

非營利組織的轉換型領導、組織文化與 員工工作滿足對組織績效影響— 以社福慈善基金會為例

紀信光* 余秋慧** 陳佳雯**

*南華大學管理科學研究所 助理教授

**南華大學管理科學研究所 研究生

摘要

本研究主旨在探討轉換型領導、組織文化與工作滿足對組織績效的影響，採用問卷調查的方式蒐集資料，研究對象為非營利組織慈善社福基金會的內部專職行政人員，本研究目的：(1)了解社福慈善基金會主管的轉換型領導行為、組織文化與工作滿足的現況與差異。(2)探討社福慈善基金會員工對於其主管轉換型領導行為對員工工作滿足與組織績效三者之間的關聯性與預測性。(3) 探討社福慈善基金會主管轉換型領導行為和組織文化是否會透過員工工作滿足影響組織績效。

本研究以相關分析、迴歸及中介驗證等研究方法，研究結果顯示，(1)轉換型領導、組織文化、工作滿足和組織績效四者構面間有顯著的影響存在。(2)轉換型領導與組織績效間，工作滿足只扮演部分中介影響。(3)組織文化與組織績效間，工作滿足僅呈現部分中介影響。

關鍵字：轉換型領導、組織文化、工作滿足、組織績效

一、前言

(一). 研究背景與動機

近年來非營利組織不斷的設立與成長，但國內政治紛擾、經濟環境不如從前，政府的支持及民眾的捐款相對減少，非營利組織的經營相當的辛苦，所以現今非營利組織爲了使命與理想的達成，更需要運用管理概念。司徒達賢(1999)提出非營利組織如同一般營利企業，運作也是包括人力資源、財務、組織行爲、組織文化與公共關係等的管理議題，且近年來非營利組織不斷的設立與成長，加上國內政治不安定、經濟環境不如從前，捐款減少的衝擊，所以現今非營利組織爲了使命與理想的達成，更需要運用管理概念。

對於組織是否可以有效的經營與完成使命，領導者扮演很重要的角色，需要充分的與組織內成員溝通，安排人力、財力、物力等資源，並且建立共識，以促進組織運作與使命達成。然而，轉換型領導是透過魅力、關懷、啓發與溝通，提升組織成員價值觀而增進組織的效能，也由於非營利組織極爲重視全體員工對組織使命的深度認同，所以本研究想要了解目前非營利組織領導者在運用轉換型領導的現況，並結合組織文化與員工工作滿足加以分析，此爲本研究的研究動機之一。

非營利組織的發展大幅增長，從台灣 300 大基金會中，非營利組織成立基金會佔的比例很高且讓大眾深刻的體認到，對於社會貢獻。然而，在如此龐大的社會資源中，如何能有效利用各類資源而不致浪費，這就關係到組織管理績效能力，杜拉克(1995)在『巨變時代的管理』一書中指出：『非營利組織要向營利組織學習，做有績效的經營管理，而營利組織也要向非營利組織學習，做有使命的管理。』這句話深刻的道出非營利組織所缺乏的經營管理，也是非營利組織發展受到抑制的因素，所以本研究以社福慈善基金會作爲研究對象，以組織的領導與組織文化使命傳遞結合經營績效管理作爲研究探討，期能找出社福慈善基金會提升經營績效的模式，此爲研究動機二。

關於領導型態、組織文化、員工工作滿足與組織績效方面的研究有很多，但多以企業界爲研究對象，很少涉及到非營利組織，所以此研究所關注的焦點是非營利組織的社福慈善基金會，如何透過轉換型領導方式與組織內部文化對員工工作滿足的影響。這樣是否影響到組織績效的展現，以及深入探討社福慈善基金會內部組織文化的差異及員工的組織認同度，此爲研究動機之三。

(二). 研究目的

組織的使命與目標會影響領導者的思維與管理模式，進而演變爲組織的內部文化，

所以不同的文化背景都會影響組織內成員的工作滿足。如何透過工作上的滿足，了解員工對於組織的使命感與社會責任感的實踐，以提升組織更好的績效。因此，本研究欲達成以下目的：

1. 我國社福慈善基金會主管的轉換型領導行為、組織文化與工作滿足的現況與影響。
2. 探討社福慈善基金會員工對於其主管轉換型領導行為對員工工作滿足與組織績效三者之間的關聯性與預測性。
3. 探討社福慈善基金會主管轉換型領導行為和組織文化是否會透過員工工作滿足影響組織績效。

二、文獻探討

(一). 轉換型領導的內涵

轉換型領導是將魅力領導的理想化轉變為實際的行為與事實，多位學者將「轉型」(Transformation)定義為一種連結組織的策略與心理的層面，帶動整個組織的改變(Silns, 1993; 劉雅菁, 1998; 胡美琳, 2001)。所以轉換型領導讓人們開始關心以及顧慮到團體的益處與發展，也讓組織創造了新生命與活潑。Bass認為領導者是藉著使員工了解工作的價值和重要性，並誘導他們可以為了組織或團體的榮譽努力付出，超越對自身利益的重視，更進一步激發他們更高層次的心理需求，所以相對重視激發員工對組織或領導者的個人承諾感(江明修, 2002)。

Bass(1985)將轉換型領導界定為，領導者的領袖魅力及領導者對部屬個別的關懷與激勵。侯堂柱(2001)研究中提到Bass的轉換型領導者具有三項特徵，分別為：魅力領導，個別化關懷以及智力的啟發。然而Bennis & Nause(1985)認為管理是去引領、完成、負責、指揮；領導則是路線、方向、行動與意見的影響與指引(項賓和, 2002)。因此，在轉換型領導中，了解部屬的需求，並提出遠景與創造制度，且高度的將權力授與部屬，透過這些方式來鼓勵部屬為組織付出與自我實現的價值。本研究將轉換型領導的行為構面分為：

1. 魅力型領導：領導者須具備高度的自信、對理念的強烈信仰、對權力的需求、為組織能自我犧牲、運用創新的行動去完成目標並且強調理想、價值和崇高的目標等的特質(Bass, 1985; Grundstein-Amado, 1999; Bennis & Nause, 1985; 侯堂柱, 2001)，建立個人的典範特質並給予部屬模範榜樣，維持部屬對領導者的信心，並能了解部屬的需求與價值觀，以行動和語言刺激部屬對領導者的期望與滿足，並鼓勵成員對組織的忠誠。

2. 個別關懷：領導者關心部屬各個不同需求、特質與能力，相信他們，以不同的方式進行激勵，充分授權，激發部屬最大的潛力，所以領導者需要建立一個幫助部屬成長的組織文化，在了解部屬的需求過程中，幫助其成長(Bass, 1985; Bennis & Nause, 1985; 侯堂柱, 2001; 胡美琳, 2001)。
3. 智力啟發：激發部屬的創造力，經由思想、信念和價值等的觀念啟發，領導者也應鼓勵成員以新的、整體的觀點來看待問題，期待部屬面對問題能不斷的提升處理能力。(Bass, 1985; Bennis & Nause, 1985; 侯堂柱, 2001)。
4. 遠景提出：領導者需具備能清楚說明一個實際、可靠願景的能力，把願景傳達給部屬，讓部屬清楚的知道組織未來的發展，並以實際行動配合，將願景實踐(Bennis & Nause, 1985; 侯堂柱, 2001; 項賓和, 2002)。

(二). 組織文化的內涵

許多學者強調組織中所有價值觀與感受是全體或群體所共同持有與共享的(Schein, 1996; Mitchell and Yate, 2002)，此為組織文化最基本的假設。在此所強調群體這個名詞，是因需要固定的群體成員，經歷足夠悠久的共享歷程，才能產生某個程度的文化。組織文化是透過成員對組織的了解與深入感受，將這些感受運用某些型態的方式表現於組織生活中，組織文化因此被視為組織活力與希望的源頭。組織文化可以讓領導者與組織成員認知自己在組織的角色地位。領導者也可藉由組織文化來塑造成員的承諾感及建構組織願景的媒介(Tunstall, 1985)。

管理大師杜拉克(2004)提出非營利組織應以使命為先，所以非營利組織的領導者在使命傳遞上，組織文化成為很重要的橋樑，組織文化不但可以增進成員的認同且反映出成員的認知與共識，也可作為導引或塑造組織成員態度與行為的機制。本研究將組織文化以勇於創新、嚴格監督為研究主題(鄭伯壘, 1990; 吳萬益, 1995; 胡美琳, 2001)。

(三). 工作滿足的內涵

Porter et al.(1979)研究認為工作滿足是指員工對他們工作上的自我認知。工作滿足較屬於心理層面上的狀態，員工對於工作環境和工作內容本身的滿意感受度，會主觀的反映在個人情感上。多位學者對工作滿足相關研究歸納出工作滿足構面包含有：管理、薪資、福利、讚揚、升遷、同事、制度以及工作條件(楊濡菘, 2006)。然而在社福慈善基金會中，屬志願性服務工作者為多，這些員工不僅是以個人的滿足為目標，同時，我們需關注其對於工作的成就感與更高層次的內在滿足。本研究將非營利組織員工的工作滿足歸類作為研究的衡量構面(宋世雯, 2000)，包括：

- (1) 組織層面：工作福利、設備、工作份量等。
- (2) 人際互動：組織成員間互動與合作的滿足。
- (3) 自我成長：自我目標的追求與滿足。
- (4) 他人肯定：組織夥伴對於自我肯定的滿足。

(四). 組織績效的內涵

在任何組織中，都會有既定的目標。組織中的成員須透過各種控制活動，促使組織有效率的運作，達成目標。績效指標就是衡量目標的達成度，對於組織運作是一個不可缺少的重要衡量指標。對營利組織而言，組織績效是以衡量產銷效率及獲利能力來檢驗。然而，對非營利組織，創造營業利潤並非作為績效指標。所以，非營利組織對於決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成，卻無檢討改進的迫切感。因此，司徒達賢(1999)強調非營利組織更需要績效管理控制組織的運作。

杜拉克(2004 在『使命與領導』一書中指出：「非營利組織的績效需以使命為出發點，否則非營利組織一定無法展現，因為使命決定了他們需要達成什麼樣的績效和成果。」所以，對於非營利組織，使命達成，成為績效衡量的最佳指標。決策者應該不斷思考，「這種使命對社會是否有意義」、「投入這麼多資源是否合乎效率」，並在工作中尋找出改進的契機。因此績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵要項(司徒達賢，1999)。

非營利組織的績效衡量方式不同於營利組織，所以績效管理格外的重要，其目標的設定多半與活動品質與服務對象的感受程度有關，依據本研究對象的實際運作方式，本研究對績效衡量的構面，分別為以下二類(周淑微，2005)：

1. 事業績效：組織使命不僅要符合社會的需求，且也要整體被社會肯定，且人力與資源須妥善運用，使組織運作達到很好的效率。
2. 整體滿意度：無論參與組織的人或團體，對組織滿意和認同，提升組織的向心力和整體的表現滿意度。

(五). 轉換型領導、工作滿足和組織績效間的相互關係及影響

Morrow(1983)提出轉換型領導會協助提昇員工對工作與組織涉入性、自主性及授權和自我成就感。若領導者與員工間彼此間相互信任與協助，就會產生對組織的目標與價值有高度的認同，會為了組織利益願意付出心力，並強烈與希望組織成員維持關係，因此能提升員工的工作滿意度。

轉換型領導會以員工依附的情感程度，藉由行為給予員工激勵，引導員工在自我利

益下達成群體績效。所以，員工達到的成效會超過原先的預期，滿足感也會隨之提昇。李吉祥(1996)以四級政府中選定 22 個單位編制內會計人員為樣本對象，研究以機關首長轉換型領導行為和員工工作滿足，均呈顯著正向相關。

Deluga & Souza (1991)研究發現工作績效、工作滿意與轉換型領導之間都有相互的影響。若主管採取轉換型領導對員工關心、照顧、尊重，會增加員工對於工作的自我興趣，使其在工作環境中表現出高績效的成果與影響員工的工作滿足。當轉換型領導使員工提昇參與力與成就感，同時也會對組織產生認同感，對的也會提昇對組織的工作滿意，讓組織與員工產生緊密的結合關係，提昇工作效率。

胡美琳(2001)以南部七縣市政府進行有關組織文化、轉換型領導與員工工作態度的關係研究，組織文化的塑造與領導者風格可以增進員工工作滿足，自然會產生對組織更深的承諾，而對於員工工作滿足透過領導者和組織文化的調節，其中衍生出對組織績效是否展現，進而才能了解員工實踐組織的使命感與社會責任感，這也就是本研究的重點核心所在。

(六). 組織文化、工作滿足與組織績效間的相互關係及影響

Wallach(1983)指出績效和工作滿足，都必須依賴人格特質與組織文化間的配合。Mossholder(1996)說明組織文化居於人力資源管理因素中的核心地位，會影響個人對於工作滿足等方面的表現態度。所以在相關研究，歸納出以下幾個結論：1.工作滿足可以使員工努力工作，提升組織的經營績效；2.企業應設法引發員工追求滿足的行為，以積極努力提高績效(齊德彰、黃營杉，2004)。當個人的需求和組織文化一致時，增加員工的滿足感，引發員工為工作努力而提升績效，例如高自主性的員工，只要在強調酬賞的組織文化中會有較高的滿足感。

三、研究設計

(一). 研究架構

組織的使命與目標會影響領導者的思維與管理模式，進而演變為組織的內部文化，所以不同的文化背景都會影響組織內成員的工作滿足。如何透過工作上的滿足，了解員工對於組織的使命感與社會責任感的實踐，以提升組織更好的績效，而對於員工工作滿足透過領導者和組織文化的中介調節，其中衍生出對組織績效是否展現影響，進而實踐組織的使命感與社會責任感。因此，本研究架構如下：

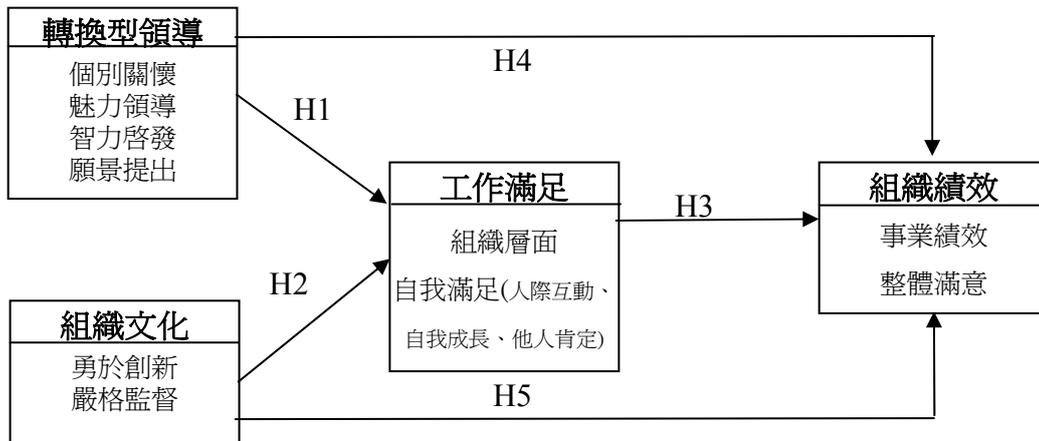


圖 1 本研究架構

(二). 操作型定義

變數定義與衡量是參酌相關時正研究文獻，除考量原始量表題項之信度與效度具佳外，尚針對產業特性加以斟酌歸納而得，各變數的定義以及衡量題項會整如下表 3-1：

表 1 研究變向操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	衡量內容	參考文獻
轉換型領導	領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。	上司與員工相處融洽、上司可能以身作則、能洞悉員工需求、上司主動關心員工、尊重並信任員工充分授權、上司鼓勵員工勇於表達自己的意見、上司能清楚表達組織遠景、上司會花時間在訓練員工。	Bass(1985)；Bennis & Nanus(1985)；侯堂柱(2001)；胡美琳(2001)
組織文化	是組織內相當一致的知覺，具有共同的特色是可描述的，能區分組織間的不同處，整合個人、團體和組織系統等變項。	重視建立明確的遠景目標、組織強調個人目標與組織目標的結合、強調內部團隊合作的精神、主管做決策時會秉持組織宗旨與信念、組織不斷創造及發展新的活動與服務、引進新管理理念來保持組織的活力、鼓勵員工提出創新的點子、組織有明確的責任劃分、組織有詳細的訂定管理與獎懲規章。	鄭伯壘(1990)；吳萬益(1995)；胡美琳(2001)
工作滿足	指工作者對於工作所具有的感覺或情感反應，包括工作	滿意工作升遷機會與公平性、滿意薪資待遇與工作量、滿意組織同事間的相處情形、滿意與上司的相處情形、滿意組織所	Douglas(1999)；宋世雯(2000)；楊濡菘(2006)；

	本身、上司、同僚、薪資待遇、升遷和顧客等六種不同的滿足感覺。	提供的教育訓練、滿意工作有發會自己才能的機會、滿意組織給予員工很大的自主性、滿意服務對象給我正面的肯定、滿意工作帶給我在社會上的評價、家人與朋友認同我參與組織的工作。	
組織績效	測量組織在有限的財務、資源的應用情形，和組織所提供給社會大眾的服務情形。	民眾對基金會捐助狀況很踴躍、基金會經費預算規劃很周延、組織所推動的活動都獲得民眾支持與參與、推動的慈善活動很有效率的完成目標、基金會的整體工作表現讓我感覺非常有成就感、參與基金會的工作讓我感到光榮與滿足。	Sorber(1993)； 司徒達賢(1999)； 周淑微(2005)；

(三). 研究假設

- H1：轉換型領導對員工工作滿足有顯著的影響。
- H2：組織文化對員工工作滿足有顯著的影響。
- H3：員工工作滿足對組織績效有顯著的影響。
- H4：轉換型領導對組織績效有顯著的影響。
- H5：組織文化對組織績效有顯著的影響。
- H6：轉換型領導與組織績效間，員工工作滿足存在中介效果。
- H7：組織文化與組織績效間，員工工作滿足存在中介效果。

(四). 研究對象與問卷回收

依照台灣公益資訊中心將基金會網站共分為七類包括：社福慈善、環境保護、經濟發展、新聞事業、文化教育、醫療衛生、農業發展等。本研究針對其中社福慈善類名冊作為研究範圍，共 40 間基金會，以問卷調查方式蒐集資料，並以各社福慈善基金會內部行政專職工作人員為抽樣對象，採便利樣本抽樣，以郵寄方式寄發問卷至各基金會，同時每家基金會發放 5 份問卷，計發出 200 份，回收問卷 88 份，踢除無效問卷 7 份，合計有效問卷 81 份，問卷回收率 42%。

四、資料分析與結果

(一). 樣本基本資料

本研究基本資料如表 4-1 所示，人口統計變項包括性別、年齡、教育程度、服務年資等四項，茲分別描述如下，由樣本資料得知，女性較多占 65 人，男性則有 16 人；在年齡層級分佈上，21-30 歲有 11 人，31-40 歲有 33 人，41-50 歲有 26 人及 51-60 歲有 11 人；教育程度方面，分別是國中 18 人，高中職 12 人，大學/專科 38 人，碩士以上 13 人。

表 2 正式問卷有效樣本基本資料

統計類別		人數(%)
性別	男	16 (19.8%)
	女	65(80.2%)
年齡	21-30 歲	11(13.6%)
	31-40 歲	33(40.7%)
	41-50 歲	26(32.1%)
	51-60 歲	11(13.6%)
教育程度	國中	18(22.2%)
	高中職	12(14.8%)
	大學/專科	38(46.9%)
	碩士以上	13(16.0%)
服務年資	未滿一年	15(18.5%)
	一年以上未滿五年	34(42.0%)
	五年以上未滿十年	22(27.2%)
	十年以上	10(12.3%)

(二). 因素與信度分析

本研究採用 Cronbach's α 係數來衡量問卷之內部一致性信度，由表 4-2 我們可以得知，轉換型領導信度達 0.9195；轉換型領導子構面中的個別關懷為 0.8542；願景提出為 0.8519；魅力領導為 0.7573；智力啟發為 0.7196。組織文化構面，刪除問項第 3、7 及 8 題，信度提升至 0.8694；組織文化中的子構面，勇於創新為 0.8666；嚴格監督為 0.7686。工作滿足刪除問項第 11 題後，信度提升至 0.8492；工作滿足中的子構面，組織層面為 0.8813；自我成長為 0.121。組織績效在刪除問項第 1 題後，信度提升至 0.8089；組織績效中的子構面，事業績效為 0.8711；整體滿意為 0.6290。根據 Cuieford(1965)所提出之 Cronbach's 值之取捨標準，認為 α 值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 為低信度，因此本研究各構面問項經修正後本研究之信度皆已達可信度之標準。如表 4-2。

表 3 研究變項之因素與信度 Cronbach' s α 值

變數	衡量變數之題項個數	轉軸後平方和負荷量累積總變異量 (%)	刪除部分題項後之 Cronbach's α 之值
轉換型領導	17		0.9195
轉換型領導-個別關懷	6	19.519	0.8542
轉換型領導-願景提出	6	38.306	0.8519
轉換型領導-魅力領導	3	54.527	0.7573
轉換型領導-智力啟發	3	65.766	0.7196
組織文化	8		0.8694
組織文化-勇於創新	6	37.046	0.8666
組織文化-嚴格監督	2	59.912	0.7686
工作滿足	11		0.8492
工作滿足-組織層面	8	37.782	0.8813
工作滿足-自我成長	3	50.519	0.8121
組織績效	8		0.8089
組織績效-事業績效	5	38.792	0.8711
組織績效-整體滿意	3	59.723	0.6290

(三). 相關分析

根據 Pearson 相關分析表中，我們可以探討各變項之間的關聯性，表 4-3 中呈現轉換型領導、組織文化、工作滿足分別與組織績效有顯著正相關($r = .543$; $r = .623$; $r = .586$)，顯示主管轉換型領導越高，組織文化和員工工作的滿足越高，則越能表現出組織績效的提升。

年齡與轉換型領導呈顯著正相關($r = 0.273$)，表示員工年齡越高，越傾向主管要有較高的轉換型領導風格。組織績效、服務年資對學歷皆呈現正向相關($r = .265$; $r = .290$)，表示學歷越高及經歷豐富越能對公司與組織貢獻越多。學歷與年齡呈現負向相關($r = -.552$)，表示在非營利組織中呈現學歷高者有年輕化的傾向。

表 4 相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1.轉換型領導	3.86	.57	1						
2.組織文化	3.78	.66	.488**	1					
3.工作滿足	3.75	.65	.619**	.646**	1				
4.組織績效	3.77	.52	.543**	.623**	.586**	1			
5.年齡	3.45	.90	.237*	.081	.208	.102	1		
6.服務年資	2.33	.92	-.034	.135	-.067	.075	.071	1	
7.學歷	3.56	1.01	.016	.194	.167	.265**	-.552**	.290**	1

註:表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表式 $P < 0.001$ ，達顯著水準

(四). 迴歸分析

本研究使用簡單線性迴歸，首先檢驗轉換型領導、組織文化、工作滿足與組織績效各構面間的影響，由表 4-4 得知轉換型領導($R^2=0.383$ ， $\beta=0.619$, $p<0.001$)，組織文化($R^2=0.417$ ， $\beta=0.646$, $p<0.001$)，分別對工作滿足有顯著影響。另外，工作滿足與組織績效呈顯著影響($R^2=0.344$ ， $\beta=0.586$, $p<0.001$)，轉換型領導與組織績效達顯著影響($R^2=0.295$ ， $\beta=0.543$, $p<0.001$)，組織文化與組織績效亦呈顯著影響($R^2=0.389$ ， $\beta=0.623$, $p<0.001$)。故本研究 H1、H2、H3、H4、H5 皆成立。所以透過轉換型領導與組織文化，可以使員工工作滿足與組織績效達到顯著影響，由此可知若要提高員工工作滿足與組織績效，應落實轉換型領導的實踐和組織文化的實行，如此才可達到員工工作上的滿足，而在工作滿足提升外，應再加強轉換型領導的制度與執行，方才能有效提升組織績效。

表 5 研究變項之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	T 值	F 值	Sig.
「轉換型領導」對「工作滿足」	0.619***	0.383	7.006	49.080	0.000
「組織文化」對「工作滿足」	0.646***	0.417	7.516	56.488	0.000
「工作滿足」對「組織績效」	0.586***	0.344	6.436	41.416	0.000
「轉換型領導」對「組織績效」	0.543***	0.295	5.754	33.105	0.000
「組織文化」對「組織績效」	0.623***	0.389	7.088	50.238	0.000

註: *表示 $P<0.05$ ，**表示 $P<0.01$ ，***表示 $P<0.001$ ，達顯著水準

(五). 中介驗證

根據 Baron & Kenny(1986)建議，以下列三步驟進行中介效果的驗證，(1)先確認自變項與中介變項均與依變項間存在顯著的標準迴歸係數；(2)自變項與中介變項間存在顯著的標準迴歸係數；(3)置入中介變項後，自變項與因變項間的關係會因為中介變項的存在而減弱，若變成不顯著，則為完全中介效果，若減弱但仍顯著，則為部分中介效果。

1. 轉換型領導透過工作滿足的中介效果影響組織績效

在此採用迴歸分析檢驗假設六轉換型領導是否會經由員工工作滿足之中介影響組織績效。首先第一條中介驗證，(1)以組織績效(事業績效、整體滿意)兩構面為依變項，轉換型領導與工作滿足為自變項，如表 4-5 分析 1 結果顯示僅有組織績效中的「事業績效」與轉換型領導的「願景提出」($\beta=0.518$, $p=0.001$, $p<0.001$)構面成顯著。

(2)由表 4-6 得知，以工作滿足為依變數，轉換型領導為自變項，結果顯示在工作滿足第一構面「自我滿足」與轉換型領導的二構面「願景提出」($\beta=0.396, p=0.002, p<0.01$)和「魅力領導」($\beta=0.326, p=0.005, p<0.01$)呈顯著。

(3)於步驟(1)時僅有「願景提出」與「事業績效」呈顯著，因此由表 4-5 分析 3 檢視其加入工作滿足(自我滿足、組織層面)兩構面後，依變項「事業績效」與自變項轉換型領導「願景提出」($\beta=0.368, p=0.018, p<0.05$)構面間的 β 值隨加入中介變項後，並仍具有顯著且 β 值變小($\beta=0.518, \beta=0.368$)，即自變項轉換型領導的「願景提出」與依變項組織績效中的「事業績效」間關係會因為中介變項，工作滿足(自我滿足、組織層面)兩構面後的加入而減弱，此為部分中介效果。

表 4-5 顯示組織績效中的「整體滿意」對轉換型領導的四構面並無達顯著關聯，因此工作滿足中介關係不存在於整體滿意與轉換型領導之間。因此由以上的結果總結假設六僅為部分中介效果。

表 6 轉換型領導及工作滿足對組織績效迴歸分析

變項		分析 1		分析 2		分析 3	
		組織績效		組織績效		組織績效	
		事業績效	整體滿意	事業績效	整體滿意	事業績效	整體滿意
轉換型領導	個別關懷	-0.0101 (0.471)	0.067 (0.654)	--	--	-0.101 (0.441)	0.067 (0.655)
	願景提出	0.518 (0.001***)	0.266 (0.108)	--	--	0.368 (0.018*)	0.212 (0.230)
	魅力領導	0.179 (0.202)	0.220 (0.143)	--	--	0.033 (0.812)	0.168 (0.291)
	智力啟發	-0.038 (0.734)	-0.054 (0.653)	--	--	-0.078 (0.462)	-0.068 (0.575)
工作滿足	自我滿足	--	--	0.544 (0.000***)	0.394 (0.000***)	0.357 (0.009**)	0.129 (0.404)
	組織層面	--	--	0.183 (0.049*)	0.067 (0.526)	0.182 (0.047*)	0.063 (0.549)
修正後的 R ²		0.289	0.184	0.352	0.419	0.377	0.176
F 值		9.117	5.519	22.741	7.989	9.059	3.843
自由度		(4,76)	(4,76)	(2,78)	(2,78)	(6,74)	(6,74)

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表示 P<0.001, 達顯著水準

表 7 轉換型領導對工作滿足迴歸分析

變項		自我滿足		組織層面	
		β	P	β	P
轉換型領導	個別關懷	0.021	0.852	-0.41	0.808
	願景提出	0.396	0.002**	0.045	0.805
	魅力領導	0.326	0.005**	0.161	0.337
	智力啟發	0.115	0.205	-0.007	0.957
修正後的 R ²		0.535		-0.023	
F 值		23.997		0.547	
自由度		(4,76)		(4,76)	

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表示 P<0.001, 達顯著水準

2. 組織文化透過工作滿足的中介效果影響組織績效

在此檢驗假設七以了解組織文化是否會透過工作滿足之中介效果影響組織績效，以組織績效(事業績效、整體滿意)兩構面為依變項，檢驗結果如表 4-7 與 4-8 所示。

(1)以組織績效「事業績效」、「整體滿意」為依變項，組織文化與工作滿足為自變項，表 4-7 分析 1 結果顯示組織績效中的「事業績效」與組織文化「勇於創新」($\beta = 0.478, p = 0.000, p < 0.001$)和「嚴格監督」($\beta = 0.216, p = 0.043 < 0.05$) 構面成顯著關聯；組織績效中「整體滿意」與組織文化「勇於創新」($\beta = 0.379, p = 0.002, p < 0.01$)達顯著關聯。

(2)工作滿足為依變項，組織文化為自變項，表 4-8 顯示僅有工作滿足中的「自我滿足」與組織文化「勇於創新」($\beta = 0.227, p = 0.013, p < 0.05$)、「嚴格監督」($\beta = 0.559, p = 0.000, p < 0.001$) 呈顯著關聯。

最後驗證步驟(3)，於(1)時「事業績效」與「勇於創新」；「整體滿意」與「勇於創新」皆呈顯著。因此由表 4-7 分析 3 得知，在加入工作滿足(自我滿足、組織層面)兩構面後，依變項「事業績效」與組織文化「勇於創新」($\beta = 0.375, p = 0.001, p < 0.01$)仍達顯著關聯，「嚴格監督」($\beta = -0.029, p = 0.818, p < 0.01$)則因加入工作滿足使得 β 也隨之變小。另外，「整體滿意」與「勇於創新」($\beta = 0.304, p = 0.017, p < 0.05$)依然具顯著，但是 β 仍隨加入中介變項後比原本 β 值更小，並仍具有顯著，所以「整體滿意」與「勇於創新」亦同樣呈顯著關聯。

由以上統計結果指出，組織文化對事業績效在加入工作滿足中介變項後，組織文化的「勇於創新」仍具有顯著的關聯，而「嚴格監督」已變得不顯著，其標準化 β 值比原

來標準 β 值更小，根據中介驗證成立條件，若加入中介變數後的分析三 β 值比分析一 β 值更爲小，即可確定工作滿足對事業績效與勇於創新有中介效果。因此研究結果顯示，假設七不成立，中介變項工作滿足在組織文化與組織績效間僅存在部份中介。

表 8 組織文化及工作滿足對組織績效迴歸分析

變項		分析 1		分析 2		分析 3	
		事業績效	整體滿意	事業績效	整體滿意	事業績效	整體滿意
組織文化	勇於創新	0.478 (0.000***)	0.379 (0.002**)	--	--	0.375 (0.000***)	0.304 (0.017*)
	嚴格監督	0.216 (0.043*)	0.088 (0.469)	--	--	-0.029 (0.818)	-0.104 (0.490*)
工作滿足	自我滿足	--	--	0.394 (0.000***)	0.544 (0.00***)	0.369 (0.005**)	0.309 (0.044*)
	組織層面	--	--	0.067 (0.526)	0.183 (0.049*)	0.139 (0.115)	0.040 (0.702)
修正後的 R ²		0.369	0.166	0.352	0.149	0.435	0.190
F 值		24.384	8.957	22.741	7.989	16.372	5.694
自由度		(2,78)	(2,78)	(2,78)	(2,78)	(4,76)	(4,76)

註: *表示 P<0.05，**表示 P<0.01，***表示 P<0.001，達顯著水準

表 9 組織文化及工作滿足對組織績效迴歸分析

變項		自我滿足		組織層面	
		β	P	β	P
組織文化	勇於創新	0.227	0.013*	0.136	0.294
	嚴格監督	0.599	0.000***	0.173	0.183
修正後的 R ²		0.543		0.049	
F 值		48.616		3.077	
自由度		(2,78)		(2,78)	

註: *表示 P<0.05，**表示 P<0.01，***表示 P<0.001，達顯著水準

五、結論與建議

(一). 結論

本研究非營利組織社福慈善基金會專職行政人員對基金會主管的轉換型領導、組織文化、工作滿足對組織績效的評估，研究結果顯示：(1) 轉換型領導、組織文化、工作滿足分別與組織績效有顯著正相關。(2)轉換型領導對工作滿足有顯著影響。(3)組織文化對工作滿足有顯著影響。(4)工作滿足對組織績效有顯著影響。(5)轉換型領導對組織績效有顯著影響。(6)組織文化對組織績效有顯著影響。(7)轉換型領導與組織績效間，員工工作滿足存在部份中介，(8)組織文化與組織績效間，員工工作滿足存在部分中介。

本研究發現，轉換型領導對組織績效有顯著正向相關，亦即主管轉換型領導行為對於工作績效的提升越有幫助。這與多位學者研究指出轉換型領導與一些重要的工作態度與行為有相關，像是工作滿意度、員工承諾、信任、工作績效及離職傾向有正向的關係(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)。本研究也發現工作滿足對組織績效有顯著正向相關，此結果與齊德彰、黃營杉(2004)研究中提出工作滿足可以使員工努力工作，提升組織的經營績效也得到證實。

以工作滿足為轉換型領導與組織績效之中介，在未加入中介變項前，僅有轉換型領導中的「願景提出」對組織績效的「事業績效」構面達顯著，隨著工作滿足的加入，「願景提出」依然達顯著，結果顯示員工工作滿足在轉換型領導與組織績效中扮演部分中介影響效果。

組織文化與組織績效間加入工作滿足為中介變項探討其效果，結果顯示，組織文化兩構面與組織績效中的「事業績效」構面，呈現完全中介，而組織文化兩構面與組織績效的「整體滿意」僅有部分中介影響效果。因此工作滿足在組織文化與組織績效中為部分中介影響。

研究發現，轉換型領導中的「願景提出」與工作滿足的「自我滿足」最能有效預測組織績效。故轉換型領導可以建立實際且清楚的將願景傳達給部屬，使員工對於工作環境和內容本身的滿意感受，反應在工作績效上。

另外，在組織文化中勇於創新與工作滿足的自我滿足也是最有效預測組織績效，故組織文化能鼓勵員工創新，員工透過工作發揮自己才能的機會，能夠提升組織成員參與工作的熱忱與用心，對於組織經營績效會有顯著的影響。

轉換型領導的四個構面與組織文化兩個構面迴歸分析，發現轉換型領導的魅力領導和願景提出對工作滿足的自我滿足有顯著影響，故轉換型領導者須展現領導魅力，並給予部屬模範榜樣，使部屬與領導者彼此間相互信任與協助，達到員工對於工作人際關係

互動和受肯定的滿足。

(二). 建議

影響非營利組織經營的因素很多，但組織內的主管領導風格與員工工作滿足對組織績效影響是不可輕忽的，本研究發現，因基金會組織層級少，員工於工作中常能與主管接觸，且參與工作，所以主管行事風格對員工影響頗大，通常基金會主管身兼組織使命的執行與決策，故對基金會績效的成敗影響重大。而員工工作滿足與績效之間，早有研究實證出兩者之間的正向關係(Lam, Schauboeck & Aryee, 2002; 齊德彰, 2003)。同時在社福慈善基金會中，屬志願性服務工作者為多，這些員工不僅是以個人的滿足為目標，領導者需關注強調其對於社福慈善工作的願景與更高層次的社會貢獻為內在滿足。

過去有多位學者研究認為，適當的領導型態不但能提升企業的組織效能，也會影響員工在工作上的滿足(Ribelin, 2003; Kleinman, 2004; 吳容輝, 2004)。在領導者方面，慈善社福團體從事公益事業，領導者更需了解部屬的需求，並提出遠景與創造制度，且高度的將權力授與部屬，透過這些方式來鼓勵部屬為組織付出與自我實現的價值，同時與員工的互動上應建立領導者魅力形象及充分表達組織願景，激發員工對工作的使命感，如此的榜樣效法模式，定能為組織提升績效。

在組織文化方面，因組織文化形同一組織的靈魂，帶動著組織的活力與特質，本研究發現，組織鼓勵員工勇於創新服務與活動，並強調組織成員之間的向心力與團結精神，可增進組織工作績效與社福慈善工作的效率。唐永泰(2006)提出當領導者具有轉換型領導特性，越會增加員工追求好奇心、興趣滿足以及對工作現況的自我挑戰，進而影響員工創新行為的表現，亦即主管越具有轉換型領導風格，即能帶動組織創新文化使員工對於工作能有很高的滿足，即能幫助組織達成績效。另外，組織不斷引進新的管理理念與學習機會並依循組織章程塑造基金會優質的文化，也可借用開放溝通，尊重員工的創意，並鼓勵多元思考與腦力激盪，對員工工作自我成長包括人際關係和自我目標追求有相當大的幫助。

人力資產在組織中是最重要且最珍貴的資源，領導者應了解部屬並和員工良性互動，加上身體力行提供模範榜樣，積極幫助組織成員個人發展以達成組織目標，善於待人及用人，才能有效發揮人力資源。

參考文獻

- 司徒達賢，(1999)，「非營利組織的經營管理」，台北：天下出版社。
- 吳萬益，(2005)，「企業研究方法」，台北：華泰書局出版。
- 彼得·杜拉克著；周文祥等編譯，(1998)，「巨變時代的管理」，台北：中天出版社，
- 彼得·杜拉克著；于佩珊譯，(2004)，「彼得·杜拉克：使命與領導—向非營利組織學習管理之道」，台北：遠流出版事業股份有限公司。
- 江明修，2002，「非營利管理」，台北，智勝文化。
- 李吉祥，1996，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系碩士論文。
- 侯堂柱，2001，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科學研究所碩士論文。
- 胡美琳，2001，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。
- 唐永泰，2006，「轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係」，人力資源管理學報，6(4)：47-66。
- Edgar H. Schein 著；陳千玉譯，1996，「組織文化與領導」，台北：五南出版。
- 項賓和，2002，轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究-以台灣地區電視台新聞記者為例，國立中山大學傳播管理研究所。
- 楊濡菘，2006，中華電信行動公司台中營運處機務人員人格特質、工作態度與工作績效關係之研究，朝陽科技大學工業公管理研究所論文。
- 黃營杉、齊德彰，2004，「服務業內部行銷、企業文化、工作滿足與經營績效間關聯性之研究-以台灣國際觀光旅館為例」，管理與系統，11(4)，p.485-507
- Bass, B. M., "Leadership and Performance beyond Expectations", NY :Free Press ,1985.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology", Vol.88(2),2003.
- Bennis, W., & Nanus, B. "Leaders: The strategies for taking charge." New York: Harper and Row, 1985.
- Deluga, R.J. & Souza, J., "The Effects of Transformational and Transaction Leadership Style on the Influencing Behavior of Subordinate Police Officers." Journal of Occupational Psychology. Vol.64, 1991, P.49-55.

- Douglas, B.C. "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover." *Human Resource Management Review*, Vol.9, 1999, P.495-524.
- Lam, S. S. K, Schaubrieck, J., & Aryee, S. "Relationship between organization justice and employee work outcome: A cross-national syudy." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 2002,P.1-18.
- Mitchell, M. A. and Yate, D., "How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool,"*Nonprofit World, Madison*, Vol. 20, Iss. 2, 2002, pp. 33-34.
- Mowday, R. T., Steers, R M., & Porter, L. W "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, 1979, P.224-247.
- Morrow, P. C." Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. " *Academy of Management Review* , Vol.8(3), 1983, P.486-500.
- Ribelin, P. J. "Retention reflects leadership style." *Nursing Management*, Vol.34(8),2003, P.18-19.
- Silins, H.C.(1993), "The relationship between transformation and transactional outcomes." ERIC Document Reproduction Service No.ED360721.
- Tunstall, W. B., *Breakup of the Bell System: A Case Study Cultural Transformation*. In Ralph H.Kilmann et. al. (eds.). *Gaining Control of The Corporate Culture* (San Francisco: Jossey- Bass),1985, p. 45.
- Wallach, E .J., "Individuals and organization: The cultural match," *Training and Development Journal*, Vol. 37(2), 1983, P. 29-36.

A study of Non-profit Organizations on relationship among Transformation leadership, Organizational culture, Job satisfaction and Performance

Hsin-Kuang Chi 、 Chiu-Huei YU 、 Chia-Wen Chen

Abstract

The study explore transformation leadership, organization culture and job satisfaction effect on performance. The research used Non-profit Organizations social welfare and benevolent foundations administrator's employees as the researching objects. The purpose of the study is to understand the different among transformation leadership, organization culture and job satisfaction, to exam the relationship among transformation leadership, organization culture and performance, and to explore transformation leadership and organization culture the effect on performance. The study found the following results:

1. There were significance influences on among the transformation leadership, organization culture, job satisfaction and performance.
2. The job satisfaction did have the mediating effect on transformation leadership and organization.

Keywords : transformational leadership, organization culture, job satisfaction, organization performance