影響力。

資料來源：1.吳昆基(民92)，領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究

2.本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究認為領導的意義是領導者就組織既定政策，來勾勒願景建立目標和發展方向，並依據組織所賦與的職位與權力，透過溝通、指揮、協調、制度等手段，藉由鼓舞、激勵和運用影響力的作用，來引導影響組織成員，有效運用資源，以達成組織的既定目標的一種歷程。

2.2.2 領導理論與型態

領導的理論及研究因學者對於領導觀點的差異，而有不同的解釋或理論。綜觀文獻，領導理論發展至今，多數學者大致將領導研究分為特質理論（Trait Theory）、行為理論（Behavior Theory）、權變(情境)理論（Contingency Theory）、及新近發展中領導理論(包含領導的歸因理論、魅力型的領導理論、交易型的領導理論、轉換型的領導理論、願景式理論)。又就領導理論之構面類型可區分為單構面領導類型、雙構面領導類

型及三構面領導類型等，茲將領導構面類型表如2.4表：

表2.4 領導構面類型表

構面劃分	學者	年代	領導構面	內容說明
單 分 法 面	Tannenbaum & Schmidt	1958	1.以領導者中心的領導方式 2.以部屬為中心的領導方式 3.協調的領導方式	領導行為是由民主式與獨裁式兩個極端的關係面所構成，它是屬於連續面。領導者應視情況而採不同方式。 按領導者使用權威程度及部屬享受自由的範圍來決定；協調的領導方式係與部屬討論問題後，由領導者作出決策。
	Stanford	1979	1.權威式 2.民主式 3.放任式	1.權威式領導者獨負決策之責，部屬是按既定政策去執行；領導者擁有支配部屬權力和責任。 2.民主式領導以人格感召，領導者有一種誘引力，使部屬由衷地願意追隨其領導，與部屬相互討論尋求一致性意見，讓部屬自我管理。對功過評分獎勵，是以一定客觀標準為之。 3.放任式之主管處被動地位，由部屬自行摸索不下達任何指令，此類型僅適合成員動機強烈與責任感重的團體。
四分法	Likert	1976	系統一 剝削權威式領導 系統二 仁慈權威式領導 系統三 諮商民主式領導 系統四 參與民主式領導	1.領導者運用權威來執行管理任務，壓制部屬以提高績效。 2.領導行為既謙遜又嚴格，對部屬的表現有獎勵也有懲處。 3.與部屬維持良好人際關係，並在工作結構上給予支持。 4.視部屬為經營夥伴，建立團隊工作群體，組織氣候良好。
雙 構 面	Ohio State University	1945	1.關懷 2.體制	*領導者相當信任、尊重和關心部屬。 *領導者對部屬的地位、角色、工作任務和工作方式，訂有一定的規則。 研究發現高體制和高關懷的領導方式，對於組織與員工產生正面性效果。
	Michigan University	1950	1.員工導向 2.生產導向	員工導向，認為每位員工都是重要的，並注重員工的利益接受個人人格及需求。 生產導向，強調工作的生產面與技術面，把員工視為完成組織目標的工具。 研究結論顯示支持員工導向的領導行為與高生產力、高工作滿足感具有正相關。
三構面	W.J.Redd in Paul Hersey & Blanchard	1970	1.任務導向 2.關係導向 3.領導效能	強調領導者的領導行為之效能高低，取決與情境配合程度，因此領導者採取適應性變換領導風格式，以因應快速變遷的環境。

資料來源：1.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
2.本研究整理

茲將領導行為理論之論點敘述如下：

一、特質理論 (Trait Theory)

特質理論者認為領導權的形成或成功的領導，係基於領導者具有某些特殊的特質之故。因此領導人格特質理論，著重研究領導者的人格特性，並深信人格特性是與生俱來的，偏向於「天賦決定論」。其相關研究文獻大致以下列六個方向，企圖判斷一個人是否能成為成功的領導者，同時來鑑別領導者與非領導者在特質上有何不同。

- 1.生理特質：身高、體重、體格強壯、旺盛精力和儀表堂皇。
- 2.智慧：能力、知識、智商、判斷力、洞察力、決心與說話流利。
- 3.人格：自信心、創造力、外向性、支配慾、積極性、機警、熱誠、獨立性與正義感。
- 4.社會背景：教育程度、社會地位。
- 5.社會特質：魅力、知名度、社交能力、達練、外交手腕、行政能力、合作精神、威望、說服力、協調能力和良好人際關係。
- 6.與任務有關的特質：事業心、工作導向、恆心、有完成工作的能力、自我實現需求、主動精神和成就需求。

Kirkpatrick and Locke (1991) 以驅力、領導慾、誠實與正直、自信、智力及與任務有關的知識等六項特質來區別領導者與非領導者。

學者林欽榮 (民91) 將這些特質整理分為：(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2.5 所示：

表2.5 成功領導者的特質表

特質類型	內 涵
心理特質	主動、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、儀表堂堂、身體健康、體格強壯、具活力、具運動能力、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：1.林欽榮(民91)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業出版
2.本研究整理

Stogdill整理1904~1948年間的124篇有關領導性質的研究，發現成功的領導者具有下列特質：一心想擔負責任、達成任務、精力旺盛、堅毅自信地追求目標、冒險患難、充滿創意、主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事壓力、樂於忍受挫折、有能力影響別人、能夠組織社會互動系統與達成眼前目標。

Dubrin (1998)認為有效領導者成功的一般人格特質有：自我認知和自分析、自信心、值得信賴、容忍挫折的高容忍力、溫馨、幽默感、熱心支配度、外向程度、果斷程度與情緒穩定。

雖然特質理論學者歸納出領導者成功的人格特質相當多，每因學者研究對象、範圍和看法不同而有極差異的結論，因此除了無法提出一組有效放諸四海皆準的領導者人格特質的意涵參數，來區隔成功與失敗的領導者外，主要是忽略了情境因素而備受學者的質疑與批評。由此，一般認為領導者人格特質雖可以增加領導成功的可能性，但並不表示其就可以成為一個成功的領導者。因此，特質代表著一種潛力，若能輔以技術、經驗、機

運與態度等，則更有機會來開發此一潛力（Black and Porter 2000）。

二、行為理論（behavior theory）

早期學者認為領導者應遵循最佳的領導行為，然而領導者的特質理論忽略了領導者在行為上的表現，致預測領導者的有效性受到侷限，其解釋能力未能普獲研究學者的認同。因此，學者開始轉而探討領導者所表現的行為，研究領導者應該注意什麼以及如何去做。因此研究行為論學者假設領導者是可以加以後天培養，強調應從領導者外顯行為著手，研究領導者的實際行為或領導方式與組織效能的關係。這方面研究學者稱之為「領導者行為理論」。

行為論學者試圖找出成功的領導者是否具有某些獨特及存在可以界定領導行為的重要決定因素，冀以藉由訓練將人造就成一位有為的領導者。行為理論強調領導者在職務上的實際領導作為，而其研究取向一般分為兩大類：（1）研究著重於管理工作本質其在不同職位上的領導行為權責，與對不同工作需要相對重要性的知覺。（2）著重在辨認出領導者行為有效與無效的差異。行為理論發展時間長，研究結論多且意見較為整合，因此本研究亦採行為理論構面劃分領導風格。

而在行為學派的研究主要以「俄亥俄州立大學的研究」、「密西根大學的研究」、「Blake & Mouton 的管理方格理論」及「葛倫的LMX 理論」較具有代表性，茲整理如下：

1. 俄亥俄州立大學的研究

俄亥俄州立大學的研究試圖找出領導行為的基本構面，在對領導問題進行反覆驗證之後，提出所謂兩個構面的領導，藉以說明領導行為。此兩個構面為：體制（initiating structure）與體恤（consideration）。所謂體制就是領導者對部屬的地位、角色、工作任務、工作方式、工作關係和溝

通管道等，都訂有一些規章和程序，且將之結構化。所謂體恤則是領導者希望和部屬建立一種相互信任和尊重的關係，重視部屬的感受，能表現出關心部屬的地位、福利、工作滿足感和舒適感。以體制和體恤兩個構面為座標再依程度的高低可以構成四種基本的領導方式，如圖2.2 所示：

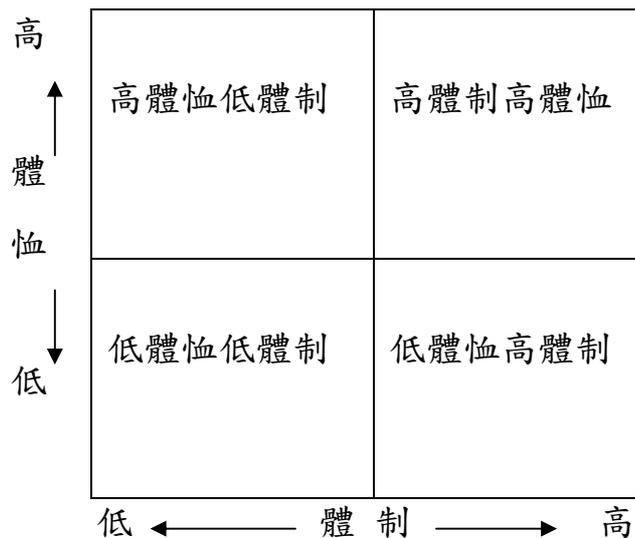


圖2.1 俄亥俄州立大學領導行為座標

資料來源：R.M.Stogdill and A.E.Coons,eds.Leader Behavior,Its. Deseri p tion and Measurement,No.88.Columbus,Ohio：Bureau Of Business Research,The Ohio State Univ., (1957) .

- (1) 「高體制、高體恤」的領導方式：此類領導者不僅重視工作的完成，也極為關心部屬的需要，鼓勵上下合作，在相互信任、尊重和融洽的氣氛中工作，亦即領導者關心工作效率並顧及成員的感受與需要。
- (2) 「高體制、低體恤」的領導方式：此類領導者對工作非常在意，對部屬較為嚴厲，忽略部屬的需要，少有關懷部屬的行為。
- (3) 「高體恤、低體制」的領導方式：此類領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求。
- (4) 「低體恤、低體制」的領導方式：此類型的領導者對工作的要求及

對部屬的需求均不關心。

研究發現，在高體制的領導者之下，往往可以產生較佳的工作績效，不過員工的滿意度則會較差；在高體恤的領導者之下，雖然有較高的滿意度和較低的缺勤率，但是工作績效則會較差。若將績效與滿意度一起來看，則「高體制—高體恤」的領導者比「高體制—低體恤」、「低體制—高體恤」或「低體制—低體恤」的領導者，會有較好的評價。

2. 密西根大學的研究

1947 年以來，美國密西根大學社會研究中心在Rensis Likert 的領導之下，曾經進行許多有關於領導行為的研究，試圖找出高效能領導者的行為特徵，初期研究發現兩種基本的領導行為：員工導向的領導行為（Employee-oriented Leader Behavior）與工作導向的領導行為（Job-oriented Leader Behavior）。員工導向的領導者較注重人際關係，重視部屬的人性需求和反應，建立有效的工作群體，接受員工的個別差異，給予員工充分自由裁量權，並與之作充分的溝通；工作導向的領導則較強調工作技術和作業層面，關心工作目標的達成，視成員為達成目標的工具而已，因此較注重工作分配的結構化，對部屬的監督較嚴密，運用誘因來激勵生產並依照程序來測定生產。Likert 將領導方式分為：專權獨裁式、溫和獨裁式、協商式、參與式等四種。

（1）專權獨裁式（Exploitative Authoritative）：權力集中在最高領

導者，決策完全由領導者主導，然後再交由部屬來執行，必要時會採取威脅和強迫方式以達成工作或目標。上下之間極少有交往，有交往也是在互不信任的氣氛下進行。下級被恐懼和不信任所籠罩，不能滿足其生理上和安全上的基本需求。機構中若有非正式組織，則通常對正式組織的目標持反對態度。此類領導型態完全建立在權威之上。

- (2) 溫和獨裁式 (Benevolent Authoritative)：領導者對待部屬較謙和，有一種類似主僕間的信任。一般決策由高層制定，部屬參與部分決策。組織以分層負責的方式運作，領導者對待部屬的態度宛如一位威嚴的家長對待子女般，恩威並濟，而部屬則戒慎與敬畏。
- (3) 協商式 (Consultative)：領導者與部屬之間相當的信任，一般性的組織目標由領導者作決策，而具體性的內容則授權給部屬。領導者與部屬之間採雙向溝通的方式。
- (4) 參與式 (Participative Group)：領導者與部屬之間完全相互信任，相互支持，上下處於平等地位，有問題互相協商討論。決策是以各部門廣泛參加的形式進行，但由最高領導作最後決策。上下完全溝通，平行層級亦有水平溝通。

Likert 的四種領導方式和 X 理論、Y 理論的假設甚為接近—專權獨裁的人物比較專注於工作，具有高度以工作為中心的意識；參與式則注意人際關係，具有高度以人為中心的意識，性質上是民主的。Likert 的研究指出，採行參與式的領導，對提昇組織的長期績效最有效；若只想剝削部屬的能力，謀求短期成效，則採行專權獨裁的領導最有效；至於溫和獨裁式與協商式，則視部屬的能力與意願採行之。密西根大學的研究結論強烈支持領導者的員工導向行為，研究結果顯示，大多數生產力較高的群體，多屬於採用「員工導向」的領導者，員工導向的領導行為與高群體生產力、高工作滿足感有正相關；而生產力較低的單位，多屬於採用「工作導向」的領導者，工作導向的領導行為則和低團體生產力、低工作滿足感相關。

三、 管理方格理論 (management grid theory)

Blake and Mouton (1964) 依據 Ohio 州立大學的研究提出管理方格理論，該理論由兩個構面組成，即「關心生產」 (concern for production) 與

「關心員工」(concern for people)。並以此兩個構面發展出一個二向度的管理方格座標(如圖2.3 所示)，座標橫軸表示領導者對生產或工作的關心程度，縱軸表示領導者對人關心的程度。Black & Mouton 所提出的管理方格分別在每個座標上界定九種可能的位置，一共分為八十一種類型的領導方式，其中最具代表性的有五種領導類型，分別為：(1,1)放任型、(1,9)鄉村俱樂部型、(5,5)中庸型、(9,1)權威型、(9,9)團隊型。Black & Mouton 認為，(9,9)型的領導方式是最有效的領導方式。在這種領導方式之下，領導者對員工、對生產都極為關心，能夠努力使員工個人的需要和組織的目標做最有效的結合，注意使員工了解組織的目標，關心工作的成果，努力建立「命運共同體」的關係，使上下利害與共，因而不僅可以達成組織目標，同時又可以維持人員高度的工作熱誠。不過，有關如何造就出這樣的領導者，管理方格理論則並未具體說明，所以在解決領導理論的困境方面，管理方格理論只提供了解讀領導類型的較佳觀念架構。

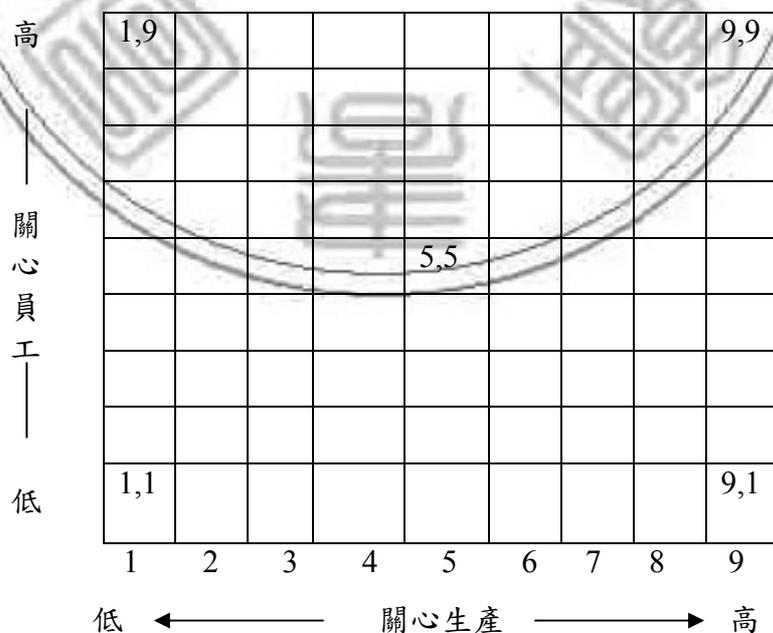


圖2.2 管理方格

資料來源：許士軍(民83)，管理學，十版，台北：東華書局。

四、LMX 理論 (Leader-Member Exchange Theory)

傳統上有關行為理論的研究，均假設領導者對所有追隨者所表現出來的領導行為都是一樣的。然而George Graen 等人認為，對於不同的追隨者要使用不同的領導方式 (Dansereau,Graen,and Haga 1975 ; Graen andUhl-Bien 1995)。也就是說不能用同樣的領導行為來對待每一個部屬，這便是領導者－成員交換理論 (Leader-Member Exchange Theory) 的重點。LMX 理論認為領導者與追隨者是一種相互的關係，任何一方的行為都會影響另一方的行為，而且每一配對的領導者與追隨者的關係都有所不同，領導行為會隨著關係的不同而不同。研究顯示，領導者與追隨者的關係品質也會影響追隨者的努力程度與行為 (Bauer and Graen,1996; Gerstner and Day,1997)。由於組織資源及領導者時間的有限性，故組織中會以領導者為中心而形成非正式團體，團體內的成員與領導者間會有較緊密的工作關係及較頻繁密切的互動關係，這些與領導者在物資或精神層面上有較緊密關係的團體成員就被稱為內團體 (in-group)，其他成員則被稱為外團體 (out-group)。Graen 等人 (1975) 的研究發現指出，外團體成員受到領導者較少的關注，而內團體成員則受到領導者較多的關注與支持；內團體成員相對於外團體成員有較高的工作滿意；與外團體成員比較起來，內團體成員要承擔較多的工作責任或承擔非一般正式角色的要求，但同時也會得到領導者較多的認同與協助，並且分享到較多的利益或資源，而外團體成員則依工作契約與領導者保持正式且例行的交換關係，基本上僅受工作規範與準則的約束，僅執行工作契約所定的工作義務及獲得相關規定的權利，外團體成員與領導者僅保持著經濟交換的原則。LMX 理論認為，領導者與追隨者的關係要靠雙方行為來建立，這種關係要從「陌生」 (stranger) 階段，經過「熟識」 (acquaintance) 階段，最後到達「成熟」

(maturity) 階段。Graen and Uhl-Bien (1995) 研究發現，若是領導者與追隨者具有相似的人格特質，則較容易發展出高品質的關係。此外，在關係的早期，如果領導者對追隨者較佳的績效表現能夠給予肯定和較高的信任，則在彼此之間較容易發展出高品質的關係 (Baue and Graen 1996; Sparrow and Liden 1997)。

五、權變理論：

領導行為理論學者雖明確提出有效的領導行為指標，但行為理論最大的缺失在於其忽視了工作結構化程度、領導者與部屬間關係的品質、領導者的職權、部屬角色的澄清、團體規範、資訊的有效性、部屬對上司決策的接受度，以及部屬的成熟度等各種「情境」因素的影響。因此1960年代以後越來越多的領導情境(權變)理論學者開始探討：某一具體的領導方式(managerial leadership)是否在所有的情況下都有效？這些學者認為領導是一種動態過程，而且領導行為的有效性會受到情境因素的影響，因此領導行為應隨著追隨者特性，在不同的情境下進行調整。並探求領導者領導方式與情境因素兩者之間的搭配與領導效能之關係的權變情境，以實現有效領導。比較著名的此類理論有：(1) Fielder 的權變理論 (2) Evans & House 的途徑-目標理論 (3) Reddin 的三構面理論 (4) 生命週期理論。茲分別略述如下：

1. Fielder 的權變理論 (Fielder Contingency Theory)

Fielder 的權變理論認為，領導效能取決於領導者本身的領導風格與領導者所在的情境是否能適當地配合，主要的權變變數是領導者所面對的情境是否有利。Fielder 根據已有的研究，歸納出三種主要的情境因素，分別是：

(a) 領導者與部屬的關係：指部屬對領導者的信任與忠誠度 (分為好與

差兩類)。

(b) 任務結構：指部屬擔任工作任務、性質的明確程度（分為高與低兩類）。

(c) 職位權力：指領導者本身的職位能使其獲得部屬順從及接受領導的程度，以及其從上級與組織所獲得支持的程度（分為強與弱）。

將這三種情境各自分為兩類，則可以產生八種組合。Fielder 分別就八種情境來比較人際關係導向與任務導向的領導效能，他所得到的結論是：任務導向的領導方式，在非常有利於他或非常不利於他的情況下，會有較好的執行成效。而對於處在中間狀態的情境，則採用人際關係導向的領導方式效果較好。因此可以說，並沒有那一種領導方式是放諸四海而皆準的。Fielder 認為，要使領導方式變得有效，可以從改變情境控制變數的方法著手，例如改善領導者與部屬的關係、改善任務結構或增加領導者的獎懲權力等。

2. House 的路徑-目標理論 (Path-Goal Theory)

路徑-目標理論是由House (1971) 所發展出來，他結合俄亥俄州立大學的領導研究與期望理論中的主要觀點，著重於領導者要如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。認為有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的路徑，減少路徑中的障礙以利目標達成。

House 將領導行為分為指導式、支持式、參與式及成就導向等四種方式，並以部屬特性和任務環境特性這兩種情境來調節領導行為與結果之間的關係，而建構了路徑-目標模式（如圖2.4 所示）。指導式是指領導者會使部屬了解到他們的期望，指示如何達成任務，並安排工作時程。支持式指領導者是友善的、容易親近的，並且關心部屬的需要和感受。參與式指在做決策之前，領導者會諮詢部屬的意見，並尊重他們的建議，也允許部屬

參與決策。成就導向的領導者會設定具挑戰性之目標，對部屬具有高度的信心，同時預期部屬能表現出最佳水準。至於領導者應該採取那一種領導方式，路徑-目標理論認為應該視任務環境特性與部屬特性而定。部屬的特性包括內外控、經驗、領悟力。任務環境特性主要是指工作結構、正式職權系統、工作團體。

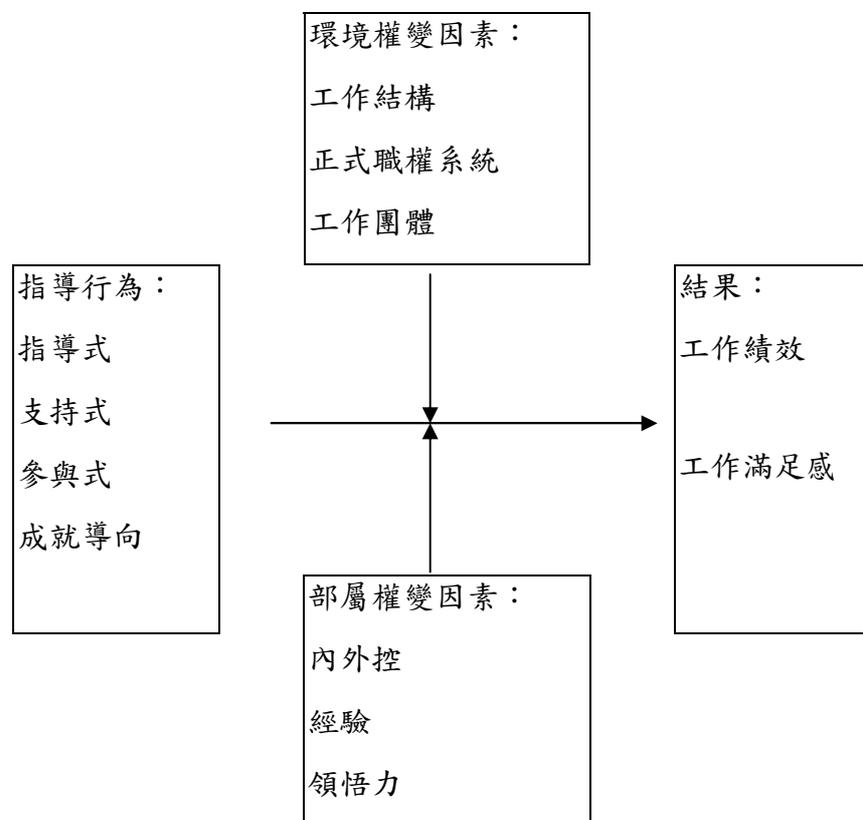


圖2.3 路徑-目標模式

資料來源：R.J.House, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September (p 321-338) .

根據路徑-目標理論所導出的一些假設諸如：

- (a) 如果部屬個人特質屬內控型，則適合以參與式的領導方式。

- (b) 如果部屬個人特質屬外控型，則適合以指導式的領導方式。
- (c) 如果部屬擁有足夠的能力與經驗時，指導式的領導就顯得多餘。
- (d) 如果工作結構模糊不清時，因工作富於變化與挑戰性，則指導式的領導較能給予部屬較佳的績效與較大的工作滿足感。
- (e) 如果工作結構模糊不清，但只要努力就可以獲得高績效時，則成就導向的領導可以提高部屬的期望。
- (f) 如果工作結構清楚時，由於達成目標的途徑十分清楚，則支持性的領導可以導致部屬較高的工作績效與工作滿足感。
- (g) 如果正式權力系統越清楚且僵化，則領導者越需要表現較多支持性的行為，並減少指導性的行為。
- (h) 如果工作團體內部存在著衝突，則指導式的領導可以導致部屬較高的工作滿足感。

許多實證研究都顯示支持上述這些假設及此一理論的基本邏輯。因此，J.C.Wofford and L.Z.Liska (1993) 認為，領導者若能補償員工或工作情境中所欠缺的東西，則對員工的工作績效與工作滿足感會有正面的影響；但當工作任務很清楚，員工也有足夠的能力和經驗處理時，若領導者還浪費時間去詳加解說或給予指導，則不僅累贅且也有侮辱之嫌。

3.三個層面理論 (Three Dimensional Theory)

Reddin (1967) 在領導行為四分圖與管理方格的基礎上，以任務導向、關係導向，再加入領導效能，並以這三個因素為軸線發展出三個層面的領導效能模式，其中加入有效的領導後，可將原有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，將原為基本風格層次調降至無效風格層次。Reddin在一般領導行為的兩個主要層面之外，另加入「效能」(effectiveness) 層面，而成為三個主要層面 (黃昆輝，民84)，所以稱

為三層面理論。此三層面即是：

- (a) 任務取向 (task-oriented)
- (b) 關係取向 (relationship-oriented)
- (c) 領導效能 (leadership effectiveness) (Reddin, 1970)

Reddin (1970) 以「任務取向」與「關係取向」兩項基本領導行為，構成四種領導行為方式，亦即：

- (a) 高任務高關係，又稱「統合型」(integrated) 領導：此涵義與Ohio州立大學領導研究之「高倡導高關懷」相近，指領導者的同時注重任務層面與員工關係層面之緊密結合。
- (b) 低任務低關係，又稱「分離型」(separated) 領導：此涵義與Ohio州立大學領導研究之「低倡導低關懷」相近，指領導者同時對任務層面與員工關係層面均未予以重視。
- (c) 高任務低關係，又謂「盡職型」(dedicated) 領導：此涵義與Ohio州立大學領導研究之「高倡導低關懷」相近，指領導者較注重任務層面，而不關切員工關係層面的維持。
- (d) 低任務高關係，又稱「關係型」(related) 領導：此涵義與Ohio州立大學領導研究之「低倡導高關懷」相近，指領導者的領導型態只注重關係層面，而不關切任務層面。

如上所述四種領導行為方式，無所謂絕對的好壞，完全取決於情境之不同，因之如果領導型態配合情境的需求，即為成功之領導，反之則為失敗 (秦夢群，民86)。故為區別某種領導型態是否有效，是取決於領導型態是否與情境間作了較佳的配合。

4. 生命週期理論 (Life Cycle Model)

Hersey & Blanchard 繼 Reddin 的三構面理論中的「任務導向」和「關

係導向」構面，於1988年提出生命週期理論（Life Cycle Model），認為領導者的領導行為應隨部屬的成熟程度而有所不同。成熟程度是指員工的工作能力、技術水準、工作經驗、成就動機、自信心和擔負責任的意願。主管的決策構向可分為工作導向行為、關係導向行為、追隨者成熟度和領導人績效等。謹說明四種領導風格如下：

- (a) 告知型：領導者告訴追隨者如何做什麼，不必解釋或討論。
- (b) 推銷型：說服部屬他的想法是正確的。
- (c) 參與型：與部屬參與討論，達成共識。
- (d) 授權型：把決策的大部份權力交由屬下去決定。

但是，Vecchio, R. P. (1988) 研究生命週期理論發現：（1）預期四種有效領導風格之下的部屬滿意度並沒有較高。（2）四種之中僅第一種情況下（部屬低成熟度、注重工作取向行為、不注重關係取向行為），而使用告知型領導風格有效，可以找到證據支持，其他三個領導風格的配合情境，未有明顯的證據支持。

五、新近發展中的領導理論

1. 魅力型領導理論（Charismatic Leadership Theory）

魅力型領導理論是歸因理論的延伸，主張追隨者會將領導者特定的行為歸因於領導者英雄屬性或超凡的領導能力（Conger & Kanungo 1988）。這種超凡的能力稱之為魅力（charisma），而魅力是領導者的特質之一。而Conger & Kanungo (1988) 又提出魅力型領導者的主要特徵有：自信、遠景、有明白表達遠景的能力、對理想堅信不疑、行為不落俗套、被認為是改革的代理人以及對環境的敏感性。大部分關於魅力型領導的研究都是針對從事確認那些能夠區別出魅力型領導者與非魅力型領導者之間行為的研究。茲彙整學者對魅力型領導者研究的描述如表2.6 所示：

表2.6 魅力型領導者的定義表

學者	年代	魅力型領導者的定義
House	1977	魅力型領導者應具有三項特質：極端高度的自信、堅定的信仰與信念、以及影響他人的強烈企圖。
Conger and Kanungo	1987	魅力型領導者都具有高度理想化的目標，並對目標有強烈的使命感。而且是反傳統的、自信的、果斷的、是激進變革的推動者而非現狀的維持者。
Cohen	1998	魅力型領導者七大共通之處：秀出對工作積極投入、穿出領導人的樣子、建立偉大的目標、確實朝目標行動、暗地苦練讓爐火純青、保持幾分神秘感、以迂迴戰術讓屬下心悅誠服。
Goffee and Jones	2000	傑出的領導人都有四種令人想不到的特質：選擇性的顯露弱點，藉著呈現弱點，主動流露平易近人和深具人性面。憑直覺體察環境，懂得蒐集及解讀資訊，慎選時機採取行動。具備嚴格同理心，善於激勵士氣、熱情關懷部屬、會顧及現實並督促部屬完成任務。展露與眾不同的風格，善用與眾不同的特質，塑造領導威望。

資料來源：張春澤（民91），領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究

領導者將組織的目標、任務、制度融入到個人的魅力特質中，使追隨者認為領導者即是代表著組織，且被激發去付出更多的努力，因為他們仰慕領導者，進而對工作會表現出更多的滿足感。此魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬的認同，使其在情感上或心理上依賴著領導者，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響表現其工作態度及行為，展現出高度的績效與服務品質（Yuki, 1998）。然而，魅力型領導者是時勢造英雄，在危機或重大變革時能發揮高績效，但是當危機過去之後，魅力型領導者對組織而言可能反而會變成一項負擔（Moore, 1995）。因為領導者過高的自信和反傳統的行為，會阻礙組織的日常運作。魅力型領導者通常不能接受他人的意見，當面臨較積極的部屬挑戰時，他會變得不安，而堅信所謂「正確的」一些不合理的信念（Harn and Colvin 1999）。

2.轉換型領導（Transformational Leadership）

領導者鼓勵跟隨者將組織的利益置於個人私利之上，而且他對於跟隨者有深厚、特別的影響力。Burns 將領導風格分為交易型領導 (transactional leadership) 與轉換型領導 (transformational leadership)。交易型領導以部屬外在需求與動機作為影響的機制，轉換型領導則以部屬內在需求與動機作為影響的機制。Burns (1978) 認為轉換型領導是個人與個人之間的影響過程，並且是為改革社會系統及組織而形成動員力量的過程。在這個過程中，轉換型領導者藉著提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺。許多學者承襲了Burns 的理論基礎，提出更多的理論並延伸了研究的範圍，茲整理有關學者對轉型領導的定義，如表2.7：

表2.7 轉換型領導定義彙整表

學者	年代	轉型領導的定義
Burns	1978	轉換型領導是組織改革過程中，領導者藉由提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺。
Bass	1985	轉換型領導是領導者透過諸如自信、意識型態上的態度、似戲劇性及情緒上的表現，而令人尊重與信任；清楚的傳達組織目標、願景；提昇部屬的智能；對部屬給予個別化的關懷。在轉型領導的引導下部屬會轉化他們自己的利益成為追求組織更高理想的願景。
T ichy and Devanna	1994	轉換型領導者具有下列特色：會視自己為變革代理人及思慮周詳的風險承擔者，對於人們的需要很敏感、具有一套核心價值、具備高度的彈性並努力學習、擁有優異的分析技巧、以及對願景的高度信心。
Yukl	1994	轉換型領導是指影響組織成員，賦予成員自主力以完成目標，讓成員在態度與觀念上做重大的改變，進而建立對組織使命或目標的承諾。
Caminiti	1995	轉換型領導也是一種魅力領導，兩者都會激發部屬高度的動機，領導者也都具有高度的魅力。不過，轉換型領導者不僅要能激起部屬或追隨者以一種新的觀念來看問待題，同時也要求部屬不能盲從領導者的觀點。
Gardner & Avolio	1998	轉換型領導者會將注意力放在對個別員工的關心及發展需求之上，他們會幫助部屬以新的觀點重新看待舊問題，進而改變部屬對事件結果的知覺；同時也會鼓勵、喚醒及激勵部屬以更多額外的努力來達成團體的目標。

表2.7 轉換型領導定義彙整表 (續)

Parry	2000	轉換型領導代表著有效率的領導，它是轉化部屬心靈到一個有動機和肯執行的高層次境界。
Friedman and Langbert	2000	轉換型領導者必須能夠激勵部屬和營造組織的願景，並且在願景的實現過程中讓部屬都能夠參與。

資料來源：侯堂柱（民90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係

Bennis & Nanus(1985)認為轉換型領導是一個會充分運用權力和情境等因素，提高成員創新的意願和能力，使組織面對現今如此競爭劇烈的環境中，快速且有效的將公司轉型，並更新組織的結構，以維持企業的永續生存。Bass（1990）描繪轉換型領導者的特徵有：

- *領袖魅力：提供理想和使命感，灌輸自尊心，獲取尊敬信任。
- *啟示：溝通高度的期望，以簡單的方式表達重要的目標。
- *智力上的激勵：提升智慧、理性和謹慎解決問題的能力。
- *賦予個別的關懷：對每一個員工給予個別對待、訓練及勸告。

Mohan（2000）在針對高科技研發團隊的研究發現，當技術部門的領導者以技術領導並輔以轉換型領導時，明顯能帶來比交易型領導風格更高的組織績效；當團隊成員擁有獨創、想像與變通能力這三項特質時，上級領導者的鼓舞肯定，會激發成員高度的組織承諾。

3.交易型的領導理論（Transactional Leadership Theory）

領導者藉由角色的澄清和工作的要求來建立目標的方向，並依此引導或激勵其跟隨者。Bass（1990）描繪交易型領導者的特徵有：

- *權宜的獎賞：訂有努力即獎賞的規定，對良好績效給予獎賞。
- *積極例外管理：注意偏離規則和標準的活動，採取修正措施。
- *消極例外管理：只有在不符合標準時才介入。
- *放任主義：放棄責任，避免做決策。

4.領導的歸因理論（Attribution Theory of Leadership）

歸因理論是在說明已知行為之所以有不同的判斷，決定於我們所賦予的解釋。在領導的範疇中，歸因理論認為領導只不過是人們對其他個體所做的一種歸因罷了。研究人員發現人們總愛將領導者，描述成擁有聰明和外向的個性、口才極佳、積極進取、理解力高且勤勉、奮發等特質。此一理論與領導的替代一樣，都不在於探討領導的過程（Yuki,1998）。

2.2.3 領導風格小結：

本研究研究對象是政府機關之地政人員，由於我國政府機關之體制與國外截然不同，在國內研究的相關文獻，選擇領導風格研究構面上可參考者有限。由於行為領導理論已有多年研究基礎，尤以俄亥俄州立大學的研究出領導行為的基本構面，在對領導問題進行反覆驗證之後，提出所謂體制與體恤兩個構面的領導風格，藉以說明領導行為。其體制領導風格就是領導者對部屬的地位、角色、工作任務、工作方式、工作關係和溝通管道等，都訂有一些規章和程序，且將之結構化，此蘊含與我國政府機關之體制型態極為相近。又在行為領導理論中，構面意涵均大同小異。其中以俄亥俄州立大學之體恤、體制研究文獻較多，且多具一致結論。該體制與體恤兩個構面且經過長久以來之修正，其問卷的效度較權變或轉換型行為領導理論為佳。本研究考量本文為探索性研究，因此選擇採用行為模式領導理論之體制與體恤作為領導風格構面。

2.3 組織承諾（Organizational Commitment）

管理的功能主要在創造組織成為一個具有高度忠誠及績效的工作團隊，並使成員能完全發揮其潛能，以有效運用充沛的人力資源，達成組織經營的使命與既定目標。而欲創造此一優越工作團隊，組織承諾的影響實居於重要的地位。在組織行為及人力資源管理研究領域中，組織承諾近年

已成為學者相當關心的課題，因為高度的組織承諾對組織是有利的，組織承諾較工作滿足更能預測員工離職傾向（Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974）。由此可知，組織承諾比工作滿意更能成為離職率的指標，也是組織績效的重要指標。

2.3.1 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）。有關組織承諾的定義，因各家學者基於研究目的的不同、理論背景之互異，而賦予不同的定義。茲對國內外研究學者為組織承諾的定義分述如表 2.8：

表 2.8 組織承諾彙整表

學者	年代	組織承諾的定義
Kantor	1968	指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，這種持續工作的承諾，是因為個人考慮個人對組織投資太大，一旦離開組織，所付出的代價太大，最後導致不願意離開組織。
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。
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。
Angle	1981	認為組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，具有高度組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。
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。
KawaKubo	1987	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
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。

表2.8 組織承諾彙整表 (續)

Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對的忠誠
Meyer & Allen	1990	組織承諾分成三個構面，此三構面定義： (1) 情感性承諾：指組織成員對組織情感的依附 (2) 持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本量 (3) 規範性承諾：是指組織認為有義務必須在組織中
Steer & Black	1994	組織承諾是個體認同或投入於組織中的相對程度，它以三個因素為特點：(1) 非常信任和接受組織目標和價值；(2) 願意為組織付出巨大的努力；(3) 保持作為組織成員的強烈願望。
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。

資料來源：1.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影響之研究

2.本研究整理。

組織承諾雖有多種定義，參考上述學者 Mowday 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。經因素分析結果，本研究探討的組織承諾包括二個構面，即「努力與價值承諾」、「留職承諾」它具有的特徵如下：

1. 努力與價值承諾—個人對組織有一股信仰力量與接受組織之目標及價值，且願意為組織的利益而努力。
2. 留職承諾—對組織具有強烈地的向心力，並希望繼續留在組織中。

2.3.2 組織承諾的分類

依學者就組織承諾課題的研究，其本質上大致予以歸納為三個方向：

一、以態度觀點的組織承諾：

Porter (1974)所提出的組織承諾，乃是個體對於組織的一種整體看法。此類組織承諾代表個體的認同及對某一組織投入的強度。態度性的組織承諾包含以下三個構面：1.強烈的信仰及接受組織的目標與價值；2.願意為組織的利益付出更多的努力；3.願意繼續留在組織中，成為組織的一份子。Mowday, Porter and Steers(1982)認為態度性的組織承諾將會導致行為性組織承諾的產生，並進而再增加態度性的組織承諾，而形成一個“態度—行為”的組織承諾循環。

二、以行為觀點的組織承諾：

以 Becker(1960)提出的交換觀點為核心概念。認為組織承諾是個體對外界的一種賭注或投資，個體之所以願意提供他的技能給組織，乃是基於這樣的行為可以從組織獲得一些好處。Etzioni(1961)亦強調個體採取任何行為都是基於理性的考量其利益得失所做的決定。Reichers(1985)基於此一觀點，將組織承諾歸納為三大類，分別為交換觀點、歸因觀點以及個體與組織的目標價值一致。

三、以整合觀點的組織承諾：

Allen & Meyer(1990)對整合觀點的組織承諾的見解，認為組織承諾不單只是態度或行為的層面，而是應該同時包含這兩個層面。因此，他們將組織承諾區分為情感歸屬、持續承諾以及規範承諾。茲將組織承諾的分類，彙整如表 2.9：

表 2.9 組織承諾的分類表

學者	年代	分類
Etzioni	1961	道德的投入 (moral involvement)：基於將組織的目標及價值內化，並對權威的認同，是一種正向高強度導向。 計算的投入 (calculative involvement)：基於理性的交換利益及獎酬，是一種較低強度的關係。 疏離的投入 (alienative involvement)：往往出現在剝削關係，是一種負向導向。
Kanter	1968	持續承諾 (continuance commitment)：個人先前的投資與犧牲，使得離開組織是高成本或不可能，因而持續奉獻於組織。 凝聚承諾 (cohesion commitment)：在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚儀式。 控制承諾 (control commitment)：附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。控制承諾是附著在組織規範並影響其行為所欲之方向。
Porter	1974	價值承諾 (value commitment)：強烈的信仰及接受組織的目標與價值。 努力承諾 (effort commitment)：願意為組織的利益付出更多的努力。 留職承諾 (retention commitment)：願意繼續留在組織中，成為組織的一份子。
Staw	1977	組織行為 (organization behavior) 途徑—態度承諾：將承諾視為對組織的強烈認同與投入，其原因有多項因素。態度承諾類似於投入、認同或激勵，受個人特質、工作特性及過去工作經驗的影響。 社會心理學 (social psychological) 途徑—行為承諾：行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，因此受到個人過去行為及投入組織成本大小的影響。
Stevens et al	1978	規範性的承諾 (normative commitment)：個體對於某一特定行為抱持規範的信念；一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他相信他「應該」這樣做，才符合團體「規範」。 交換性的承諾 (exchange commitment)：個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距；組織成員會將自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬。此種比較行為可視為一種「交換性」的行為。成員認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。

表 2.9 組織承諾的分類表 (續)

Allen & Meyer	1990	<p>情感性承諾 (affective commitment)：指組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。</p> <p>持續性承諾 (continuance commitment)：對離開組織成本的認知，會使成員產生留在組織中的承諾。成員通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1)衡量其他外在就業機會的多寡,(2)知覺離開公司，所須付出的犧牲(成本)。</p> <p>規範性承諾 (normative commitment)：強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得的利益，在成員心目中產生成員報答組織的義務。</p>
---------------	------	--

資料來源：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

綜合上述學者對組織承諾之分類，本研究以採用 Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)的定義，將組織承諾予以視為「組織成員對組織目標與價值觀認同，並願意繼續留在組織中，成為組織的一份子，且為組織利益付出更多努力，以協助組織達成目標的程度。」，並以價值承諾與努力承諾、留職承諾等二變項做為研究變項。

2.3.3 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，但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。

茲將部份學者所提的理論模式，略述如下：

一、Mowday, Poter & Steers (1982) 之組織承諾的前因後果理論 Mowday 等人認為，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：

- a.個人特徵：年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。
- b.角色特徵：工作的範圍與挑戰性、角色衝突和角色混淆等。
- c.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。
- d.工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體的規模

等。

2.後果變項包括：a.工作績效（Job Performance） b.年資（Tenure） c.缺勤（Absenteeism） d.怠工（Tardiness） e.離職（Turnover） 其關係如圖 2.5：

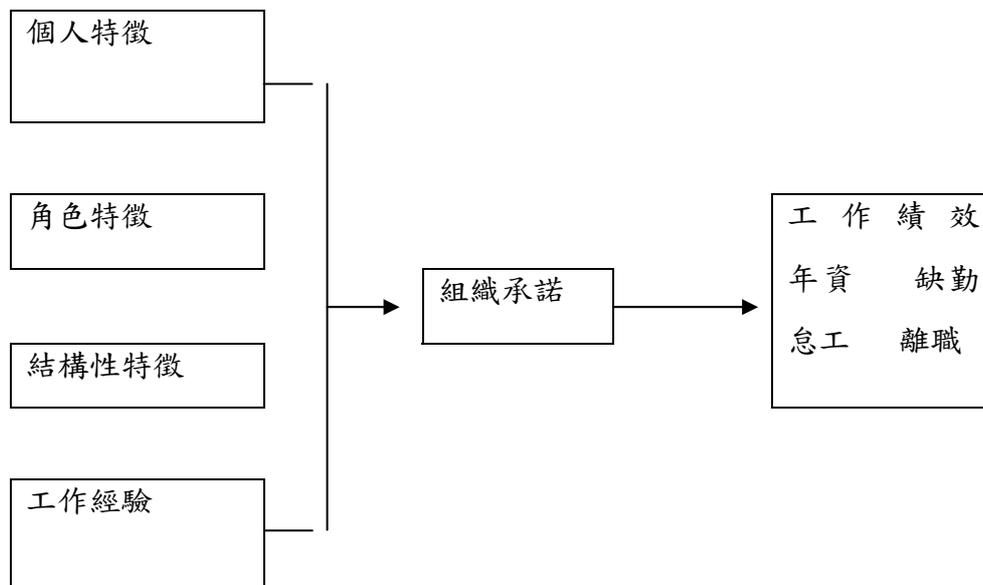


圖 2.4 Mowday, Poter & Steers 的組織承諾的前因後果理論

資料來源：Em p olyee Organization Linkages : The PsychologyOf Commitment, Absenteeism And Turnover,NewYork : 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）。

二、黃國隆教授之組織承諾理論模式

黃國隆教授（民 75）依據過去學者 Steers(1977) 、Stevens(1978) 、Morris and Sherman(1981)及 Morrow(1983)等學者的觀點。研究認為組織承諾同時受到環境變項與個人的互動影響。將影響組織承諾的前因變項，分

成環境變項和個人變項兩類。

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（如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人重視程度、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：

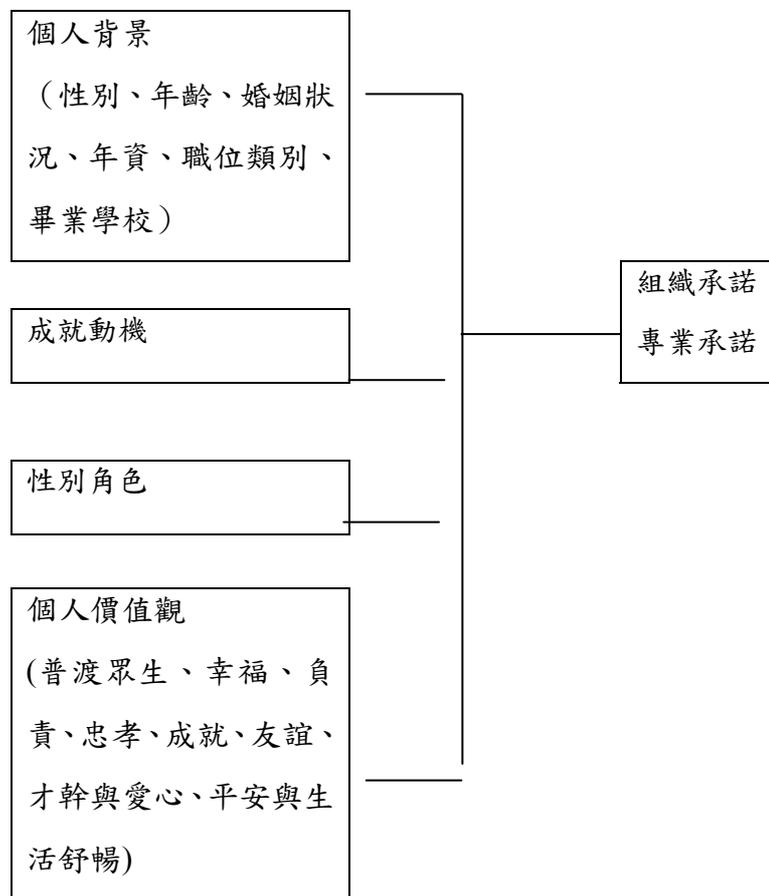


圖2-5 黃國隆組織承諾模型

資料來源：黃國隆，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，
政治大學學報，第53期，1986，頁55-84。

由以上的學者研究主張，可以瞭解組織承諾也會影響到後果變項，組

織承諾對於績效、離職等的影響力不可言小，也可以解釋導致成員最後的工作行為及工作滿意重要因素。

2.3.4 組織承諾的重要性

任何一個組織一經接受之後，必然追求自然生存與發展。它如想達到生存與發展的目標，則須依賴組織中人力的投入。因此，管理的功能主要在創造一個具有高度忠誠及高度績效的團體，可以使每一位成員都能發揮其工作潛能，而充分利用人力資源。歸納起來，組織承諾具有下列各項重要性（柯際雲，民 84）：

- 1.組織承諾比工作滿足更能成為離職率的指標；例如 Steers（1977）的研究，便肯定了此項組織承諾的重要性。
- 2.就組織而言，組織承諾也是一種預測組織績效的指標；同時組織承諾還可以指出組織是否具有「有效性」；前者如 Mowday 等人的研究（Mowday, Porter & Steers, 1982），發現高組織承諾的員工將比低組織承諾的員工呈現較高的工作績效；後者列在 Schein(1970)及 Steers(1977)等人的研究中證實。
- 3.就個人而言，組織成員可透過與組織之連結，作為重要經濟來源以及心理的報償，而組織承諾正是此種連結的代表。
- 4.對研究組織行為的學者而言，則含有理論上的價值，可提供態度與行為連結的實證研究機會（丁虹，民 76）。
- 5.對實務界而言，依據「管理者偏好忠誠性及投入度較高的員工，並且因而會產生較好的績效」的經驗法則，管理者無不致力取得員工的高度承諾。

2.3.5 組織承諾之小結

黃國隆教授(民75) 將組織文化、領導型態之組織環境因素視為影響組織承諾的前因變項。而丁虹(民76)指出不同公司之企業文化有顯著差異，企業文化之一致性愈高，則員工之組織承諾愈高；黃英忠、吳融枚(民89)發現公營事業企業文化會影響員工的組織承諾。Morris & Sherman 研究發現領導風格的倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈現顯著相關。徐士堯(民88)也研究發現工作滿足與組織承諾具有正相關，即工作滿足越高，則組織承諾也越高（陳吳政，民91）。

由以上的探討，本研究根據Mowday、Steer & Porter(1974)之組織承諾觀點，並配合本研究修改設計而成組織承諾量表為問卷，來探討基層地政機關之組織文化、領導風格(行為)和組織承諾與員工工作滿足對員工工作行為的影響。

2.4 工作滿足 (job satisfaction)

工作滿足的研究，崛起於二十世紀中葉，起初是由工業心理學家研究有關於工作與工人間的關係，由以 Mmneserberg在1913 年所發表的「psychology and industrial efficiency」一書可謂最早的著作。接著在1935 年何波克 (R. Hoppock) 發表「工作滿足」(job satisfaction) 著作後，研究工作滿足的學者，就如雨後春筍般，開始與日俱增（鍾一先，民84）。一般而言，工作滿意可以視為對工作本身、工作環境或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿足感高，通常會導致較佳的效果，例如能更主動配合組織目標、對本身工作有興趣、更努力工作等。因此組織應創造出有利於員工工作滿足的情境，以引發員工產生有利達成目標及績效（劉秋梅，民91）。而今政府機關欲提升服務品質及績效，實應提高員工工作滿足，才能使員工樂意全力以赴在工作崗位上，以提升服務品質，達成組織目標及績效，並隨而提高外部滿意度。

2.4.1 工作滿足的定義

工作滿足的觀念起源於Mayo, Roethlisberger, & Whitehead 於1927 年至1932 年間的霍桑實驗，提出「工作者的情感會影響其工作行為，而工作者的社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素」。

自從 Hoppock (1935) 發表「工作滿足」一書，成為最早提出工作滿足的觀念學者，他認為工作滿足是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。一般對於工作滿足之定義為「一工作者對於其工作及工作相關因素所具有的感覺(Feelings)或情感之反應(Affective Responses)」，而此感覺或滿意的大小，取決自他特定工作環境中所實際獲得的價值或預期應獲得價值的差距(許士軍，民70)。

由於學者對工作滿足的詮釋理論架構不同，因此對於工作滿足的定義，隨著研究者觀點的不同，乃眾說紛紜。謹就國內外學者對工作滿足所下的定義敘述如2.10表：

表2.10 學者對工作滿足的定義表

學者	年代	工作滿意之定義
Hoppock	1935	是一心理狀態整體性的單一概念，指員工在心理與生理兩方面對工作環境的滿足感受，及員工對工作環境的主觀反應。是衡量工作滿足最普遍的方法，直接徵詢員工的工作滿足程度，而不必分割為幾個不同的構面來衡量。
Gouldner	1959	其認為如果了解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為員工將其年齡、性別、種族宗教與階級背景等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋清楚。
Porter & Lawler	1968	員工滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的要求。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小。
Poter & Locke	1969	工作滿足是取決於員工對其在工作中獲得和期望獲得這兩者之間的認知差距。
Cambell	1970	工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在心理狀態。
Dunn & Stephen	1972	工作滿足為工作者對整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的差距。

表2.10 學者對工作滿足的定義表（續）

Hackman & Oklham	1976	認為工作滿足是評估自己工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。
Davis	1977	工作滿足為員工對其工作表現喜好的程度，若工作特性符合員工的期望則產生工作滿足。
Dessler	1978	工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果獲得滿足的程度。
Cheney	1984	工作滿足是指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
Seal & Knight	1988	工作滿足係指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
Steer & Black	1994	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
Spector	1997	工作滿足是指個人對它的工作與工作的其他面向的感覺。
Bussing et al.	1999	工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。
許士軍	民66	工作者對於其工作具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
彭駕駢	民68	認為工作滿足係指個人對於工作所持有的一總括的看法，這種看法受到個人內在的因素、工作本身的因素和社會參考架構三者的影響，而表現出來的一種態度或感覺。
陳義勝	民69	工作滿足為一種對工作的態度，由情感、認知與行為三項因素組成，同時也從多方面學習形成。
鄭熙彥	民69	工作滿意是指個人對工作所持的總括的看法，受到個人內在因素、工作特徵及社會參考架構等的影響而成為一種態度或感覺。
任晟蓀	民71	1985 工作滿意乃所持主觀的感覺或情感性的反應，當其預期獲得的報酬與實際獲得的報酬，差距愈小時，工作滿足程度高，反之，則工作滿足程度低
張春興	民78	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
許士軍	民79	一工作者對於其工作所具有之感覺(fellings)或情感性反應，而這種感覺乃取決於自特定工作環境中所實際獲得的價值與其預期認為應獲得之價值的差距。
謝金青	民81	工作滿意是指工作者對工作、工作過程或結果之整體的主觀價值判斷，是一種感覺、態度或情意的反應，而其感到滿意的程度取決於工作環境中實際獲得之價值與期望獲得之價值的差距，此差距與滿意程度成反比
李明書	民84	認為工作滿足乃是指個人對工作相關因素（內、外環境）或個人需求滿足情形之感覺與態度。
石淑惠	民86	認為工作滿足是一種態度，為個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可以說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。

表2.10 學者對工作滿足的定義表（續）

白景文	民86	個人根據其參考架構對工作特徵加以解釋後的結果，並與影響工作滿足的情境因素有關。
陶惠芬	民88	認為工作滿足不外乎是個人對工作的實際狀況與對工作期望所表現出來的感覺與態度，差距愈接近則對工作愈滿足。
楊雪慈	民88	1999 因此工作滿意即指工作者對工作的情意反應或感覺。
蔡坤宏	民88	可歸納為整體(global)及構面(facet)等兩種觀點整體的觀點認為指工作者之工作滿足指的是對其所處的工作環境所抱持的感受或態度，構面性觀點對工作滿足的定義是指根據工作者參考架構(referenceframe，工作層面)對工作加以解釋的結果。
余景達	民90	指教師對其整體工作環境，所產生的情意反應，內容包括薪資福利、升遷進修、工作本身、工作環境、同事關係、行政領導六個向度。
藍偉峰	民92	工作滿足的定義是組織成員針對其身處工作環境中所有因素的主觀知覺或感受。

資料來源：1.蔣美惠（民93），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究

2.本研究整理

綜合以上各研究者對工作滿意的定義，一般予以歸納為綜合性、期望差距與參考架構等三種定義如下：

一、綜合性定義(Overall Satisfaction)：

此定義是將工作滿意的概念做一般性的解釋，即工作者對於其工作與有關環境所抱持的一種態度。它的特徵在於將工作滿足只是個單一概念，並不涉及工作滿意的面向，形成的原因與經過。如Hoppock(1935)認為工作滿足是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。他又認為工作滿足是一種整體性反應；又room(1973)認為工作滿足是泛稱工作本身在組織中所扮演角色之感受或情感反應。Kalleberg(1977)定義工作滿足為一個單一的概念(an unitary concept)，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成整體滿足；Campbell(1970)認為工作滿足指個人對工作或工作的某些特定面之正向或負向態度或感覺，因此工作滿足實際是個人內在的心理狀

態；Bussing 等人(1999)認為工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對其本身之工作所持有的一種滿足或不滿足。

二、期望差距的定義(expectation discrepancy)

此觀點的學者將工作滿足定義著重於預期工作所得與實際所得間差距的大小，差距小滿足感高，差距大滿足感小。亦為許彩娥(民70)稱”需求缺陷性定義”若二者差距大，則工作滿足程度低；二者差距小則滿足程度高。Porter & Lawler(1968)將工作滿足視為一個人從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距，差距愈小，滿足程度愈高;反之，滿足程度愈低。如：Dunn & Stephens(1972) 認為工作滿足應視為工人對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的二者間之差距；許士軍(民79)滿足是「工作者對其工作所具有之感覺(Feeling)或情感反應(AffectiveResponses)。」而這種感覺一或是滿足大小，取決於他自特定工作環境中所實際獲得的價值，與其預期認為應獲得之價值差距。

三、參考架構說(frame of reference)

參考架構說學者認為，影響人們態度及行為的最重要因素是人們對於組織或工作情況客觀特徵的主觀知覺與解釋，這種知覺與解釋受個人自我參考架構的影響。有關的學者及其定義內容如下：Homans(1961) 認為同工同酬的工人對工作的評價常會有不同，因為他們可能有不同的「工作價值」，亦即文化背景與個人期望有潛在的影響；Smith, Kendall & Hulin(1969) 認為工作滿足是個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果，因此，某一個工作情境是否影響工作滿足，還涉及工作好壞的比較、與他人的比較、個人能力以及過去的經驗等其他許多的因素。由於工作滿足為工作者基本態度之一，學者在工作滿足的上雖未獲得一致的看法，但

仍不脫離工作者對於其工作所提供的相關因素之主觀滿足程度。工作滿足是一個多層面觀念，牽涉個人對工作各方面的滿足感，可分為內在及外在兩大類，包含上司與同僚間滿足、工作本身滿足、升遷滿足、薪資福利滿足等等許多層面，是一複雜的綜合性變項。

從上述學者研究，可看出自Hoppock(1935)提出工作滿意一詞後，相關的研究汗牛充棟，當時的工作滿足是指個人對工作上的情感態度或取向，後續之研究者則以此概念為基礎，發展出不同的論述。大致可歸納為整體(global)及構面(facet)等兩種觀點(蔡坤宏，民88)，整體的觀點認為指工作者之工作滿足指的是對其所處的工作環境所抱持的感受或態度(Weiss et al., 1967)；而構面性觀點對工作滿足的定義是指根據工作者參考架構工作層面，對工作加以解釋的結果，(如Smith, Kendall, & Hulin, 1969；Porter & Lawler, 1968)。

綜合相關學者對於工作滿足所下的意涵，本研究認為工作滿足之定義：工作者對於工作情境的感受或情緒的反應，而這種感覺滿意的程度，是在於一特定工作環境中，其實際獲得的價值與預期的價值間之差距。

2.4.2 工作滿足的相關理論

工作滿足的理論，各學派所研究的重點與角度不同，因此對工作滿意的觀點並不一致，一般工作滿意的理論可分為兩大類(吳月娟，民87)，第一類以需求滿足為主要論點，如馬斯洛(Maslow)的需求層次理論、阿德佛(Alderfer)生存關係成長理論、邁克里蘭(McClelland)等的成就需求理論、和赫滋伯(Herzberg)的激勵－保健理論等。

第二類是以工作預期或期望的結果與實際結果之間的差距來決定工作滿足，如亞當斯(Adams)的公平理論、佛魯姆(Vroom)的期望理論、波特(Porter)等人的差距理論以及(Werminont)的系統理論等(黃國隆，1982；林海清，

民83；吳月娟，民87；林佳芬，民88；Baron, 民72；Robbins,1996)，茲依序敘述如下：

一、需求層次理論(Need Hierarchy Theory)

需求層次理論需求層次理論是由馬斯洛(Maslow,1943,1954,1970)提出，其理論有三個基本假設:其一是人類因有所需求及產生各項行為，來設法滿足這些需求;其二是人類的需求具有普遍性，且呈現層級排列;其三是必須等到較低層次的需求得到最低限度的滿足後，個人才會意識到較高層次的需求，從而加以追求。他的五個需求層次分述如下：

- 1.生理的需求(Physiological Needs)：為個人的基本需求，包括了食、衣、住、行、薪資及各種基本工作條件。
- 2.安全的需求(Safety and Security Needs)：指追求避免遭受威脅、危險、意外或傷害的需求。例如，工作保障、薪資增加、失業救濟、保險、退休金等。
- 3.愛與歸屬的需求(Belongingness and Love Needs)：屬於情感的需求，是一種與他人互動獲得接納的滿足。例如，友誼、隸屬於團體。
- 4.尊重的需求(Esteem Needs)：指個人的自我尊重與被他人尊重的需求，如能力、自信、地位、賞識及尊嚴等。
- 5.自我實現的需求(Self-actualization Needs)：屬於最高層次的需求，是個人充分發展自我潛能，達成其人生目標，實現自我理想的需求。

五種需求雖然有層次的區分，但沒有辦法證實有截然的分隔，反而有重疊之處；有些人的需求可能維持在較低層次，不同的人行為即使相同，需求不一定相同，對各項需求的先後順序也不一樣。自Maslow提出需求理論之後，便被研究者廣泛運用於提昇工作滿足的研究。

二、生存、關係、成長理論(Existence,Relatedness,and GrowthTheory，ERG

理論)

ERG 理論是由阿德佛(Alderfer)所倡導，將馬斯洛的理論加以修訂，使理論與實證研究更加融合，而提出了「生存、關係、成長理論」，此理論的三大需求說明如下：

- 1.生存需求(Existence needs)：係指一些物質及生理的慾望，如飢餓、口渴、工作條件等，前者可藉由飲食來得到滿足，後者可藉由報酬、福利、愉快的工作環境來獲得滿足。相當於Maslow所提出的生理和某些安全的需求。
- 2.關係需求(Relatedness needs)：是指與家人、朋友、同事等個人工作環境中的社會關係與人際互動關係，相當於Maslow的安全、社會及某些尊重的需求等。
- 3.成長需求(Growth needs)：包括個人努力追求成長、發揮創造力或潛能以實現理想和抱負，這種需求的性質，類似Maslow的自我實現和部份的尊重需求。

ERG 理論以三個假設為依據(蔡培村，民74；林佳芬，民88；吳月娟，民87)：每一層次的需求愈不滿足，則慾望愈大。例如生存的需求(薪資)愈缺乏滿足，則對此需求的慾望愈大。層次愈低的需求愈滿足，則對較高層次需求的慾望愈大。例如生存的需求(薪資)已充分滿足時，對關係的需求(人際關係)就會產生高度的期望。較高層次的需求愈不滿足，則對較低層次的需求愈產生期望(即產生需求挫折現象)。Alderfer 認為需求的滿足不一定按順序由低而高漸升，個人可能同時追求不同層次的需求，各種需求也可能同時存在，且都有激勵作用，他也認為需求的層次可上可下，是因追求滿意的成功或挫折而改變。需求層次理論具有「滿足—前進」(Satisfaction-progression)的過程，即當人們滿足其較低層次的需求之後，

就會進而追求較高一層次的需求。但ERG 理論則另具有「挫折—退縮」(Frustration-regression)的過程，即當人們追求某一層次需求挫折時，其會轉而追求較低層次的需求。此種理論較符合我們對個別差異的認知，提供更可行的激勵方式。當管理者知道員工在高層次的需求受挫折時，應以建設性的方式給予員工指導。

三、成就需求理論(Needs for Achievement Theory)

成就需求理論是由邁克里蘭(McClelland,1961)等人提出，認為人的很多需求是由文化中學習而來，其中有三種與個人的工作態度關係密切，分別說明如次：

- 1.成就需求(Need for achievement)：成就是指人完成任務或達成工作目標所獲得的工作滿足，這種需求稱為成就需求，每個人希求的成就水準有個別差異，管理者如能協助員工設定適當的成就目標，適時給予員工激勵，以達成目標。
- 2.歸屬需求(Need for affiliation)：人們希望能與他人建立和諧的人際關係，形成良好的互動，能獲得接納、友誼、喜愛。歸屬需求高者，強調人際關係的活動，對社會關係的重視勝於組織任務。
- 3.權力需求(Need for power)：指個人有慾望要得到或控制他人的需用此需求培養適合的領導人才。

此理論探討成就與工作行為之間的關係，成就需求有高低之分。成就需求高者有其特徵，願意去解決問題而負起責任、試圖訂立適當目標並照目標去進行、希望由工作結果得到回饋。

四、激勵保健理論(Motivation-hygiene Theory)

激勵保健理論又稱雙因子理論(Two-factor Theory)是由Herzberg、Mausner 和Snyderman 在1959 年所提出，認為影響工作滿意有兩組因

素，一為滿意因素包括成就感(achievement)受賞識感(recognition)責任感(responsibility)工作本身(workitself)成長(growth)和升遷發展(advancement)等能有效地激勵工作效率，所以又稱激勵因素(motivators)。這些因素若趨理想，則個人將感到滿意；但若未達理想，則個人也不會感到不滿意，而只是沒有滿意而已。

另一為不滿意因素包括政策與行政管理(policy and administration)督導(supervision)薪資(salary)人際關係(human relation)個人生活(personal life)地位(status)安全保障(security)及工作環境(work condition)等來自外在的環境，主要在於防止對工作產生不滿意，稱之為保健因素(hygiene factors)，當保健因素不足時員工就會感到不滿意。外在保健因素(hygienic factors)。這些因素若不理想，則個人將感到不滿意；但這些因素達到理想，個人也不會感到滿意，而是沒有不滿意。

這個理論又稱為雙因子理論(Two-factor Theory)，Herzberg指出人類天生這兩種的基本需求包括避苦的需求和成長的需求，追求激勵因素者是基於成長的需求或自我實現的需求，追求保健因素者是基於避苦的心理層次的需求(鄒浮安，民71；吳月娟，民87)，而工作滿意的反面不是工作不滿意，是無工作滿意。如要使員工工作滿意則必須調整激勵因素，改善工作環境等保健因素只能排除工作不滿意因素，而無法使員工工作滿意。

Herzberg 提出的激勵因子其實相當於Maslow 的高層次需求，能激勵員工使員工有滿足感，而保健因此相當於低層次需求，可消除或降低工作不滿足，但無法產生工作滿足。Hoy & Miskel 將Herzberg 的二因子兩組因素，再加一組周圍因素，包括薪資、工作地位、成長機率等。此種因素得之可促進滿足，失之則造成不滿足的中介因素，稱為「三因子理論」。

五、公平理論(Equity Theory)

公平理論又稱社會比較理論(Social comparison theory)，是亞當斯(Adams)在1963年所提出，認為工作滿足取決於工作者對於工作上的投入(如時間、經驗、金錢、教育、資格、技術、努力等)與產出或報酬(如地位、薪資、升遷、榮譽、福利等)之間平衡的感受，兩者差距越小，表示越公平，則工作滿足越高，兩者差距越大，表示越不公平，工作滿足越低。此種感受會將自己的付出與所得和他人作比較。若感受到自己在工作的投入與產出比率，和別人相當時，則員工會感到「滿意」。反之，則會感到「不滿意」。如果不相關或是同事所得比自己多，工作者就會試著去謀求平衡(藍瑞霓，民87)。因而，公平理論所謂「公平」或「不公平」的感受，乃是個人主觀的觀感所致。

當一個人覺得受到不公平待遇時，會有下列反應(楊雪慈，民88；Gray&Starke,1984)：1.增加或減少對工作的投入。2.要求增加或減少工作的報酬。3.在心理上扭曲投入或報酬，以達到自我的要求。4.辭職或轉調其他部門。5.改變他人投入與報酬之比率，或迫使他人辭職或轉調其他部門。6.改變參考比較的對象，以獲得適當的投入與報酬之比率。7.員工的公平感能激勵積極心，而不公平感會產生消極作用，所以如要有效地激勵員工的工作動機，領導者必須建立制度，在任務的分配、工資獎金的評定、工作成績的考核等應力求作到公平合理(林海清，民83)。

六、期望理論(Expectancy Theory)

期望理論是由認知理論(Cognitive theory)和決策理論(Decisiontheory)整合而成，佛魯姆(Vroom)在1964年提出，認為人們對工作力求努力的表現成果，會期待得到一些回饋或酬報，其假設為組織成員對於工作具有期待、個人行為是意識選擇的結果、成員想從組織中得到不同酬報(如較好的薪水、工作保障、成就感和挑戰等)以及成員個人將有不同選擇以獲得

樂觀的結果(Lunenbrug & Ornstein, 2000)。一個人在工作時的表現若能達到個人多種目標，則容易成為高績效者，其工作滿足也易提高。若他認為工作少有表現也可達到目標，則會傾向於低績效者，其工作滿足就越低(吳月娟，民87；Gray & Starke, 1984)。

期望理論的特色是強調報酬與動機的關係，認為增進生產力最好的方法是調整報酬(林海清，民83)因而讓領導者重視激勵的獎酬制度(Incentive plan)。Atkinson(1964)也提出類似的理論，與Vroom不同之處在於，Atkinson強調內在報酬，特別是成就感(achievement)的獲得；而Vroom則偏重外在報酬。

七、差距理論(Discrepancy Theory)

差距理論是由Porter(1961)Katzell(1964)和Locke(1976)等人所倡導，認為個人對工作滿意的程度，乃由實際所得與預期所得間的差距來判斷，若差距越小，則感到滿意程度越高，若差距越大則滿意程度越低，亦即若實際所得大於預期所得，則感到滿足，反之實際所得低於預期所得，則感到不滿足Porter等三人認為工作滿意程度取決於工作者的實際獲得比希望獲得還多，則工作者會感到滿意；反之若實際獲得比希望獲得來得少，工作者就越不滿意。因此，差距理論強調是工作滿足乃是實際結果與希望結果的差距所致。所以說差距理論可以有效地區別個人的工作滿意程度，但使用在不同的對象時會受到其他因素的影響，使所得結果不足以有效的解釋或比較工作滿意的程度(謝金青，民81)。

八、內外在滿足說 (Intrinsic and Extrinsic Dimension)

內外在滿足說係由卡勒伯格 (Kalleberg A. L.) 所提出。而他的基本假設認為個人的工作滿意感來自內在因素與外在環境的總合。也就是工作滿足=內在工作滿足+外在工作滿足。所謂內在因素層面為與工作本身有關

的特質，包括興趣、成就感、工作中的刺激、自我成長等；而外在層面則包括舒服方便向度（Convenience Dimension）、財物向度（Financial Dimension）、同事人際向度（Co-worker Dimension）、職業向度（Career Dimension）及資源適用向度等五個項度（Resources Adequacy）（Kalleberg，民66；石淑惠，民86；曾士雄，民90）。

2.4.3 工作滿足的構面

工作滿足的研究相當多，而各研究所採取的構面也不一，但大都以所採取研究的測量工具與研究對象的特性而定，所以其優缺點各異不一而足，茲分析彙整成如2.11表：

表2.11工作滿足構面歸納表

學者	年代	研究對象	工作滿足構面
Briggs、Gidron & Deen	1982	社會服務義工	自我成長、自我尊重、社會需求、知識技能獲得、工作本身、工作環境等。
Telep	1986	大學義工	知識與技能、自我尊重、社會化、社區服務、生涯規畫、家庭和諧等。
施嬋娟	民73	義務張老師	被督導、自我成長與發展、工作環境、社會關懷等
蔡培村	民74	國民中小教師	薪資待遇成就感、進修求知、工作本身、受賞識感、升遷發展、行政措施、校長領導、人際關係、工作環境等。
黃明慧	民76	張老師	內在滿足、外在滿足等
黃淑霞	民78	兒童服務機構志工	專業督導互動關係、使用資源、工作責任、發揮專長等。
陳清溪	民80	啟智教育教師	教學工作、學校環境、行政督導、工作報酬、教師角色、工作多樣化等。
張明麗	民80	國小女教師	工作本身、行政監督、待遇、工作同事等
許素梅	民81	圖書館義工	督導、工作夥伴、工作本身、才能發揮、環境、福利獎賞、社會參與、整體工作等。
鍾一先	民81	國中工藝教師	工作本身、行政措施、進修求知、受賞識感、升遷發展、薪資待遇、成就感、人際關係、工作環境、校長領導、整體工作滿意等。
高國騰	民83	保險業務人員	工作本身、直屬上司、工作夥伴、薪水、升遷等。
石淑惠	民86	圖書館義工	組織氣候、工作特性、人際關係、自我成長、整體滿意度等。
藍明龍	民86	民營銀行行員	薪資水準、升遷狀況、工作內容、對上司滿意程度、工作夥伴等。

表2.11工作滿足構面歸納表（續）

王進興	民86	台灣五百大企業員工	內在滿足、外在滿足、整體滿足等。
張忠祺	民87	國小教師	教學工作本身、學校工作環境、校長視導行為、教學工作報酬、工作變動性等
吳月娟	民87	資優班教師	待遇方面、學校行政、進修狀況、教學工作等。
段宜廷	民88	製造業與服務業員工	內在滿足、外在滿足、一般滿足等。
李麗華	民89	公共衛生護士	工作本身、薪資福利、升遷機會、直屬上司、工作夥伴等。
宋世雯	民89	社會服務志工	自我肯定、他人肯定、伙伴互動、機險業務人員 內在滿足、外在滿足、整體滿意等。
曾士雄	民90	學校義工	自我成長與發展、組織氣候、人際關係、福利與關懷等
洪睿萍	民90	壽險業務人員	內在滿足、外在滿足、整體滿意等。

資料來源：1.郭枝南（民91），高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿足之相關研究

2.本研究整理

工作滿足之衡量，可分為1.整體性：以不同構面的加總，將一種整體滿足作為單一衡量變項(藍明龍、陳威菖，民86)；2.列舉性：乃以有關工作滿足之構面進行探討，其缺點可能產生構面代表性價值令人質疑，或忽略重要構面之列舉，Vroom(1964)研究中發現七個構面具代表性：公司內部行政單位、工作內容、直屬主管、升遷、薪資報酬、工作環境、合作夥伴。

顏延如(民84)採取邱華文(民74)修訂Smith、Kendall & Hulin(1969)提出的工作描述量表，藍明龍(民86)也採用其量表進行研究，皆提出1.薪資水準2.升遷狀況3.工作內容4.對上司滿意程度5.工作夥伴五個衡量構面，由此可知衡量工作滿足方式並非探討重點，採用的衡量構面內容及結果方為學者所關心。

根據以上學者研究歸納出的結果，發現工作滿足的構面大致可分為兩大類：1.內在的主觀因素：包括進修求知、受賞識感、成就感、人際關係、

社會地位等。2.外在客觀因素：包括薪資水準、升遷狀況、工作本身、工作環境、行政措施等。因此，本研究依此觀點，予以工作滿足的構面界定為內在滿足及外在滿足。

2.4.4 工作滿足的測量量表

工作滿足的衡量方式，依許士軍(民70)認為有兩種基本方式：一是整體性者，所衡量的是一種整體滿足，並未辨別所針對之工作性質或環境之具體構面；其次是列舉性者，即事先列舉有關工作之具體構面，然後由被訪者表示其滿足程度。由於學者對於工作滿意的定義其研究之觀點，一般有綜合性、差距性與參考架構之差異，導致工作滿足的操作性定義也有所不相同。因此並沒有一致認同的工作滿意之構面。茲列舉幾項較為常用的量表，依編製時間順序之先後分述如下：

一、霍柏克量表(The Hoppock Scale)

Hoppock 在1935年編製，係早期測量工作滿足的量表之一。此四種態度分量表來測量工作者對工作的滿意程度：1.對工作的喜好程度，2.工作本身，3.轉換工作的想法，4.與他人比較(任晟蓀，民86；謝百亮，民84)。

二、明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)

明尼蘇達滿足問卷是由Weiss et. al., Davis, England & Lofquist於1976年發展出來的，共為長式與短式兩種，採用Likert 五點量表。短式的MSQ分為三個分量表，共有20個題目；長式的MSQ則分為20個分量表，共有100個題目，其測量工作滿意的層面包括：活力、薪資、能力可發揮性、獨立性、升遷、公司政策與實作、多樣性、責任、工作環境、社會地位、創造性、工作伙伴、人際關係、保障、認同感、技術、權威、社會服務、道德感以及成就感等面向，20個量表，每一個量表有五道題目，包括五個措辭不同但所問問題性質相同的五個題目，並將這些題目分散排列，前

後距離很遠，以測出受訪者的工作滿足程度。由於長題本較短題本所獲致的資料多，因此具有較佳的信度與效度(熊祥林，民67；郭明德，民83)。國內學者吳靜吉、廖素華等，曾對此表加以翻譯、修訂。

明尼蘇達滿足問卷短題本共二十題，測量受訪者的內在滿足、外在滿足及一般滿足，短題本則將工作滿足分類為內在滿足、外在滿足及一般滿足：1.內在滿足：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位等，而感受到的滿意程度；2.外在滿足：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司、部屬、同事間的互動等因素所感覺的滿意程度；及3.一般滿足：即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。Hirschfeld 於2000年所修改之短式問卷，仍將工作滿足分為內在滿足、外在滿足、一般滿足這三個面向，經其研究發現修正版之問卷亦有很高的信度和效度。

三、工作描述量表(Job Descriptive Index, 簡稱JDI)

此量表係由Smith, Kendall & Hulin 於1969年所發展出來的，工作滿足分為五個構面，包括工作、同事、升遷、上司及薪資等五個分量表，每一層面由9到18個題目所組成，填答者依其工作情形，在「是」、「無法決定」，和「否」三項中選擇一項填答，並分別給於3分、1分、0分，各分量表的得分即代表填答者在各層面上的滿意情形，而五分量表的總分則代表其工作整體滿意之情形(Schneider, Gunnarson, & Wheeler, 1992)。工作描述量表雖只要求受試者描述其工作，但其中隱含個人工作的評價，由此可以測量出工作者的工作滿足程度，採用此量表從事工作滿足的研究者甚多。已有學者將之修定成中文(饒邦安，1991；郭明德，1994；張瑞春，1998)。

四、工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS)

本量表是由Hackman & Oldham(1975)所發展，用以衡量工作對其工

作之情感性反應，計有21 道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足(指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度)、內在工作動機(指工作者能自我激勵以有效地完成工作的程度)及特殊滿足(包括工作安全、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度)。此量表曾經由國內洪清香(民68)於研究「工作特性對教育行政人員工作滿足之影響」時修訂完成。

五、工作滿足調查量表(The Job Satisfaction Survey, JSS)

此量表由Spector 於1985 年編製而成，在信度方面，對3067 位受試者施測，並獲得良好的內部一致性；在效度方面，此量表與常用來描述工作的量表，如工作描述指標(JDI)具有高度的相關。此量表將整體工作滿意區分為九個層面，包括薪資、升遷、視導、酬賞、溝通、同事、工作性質、工作環境等內容。

2.4.5 工作滿足之小結

本研究參考卡勒伯格 (Kalleberg A. L.) 所提出「內外滿足說」，依其基本假設認為個人的工作滿意感來自內在因素與外在環境的總合。亦即工作滿足=內在工作滿足+外在工作滿足。並且採取國內學者吳靜吉、廖素華修訂編譯Weiss, Dawis, England & Lofquist(1976)建構的「明尼蘇達滿足問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ)中對工作滿足量表的劃分方式並加以修訂，將工作滿意量表分為兩個構面；1.外在滿足：在於工作情境中感受滿意程度之觀念，即指個人對於目前工作受讚賞、肯定、所得報酬、工作升遷、同事人際關係可能性等方面所感覺滿意的程度。2.內在滿足：指工作本身有關的特質、興趣、成就感、工作中的刺激、自我成長，與人們感覺其所從事工作之滿意程度。

2.5 工作行為 job behavior

社會機能的變化而各種產業結構亦隨著變遷，跨國組織企業國際化蔚起風潮，競爭環境的巨變，組織面對的各項環境也日趨複雜且多變化。面臨此境，組織必須有一套完善的政策以因應。尤以政府機關更應加強內部管理，以提升競爭力，以使組織健全並永續經營，立於不敗之地。然而組織在強化內部管理提升績效時，對於影響組織成員的工作態度因素是不可忽視的。因而在組織追求扁平化、績效、繼而進入組織學習的領域中，影響組織績效之一的員工工作效率，其蘊含著組織成員工作行為的各種因素，已引起多數學者所重視，而掀起一股研究風潮。

2.5.1 工作行為與組織公益行為的涵義

隨著組織所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之外，對於績效的衡量也不只是注重生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些工作角色外的行為也漸漸被重視，並視為績效衡量的指標之一（廖思先，民88）。因此有許多學者陸續的對「工作行為」投入研究，且各自有其觀點及看法。本研究將以Katz & Kahn 之理論為基礎，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為探討的三個方向。

因此本章節將回顧過去學者對堅守本份行為、組織公益行為及退卻行為等工作行為之研究所下的定義。

一、堅守本份行為、組織公益行為的定義

工作行為的意義，因學者的研究觀點不同，對工作行為所下的定義亦有異同。最初始的組織公民行為概念是源自於Barnard（1938）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 更進一步說明表示：「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」。如此亦說明組織內非正式團體相互間的相處及合作的重要，甚而是各團體間的實力平衡。

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(堅守本份行為)，為所有工作者受到規定的期望行為，換言之，這種期望行為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，但卻會使組織直接受益，而個人並未直接受益的社會贊同行為」。

組織公民行為始自於1938年代，但組織公民行為的研究受到重視卻晚至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，引起越多學者致力於該領域作實證研究的探討。有關研究對工作行為(組織公民行為)的定義與論點之整理如表2.12：

表2.12 組織公民行為之論點與構面表

學者	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.吸引人們進入曾留在組織中的行為。 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。	角色外行為
Bateman & Organ (1983) Smith, Organ, Near (1983) ; Organ (1983a)	OCB 觀點	OCB是個人自行決定如何取捨的行為，不是經由報償制度直接或明確的認定，整體上促進組織營運的效能。	1.OCB 2.利他、一般順從 3.利他、職業道德、運動家精神、事先知會、公民道德。

表2.12 組織公民行為之論點與構面表 (續)

William & Anderson (1991)	OCBOOCB-Organization) & BIOCB-Industrials) 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。
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91)	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
楊偉霖 (民91)	三種組織行為型態 & OCB 觀點	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。	1.角色內行為：堅守本分行為 2.人際利他行為 3.組織公益行為

資料來源：1.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影響之研究

2.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接受，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。

基此，員工在組織公民行為的相關任務與問題上需要協助的情境下，主動協助特定對象的行為，以幫助組織達成目標。比如指引新進同事，協助工作繁重的同事，提供工作上有益的意見等之人際利他公益行為。由於不同學者看法角度之差異，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，也常令人有混淆之現象，因此本研究將採林鈺琴 (民85) 對此概念的重新命名如下：(1) 角色內行為：堅守本份行為 (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。

有鑑於O'Reilly & Chatman (1986) 對堅守本份行為的定義最為明確，因此本研究即依其看法認為：堅守本份的行為係指工作者受到規定的期望行為，而此期望行為即指工作說明書中已明確記載的行為。此外，Organ (1988) 對組織公民行為的定義，已被一般學者的認同，本研究亦以其定義：「組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，該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」，認為其包含兩個構面：人際利他行為及組織公益行為。

二、退卻行為的意義

在Adams (1965) 的公平理論 (Equity Theory)，實已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。即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。如果一旦均衡被破壞了，例如：組織的狀況變得不盡如人意，或因為一些原因破壞了心理契約，則在這種情況下，員工會尋求一些可能以離開 (Exit)、建議 (Voice)、忠誠 (Loyalty) 及怠惰 (Neglect) 等行為方式來恢復均衡狀況 (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) 即對員工退卻行為作一定義：「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。」其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2.7 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。

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）。

Gupta & Jenkins（1991）則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2.8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。也就是說當員工開始表現退卻行為時一般即是冷眼旁觀組織的一切事物，對任何有關的人事物均漠不關心；而當排斥力已超過員工本身可容忍接受的程度時員工便開始藉故缺席，或是離職。

綜上所述，本研究採用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」。

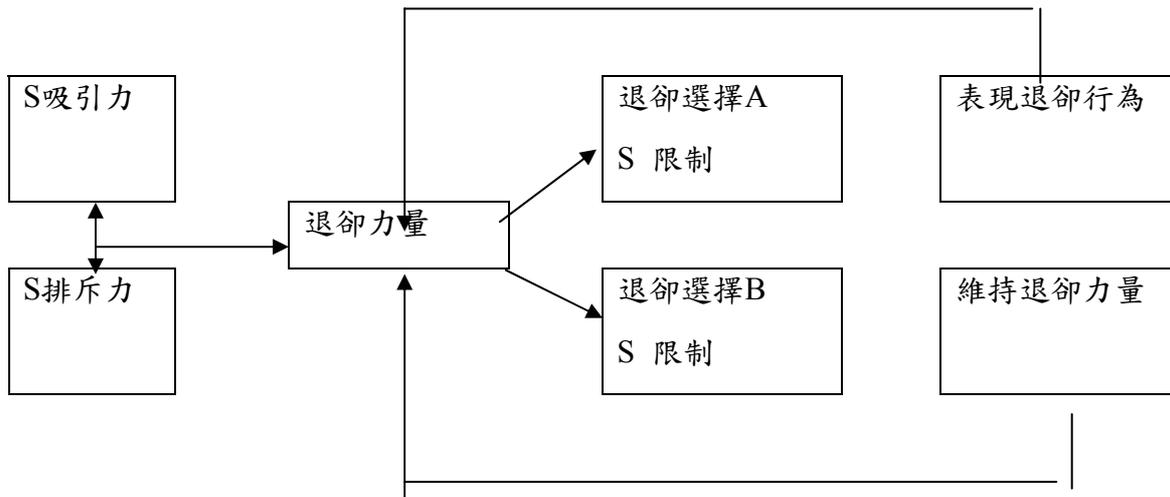


圖2.6 產生退卻行為的架構圖

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

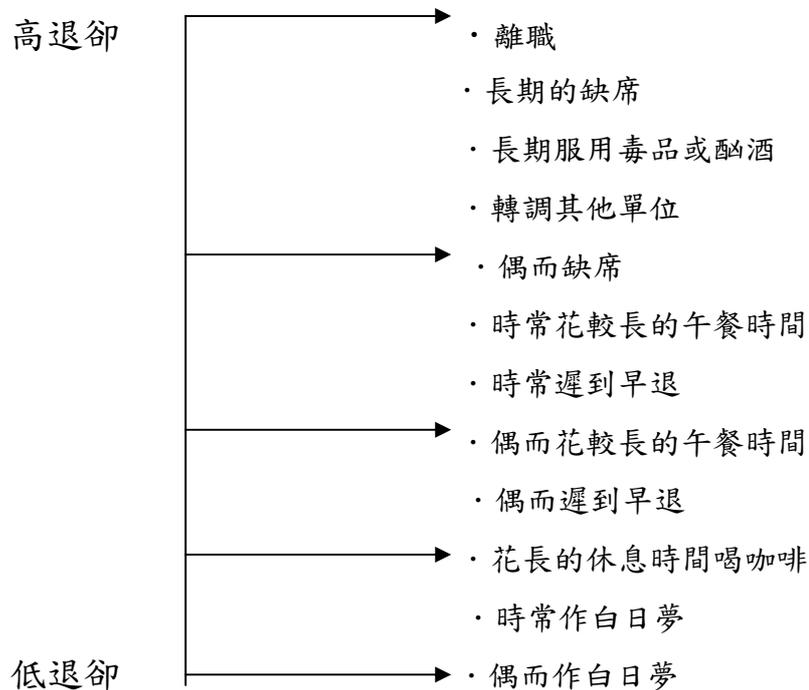


圖2.7 退卻行為連續帶

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

2.5.2 組織公民行為的影響

Organ(1988)認為組織公民行為可促使組織更有效的分配財務與人力資源，例如：當組織中有經驗的員工主動表現出公民行為中的利他行為，教導新人學習工作技能將可以減少組織的訓練成本；當員工表現禮貌行為時，可避免同事間產生困擾而節省管理者時間與精力；一位員工若不具有積極進取的運動家精神精神，將會使管理者多花費時間來處理員工的抱怨，反而無暇顧及組織其他重要事情。

Morrison(1995)認為組織公民行為對客戶滿意有貢獻，因為勤勞的員工會提供超越顧客期望的服務；願意表現人際利他行為的員工會樂意協助內部與外部客戶；而能表現公益行為的員工會提出建議如何改善品質及客戶滿意度。運動家精神及禮貌行為可在員工之間營造一個正向組織氣候並散播給顧客滿足其期待價值。

經上述學者研究結果發現，組織公益行為確實會因上述各種不同之前因變項情境之影響而顯示出不同組合的相關差異；因此，組織公民行為之展現，若能因前因變項情境之影響而被激發正相關之組織公益行為，其對組織的整體願景與目標之達成必將會有所助益。

2.5.3 工作行為小結

綜言之，促使員工表現組織公益行為，可增進組織的效能、降低成本、加強員工的團隊合作及服務品質的提昇，而良好工作行為表現，亦可促使組織目標的達成。爰本研究將工作行為定義如下：「組織成員受到組織內外因素的作用而產生的動機，反映於實際工作上的行為表現及期望情緒的作為，而影響組織目標的運作情境。」

因此，環顧過去學者對堅守本份行為、組織公益行為及退卻行為等工作

行為之研究所下的定義。本研究採林鈺琴（民85）概念的重新命名之1. 角色內行為：堅守本份行為 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。而將工作行為分為堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為、與退卻行為等四個構面作為對工作行為探討的方向。

2.6 各構面相互關係之探討

2.6.1 組織文化與領導風格之關係

Schein 認為組織文化與領導是一體的兩面，組織文化是由領導所創造出來的，而領導者最重要的就是管理組織文化。洪春吉(民86)針對資訊、鋼鐵與紡織業三種產業進行領導型態與組織文化差異比較之實證結果發現，在影響組織文化之諸多變項中，以領導型態為最重要的關鍵變項，正呼應了Schein 的看法。卓越的領導者是優質強勢組織文化的主要成份之一。領導者要善於利用各種象徵性的手段，來溝通和強化組織對成員的期許(彭賽雲，民89)。

Jonsson and Lundin (1977) 提出：新組織的產生，是由創建者主導新文化的蘊釀、發展及建立廣泛性的共識和概念性的想法，並形成組織的行為；組織經由生命週期產生各種危機及不滿足現狀而形成改變，因而使組織產生新的方向、信念及價值觀，並取代舊的組織行為。

Robbins (1987) 針對領導者的行為與文化的關係提出以下之看法：

1. 領導者的接替：新的領導階層之行為模式會產生新的文化價值觀，並可因應組織新的挑戰。
2. 危機產生：組織產生危機時，更應由領導者改變組織建立新的價值體系與態度，使組織能不斷創新與因應競爭。
3. 領導者建立文化的溝通管道：不因組織規模之大小或文化的強弱，

領導者能有效傳達組織的信念、價值觀。

- 4.高階領導階層：高階領導階層應樹立正確的角色典範，創造新的儀式、現象取代舊的規範，重新設計社會化程序及新的一致性價值觀。
- 5.注入活力：組織文化之改變過程冗長，領導者必須持續不斷對文化注入新的活力，期待新文化能帶來組織新的氣象。

綜合上述各學者之研究結果，組織隨著環境及社會機能的改變，形成組織生命週期的變化，則領導者的行為將影響主導組織文化的蘊釀、形成及改變，而建立一種循環性生命週期的組織文化，以符合組織發展的共同方向、信仰及價值觀。由此可知，領導者主導了組織文化及價值體系的建立，並對組織永續經營與發展，深具重要的影響性。因此塑造優質的組織文化、認同及強化組織文化，其組織領導者的領導風格是很重要的。

2.6.2 組織文化與組織承諾之關係

丁虹(民76)實證研究組織文化與組織承諾之關係，結果顯示不同公司之組織文化確實有顯著差異；組織文化一致性愈高，則員工之組織承諾愈高。

彭鳳明(民85)就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。

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與教師組織承諾有顯著相關。

許朝欽(民88)以台灣地區某一商業銀行為研究對象，研究結果顯示，員工在組織文化與組織承諾之關係呈正相關。

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。

由上述研究發現，組織文化一致性愈高，即組織文化強度愈強，員工的組織承諾愈高；又組織穩健回饋、重視倫理，員工之價值觀念、象徵行動因素越認同，努力承諾就越高，而離職、缺席及工作效率低落等情況較不會發生。因此，多數學者認為組織文化與組織承諾間具有顯著關係，即表示組織文化會影響員工組織承諾的程度，故欲達成高度的組織認同感，其組織文化的影響是很大的。

2.6.3 組織文化與工作滿足之關係

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，對員工工作滿足感各構面會造成干擾。因此推知，組織文化與工作滿足間具有顯著關係。茲將組織文化與工作滿足構面之關聯性，相關學者之看法整理分述如下：

Robbins(1984)認為當個人的需求與文化一致時，其滿足感最高。比如高自主性及高成就動機的人，在監督較鬆散及強調酬償的組織文化中

會有較高的滿足感。

許朝欽(民88)以國內某商業銀行為研究對象，發現員工在組織文化與工作滿足呈正相關的關係。

黃英忠、吳融玫(民88)研究發現公營事業企業文化對組織承諾和工作滿足會產生顯著的影響。其中結果導向、專業性、嚴密控制、及實務性等文化構面，對員工積極承諾和工作滿足均呈顯著地正向影響；而封閉系統對員工的積極承諾和工作滿足各構面則呈顯著地負向影響。

林萬和(民89)以北區水利局92名員工實證，發現支持型組織文化對員工工作滿足，顯著優於官僚型組織文化。

胡美琳(民89)以南部七縣市政府為例，研究發現組織認同式組織文化對員工工作滿足與組織承諾有顯著影響；勇於創新式組織文化對員工滿足卻有負面影響。

依上學者研究結果，影響員工工作滿意之因素殊多，許多學者從各種角度進入探討，而有關影響組織運作之一的變項—組織文化亦為學者所熱烈研究的課題。綜合上述實證研究，發現多數學者認為組織文化與工作滿足間具有顯著關係，表示組織文化會影響員工工作滿足的程度，因此員工對組織文化的認同程度愈高，其工作滿意程度亦隨而提高。

2.6.4 組織文化與工作行為之關係

Morrman & Blakevly(1995)研究認為，組織文化差異會使人偏向個人主義或是集體主義，進而對組織公民行為產生影響。其研究結果發現，有集體主義者，會出現積極的組織公民行為。

林逸峰(民93)以台南縣基層農會為對象，於組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究結果，其於組織次文化構面忠誠使命感對工作行為之退卻行為有負

向極顯著影響。冷漠迴避及危機意識越高則越影響退卻行為之發生，而忠誠使命感知覺越高越不會產生退卻行為。組織次文化構面忠誠使命感、酬償體認對工作行為構面組織公益行為、堅守本份行為、人際利他行為有正向極顯著之影響，而越冷漠迴避的組織成員越不會有較高的堅守本份行為。亦即是對組織忠誠使命感越高，堅守本份行為、組織公益行為、人際利他的行為也越高。

一、正面影響：

Siehl&Martin(1987) 組織文化：1.提供成員一種對組織過去事件合理的解釋，因而便利了成員了解他們在未來類似事件中應有的表現。2.劃定了組織的界線，成員會以文化特質的有無劃分內團體（in-groups）成員和外團體（out-groups）成員，而對內團體成員的行為期望自然有別於對外團體成員的期望。3.具有控制成員行為，尤其是禁制成員不當行為的機制作用。

Hellriegal,Slocum&Woodman(1989) 組織文化1.使組織成員因為認同組織的經營哲學和信條，而對組織奉獻心力2.使成員接受組織規範，而組織規範具有控制成員行為的機制作用。

陳慧芬 (民87)組織文化增進成員的認同，組織文化激發成員的投注。

鄭曜忠(民90)組織文化降低組織成員焦慮，增進組織成員對組織的向心力及榮譽感。

二、反面影響：

陳慧芬 (民87) 組織文化可能使成員產生依賴情節，在面對衝擊與困難時，形成集體的退化與逃避的情緒狀態，或陷入不切實際的陶醉與樂觀；組織文化對角色界線的劃定、對成員思想行為的規範與控制，可能降低新觀念、新特質的刺激和交流，減少組織進步革新與發展突破的機會。

由上述學者研究結果，組織文化除了對工作行為之退卻行為有負向影響外，其對工作行為之堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為有正向極顯著之影響。因此組織文化能增進成員的認同，激發成員的投注，降低組織成員焦慮，增進組織成員對組織的向心力及榮譽感。且具有控制規範成員的行為，尤其是禁制成員不當行為的機制作用。又可能使成員產生依賴情節，在面對困境時，容易形成退卻與逃避的情況，或陷入不切實際的思潮。

2.6.5 領導風格與組織承諾之關係

許多學者對於領導型態的研究，大多數的學者是採用以俄亥俄州立大學對領導型態構面的研究結果為基礎，將領導型態分成「主動結構」(initiating structure)因素與「體恤」(consideration)因素；「主動結構」因素是指領導者在尋求目標達成的過程中，為定義自己和建構自己與部屬的角色行為所表現的行為。如組織工作任務、工作關係及工作目標等。而「體恤」因素是指領導者願意和部屬建立互相信任、尊重部屬意見，以及注重部屬感受的工作關係(Robbins,1998)。在關於領導的研究中，對於領導型態與組織承諾之關係，有不少研究者提出其研究結果，茲分述如下：Morris & Sherman(1981)研究發現倡導因素及關懷因素與組織承諾呈顯著正相關。

黃開義(民73)人際取向工作取向個人對一特定組織之認同與投入的程度人際取向及工作取向之領導型態均與組織承諾呈顯著正相關。

黃國隆(民75)倡導因素關懷因素對學校之正向評價、為學校努力及進修之意願、對學校之向心力、留職傾向對中學教師所作的研究結果，發現關懷因素對組織承諾呈顯著正相關；但領導者愈重視倡導因素，部屬的組織承諾則有減低的傾向。

曹慧玲(民77)以國內民營企業的會計人員為對象，探討角色壓力、主管領導型態與工作滿足、組織承諾之間的關係，研究發現主管領導型態與人員的工作滿足、組織承諾最為相關。

葉進財(民80)倡導因素、關懷因素、價值承諾、努力承諾，倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。

黃銀泳(民81)以國內製造業、服務業的產業員工為對象，進行領導型態與組織承諾之關係的研究，研究發現：員工在面對參與型領導型態時，其整體承諾最高。

林盈杉(民83)倡導因素、關懷因素、組織承諾，倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。

侯堂柱（民90）轉換型領導、價值承諾、努力承諾、留職承諾(以台灣電子業為例)研究結果顯示轉換型領導與組織承諾有顯著正相關。

由以上學者對於領導型態的研究，大多數以「主動結構」因素與「體恤」因素為主；「主動結構」因素是指領導者在尋求目標達成的過程中，為定義自己和建構自己與部屬的角色行為所表現的行為之制度化體制。而「體恤」因素是指領導者願意和部屬建立互相信任、尊重部屬意見，以及注重部屬感受的工作關係。因此員工對於組織之向心力強弱，受領導者之領導行為風格影響很大。亦即領導者之領導型態與員工對組織承諾，有其一定程度之正向相關。

2.6.6 領導風格與工作滿足之關係

在領導行為與工作滿足之關係方面，以下為各學者之看法及論點：鄭伯壘（民66）、黃國彥與翁一峰（民69）、黃國隆（民71），黃瑩宵（民72）及徐士堯（民88）等研究顯示領導型態與工作滿足具有正向相關；另黃國隆（民71）及黃瑩宵（民72）研究顯示關懷構面在工作滿足上之影響

力遠超過體制構面。

徐燕山(民71)以台北市9家本國銀行的201位員工為研究對象，研究領導者的領導行為對於工作滿足的影響時，發現領導者的結構程度對員工的整體工作滿足及對上司的滿意度沒有顯著的影響；但是領導者體恤程度對員工的整體工作滿足及對上司的滿意度有顯著的影響。顯示在高體恤之下，員工的整體工作滿足及對上司的滿意度會較高。

Petty & Lee(1975) 以學術機構(Academic Institution)的165位服務人員為研究對象，結果顯示體恤因素與工作滿足呈顯著正相關，但結構因素對工作滿足的影響並無顯著；體恤與結構兩因素與工作滿足的關係受性別差異的影響，如女性下屬在男性上司的體恤領導下，其工作滿足感最高；但男性下屬在女性上司的結構領導下，則有其工作滿足感最低的傾向。

柯惠玲(民78)體恤因素結構因素工作本身、上司工作伙伴、薪水昇遷、整體以全國1000大製造業和500大服務業員工為例，發現體恤的領導方式在工作本身、上司、工作伙伴、薪水、昇遷及整體等工作滿足構面上皆有顯著的正相關。結構的領導方式在工作本身、上司、工作伙伴、薪水及整體等工作滿足構面上皆有顯著的正相關。但在昇遷滿足上的正相關未達顯著水準。

李吉祥(民86)以四級政府中選定22個單位之編制內會計人員為樣本對象，研究中以機關首長轉換型領導行為作為自變項，以工作本身、直屬上司及整體滿足為依變項，分析結果顯示各構面均呈顯現正向關係。

李文娟(民87) 研究指出主管之領導型態會影響員工的工作滿意，尤其是高體恤的領導型態下，員工的整體、薪資、升遷、與上司關係、與同事

關係的滿意度最高；而高結構的領導型態下，員工的工作內容滿意度為最高。另員工對工作滿足的認知會影響其工作績效。

綜合上述實證研究，發現多數學者認為領導風格與工作滿足間具有相當程度關係，表示領導行為會影響員工工作滿足的程度，然愈有高滿意度的工作滿足，則領導者的領導風格更是關鍵因素。

2.6.7 領導風格與工作行為之關係

許多學者認為領導者行為是預測員工工作行為的良好變項，如 Smith, Organ, & Near(1983)的研究發現，領導者的支持(supportiveness)行為對員工的盡職行為有直接的影響力，對於利他行為必須間接透過工作滿足而產生影響力。這項發現說明了領導者的體恤行為與員工的組織公民行為的關係是基於彼此互惠的心理(reciprocity)。

Schnake, Cochran, & Dumler(1995)探討工作滿意、認知公平與領導行為對組織公民行為的相關性研究中，發現領導型態中的「體制」構面和「體恤」構面和組織公民行為的各個構面均呈現正相關的情形，而在工作滿足、認知公平及領導型態三個變項中，以領導型態與組織公民行為的相關程度最大。

陳佩秀(民85)探討主管視察行為、個別化關懷行為與組織公民行為之關係的研究中，發現主管的二種行為都與組織公民行為成正向影響，其中又以主管的個別化關懷行為較主管的視察行為對員工的組織公民行為有影響。

從以上的領導風格與員工工作行為關係的研究整理中，研究者發現，所有和工作行為有關的領導型態，皆與組織公民行為都有顯著的相關。

2.6.8 組織承諾與工作滿意之關係

Weissenberg & Gruenfeld(1968)發現員工對激勵因素的滿足程度與工作投入呈顯著的正相關；另一方面，對保健因素的滿足程度則與工作投入無顯著的關係存在。在其研究中激勵因素包括了認可、成就、工作本身、發展機會與責任感等因素；保健因素則包括工作安全、薪資、公司政策、工作環境與人際關係等因素。

Porter 等人(1971)認為，組織承諾是個人對整個組織的整體性反應，而工作滿足則是個人對特定工作環境的反應。工作滿足比組織承諾更容易產生，也較容易改變。因此，由工作滿足的不穩定性與易變化性來看，其應視為產生組織承諾的前因，而非後果。

柯惠玲(民83)以金融業和電子業的主管監督人員、專業與技術人員以及行政、出納等佐理人員為研究對象，將工作滿足作為中介變數，組織承諾作為效標變數。研究結果顯示工作滿足會影響組織承諾，從實證中了解工作滿足與組織承諾是不同的觀念，正與Porter 等人之看法一致。

蔡文皇(民87)以237 位製造業員工為例，研究發現工作滿足與組織承諾呈顯著正相關。

曹育誌(民86)研究顯示，員工工作滿足與組織忠誠度各構面間，具有正相關之關係。

徐士堯(民88)研究中指出工作滿足與組織承諾具有正相關。

莊孟峰(民88)其研究結果發現，工作滿意會正向影響組織承諾及情感性承諾與道德性承諾兩構面。

許朝欽(民88)以台灣某一商業銀行為研究對象，研究結果顯示員工在工作滿足與組織承諾之關係呈正相關。

依上述實證研究，發現多數學者支持工作滿意直接或間接影響組織承諾，而組織承諾與工作滿意間具有顯著關係，而且組織承諾較工作滿

意影響力大，故在強化組織時，應先加強成員對於組織忠誠度。

2.6.9 組織承諾與工作行為之關係

衡量員工的工作績效時在非數量化的指標，比如出勤率、離職、怠工等，這些指標與員工工作行為有著相當程度的關連，而這些非數量化的行為正是員工的組織承諾影響所造成的結果，此由Mowday, Porter, & Steer(1982)對組織承諾的定義中，可看出組織承諾之成為組織公民行為的前因變項，是因為組織承諾反應了員工協助組織的意願。

Koh, Richard, & Terborg(1995)以新加坡89間學校的老師與校長為研究對象，進行轉換型領導對老師的態度及學生績效的相關研究時，發現了校長的轉換型領導對老師的組織承諾、組織公民行為、對領導者的滿足以及學生的學術成果等，都有相關。

楊偉霖(民91)以嘉義市國民中小學為對象於公立學校教師現階段與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。在現階段組織承諾與工作行為之相關研究，結果其組織承諾之留職承諾、努力與價值承諾與工作行為之退卻行為構面皆呈極顯著負相關，而與工作行為之堅守本分行為、人際利他行為、組織公益行為構面呈極顯著正相關。

李香毅(民92)以嘉義縣政府為對象於公務員在公務生涯中的知識學習，與工作壓力對組織承諾、工作投入與工作行為的影響的研究結果。其組織承諾與工作行為之相關分析，研究結果組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾與工作行為之退卻行為構面，呈非常顯著之負相關。組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾與工作行為之堅守本分行為、人際利他行為、組織公益行為構面，呈非常顯著之正相關。

由上述研究結果顯示，組織承諾與工作行為之退卻行為構面呈極顯

著負相關，而與工作行為之堅守本分行為、人際利他行為、組織公益行為構面皆呈極顯著正相關。即組織承諾滿意程度愈高，則工作行為之堅守本分行為、人際利他行為、組織公益行為也愈高，而對工作行為之退卻行為愈低。因此組織承諾反應了員工協助組織的工作行為意願。

2.6.10 工作滿足與工作行為之關係

Organ & Ryan (1995)工作滿足是一種情緒狀態，其本質是一種態度，這種態度會導致員工組織公民行為的發生，而員工的行為會進而影響組織的績效，因此工作滿足是組織行為中不可忽視的元素(孫淑芬，民90)。黃國隆(民71)的研究發現員工工作滿意度愈高，離職傾向愈低。反之，員工對於工作不滿時，則有離開、藐視的反應，這對組織是非常不利的(Rusbult & Lowery, 1985)。

曹采華(民91)以派遣人員為對象於員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響研究結果，其中工作滿意與組織公民行為呈正相關。

由上述研究結果，員工工作滿足和個人情緒感覺有關，個人從工作中感到愉快的情緒而其行為表現是正面樂觀的；反之，若感到不愉快就會對工作感到不滿，而產生負面的工作行為態度。因此員工工作滿足及工作行為，其影響組織目標及工作績效有相當程度之關係，實不可忽視之。

第三章研究方法

3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及第二章相關文獻探討整理分析，提出以下研究結構。本研究架構係以「組織文化」、「領導風格」為自變項，「組織承諾」、「工作滿足」為中介變項，「工作行為」為依變項。而以雲林縣政府地政局及六地政事務所為研究對象，來探討基層地政人員在機關之組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之相互影響關聯性，如圖3.1.1研究架構圖、圖3.1.2研究架構及相關子構面圖所示。

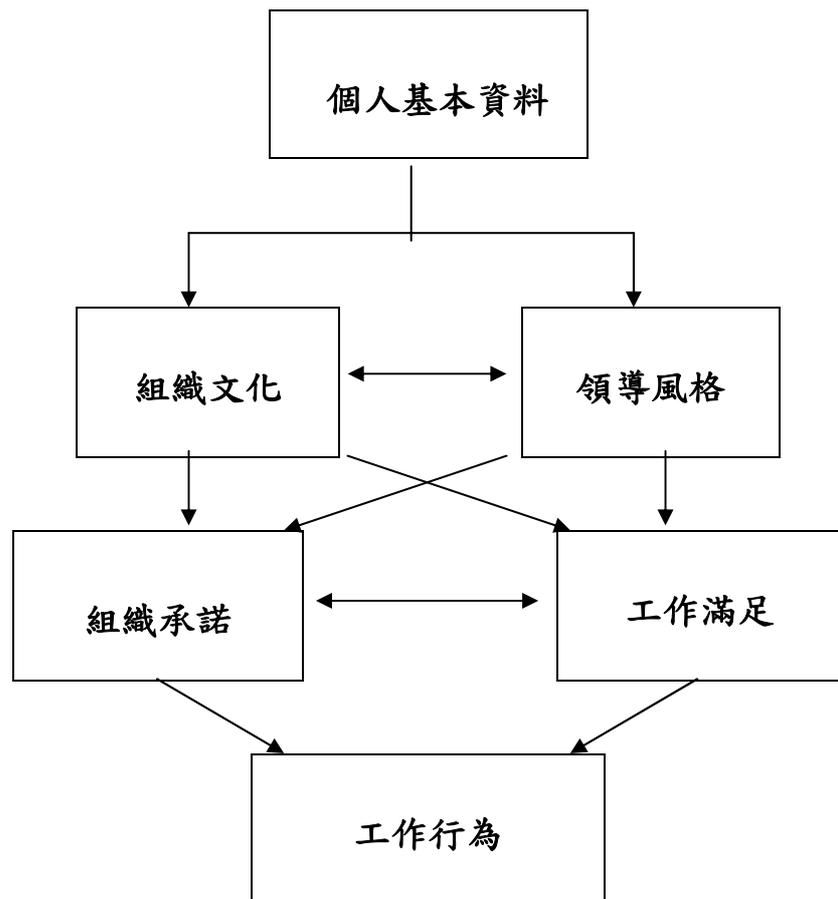


圖 3.1 研究架構圖

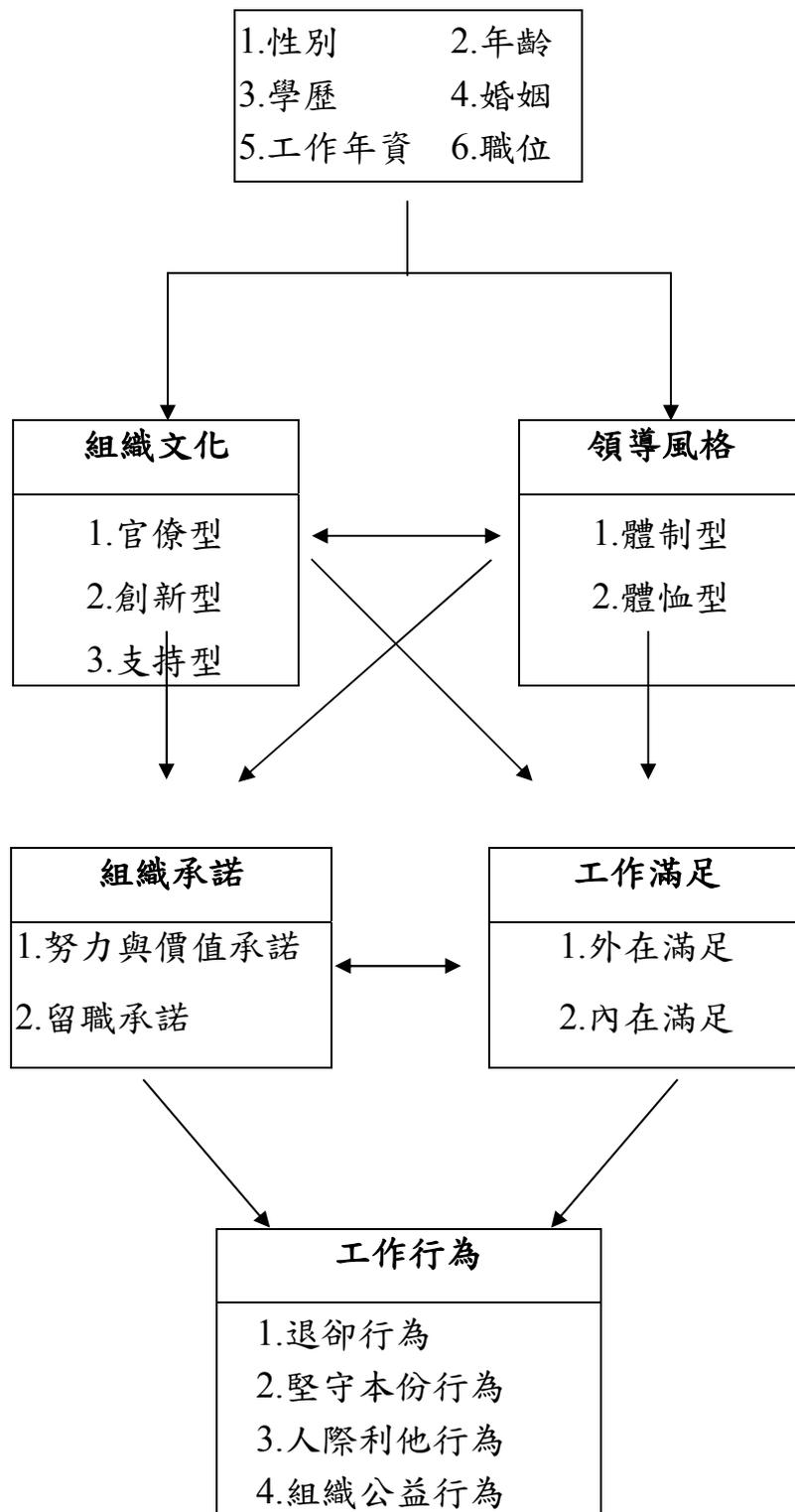


圖 3.2 研究架構及相關子構面圖

3.2 研究假設

本研究根據第二章的文獻探討中之組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項相互間之關聯、差異、相關及影響情形之探討結果與本章第一節的研究架構結合，而將本研究假設分為三類：一是個人特徵與各變項間的差異性，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係，而提出以下假設加以驗證：

3.2.1 個人特徵間之關聯假設

地政人員的個人特徵（性別、年齡、婚姻狀況、工作年資、學歷、職位）相互間無顯著關聯。

3.2.2 個人特徵對各構面之差異性假設

不同地政人員的個人特徵（性別、年齡、婚姻狀況、工作年資、學歷、職位）對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等構面及其子構面無顯著差異。

3.2.3 相關性假設

地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足與工作行為等各構面相互間無顯著相關

3.2.4 複迴歸影響性假設

- 1.地政人員之組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足與工作行為等各子構面對工作行為無顯著影響。
- 2.地政人員之組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足對工作行為無顯著影響。

3.2.5 變項間影響性假設-徑路分析

- 1.地政人員之組織文化對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等構面無顯著影響。
- 2.地政人員之領導風格對組織承諾、工作滿足、工作行為等構面無顯著影響。
- 3.地政人員之組織承諾對工作滿足、工作行為等構面無顯著影響。
- 4.地政人員之工作滿足對工作行為構面無顯著影響。

3.2.6 集群對各構面之差異性假設

- 1.不同集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等構面的認知無顯著差異。
- 2.不同組織文化集群對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項無顯著差異。
- 3.不同領導風格集群對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項無顯著差異。
- 4.不同組織承諾集群對工作滿足、工作行為各變項無顯著差異。
- 5.不同工作滿足集群對工作行為各變項無顯著差異。

3.3 研究設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷方式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後，而建立研究架構，來探討地政人員對所服務的機關單位之組織文化和領導風格組織承諾、工作滿足與工作行為的影響及相關研究。

3.3.1 問卷設計

本研究量表採用問卷調查法，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，大部份儘量採用已經學者編制之問卷，由雲林縣政

府地政局及六地政事務所員工依其主觀感受程度填答，屬自陳量表。為避免填答者產生困擾，除個人基本資料外，採結構式的封閉型問題，題目型式採用的評量尺度為李克特式（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不計名方式由受試者從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五項選擇中，在適當□中打√，計分方式正向題目係按 5、4、3、2、1 依序計分；反向題目係按 1、2、3、4、5 依序計分。量表上所得的分數高低，則表示受試者態度的強弱程度。

本研究問卷計分為六個部分，其中除第六部分屬個人基本資料不適合進行因素分析外，其餘五個部分包括組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等皆予以進行因素分析，以期建立較精簡之構面，俾提供研究統計分析使用，其結果整理如表 3.1 所示。

表 3.1 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織文化	21	3	58.696	0.906	0.000***
領導風格	20	2	58.055	0.933	0.000***
組織承諾	15	2	55.154	0.920	0.000***
工作滿足	19	2	67.997	0.907	0.000***
工作行為	20	4	56.137	0.847	0.000***
總 計	95	13			

資料來源：本研究整理

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。

由表 3.1 中可知，各項目之 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000，顯示各項資料進行因素分析之適合性。又觀之該表內

累積解說總變異量，其解說總變異量值皆大於0.5，此顯示因素分析結果可接受。茲就本研究問卷的設計來源係改編自以下專家學者的觀點，敘述如表3.2。

表3.2 量表來源及相關構面來源題數表

構面	來源	題數
組織文化	採用 Wallach (1983) 之組織文化量表 (Organizational Culture Index) 組織文化量表編修而成。	分三個構面計21 題 1.官僚型 2.創新型 3.支持型
領導風格	採用俄亥俄大學 (Ohio State Group) 所發展出來的「領導行為描述問卷」為依據，並參考Stogdill(1963)之「領導行為描述問卷」及朴世英(民77)所翻譯之「領導型態問卷」量表編修而成。	分二個構面計20 題 1.體恤型 2.體制型
組織承諾	採用Mowday, R.T. & Steers,R.M.& Porter, L.M. (1979) 組織承諾的量表，並經丁虹(民76) 修訂延用。	分二個構面計15 題 1.努力與價值承諾 2.留職承諾
工作滿足	採用明尼蘇達工作滿足量表(TheMinnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)的問卷編修而成。	分二個構面計 19 題 1.內在滿足 2.外在滿足
工作行為	參考Williams & Anderson(1991)之工作行為量表編修而成。	分四個構面計20 題 1.退卻行為。 2.堅守本分行為 3.人際利他行為 4.組織公益行為

資料來源：本研究整理

3.3.2 問卷預試

預試問卷選定由雲林縣政府地政局30名同仁為測試對象，以為本研究瞭解問卷內容的充實程度。因而在語句上力求清晰易懂及意義的流暢和明確，以確切符合代表該測試的因素。預試目的是為了瞭解正式發放問卷以前，受測者對問卷內容的意見。本研究係以便利抽樣方式共計發出30份問卷，回收30份。經由問卷預測及多位作答同仁的回饋與指正，並與指導教

授多次充分討論，將有疑義的部分加以刪除或修正，最後予以編定完成本研究問卷。

一般而言，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之間屬仍能接受範圍。以下為預試問卷修正之對照表及各量表信度之預試結果，分別如表3.3及表3.4所示。

表3.3 預試問卷修正部分之對照表

構面	問卷初稿	修正後正式問卷
領導風格	220.主管除了業務之外，是否儘量與員工保持距離，以避嫌	220.主管除了業務之外，儘量與員工保持距離，以避嫌
組織承諾	308.只要工作性質及條件相類似，我也不會考慮離開本所（局） 310.只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本所（局） 311.繼續留在本所（局）服務，會有好前途	308.只要工作性質及條件相類似，我就會考慮離開本所（局） 310.只要目前的環境狀況有少許改變，我就會離開本所（局） 311.繼續留在本所（局）服務，不會有好前途
工作滿足	420.整體上對於在本所（局）工作的程度滿意	本題因考量研究構面之內在滿足與外在滿足之總合就等於是整體上對於在本所（局）工作的程度滿意總合，其有重複贅述情形，爰予以刪除此一題目。
工作行為	521.我會主動努力維護機關的形象並介紹機關的優點	521.我會主動努力維護本所（局）的形象並介紹優點

資料來源：本研究整理。

表3.4 各量表信度之預試結果彙總表

序號	量表名稱	所包含題項	Cronbach's α
1	組織文化	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16. 17. 18. 19.20.21.	.8720
2	領導風格	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17. 18.19.20.	.9230
3	組織承諾	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.	.9266
4	工作滿足	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17. 18. 19.20.	.9240
5	工作行為	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17. 18.19.20.21.22.	.8495

資料來源：本研究整理

由表3.4明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，故本研究所使用的問卷量表具有較高的信度水準，此代表其內部一致性良好。

3.3.3 正式問卷

本研究以雲林縣政府地政局及六地政事務所為研究對象，以便利抽樣的方式進行發放問卷工作，由研究者親自送到各地政事務所，共發放454份（地政局91份、斗六所80份、斗南所48份、西螺所50份、虎尾所59份、北港所77份、台西所50份），以每一所（地政局）各拜託一位同仁協助發放及回收。由於同仁的熱心幫助，共回收問卷362份，扣除無效問卷17後有效問卷345份（地政局80份、斗六所53份、斗南所44份、西螺所42份、虎尾所40份、北港所51份、台西所35份），其有效回收率為75.99%。

3.3.4 研究問卷反向題

本研究問卷反向題整理如表3.5 所示。

表3.5本研究問卷反向題一覽表

構面名稱	題號	問卷題目
留職承諾	第303題	我對本所（局）幾乎沒有什麼忠誠度可言
留職承諾	第308題	只要工作性質及條件相類似，我就會考慮離開本所（局）
留職承諾	第310題	只要目前的環境狀況有少許改變，我就會離開本所（局）
留職承諾	第311題	只要工作性質及條件相類似，我就會考慮離開本所（局）
留職承諾	第312題	繼續留在本所（局）服務，不會有好前途
人際利他行為	第515題	我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境
組織公益行為	第517題	有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事
組織公益行為	第518題	我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷

資料來源：本研究整理

3.4 研究變項之操作性定義

依本研究文獻探討及研究架構，將研究中各研究變項之操作性定義

說明如下：

3.4.1 組織文化

由於公務機關部門人員的進用，業務推行，均囿於諸多法令規章規定限制，又以往對其公務機關之組織文化探討不多，而一般組織文化的各種型態分類，大都適用於企業，然機關之組織不同於企業，以Harris從溝通互動的角度來分類較適合機關之組織的特性（黃素惠，民86）。而Harris與Wallach(1983)所提的組織文化分類，較為相似，目前國內已有多位學者採用此分類。本研究的問項內容係使用Wallach(1983)所編的組織文化量表(Organizational Culture Index)，並配合本研究所選擇組織文化類型的屬性，加以設計而成，作為組織文化的構面。

1.官僚型(bureaucratic culture)組織文化：

通常為層級式組織，其階級層次分明、責任、授權明確，工作性質大多已標準化和固定化的特色。此類型組織文化一般是建立在控制和權力的基礎上；其組織較為穩定，變更不易。具有官僚性組織文化的機關組織，強調各局室單位的職務權責的劃分清楚、業務運作有明確的程序，且以正式化的條例、規章來規範組織成員的行為。

2.創新型 (innovative culture) 組織文化：

此種組織所面臨的競爭環境通常較為複雜多變且較為激烈及動態性，較具有風險性的而以鼓勵創造又充滿活力的方式，並時常刺激組織成員思考的特性。在這種環境下，具有企業家精神或充滿野心的人比較容易成功，成員又多具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰，而其承受的工作負擔和壓力亦較重。

3.支持型(supportive culture)組織文化：

支持性的組織文化是一種開放、和諧的工作環境，具有家庭溫暖的感

覺，組織中具有高度的支持、公平、鼓勵、開放、信任與安全感，且十分重視人際關係導向的工作環境。在一個充滿支持性組織文化的機關單位，其成員較為重視人際關係的坦誠與溫馨的行為表現，而能高度的表露出互助合作的精神，成員間的人際關係互動較為頻繁熱絡。

3.4.2 領導風格

由上述學者們對領導理論之定義可知，本研究所測量的領導行為，以俄亥俄大學（Ohio State Group）所發展出來的「領導行為描述問卷」為依據，將領導行為分為體恤（Consideration）及體制（Initiating Structure）兩個構面，加以修訂而成作為領導方式的構面。並參考Stogdill(1963)之「領導行為描述問卷」及朴世英(民77)所翻譯之「領導型態問卷」量表編修而成本研究量表。

- 1.體恤：採用雙向的溝通方式，注重友誼、互信、尊重瞭解部屬的意見和關心部屬的舒適感、福利、地位和工作滿足感，以與部屬建立相互信任合作，溫暖而和諧的工作夥伴關係，此為員工導向或人際關係導向的領導行為。
- 2.體制：建立明確的組織層級型式和良好的工作程序方法，並界定組織成員互動型態的種種關係和行為，以使部屬瞭解他們自己在工作中所扮演的角色與彼此間的工作關係，且要求成員遵守組織的工作規範，其所強調的是在執行任務並達成目標，此為工作導向和任務導向的領導行為模式。

3.4.3 組織承諾

本研究之「組織承諾」構面，綜合學者對組織承諾之分類，依Mowday, Poter, Steers, (1979)之組織承諾觀點，以及Wicker(1969)根據「態度可以預

測行為」為理論基礎。加以考量訂定本研究探討的組織承諾之二個構面，即「努力與價值承諾」與「留職承諾」二項。調查問卷採用Mowday, R.T. & Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979) 組織承諾的量表，經丁虹 (民76) 修訂延用之。至其二個構面的特性：

1. 努力與價值承諾：對組織的目標及價值具有強烈的信仰和接受力，願意為組織付出更多的努力。
2. 留職承諾：強烈渴望繼續成為組織的一份子。

3.4.4 工作滿足

由於工作滿足為工作者基本態度之一，學者在工作滿足上雖未獲得一致的看法，但仍不脫離工作者對於其工作所提供的相關因素之主觀滿足程度。然工作滿足是工作者對於工作情境的感受或情緒的反應，而這種感覺滿意的程度，是在於一特定工作環境中，其實際獲得的價值與預期的價值間之差距。因此，工作滿足是一個多層面觀念，牽涉個人對工作各方面的滿足感，可分為內在及外在兩大類，包含上司與同僚間滿足、工作本身滿足、升遷滿足、薪資福利滿足等等許多層面，是一複雜的綜合性變項。根據學者研究所歸納出的結果，發現工作滿足的構面大致可分為兩大類：(1) 內在的主觀因素 (2) 外在的客觀因素。因此，本研究依此觀點，將內在滿足及外在滿足作為工作滿足的構面。並採用明尼蘇達工作滿足量表 (The Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，分為內在滿足及外在滿足二個構面的問卷編修而成本研究問卷量表。

1. 內在滿足：包括進修求知、受賞識感、成就感、人際關係、社會地位等與工作本身有關的特質。
2. 外在滿足：包括薪資水準、升遷狀況、工作本身、工作環境、行政措施等外在層面。

3.4.5 工作行為

社會結構大環境競爭的巨變，組織所面對的各種環境也日趨複雜且多變化。面臨此境，組織除了以完善的政策以因應。更應加強內部管理，以提升競爭力。然而組織在強化內部管理提升績效時，對於影響組織成員的工作態度是不可忽視的。因此影響組織績效之一的員工工作效率，其蘊含著組織成員工作行為的各種因素，已掀起多數學者研究風潮。

然組織成員受到組織內外因素的作用而產生的動機，反映於實際工作上的行為表現及期望情緒的作為，而影響組織目標的運作情境。因此環顧過去學者對堅守本份行為、組織公益行為及退卻行為等工作行為之研究所下的定義。本研究將員工工作行為分為堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為、與退卻行為等四個構面作為對工作行為探討的方向。

1.退卻行為：

當員工開始表現退卻行為時一般即是冷眼旁觀組織的一切事物，對任何有關的人事物，均漠不關心；而當排斥力已超過員工本身可容忍接受的程度時，員工即開始藉故缺席或是離職。Gupta & Jenkins (1991) 認為，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.堅守本份行為：

依研究者看法認為堅守本份的行為係指工作者受到規定的期望行為，而此期望行為即指工作說明書中已明確記載的行為。角色內行為(堅守本份行為)，為所有工作者受到規定的期望行為，換言之，這種期望行為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，但卻會使組織直接受益，而個人並未直接受益的社會贊同行為。

3.人際利他行為：

Morrison(1995)認為組織公民行為對客戶滿意有貢獻，因為勤勞的員工會提供超越顧客期望的服務，願意表現人際利他行為的員工會樂意協助內部與外部客戶。此為朝向個人的組織公民行為之人際利他行為。

4.組織公益行為：

Morrison(1995)認為能表現公益行為的員工會提出建議如何改善品質及客戶滿意度。而運動家精神及禮貌行為可在員工之間營造一個正向組織氣候並散播給顧客滿足其期待價。因此，促使員工表現組織公益行為，可增進組織的效能、降低成本、加強員工的團隊合作及服務品質的提昇，而良好工作行為表現，亦可促使組織目標的達成。此為朝向組織的組織公民行為之組織公益行為。

3.4.6 個人變項

- 1.性別：分為男、女二組。
- 2.年齡：分為 30 歲以下、31-35 歲、36-45 歲、46-50 歲、51-56 歲、56 歲以上六組。
- 3.婚姻狀況：分為已婚、未婚、其他三組。
- 4.學歷：分為國初中、高中職、專科大學、研究所以上四組。
- 5.職位：分為主管、職員（含職務代理人、約僱人員）、其他（含助理人員、技工、工友）以上三組。
- 6.工作年資：分5年以下、6-10年、11-15年、16-20年、21-25年、26年以上。

3.5 研究變項的衡量

本研究調查問卷共分為六部分，第一部分為組織文化之問項；第二部分為領導風格之問項；第三部分為組織承諾；第四部分為工作滿足；第五

部分為工作行為；第六部分為個人基本資料。首先，針對前五部份進行信度分析，以確認各構面量表之可靠程度。另為找出影響前五部份之共同因素及減少變項數目以易於分析、解釋，分別對該五部份進行因素分析，將各部份分成數個子構面，再對各子構面進行信度分析，以確認簡化後的子構面是否有高的信度值，仍為可接受的衡量標準。茲將採用因素分析或文獻法之構面、題號各部份處理結果詳列如表3.6：

表 3.6 採用因素分析或文獻法之構面、題號綜合表

構 面		題 號	信 度	備 註
一	組織文化		.8597	採因素分析
1	創新型	101、102、103、104、105、106、107、108、109、112、120	.8935	
2	支持型	113、114、116、117、118	.8617	
3	官僚型	110、111、115、119、121	.6401	
二	領導風格		.9003	採文獻分析
1	體制型	201、205、207、209、211、213、215、217、219、220 (218 刪除)	.7989	(刪除 218 題前 $\alpha=.7571$)
2	體恤型	202、203、204、206、208、210、212、214、216	.9116	
三	組織承諾		.9037	採因素分析
1	努力與價值承諾	301、302、304、305、306、307、309、313、314、315	.8988	
2	留職承諾	303、308、310、311、312	.8239	
四	工作滿足		.9274	採因素分析
1	外在滿足	408、409、410、411、412、413、414、415、416、417、418、419	.9072	
2	內在滿足	401、402、403、404、405、406、407	.8937	
五	工作行為		.7765	採文獻分析
1	退卻行為	501、502、503、504、505、506、507	.6944	
2	堅守本份行為	508、509、(510 刪除)	.7187	(刪除 510 題前 $\alpha=.6857$)
3	人際利他行為	511、512、513、514、515、521、522	.7834	
4	組織公益行為	516、517、518、519、520	.6540	

資料來源：本研究整理

3.5.1 組織文化之問項及信度、因素分析

由於一般組織文化的各種型態分類，大都適用於企業，然機關之組織不同於企業，因此以Harris從溝通互動的角度來分類較適合機關之組織的特性（黃素惠，民86）。而Harris與Wallach(1983)所提的組織文化分類，較為相似，目前國內已有多位學者採用此分類。爰本研究的問項內容係使用Wallach(1983)所編的組織文化量表(Organizational Culture Index)，並配合本研究所選擇組織文化類型的屬性，加以設計而成，作為組織文化的構面編修而成，分三個構面計21題，其中1.創新型11題 2.支持型5題 3.官僚型5題如表3.7：

表3.7組織文化問項及因素分析及信度分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
創新型	106.本所(局)鼓勵成員接受新觀念及創新成長	.773		
	104.本所(局)成員業務處理程序明確	.739		
	105.本所(局)重視人際關係	.714		
	102.本所(局)成員富冒險進取心	.689		
	109.本所(局)經常刺激成員思考	.667		
	103.本所(局)成員層級責任劃分明確	.665		
	108.本所(局)經常給予成員鼓勵及獎勵	.664		
	107.在本所(局)工作能給予人安全感	.634		
	101.本所(局)成員間彼此相互合作	.602		
	112.本所(局)具有完善規章制度且依法行政	.556		
	120.本所(局)重視工作績效	.447		
支持型	114.本所(局)對待成員均能一視同仁		.703	
	113.本所(局)給予成員非常之自主和自由		.666	
	116.本所(局)成員能彼此互相信賴		.666	
	117.本所(局)工作氣氛充滿活力		.662	
	118.本所(局)成員對工作具高度熱忱		.584	
官僚型	119.本所(局)以權力為導向			.745
	111.本所(局)主管常使用命令式語氣說話			.716
	121.本所(局)管理極為嚴格			.715
	115.本所(局)行事作風保守			.478
	110.本所(局)經常感受到工作壓力			.445
特徵值		7.659	2.207	1.409
解釋變異量(%)		36.473	10.511	6.708
累積解釋變異量(%)		36.473	46.984	53.692
Cronbach's α		.8935	.8617	.6401

資料來源：本研究整理

- 1.本組織文化問項量表全為正向題。經信度分析發現，組織文化的 Cronbach's α 值為.8597。具有較高的信度水準，其內部一致性頗好。
- 2.本量表以因素分析之主成份法分析萃取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於1者，計有三個因素，可解釋53.69%的總變異。為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，而這些成分因素內涵命名為「創新型」(經信度分析) Cronbach's α 值為.8935，「支持型」(經信度分析) Cronbach's α 值為.8617，「官僚型」(經信度分析) Cronbach's α 值為.6401。

3.5.2 領導風格之問項及因素分析

本研究以俄亥俄大學 (Ohio State Group) 所發展出來的「領導行為描述問卷」為依據，將領導行為分為體恤 (Consideration) 及體制 (Initiating Structure) 兩個構面，加以修訂而成作為領導方式的構面。並參考 Stogdill(1963)之「領導行為描述問卷」及朴世英(民77)所翻譯之「領導型態問卷」量表編修而成本研究量表。分二個構面計20題 1.體恤型11題 2.體制型9題如表3.8：

表3.8領導風格問項及因素分析表

構面	題目內容	Cronbach's α
領導風格		.9003
體制型	201.主管能使部屬明確瞭解工作之要求 205.主管能以其新構想或計畫，施行於單位 207.主管經常變動管理，並糾舉同仁不當表現 209.主管明確指示工作項目 (細項) 211.主管能在貴單位中建立其角色與地位 213.主管要求員工建立工作程序並切實施行 215.主管嚴格要求貴單位達成一定績效標準 217.主管嚴格要求員工確遵單位之各項法令與規章 219.任務交付時，主管能明確劃分工作職責 220.主管除了業務之外，儘量與員工保持距離，以避嫌	.7989

表3.8領導風格問項及因素分析表（續）

	218.主管之訂定政策(決策),不與同仁協商討論(刪除) (刪除第 218 題前 $\alpha=.7571$)	
體恤型	202.主管對部屬的態度是友善,使部屬樂於親近 203.主管經常宣導決策管理工作理念 204.部屬對主管的要求及行為高度肯定,並樂於參與 206.主管樂於接納部屬意見,並能付諸施行 208.主管能公平、公正及公開的對待同仁 210.主管熱心員工婚喪喜慶的活動 212.主管很在意員工的福利及權益 214.主管能接納同仁意見而改變自我 216.主管常宣導其行為與立場,尋求同仁支持與認同	.9116

資料來源：本研究整理

- 1.本領導風格問項量表全為正向題。經信度分析發現，領導風格的 Cronbach's α 值為.09003。具有極高的信度水準，其內部一致性極佳。
- 2.本量表以因素分析之主成份法分析萃取潛在因素個數及其解釋能力，取特徵值大於1者，再利用最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量。經分析結果其因素負荷量不甚理想，因此直接以文獻沿用法的方式，而採用俄亥俄大學（Ohio State Group）所發展出來的「領導行為描述問卷」為依據，將領導行為分為體恤（Consideration）及體制（Initiating Structure）兩個構面，加以修訂而成作為領導風格的構面；即（1）「體制型」經信度分析Cronbach's α 值為.7571與（2）「體恤型」經信度分析Cronbach's α 值為.9116。其中體制型構面第十八題目「主管之訂定政策（決策），不與同仁協商討論」，倘予以刪除後，則信度分析Cronbach's α 值為.7989，顯示其解釋能力比較強，故本研究刪除第十八題目，以臻理想。

3.5.3 組織承諾之問項及因素分析

本研究依Mowday, R.T. & Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979)之組織承

諾觀點，以及Wicker(1969)「根據態度可以預測行為」為理論基礎。加以考量訂定本研究探討的組織承諾之二個構面，即「努力與價值承諾」與「留職承諾」二項。調查問卷採用Mowday, R.T. & Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979) 組織承諾的量表，並經丁虹（民76）修訂延用之。分二個構面計15題 1.努力與價值承諾10題 2.留職承諾5題如表3.9：

表3.9組織承諾問項及因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
努力與價值承諾	306.當我對別人提起自己在本所（局）服務時，我會覺得很驕傲	.778	
	315.我當初決定在本所（局）服務，顯然是正確的選擇	.747	
	302.我對我的朋友說：我服務的單位是一個理想值得效勞的工作場所	.739	
	309.我很慶幸自己決定到本所（局）服務	.726	
	307.我在本所（局）服務，能充分發揮自己的能力	.712	
	301.我願意付出額外的努力，以協助本所（局）推廣業務並獲得成功	.707	
	314.對我而言，在我可能服務的單位中，本所（局）是最理想的工作場所	.633	
	305.我將本所（局）的榮譽視同個人的榮譽	.628	
	304.我願意繼續留在本所（局）服務，因此本所（局）指派給我的任何工作，我都願意接受	.624	
	313.我時常關心本所（局）的未來發展	.589	
留職承諾	310.只要目前的環境狀況有少許改變，我就會離開本所（局）		.841
	308.只要工作性質及條件相類似，我就會考慮離開本所（局）		.776
	311.繼續留在本所（局）服務，不會有好前途		.749
	312.我非常不同意本所（局）一些與員工有關的政策		.686
	303.我對本所（局）幾乎沒有什麼忠誠度可言		.609
特徵值		6.594	1.680
解釋變異量（%）		43.957	11.197
累積解釋變異量（%）		43.957	55.154
Cronbach's α		.8988	.8239

資料來源：本研究整理

1.本組織承諾問項量表經信度分析發現，組織承諾的Cronbach's α 值

- 為.9037。具有極高的信度水準，其內部一致性亦極為良好。
- 2.本量表以因素分析之主成份法分析萃取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於1者，而取二個因素其信度系數較高者，可解釋55.15%的總變異。為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，而這些成分因素內涵命名為「努力與價值承諾」經信度分析Cronbach's α 值為.8988，「留職承諾」經信度分析Cronbach's α 值為.8239。
 - 3.本組織承諾問項量表除了留職承諾構面第303題、第308題、第310題、第311題、第312題計5題均為反向題外，反向題則反向計分，其餘10題為正向題。

3.5.4 工作滿足之問項及因素分析

根據學者研究所歸納出的結果，發現工作滿意的構面大致可分為兩大類：1.內在的主觀因素2.外在客觀因素。因此，本研究依此觀點，將內在滿足及外在滿足作為工作滿足的構面。並採用明尼蘇達工作滿足量表(TheMinnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，分為內在滿足及外在滿足二個構面的問卷編修而成本研究問卷量表。二個構面計19題，其中1.內在滿足12題 2.外在滿足7題如表3.10：

表3.10 工作滿足問項及因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
內在滿足	410.在本所（局）工作能為別人服務的機會與他人的評價滿意程度	.768	
	409.在本所（局）工作中所得到的成就感滿意程度	.748	
	413.在本所（局）工作中能讓我嘗試不同事情的機會滿意程度	.715	
	408.在本所（局）工作能帶給我在社會上的地位與他人的評價滿意程度	.701	
	412.在本所（局）工作中能發揮自己才能機會的滿意程度	.698	
	411.在本所（局）工作上自主性的滿意程度	.695	
	415.與同事相處情形的滿意程度	.642	
	418.與直屬上司溝通的情形的滿意程度	.639	
	417.和直屬上司的相處情形的滿意程度	.639	
	414.在本所（局）所提供的工作穩定性的滿意程度	.628	
	419.對工作環境（包括工作場所、安全衛生）的滿意程度	.564	
416.對於同事的工作態度的滿意程度	.528		
外在滿足	402.本所（局）升遷公平性的滿意程度		.870
	401.本所（局）升遷機會的滿意程度		.863
	403.本所（局）升遷速度的滿意程度		.860
	404.對薪資待遇與工作量相比的滿意程度		.716
	406.本所（局）人事考核制度的滿意程度		.709
	405.本所（局）福利措施的滿意程度		.704
	407.本所（局）工作忙碌程度的滿意程度		.436
特徵值		8.381	2.087
解釋變異量（%）		44.112	10.985
累積解釋變異量（%）		44.112	55.097
Cronbach's α		.9072	.8937

資料來源：本研究整理

- 1.本工作滿足問項量表全為正向題。經信度分析發現，工作滿足的Cronbach's α 值為.9274。具有極高的信度水準，其內部一致性亦極良好。
- 2.本量表以因素分析之主成份法分析萃取潛在因素個數及其解釋能力，經取特徵值大於 1 者，計有二個因素，可解釋 55.10%的總變異。為使因素的含意易於解釋，再利用最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量

大於 0.4 者，是為顯著負荷量，而這些成分因素內涵命名為 (1) 「內在滿足」經信度分析 Cronbach's α 值為.9072，(2) 「外在滿足」經信度分析 Cronbach's α 值為.8937。

3.5.5 工作行為之問項及因素分析

環顧過去學者研究所下的定義，本研究將員工工作行為分為堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為、與退卻行為等四個構面作為對工作行為探討的方向。爰參考Williams & Anderson(1991)之工作行為量表編修而成。四個構面計20題 1.退卻行為7題 2.堅守本份行為3題 3.人際利他行為7題 4.組織公益行為5題如表3.11：

表3.11 工作行為問項及因素分析表

構面	題目內容	Cronbach's α
工作行為		.7765
退卻行為	501.我覺得目前的服務單位不理想，而想轉調其他單位工作 502.我正想離開目前的工作，另謀他職 503.在上班時，我偶而會心不在焉 504.我常覺得午餐的時間不夠 505.我偶而會有遲到早退的念頭 506.我偶而會有缺席或溜班的衝動 507.我常在上班時覺得精神不佳，疲憊不堪	.6944
堅守本份行為	508.我現在不會離職，因為我必須對本所（局）負責 509.我覺得本所（局）讓我成長不少 510.我會完成直屬上司指派的工（刪除） （刪除 510 題前 α =.6857）	.7187
人際利他行為	511.我會主動幫助缺勤的同事 512.我會主動幫助忙不過來的同事 513.我會主動幫助主管分憂解勞 514.我願意花時間聽同事的煩憂 515.我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境 521.我會主動努力維護本所（局）的形象並介紹優點 522.我會主動提出建設性的改善方案，供直屬上司參考	.7834

表3.11 工作行為問項及因素分析表（續）

組織 公益 行為	516.當無法來上班，我會事先通知同仁或向主管報備 517.有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事 518.我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷 519.我會愛惜機關的財物 520.我會遵守本所（局）內未明文規定的默契	.6540
----------------	--	-------

資料來源：本研究整理

- 1.本工作行為問項量表經信度分析發現，工作行為的Cronbach's α 值為.7765。具有較高的信度水準，其內部一致性良好。
- 2.本量表以因素分析之主成份法分析萃取潛在因素個數及其解釋能力，取特徵值大於1者，再利用最大變異法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量。經分析結果其因素負荷量亦不甚理想，因此直接以文獻沿用法的方式，乃採用楊偉霖（民91）其研究所界定的四個構面；即（1）「退卻行為」經信度分析Cronbach's α 值為.6944與（2）「堅守本份行為」經信度分析Cronbach's α 值為.7187與（3）「人際利他行為」經信度分析Cronbach's α 值為.7834與（4）「組織公益行為」經信度分析Cronbach's α 值為.6540。其中堅守本份行為構面第十題目「我會完成直屬上司指派的工作」，未刪除之前，其信度分析Cronbach's α 值為.6857，倘予以刪除之後Cronbach's α 值為.7187，顯示其解釋能力比較強，爰本研究刪除第十題目，以使信度更臻理想。
- 3.本工作行為問項量表除了第515題、第517題、第518題計3題為反向題外，反向題則反向計分，其餘19題為正向題。

3.6 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先對問卷進行整理，將資料不完整或填答無效問卷去除，剩餘有效問卷即進行資料編碼及建檔。並以SPSS統計套裝軟體進行分析與處理，以檢視是否有無效之問卷，再進行後續之分析。本研究所使

用的統計方法如下：

1.信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的可靠程度(即量表的一致性或穩定性的指標)，常用的計算方法有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 的信度檢驗，以了解各受測者對各問卷量表的內部一致性。

2.描述性統計 (Descriptive Statistics)

作各變項的次數分配與百分比分析，求出各研究變項的平均數、標準差，最大值、最小值，來觀察說明受試者在各構面之集中趨勢與知覺性程度。

3.交叉分析

本研究針對地政人員個人特徵包括：性別、工作年資、學歷、職位、年齡等進行交叉分析，以瞭解地政人員不同特徵之分布情形。

4.因素分析 (Factor Analysis)

因素分析主要在由一組含許多變數的資料，利用相關矩陣找出影響這些變數的共同因素，以達到縮減變數、易於分析說明之目的；本研究在分析時，採用的方法為主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值 (Eigenvalue) 大於1.00 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，是為顯著負荷量，以了解其因素結構，並為各構面所抽取出之因素命名，作為各構面之子構面，以便後續分析使用。

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

主要在用以比較及檢定個人特徵 (年齡、婚姻狀況、學歷、職位、年資) 對各構面之差異性，若達顯著差異，則再利用Scheffe 多重比較法來

探討了解各群組間差異的情形。

6. 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，作為衡量二變項間相關程度的指標，以檢驗假設二的相關性假設。

7. 迴歸分析 (Regression Analysis)

為了解本研究自變項與依變項間之關係，利用迴歸分析來檢定地政人員的組織文化、領導風格 (自變項) 與組織承諾、工作滿足 (中介變項) 對其工作行為 (依變項) 是否存在顯著影響關係，即檢驗假設四變項間之影響關係。

8. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變項之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

9. 集群分析 (Cluster Analysis)

可用此來驗證以組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項分別以K平均數法 (K-Means Method) 設定集群數 (集群一、集群二、集群三) 來進行集群分析，藉以瞭解各分群之特性及對工作行為之差異情形。

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，以SPSS統計軟體進行分析處理，進一步驗證本研究之研究假設是否接受，並針對各項統計結果，結合實務經驗，加以解釋與討論。以下將分別列示相關分析方法進行分析討論之。

第一節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 。

第二節將對樣本的結構加以分析，並以描述性統計進行分析各構面，以瞭解樣本在各構面的反應狀況。

第三節以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。

第四節將以Pearson積差相關分析檢視各變項間之相關性。

第五節以迴歸分析探討地政機關員工在組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為構面是否有顯著性影響，並深入探討工作行為各子構面是否有顯著性影響。

第六節以徑路分析各變項之間的相互因果關係及方向影響性。

第七節以「集群分析」檢視各變項間集群之差異情形。

4.1 問卷信度分析

4.1.1 信度分析

本研究共發放454份問卷，回收362份，有效樣本345份的信度分析結果。除了個人基本資料外，分為組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等五個構面。其中組織文化之官僚型文化Cronbach's α 係數為0.6401及工作行為之退卻行為子構面Cronbach's α 係數為0.6944、組織公益

行為構面Cronbach's α 係數為0.6540外，其他構面均在0.71以上。而五個大構面，組織文化Cronbach's α 係數為0.8597，領導風格Cronbach's α 係數為0.9003，組織承諾Cronbach's α 係數為0.9037，工作滿足Cronbach's α 係數為0.9274，工作行為Cronbach's α 係數為0.7765。表示本問卷一致性可靠程度非常高，係屬高信度量表詳如4.1表：

表4.1 信度分析表

構面	Cronbach's α	子構面	所含題號	Cronbach's α
組織文化	.8597	創新型	101、102、103、104、105、106、107、108、109、112、120	.8935
		支持型	113、114、116、117、118	.8617
		官僚型	110、111、115、119、121	.6401
領導風格	.9003	體制型	201、205、207、209、211、213、215、217、219、220 (218 刪除)	.7989
		體恤型	202、203、204、206、208、210、212、214、216	.9116
組織承諾	.9037	努力與價值承諾	301、302、304、305、306、307、309、313、314、315	.8988
		留職承諾	303、308、310、311、312	.8239
工作滿足	.9274	外在滿足	408、409、410、411、412、413、414、415、416、417、418、419	.9072
		內在滿足	401、402、403、404、405、406、407	.8937
工作行為	.7765	退卻行為	501、502、503、504、505、506、507	.6944
		堅守本份行為	508、509、(510 刪除)	.7187
		人際利他行為	511、512、513、514、515、521、522	.7834
		組織公益行為	516、517、518、519、520	.6540

資料來源：本研究整理

4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

4.2.1 樣本結構分析

本研究共發放454份問卷，回收362份，有效樣本345份，有效問卷回收率為75.99%。其個人基本資料包括：性別、年齡、婚姻、工作年資、

學歷、職位，茲將有效樣本基本特性整理如表4.2。由表分析如下：

- 1.性別：男性177人占51.3%、女性168人占48.7%，男女比例幾乎相等，男性比女性僅多9人約2.6%。
- 2.年齡：30歲以下61人占17.7%，31-35歲78人占22.6%，36-45歲113人占32.8%，46-50歲49人占14.2%，51-56歲33人占9.6%，56歲以上11人占2%。受測者中35歲以下計有139人占40.3%，36~45歲113人占32.8%，46-50歲人中年人49人占14.2%，而50歲以上者占11.6%，此表示成員較為年輕化。
- 3.婚姻：已婚264人占76.5%，未婚74人占21.5%，其他7人占2.0%，以已婚者人數264人居多高達76.5%，未婚者人占23.5%僅81人。
- 4.學歷：國初中3人占.9%，高中職121人占35.1%，專科大學214人占62.0%，研究所以上7人占2.0%。其中專科及大學占大部份達62.0%，國初中只有三人，將之併入高中職組分析共占36.0%，研究所以上7人2.0%。其學歷大專畢業者所占比例尚高。
- 5.職位：主管27人占7.8%，職員（含職務代理人、約聘僱人員）222人占64.3%，其他（含助理人員、技工、工友）96人占27.90%。以職員占64.3%最高，主管之比例最少，占7.8%，其他（助理人員、技工、工友）占27.9%。
- 6.年資：5年以下101人占29.3%，6-10年72人占20.9%，11-15年70人占20.3%，16-20年34人占9.9%，21-25年40人占11.6%，26年以上28人占8.1%。受測者中5年以下有101人占29.3%，5年至20年者有142人占51.2%，20年以上者68人占19.7%。

表4.2 樣本基本資料分析表 (n=345)

個人資料	類別	人數	百分比%
性別	男	177	51.3
	女	168	48.7
年齡	30歲以下	60	17.4
	31-35歲	79	22.9
	36-45歲	113	32.8
	46-50歲	49	14.2
	51-56歲	33	9.6
	56歲以上	11	.2
婚姻狀況	已婚	264	76.5
	未婚	74	21.5
	其他	7	2.0
學歷	國初中	3	.9
	高中職	121	35.1
	專科大學	214	62.0
	研究所以上	7	2.0
職位	主管	27	7.8
	職員 (含職務代理人、約聘僱人員)	222	64.3
	其他 (含助理人員、技工、工友)	96	27.9
工作年資	5年以下	101	29.3
	6-10年	72	20.9
	11-15年	70	20.3
	16-20年	34	9.9
	21-25年	40	11.6
	26年以上	28	8.1

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節將對「組織文化」、「領導風格」、「組織承諾」、「工作滿足」、「工作行為」大構面及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測者在各變項中之分佈情形。

1.組織文化之描述性分析

由表4.3 可知地政機關員工在組織文化大構面平均數3.4880，各子構

面平均數中間質亦均高於3。顯示出地政機關員工在組織文化上是趨向於滿意度高。其中尤以創新型文化平均數3.6463較高，支持型文化平均數亦有3.5264，顯示地政人員在組織文化方面，較為主動積極進取、創新成長及重視人際關係，且充滿信賴活力熱忱，其組織文化認同程度一致又高。

表4.3 組織文化之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
創新型	345	2.27	5.00	3.6543	.5531
支持型	345	1.80	5.00	3.5264	.6501
官僚型	345	1.00	5.00	3.2835	.5611
組織文化	345	2.50	4.61	3.4880	.3920

資料來源：本研究整理

2. 領導風格之描述性分析

由表4.4可知地政機關員工在領導風格大構面平均數3.5154，各子構面平均數中間質亦均高於3。顯示出地政機關員工在領導風格的感覺上，較屬高體制型與高體恤型之領導風格。而以高體制型（3.5629）之領導風格比高體恤型（3.4680）之領導風格得分稍高，此代表地政機關之主管之領導風格，多半以工作導向大於人員導向之風格方式。

表4.4 領導風格之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
體制型	345	2.50	5.00	3.5629	.4374
體恤型	345	1.89	5.00	3.4680	.6146
領導風格	345	2.31	4.90	3.5154	.4904

資料來源：本研究整理

3. 組織承諾之描述性分析

由表4.5可知地政機關員工在組織承諾大構面平均數3.4374，各子構面平均數中間質亦均達3以上，其努力與價值承諾之平均值為3.6464，留職承諾之平均值為3.3284。顯示出地政人員在組織承諾的感覺上，有高度之忠誠和認同，並願付出努力且以在地政機關服務為榮。

表4.5 組織承諾之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
努力與價值承諾	345	2.10	5.00	3.6464	.5334
留職承諾	345	1.20	5.00	3.2284	.7007
組織承諾	345	2.10	5.00	3.4374	.5455

資料來源：本研究整理

4.工作滿足之描述性分析

由表4.6可知地政機關員工在工作滿足大構面平均數3.3241，各子構面平均數中間質均達3以上。惟其外在滿足之平均值（3.5558）相較於內在滿足之平均值（3.0923）高出許多。此表示地政人員在工作滿足上，對內在滿足之升遷機會公平性及待遇福利和工作考績制度方面，其感受程度稍為薄弱，但仍有相當一致性之認同程度。而在工作自主發揮、穩定性和成就、社會地位之外在滿足度方面，尚屬高認同度。

表4.6 工作滿足之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
外在滿足	345	2.25	5.00	3.5558	.5069
內在滿足	345	1.29	5.00	3.0923	.6408
工作滿足	345	2.20	5.00	3.3241	.5148

資料來源：本研究整理

5.工作行為之描述性分析

由表4.6可知地政機關員工在工作行為大構面平均數3.7287，各子構面平均數中間質均達3以上。其退卻行為之平均值為3.0745，堅守本份行為之平均值為3.7116，人際利他行為之平均值為3.7371，組織公益行為之平均值為3.7287。顯示出地政人員在工作行為的表現上，因退卻行為其屬於反向問法平均值為3.0745，仍有相當一致性之程度，即表示對機關的政策做法不合己意時，就稍有怠職、退卻等抗拒行為產生。但依堅守本份、人際利他、組織公益行為之平均值均高達3.71以上，整體而言，地政人員在平時仍會自願付出努力來幫助組織推展政策業務。

表4.7 工作行為之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
退卻行為	345	2.00	4.71	3.0745	.3879
堅守本份行為	345	1.50	5.00	3.7116	.6369
人際利他行為	345	2.71	5.00	3.7371	.4803
組織公益行為	345	2.60	5.00	3.7287	.4679
工作行為	345	2.60	4.50	3.5630	.3242

資料來源：本研究整理

4.3 交叉分析

本研究針對地政人員個人特徵包括：性別、工作年資、學歷、職位、年齡等進行交叉分析，以瞭解雲林縣地政局及各地政事務所地政員工不同特徵之分布情形。

4.3.1 職位、學歷之交叉分析

由表4.8所呈現之資料得知：

- 1.主管（含秘書）之學歷所佔人數：最多為大專24 人、研究所2 人、最少為高中（職）1 人。
- 2.非主管（職員）之學歷所佔人數：最多為大專152 人、其次為高中（職）65人、最少為研究所5人。
- 3.其他（測量助理、技工、工友）之學歷所佔人數：最多為高中（職）55 人、大專38人、國（初）中3人。
- 4.從以上職位與學歷分析及卡方檢定結果p值為.000，表示兩者有極顯著關聯性。即主管之學歷比員工之學歷較高，而職員之學歷比測量助理、技工、工友之學歷又高出很多，此顯示職位與學歷有極其關聯性。

表4.8 職位、學歷交叉分析表

個人特徵		學 歷				總 和	p值	
		國（初）中	高中（職）	專科大學	研究所			
職 位	主管（含秘書）	0	1	24	2	27	.000***	
	非 主 管	職員	0	65	152	5		222
		測量助理、 技工、工友	3	55	38	0		96
總 和		3	121	214	7	345		

註：*表 P < 0.05 顯著關聯 **表 P < 0.01 非常顯著關聯 ***表 P < 0.001 極顯著關聯
資料來源：本研究整理

4.3.2 性別、工作年資之交叉分析

由表4.9所呈現之資料得知：

1. 女性之工作年資所佔人數：最多為5年以下51人、其次為6-10年44人、11-15年35人、16-20年15人、21-25年15人、最少為26年以上8人。
2. 男性之工作年資所佔人數：最多為5年以下50人、其次為11-15年35人、6-10年28人、21-25年25人、26年以上20人、最少為16-20年19人。
3. 由性別與工作年資之分析及卡方檢定結果p值為.043，表示兩者有顯著關聯性，即工作年資16年以上男性人數所佔的比例高於女性人數，服務年資越久男性比女性所佔之人數比例越大。

表4.9 性別、工作年資交叉分析表

個人特徵		服 務 年 資						總 和	p值
		5年以下	6-10年	11-15年	16-20年	21-25年	26年以上		
性 別	男	50	28	35	19	25	20	177	.043*
	女	51	44	35	15	15	8	168	
總 和		101	72	70	34	40	28	345	

註：*表 P < 0.05 顯著關聯 **表 P < 0.01 非常顯著關聯 ***表 P < 0.001 極顯著關聯
資料來源：本研究整理

4.3.3 性別、學歷之交叉分析

由表4.10 所呈現之資料得知：

- 1.女性之學歷所佔人數：最多為大專103 人、其次為高中（職）64人、最少為國（初）中1 人。
- 2.男性之學歷所佔人數：最多為大專111 人、其次為高中（職）57 人、研究所7人、最少為國（初）中2 人。
- 3.由性別與學歷之分析及卡方檢定結果p值為.050沒有顯著關聯性。

表4.10 性別、學歷交叉分析表

個人特徵		學 歷				總 和	p值
		國（初）中	高中（職）	專科大學	研究所		
性別	男	2	57	111	7	177	.050
	女	1	64	103	0	168	
總 和		3	121	214	7	345	

註：*表 P < 0.05 顯著關聯 **表 P < 0.01 非常顯著關聯 ***表 P < 0.001 極顯著關聯
資料來源：本研究整理

4.3.4 學歷、工作年資之交叉分析

由表4.11 所呈現之資料得知：

- 1.高中（職）之工作年資所佔人數：最多為6-10年28人、其次為21-25年27人、11-15年23人、5年以下22人、16-20年19人、最少為26年以上12人。
- 2.大專之工作年資所佔人數：最多為15年以下73人、其次為11-15年46人、6-10年43人、21-25年22人、最少為16-20年及26年以上各有15人。
- 3.研究所之工作年資所佔人數：最多為5年以下5 人、其次為6-10年及6-10年人各有1人共有7人。
- 4.國（初）中之工作年資所佔人數：以5年以下、11-15年及26年以上各有1人共有3人。
- 5.由學歷與工作年資之分析及卡方檢定結果p值為.037，即表示學歷高者之工作年資比學歷低者之工作年資有趨淺之現象，而兩者有顯著關聯。

表4.11 學歷、工作年資交叉分析表

個人特徵		服務年資						總和	p 值
		5年 以下	6-10年	11-15 年	16-20 年	6-10 年	26年以 上		
學 歷	國（初）中	1	0	1	0	0	1	3	.037*
	高中（職）	22	28	23	19	27	12	121	
	專科大學	73	43	46	15	22	15	214	
	研究所	5	1	0	0	1	0	7	
總和		101	72	70	34	40	28	345	

註：*表 P < 0.05 顯著關聯 **表 P < 0.01 非常顯著關聯 ***表 P < 0.001 極顯著關聯
資料來源：本研究整理

4.3.5 性別、職位之交叉分析

由表4.12 所呈現之資料得知：

1. 女性之職位所佔人數：最多為職員115 人、測量助理、技工、工友44 人、最少為主管9 人。
2. 男性之職位所佔人數：最多為職員107人、測量助理、技工、工友52 人、最少為主管18 人。
3. 由性別與職位之分析及卡方檢定結果p值為.155，顯示兩者沒有顯著關聯性。但在主管方面則男性為女性的二倍，然在其他職位方面，則比例相近而無明顯的關聯性。

表4.12 性別、職位之交叉分析表

個人特徵		職 位			總 和	p 值
		主 管	職 員	測量助理、技 工、工友		
性 別	男	18	107	52	177	.155
	女	9	115	44	168	
總 和		27	222	96	345	

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

4.3.6 年齡、學歷交叉分析表

由表4.13 所呈現之資料得知：

1. 35歲以下學歷所佔人數：其學歷大專有99人、高中（職）有34人、研究所有6人，
2. 36-50歲學歷所佔人數：大專有89人、高中（職）有71人、研究所有1人、國（初）中有1人，
3. 在51歲以上學歷所佔人數：大專有26人、高中（職）16人、研究所有1人、國（初）中有2人，
4. 由年齡與學歷之分析及卡方檢定結果其p值為.000有極顯著關聯性，此表示年齡層較低者其學歷趨高，年齡層高者其學歷反而趨低，顯示地政機關之人員有趨向高學歷而年輕化之現象。

表4.13 年齡、學歷交叉分析表

個人特徵		學 歷				總 和	p 值
		國（初）中	高中（職）	專科大學	研究所		
年 齡	30歲以下		11	48	2	61	.000***
	31-35歲		23	51	4	78	
	36-45歲	1	45	67		113	
	46-50歲		26	22	1	49	
	51-56歲		12	21		33	
	56歲以上	2	4	5		11	
總 和		3	121	214	7	345	

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

4.3.7 年齡、職位之交叉分析

由表4.14 所呈現之資料得知：

1. 年齡35歲以下職位所佔人數：主管有1人、職員有104人、其他有34人。
2. 36-50歲職位所佔人數：主管有12人、職員有97人、其他有53人。
3. 在51歲以上職位所佔人數：主管有14人、職員有21人、其他有9人。
4. 由年齡與職位之分析及卡方檢定結果其p值為.000有極顯著關聯性，即表

示一般年齡高者，其當主管之人數較多職位亦較高，而年齡低者職員之人數較多。然在其他（測量助理、技工、工友）方面，因其職位編制固定不變，故不予作分析。

表4.14 年齡、職位交叉分析表

個人特徵		職 位			總和	p值
		主 管	職 員	其他（測量助理、 技工、工友）		
年齡	30歲以下	0	39	21	60	.000***
	31-35歲	1	65	13	79	
	36-45歲	6	70	37	113	
	46-50歲	6	27	16	49	
	51-56歲	9	19	5	33	
	56歲以上	5	2	4	11	
總 和		27	222	96	345	

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

4.4 t 檢定與單因子變異數分析

本節將針對地政機關人員的個人特徵，分別以獨立樣本t檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，來探討組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等各變項及其子構面有無顯著差異。茲將檢定結果詳述於后：

4.4.1 t 檢定

不同性別的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面之差異分析。如表4.15所示：

- 1.不同性別的地政人員對「組織文化」變項有極為顯著差異。對組織文化之子構面「創新型文化」、「支持型文化」亦有顯著差異。而「組織文化」變項及子構面「創新型文化」、「支持型文化」男性比女性之同意度均較高；「組織文化」極為顯著差異（p值為.001），「創新型文化」

及「支持型文化」均已達顯著差異（p值為0.013），然在「官僚型」文化並無顯著差異。分析其原因可能是地政機關長久以來男性人員佔有絕對多數比例，而因晚進較重視兩性平等始有更多女性人員參與地政工作。又因組織文化之特性係組織成員對組織經年累積發展的事物，具有相當一致程度的認同，且這種感受有其共同的信念、價值、表象與期待。進而產生了組織的規範，藉以各種象徵性方式，傳輸給予並約束組織內每一成員。因此造成男、女性雙方在組織文化的感受認同程度有所差異。

2.不同性別的地政人員對工作滿足有顯著差異（p值為0.044），分析其原因可能是地政機關因大部份屬於外業工作，在女性方面有其一定程度的不方便之處，又因長久以來男性人員佔有絕對多數比例，而男性主管所佔比例又多出女性主管有一倍之餘。此表示男性職員升遷機會較高，而造成女性職員產生不滿意之現象！

3.不同性別的地政人員除上述構面及子構面有顯著差異外，對其他變項及其子構面並無顯著差異。

表4.15 不同性別對各變項及其子構面之差異分析表

構面	平均數		t 值	p值	備註
	男(n=177)	女(n=168)			
組織文化	3.5566	3.4158	3.393	.001***	男>女
創新型	3.7262	3.5785	2.500	.013 *	男>女
支持型	3.6116	3.4369	2.510	.013 *	男>女
官僚型	3.3322	3.2321	1.660	.098	
領導風格	3.5536	3.4752	1.486	.138	
體制型	3.6062	3.5173	1.895	.059	
體恤型	3.5009	3.4332	1.023	.307	
組織承諾	3.4472	3.4271	.342	.733	
努力與價值承諾	3.6989	3.5911	1.883	.061	
留職承諾	3.1955	3.2631	-.896	.371	
工作滿足	3.3783	3.2669	2.018	.044 *	男>女
外在滿足	3.6073	3.5015	1.947	.052	
內在滿足	3.1493	3.0323	1.700	.090	

表4.15 不同性別對各變項及其子構面之差異分析表（續）

工作行為	3.5819	3.5430	1.116	.265	
退卻行為	3.0847	3.0638	.501	.616	
堅守本份行為	3.7768	3.6429	1.961	.051	
人際利他行為	3.7385	3.7355	.057	.955	
組織公益行為	3.7277	3.7298	-.041	.967	

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

4.4.2 單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

一、不同年齡層的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面之差異分析如表4.16所示。

1. 不同年齡層在「組織文化」上有顯著差異（ p 值0.019*）。在組織文化之「創新型」文化上有極為顯著差異（ p 值.000***）、「支持型」文化有非常顯著差異（ p 值.004**）。「官僚型」文化並無顯著差異。再利用Scheffe多重比較，結果發現在「創新型」文化第6組大於第1組及2組，年齡層愈高對組織文化的滿意度愈趨高。
2. 在「領導風格」構面上有非常顯著差異（ p 值0.002**），在「領導風格」之「體恤型」小構面有極為顯著差異（ p 值.000***），而「體制型」則無顯著差異。再利用Scheffe多重比較，結果發現在「領導風格」及其子構面「體恤型」第5組大於第2組，年齡層愈高對「領導風格」及「體恤型」領導的滿意度就愈趨高。
3. 在「組織承諾」及「努力與價值承諾」小構面上有極為顯著差異（ p 值.000***），而在「留職承諾」小構面亦有顯著差異（ p 值0.019*）。再利用Scheffe多重比較，結果發現在「組織承諾」及「努力與價值承諾」第6組大於第2組及第1組，年齡層愈高對「組織承諾」及其各小構面上的滿意度就愈趨高。

- 4.在「工作滿足」(p值0.025*)及子構面「外在滿足」(p值0.023*)上有顯著差異。而在子構面「內在滿足」並無顯著差異。在各年齡層對組織承諾及其各小構面，以Scheffe多重比較後並無結果。
- 5.在「工作行為」(p值0.032*)及子構面「組織公益行為」(p值0.016*)有顯著差異。而其他子構面「退卻行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」並無顯著差異。再利用Scheffe多重比較，結果發現在「工作行為」及子構面「組織公益行為」第6組大於第1組，年齡層愈高對工作行為的滿意度愈高。
- 6.一般年齡較高者，其行政經驗豐富及冀望工作穩定發展，愈加願付出努力以達成組織的目標。對組織文化、領導風格、組織承諾及工作滿足之認同程度自然較高，而其工作行為亦會有較優異的表現。

表4.16不同年齡層對各構面及子構面之差異分析表

構面	平均數						F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	30歲以下 n=61	31-35歲 n=78	36-45歲 n=113	46-50歲 n=49	51-56歲 n=33	56歲以上 n=11			
組織文化	3.4358	3.3999	3.4986	3.5310	3.6090	3.7399	2.743	.019*	
創新型	3.5663	3.5280	3.6163	3.8052	3.8512	4.1653	4.941	.000***	6>16>2
支持型	3.4590	3.3795	3.5327	3.5429	3.7758	4.0545	3.481	.004**	
官僚型	3.2820	3.2923	3.3469	3.2449	3.2000	3.0000	1.047	.390	
領導風格	3.4617	3.4023	3.5419	3.4636	3.7628	3.8323	3.909	.002**	5>2
體制型	3.4918	3.5026	3.5735	3.5735	3.7242	3.7455	1.946	.086	
體恤型	3.4317	3.3020	3.5103	3.3537	3.8013	3.9192	5.033	.000***	5>2
組織承諾	3.2893	3.3064	3.4779	3.5041	3.6061	3.9682	5.066	.000***	6>26>1
努力與價值承諾	3.5066	3.4923	3.6867	3.7388	3.8121	4.1909	5.884	.000***	6>16>2
留職承諾	3.0721	3.1205	3.2690	3.2694	3.4000	3.7455	2.748	.019*	
工作滿足	3.3080	3.1845	3.3773	3.3109	3.4073	3.6650	2.603	.025*	
外在滿足	3.5082	3.4295	3.6143	3.5459	3.6414	3.9015	2.655	.023*	
內在滿足	3.1077	2.9396	3.1403	3.0758	3.1732	3.4286	1.757	.121	

表4.16不同年齡層對各構面及子構面之差異分析表（續）

工作行為	3.5052	3.5371	3.5734	3.5781	3.5726	3.8633	2.479	.032*	6>1
退卻行為	3.9084	3.1447	3.0632	3.0146	3.0043	3.0390	1.045	.391	
堅守本份行為	3.6230	3.6346	3.7212	3.7857	3.7424	4.2273	2.092	.066	
人際利他行為	3.6534	3.6667	3.7800	3.7813	3.7619	3.9870	1.597	.160	
組織公益行為	3.6459	3.7026	3.7292	3.7306	3.7818	4.2000	2.820	.016*	6>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

二、不同婚姻狀況的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面之差異分析如表4.17所示。

- 1.經分析結果，在「組織文化」上有顯著差異（ p 值0.046*）。在組織文化之「創新型」文化上有非常顯著差異（ p 值0.05*），「支持型」、「官僚型」文化並無顯著差異。再利用Scheffe 多重比較，結果發現在「創新型」文化第1組大於第3組，已婚者對組織文化的滿意度比未婚者愈高。
- 2.在「領導風格」（ p 值0.041*）構面及「體恤型」（ p 值0.028*）小構面上均有顯著差異，而「體制型」則無顯著差異。在不同婚姻狀況對組織承諾及其各小構面，以Scheffe多重比較後並無結果。
- 3.在「組織承諾」（ p 值0.003**）及「努力與價值承諾」（ p 值0.007**）、「留職承諾」（ p 值0.010**）小構面上均有非常顯著差異。再利用Scheffe多重比較，結果發現在「組織承諾」及「努力與價值承諾」、「留職承諾」之第1組均大於第2組，已婚者對「組織承諾」及其各小構面上的滿意度程度皆甚高。
- 4.在「工作滿足」之子構面「外在滿足」上有顯著差異（ p 值0.046*）。而在「工作滿足」及子構面「內在滿足」並無顯著差異。在不同婚姻狀況對組織承諾及其各小構面，以Scheffe多重比較後亦無結果。
- 5.在「工作行為」及子構面、「退卻行為」、「堅守本份行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」並無顯著差異。再利用Scheffe多重比較

後亦無結果。

6.由於已婚人員在婚姻及家庭生活中已呈現了穩定之狀況，而可放心全力於工作上，以展現自己之才華。相形之下，已婚人員對組織文化之創新型文化、主管之領導風格、組織承諾及工作滿足之外在滿足方面之感受程度自然會較未婚者為高。又已婚人員在家庭生活經濟壓力之影響下，比未婚者對於工作環境之包涵力必然隨而增加，且較有韌性和耐性。縱其對組織之政策有些不滿時，往往會內斂而不易表露於工作行為上。

表4.17不同婚姻狀況對各構面及子構面之差異分析表

構面	平均數			F值	p值	Scheffe
	1已婚n=264	2未婚n=74	3其他n=7			
組織文化	3.5101	3.4374	3.1896	3.102	.046*	
創新型	3.6994	3.5393	3.1688	5.302	.005*	1>3
支持型	3.5629	3.4216	3.2571	1.989	.138	
官僚型	3.2682	3.3514	3.1429	.859	.425	
領導風格	3.5485	3.4266	3.2079	3.232	.041*	
體制型	3.5818	3.5243	3.2571	2.262	.103	
體恤型	3.5152	3.3288	3.1587	3.615	.028*	
組織承諾	3.4915	3.2459	3.4214	6.030	.003**	1>2
努力與價值承諾	3.6958	3.4811	3.5286	4.972	.007**	1>2
留職承諾	3.2871	3.0108	3.3143	4.644	.010**	1>2
工作滿足	3.3509	3.2638	2.9490	2.753	.065	
外在滿足	3.5909	3.4561	3.2857	3.098	.046*	
內在滿足	3.1109	3.0714	2.6122	2.219	.121	
工作行為	3.5690	3.5357	3.6245	.432	.650	
退卻行為	3.0644	3.1178	3.0000	.678	.508	
堅守本份行為	3.7254	3.6622	3.7143	.284	.753	
人際利他行為	3.7581	3.6602	3.7551	1.207	.300	
組織公益行為	3.7280	3.7027	4.0286	1.557	.212	

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

三、不同學歷的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿

意度、工作行為等變項及其子構面之差異分析如表4.18所示。

1.不同學歷的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工

作行為等變項及其子構面均無顯著差異。又以Scheffe多重比較後亦無結果。

2.經分析結果，不同學歷的地政人員對各構面及子構面均無顯著差異。而觀之其平均值都在3以上，此表示不同學歷的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等構面及子構面之感受一致性均極高，其差異性感受程度相近而不甚明顯。

表4.18 不同學歷對各構面及子構面之差異分析表

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1. 國初中 n=3	2. 高中 職n=121	3. 專科大學 n=214	4. 研究所 n=7			
組織文化	3.5596	3.5193	3.4631	3.6814	1.147	.330	
創新型	3.8788	3.6536	3.6406	3.9870	1.053	.369	
支持型	3.8000	3.5405	3.5075	3.7429	.513	.674	
官僚型	3.0000	3.3636	3.2411	3.3143	1.498	.215	
領導風格	3.5407	3.5093	3.5107	3.7548	.569	.636	
體制型	3.6000	3.5512	3.5598	3.8429	.995	.395	
體恤型	3.4815	3.4674	3.4616	3.6667	.251	.861	
組織承諾	3.6000	3.4331	3.4301	3.6643	.506	.679	
努力與價值承諾	3.6667	3.6793	3.6182	3.9286	1.007	.390	
留職承諾	3.5333	3.1868	3.2421	3.4000	.497	.685	
工作滿足	3.4484	3.3653	3.2966	3.3988	.568	.637	
外在滿足	3.6111	3.5275	3.5678	3.6548	.264	.851	
內在滿足	3.2857	3.2031	3.0254	3.1429	2.109	.099	
工作行為	3.5143	3.5125	3.5857	3.7602	2.241	.083	
退卻行為	3.0000	3.0732	3.0761	3.0816	.039	.990	
堅守本份行為	3.6667	3.6157	3.7570	4.0000	1.772	.152	
人際利他行為	3.5238	3.6966	3.7510	4.1020	1.906	.128	
組織公益行為	3.8667	3.6645	3.7589	3.8571	1.323	.267	

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

四、不同工作年資的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面之差異分析如表4.19所示。

1.經分析結果，在「組織文化」及其子構面「創新型」文化均極為顯著差

異 (p值0.000***), 「支持型」文化有非常顯著差異 (p值0.002**), 其「官僚型」文化並無顯著差異。以利用Scheffe多重比較, 結果發現在「組織文化」第6組大於第1組, 「創新型」文化第6組分別大於第3組、大於第1組、大於第2組, 工作年資高者對組織文化的滿意度比年資低者較高。

2. 在「領導風格」構面及「體恤型」小構面上均有非常顯著差異 (p值0.008**), 而「體制型」則有顯著差異 (p值0.023*)。以利用Scheffe多重比較, 結果發現在「領導風格」第6組大於第1組, 「體恤型」領導第6組分別大於第1組、大於第3組、大於第2組, 工作年資高者對組織文化的滿意度比年資低者較高。
3. 在「組織承諾」及其子構面「努力與價值承諾」均極為顯著差異 (p值0.000***), 而「留職承諾」有非常顯著差異 (p值0.004**)。再利用Scheffe多重比較, 結果發現在「組織承諾」第6組大於第3組、大於第1組, 「努力與價值承諾」第6組第4組第5組分別大於第1組、第6組大於第3組、「留職承諾」第6組均大於第1組, 工作年資愈久對「組織承諾」及其各小構面上的滿意度程度遂愈高。
4. 在「工作滿足」(p值0.048*) 構面及其子構面「外在滿足」(p值0.042*) 皆有顯著差異。而在「內在滿足」子構面並無顯著差異。在工作年資對組織承諾及其各子構面, 以Scheffe多重比較後亦無結果。
5. 在「工作行為」(p值0.014*) 及子構面「人際利他行為」(p值0.028*)、 「組織公益行為」(p值0.010*) 均有顯著差異。在子構面「退卻行為」、「堅守本份行為」並無顯著差異。以利用Scheffe多重比較, 結果發現在「工作行為」及子構面「組織公益行為」之第6組均大於第1組。工作年資高者對工作行為的滿意度比年資低者較高。

6.一般工作年資較高者，其行政經驗豐富，工作亦趨於安定，對事物之觀點和處理亦較為練達圓融。對組織承諾、組織文化、領導風格及工作滿足之認同程度自然較高，而其工作行為自然會有較好的表現。對組織之向心力較強，願付出努力以達成組織的目標。

表4.19 不同工作年資對各構面及子構面之差異分析表

構面	平均數						F值	p值	Scheffe
	1.5年以下 n=01	2.6-10年 n=72	3.11-15年 n=70	4.16-20年 n=34	5.21-25年 n=40	6.26年以上 n=28			
組織文化	3.4087	3.4159	3.4494	3.6342	3.6170	3.6946	5.103	.000***	6>1
創新型	3.5608	3.5366	3.6026	3.7968	3.7659	4.0909	6.030	.000***	6>3 6>1 6>2
支持型	3.4376	3.4083	3.4600	3.6235	3.7400	3.8929	3.956	.002**	6>1 6>2
官僚型	3.2277	3.3028	3.2857	3.4824	3.3450	3.1000	1.786	.115	
領導風格	3.4420	3.4617	3.4863	3.5552	3.6053	3.8149	3.175	.008**	6>1
體制型	3.4703	3.5375	3.5614	3.6235	3.6550	3.7607	2.647	.023*	
體恤型	3.4136	3.3858	3.4111	3.4869	3.5556	3.8690	3.188	.008**	6>1 6>3 6>2
組織承諾	3.2525	3.4576	3.4329	3.5221	3.5188	3.8446	6.249	.000***	6>3 6>1
努力與價值承諾	3.4455	3.6542	3.6171	3.8029	3.7925	4.0250	7.579	.000***	6>1 4>1 5>1 6>3
留職承諾	3.0594	3.2611	3.2486	3.2412	3.2450	3.6643	3.516	.004**	6>1
工作滿足	3.2887	3.2564	3.2702	3.3792	3.3966	3.5897	2.266	.048*	
外在滿足	3.4827	3.5266	3.5262	3.6029	3.6146	3.8274	2.334	.042*	
內在滿足	3.0948	2.9861	3.0143	3.1555	3.1786	3.3520	1.754	.122	
工作行為	3.4982	3.5892	3.5530	3.5313	3.5973	3.7435	2.884	.014*	6>1
退卻行為	3.0835	3.1746	3.0551	2.9958	3.0143	3.0153	1.623	.153	
堅守本份行為	3.6238	3.7569	3.6500	3.6765	3.7750	4.0179	2.012	.076	
人際利他行為	3.6181	3.7421	3.7898	3.7353	3.8000	3.9337	2.541	.028*	
組織公益行為	3.6673	3.6833	3.7171	3.7176	3.8000	4.0071	2.731	.020*	6>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

五、不同職位的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面之差異分析如表4.20所示。

1.不同職位的地政人員對「組織文化」(p值0.000***)有極為顯著差異及

- 子構面「創新型」文化 (p值0.009**)、「支持型」文化 (p值0.003**)、「官僚型」文化 (p值0.006**) 均有非常顯著差異。以利用Scheffe 多重比較，結果發現在「組織文化」及「創新型」文化第1組大於第2組、支持型文化第1組大於第2組、大於第3組，「官僚型」文化第3組大於第2組。即主管對組織文化「創新型」文化、「支持型」文化的滿意度比職員與其他 (測量助理、技工、工友) 較高。在「官僚型」文化方面其他 (測量助理、技工、工友) 反而比職員的滿意度較高。
- 2.不同職位的地政人員對領導風格 (p值0.002**) 有非常顯著差異、體制型領導 (p值0.001***) 有極為顯著差異、體恤型 (p值0.013*) 有顯著差異。以利用Scheffe多重比較，結果發現在「領導風格」及子構面「體恤型」領導、「體制型」領導之第1組分別大於第2組、大於第3組，主管對組織文化的滿意度比職員與其他 (測量助理、技工、工友) 均較高。
 - 3.不同職位的地政人員對「組織承諾」 (p值0.000***)、「努力與價值承諾」 (p值0.000***)、「留職承諾」 (p值0.001***) 皆有極為顯著差異。以Scheffe多重比較，結果發現在「組織承諾」、「努力與價值承諾」、「留職承諾」之第1組分別大於第2組、大於第3組，主管對組織文化的滿意度比職員與其他 (測量助理、技工、工友) 均高。
 - 4.不同職位的地政人員對「工作滿足」 (p值0.014*) 有顯著差異、「外在滿足」 (p值0.000***) 有極為顯著差異，而對子構面「內在滿足」無顯著差異。又以Scheffe多重比較，結果發現在「工作滿足」第1組分別大於第3組、大於第2組，「外在滿足」第1組分別大於第2組、大於第3組。即主管對「工作滿足」的滿意度比其他 (測量助理、技工、工友) 與職員均較高，對「外在滿足」的滿意度比職員與其他 (測量助理、技工、工友) 均高。

- 5.不同職位的地政人員對「工作行為」(p值0.000***)有非常顯著差異，其子構面「堅守本份行為」(p值0.000***)、「人際利他行為」(p值0.000***)、「組織公益行為」(p值0.000***)皆有極為顯著差異，而對子構面「退卻行為」無顯著差異。以利用Scheffe多重比較，結果發現在「工作行為」及子構面「堅守本份行為」、「人際利他行為」、「組織公益行為」之第1組分別大於第2組、大於第3組，主管對工作行為的滿意度比職員與其他(測量助理、技工、工友)均高。
- 6.分析其原因，非主管因其年齡層一般較為年輕，其思想又較為新潮，對組織文化之認同、瞭解與表達方式，常常有顛覆傳統之舉。而主管一般其年資較久，行政經驗豐富工作安定，對處理事物亦較為練達圓融，自我發展較佳。對組織之文化的認同程度自然比職員與其他(測量助理、技工、工友)較高且穩固，且有較佳的示範作用。又主管本身是領導者又是承受上級長官指令之執行者，身兼二職，對於組織文化、領導風格、組織承諾及工作滿足之感受度，自然比職員與其他(測量助理、技工、工友)要高且認同度強。進而其工作行為之感受比職員與其他(測量助理、技工、工友)會有明顯差異及較有優異的表現。

表4.20 不同職位對各構面及子構面之差異分析表

構面	平均數			F值	p值	Scheffe
	1.主管 n=27	2.職員 n=222	3.其他 n=96			
組織文化	3.7190	3.4358	3.5438	7.930	.000***	1>2
創新型	3.9495	3.6093	3.6752	4.749	.009**	1>2
支持型	3.9259	3.4802	3.5208	5.823	.003**	1>2 1>3
官僚型	3.2815	3.2180	3.4354	5.151	.006**	3>2
領導風格	3.8233	3.4784	3.5145	6.131	.002**	1>2 1>3
體制型	3.8481	3.5243	3.5719	6.851	.001***	1>2 1>3
體恤型	3.7984	3.4324	3.4572	4.372	.013*	1>2 1>3
組織承諾	3.8926	3.4002	3.3953	10.783	.000***	1>2 1>3
努力與價值承諾	4.0741	3.5923	3.6510	10.358	.000***	1>2 1>3
留職承諾	3.7111	3.2081	3.1396	7.549	.001***	1>2 1>3

表4.20 不同職位對各構面及子構面之差異分析表（續）

工作滿足	3.6014	3.2984	3.305	4.339	.014*	1>3 1>2
外在滿足	3.9383	3.5240	3.5217	8.714	.000***	1>2 1>3
內在滿足	3.2646	3.0727	3.0893	1.081	.340	
工作行為	3.8503	3.5489	3.5148	12.682	.000***	1>2 1>3
退卻行為	3.0053	3.0650	3.1161	1.048	.352	
堅守本份行為	4.1852	3.7252	3.5469	11.372	.000***	1>2 1>3
人際利他行為	4.0847	3.7053	3.7128	7.992	.000***	1>2 1>3
組織公益行為	4.1259	3.7000	3.6833	11.227	.000***	1>2 1>3

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

4.4.3 單因子變異數分析（One-Way ANOVA）之差異分析結果如4.21彙整表。

表4.21 單因子變異數分析之差異分析結果彙整表

構面	年齡		婚姻狀況	學歷	工作年資		職位
	1.30歲以下 3.36-45歲 5.51-56歲	2.31-35歲 4.46-50歲 6.56歲以上	1.已婚 2.未婚 3.其他	1.國初中 2.高中職 3.專科大學 4.研究所	1.5年以下 3.11-15年 5.21-25年	2.6-10年 4.16-20年 6.26年以上	1.主管 2.職員 3.其他
組織文化					6>1		1>2
創新型	6>1	6>2	1>3		6>3 6>1 6>2		1>2
支持型					6>1 6>2		1>2 1>3
官僚型							3>2
領導風格	5>2				6>1		1>2 1>3
體制型							1>2 1>3
體恤型	5>2				6>3 6>4		1>2 1>3
組織承諾	6>2 6>1		1>2		6>3 6>1		1>2 1>3
努力與價值承諾	6>1 6>2		1>2		6>2 4>1 5>1 6>3		1>2 1>3
留職承諾			1>2		6>1		1>2 1>3
工作滿足							1>3 1>2
外在滿足							1>2 1>3
內在滿足							

表4.21 單因子變異數分析之差異分析結果彙整表（續）

工作行為	6>1			6>1	1>2 1>3
退卻行為					
堅守本份行為					1>2 1>3
人際利他行為					1>2 1>3
組織公益行為	6>1			6>1	1>2 1>3

資料來源：本研究整理

4.5 相關分析

本節旨在探討地政人員在「組織文化」、「領導風格」、「組織承諾」、「工作滿足」及「工作行為」間之彼此關聯情形，以驗證本研究相關性假設二（2.1-2.10）。以統計分析方法 Pearson 積差相關分析來檢定組織文化（創新型、支持型、官僚型）、領導風格（體制型、體恤型）、組織承諾（努力與價值承諾、留職承諾）、工作滿足（外在滿足、內在滿足）、工作行為（退卻行為、堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為）之構面及子構面之無顯著相關情形。

4.5.1 組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析。

分析結果，見4.22表。

一、組織文化與領導風格之相關分析

- 1.組織文化與領導風格間及組織文化之創新型、支持型文化與領導風格之體制型、體恤型領導和組織文化之官僚型與領導風格之體制型領導均呈極為顯著正向相關，此代表地政人員對上述構面都有極高之正向認同度水準。
- 2.組織文化之官僚型與領導風格呈無顯著負相關，而與領導風格之體恤型領導均呈極為顯著負相關。此代表地政人員對官僚型文化在領導風格的認同程度是反向，但不顯著；在體恤型領導方面的認同程度是相反的，且又極為顯著的。

二、組織文化與組織承諾之相關分析

- 1.組織文化與組織承諾間及組織文化之創新型、支持型文化與組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對創新型、支持型文化感受程度愈高，則相對的對組織承諾及其努力與價值承諾、留職承諾就愈強，顯現渠等有極高之正向認同水準。
- 2.組織文化之官僚型文化與組織承諾及子構面留職承諾呈極為顯著負相關，而與努力與價值承諾呈無顯著負相關。此代表地政人員對官僚型文化在組織承諾之留職承諾的認同程度是反向，且感受度是極為顯著；亦即是組織的文化愈官僚，其對組織承諾的反應程度就愈小。

三、組織文化與工作滿足之相關分析

- 1.組織文化與工作滿足間及組織文化之創新型、支持型文化與工作滿足之支持型文化感受程度愈高，則對工作滿足及其外在滿足、內在滿足就愈強，此顯現渠等有極高之正向認同度。
- 2.組織文化之官僚型文化與工作滿足及子構面內在滿足呈無顯著負相關，而與外在滿足呈顯著負相關。此代表地政人員對官僚型文化在工作滿足的認同程度是相反的，且感受度在外在滿足亦是顯著的；亦即組織如趨向官僚文化，則其對工作滿足的反應程度就趨小。

四、組織文化與工作行為之相關分析

- 1.組織文化與工作行為間及組織文化之創新型、支持型文化與工作行為之堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為和組織文化之官僚型文化與工作行為之退卻行為均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對創新型、支持型文化感受程度愈高，則對工作行為及其堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為就愈強，而此顯現渠等相互間有極高之關聯性，正向認同度。又組織如官僚型文化程度愈強，則對工作行為之退卻

行為的感受度，就會呈現越大。

2.組織文化及其創新型、支持型文化與工作行為之退卻行為呈顯著及極為之負相關。組織文化之官僚型文化與工作行為之子構面堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為均呈無顯著負相關。此代表地政人員對組織文化及其創新型、支持型文化的認同程度愈強，則對工作行為之堅守本份行為、人際利他行、組織公益行為的認同程度愈高；而對退卻行為的感受度，就會呈現越趨小的作用。

表4.22 各變項相關分析表

構面	組織文化		創新型文化		支持型文化		官僚型文化	
	Pearson 相關	p 值						
領導風格	.737	.000***	.759	.000***	.764	.000***	-.088	.104
體制型	.747	.000***	.719	.000***	.654	.000***	.101	.000***
體恤型	.644	.000***	.699	.000***	.754	.000***	-.212	.000***
組織承諾	.436	.000***	.533	.000***	.571	.000***	-.273	.000***
努力與價值承諾	.590	.000***	.585	.000***	.607	.000***	-.043	.421
留職承諾	.230	.000***	.385	.000***	.427	.000***	-.392	.000***
工作滿足	.653	.000***	.630	.000***	.719	.000***	-.086	.112
外在滿足	.619	.000***	.605	.000***	.706	.000***	-.117	.029*
內在滿足	.560	.000***	.534	.000***	.598	.000***	-.045	.406
工作行為	.419	.000***	.421	.000***	.369	.000***	.037	.496
退卻行為	-.162	.002**	-.220	.000***	-.300	.000***	.224	.000***
堅守本份行為	.449	.000***	.464	.000***	.464	.000***	-.053	.328
人際利他行為	.377	.000***	.393	.000***	.350	.000***	-.002	.968
組織公益行為	.298	.000***	.314	.000***	.280	.000***	-.010	.859

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

4.5.2 領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析。分析結果，見4.23表。

一、領導風格與組織承諾之相關分析

領導風格與組織承諾間及領導風格之體制型、體恤型領導與組織承諾

之努力與價值承諾、留職承諾均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導的感受程度愈高，則對組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾的感受程度就愈強，而此顯現渠等相互間有極高之關聯性及正向之認同度。尤以在體恤型領導之情境下，地政人員對努力與價值承諾及留職承諾之認同度，比在體制型領導情境下之努力與價值承諾及留職承諾之認同度較高。而努力與價值承諾又較留職承諾之認同度高出甚多。

二、領導風格與工作滿足之相關分析

領導風格與工作滿足間及領導風格之體制型、體恤型領導與工作滿足之外在滿足、內在滿足均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導感受程度愈高，則對與工作滿足之外在滿足、內在滿足的感受程度就愈強，此表示其相互間之關聯性有極高之正向認同度。而以外在滿足比內在滿足之認同度較高。

三、領導風格與工作行為之相關分析

1. 領導風格與工作行為間及領導風格之體制型、體恤型領導與工作行為之堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導感受程度愈高，則對工作行為之堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為的感受程度就愈強，此表示其相互間之關聯性極高。
2. 領導風格及其子構面之「體恤型」領導與工作行為之退卻行為呈極為顯著負相關，而體恤型領導與工作行為之退卻行為呈無顯著負相關。此表示地政人員對領導風格及體恤型領導在工作行為之退卻行為的認同程度是反向，且極為顯著的；在體恤型領導方面對退卻行為的認同程度是相反的，但不顯著的。

表4.23 領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項相關分析表

構面	領導風格		體制型		體恤型	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織承諾	.583	.000***	.484	.000***	.585	.000***
努力與價值承諾	.651	.000***	.597	.000***	.613	.000***
留職承諾	.412	.000***	.299	.000***	.444	.000***
工作滿足	.727	.000***	.660	.000***	.690	.000***
外在滿足	.722	.000***	.641	.000***	.696	.000***
內在滿足	.597	.000***	.553	.000***	.558	.000***
工作行為	.463	.000***	.482	.000***	.395	.000***
退卻行為	-.171	.001***	-.083	.124	-.214	.000***
堅守本份行為	.512	.000***	.484	.000***	.472	.000***
人際利他行為	.428	.000***	.429	.000***	.378	.000***
組織公益行為	.289	.000***	.307	.000***	.242	.000***

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

4.5.3 組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析。分析結果見4.24表。

一、組織承諾與工作滿足之相關分析

組織承諾與工作滿足間及組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾與工作滿足之外在滿足、內在滿足間均呈極為顯著正向相關。此代表地政人員對組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾感受程度愈高，則對工作滿足之外在滿足、內在滿足的感受程度就愈強。此表示其相互間之關聯性極高，又努力與價值承諾對外在滿足比內在滿足之認同度高出極多。留職承諾對外在滿足比內在滿足之認同度亦高出很多。

二、組織承諾與工作行為之相關分析

1.組織承諾、努力與價值承諾與工作行為、堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為間及留職承諾與工作行為、堅守本份行為、人際利他行為之間均呈極為顯著正相關。此代表地政人員對組織承諾、努力與價值承諾感受程度愈高，則對工作行為、堅守本份行為、人際利他行為的感受

程度就愈強。但在留職承諾方面僅堅守本份行為、人際利他行為的感受程度較強。

2.組織承諾、努力與價值承諾與工作行為之退卻行為及留職承諾與退卻行為、組織公益行為均呈極為顯著及非常顯著負相關。此表示地政人員對組織承諾在工作行為之退卻行為與留職承諾對退卻行為、組織公益行為的認同程度是反向的，且極為顯著。然而留職承諾與組織公益行為呈負相關的原因，可能是地政人員因年齡層有趨年輕化及年資較淺者佔大多數，在作法及工作行為上往往較有顛覆傳統之舉動。又地政機關因應其組織業務之特性，凡編制有測量人員或技士職位者，均每員各配置測量助理二名協助辦理測量業務，而其工作性質呆板，職務類似技工，沒有陞遷機會等因素。以上種種造成其在工作行為上較沒有組織公益的觀念，而產生其對組織之留職承諾的心境表現較為負面且薄弱。

表4.24 組織承諾、工作滿足、工作行為等變項相關分析表

構面	組織承諾		努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
工作滿足	.547	.000***	.640	.000***	.365	.000***
外在滿足	.692	.000***	.744	.000***	.511	.000***
內在滿足	.332	.000***	.440	.000***	.183	.001***
工作行為	.583	.000***	.608	.000***	.445	.000***
退卻行為	-.363	.000***	-.246	.000***	-.378	.000***
堅守本份行為	.605	.000***	.612	.000***	.476	.000***
人際利他行為	.569	.000***	.595	.000***	.433	.000***
組織公益行為	.509	.000***	.444	.000***	-.143	.008**

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

4.5.4 工作滿足及工作行為之相關分析。分析結果，見4.25表。

1.工作滿足、外在滿足與工作行為、堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為均呈極為顯著正向相關，內在滿足與工作行為、堅守本份行為

均呈極為顯是著正向相關，內在滿足與人際利他行為呈非常顯著正向相關，另內在滿足與組織公益行為雖正向相關但不顯著。即地政人員對工作滿足之外在滿足、內在滿足感受程度愈高，則對工作行為之堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為的感受度就愈強，此表示（除了內在滿足與組織公益行為外）其相互間之關聯性極高。

2. 工作滿足、外在滿足、內在滿足與工作行為之退卻行為均呈極為顯著負相關。此表示地政人員對工作滿足在工作行為之退卻行為的認同程度是反向且極為顯著的。亦即地政人員對工作滿足之感覺性極佳時，對退卻行為的感受度，反而會呈現愈趨小的作用。

表4.25 工作滿足、工作行為等變項相關分析表

構面	工作滿足		外在滿足		內在滿足	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
工作行為	.419	.000***	.572	.000***	.222	.000***
退卻行為	-.231	.000***	-.267	.000***	-.160	.000***
堅守本份行為	.556	.000***	.660	.000***	.371	.000***
人際利他行為	.350	.000***	.514	.000***	.157	.004**
組織公益行為	.238	.000***	.380	.000***	.082	.129

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

4.5.5 各變項之相關分析結果如表4.26之彙整情形：

表4.26 各變項相關分析結果彙整表

構面	組織文化	創新型	支持型	官僚型	領導風格	體制型	體恤型	組織承諾	努力與價值承諾	留職承諾	工作滿足	外在滿足	內在滿足
領導風格	正***	正***	正***	負									
體制型	正***	正***	正***	正***									
體恤型	正***	正***	正***	負***									
組織承諾	正***	正***	正***	負***	正***	正***	正***						
努力與價值承諾	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***						
留職承諾	正***	正***	正***	負***	正***	正***	正***						
工作滿足	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***	正***	正***	正***			
外在滿足	正***	正***	正***	負*	正***	正***	正***	正***	正***	正***			
內在滿足	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***	正***	正***	正***			
工作行為	正***	正***	正***	正	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***
退卻行為	負**	負***	負***	正***	負***	負	負***	負***	負***	負***	負***	負***	負***
堅守本份行為	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***
人際利他行為	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正***	正**
組織公益行為	正***	正***	正***	負	正***	正***	正***	正***	正***	正**	正**	正**	正

資料來源：本研究整理

4.6 複迴歸分析

本研究以地政人員（雲林縣政府地政局及六地政事務所）為探討對象，以組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各構面自變項及依變項建構迴歸模式，分別進行影響性迴歸分析，用以瞭解諸變項中何者對依變項較具解釋能力。

本研究迴歸分析如右：一、各構面對工作行為之影響。二、各構面對工作行為之子構面之影響。三、各構面之子構面對工作行為之子構面之影響。四、以組織文化為自變數，探討對工作行為之影響。五、以領導風格為自變數，探討對工作行為之影響。六、以組織承諾為自變數，探討對工作行為之影響。七、以工作滿足為自變數，探討對工作行為之影響。

一、組織文化、領導風格、組織承諾與工作滿足對工作行為之影響性分析 (如表4.27)

- 1.組織文化對工作行為達到顯著的正向影響。此表示地政機關的組織文化對地政人員的工作行為有顯著的正向影響性。
- 2.領導風格對工作行為無顯著的影響。
- 3.組織承諾對工作行為達到極為顯著的正向影響。此表示地政人員對組織承諾的重視程度愈高，對工作行為的反應表現愈明顯，且是正向的影響性。
- 4.工作滿足對工作行為無顯著的影響。
- 5.各自變項的統計水準對工作滿足變異量的預測或解釋程度為37.5%。

表4.27 各變項對工作行為之迴歸分析表

自變項	依變項	
	工作行為	
	B	p
常數項	1.969	.000***
組織文化	.133	.014*
領導風格	.004	.424
組織承諾	.280	.000***
工作滿足	.007	.851
R	.613	
R ²	.375	
F 值	51.084	
p值	.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

二、組織文化、領導風格、組織承諾與工作滿足對工作行為之子構面之影響性分析（如表4.28）

- 1.組織文化與工作滿足對工作行為之退卻行為是負向無顯著的影響。領導風格對工作行為之退卻行為無顯著的影響；然在組織承諾對工作行為之退卻行為達到極為顯著的負向影響。此表示地政人員對組織承諾的重視程度愈高，對退卻行為的感受度反而愈小，且影響性是負向的。
- 2.組織文化與領導風格對工作行為之堅守本份行為無顯著的影響。組織承諾與工作滿足對工作行為之堅守本份行為均達到極為顯著的正向影響；此表示地政人員對組織承諾與工作滿足的重視程度愈高，對工作行為之堅守本份行為的反應表現愈堅定，且其影響性是正向的。
- 3.組織文化與組織承諾對工作行為之人際利他行為分別達到顯著及極為顯著的正向影響；此即是地政人員對組織文化與組織承諾的重視程度愈高，對工作行為之人際利他行為就愈重視，愈能表現地政人員人際利他的正面影響性。領導風格與工作滿足對工作行為之人際利他行為分別為正、負向無顯著的影響。

- 4.組織文化與組織承諾對工作行為之組織公益行為分別達到顯著及極為顯著的正向影響；此即是地政人員對組織文化與組織承諾的重視程度愈高，就愈重視工作行為之組織公益行為，且愈能表現地政人員之組織公益行為的正面影響性。
- 5.各自變項的統計水準對工作行為之子構面變異量的預測或解釋程度分別為退卻行為14.2%、堅守本份行為44.3%、人際利他行為34.8%、組織公益行為28.1%。

表4.28 各變項對工作行為之子構面之迴歸分析表

依變項 自變項	工作行為							
	退卻行為		堅守本份行為		人際利他行為		組織公益行為	
	B	p	B	p	B	p	B	p
常數項	3.979	.000***	.410	.090	1.546	.000***	1.942	.000***
組織文化	-.043	.571	.138	.170	.183	.026*	.255	.003*
領導風格	.130	.066	.024	.795	.086	.253	-.080	.301
組織承諾	-.267	.000***	.485	.000***	.439	.000***	.462	.000***
工作滿足	-.087	.136	.321	.000***	-.078	.212	-.123	.058
R	.377		.666		.590		.530	
R ²	.142		.443		.348		.281	
F 值	14.098		67.706		45.434		33.245	
p 值	.000***		.000***		.000***		.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

三、組織文化之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析（如表4.29）

- 1.組織文化之創新型文化對工作行為之退卻行為無顯著的負向影響。組織文化之支持型文化對工作行為之退卻行為達極為顯著的負向影響。組織文化之官僚型文化對工作行為之退卻行為達極為顯著的正面影響。此表示地政人員愈重視支持型文化，就愈不會有退卻行為的反應，且其影響性是相反方向。然而在官僚型文化對退卻行為其影響性是正向的，即地政機關官僚文化愈顯現，地政人員的退卻行為表現感受度就愈強烈。
- 2.組織文化之創新型、支持型文化對工作行為之堅守本份行為均達極為顯

著的正向影響。在官僚型文化對工作行為之堅守本份行為則無顯著的影響。此即是地政人員愈重視創新、支持的文化，就愈能堅守本份，其行為表現影響性就愈大且是正面的。

3.組織文化之創新型文化對工作行為之人際利他行為達極為顯著的正向影響。組織文化之支持型文化對工作行為之人際利他行為有顯著的正向影響。在官僚型文化對工作行為之人際利他行為則無顯著的影響。

此表示地政人員愈重視組織之創新的文化，其就愈能展現人際利他的行為。而在支持文化對人際利他行為方面，雖其感受程度較不強烈，然亦達到相當正面的影響性。

4.組織文化之創新型文化對工作行為之組織公益行為達非常顯著的正向影響。組織文化之支持型、官僚型文化對工作行為之組織公益行為無顯著的影響。此表示地政人員愈重視組織之創新的文化，對組織所展現的公益行為就愈顯現且是正面的影響性。

5.組織文化之子構面變項的統計水準對工作行為之子構面變異量的預測或解釋程度分別為退卻行為12.2%、堅守本份行為25.1%、人際利他行為16.6%、組織公益行為10.6%。

表4.29 組織文化之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表

依變項		工作行為							
		退卻行為		堅守本份行為		人際利他行為		組織公益行為	
自變項		B	p	B	p	B	p	B	p
常數項		3.251	.000***	1.572	.000***	2.287	.000***	2.623	.000***
組織文化	創新型	-.012	.813	.310	.000***	.252	.000***	.196	.002**
	支持型	-.154	.000***	.268	.000***	.110	.038*	.086	.108
	官僚型	.125	.000***	.019	.724	.042	.322	.026	.540
R		.349		.501		.408		.325	
R ²		.122		.251		.166		.106	
F 值		15.763		38.034		22.651		13.450	
p 值		.000***		.000***		.000***		.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

四、領導風格之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析（如表4.30）

1. 領導風格之體制型領導對工作行為之退卻行為有顯著的正向影響。領導風格之體恤型領導對工作行為之退卻行為達極為顯著的負向影響。此表示地政人員對體制型領導的反應度愈高，相對的對退卻行為的反應就愈明顯，且其影響性是相反方向。然而在體恤型領導風格方面，愈重視高體恤領導，則對退卻行為的反應感受就愈小。
2. 領導風格之體制型、體恤型領導對工作行為之堅守本份行為均有極為顯著的正向影響。此表示地政人員對主管無論採取體制型或體恤型領導模式，其所表現的堅守本份的工作行為態度都極為強烈積極。
3. 領導風格之體制型領導對工作行為之人際利他行為達極為顯著的正向影響。在體恤型領導對工作行為之人際利他行為沒有顯著的影響。此表示地政人員對主管採取體制型領導模式感受程度愈高時，其就會有愈高的人際利他工作行為的表現。即地政人員對人際利他的工作行為態度應尚有更高的展現空間。
4. 領導風格之體制型領導對工作行為之組織公益行為達極為顯著的正向影響。在體恤型領導對工作行為之組織公益行為沒有顯著的影響。此表示地政人員對體制型領導風格之感受程度愈高時，其就愈有高的組織公益工作行為表現。即地政人員對組織公益的工作行為態度應尚有更高的表現空間。
5. 領導風格之子構面變項的統計水準對工作行為之子構面變異量的預測或解釋程度分別為退卻行為5.8%、堅守本份行為26.4%、人際利他行為19.3%、組織公益行為9.5%。

表4.30 領導風格之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表

依變項		工作行為							
		退卻行為		堅守本份行為		人際利他行為		組織公益行為	
		B	p	B	p	B	p	B	p
常數項		3.297	.000***	1.252	.000***	2.080	.000***	2.563	.000***
領導風格	體制型	.140	.040*	.433	.000***	.360	.000***	.299	.000***
	體恤型	-.208	.000***	.265	.000***	.108	.053	.028	.615
R		.240		.514		.439		.308	
R ²		.058		.264		.193		.095	
F 值		10.464		61.459		40.815		17.957	
p 值		.000***		.000***		.000***		.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

五、組織承諾之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析（如表4.31）

- 1.組織承諾之努力與價值承諾對工作行為之退卻行為無顯著的負向影響。組織承諾之留職承諾對工作行為之退卻行為達極為顯著的負向影響。此表示地政人員對留職承諾之感受程度愈高時，其對退卻行為反而就愈趨小，且是相反方向的影響。而在努力與價值承諾方面對退卻行為亦有同樣反應作用。
- 2.組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾對工作行為之堅守本份行為均達極為顯著的正向影響。此表示地政人員對努力與價值承諾與留職承諾之感受程度愈高時，在工作行為方面就會愈表現出其益加的堅守本份態度。
- 3.組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾對工作行為之人際利他行為分別達極為顯著及非常顯著的正向影響。此表示地政人員對努力與價值承諾與留職承諾之感受程度愈高時，在工作行為方面就相對的會展現出更佳的人際利他行為態度。
- 4.組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾對工作行為之組織公益行為均達極為顯著的正向影響。此表示地政人員對努力與價值承諾與留職承諾之感受程度愈高時，其對組織公益就會益加在意，而表現出極佳且正面的

工作態度。

5. 領導風格之子構面變項的統計水準對工作行為之子構面變異量的預測或解釋程度分別為退卻行為14.5%、堅守本份行為40.2%、人際利他行為36.9%、組織公益行為25.9%。

表4.31 組織承諾之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表

依變項		工作行為							
		退卻行為		堅守本份行為		人際利他行為		組織公益行為	
自變項		B	p	B	p	B	p	B	p
常數項		3.836	.000***	.943	.000***	1.726	.000***	2.193	.000***
組織承諾	努力與價值承諾	-.037	.391	.601	.000***	.461	.000***	.244	.000***
	留職承諾	-.194	.000***	.179	.000***	.102	.004**	.200	.000***
R		.381		.634		.608		.509	
R ²		.145		.402		.369		.259	
F 值		28.973		114.938		100.037		59.902	
p 值		.000***		.000***		.000***		.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

六、工作滿足之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析（如表4.32）

1. 工作滿足之外在滿足對工作行為之退卻行為呈極為顯著的負向影響。工作滿足之內在滿足對工作行為之退卻行為無顯著的影響。此表示地政人員對外在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之退卻行為反而就愈趨小，且是相反方向的影響。
2. 工作滿足之外在滿足對工作行為之堅守本份行為呈極為顯著的正向影響。工作滿足之內在滿足對工作行為之堅守本份行為無顯著的負影響。此表示地政人員對外在滿足之感受程度愈高時，就愈能表現出其對堅守本份的工作行為。
3. 工作滿足之外在滿足對工作行為之人際利他行為呈極為顯著的正向影響。工作滿足之內在滿足對工作行為之人際利他行為呈極為顯著的負向影響。此表示地政人員對外在滿足之感受程度愈高時，就愈能表現出其

對人際利他的工作行為。而在內在滿足對人際利他行為方面，兩者反而呈現了相反的現象，即地政人員之內在滿足度愈高，則對人際利他的行為表現反而愈差。此可解釋為地政人員對人際利他的工作行為，在心理建設上尚有充實的空間。

4. 工作滿足之外在滿足對工作行為之組織公益行為呈極為顯著的正向影響。工作滿足之內在滿足對工作行為之組織公益行為呈極為顯著的負向影響。此表示地政人員對外在滿足之感受程度愈高時，就愈能表現出其對組織公益的工作行為。而在內在滿足對組織公益行為方面，反而呈現了相反的現象，此表示地政人員之內在滿足度愈高，則對組織公益行為的表現反而愈差。亦即地政人員對組織公益的工作行為在觀念和態度上，實際可付出的幅度尚頗大。
5. 工作滿足之子構面變項的統計水準對工作行為之子構面變異量的預測或解釋程度分別為退卻行為7.1%、堅守本份行為43.6%、人際利他行為30.1%、組織公益行為17.8%。

表4.32 工作滿足之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析表

依變項		工作行為							
		退卻行為		堅守本份行為		人際利他行為		組織公益行為	
自變項		B	p	B	p	B	p	B	p
常數項		3.800	.000***	.780	.000***	2.075	.000***	2.546	.000***
工作滿足	外在滿足	-.205	.000***	.862	.000***	.626	.000***	.480	.000***
	內在滿足	.001	.980	-.043	.394	-.182	.000***	-.170	.000***
R		.267		.661		.549		.422	
R ²		.071		.436		.301		.178	
F 值		13.102		132.388		73.691		37.144	
p 值		.000***		.000***		.000***		.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

七、迴歸分析顯著結果彙整如4.33表

表4.33 迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項		工作行為			
		退卻行為	堅守本份行為	人際利他行為	組織公益行為
組織文化	創新型		正向	正向	正向
	支持型	負向	正向	正向	
	官僚型	正向			
領導風格	體制型	正向	正向	正向	正向
	體恤型	負向	正向		
組織承諾	努力與價值承諾	負向	正向	正向	正向
	留職承諾	負向	正向	正向	正向
工作滿足	外在滿足	負向	正向	正向	正向
	內在滿足			負向	負向

資料來源：本研究整理

4.7 層級迴歸分析

本部份是以各研究變項依順序逐層進行層級迴歸方式，來分析探自變項、中介變項對依變項之影響性：

4.7.1 各變項對工作行為之子構面退卻行為之層級迴歸分析

由表4.34 得知，各變項對工作行為之子構面退卻行為之層級迴歸分析。

1. 模式一以組織文化之子構面為自變項，其 R^2 為.122、Adjusted R^2 為.114，即總解釋變異量為12.2%。此表示官僚型文化對退卻行為具有極為顯著正向影響效果，支持型文化對退卻行為具有極為顯著負向影響效果。
2. 模式二除了以組織文化之子構面作為控制變項，再加入領導風格之子構面為中介變項，總解釋變異量 R^2 為13.8%、Adjusted R^2 為.12.5%，因加入領導風格之子構面為中介變項後，使得模式二的解釋變異量領導風格 R^2 增加了1.6%。此表示體制型領導對退卻行為具有顯著正向影響性。

3. 模式三除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，再予加入組織承諾之子構面為中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為0.196、Adjusted R^2 為.179，因加入組織承諾之子構面為中介變項後，使得模式三的解釋變異量領導風格 R^2 增加了5.8%。其中僅留職承諾對退卻行為具有顯著相對效果（負向影響）。
4. 模型四若以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，而予加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為0.152、Adjusted R^2 為.135。因加入工作滿足之子構面為中介變項，使模式四的解釋變異量 R^2 比模式二的解釋變異量 R^2 增加了1.4%，具有顯著的邊際解釋貢獻力。此表示工作滿足之子構面對退卻行為仍具有極為顯著負向影響。
5. 模式五除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面、組織承諾之子構面為自變項，再加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.199、Adjusted R^2 為.177。使得模式五比模式四的解釋變異量 R^2 僅增加了4.7%。對退卻行為具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。又模式五比模式三的解釋變異量 R^2 僅增加了0.3%，對退卻行為仍具有顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示工作滿足比組織承諾的認知度高，在退卻行為的解釋貢獻力方面，具有較強相對效果存在。亦即組織文化、領導風格須以組織承諾為中介變項，則對退卻行為會具有較強影響效果存在。
6. 由統計結果可知，各層迴歸模式的 R^2 分別模式一為.122、模式二為.138、模式三為.196、模式四為.152、模式五為.199，而各層迴歸模式之P值亦皆達極顯著。而分析結果影響效果最強者，分別為模式二之體恤型領導，其次是模式一之支持型、官僚型文化。而中介效果最強的為模式三之留職承諾，其次是模式四之工作滿足子構面之外在滿足。

表4.34 各變項對工作行為之子構面退卻行為之層級迴歸分析表

依變項		退卻行為				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
自變項		B	B	B	B	B
常數		3.251 ***	3.111 ***	3.541 ***	3.254 ***	3.572 ***
組織文化	創新型	-.012	-.081	-.058	-.081	-.058
	支持型	-.154 ***	-.189 ***	-.158 **	-.153 **	-.141 **
	官僚型	.125 ***	.095 *	.033	.092 *	.032
領導風格	體制型		.181 *	.199 *	.213 **	.212 **
	體恤型		-.009	.022	.019	.031
組織承諾	努力與價值承諾			-.025		-.063
	留職承諾			-.153 ***		-.155 ***
工作滿足	外在滿足				-.147 *	-.043
	內在滿足				-.016	-.026
R		.349	.371	.443	.390	.446
R ²		.122	.138	.196	.152	.199
Adjusted R ²		.114	.125	.179	.135	.177
△R ²		0	.016	.058 ^a	.014 ^b	.047 ^c .003 ^d
F 值		15.763	10.828	14.285	11.737	9.234
p 值		.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***

註：1.*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

2. a表模式三—模式二；b表模式四—模式二；c表模式五—模式四；d表模式五—模式三

3.資料來源：本研究整理

4.7.2 各變項對工作行為之子構面堅守本份行為之層級迴歸分析由表4.35

可知，各變項對工作行為之子構面堅守本份行為之層級迴歸分析。

- 1.模式一以組織文化之子構面為自變項，其R²為.251、Adjusted R²為.244，即總解釋變異量為25.1%。其中創新型與支持型文化達極為顯著正向影響。
- 2.模式二除了以組織文化之子構面作為控制變項，再加入領導風格之子構面為中介變項，其總解釋變異量R²為.284、Adjusted R²為.274，因加入領導風格之子構面中介變項後，使得模式二比模式一領導風格的解釋變異量R²增加了3.3%，具有顯著解釋貢獻力。其中以體制型領導對堅守本

份行為達非常顯著正向影響效果。

3. 模式三除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，再予加入組織承諾之子構面為中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.429、Adjusted R^2 為.417。因加入組織承諾之子構面為中介變項後，使得模式三比模式二的解釋變異量 R^2 增加了14.5%。此表示努力與價值承諾與留職承諾子構面對堅守本份行為均達極為顯著正向影響性，具有顯著解釋貢獻力。
4. 模式四若以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，而予加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.451、Adjusted R^2 為.439。因加入工作滿足之子構面為中介變項，而使模式四的解釋變異量 R^2 比模式二的解釋變異量 R^2 增加了16.7%，具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示在堅守本份行為的解釋方面，顯示外在滿足對堅守本份行為具有極為顯著正向影響效果存在。
5. 模式五除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面、組織承諾之子構面為自變項，再加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.493、Adjusted R^2 為.479。使得模式五比模式四的解釋變異量 R^2 僅增加了4.2%。對退卻行為具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。又模式五比模式三的解釋變異量 R^2 僅增加了6.4%，對堅守本份行為仍具有顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示工作滿足比組織承諾的認知度高，在堅守本份行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對堅守本份行為會更具有影響效果存在。
6. 由統計結果可知，各層迴歸模式的 R^2 分別模式一為.251、模式二為.284、模式三為.429、模式四為.451、模式五為.493，各層迴歸模式之P值亦

皆達極顯著。而分析結果影響效果最強者，分別為模式四之外在滿足，其次為模式三之努力與價值承諾，模式二為體恤型領導，三者是模式一創新型、支持型文化及留職承諾。

表4.35 各變項對工作行為之子構面堅守本份行為之層級迴歸分析表

依變項		堅守本份行為				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
自變項		B	B	B	B	B
常數		1.572***	1.210***	.282	.415	1.487
組織文化	創新型	.310***	.136	.057	.134	.081
	支持型	.268***	.142	.027	-.063	-.085
	官僚型	.019	-.018	.050	.145	.054
領導風格	體制型		.322**	.208	-.040	.123
	體恤型		.120	.006	.066	-.066
組織承諾	努力與價值承諾			.429***		.220**
	留職承諾			.199***		.160**
工作滿足	外在滿足				.809***	.571***
	內在滿足				-.074	-.010
R		.501	.533	.655	.671	.702
R ²		.251	.284	.429	.451	.493
Adjusted R ²		.244	.274	.417	.439	.479
△R ²		0	.033	.145 ^a	.167 ^b	.042 ^c .064 ^d
F 值		38.034	26.958	49.221	36.124	36.147
p 值		.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

註：1.*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

2. a表模式三—模式二；b表模式四—模式二；c表模式五—模式四；d表模式五—模式三

3.資料來源：本研究整理

4.7.3 各變項對工作行為之子構面人際利他行為之層級迴歸分析

由表4.36可知，各變項對工作行為之子構面人際利他行為之層級迴歸分析。

- 1.模式一以組織文化之子構面為自變項，其R²為.166，表示總解釋變異量為16.6%、Adjusted R²為.159。其中創新型文化達極為顯著正向影響，支持型文化為顯著正向影響。
- 2.模式二除了以組織文化之子構面作為控制變項，再加入領導風格之子構

面為自變項，其 R^2 為.202、Adjusted R^2 為.190，表示總解釋變異量為20.2%，因加入領導風格之子構面為自變項後，使得模式二比模式一的解釋變異量 R^2 增加了3.6%。其中以體制型領導達非常顯著正向影響，具有顯著解釋貢獻力。

3. 模式三除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，再予加入組織承諾之子構面為中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.391、Adjusted R^2 為.378。因加入組織承諾之子構面為中介變項後，使得模式三比模式二的解釋變異量 R^2 增加了18.9%。此表示努力與價值承諾與留職承諾子構面對人際利他行為均達極為顯著正向影響性，具有顯著解釋貢獻力。
4. 模式四若以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，而予加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.391、Adjusted R^2 為.378。因加入工作滿足之子構面為中介變項，而使模式四的解釋變異量 R^2 比模式二的解釋變異量 R^2 增加了14.4%，具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示在人際利他行為的解釋方面，顯示外在滿足對人際利他行為具有極為顯著正向影響效果存在。而內在滿足對人際利他行為具有極為顯著負向影響效果存在。
5. 模式五除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面、組織承諾之子構面為自變項，再加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.430、Adjusted R^2 為.415。使得模式五比模式四的解釋變異量 R^2 僅增加了18.4%。對退卻行為具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。又模式五比模式三的解釋變異量 R^2 僅增加了3.9%，對人際利他行為仍具有顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示工作滿足比組織承諾的認知度高，在人際利他行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文

化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對人際利他行為的影響效果較差。又其中外在滿足對人際利他行為具有非常顯著正向影響效果。而內在滿足構面為負向極為顯著影響，對人際利他行為具有顯著影響的相對效果存在。

6.由統計結果可知，各層迴歸模式的R²分別模式一為.166、模式二為.202、模式三為.391、模式四為.346、模式五為.430，各層迴歸模式之P值亦皆達極為顯著。而分析結果影響效果最強者，分別為模式四之外在滿足，其次為模式三之努力與價值承諾、模式二之體恤型領導，三者是模式一創新型文化、模式四之內在滿足。

表4.36 各變項對工作行為之子構面人際利他行為之層級迴歸分析表

依變項 自變項		人際利他行為				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數		2.287***	2.008***	1.254***	1.511***	1.204***
組織文化	創新型	.252***	.117	.045	.132*	.073
	支持型	.110*	.022	-.078	-.050	-.072
	官僚型	.042	.004	.049	.022	.044
領導風格	體制型		.283**	.178*	.221*	.186*
	體恤型		.057	-.041	-.023	-.052
組織承諾	努力與價值承諾			.409***		.335***
	留職承諾			.141***		.096*
工作滿足	外在滿足				.524***	.257***
	內在滿足				-.234***	-.177***
R		.408	.449	.625	.588	.656
R ²		.166	.202	.391	.346	.430
Adjusted R ²		.159	.190	.378	.333	.415
△R ²		0	.036	.189 ^a	.144 ^b	.184 ^c .039 ^d
F 值		22.651	17.136	42.015	30.901	28.082
p 值		.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

註：1.*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

2. a表模式三—模式二；b表模式四—模式二；c表模式五—模式四；d表模式五—模式三

3.資料來源：本研究整理

4.7.4 各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析

由表4.37 可知，各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析。

1. 模式一以組織文化之子構面為自變項，其 R^2 為.106、Adjusted R^2 為.098，表示總解釋變異量為10.6%。其中以創新型文化達非常顯著正向影響。
2. 模式二除了以組織文化之子構面作為控制變項，再加入領導風格之子構面為自變項，其 R^2 為.117、Adjusted R^2 為.104，表示總解釋變異量為11.7%，因加入領導風格之子構面為自變項後，使得模式二比模式一的解釋變異量 R^2 增加了1.1%。其中創新型文化與體制型領導達顯著正向影響。
3. 模式三除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，再予加入組織承諾之子構面為中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.294、Adjusted R^2 為.280。因加入組織承諾之子構面為中介變項後，使得模式三比模式二的解釋變異量 R^2 增加了17.6%。且努力與價值承諾與留職承諾子構面對組織公益行為均達極為顯著正向影響性，具有顯著解釋貢獻力。
4. 模型四若以組織文化之子構面、領導風格之子構面為自變項，而予加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.218、Adjusted R^2 為.202。因加入工作滿足之子構面為中介變項，使模式四的解釋變異量 R^2 比模式二的解釋變異量 R^2 增加了10.1%，具有顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示在組織公益行為的解釋方面，顯示外在滿足對人際利他行為具有極為顯著正向影響效果存在。而內在滿足對堅守本份行為具有極為顯著負向影響效果存在。
5. 模式五除了以組織文化之子構面、領導風格之子構面、組織承諾之子構

面為自變項，再加入工作滿足之子構面中介變項，該模式的總解釋變異量 R^2 為.317、Adjusted R^2 為.299。使得模式五比模式四的解釋變異量 R^2 僅增加了9.9%。對退卻行為具有極為顯著的邊際解釋貢獻力。又模式五比模式三的解釋變異量 R^2 僅增加了2.3%，對組織公益行為仍具有顯著的邊際解釋貢獻力。此結果表示工作滿足比組織承諾的認知度高，在組織公益行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對組織公益行為的影響效果較差。又其中外在滿足對組織公益行為具有顯著正向影響效果。而內在滿足構面為負向非常顯著影響，對組織公益行為具有顯著影響的相對效果存在。

6.由統計結果可知，各層迴歸模式的 R^2 分別模式一為.106、模式二為.117、模式三為.294、模式四為.317，各層迴歸模式之P值亦皆達極為顯著。而分析結果影響效果最強者，分別為模式四之外在滿足，其次為模式三之留職承諾、努力與價值承諾、模式四之內在滿足，其三是模式二之體制型領導、模式一創新型文化。

表4.37 各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析表

自變項 \ 依變項		組織公益行為				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數		2.623***	2.518***	1.649***	2.141***	1.631***
組織文化	創新型	.196**	.141*	.081	.156*	.102
	支持型	.086	.077	-.004	-.034	.010
	官僚型	.026	-.013	.085	.001	.080
領導風格	體制型		.203*	.137	.166	.150
	體恤型		-.074	-.156*	-.132	-.159*
組織承諾	努力與價值承諾			.205***		.162*
	留職承諾			.256***		.223***
工作滿足	外在滿足				.402***	.159*
	內在滿足				-.217***	-.142**

表4.37 各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析表（續）

R	.325	.343	.543	.467	.563
R ²	.106	.117	.294	.218	.317
Adjusted R ²	.098	.104	.280	.202	.299
△R ²	0	.011	.176 ^a	.101 ^b	.099 ^c .023 ^d
F 值	13.450	9.016	26.581	20.095	17.283
p 值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

註：1.*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

2. a表模式三—模式二；b表模式四—模式二；c表模式五—模式四；d表模式五—模式三

3.資料來源：本研究整理

五、層級迴歸分析結果顯著情形彙整如4.38表：

表4.38 層級迴歸分析結果顯著情形彙整表

自變項		依變項	工作行為			
			退卻行為	堅守本份行為	人際利他行為	組織公益行為
組織文化	創新型			正向***	正向***	正向**
	支持型	負向***	正向***	正向*		
	官僚型	正向***				
領導風格	體制型	正向*	正向**	正向**	正向*	
	體恤型					
組織承諾	努力與價值承諾		正向***	正向***	正向***	
	留職承諾	負向***	正向***	正向***	正向***	
工作滿足	外在滿足	負向*	正向***	正向***	正向*	
	內在滿足	負向***		負向***	負向**	

資料來源：本研究整理

4.8 徑路分析

一、本研究採用徑路分析方法來探討研究架構之組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足與工作行為彼此間之最大可能徑路係數（MaximumLikelihood Path Coefficients），以驗證各變數間之相互因果關聯性及方向。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項「因果模式」之正當性，並藉由路徑係數之大小判斷變項間關聯性之強度，以徑路圖來說明各變項間可能的因果關係。假如所有早期的變項均會顯著影

響後期的變項，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式（Full Model），亦即是所有之徑路係數均達0.05 的顯著水準。徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因(迴歸方程式的預測變項)，所指處為果(迴歸方程式的效標變項)。本研究建構之充足模式如圖4.1所示，此充足模式徑路，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑間最大可能之徑路係數（Maximum Likelihood Path Coefficients），並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

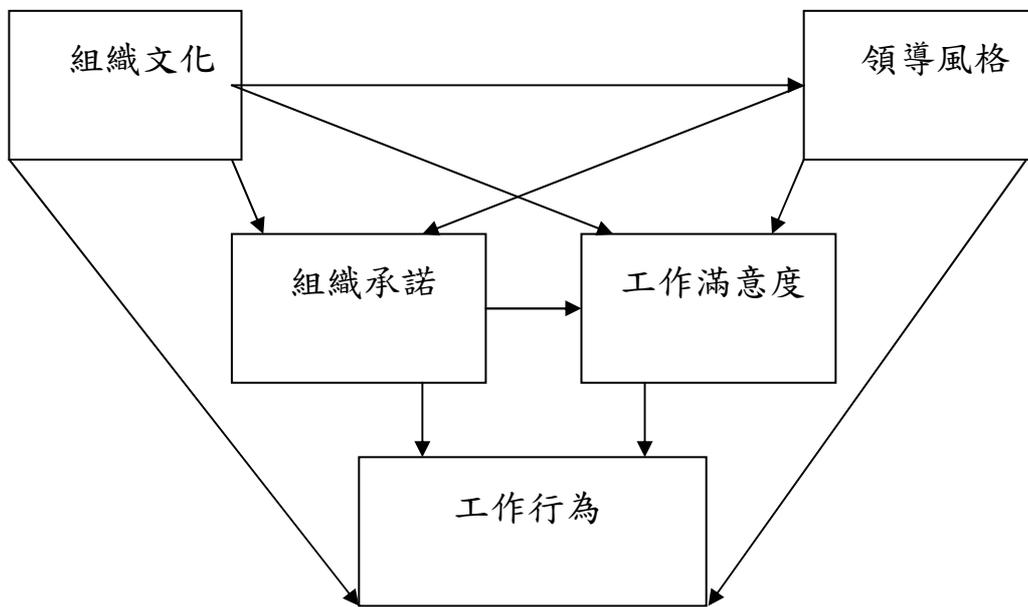


圖4.1 徑路分析充足模式圖

二、茲將分析所得各顯著的徑路係數畫成未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖4.2所示。為評估此理論模式，依圖4.2刪除部分未達顯著水準($p < 0.05$)的路徑後成為限制模式（Restricted Model）。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖4.3之限制模式徑路圖。模式中以組織文化對領導風格的徑路係數0.737為最大，且呈極為顯著正向因果關係。組織文化對工作滿足的徑路係數0.254，呈極為顯著正向因果關係。組織文化對工作行為的徑路係數0.161，呈顯著正向因果關係。領導風格對組織承諾的徑路係數0.572，

呈極為顯著正向因果關係；領導風格對工作滿足的徑路係數.431，呈極為顯著正向因果關係。組織承諾對工作滿足的徑路係數0.185，呈極為顯著正向因果關係。組織承諾對工作行為的徑路係數0.471，呈極為顯著正向因果關係。

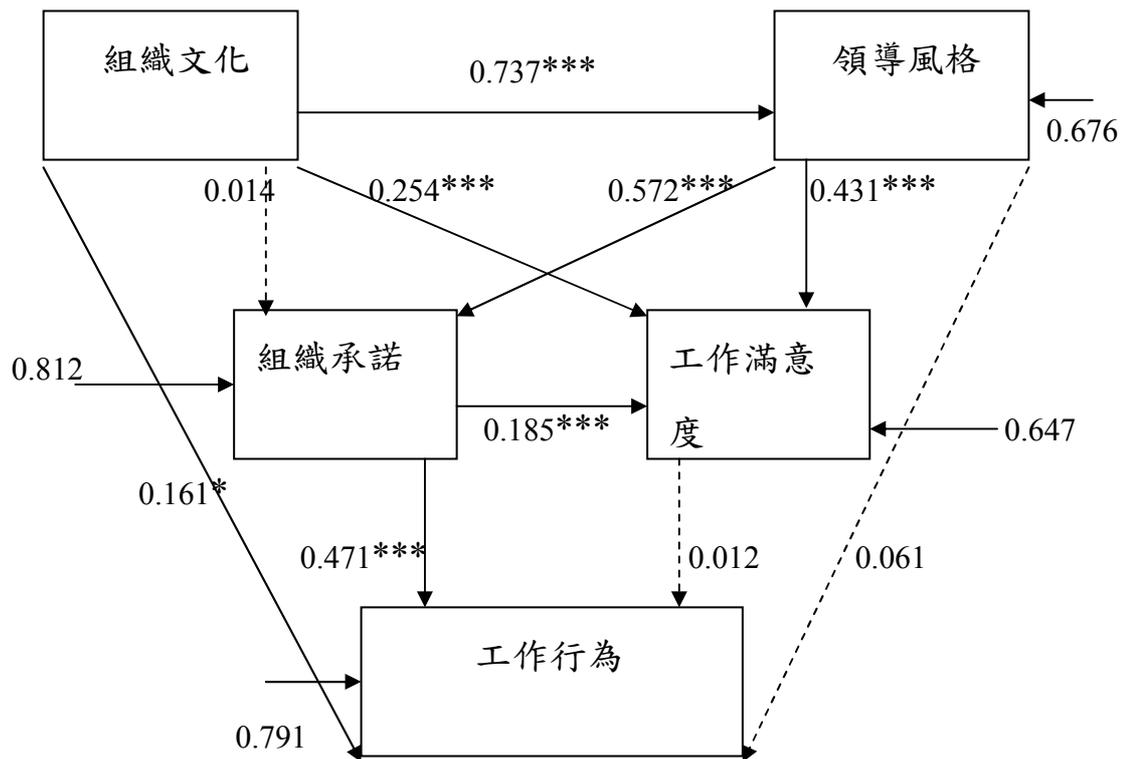


圖4.2 未刪除未達顯著水準的徑路圖

三、經由徑路分析結果如圖4.3限制模式徑路圖之徑路係數可知，在組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足等四個構面對工作行為的路徑中，有以下顯著路徑：

1. 組織文化→工作行為。
2. 組織文化→領導風格→組織承諾→工作行為。
3. 領導風格→組織承諾→工作行為。
4. 組織承諾→工作行為。

組織文化、領導風格、組織承諾無法藉由工作滿足來影響工作行為。

又組織文化無法直接經由工作滿足來影響工作行為。且組織文化與組織承諾沒有直接效果。

組織文化對領導風格、工作滿足均有極為顯著直接效果，路徑係數分別為0.737、0.275，同時組織文化對於工作行為亦有顯著的直接效果，路徑係數為0.161。因此組織文化對於工作行為的影響，除了有直接效果之外，尚具有領導風格與組織承諾為中介的間接效果。組織文化透過領導風格影響組織承諾再影響工作行為的強度為0.199（ $0.737 \times 0.572 \times 0.471$ ）。而領導風格對於工作行為的影響，具有以組織承諾為中介的間接效果。其影響的強度為0.269（ 0.572×0.471 ）。又組織承諾對於工作行為亦有極為顯著的直接效果。

由此意味著地政機關之良好的組織文化透過領導者之有效的領導風格，皆能對員工的工作行為直接的或間接的產生了正面的影響性。而地政人員亦因而對組織產生了向心力，願意多付出心力，奉獻自己所能，為組織效勞，樂意幫助同事，進而對組織承諾就會有正面貢獻，工作就會表現出良好的態度，來完成組織的決策與目標。

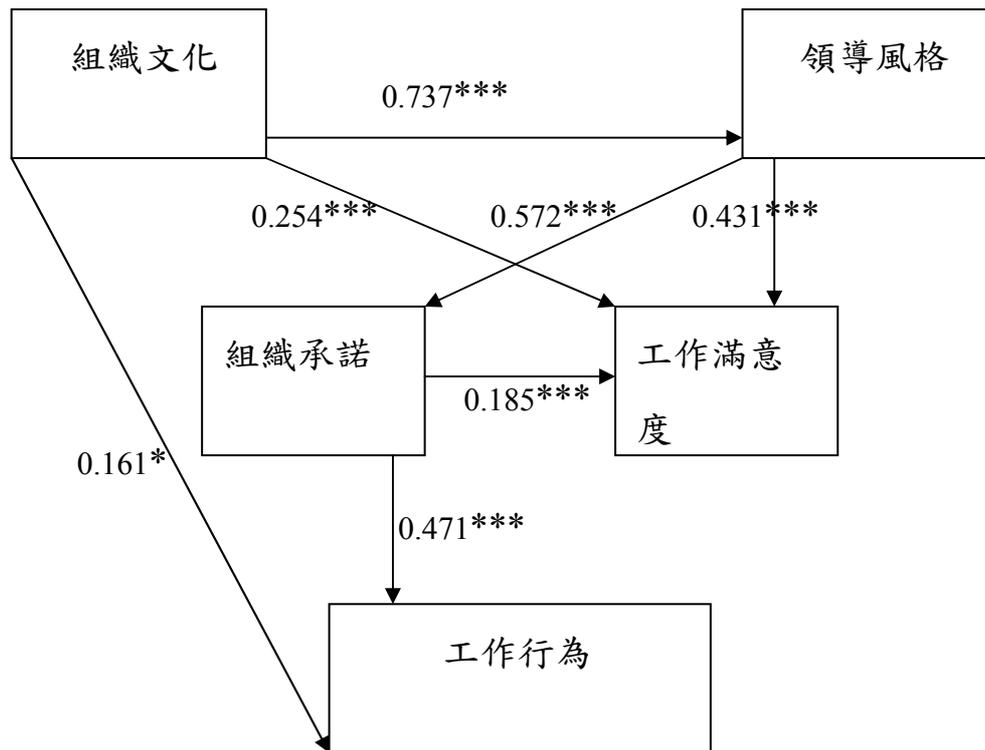


圖4.3 限制模式徑路圖

4.9 集群分析

繼之，本節將進一步釐清地政機關之組織文化、領導者之領導風格與組織承諾、工作滿足對員工的工作行為之差異性情形，因此以集群分析方法加以驗證本研究虛無假設五之不同集群的地政人員對各變項無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將組織文化、領導者、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為等五個變項進行分群（分成三群），再依分群之結果對工作行為認知進行獨立樣本t檢定。步驟是以統計軟體中之K 平均數法(K-Means Method)，根據回收之有效資料設定三群進行集群分析。

4.9.1 個人變項分群

各集群的樣本數分別為（如表4.39）：集群一139 人、集群二76 人、集群三130 人。

1. 集群一之特徵：男性女性人數相近，45歲以下，已婚、未婚，高中職專科大學、研究所，職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10年以下之地政人員139人。
2. 集群二之特徵：男性比女性人數多一倍，36歲以上，已婚，高中職專科大學，主管職員，年資16年以上之地政人員76人。
3. 集群三之特徵：男性女性人數相近，31-50歲，已婚，高中職專科大學，主管、職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10-20年之地政人員130人。
4. 個人變項P值除性別達顯著差異外，其餘年齡、婚姻狀況、學歷、職位、工作年資等均達極顯著差異。此表示地政人員之個人變項無論是性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職位、工作年資等在分為三個集群中都有達顯著、極顯著性以上之差異存在。亦即地政人員之個人變項，予以分為三個集群屬性，加以瞭解各集群之個人變項之分布差異情形，具有研究之貢獻價值，並有助於以下之研究分析以及作為領導管理上之參考。

表4.39 個人變項分群表

變項	p值	集群一 139人		集群二 76人		集群三 130人	
		類別	人數	類別	人數	類別	人數
性別	.027*	男	69	男	49	男	59
		女	70	女	27	女	71
年齡	.000***	30歲以下	59	30歲以下	0	30歲以下	1
		31-35歲	66	31-35歲	0	31-35歲	13
		36-45歲	14	36-45歲	5	36-45歲	94
		46-50歲	0	46-50歲	28	46-50歲	21
		51-56歲	0	51-56歲	32	51-56歲	1
		56歲以上	0	56歲以上	11	56歲以上	0
婚姻狀況	.000***	已婚	77	已婚	68	已婚	119
		未婚	59	未婚	4	未婚	11
		其他	3	其他	4	其他	0

表4.39 個人變項分群表 (續)

學歷	.000***	國初中	1	國初中	2	國初中	0
		高中職	33	高中職	32	高中職	56
		專科大學	99	專科大學	41	專科大學	74
		研究所以上	6	研究所以上	1	研究所以上	0
職位	.000***	主管	1	主管	20	主管	6
		職員	107	職員	40	職員	75
		其他	31	其他	16	其他	49
工作 年資	.000***	5年以下	98	5年以下	0	5年以下	3
		6-10年	41	6-10年	0	6-10年	31
		11-15年	0	11-15年	1	11-15年	69
		16-20年	0	16-20年	8	16-20年	26
		21-25年	0	21-25年	39	21-25年	1
		26年以上	0	26年以上	28	26年以上	0
特徵描述		男性女性人數相近，45歲以下，已婚、未婚，高中職專科大學、研究所，職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10年以下之地政人員139人。	男性比女性人數多一倍，36歲以上，已婚，高中職專科大學，主管職員，年資16年以上之地政人員76人。	男性女性人數相近，31-50歲，已婚，高中職專科大學，主管職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10-20年之地政人員130人。			

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

4.9.2 各集群特殊性描述

一、不同個人變項集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為變項及其子構面之差異分析：

- 1.由表4.40可得知，不同個人變項集群的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為變項及其子構面之認知程度上，其中組織文化、領導風格、組織承諾構面及創新型文化、支持型文化、體制型領導、體恤型領導、努力與價值承諾、留職承諾、外在滿足、人際利他行為、組織公益行為等子構面均達到極為顯著差異、非常顯著差異及顯著差異效果。其餘構面均未達到顯著差異。
- 2.不同個人變項集群的地政人員之集群二大於集群一及集群二大於集群

三或集群二大於集群一。表示集群二36歲以上已婚、高中職專科大學、主管、職員、年資16年以上之地政人員比集群三31-50歲、已婚、高中職專科大學、職員、其他（測量助理、技工、工友）、年資10-20年之地政人員或集群一45歲以下、已婚、未婚、高中職專科大學、研究所、職員、其他（測量助理、技工、工友）、年資10年以下之地政人員，對於組織文化之（創新型文化、支持型文化）構面、領導風格之（體制型領導、體恤型領導）構面、組織承諾之（努力與價值承諾、留職承諾）構面、工作滿足之（外在滿足）構面、工作行為之（人際利他行為、組織公益行為）等子構面有較高之認知程度。

3. 集群一：此集群之地政人員屬最年輕、年資較淺、學歷較高之工作族群。渠等對事物的看法和處理方式，往往有較顛覆傳統的思維，且個人主義自主性較強。對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度可能會趨弱，知覺敏感而抗壓性低，且比較沒有耐性；在工作態度的表現上，行為往往欠佳，尚有待加強輔導之。
4. 集群二：此集群屬較為資深之人員，以主管人員、職員佔多數及少數之測量助理、技工、工友，且男性比女性人數多出一倍。渠等工作經驗豐富圓融練達，處理事物亦較為果決明確有耐性，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度知覺性屬較高之集群；相形之下渠等自然就會有較好之工作行為表現，且有正面模範效果。
5. 集群三：此集群屬青年到壯年層之地政人員，學歷（高中大專）、年資中等，渠等之工作經驗已相當豐富，處理事物之方式亦較為圓融練達有耐性，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度較高，知覺性屬較會有正面作用之集群，渠等之工作行為自然就會有較好的表現。

表4.40 不同個人變項集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為變項及其子構面之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	45歲以下，已婚、未婚，高中職專科大學、研究所，職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10年以下之地政人員139人	36歲以上，已婚，高中職專科大學，主管職員，年資16年以上之地政人員76人	31-50歲，已婚，高中職專科大學，職員、其他（測量助理、技工、工友），年資10-20年之地政人員130人			
組織文化	3.4177	3.6419	3.4733	8.545	.000***	2>3 2>1
創新型	3.5337	3.8995	3.699	11.479	.000***	2>3 2>1
支持型	3.4403	3.7868	3.4662	8.207	.000***	2>3 2>1
官僚型	3.2791	3.2395	3.3038	.427	.653	
領導風格	3.4293	3.6689	3.5178	6.042	.003**	2>1
體制型	3.4813	3.6961	3.5723	6.150	.002**	2>1
體恤型	3.3773	3.6418	3.4632	4.654	.010**	2>1
組織承諾	3.3025	3.6474	3.4588	10.534	.000***	2>3 2>1
努力與價值承諾	3.4986	3.8868	3.6638	14.135	.000***	2>3 2>1
留職承諾	3.1065	3.4079	3.2538	4.787	.009**	2>1
工作滿足	3.2819	3.4480	3.2967	2.883	.057	
外在滿足	3.4928	3.6798	3.5506	3.402	.034*	2>1
內在滿足	3.0709	3.2162	3.0429	1.894	.152	
工作行為	3.5246	3.6320	3.5637	2.726	.067	
退卻行為	3.0956	2.9962	3.0978	1.998	.137	
堅守本份行為	3.6763	3.8487	3.6692	2.279	.104	
人際利他行為	3.6444	3.8252	3.7846	4.598	.011*	2>1
組織公益行為	3.6820	3.8579	3.7031	3.846	.022*	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

二、不同集群對各變項之差異分析：

1.不同集群對組織文化構面之差異分析：

由表4.41可得知，不同集群之個人變項對組織文化，在創新、支持文化方式構面第一群大於第二群、第一群大於第三群、第二群大於第三群均有極為顯著性差異，表示高組織文化、中組織文化、低組織文化集群地政

人員均偏向創新型、支持型文化。在官僚文化構面，第一群大於第三群、第一群大於第二群、第三群大於第二群有極為顯著性差異，表示有高組織文化、低組織文化集群地政人員對官僚文化認知度高，中組織文化集群地政人員，在官僚文化之統計平均值未達3，渠等對官僚文化認知度有偏低情形。

表4.41 不同集群對組織文化構面的認知之差異分析表

構面		集群三 122人 低組織文化		集群二 122人 中組織文化		集群一 101人 高組織文化		F值	p值	備註
		平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差			
組織 文化	創新型	3.1490	.4094	3.8577	.3976	4.0189	.4025	152.578	.000***	3>2 3>1 2>1
	支持型	2.8328	.3903	3.8525	.3635	3.9703	.4404	291.015	.000***	3>2 3>1 2>1
組織 文化	官僚型	3.3607	.4883	2.8164	.3972	3.7545	.3260	145.243	.000***	3>1 3>2 1>2

*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.不同集群對領導風格構面之差異分析：

由表4.42可得知，不同集群之個人變項對領導風格，在體制型構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示高領導風格、中領導風格、低領導風格集群地政人員對體制型領導認知程度較高。在體恤型構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示有高領導風格、中領導風格集群地政人員對體恤型、體制型領導認知程度較高。然而低領導風格集群地政人員對體制型領導認知程度較高，對體恤型領導認知程度有偏低情形；此另一意義表示領導管理者對低領導風格集群之地政人員應加強領導方式之應用。

表4.42不同集群對領導風格構面的認知之差異分析表

構面		集群一 109人		集群三 188人		集群二 48人		F值	p值	備註
		低領導風格		中領導風格		高領導風格				
		平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差			
領導風格	體制型	3.1202	.2734	3.6564	.2437	4.2021	.2921	314.286	.000***	3>2 3>1 2>1
	體恤型	2.8114	.3921	3.6105	.2809	4.4005	.3578	423.397	.000***	3>2 3>1 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.不同集群對組織承諾構面之差異分析：

由表4.43可得知，不同集群之個人變項對組織承諾，在努力與價值承諾構面第一群大於第三群、第一群大於第二群、第三群大於第二群均有極為顯著性差異，表示高組織承諾、中組織承諾、低組織承諾集群地政人員偏向努力與價值承諾。在留職承諾構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示高組織承諾、中組織承諾集群對努力與價值承諾、留職承諾認知程度較高。而低組織承諾集群地政人員對組織承諾認知程度有偏低情形，此表示低組織承諾集群地政人員在努力與價值承諾方面知程度較高；在留職承諾方面知程度較為薄弱，應多加強其心理建設。

表4.43不同集群對組織承諾構面的認知之差異分析表

構面		集群二 106人		集群三 157人		集群一 82人		F值	p值	備註
		低組織承諾		中組織承諾		高組織承諾				
		平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差			
組織承諾	努力與價值承諾	3.2226	.4621	3.6293	.3189	4.2268	.3985	156.138	.000***	3>2 3>1 2>1
	留職承諾	2.5075	.3915	3.2420	.3321	4.1341	.4038	450.037	.000***	3>2 3>1 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

4.不同集群對工作滿足構面之差異分析：

由表4.44可得知，不同集群之個人變項對工作滿足，在外在滿足構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示高工作滿足、中工作滿足、低工作滿足集群地政人員偏向外在滿足。在內在滿足構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示高工作滿足、中工作滿足集群地政人員之內在滿足認知度較高，而低工作滿足集群地政人員對內在滿足之認同度顯得較為薄弱；因此加強低工作滿足集群地政人員在工作自主發揮、穩定性和成就、社會地位之內在滿足程度，使渠等能較高之內在滿足，進而而有良好之工作表現。

表4.44 不同集群對工作滿足構面的認知之差異分析表

構面		集群一 111人 低工作滿足		集群三 170人 中工作滿足		集群二 64人 高工作滿足		F值	p值	備註
		平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差			
工作 滿足	外 在 滿足	3.0721	.3570	3.6505	.2963	4.1432	.3972	218.546	.000***	3>2 3>1 2>1
	內 在 滿足	2.4492	.3919	3.1529	.2889	4.0469	.2925	492.767	.000***	3>2 3>1 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

5.不同集群對工作行為構面之差異分析：

由表4.45可得知，不同集群之個人變項對工作行為，在退卻行為構面第三群大於第二群、第三群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異，表示高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對退卻行為認同度較高。在堅守本份行為構面第二群大於第一群、第二群大於第三群、第一群大於第三群均有極為顯著性差異，表示高工作行為、中工作行為集群地政人員對堅守本份行為認同度較高。在人際利他行為、組織公

益行為構面第二群大於第一群、第二群大於第三群、第一群大於第三群均有極為顯著性差異，表示高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對人際利他行為、組織公益行為之認同度頗高；因此加強低工作行為集群地政人員對堅守本份行為認同度之提昇，並輔導減少高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對退卻行為的表現；提高其對人際利他行為、組織公益行為的認同感，改善渠等之工作行為能有更好的表現。

表4.45不同集群對工作行為構面的認知之差異分析表

構面	集群三 103人 低工作行為		集群一 180人 中工作行為		集群二 62人 高工作行為		F值	p值	備註	
	平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差				
工作行為	退卻行為	3.2011	.4274	3.0111	.3552	3.0484	.3649	8.375	.000***	1>3 1>2 3>2
	堅守本份行為	2.9806	.3633	3.8833	.2947	4.4274	.5496	332.086	.000***	3>2 3>1 2>1
	人際利他行為	3.3675	.3327	3.7286	.3128	4.3756	.4284	168.251	.000***	3>2 3>1 2>1
	組織公益行為	3.4388	.2938	3.6400	.3008	4.4677	.3238	.39.317	.000***	3>2 3>1 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

6.不同組織文化集群對各變項之差異分析：

- (1) 不同組織文化集群之差異性分析如表4.46 所示，集群一個數為101人、集群二個數為122人、集群三個數為122人。經差異分析結果顯示，在不同組織文化集群的地政人員，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度高，又均達極為顯著差異（ p 值 <0.001 ），且集群一（高組織文化集群）比集群二（中組織文化集群）、集群三（低組織文化集群）對於各變項有較高的認知程度，表示高組織文化集群的地政人員在組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為（退卻行為除外）之認知程度比中組織

文化集群、低組織文化集群的地政人員高，且達到極為顯著差異水準。對工作行為之退卻行為子構面之認知程度，反而是集群三（低組織文化集群）比集群一（高組織文化集群）、集群二（中組織文化集群）比高且達極為顯著差異水準，此表示低組織文化集群對退卻行為最為敏感。

(2) 由以上的分析得知：不同低組織文化集群的地政人員對支持型文化、體恤型領導、留職承諾、內在滿足之認同度較薄弱，對退卻行為表現頗高，而在其他變項方面則普遍皆有佳；不同中組織文化集群的地政人員對官僚文化、退卻行為之認同度較薄弱，而在其他變項方面則普遍亦有相當高之認同感；不同高組織文化集群的地政人員對各變項則有相當高之認同感，顯示其工作滿意度提昇，相對就會有良好之工作表現。

表4.46 不同組織文化集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集群三122人低 組織文化集群	集群二122人中 組織文化集群	集群一101人高 組織文化集群			
組織文化	3.1142	3.5088	3.9146	348.845	.000***	3>2 3>1 2>1
創新型	3.1490	3.8577	4.0189	152.578	.000***	3>2 3>1 2>1
支持型	2.8328	3.8525	3.9703	291.015	.000***	3>1 2>1
官僚型	3.3607	2.8164	3.7545	145.243	.000***	3>1 3>2
領導風格	3.1039	3.6589	3.8392	117.955	.000***	3>2 3>1 2>1
體制型	3.2154	3.6148	3.8842	92.343	.000***	3>2 3>1 2>1
體恤型	2.9627	3.7031	3.7943	102.365	.000***	3>2 3>1 2>1
組織承諾	3.1373	3.6336	3.5629	34.722	.000***	3>1 2>1
努力與價值承諾	3.3270	3.7328	3.9277	47.707	.000***	3>2 3>1 2>1
留職承諾	2.9475	3.5344	3.1980	24.471	.000***	2>3 2>1 3>1
工作滿足	2.9256	3.4629	3.6377	90.957	.000***	3>2 3>1 2>1
外在滿足	3.1755	3.7138	3.8243	79.156	.000***	3>2 3>1 2>1
內在滿足	2.6756	3.2119	3.4512	58.354	.000***	3>2 3>1 2>1

表4.46 不同組織文化集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析表（續）

工作行為	3.4635	3.5815	3.6607	11.166	.000***	3>1 2>1
退卻行為	3.1991	2.9742	3.0453	11.291	.000***	1>3 1>2
堅守本份行為	3.4098	3.8484	3.9109	24.362	.000***	3>1 2>1
人際利他行為	3.6007	3.7658	3.8670	9.259	.000***	3>2 3>1
組織公益行為	3.6443	3.7377	3.8198	3.991	.019*	3>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

7.不同領導風格集群對各變項之差異分析：

(1) 不同領導風格集群之差異性分析如表4.47 所示，集群一個數為

109人、集群二個數為48人、集群三個數為188人，經差異分析結果顯示，在不同領導風格集群的地政人員，對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度高，均達極為顯著差異（ p 值 <0.001 ）（除了退卻行為達非常顯著差異外），且集群二（高領導風格集群）比集群三（中領導風格集群）、集群一（低領導風格集群）對於各變項有較高的認知程度，表示高領導風格集群的地政人員在領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為（退卻行為除外）之認知程度比中領導風格集群、低領導風格集群的地政人員高，且達到極為顯著差異水準（除了退卻行為達非常顯著差異外）。對工作行為之退卻行為子構面之認知程度，反而是集群一（低領導風格集群）比集群二（高領導風格集群）比集群三（中領導風格集群）高且達非常顯著差異水準，此表示低領導風格集群對退卻行為最為敏感。

(2) 由以上的分析得知：不同低領導風格集群的地政人員對體恤型領導、留職承諾之認同度較薄弱，對退卻行為表現亦高；不同中領導風格集群的地政人員對退卻行為表現頗高，而在其他變項方面則亦皆有極佳

認同感；不同高領導風格集群的地政人員對退卻行為表現較高，而在其他變項方面則皆有極高認同感。顯示其工作滿意度提昇，相對就會有良好之工作表現。顯示適宜之領導風格有助於提昇組織承諾、工作滿足、工作行為之表現。

表4.47 不同領導風格集群對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集群一109人低 領導風格集群	集群三188人中 領導風格集群	集群二48人高 領導風格集群			
領導風格	2.9658	3.6335	4.3013	636.046	.000***	3>2 3>1 2>1
體制型	3.1202	3.6564	4.2021	314.286	.000***	3>2 3>1 2>1
體恤型	2.8114	3.6105	4.4005	423.397	.000***	3>2 3>1 2>1
組織承諾	3.1041	3.5043	3.9323	54.404	.000***	3>2 3>1 2>1
努力與價值承諾	3.2835	3.7074	4.2313	81.078	.000***	3>2 3>1 2>1
留職承諾	2.9248	3.3011	3.6333	21.564	.000***	3>2 3>1 2>1
工作滿足	2.9019	3.4044	3.9681	136.954	.000***	3>2 3>1 2>1
外在滿足	3.1682	3.6188	4.1892	119.649	.000***	3>2 3>1 2>1
內在滿足	2.6356	3.1900	3.74700	80.213	.000***	3>2 3>1 2>1
工作行為	3.4353	3.5565	3.8785	37.948	.000***	3>2 3>1 2>1
退卻行為	3.1730	3.0182	3.0714	5.642	.004**	1>3 1>2 3>2
堅守本份行為	3.3578	3.7819	4.2396	42.834	.000***	3>2 3>1 2>1
人際利他行為	3.5570	3.7310	4.1696	32.042	.000***	3>2 3>1 2>1
組織公益行為	3.6532	3.6947	4.0333	12.924	.000***	3>2 3>1 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

8.不同組織承諾集群對各變項之差異分析：(1) 不同組織承諾集群之差異性分析如表4.48 所示，集群一個數為82人、集群二個數為106人、集群三個數為157人，經差異分析結果顯示，在不同組織承諾集群的地政人員，對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度高，均達極為顯著差異 (p 值 <0.001)，且集群二 (高組織承諾集群) 比集群三 (中組織承諾集群)、集群一 (低組織承諾集群)

對於各變項有較高的認知程度，表示高組織承諾集群的地政人員在組織承諾、工作滿足、工作行為（退卻行為除外）之認知程度比中組織承諾集群、低組織承諾集群的地政人員高，且達到極為顯著差異水準。對工作行為之退卻行為子構面之認知程度，反而是集群二（低組織承諾集群）比集群三（高組織承諾集群）比集群一（中組織承諾集群）高且達非常顯著差異水準，此表示低組織承諾集群對退卻行為最為敏感。

(2) 由以上的分析得知：不同低組織承諾集群的地政人員對留職承諾、內在滿足之認同度較差，對退卻行為較為敏感，對其他變項尚佳；不同中組織承諾集群的地政人員對退卻行為亦較為敏感，對其他變項之認同尚佳；不同高組織承諾集群的地政人員對退卻行為敏感度較低，對其他變項之認同極佳；因此降低不同低、中組織承諾集群的地政人員對退卻行為表現，提昇其留職承諾、內在滿足的認同程度，使渠等對組織承諾、工作滿足、工作行為會有更佳之表現。

表4.48 不同組織承諾集群對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集群二106人低組織承諾集群	集群三157人中組織承諾集群	集群一82人高組織承諾集群			
組織承諾	2.8651	3.4357	4.1805	612.067	.000***	1>2 1>3 2>3
努力與價值承諾	3.2226	3.6293	4.2268	156.138	.000***	1>2 1>3 2>3
留職承諾	2.5075	3.2420	4.1341	450.037	.000***	1>2 1>3 2>3
工作滿足	3.0718	3.3201	3.6578	36.074	.000***	1>2 1>3 2>3
外在滿足	3.2217	3.5419	4.0142	83.925	.000***	1>2 1>3 2>3
內在滿足	2.9218	3.0983	3.3014	8.477	.000***	1>2 1>3 2>3
工作行為	3.3894	3.5354	3.8402	61.949	.000***	1>2 1>3 2>3
退卻行為	3.2642	3.0182	2.9373	21.808	.000***	1>2 1>3 2>3
堅守本份行為	3.3019	3.7293	4.2073	63.970	.000***	1>2 1>3 2>3
人際利他行為	3.4784	3.6997	4.1429	60.793	.000***	1>2 1>3 2>3
組織公益行為	3.5132	3.6943	4.0732	41.949	.000***	1>2 1>3 2>3

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

9.不同工作滿足集群對各變項之差異分析：

- (1) 不同工作滿足集群之差異性分析如表4.49 所示，集群一個數為111人、集群二個數為64人、集群三個數為170人，經差異分析結果顯示，在不同工作滿足集群的地政人員，對工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度高，均達極為顯著差異（ p 值 <0.001 ）（組織公益行為達非常顯著差異），且集群二（高工作滿足集群）比集群三（中工作滿足集群）、集群一（低工作滿足集群）對於各變項有較高的認知程度，表示高工作滿足集群的地政人員在工作滿足、工作行為（退卻行為除外）之認知程度比中工作滿足集群、低工作滿足集群的地政人員高，且達到極為顯著差異水準。對工作行為之退卻行為子構面之認知程度，反而是集群一（低工作滿足集群）比集群二（高工作滿足集群）比集群三（中工作滿足集群）高且達非常顯著差異水準，此表示低工作滿足集群對退卻行為最為敏感。
- (2) 由以上的分析得知：不同低工作滿足集群的地政人員對內在滿足之認知程度較為薄弱，對退卻行為最為敏感。因此增加其工作滿足，尤以對內在滿足的提昇；再設法降低其退卻行為的表現；另不同中、高工作滿足集群的地政人員對其他變項之認知程度均甚強，爰輔導使其對工作沒有退卻行為的心理壓力，可提高其堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為之工作行為表現。

表4.49不同工作滿足集群對工作滿足、工作行為各變項之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集群一111人低 工作滿足集群	集群三170人中工 作滿足集群	集群二64人高工 作滿足集群			
工作滿足	2.7606	3.4017	4.0951	753.237	.000***	3>2 3>1 2>1
外在滿足	3.0721	3.6505	4.1432	218.546	.000***	3>2 3>1 2>1
內在滿足	2.4492	3.1529	4.0469	492.767	.000***	3>2 3>1 2>1
工作行為	3.4563	3.5520	3.7772	22.613	.000***	3>2 3>1 2>1
退卻行為	3.1943	3.0168	3.0201	8.131	.000***	1>2 1>3
堅守本份 行為	3.3333	3.7853	4.1719	47.553	.000***	3>2 3>1 2>1
人際利他 行為	3.6165	3.7151	4.0045	14.676	.000***	3>2 3>1
組織公益 行為	3.6811	3.6906	3.9125	6.261	.002**	3>2 3>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

10.不同工作行為集群對各變項之差異分析：

- (1) 不同工作行為集群之差異性分析如表4.50 所示，集群一個數為180人、集群二個數為62人、集群三個數為103人，經差異分析結果顯示，在不同工作滿足集群的地政人員，對工作行為各變項及其子構面之認知程度高，均達極為顯著差異（ p 值 <0.001 ），且集群二（高工作行為集群）比集群一（中工作行為集群）、集群三（低工作行為集群）對於各變項有較高的認知程度，表示高工作滿足集群的地政人員在工作行為（退卻行為除外）之認知程度比中工作行為集群、低工作行為集群的地政人員高，且達到極為顯著差異水準。對工作行為之退卻行為子構面之認知程度，反而是集群三（低工作行為集群）比集群二（高工作行為集群）比集群一（中工作行為集群）高且達非常顯著差異水準，此表示低工作行為集群對退卻行為最為敏感。
- (2) 由以上的分析得知：不同低工作行為集群的地政人員對堅守本份行為之認知程度較為薄弱，對退卻行為最為敏感；因此增加其堅守本份

行為的提昇，並降低其退卻行為的表現；另不同中、高工作行為集羣的地政人員對退卻行為亦甚敏感，然對其他變項之認知程度亦很強；爰加強輔導使其沒有退卻行為的心理壓力，有助於提昇其堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為之工作態度表現。

表4.50 不同工作行為集羣對工作行為變項之差異分析表

構面	平均值			F值	p值	備註
	集羣三 103人 低工作行為集羣	集羣一 180人 中工作行為集羣	集羣二 62人 高工作行為集羣			
工作行為	3.2470	3.5658	4.0798	493.415	.000***	3 > 2 3 > 1 2 > 1
退卻行為	3.2011	3.0111	3.0484	8.375	.000***	1 > 3 1 > 2
堅守本份行為	2.9806	3.8833	4.4274	332.086	.000***	3 > 2 3 > 1 2 > 1
人際利他行為	3.3675	3.7286	4.3756	168.251	.000***	3 > 2 3 > 1 2 > 1
組織公益行為	3.4388	3.6400	4.4677	239.317	.000***	3 > 2 3 > 1 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

4.10 研究分析結果彙整

現將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4.51所示。

表4.51 本研究之研究假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	備註
一、個人特徵之關聯假設		
1.地政人員的職位與學歷無顯著關聯。	拒絕	
2.地政人員的性別與工作年資無顯著關聯。	拒絕	
3.地政人員的性別與學歷無顯著關聯。	接受	
4.地政人員的學歷與工作年資無顯著關聯。	拒絕	
5.地政人員的性別與職位無顯著關聯。	接受	
6.地政人員的年齡與學歷無顯著關聯。	拒絕	
7.地政人員的年齡與職位無顯著關聯。	拒絕	

表4.51 本研究之研究假設及驗證結果彙整表（續）

二、個人特徵之差異性假設		
1.不同年齡層的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	部份接受	顯著差異：組織文化、創新文化、支持文化、領導風格、體恤型領導、組織承諾努力與價值承諾、留職承諾、工作滿足、外在滿足、工作行為、組織公益行為
2.不同性別的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	部份接受	顯著差異：組織文化、創新文化、支持文化、工作滿足
3.不同婚姻狀況的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	部份接受	顯著差異：組織文化、創新文化、領導風格、體恤型領導、組織承諾努力與價值承諾、留職承諾、外在滿足
4.不同學歷的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	接受	
5.不同工作年資的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	部份接受	顯著差異：組織文化、創新文化、支持文化、領導風格、體制型領導、體恤型領導、組織承諾、努力與價值承諾、留職承諾、工作滿足、外在滿足、工作行為、人際利他行為、組織公益行為
6.不同職位的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面無顯著差異	部份接受	無顯著差異：內在滿足、退卻行為
三、相關性假設		
1.地政人員的組織文化與領導風格無顯著相關	部份接受	無顯著相關：官僚文化與領導風格
2.地政人員的組織文化與組織承諾無顯著相關	部份接受	無顯著相關：官僚文化與努力與價值承諾
3.地政人員的組織文化與工作滿足無顯著相關	部份接受	無顯著相關：官僚文化與工作滿足、內在滿足

表 4.51 本研究之研究假設及驗證結果彙整表 (續)

4.地政人員的組織文化與工作行為無顯著相關	部份接受	顯著相關：官僚文化與退卻行為
5.地政人員的領導風格與組織承諾無顯著相關	拒絕	
6.地政人員的領導風格與工作滿足無顯著相關	拒絕	
7.地政人員的領導風格與工作行為無顯著相關	部份接受	無顯著相關：體制型領導與退卻行為
8.地政人員的組織承諾與工作滿足無顯著相關	拒絕	
9.地政人員的組織承諾與工作行為無顯著相關	拒絕	
10.地政人員的工作滿足與工作行為無顯著相關	部份接受	無顯著相關：內在滿足與組織公益行為
四、複迴歸影響性假設		
1.地政人員之組織文化對工作行為之退卻行為無顯著影響	部份接受	顯著影響：創新文化與堅守本份行為、創新文化與人際利他行為、創新文化與組織公益行為；支持文化與退卻行為(-)、支持文化與堅守本份行為、支持文化與人際利他行為；官僚文化與退卻行為。
2.地政人員之領導風格對工作行為之堅守本份行為無顯著影響	部份接受	顯著影響：體制型領導與退卻行為、體制型領導與堅守本份行為、體制型領導與人際利他行為、體制型領導與人際利他行為；體恤型領導與退卻行為(-)、體恤型領導與堅守本份行為。
3.地政人員之組織承諾對工作行為之人際利他行為無顯著影響	部份接受	顯著影響：努力與價值承諾與堅守本份行為、努力與價值承諾與人際利他行為、努力與價值承諾與組織公益行為；留職承諾與退卻行為(-)、留職承諾與堅守本份行為、留職承諾與人際利他行為、留職承諾與人際利他行為、留職承諾與組織公益行為。

表 4.51 本研究之研究假設及驗證結果彙整表 (續)

4.地政人員之工作滿足對工作行為之組織公益行 無顯著影響	部份接受	顯著影響：為外在滿足與退 卻行為(-)、外在滿足與堅 守本份行為、外在滿足與人 際利他行為、外在滿足與組 織公益行為；內在滿足與人 際利他行為(-)、內在滿足 與與組織公益行為(-)。
五、層級迴歸影響性假設		
1.地政人員在組織文化、領導風格、組織承諾、 工作滿足等變項對工作行為之退卻行為無顯著 影響	部份接受	顯著影響：支持型文化、官 僚型文化(-)、體制型領導、 留職承諾(-)、外在滿足(-)。
2.地政人員在組織文化、領導風格、組織承諾、 工作滿足等變項對工作行為之堅守本份行為無 顯著影響	部份接受	顯著影響：創新型文化、支 持型文化、體制型努力與價 值承諾、留職承諾、外在滿 足。
3.地政人員在組織文化、領導風格、組織承諾、 工作滿足等變項對工作行為之人際利他行為無 顯著影響	部份接受	顯著影響：創新型文化、支 持型文化、體制型努力與價 值承諾、留職承諾、外在滿 足、內在滿足(-)。
4.地政人員在組織文化、領導風格、組織承諾、 工作滿足等變項對工作行為之組織公益行為無 顯著影響	部份接受	顯著影響：創新型文化、支 持型文化、體制型努力與價 值承諾、留職承諾、外在滿 足。
六-(一) 變項間影響性假設-徑路分析		
1.地政人員之組織文化對領導風格無顯著影響	拒絕	
2.地政人員之組織文化對組織承諾無顯著影響	接受	
3.地政人員之組織文化對工作滿足無顯著影響	拒絕	
4.地政人員之組織文化對工作行為無顯著影響	拒絕	
5.地政人員之領導風格對組織承諾無顯著影響	拒絕	
6.地政人員之領導風格對工作滿足無顯著影響	拒絕	
7.地政人員之領導風格對工作行為無顯著影響	接受	
8.地政人員之組織承諾對工作滿足無顯著影響	拒絕	
9.地政人員之組織承諾對工作行為無顯著影響	拒絕	
10.地政人員之工作滿足對工作行為無顯著影響	接受	
六-(二) 徑路分析—限制模式徑路		

表 4.51 本研究之研究假設及驗證結果彙整表 (續)

1.組織文化→工作行為。		
2.組織文化→領導風格→組織承諾→工作行為。		
3.領導風格→組織承諾→工作行為。		
4.組織承諾→工作行為。		
七、集群對各構面之差異性假設		
1.不同集群對組織文化構面的認知無顯著差異	拒絕	
2.不同集群對領導風格構面的認知無顯著差異	拒絕	
3.不同集群對組織承諾構面的認知無顯著差異	拒絕	
4.不同集群對工作滿足構面的認知無顯著差異	拒絕	
5.不同集群對工作行為構面的認知無顯著差異	拒絕	
6.不同集群對工作行為構面的認知無顯著差異	拒絕	
7.不同組織文化集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項無顯著差異	拒絕	
8.不同領導風格集群對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項無顯著差異	拒絕	
9.不同組織承諾集群對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項無顯著差異	拒絕	
10.不同工作滿足集群對工作滿足、工作行為各變項無顯著差異	拒絕	
11.不同工作行為集群對工作行為變項無顯著差異	拒絕	

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討地政局及地政事務所的員工對地政機關之組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為是否有顯著差異，及相互之間有無顯著相關和影響。在研究過程從各構面文獻的回顧、探討比較理論基礎，提出研究架構，問卷設計編制、問卷調查、回收整理、統計分析，最後依研究結果討論及驗證假設，而提出結論說明與建議，以供地政機關與相關人員及後續研究者作為參考。茲將結論與建議分述如下：

5.1 結論

茲依據本研究之假設及第四章之實證研究結果，將所得之結論區分為相關性分析、差異性分析、關聯性分析及影響性分析敘述如下：

5.1.1 地政人員個人特徵（性別、年齡、工作年資、學歷、職位）關聯性（交叉）分析

研究結果，表示地政人員的主管應具有較為豐富的學經歷，以為作決策或領導員工之基礎。而職員須具有相當程度之學歷，以應業務之需。至於測量助理、技工、工友因其承擔之工作性質較為單位，且任用資格比職員須經嚴謹之考試程序較為單純（一般國中畢業即符合任用資格），故其學歷普遍較低。此另一意義是早期農業社會就業人口男性比女性多，而一般生活經濟重心傾向女性較仰賴男性。然而愈進入開發國家之社會，愈重視人權，兩性平等的觀念已深植人心。隨而在求學學習和就業機會，對兩性而言亦逐漸沒有男女之區別，且同等視之。因此地政機關早期職員係以男性居多，又地政業務較為專業屬於外業工作性質較多，而女性公務人員較少，在主管之晉用較為偏重男性人員。地政人員在年齡與學歷方面，年齡層較低者其學歷趨高，年齡層高者其學歷反而較低，顯示地政機關之人員有趨

向高學歷而年輕化之現象。惟年齡低者職員其工作經驗較少，較不練達；反而年齡較長者其經驗豐富處事較為圓融老練，尤以當主管者職位較高，在領導或決策上，一般較能應付自如。

5.1.2 個人特徵與各變項的差異分析

一、不同性別的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面部份有顯著差異。

地政人員可能是男性比女性的服務年資較久，對組織文化的特性較能適應和融合，在創新型文化、支持型文化的認同度，男性比女性較為顯著。又地政機關工作屬專業性業務，比較一般機關特殊，而男性職員又較女性為多，工作年資較久，對工作滿足亦然比女性高。

二、不同年齡層的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面大部份有顯著差異。

不同年齡層地政人員，其年齡層愈高對創新型、支持型文化之認同度愈大，對官僚型文化則無顯著差異。又年齡層愈高對體恤型領導風格之認同愈強。而體制型則無顯著差異。而年齡層愈高對組織承諾之認同愈強，愈有助於組織之健全發展及業務之推展。其年齡層愈高對工作滿足之感受就愈強。此顯示地政人員在工作滿足之意度上應有加強之空間。另在工作行為之態度上應再加強其堅守本份行為、人際利他行為的表現，並輔導減少其對工作之退卻心理。

三、不同婚姻狀況的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面部份有顯著差異。

地政人員已婚者對組織文化構面及創新型文化之重視程度比未婚者較高，而在組織文化之支持型、官僚型文化並無顯著差異。已婚者對領導風格構面及子構面體恤型領導之感受程度比未婚者較高。對組織承諾及子

構面努力與價值承諾、留職承諾之認同程度比未婚者較高。已婚者在工作滿足方面，對外在滿足之感受程度比未婚者較高。此可言之為未婚者在工作滿足及子構面內在滿足方面，應有待加強。在工作行為及子構面方面之感受度不高，其組織領導者應對這一方面予以改善，以提昇員工工作行為表現。

四、不同學歷的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿意度、工作行為等變項及其子構面無顯著差異。

不同學歷對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面均無顯著差異。此表現出地政人員之學歷不同時，並不因而對各變項有知覺之差異性。

五、不同工作年資的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面大部份有顯著差異。

地政人員之工作年資愈久對組織文化之創新型文化、支持型文化感受就愈大，而對官僚型文化的感覺就愈小。年資愈久對領導風格感受就愈強，而在體制型領導風格亦有相當程度之認同。年資愈久對組織承諾感受就愈強，且在留職承諾方面亦頗為認同。又地政人員年資愈久對工作滿足感受就愈高，且在外在滿足方面亦頗為強。而且在內在滿足方面應予加強，另在退卻行為與堅守本份行為方面，應予以改善輔導之，使其提昇工作行為而有良好的表現。然而年資愈久對工作行為、人際利他行為、組織公益行為之表現就顯得愈好。

六、不同職位的地政人員對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為等變項及其子構面大部份有顯著差異。

地政機關之主管人員對組織文化（創新型、支持型）之認同程度比職員（含工友、技工、測量助理）高；而在官僚型文化方面，反而是工友、

技工、測量助理比職員敏感度高。地政機關之主管人員對領導風格（體制型、體恤型）之認同程度比職員（含工友、技工、測量助理）高，而職員又較工友、技工、測量助理之認同度高。主管人員對組織承諾（努力與價值承諾、留職承諾）之認同程度比職員（含工友、技工、測量助理）高，而職員又較工友、技工、測量助理之認同度高。主管人員對工作滿足（外在滿足）之感受程度比職員（含工友、技工、測量助理）高；然而在工作滿足方面，測量助理、工友、技工可能是其對地政機關能給予的在價值觀、社會地位等之滿意程度不是很高。主管人員對工作行為（堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為）之認同程度比職員（含工友、技工、測量助理）高。而在退卻行為之認同程度方面，無論是主管或是職員（含工友、技工、測量助理）渠等均無明顯差別。

5.1.3 各構面相關分析

一、組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析。

（一）組織文化與領導風格之相關分析

地政人員對組織文化與領導風格間及組織文化之創新型、支持型文化與領導風格之體制型、體恤型領導和組織文化之官僚型與領導風格之體制型領導都有極高之正向認同度。對組織文化之官僚型文化與體恤型領導的認同程度是相反的，又極為顯著的。亦即地政人員對組織文化與領導風格間除了官僚型文化與體恤型領導外，其餘變項都有很高的知覺性和認同度，因此應重視組織文化之創新及尋求支持外，更應提昇組織之優質文化；並能在領導方面施以體恤型及體制型領導風格雙管齊下，以求員工之良好工作表現，提昇組織績效。

（二）組織文化與組織承諾之相關分析

地政人員對創新型、支持型文化感受程度愈高，則對組織承諾及其努

力與價值承諾、留職承諾就愈強，顯現渠等有極高之正向認同水準。亦即地政人員對官僚型文化在組織承諾之留職承諾的認同程度是反向，且感受度是極為顯著。因此優質的組織文化會影響提昇員工之組織承諾的感受程度，且是正面認同效果。此與彭鳳明（民85）；陳秋紋（民86）；許朝欽（民88）；鐘志明（民89）；徐永昌（民89）等人之研究結果一致。

（三）組織文化與工作滿足之相關分析

地政人員對創新型、支持型文化感受程度愈高，則對工作滿足及其外在滿足、內在滿足就愈強且是正向認同度。亦即地政人員對官僚型文化在工作滿足外在滿足的認同程度是相反而顯著的。因此優質的組織文化會影響員工之工作滿足之感受程度，且是正面效果。此與曹育誌（民86）；許朝欽（民88）；黃英忠、吳融玫（民88）；胡美琳（民89）等人之研究結果一致。

（四）組織文化與工作行為之相關分析

地政人員對創新型、支持型文化感受程度愈高，則對工作行為及堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為就有愈強正向認同度。又如組織官僚型文化程度愈強，則對退卻行為的感受度就會呈現越大。地政人員對組織文化及其創新型、支持型文化的認同程度愈強，則對退卻行為的感受度，就會呈現越趨小的作用。此與林逸峰（民93）之研究結果一致。

二、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析

（一）領導風格與組織承諾之相關分析

地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導的感受程度愈高，則對組織承諾及其努力與價值承諾、留職承諾的感受程度就愈正向的高認同度。亦即領導之領導風格無論是以體制型或體恤型之領導方式，則對地政人員之組織承諾其知覺程度都是正面效果。然而如同時以體制型、體恤型領導

方式並施，則其對組織承諾之感受是程度會愈高切且正向的效果。此與黃開義（民73）；黃國隆（民75）；曹慧玲（民77）；葉進財（民80）；林盈杉（民83）等人之研究結果一致。

（二）領導風格與工作滿足之相關分析

地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導感受程度愈高，則對與工作滿足及外在滿足、內在滿足的感受程度就愈強，有極高之正向認同度；亦即地政人員對高體制與體恤的領導是接受的。此與鄭伯壘（民66）、黃國彥與翁一峰（民69）、黃國隆（民71），黃瑩宵（民72）及徐士堯（民88）等人之研究結果一致。

（三）領導風格與工作行為之相關分析

地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導感受程度愈高，則對工作行為之堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為的感受程度就有愈強之正向關聯性。亦即地政人員對領導風格及體恤型領導在工作行為之退卻行為的認同程度是反向，且極為顯著的效果。此與陳佩秀（民85）之研究結果一致。

三、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關分析

（一）組織承諾與工作滿足之相關分析

地政人員對組織承諾及努力與價值承諾、留職承諾感受程度愈高，則對工作滿足及外在滿足、內在滿足的感受程度就愈強，且正向相關性作用。亦即地政人員對組織承諾愈高時，則對工作滿足之感覺就會更好。此與曹育誌（民86）；許朝欽（民88）；徐士堯（民88）；莊孟峰（民88）等人之研究結果一致。

（二）組織承諾與工作行為之相關分析

地政人員對組織承諾、努力與價值承諾感受程度愈高，則對工作行

為、堅守本份行為、人際利他行為的感受程度就有愈強正向相關性。但在留職承諾方面僅對堅守本份行為、人際利他行為的感受程度較強。亦即地政人員對組織承諾在工作行為之退卻行為與留職承諾對退卻行為、組織公益行為的認同程度是極為顯著反向的效果。此與楊偉霖（民91）；李香穀（民92）等人之研究結果一致。

四、工作滿足及工作行為之相關分析

地政人員對工作滿足之感覺性極佳時，其退卻行為的感受度反而會愈趨小。亦即地政人員對工作滿足在退卻行為的認同程度是反向且極為顯著的。又對工作滿足之外在滿足、內在滿足感受程度愈高，則對工作行為、堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為的感受度就愈強（除了內在滿足與組織公益行為以外）相關性。此與黃國隆（民71）；曹采華（民91）等人之研究結果一致。

5.1.4 複迴歸分析

一、組織文化、領導風格、組織承諾與工作滿足對工作行為之影響性分析

地政人員在組織文化的感受高時，其對工作行為的表現會更良好。亦即優質之組織文化，是有助於員工之工作行為的良好表現。在組織承諾的感受表現上愈高時，就會影響其對工作行為有較良好表現。而在領導風格對工作行為方面則無影響效果。在工作滿足對工作行為則無影響效果。

二、組織文化、領導風格、組織承諾與工作滿足對工作行為之子構面之影響性分析

地政人員在組織文化與工作滿足的感受度不是很強，然其對退卻行為表現亦不會很明顯。對組織承諾的重視程度愈高，對退卻行為的感受度反而是愈小影響性。對組織承諾與工作滿足的重視程度愈高，對工作行為之堅守本份行為的影響表現就會愈強。對組織承諾認同程度愈高時，對工作

行為之人際利他行為的影響表現就會愈強。對組織文化重視程度愈高時，對工作行為之人際利他行為的影響表現就會愈強。對組織文化認同程度愈高時，對工作行為之組織公益行為的表現就會愈大。對組織承諾認同程度愈高時，對工作行為之組織公益行為的表現也就會愈大。

三、組織文化之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析

地政人員對支持型文化認同程度愈高時，就越不會有退卻行為的表現。對官僚型文化感受程度愈高時，就越會有退卻行為的情形表現。對創新型、支持型文化認同程度愈高時，對工作行為之堅守本份行為的表現也就會愈良好。對創新型文化認同程度愈高時，對工作行為之人際利他行為的表現也就會愈多。對支持型文化認同程度愈高時，對工作行為之人際利他行為的表現也就會愈多。對創新型文化認同程度愈高時，對工作行為之組織公益行為的表現也就會愈盡力。

四、領導風格之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析

地政人員對體制型領導風格感受程度愈高時，就越會有退卻行為的情形表現。此表示地政人員對體恤型領導風格感受程度愈高時，就越不會有退卻行為的表現。此表示地政人員對體制型、體恤型領導的認同程度愈高時，對工作行為之堅守本份行為的表現也就會愈大。此表示地政人員對體制型領導的認同程度愈高時，對工作行為之人際利他行為的表現也就會愈多。此表示地政人員對體制型領導的認同程度愈高時，對工作行為之組織公益行為的表現也就會愈強。

五、組織承諾之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析

地政人員對組織的留職承諾的認同程度愈高時，則對工作行為就越不會有退卻行為的表現。對努力與價值承諾、留職承諾的認同程度愈高時，對工作行為之堅守本份行為的表現也就會愈強。對努力與價值承諾、留職

承諾的認同程度愈高時，對工作行為之人際利他行為的表現也就會愈強。在工作行為方面就相對的會展現出更佳的人際利他行為態度。對努力與價值承諾、留職承諾的認同程度愈高時，對工作行為之組織公益行為的表現也就會愈強。在工作行為方面就相對的會額外展現出更佳的組織公益行為的表現。

六、工作滿足之子構面對工作行為之子構面之迴歸分析

地政人員對外在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之退卻行為反而就愈趨小。對外在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之堅守本份行為的表現就愈佳。對外在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之人際利他行為的表現就愈強。對內在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之人際利他行為反而就愈趨差。此可解釋為地政人員對人際利他的工作行為，在心理建設上尚有充實的空間。對外在滿足之感受程度愈高時，其對工作行為之組織公益行為的表現就愈佳。

5.1.5 層級迴歸分析

一、各變項對工作行為之子構面退卻行為之層級迴歸分析

地政人員之官僚型文化、體制型領導會影響退卻行為的表現，而且正向影響效果。支持型文化、留職承諾、內在滿足之知覺越高，則退卻行為的表現會越少。工作滿足比組織承諾的認知度高，在退卻行為的解釋貢獻力方面，具有較強相對效果存在。亦即組織文化、領導風格須以組織承諾為中介變項，則對退卻行為會具有較強影響效果存在。由研究結果可知各層迴歸模式之p值亦皆達極顯著。而分析結果影響效果最強者為體恤型領導，其次是支持型、官僚型文化。而中介效果最強的為留職承諾，其次是外在滿足。

二、各變項對工作行為之子構面堅守本份行為之層級迴歸分析

地政人員對創新型、支持型文化、體制型領導、努力與價值承諾與留職承諾、外在滿足之感覺度愈高時，則對堅守本份行為的表現就會愈強。工作滿足比組織承諾的認知度高，在堅守本份行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對堅守本份行為會更具有影響效果存在。由統計結果可知各層迴歸模式之p值亦皆達極顯著。而分析結果影響效果最強者為外在滿足，其次為努力與價值承諾、體恤型領導，三者是創新型、支持型文化及留職承諾。

三、各變項對工作行為之子構面人際利他行為之層級迴歸分析

地政人員對創新型文化、支持型文化、體制型領導、努力與價值承諾與留職承諾、外在滿足之感覺度愈高時則對人際利他行為的表現會愈好。而內在滿足對人際利他行為的表現則具有極為顯著負面影響效果存在。工作滿足比組織承諾的認知度高，在人際利他行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對人際利他行為的影響效果較差。由統計結果可知各層迴歸模式之p值亦皆達極為顯著。而分析結果影響效果最強者，為外在滿足，其次為努力與價值承諾、體恤型領導，三者是創新型文化、內在滿足。

四、各變項對工作行為之子構面組織公益行為之層級迴歸分析

地政人員對創新型文化、體制型領導、努力與價值承諾與留職承諾、外在滿足、組織公益行為之感覺度越高時則其對組織公益行為的表現就會越強。而內在滿足對堅守本份行為具有極為顯著負向影響效果。工作滿足比組織承諾的認知度高，在組織公益行為的解釋貢獻力方面，具有較強影響效果存在。亦即組織文化、領導風格如不以組織承諾為中介變項，則對組織公益行為的影響效果較差。由統計結果可知各層迴歸模式之p值亦皆達極為顯著。而分析結果影響效果最強者為外在滿足，其次為留職承諾、

努力與價值承諾、內在滿足，其三是體制型領導、創新型文化。

5.1.6 徑路分析

一、組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項間之因果關係。

組織文化對領導風格、工作滿足、工作行為的徑路及領導風格對組織承諾、工作滿足的徑路與組織承諾對工作滿足、工作行為的徑路均有呈極為顯著正向因果關係。而組織文化對組織承諾徑路、領導風格對工作行為徑路、工作滿足對工作行為徑路均為沒有顯著因果關係。

二、地政機關的員工在組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足等四個構面對工作行為的路徑中，有以下顯著路徑：

- 1.組織文化→工作行為。
- 2.組織文化→領導風格→組織承諾→工作行為。
- 3.領導風格→組織承諾→工作行為。
- 4.組織承諾→工作行為。

組織文化、領導風格、組織承諾無法藉由工作滿足來影響工作行為。又組織文化無法經由工作滿足來影響工作行為。且組織文化與組織承諾沒有直接效果。組織文化對領導風格、工作滿足均有極為顯著直接效果，同時組織文化對於工作行為亦有顯著的直接效果。因此組織文化對於工作行為的影響，除了有直接效果之外，尚具有領導風格與組織承諾為中介的間接效果。組織文化透過領導風格影響組織承諾再影響工作行為。而領導風格對於工作行為的影響，具有以組織承諾為中介的間接效果。又組織承諾對於工作行為亦有極為顯著的直接效果。

5.1.7 集群分析

地政機關之組織文化、領導者之領導風格與組織承諾、工作滿足對工作行為之差異性情形，經進行分成三群，集群一139人、集群二76人、集群三130人。而個人變項p值除性別達顯著差異，其餘年齡、婚姻狀況、學歷、職位、工年資等均達極顯著差異。

一、不同個人變項集群對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為變項及其子構面之差異分析：

- 1.各集群的地政人員之集群二大於集群一及集群二大於集群三或集群二大於集群一。表示集群二36歲以上已婚、高中職專科大學、主管、職員、年資16年以上之地政人員比集群三31-50歲、已婚、高中職專科大學、職員、其他（測量助理、技工、工友）、年資10-20年之地政人員或集群一45歲以下、已婚、未婚、高中職專科大學、研究所、職員、其他（測量助理、技工、工友）、年資10年以下之地政人員，對於各構面及子構面有較高之認知程度。
- 2.集群一：此集群之地政人員屬最年輕、年資較淺、學歷較高之工作族群。渠等對事物的看法和處理方式，往往有較顛覆傳統的思維，且個人主義自主性較強。對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度可能會趨弱，知覺敏感而抗壓性低，且比較沒有耐性；在工作態度的表現上，行為往往欠佳，尚有待加強輔導之。
- 3.集群二：此集群屬較為資深之人員，以主管人員、職員佔多數及少數之測量助理、技工、工友，且男性比女性人數多出一倍。渠等工作經驗豐富圓融練達，處理事物亦較為果決明確有耐性，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度知覺性屬較高之集群；相形之下渠等自然就會有較好之工作行為表現，且有正面模範效果。
- 4.集群三：此集群屬青年到壯年層之地政人員，學歷（高中大專）、年資

中等，渠等之工作經驗已相當豐富，處理事物之方式亦較為圓融練達有耐性，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足之認同度較高，知覺性屬較會有正面作用之集群，渠等之工作行為自然就會有較好的表現。

二、不同集群對各變項之差異分析：

(一) 不同集群對組織文化子構面之差異分析：

- 1.在創新、支持文化構面第一群大於第二群、第一群大於第三群、第二群大於第三群，且均有極為顯著性差異。在官僚文化構面，第一群大於第三群、第一群大於第二群、第三群大於第二群有極為顯著性差異。
- 2.表示高組織文化、中組織文化、低組織文化集群地政人員均認同创新型、支持型文化。高組織文化、低組織文化集群地政人員對官僚文化認知度高。中組織文化集群地政人員，在官僚文化之統計平均值未達3，渠等對官僚文化認知度有偏低情形。

(二) 不同集群對領導風格子構面之差異分析：

- 1.在體制型構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。在體恤型構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。
- 2.表示高領導風格、中領導風格、低領導風格集群地政人員均偏向體制型領導。高領導風格、中領導風格集群地政人員對體恤型的領導亦有差異的認同度。然而低領導風格集群地政人員對體制型領導認知程度較高，對體恤型領導認知程度有偏低情形；此另一意義表示領導管理者對低領導風格集群之地政人員應加強領導方式之應用。

(三) 不同集群對組織承諾子構面之差異分析：

- 1.在努力與價值承諾構面第一群大於第三群、第一群大於第二群、第三群

大於第二群均有極為顯著性差異。在留職承諾構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。

- 2.表示高組織承諾、中組織承諾集群亦認同留職承諾，高組織承諾、中組織承諾、低組織承諾集群地政人員偏向努力與價值承諾，高組織承諾、中組織承諾集群對努力與價值承諾、留職承諾認知程度較高。而低組織承諾集群地政人員對組織承諾認知程度有偏低情形，此表示低組織承諾集群地政人員在努力與價值承諾方面知程度較高；在留職承諾方面知程度較為薄弱，應多加強其心理建設。

(四) 不同集群對工作滿足子構面之差異分析：

- 1.在外在滿足構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。在內在滿足構面第二群大於第三群、第二群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。
- 2.表示高工作滿足、中工作滿足、低工作滿足集群地政人員偏向外在滿足。高工作滿足、中工作滿足集群地政人員對內在滿足亦有認同。因此加強低工作行為集群地政人員對堅守本份行為認同度之提昇，並輔導減少高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對退卻行為的表現；提高其對人際利他行為、組織公益行為的認同感，改善渠等之工作行為能有更好的表現。

(五) 不同集群對工作行為構面之差異分析：

- 1.在退卻行為構面第三群大於第二群、第三群大於第一群、第三群大於第一群均有極為顯著性差異。在堅守本份行為構面第二群大於第一群、第二群大於第三群、第一群大於第三群均有極為顯著性差異。在人際利他行為、組織公益行為構面第二群大於第一群、第二群大於第三群、第一群大於第三群均有極為顯著性差異。

2.表示高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員亦有退卻行為。高工作行為、中工作行為集群地政人員均有堅守本份行為。高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員均亦認同人際利他行為、組織公益行為。高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對人際利他行為、組織公益行為之認同度頗高；因此加強低工作行為集群地政人員對堅守本份行為認同度之提昇，並輔導減少高工作行為、中工作行為、低工作行為集群地政人員對退卻行為的表現；提高其對人際利他行為、組織公益行為的認同感，改善渠等之工作行為能有更好的表現。

(六) 不同組織文化集群對各變項之差異分析：

- 1.不同組織文化集群地政人員，對組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度均達極為顯著差異，且集群一（高組織文化集群）比集群二（中組織文化集群）、集群三（低組織文化集群）對於各變項（退卻行為除外）有較高的認知程度。對退卻行為之認知程度，反而是集群三（低組織文化集群）比集群一（高組織文化集群）及集群二（中組織文化集群）高，且達極為顯著差異水準。對組織公益行為集群一（高組織文化集群）比集群三（低組織文化集群）高，且達顯著差異水準。
- 4.由以上的分析得知：不同低組織文化集群的地政人員對支持型文化、體恤型領導、留職承諾、內在滿足之認同度較薄弱，對退卻行為表現頗高，低組織文化集群對退卻行為最為敏感。而在其他變項方面則普遍皆有佳；不同中組織文化集群的地政人員對官僚文化、退卻行為之認同度較薄弱，而在其他變項方面則普遍亦有相當高之認同感；不同高組織文化集群的地政人員對各變項則有相當高之認同感，顯示其工作滿意度提昇，相對就會有良好之工作表現。

(七) 不同領導風格集群對各變項之差異分析：

- 1.不同領導風格集群地政人員，對領導風格、組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面之認知程度高，均達極為顯著差異（除了退卻行為達非常顯著差異外），且集群二（高領導風格集群）比集群三（中領導風格集群）、集群一（低領導風格集群）對於各變項有較高的認知程度。對退卻行為之認知程度，反而是集群一（低領導風格集群）比集群二（高領導風格集群）比集群三（中領導風格集群）高且達非常顯著差異水準。
- 2.由以上的分析得知：不同低領導風格集群的地政人員對體恤型領導、留職承諾之認同度較薄弱，對退卻行為表現亦高，此表示低領導風格集群對退卻行為最為敏感；不同中領導風格集群的地政人員對退卻行為表現頗高，而在其他變項方面則亦皆有極佳認同感；不同高領導風格集群的地政人員對退卻行為表現較高，而在其他變項方面則皆有極高認同感。顯示其工作滿意度提昇，相對就會有良好之工作表現。顯示適宜之領導風格有助於提昇組織承諾、工作滿足、工作行為之表現。

(八) 不同組織承諾集群對各變項之差異分析：

- 1.不同組織承諾集群的地政人員，對組織承諾、工作滿足、工作行為各變項及其子構面（退卻行為除外）之認知程度高，均達極為顯著差異，且集群二（高組織承諾集群）比集群三（中組織承諾集群）、集群一（低組織承諾集群）對於各變項有較高的認知程度。對退卻行為之認知程度，反而是集群二（低組織承諾集群）比集群三（高組織承諾集群）比集群一（中組織承諾集群）高且達非常顯著差異水準。
- 2.由以上的分析得知：不同低組織承諾集群的地政人員對留職承諾、內在滿足之認同度較差，對退卻行為較為敏感，對其他變項尚佳；不同中組

織承諾集群的地政人員對退卻行為亦較為敏感，對其他變項之認同尚佳；不同高組織承諾集群的地政人員對退卻行為敏感度較低，對其他變項之認同極佳；因此降低不同低、中組織承諾集群的地政人員對退卻行為表現，提昇其留職承諾、內在滿足的認同程度，使渠等對組織承諾、工作滿足、工作行為會有更佳之表現。

(九) 不同工作滿足集群對各變項之差異分析：

- 1.不同工作滿足集群的地政人員，對工作滿足、工作行為各變項及其子構面（退卻行為除外）之認知程度高，均達極為顯著差異（組織公益行為達非常顯著差異），且集群二（高工作滿足集群）比集群三（中工作滿足集群）、集群一（低工作滿足集群）對於各變項有較高的認知程度。對退卻行為之認知程度，反而是集群一（低工作滿足集群）比集群二（高工作滿足集群）比集群三（中工作滿足集群）高且達非常顯著差異水準。
- 2.由以上的分析得知：不同低工作滿足集群的地政人員對工作滿足、工作行為之認同度較差，對退卻行為之感覺程度較為強，此表示低工作行為集群對退卻行為較為敏感。不同中組織承諾集群的地政人員對退卻行為亦有一定之敏感度，對其他變項之認同尚佳。不同高組織承諾集群的地政人員對退卻行為敏感度較低，對其他變項之認同極佳；因此降低不同低、中工作行為集群的地政人員對工作之退卻行為表現，以提昇其對工作滿足的認同程度，使渠等對工作滿足及工作行為之表現更佳。

(十) 不同工作行為集群對各變項之差異分析：

- 1.不同工作行為集群一的地政人員，對工作行為各變項及其子構面（退卻行為除外）之認知程度高，均達極為顯著差異，且集群二（高工作行為集群）比集群一（中工作行為集群）、集群三（低工作行為集群）對於各變項有較高的認知程度。對退卻行為之認知程度，反而是集群三（低

工作行為集群)比集群二(高工作行為集群)比集群一(中工作行為集群)高且達非常顯著差異水準。

- 3.由以上的分析得知：不同低工作行為集群的地政人員對退卻行為之感覺程度較為強，此表示低工作行為集群對退卻行為最為敏感。因此增加其工作行為，尤以對工作行為的提昇，再設法降低其退卻行為的表現；另不同中、高工作行為集群的地政人員對其他變項之認知程度均尚高，爰輔導使其對工作沒有退卻行為的心理壓力，可提高其堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為之工作行為表現。

5.2 建議

鑑於國人對土地根深柢固的觀念，形成了土地問題的複雜性及重要性。而社會結構的變遷，民意的抬頭，民眾對政府施政品質與行政效能的要求也就更加的多。致使地政人員在法令的限制與人情壓力下，難免在其工作態度及工作行為上有不適宜的表現，甚至於影響到政府施政的績效及政策的推展。因此本研究根據前述的研究結果，提出以下建議：

5.2.1 對地政機關及領導(管理)者之建議

1. 建立地政機關之優質組織文化。

本研究實證結果，可知地政機關員工在組織文化上是趨向高滿意度。又組織文化對領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為之相關研究實證結果，發現組織文化之官僚型文化與創新型、支持型文化、及工作行為之退卻行為均呈顯著及極為顯著負相關、與體恤型領導呈極為顯著負相關，官僚型文化與組織承諾及子構面留職承諾呈極為顯著負相關，官僚型文化與外在滿足呈顯著負相關，創新型、支持型文化與工作行為之退卻行為呈顯著及極為顯著之負相關。其餘之各構面及子構面均分別為極為顯著相關

或顯著相關。此顯示地政人員在組織文化方面，較主動積極進取、創新成長及重視人際關係，且充滿信賴活力熱忱，其組織文化認同程度頗高。

因此，鼓勵員工接受新觀念及刺激員工思考，使其有創新成長的進取心。而組織應具有完善規章制度，在業務處理程序及層級責任劃分應明確，且均依法行政。主管能經常給予員工鼓勵及獎勵，使其能安心工作。建立多元溝通管道，重視人際關係。促使員工間彼此能相互合作、互相信賴。對待員工均能一視同仁、給予自主和自由的空間，使其對工作具高度熱忱，充滿活力，能重視工作績效。而主管儘量不以權力為導向及嚴厲苛責的管理風格，並避免使用命令式語氣說話，行事作風不趨於保守。讓員工工作積極努力，而不會有工作壓力沉重的感覺。使其對組織經年累積發展的事物，具有相當一致程度的認同，肯定此共同的信念、價值與表象。進而產生了組織的規範，傳輸給予並約束組織內每一成員，建立地政機關之優質組織文化，以提高組織績效。

2. 主管以適宜的領導風格達成組織既定目標。

本研究實證結果，可知地政機關屬較高體制型（3.5629）與較高體恤型（3.4680）之領導風格。又發現除了領導風格及其子構面之體恤型領導與工作行為之退卻行為呈極為顯著負相關外，其餘構面及子構面均分別為極為顯著正相關。尤以在體恤型比體制型領導之情境下，對努力與價值承諾及留職承諾之認同度較高。此代表地政機關之主管之領導風格，多半以工作導向大於人員導向之風格方式。又地政人員對主管採取體制型領導模式感受程度愈高時，其就會有愈高的人際利他、組織公益工作行為的表現。即地政人員對人際利他、組織公益的工作行為態度應尚有更高的展現空間。

因此，主管除了以體制領導風格施行計畫，經常宣導組織決策新構想

及其管理工作理念與立場，以尋求同仁支持與認同，使部屬瞭解工作項目、程序及職責，遵守各項法令與規章並切實施行，以達成一定績效標準外。並能以走動式管理、友善的態度使員工樂於親近，及能接納同仁之建設性的意見。促使同仁對主管的管理要求及行為能有高度肯定，而樂於配合參與工作計畫。主管且能公平、公正及公開的對待同仁、關心員工家庭活動，在意員工的福利及權益等等。冀以配合應用高體恤的關懷管理風格，使員工增加其工作滿足，隨而有更好的工作行為表現，藉以提高工作效率，達成組織既定目標。

3. 增進員工對組織承諾的意度

本研究實證結果，可知地政人員在組織承諾的感覺上，有高度的忠誠和認同，並願付出努力且以地政人為榮。又組織承諾與工作滿足間及組織承諾之努力與價值承諾、留職承諾與工作滿足之外在滿足、內在滿足間均呈極為顯著正向相關。組織承諾、努力與價值承諾與工作行為、堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為間及留職承諾與工作行為、堅守本份行為、人際利他行為」間均有極為顯著正相關。組織承諾、努力與價值承諾與工作行為之退卻行為及留職承諾與退卻行為、組織公益行為均呈極為顯著負相關。

然而「留職承諾」與「組織公益行為」呈負相關的原因，可能是地政人員有趨年輕化及年資較淺者佔大多數，在作法思想、觀念上往往會有顛覆傳統之舉動。又地政機關因應其組織業務之特性，測量人員配置之測量助理，協助辦理測量業務，而其工作性質較為呆板，職務類似技工，沒有陞遷機會等因素。其在工作行為上會較沒有組織公益的觀念，對組織之留職承諾的表現較為負面，心境較薄弱。

因此加強員工的組織公益、人際利他行為的觀念灌輸與培養，堅固其對組

組織的忠誠度，以減少其對組織有退卻行為的負作用。使其以能在地政機關服務，是一正確的選擇，且值得效勞付出的。而以地政人為個人的榮譽，願意繼續留任服務，且時常關心組織的未來發展，對組織產生向心力，重視組織的公益，進而願意多付心力幫助同仁，完成組織政策目標。

4. 加強員工工作滿足以提昇工作行為表現

本研究實證結果，可知地政機關員工除了工作滿足及子構面外在滿足與工作行為及其退卻行為均呈極為顯著負相關外。其餘構面及子構面均達到顯著和極為顯著正相關。此表示地政人員在工作滿足上，對外在滿足之升遷機會公平性及待遇福利和工作考績制度方面，其感受認知程度尚稍高。而在工作自主發揮、穩定性和成就、社會地位之內在滿足度方面認同度尚嫌薄弱，但仍有相當一致性之認同程度。在工作滿足之感覺性極佳時，對退卻行為的感受度，反而會呈現愈趨小的作用。又地政人員對工作滿足之外在滿足、內在滿足感受程度愈高，則對堅守本份行為、人際利他行為、組織公益行為的感受度就愈強。

因此在提昇員工工作滿足方面，應使員工感覺工作就是為別人服務的榮耀。能讓員工嘗試不同工作，而沒有工作沉重或忙碌不支的壓力，但有自主發揮自己才能的機會。使員工樂在工作中所得到的成就，會帶給自己在社會上的地位，及獲得他人的讚許與好評。並促使員工與同事之間相處融洽和諧，互助合作。與主管相處輕鬆自在而沒有壓力，建立多元溝通管道。在富有建設性的建議，能予以妥適良好的回饋。並能提供穩定良好的工作環境（包括工作場所、安全衛生），使員工有如回家的感覺，增加其工作滿足。另外在升遷方面應力求公平、公正、速度、機會平等原則，對薪資待遇與工作量應同工同酬，避免勞逸不均。人事考核制度要公平不阿，給予適當之獎勵。在福利措施應多方考量顧及員工的需要，使之無後

顧之憂，而能全心全力的投入工作。運用各種措施以增加員工工作滿足，及改善員工的工作行為，提昇工作效率，達成組織績效目標。

5. 舉辦在職教育訓練、文康活動及實施老帶少的輔導

對於新進人員建請經歷資深同仁能加以輔導啟發，協助其消除對新業務的排斥退卻心理，藉此人際利他的行為使其感到有所慰藉。並加強其對組織公益行為、人際利他行為觀念的提昇。時常舉辦文康休閒、旅遊活動，鼓勵員工適當的運動，增強員工的體魄，使之能放鬆心情解除壓力。規劃設計適宜的教育訓練課程，推動組織成員學習的風氣，鼓勵員工進修知識學習，培訓儲備人才。透過教育訓練課程或研討會，加強員工的心理建設，增強其對工作業務種種的抗壓性。使員工在課程學習或討論中，充分舒展己見及發表經驗談，彼此間能互益分享心得，增加知識以提高素質。進而激發其創新思考的能力，發揮其組織公益的行為，以提昇為民服務品質。

5.2.2 對後續研究者之建議

本研究範圍侷限雲林縣地政局及六地政事務所，因個人能力、經費所限，僅就地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足及工作行為等變項加以驗證對地政機關行政績效之影響性，未能擴大研究範圍，增加樣本。建議後續研究者納入其他研究變項，考慮擴大範圍至各縣(市)，結果將更加有代表性，使問項更臻週延完善，以結合理論與實務，將有助於驗證其研究結果，以供讓地政或其他機關之管理參考。

參考文獻

一、中文部份

- 1.丁虹（民76），企業文化與組織承諾之關係研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
- 2.石淑惠（民86），公共圖書館義工個人特質、參與動機與工作滿足之研究，淡江大學教育資料科學系碩士論文。
- 3.李文娟（民87），領導型態、工作滿足與工作績效相關之個案實證研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 4.李吉祥（民86），我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 5.李香毅（民92），地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例，私立南華大學管理研究所碩士論文。
- 6.吳月娟（民87），國小資優班教師工作滿足之研究，國立彰化師範大學特殊教育學系碩士論文。
- 7.吳昆基（民92），領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 8.吳清山（民85），學校行政，台北：心理出版社。
- 9.吳秉恩(民75)，組織行為學，台北：華泰書局。
- 10.吳靜吉（民83）：心理學。國立空中大學用書。
- 11.吳靜吉、潘養源、丁興祥(民69)，內外控取向與工作滿足及績效之關係，國立政治大學學報，第41期，61-74頁。
- 12.河野豐弘，改造企業文化，彭德中譯，台北：遠流出版社，1992年，

28-29頁、109-124頁。

- 13.邱馨儀(民84)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究，臺北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 14.林元山(民88)，人力資源管理滿意度，領導型態對員工工作滿足之研究--以中部四縣市證券商為例，靜宜大學企業管理學系碩士論文。
- 15.林海清(民83)，高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 16.林盈杉(民83)，中、美、日資企業員工成就動機，領導型態，組織結構與組織承諾之關係比較，私立高雄工學院管理科學研究所碩士論文。
- 17.林逸峰(民93)，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 18.林朝夫（民89），縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
- 19.林欽榮(民91)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業出版。
- 20.林鈺琴（民85），提高勞工工作生活品質與工作效率，高雄：中華亞太經濟與管理學會論文集，99-120頁。
- 21.林萬和（民90），組織文化類型與員工滿意度關係之研究—以北區水資源局為例，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 22.柯惠玲(民78)，工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 23.柯際雲（民84），企業員工個人特性及其知覺之工作特性與領導形態對組織承諾的影響，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 24.林士奇（民90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究

- 以中華電信南區分公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 25.林逸峰（民93），組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為，工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例，私立南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 26.林淑姬（1992），薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 27.岳修齊（民92），高階主管之領導行為對推行ISO 9000及導入TQM影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位，南華大學管理研究所碩士論文
- 28.易義勝（民91），公部門員工向上政治行為與工作滿足感之關係—以高雄市政府公車處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 29.侯堂柱（民90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣電子業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 30.胡美琳（民90），非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作态度關係之研究—以南部七縣市政府為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 31.袁世珮（民87），卓皮納斯文化報告，台北：麥格羅希爾公司。
- 32.洪睿萍（民90），壽險業務員人格特質、工作價值觀與工作滿足之相關研究，國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 33.秦夢群（民86），教育行政：理論部分，台北市：五南圖書出版公司。
- 34.徐永昌(民89)，企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究，以台灣製造業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 35.徐士堯(民88)，主管領導風格對新舊人類工作族群的工作滿足暨組

- 織承諾的影響，私立大同工學院事業經營研究所碩士論文。
- 36.徐燕山（民71），領導者的權力基礎與領導行為員工工作滿足，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 37.許士軍（民66），工作滿足、個人特徵與組織承諾之研究，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
- 38.許士軍（民71），管理學，台北：東華科學叢書。
- 39.許士軍(民73)，現代管理學，東華，台北。
- 40.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，私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- 41.孫淑芬（民90），工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響—探索組織文化的干擾效果，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 42.郭明德（民83），國小教師制握信念、參與決定與工作滿意關係之研究，國立台南師範學院初等教育學系碩士論文。
- 43.郭枝南（民91），高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿足之相關研究，國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文
- 44.陳千玉譯（民85），E. H. Schein 原著，組織文化與領導（第二版）。
- 45.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。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 46.陳秋紋（民86），特殊教育學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 47.陳葳萇（民86），組織承諾與工作滿足對組織公民行為的影響-以工作疏離感為中介模式，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 48.陳義勝(民69)，企業主持人人格、組織結構與組織效果關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 49.陳佩秀(民85)，主管視察行為、個別化關懷行為與組織公民行為關係之實證研究—以金融業為例，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 50.陳奎熹(民84)，教育社會學研究，台北：師大書苑。
- 51.陳聖謨(民84)，高級中學組織文化與教師組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 52.胡美琳(民90)，非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究—以南部七縣市政府為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 53.胡瓊文(民88)，學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究—以台北市國民中小學為例，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 54.陳慧芬(民87)，組織文化的意義與功能，台中師院學報，第12期，1-22頁。
- 55.張志育(民89)，管理學四版，台北，前程企業管理有限公司。
- 56.張春澤(民91)，領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學碩士論文。
- 57.張瑞春(民87)，組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 58.張峻源(民90)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 59.莊孟峰(民88)，員工工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之實

- 證研究，私立淡江大學管理科學研究所碩論文。
- 60.曾士雄（民90），學校義工個人特質、參與動機與工作滿足之研究-以高雄市國民小學為例。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 61.曹采華（民91），員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 62.曹育誌（民87），工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 63.曹慧玲（民77），我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究，國立政治大學會計研究所碩士論文。
- 64.彭鳳明（民85），企業文化訓練對企業文化與組織承諾之影響，私立靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
- 65.彭塞雲（民89），從組織文化論海巡署接受後的組織變革問題，警學叢刊，第31卷第2期，頁297-314。
- 66.黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
- 67.黃昆輝（民78），教育行政學，台北市，東華書局。
- 68.黃開義（民73），工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響，私立中原大學機械工程研究所碩士論文。
- 69.黃國隆（民75），主管領導型態與員工組織承諾關係之研究，中國文化企業管理研究所碩士論文，台北。
- 70.黃國隆（民71），領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足的關係，國立政治大學學報，41，45-74。
- 71.黃國隆（民77），中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學

- 報，第53期，頁55-84。
- 72.黃國隆（民85），台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較，兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會論文集。
- 73.黃國隆、陳惠芳(民87)，資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係，管理學報，第15卷第3期，頁343-366。
- 74.黃英忠(民86)，現代管理學，台北，華泰書局。
- 75.黃英忠、吳融枚（民89），公營事業企業文化對組織承諾和工作滿足的影響-以台灣省菸酒公賣酒局為例，公營事業評論，第2卷第1期，25-46頁。
- 76.黃素惠（民86），高級中等教育階段學校文化之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 77.黃銀泳(民81)，主管領導型態與員工組織承諾關係之研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 78.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影響之研究，私立南華大學管理研究所碩士論文。
- 79.楊雪慈(民88)，高中高職餐飲管理科教師工作滿足之研究，中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文。
- 80.鄒浮安(民71)，我國高級職業學校教師工作滿意程度及其影響因素之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 81.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。
- 82.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，技術及職訓教育雙月刊，第54期，41-47頁。

- 83.蔡文皇（民87），員工協助方案對員工工作滿意與組織承諾之影響—以製造業為例，國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 84.蔡明慶（民86），組織控制、組織支持、領導者—成員交換理論與組織公民行為之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 85.蔡培村（民69），國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 86.蔡進雄（民89），國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 87.韓經綸譯（民83）（Richard M. Steers 原著），組織行為學導論，台北，五南圖書出版公司。
- 88.謝金青（民81），國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意程度之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 89.鍾一先（民81），國民中學工藝教師工作滿意程度及其影響因素之研究，國立台灣師範大學工業教育研究所碩士班論文。
- 90.鍾一先（民84），高雄市國中工藝教師工作滿意之研究，高師大學報，6，69-91。
- 91.鍾志明（民89），企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以台灣地區主要集團企業為例，私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 92.劉秋梅（民91），高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 93.蔣美惠（民93），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。

- 94.鄭伯堦（民79），組織文化價值觀的數量衡鑑，中華心理學報，32 期，頁31-49。
- 95.鄭曜忠（民90），高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究，彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- 96.葉進財（民80），公民營加油站員工在工作滿足與組織承諾上之比較研究，國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 97.蔡坤宏（民88），旅館業、旅行業、航空業員工社會化與工作壓力之關係比較研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 98.熊祥林（民67），明尼蘇達滿意問卷研究，政大學報，37。
- 99.藍偉峰（民92），領導風格、組織文化工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 100.藍瑞霓（民87），國小教師工作滿足調查研究，屏東師院學報，11 期，55-79頁。
- 101.藍明龍（民86），工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現雙關係研究--以民營銀行為例。大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
- 102.顏延如（民84），從個人因素探討金融從業人員之工作滿足，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 103.饒邦安（民80），台北市國小教師行政兼職與工作滿意之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

二、英文部份

- 1.Adams,J.S. (1965) ,Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Eds.)
Advances in Experimental Social Psychology. N.Y.:Academic Press.

2. Adams, J. S. (1963) , "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social psychology,67,, p422 -436.
3. Alderfer, C.P. (1972) "Existence, Relatedness, and Growth." N.Y.: Free Press.
4. Allen, N. J., & J. P. Meyer (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review. Vol.1, pp.61-98.
5. Ansoff, H. I. And E. J. McDonnell (1990) , "Implanting Strategic Management", N.Y. : Prentice-hall, , pp.403-429
6. Barnard C.I.(1964), "The Functions of the Executive" , Cambridge MA:Harvard University Press.
7. Bass,B.M.(1990),From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.OrganizationalDynamics, Winter , p.22.
8. Bass,B.M.(1985),Leadership and Performance beyond Expectations.New York:Free Press.
9. Bass B.M. (1999),Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly. Vol.10,pp181-217.
10. Becker, H. S. 1960, "Notes on The Concept Commitment", American Journal of Sociology,pp.32-42 、 132-140.
11. Bennis, W.G. & Nanus, B.(1988),Leader: The Strategies for Taking Charge.Common Wealth Publishing Co.Ltd.
12. Blake,R.R.&Mouton,J.S. (1964) ,The Managerial Grid,Houston : Gulf publishing Co.,p.10.
13. Burns,J.M.(1978).Leadership. New York: Happer & Row.
14. Campbell, J. P. et al . (1970) ,Managerial behavior, performance and effectiveness .New York : McGraw Hill.

15. Clegg, C.W. (1983) ,Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A methodolical Critique and Empirical Study. Jrutnal of Applied Psychology, Vol.68,pp.88-101.
16. Conger, J. A. & R. N. Kanungo (1988) ,"Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", San Francisco : Jossey-Bass, p.91.
17. Corporate Life", Reading, MA. (1982) ,Addision-Wesley.
18. Deal, T. E. and Kennedy, A. A.(1982), "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life", Reading, MA : Addison-Wesley.
19. Deal, T. E., & A. A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rite and Rituals of Robbins s.p. (1990), Organization theory : Structure, Design and applications (5thed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
20. Dubin, R., J. E. Champoux, & L. W. Porter (1975) , "Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers", Administrative Science Quarterly, 20, , pp.411-421.
21. Etzioni, A. (1961) , "Modern Organizations" , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
22. Farrell, D. (1983) ,Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responds to Job Dissatisfaction : Amultidimentsional Scaling Study. Academy of Management Journal, Vol.26, pp.596-607.
23. Fielder, F. (1967) , "A Theory of Leadership Effectiveness", New York : McGraw-Hill.
24. Fielder, Fred (1996), "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future," Administrative Science Quarterly, 41, pp.241-250.
25. Graen, G. B., & Cashman, J. (1975) ,A role-making model of leadership in formal organizations..A development approach. In J. G. Hunt & L. L.

- Larson (Eds), Leadership Frontiers (pp. 143-165).
26. Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987) ,Toward a Psychology of Dyadic Organizing . Research in Organizationl Behavior,9, 175-208.
 27. Graen, G. B., & Uhi-Bien, M. (1995) ,Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6(2). 219-247.
 28. Gray, J. L. and Starke, F. A (,1984) ,Organizational Behavior : Concepts and Applications. (3rd ed.) Columbus: Bell and Howell.
 29. Gupta, N. & G. Jenkins, Jr. (1991) ,Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors. Human Resource Management Review, Vol.1, pp.39-59.
 30. Hackman JR., Lawler III EE (1971) , Employee Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology;55 (3) .
 31. Harris, T. E. (1984) ,Organizational culture and the role of professional communication. (ERIC Document Reproduction Service No.ED260379) .
 32. Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (1995), Management, Ohio: South-Western College Publishing.
 33. Herzberg F., Mausner B., Synderman B (1959) ,The motivation to work. (2ed) .New York: Wiley.
 34. Homans, G.C. (1961) , "Social Behavior : Its Elementary Forms". New York :Harcourt, Brace & World.
 35. Hoppock, R. (1935) , "Job Satisfaction". New York: Harper.
 36. Hoppock, R. (1935) , "Job Satisfaction", N. Y. : Harper & Brother.
 37. House, R.J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly, eotenber 1997. pp.321-338.
 38. Hoy, W.K. & Miskel, C.C. (1982) ,Educational Administration : Theory

- Research and Practice, (2nd ed) ,N.Y. : Random House.
40. Jonsson, S. and Lundin, R. (1977), "Myths and Wishful Thinking as Management Tools", In Nystrom, P. and Starbuck, W., editors, Studies in Management Sciences: Vol. 5. Prescriptive Models of Organizations, pp.157-170.
 41. Kalleberg, A. L.(1977), Work value and job reward : a theory of job satisfaction. American Sociological Review, 42, 124-143.
 42. Katz, K. & Kahn, R. L. (1966) ,The Social Psychology of Organization N.Y.:Wiley.
 43. Kirkpatrick,S.A. & Locke E.A.(1991), "Leadership: Do Traits Matter?" Academy of Management Executive, pp.48-60.
 44. Koch JL., Steers R.M. (1976) ,Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees. Technical Report, 6, Office of Naval Research, University of Oregon.
 45. Liden, R. C., & Graen, G. (1980) ,Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23,451-465.
 46. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993) ,A longitudinal Study on the early development of Leader-Member Exchanges.Journal of Applied Psychology. 78,51-59.
 47. Likert, R. (1967) ,"The Human Organization." New York : McGraw-Hill Book Company.
 48. Locke, E. A. (1976) ,"What is job satisfaction? "Organizational Behavior and Human Performance, 4,,pp309-336.
 49. Maslow AH. (1954) , Motivation and Personality (2ed) . New York: Harper & Row.
 50. McNeese-Smith DK (1995) ,Job satisfaction, Productivity, and

- organizational commitment— The result of leadership. *Journal of Nursing Administration* ; 25 (9) :17-26.
- 51.McNeese- Smith DK. (1996) ,Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital Health Services Administration*; 41 (2) :160-175.
- 52.McNeese (1997) ,Smith DK. The influence of Manager Behavior on Nurses' Job Satisfaction, Productivity, and Commitment. *Journal of Nursing Administration*; 27 (9) :47-55.
- 53.Mel, J.B. & Dumler, G.A (2000),The Impact of Employees Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 55:125-146.
- 54.Moor,R.H. & Blakely. G.L.(1995),Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*,16(2),pp127-142.
- 55.Morrow PC. (1983) . Concept Redundancy in Organizational Research: the case of WorkCommitment. *Academy of Management Review*:486-500.
- 56.Morris, J. H., & J. D.(1981) , Sherman, "Generalizability of Organizational Commitment Model",*Academy of Management Journal*, 24(3),pp.512-526.
- 57.Moore,R.H. & Blakely. G.L.(1995), Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*,16(2),pp.127-142.
- 58.Moorman, R.H.(1993),The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6):759-776.
- 59.Moorman, R.H. & Blakely. G.L.(1995),Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2):127-142.

60. Mowday, R. T., L. H. Porter & R. Dubin. (1974) , "Unit Performance, Situation Factors, and Employee Attitudes in Separated Work Units ", *Organization behavior and Human Performance*, 12, , pp.231-248.
61. Mowday, R.T., Porter, L.M. & Steers, R.M. (1979) , "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior* 14, pp.224-247
62. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1982) , "The Measurement of Organizational Commitment ", *Journal of Vocational Behavior* 14 , pp.241-247
63. Mowday, R.T., Porter, L.M. & Steers, R.M. (1982) , "Employee Organization Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover", New York : Academic Press, p.30
64. O'Reilly, C.A. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment, Motivation and Social Control in Organization", *California Management Review*, Summer
65. O'Reilly, C. A. & J. Chatman, & D. F. Caldwell, (1991) , "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing person- Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
66. Organ D.W. (1988a) , "Organizational Citizenship Behavior: The good Soldier Syndrome .", MA : Lexington Books.
67. Peter, L.I., Heng, Z.I. and Gary, H.D. (2000), "Innovation and strategy Re-thinking TQM : toward a framework for facilitating learning And change in construction organization", *The TQM Magazine*, Vol.12, No.3, pp.107-117.
68. Porter, L. W. & E. E. Lawler. (1968) , "What Job Attitudes tell about Motivation", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. Vol.46, No.1, pp.118-126.

69. Porter, L. W., R. M. Steers, & R. T. Mowday, P. V. Boulian (1974) ,
"Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among
 Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
70. Reddin, W. J. (1970) "Managerial Effectiveness. New York" McGraw-Hill
 Book Company.
71. Reichers, A.E. (1985) , A Review And Reconceptualization Of
 Organizational Commitment. Academy Of Management Review,
 10, pp.465-476
72. Rensis, Likert. (1967) , "The Human Organization." New York :
 McGraw-Hill Book Company.
73. Robbins, S. P. (1987), "Organization Theory: Structure, Design, and
 Applications", second edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
74. Robbins, S. P. (1990), "Organization Theory: Structure Designs and
 Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc
75. Robbins, S. P. (1991), "Management, (3rd ed.)", England Cliff
 NJ: Prentice-Hall
76. Robbins, S. P. (1993), "Organizational Behavior", N.J. : Prentice-Hall
 Inc, pp.670-673
77. Robbins, S.P. (1998) , "Organizational behavior". Upper Saddle River,
 NJ: Prentice-Hall.
78. Roethlisberger, F.J. & Dickson W.J. (1939) , Management and the
 Worker. N.Y. : Wiley Science Editions.
79. Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers & Mainous, A.G. III (1988) , Impact of
 Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative
 Model of Responses to Declining Job Satisfaction. Academy of
 Management Journal, Vol.31, pp.599-627
80. Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983) , "A longitudinal test of the investment

- model: The impact on job Satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, cost, alternatives and investments, "Journal of Applied Psychology, 68, pp.429-83.
81. Schein, E. H. (1989), "How Culture Forms, Develops, and Change", In Ralph H. Kilmann et al. (eds.), Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco : Jossey-Bass.
82. Schein, E. H. (1992), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco : Jossey-Bass
83. Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995), Encouraging organizational citizenship : The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. Journal of Managerial Issues, 7(2):209-221.
84. Schneider, B., Gummerson, S. K., & Wheeler, J. K. (1992), "The role of opportunity in the conceptualization and measurement of job satisfaction." In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone. Job Satisfaction. NY:Lexington. pp53-68
85. Schneider, B. & Hall, D. T. (1972) , Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Diocesan Priests, Journal of Applied Psychology, Vol.36, pp.19-39.
86. Siehl, C. & Martin, J. (1987), The role of symbolic management : How can manager effectively transmit organizational culture ? In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.) . Classics of organizational theory. Chicago, Illi, : The Dorsey Press.
87. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) , "The measurement of satisfaction in work and retirement." Chicago: Rand McNally.
88. Smith, P. C., L. M. Kendall & C. L. (1969) , Hulin, "Measurement of satisfaction In Work & Retirement", Chicago : Rand McNally.

89. Smith C.A., Organ D.W. & Near J.P. (1983) , Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol.68,no.4,pp.653-663.
90. Sonnenfeld, J. A. (1989) , "Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers", Homewood, IL: Irwin.
91. Spector, P.e. (1982), Behavior in Organizations as a Function of Employee 's Locus of Contrail. Psychological Bulletin, 91, pp.82-497.
92. Steers, R. M. & L. W. Porter. (1991) , "Motivation and Work Behavior (5th ed) ", Singapore : McGraw-Hill.
93. Steers, R. M. (1977) , "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 22, pp.46-56.
94. Stevens, J. M., Beyer, & Trice, M.T. (1978) "Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Communitment", Academy of Management Journal, 210, pp.380-396.
95. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1951) , "Leader Behavior : Its Description and Measurement, Research Monograph", No.88, Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research.
96. Stogdill, R.M. & Coons, A.E.. (1957) , Leadership Behavior ,Description and easurement, No.88 Columbus, Ohio: Bureru of Business Research, The Ohio State Univ.
97. Stogdill , R.M. (1969) , "Personal Factors Associated with Leadershi p : a Survey of the Literature " , Leadership , Edited by C.A. Gibb (Baltimore, Maryland: Penguin Book Inc.) , pp186-191.
98. Stogdill, R.M. (1974) , Handbook of leadership : A survey of theory and research. New York: Macmillan.
99. Stogdill , R.M. (1974) , "For a Thorough Review of leadership Theory and

- Reserch ,Handbook of Leadership”(New York : Free Press)pp272- 275.
- 100.Van Dyne,L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994) ,Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, Vol.37, pp.765-802.
- 101.Vecchio, R. P. (1991) , "Organizational Behavior", Orlando : Dryden Press.
- 102.Vroom, V.H. & Yetton, P.W.(1973), Leadership and Decision-Making. P ittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- 103.Vroom, V. H. (1964.) , "Work and Motivation", N. Y. : John Willey & Sons, Inc.
- 104.Wallach, E. J. (1983) , "Individuals and Organizations : The Cultural Match", Training and Development Journal, pp29-36.
- 105.Wicker, A.W., (1969) ,Attitude versus action: The relationship of verbal and overt behavioral resPonses to attitude objects, Journal of Social Issues,Autum,pp.41-78
- 106.Yukl, G.A.(1989),Leadership in Organizations. Orebtuce-Hall,Inc.
- 107.Yukl, G. A. (1994) , "Leadership in Organization", New Jersey : Prentice-Hall Inc.

附錄一

本研究之問卷

敬愛的各位地政同仁先進：您好！

感謝您在百忙中撥冗幫忙填答問卷，這是一份旨在對地政機關組織文化、領導風格與組織承諾、工作滿意和工作行為之影響之學術研究，目的冀藉由您的豐富知識經驗和寶貴意見，俾供學術上的分析研究。您的依真實感受作答，將是本研究成功的關鍵。敬請您惠予支持填答並將問卷擲回。最後謹致上最誠摯的感謝，並祝您：健康愉快，吉祥如意。

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：張振山 敬上

〈填答方法說明〉

請您就對每一題的感受程度勾選答案，若您對該題極為贊同，則請勾選「非常同意」；如大致上尚同意，請勾選「同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；如您僅有些許不同意者，請勾選「不同意」；萬一您對問題沒有意見或不知如何作答時，請勾選「無意見」。

第一部份：組織文化量表

	非	不	無	同	非	
	常		常		常	
	不	同	意			
	同		意	同	意	
	意	意	見	意	意	
	1	2	3	4	5	
1.本所（局）成員間彼此相互合作.....	<input type="checkbox"/>	1				
2.本所（局）成員富冒險進取心.....	<input type="checkbox"/>	2				
3.本所（局）成員層級責任劃分明確.....	<input type="checkbox"/>	3				
4.本所（局）成員業務處理程序明確.....	<input type="checkbox"/>	4				
5.本所（局）重視人際關係.....	<input type="checkbox"/>	5				
6.本所（局）鼓勵成員接受新觀念及創新成長.....	<input type="checkbox"/>	6				

- 7.在本所（局）工作能給予人安全感..... 7
- 8.本所（局）經常給予成員鼓勵及獎勵..... 8
- 9.本所（局）經常刺激成員思考..... 9
- 10.本所（局）經常感受到工作壓力..... 10
- 11.本所（局）主管常使用命令式語氣說話..... 11
- 12.本所（局）具有完善規章制度且依法行政..... 12
- 13.本所（局）給予成員非常之自主和自由..... 13
- 14.本所（局）對待成員均能一視同仁..... 14
- 15.本所（局）行事作風保守..... 15
- 16.本所（局）成員能彼此互相信賴..... 16
- 17.本所（局）工作氣氛充滿活力..... 17
- 18.本所（局）成員對工作具高度熱忱..... 18
- 19.本所（局）以權力為導向..... 19
- 20.本所（局）重視工作績效..... 20
- 21.本所（局）管理極為嚴格..... 21

第二部份：領導風格（行為）量表

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|
| | 非 | 不 | 無 | 同 | 非 | |
| | 常 | | | | 常 | |
| | 不 | 同 | 意 | | | |
| | 同 | | | | 同 | |
| | 意 | 意 | 見 | 意 | 意 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
- 1.主管能使部屬明確瞭解工作之要求..... 1
- 2.主管對部屬的態度是友善，使部屬樂於親近..... 2
- 3.主管經常宣導決策管理工作理念..... 3
- 4.部屬對主管的要求及行為高度肯定，並樂於參與..... 4
- 5.主管能以其新構想或計畫，施行於單位..... 5
- 6.主管樂於接納部屬意見，並能付諸施行..... 6

- 7.主管經常變動管理，並糾舉同仁不當表現..... 7
- 8.主管能公平、公正及公開的對待同仁..... 8
- 9.主管明確指示工作項目（細項）..... 9
- 10.主管熱心員工婚喪喜慶的活動..... 10
- 11.主管能在貴單位中建立其角色與地位..... 11
- 12.主管很在意員工的福利及權益..... 12
- 13.主管要求員工建立工作程序並切實施行..... 13
- 14.主管能接納同仁意見而改變自我..... 14
- 15.主管嚴格要求貴單位達成一定績效標準..... 15
- 16.主管常宣導其行為與立場，尋求同仁支持與認同..... 16
- 17.主管嚴格要求員工確遵單位之各項法令與規章..... 17
- 18.主管之訂定政策（決策），不與同仁協商討論..... 18
- 19.任務交付時，主管能明確劃分工作職責..... 19
- 20.主管除了業務之外，儘量與員工保持距離，以避嫌..... 20

第三部份：組織承諾量表

非不無同非
常 常
不同意
同 同
意意見意
1 2 3 4 5

- 1.我願意付出額外的努力，以協助本所（局）推廣業務並獲得成功.1
- 2.我對我的朋友說：我服務的單位是一個理想值得效勞的工作場所.2
- 3.我對本所（局）幾乎沒有什麼忠誠度可言..... 3
- 4.我願意繼續留在本所（局）服務，因此本所（局）指派給我的任
何工作，我都願意接受..... 4
- 5.我將本所（局）的榮譽視同個人的榮譽..... 5
- 6.當我對別人提起自己在本所（局）服務時，我會覺得很驕傲.... 6

- 7.我在本所（局）服務，能充分發揮自己的能力..... 7
- 8.只要工作性質及條件相類似，我就會考慮離開本所（局）..... 8
- 9.我很慶幸自己決定到本所（局）服務..... 9
- 10.只要目前的環境狀況有少許改變，我就會離開本所（局）..... 10
- 11.繼續留在本所（局）服務，不會有好前途..... 11
- 12.我非常不同意本所（局）一些與員工有關的政策..... 12
- 13.我時常關心本所（局）的未來發展..... 13
- 14.對我而言，在我可能服務的單位中，本所（局）是最理想的工作場所..... 14
- 15.我當初決定在本所（局）服務，顯然是正確的選擇..... 15

第四部份：工作滿意度量表

非不無同非
常 常
不同意
同 同
意意見意
1 2 3 4 5

- 1.本所（局）升遷機會的滿意程度..... 1
- 2.本所（局）升遷公平性的滿意程度..... 2
- 3.本所（局）升遷速度的滿意程度..... 3
- 4.對薪資待遇與工作量相比的滿意程度..... 4
- 5.本所（局）福利措施的滿意程度..... 5
- 6.本所（局）人事考核制度的滿意程度..... 6
- 7.本所（局）工作忙碌程度的滿意程度..... 7
- 8.在本所（局）工作能帶給我在社會上的地位與他人的評價滿意程度..... 8
- 9.在本所（局）工作中所得到的成就感滿意程度..... 9
- 10.在本所（局）工作能為別人服務的機會與他人的評價滿意程度..... 10
- 11.在本所（局）工作上自主性的滿意程度..... 11

- 12.在本所（局）工作中能發揮自己才能機會的滿意程度..... 12
- 13.在本所（局）工作中能讓我嘗試不同事情的機會滿意程度.... 13
- 14.在本所（局）所提供的工作穩定性的滿意程度..... 14
- 15.與同事相處情形的滿意程度..... 15
- 16.對於同事的工作態度的滿意程度..... 16
- 17.和直屬上司的相處情形的滿意程度..... 17
- 18.與直屬上司溝通的情形的滿意程度..... 18
- 19.對工作環境（包括工作場所、安全衛生）的滿意程度..... 19

第五部份：工作行為量表

非不無同非
常 常
不同意
同 同
意意見意

1 2 3 4 5

- 1.我覺得目前的服務單位不理想，而想轉調其他單位工作..... 1
- 2.我正想離開目前的工作，另謀他職..... 2
- 3.在上班時，我偶而會心不在焉..... 3
- 4.我常覺得午餐的時間不夠..... 4
- 5.我偶而會有遲到早退的念頭..... 5
- 6.我偶而會有缺席或溜班的衝動..... 6
- 7.我常在上班時覺得精神不佳，疲憊不堪..... 7
- 8.我現在不會離職，因為我必須對本所（局）負責..... 8
- 9.我覺得本所（局）讓我成長不少..... 9
- 10.我會完成直屬上司指派的工作..... 10
- 11.我會主動幫助缺勤的同事..... 11
- 12.我會主動幫助忙不過來的同事..... 12
- 13.我會主動幫助主管分憂解勞..... 13

- 14.我願意花時間聽同事的煩憂..... 14
- 15.我不會主動幫助新進的同仁適應工作環境..... 15
- 16.當無法來上班，我會事先通知同仁或向主管報備..... 16
- 17.有時在上班時間處理私人事務，不是什麼大不了的事..... 17
- 18.我偶而會對工作上的瑣事發發牢騷..... 18
- 19.我會愛惜機關的財物..... 19
- 20.我會遵守本所（局）內未明文規定的默契..... 20
- 21.我會主動努力維護本所（局）的形象並介紹優點..... 21
- 22.我會主動提出建設性的改善方案，供直屬上司參考..... 22

第六部份：個人基本資料

- 1.請問您的性別：(1) 男性 (2) 女性
- 2.請問您的年齡：(1) 30歲以下 (2) 31-35歲 (3) 36-45歲
(4) 46-50歲 (5) 51-56歲 (6) 56歲以上
- 3.請問您的婚姻狀況：(1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他
- 4.請問您的學歷：(1) 國（初）中 (2) 高中（職） (3) 專科大學
(4) 研究所以上
- 5.請問您的工作年資：(1) 5年以下 (2) 6-10年 (3) 11-15年
(4) 16-20年 (5) 21-25年 (6) 26年以上
- 6.請問您的職位：(1) 主管 (2) 職員（含職務代理人、約僱人員）
(3) 其他（含助理人員、技工、工友）

本問卷到此，麻煩您回頭檢查一下，如有漏答者，請惠予補答，以使問卷更完整。再度感謝您！

附錄二

個人簡歷

姓名：張振山

年次：43 年

出生地：臺灣省雲林縣

學歷：

雲林縣土庫鎮馬光國民學校畢業

省立虎農附中（虎尾國中）肄業二年

私立大成商工職校（初、高）商科補校畢業

私立大同商專企業管理科（二專）畢業

84 年基層特考乙等土地行政人員及格

南華大學管理科學研究所學分班結業（93 年）

經歷：

曾任：振茂營造公司（技工、行政人員）

雲林縣政府地政科技士職務代理

雲林縣政府地政科（重劃、地價、地權股）技士

雲林縣政府地政科（地權、區段征收股）科員

雲林縣政府秘書室動員小組視導

雲林縣政府秘書室（改制行政室）文書課長

雲林縣政府地政局地權課長

現任：雲林縣政府地政局副局長