

軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析－以空軍後勤司令部為例

The Perceptual Analysis of the Military in Different Backgrounds of the Subordinates' Education and Levels of Subordinates' Age on Leadership Style and Organizational Culture-Based on the Republic of China Air Force Logistics Command

陳孟修¹ 李春華²

摘要

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

本研究採用問卷調查法，以 SPSS 統計視窗軟體為統計分析工具，針對樣本資料使用 T 檢定及單因子變異數分析之研究方法。研究目的在於探討不同教育程度及年齡層之國軍幹部對於任職單位主官領導型態及組織文化知覺程度之差異性，並以空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員為研究對象，共發出 500 份問卷，回收 413 份，扣除無效問卷 113 份，有效問卷 300 份，有效回收率為 60%。本研究主要發現如下：

1. 不同學歷軍事單位工作者對於其任職單位高階主官轉化型領導之「描繪遠景」、交易型領導之「後序懲罰」、家長型領導之「仁德領導」、「權威領導」、「德行領導」及組織文化之「嚴格監督」等子構面的認知上有顯著差異。
2. 不同年齡層的軍事單位工作者對於任職單位高階主官轉化型領導之「尊重感受、樹立榜樣與促進合作」、「描繪遠景」、「正面鼓勵」、交易型領導之「後序懲罰」、家長型領導之「仁德領導」與「權威領導」及組織文化之「年資長老文化」等子構面知覺程度有顯著差異。

關鍵字：轉化型領導、交易型領導、家長型領導、組織文化

Abstract

To military activities, there is close relationship between success of the mission and the leadership style of a leader. And the organizational culture can reflect if the military activity has the drive for improvement and creation. From the measuring index of communication, leadership style and common projection in the organization, leadership style as most scholars thought is an important index which influences the organization function. Most studies point

¹南華大學管理科學研究所專任副教授

²南華大學管理科學研究所碩士

that leadership is the most important factor which directly influences the subordinates' morale and satisfaction. Leader plays as a major factor in organization, because his behavior affects the operation of the organization. Thus, the performance of the organization has a close relationship with the behavior of the leader.

Adopting questionnaire investigation, this study applies SPSS program as the analysis tool, and uses T test and One-Way analysis of variance (One-Way ANOVA) for sampling. The purpose of this paper is to examine the difference of the officers, sergeants and civilians who work in the Republic of China Air Force Logistics Command in different backgrounds of the subordinates' education and levels of subordinates' age on leadership style and organizational culture. The research instrument of choice was a well-structured questionnaire distributed among 500 persons. The final sample size was 300, therefore, the rate of return for the questionnaire was 60%. This study present the major findings as follows:

1. There is a significant difference in “representing vision”, “contingent punishment”, “benevolence leadership”, “authoritarianism leadership”, “moral leadership” and “rigid monitoring ” among subordinates with diverse educational backgrounds.
2. There is a significant difference in “relationship-oriented leader behaviors”, “representing vision”, “positive encouragement”, “contingent punishment”, “benevolence leadership”, “authoritarianism leadership” and “Seniority culture” among subordinates with diverse ages.

Keyword: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Culture

1. 緒論

1.1 研究背景

一九九一年波灣戰爭，以美國為主導的聯軍獲致輝煌的戰果，驗證新高器、靈活後勤體系以及管理思維對現代化戰爭的重要性。波灣戰爭聯軍統帥史瓦茲柯夫曾說：「在波灣戰爭中，能使聯軍傷亡降至這麼低，要歸功軍事領導各項作為的極度發揮所致。」可見領導統御乃驅使從屬官兵勇赴戰場面對危險爭取最後勝利的至高藝術表現。而對於軍事領導意涵，在國防管理學(國防部編，1986)一書則有更深入論述：「沒有一種最佳領導統御方式，可以普遍運用，須依各種不同情況與環境因素(如文化差異、教育水準、傳統習俗、生活水準等)，隨時評估調整，以增進其功能。而且軍事任務常須以命令行之，故領導方式較宜偏向權力集中方式。

領導是具有權力者為達成組織目標所採取的行為，成功的領導者除依權力行使領導指揮外，亦應考慮部屬之權益。科學愈進步，涉及領導統御之因素愈複雜，學理只是原則，運用之妙存乎一心。」是故，軍事作戰求勝，除精良的武器之外，軍心向背往往是主宰戰爭勝負的關鍵，史跡般鑑歷歷，軍事革新步伐未曾一刻稍歇，但是軍事機構中的

成員是否全然了瞭解自身處境，決策制定者的決策過程是否洞悉組織各層面的實況，都是令人關切的問題。本研究認為兵力整建、組織變革應先全般掌握「知己」、「知彼」的功夫，而上述之議題迄今仍少有學者為文研究，故引發本研究之研究興趣，期望在過去研究者對軍事組織研究的基礎上，進一步探討軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析。

1.2 研究動機與目的

承續上述之研究背景，本研究以空軍後勤司令部官、士、聘、僱人員為主要研究對象，探討其對主管領導型態、組織文化知覺程度之差異性，研究動機與目的說明如下：

1. 「軍以戰為主，戰以勝為先」。古往今來，戰爭勝利的決定要素，往往取決於「精神」戰力的發揮，而「精神」戰力的展現，關鍵在於領導行為的運作上。因此，本文研究目的即在探討不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管領導型態的認知上是否有顯著差異。
2. 傳統軍事單位由上而下的科層式組織，造成了組織層層節制，對內容易因溝通不良而導致各部門間本位主義，進而犧牲組織利益，對外則由於組織結構過於僵化，而無法迅速反應環境的變化。因此本文研究目的在於探討不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其任職機構組織文化的認知上是否有顯著差異。

2. 文獻探討

2.1 轉化型領導

Leithwood、Jantzi(2000)認為「轉化型領導」是以較高的需求層次影響部屬，吸引部屬的認同，領導者運用激勵策略，提振部屬的工作動機，進而提昇工作績效，並重視部屬個別需求及其自我發展，藉著部屬智識的啟發，重新思考問題，改變工作方式，進而促成組織在變遷的環境中成長。換言之，「轉化型領導」能發展成員各方面的能力、道德與動機，以繼承原先領導者的責任與角色，成為自我實現的人，使他們產生超越原先預期的表現(Bass & Avolio, 1990)。

2.2 交易型領導

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

2.3 轉化型領導與交易型領導之關係

交易型領導模式常見於國軍幹部的領導行為中，其不外乎是因為軍隊任務的特性，通常被要求是要有立即性的效果，並防止部屬可能的偏差行為，在此狀況下，單位領導者便常以獎酬或懲罰的方式來帶領從屬人員，以減低錯誤產生的可能性。綜合而言，「轉

化型領導」與「交易型領導」在理論上雖屬相對的概念，但「轉化型領導」與「交易型領導」關係是密切的，兩者並非是互斥的。「轉化型領導」者也需運用其獎賞與懲罰的權力以導正部屬之偏差行為。

因此，「交易型領導」可說是「轉化型領導」之基礎。然而兩者最大的差異在於，「交易型領導」係在既定的組織文化下運作，而「轉化型領導」乃以改變既存的組織文化為途徑，針對外在環境之變化，透過落實「轉化型領導」的內涵，創造出足以達成個人與組織均能發展之組織文化。因此，「轉化型領導」者在實際上是必須兼備「轉化型」與「交易型」領導兩種行為(Bass & Avolio,1989)，故「轉化型領導」並沒有取代「交易型領導」，而是擴大其領導效果。

2.4 家長型領導

鄭伯璜(1995)認為家長式領導包括了「威權」(Authoritarianism)、「仁慈」(Benevolence)及「德行」(Moral) 等三種不同領導型態。「威權」是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬藉由嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從。「仁慈」是指領導者對部屬個人的福祉做個別而全面的關懷；「德行」領導雖較精微而不易描述，但可廣義的敘述為領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。

2.5 組織文化

Schein(1985)認為組織文化係指群體適應外界或內部整合時，所創造出來的基本假設、價值、信念、象徵、行為模式及共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。Pettigrew(1983) 認為組織文化是以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中；幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範。賴振昌(民 87)及彭塞雲(民 89)則認為組織文化是一敘述用語，而不是評價用語，並藉著事蹟、案例、儀式及典禮等手段，將其價值傳承給成員。

2.6 領導型態與組織文化之關係

Schein (1992) 認為在組織發展不同階段當中，領導者扮演重要的角色，而隨著每個階段的演進，該角色的功能亦不同，所需的領導型態當然有所差異。Deal & Kennedy (1982) 即認為企業文化強盛的公司，皆是由主管階層帶頭來塑造和支持公司的組織文化，洪春吉 (1997) 則主張領導者可以運用領導策略來強化組織文化，進而提昇組織績效。而吳萬益和黃文宏實證研究發現，理智樂觀而較接近部屬的領導人比較傾向塑造積極創新的組織文化，若領導人屬高壓手腕型則比較傾向塑造年資主義之組織文化。

3. 研究方法

3.1 研究架構

以領導型態為自變項、組織文化為依變項、個人特徵為類別變項，如圖 1 所示。

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究提出個人特徵變項分別在領導型態及組織文化的差異性之研究假設加以驗證：

假設 1.1 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管轉化型領導型態的認知達顯著差異。

假設 1.2 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管交易型領導型態的認知達顯著差異。

假設 1.3 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管家長型領導型態的認知達顯著差異。

假設 1.4 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其任職單位組織文化的認知達顯著差異。

3.3 研究設計

本研究以空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員為主要研究對象，並採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用學者編製之問卷。問卷設計問卷編製採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式(Likert) 加總尺度法的五點式量表，以不記名方式由受測者進行問卷調查。本研究共計發放 500 份問卷，回收問卷共計 413 份，屬有效問卷部分計 300 份，其有效回收率為 60%。以下就問卷來源及構面題數分述如表 1。

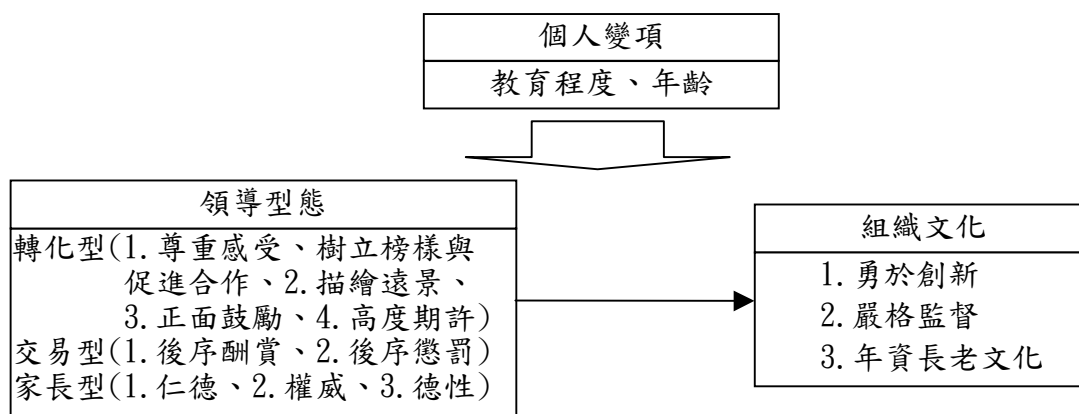


圖 1 研究架構圖

表 1 各量表來源及相關

項目	構面	題數	來源
轉化型領導	尊重感受、樹立榜樣與促進合作	12	引用凌孝綦(民 90)所編製量表計 30 題，剔除重複部分 1 題及題意不清 2 題，共計 27 題，本研究以因素分析成四個子構面。
	描繪遠景	6	
	正面鼓勵	5	
	高度期許	4	
交易型領導	後序酬賞	9	引用凌孝綦(民 90)所編製量表計 18 題，剔除懲罰回饋構面題項 2 題，共計 16 題，本研究以因素分析成兩個子構面。
	後序懲罰	7	
家長型領導	仁德領導	17	引用凌孝綦(民 90)所編製量表計 42 題，刪除題意不清 4 題，共計 38 題，本研究以因素分析成三個子構面。
	威權領導	15	
	德行領導	6	
組織文化	勇於創新	3	引用吳萬益、林文寶(民 91)所編製量表計 14 題，剔除組織認同 4 題(參考相關文獻，將組織認同列為組織承諾構面)，共計 10 題，並延用歷史法三個子構面分析。
	嚴格監督	4	
	年資長老文化	3	

4. 研究結果與分析

4.1 問卷信度分析

本研究針對轉化型、交易型及家長型等三種類型領導型態利用主成份因素分析法，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，藉以萃取各變項成分因素，再針對所萃取之成分因素，採用信度指標 Cronbach's α 執行信度分析，其中 Cronbach's α 係數若大於 0.7，表示其具有較高的信度，而介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受之範圍，本研究之信度分析詳如表 2。

表 2 問卷信度分析摘要表

項目	構面	特徵值	信度	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
轉化型領導	尊重感受、樹立榜樣與促進合作	15.57	.9683	57.68	57.68
	描繪遠景	1.73	.9098	6.42	64.10
	正面鼓勵	1.35	.8855	5.01	69.12
	高度期許	1.05	.8171	3.87	72.99
交易型領導	後序酬賞	6.77	.9416	42.29	42.29
	後序懲罰	2.91	.8711	18.17	60.47
家長型領導	仁德領導	15.20	.9624	40.00	40.00
	威權領導	6.60	.9353	17.37	57.38
	德行領導	2.31	.8919	6.07	63.45
組織文化	勇於創新	採用歷史法	.8639		
	嚴格監督		.9280		
	年資長老文化		.5727		

4.2 樣本結構與各變項間之描述性分析

針對本研究之轉化型領導、交易型領導、家長型領導及組織文化等四個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形，並彙整如表 3 所示。

1. 轉化型領導型態之描述性分析

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

2. 交易型領導型態之描述性分析

受測人員對軍事機關高階主官交易型領導型態知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示國軍幹部對於「後序酬賞」、「後序懲罰」認同程度均高；其中「後序懲罰」又高於「後序酬賞」，達 3.4895，另「後序酬賞」平均數為 3.2930。

3. 家長型領導型態之描述性分析

受測人員對軍事機關高階主官家長型領導型態知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示國軍幹部對於「仁德領導」、「權威領導」、「德行領導」認同程度均高；其中以「德行領導」最高，達 3.4789，另以「權威領導」最低，平均數為 3.0684。

4. 組織文化之描述性分析

受測人員對軍事機關組織文化知覺程度之平均數均高於中間值 3，顯示國軍幹部對於「勇於創新」、「嚴格監督」、「年資長老文化」認同程度均高，且平均數相當接近，分別為 3.1300、3.2817、3.1278。

表 3 各變項之描述性分析表

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
轉化型領導	300	1.3704	5.0000	3.3826	0.6650
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	300	1.0000	5.0000	3.2897	0.8175
描繪遠景	300	1.5000	5.0000	3.3500	0.7204
正面鼓勵	300	1.4000	5.0000	3.6193	0.6547
高度期許	300	1.7500	5.0000	3.4142	0.6154
交易型領導	300	2.4375	4.9375	3.3790	0.4060
後序酬賞	300	1.0000	4.8889	3.2930	0.7356
後序懲罰	300	1.5714	5.0000	3.4895	0.7073
家長型領導	300	1.7895	4.3684	3.1403	0.3816
仁德領導	300	1.0000	5.0000	3.0841	0.7463
權威領導	300	1.2667	4.9333	3.0684	0.7492
德行領導	300	1.0000	5.0000	3.4789	0.7896
組織文化	300	1.0000	4.6000	3.1900	0.5869
勇於創新	300	1.0000	5.0000	3.1300	0.7425
嚴格監督	300	1.0000	5.0000	3.2817	0.7936
年資長老文化	300	1.0000	5.0000	3.1278	0.6454

4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本節將針對個人特徵變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數統計分析方法，進而瞭解受測者對轉化型領導、交易型領導、家長型領導及組織文化等四個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異。

4.3.1 不同教育程度差異分析

本節將針對個人教育程度變項特性群數之不同，進行獨立樣本 T 檢定之統計分析方法，進而瞭解受測者對轉化型領導、交易型領導、家長型領導及組織文化等四個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證個人教育程度特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，並彙整如表 4 所示。

1. 不同學歷對於高階主官轉化型領導之「描繪遠景」構面的認知上有顯著差異，其中高中職高於大專以上國軍幹部。
2. 不同學歷對於高階主官交易型領導之「後序懲罰」構面的認知上有顯著差異，其中高中職高於大專以上國軍幹部。
3. 不同學歷對於高階主官家長型領導之「仁德領導」、「權威領導」、「德行領導」等三個構面的認知上均達顯著差異，其中對於「仁德領導」及「德行領導」構面方面，高中職高於大專以上國軍幹部，另對於「權威領導」方面，大專以上

表 4 不同教育程度與各變項之差異分析表

構 面	平均數		T 值	P 值	備 註
	高中職 (n=41)	大專以上 (n=259)			
轉化型領導	3.5456	3.3568	1.695	0.091	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.4512	3.2642	1.363	0.174	
描繪遠景	3.5732	3.3147	2.148*	0.033	
正面鼓勵	3.7659	3.5961	1.546	0.123	
高度期許	3.5122	3.3986	1.098	0.273	
交易型領導	3.3918	3.3769	0.217	0.828	
後序酬賞	3.5014	3.2600	1.962	0.051	
後序懲罰	3.2509	3.5273	-2.343*	0.020	
家長型領導	3.1239	3.1429	-0.295	0.768	
仁德領導	3.2999	3.0500	2.002*	0.046	
權威領導	2.6780	3.1302	-3.665***	0.000	
德行領導	3.7398	3.4376	2.294*	0.023	
組織文化	3.4146	3.1544	2.664**	0.008	
勇於創新	3.2927	3.1042	1.513	0.131	
嚴格監督	3.7256	3.2114	3.948***	0.000	
年資長老文化	3.1220	3.1287	-0.090	0.929	

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

高於高中職國軍幹部。

4. 不同學歷的國軍幹部在組織文化之「嚴格監督」構面的認知上，達極顯著差異，其中高中職高於大專以上國軍幹部。

4.3.2 不同年齡層差異分析

本節將針對個人年齡層特徵變項特性群數之不同，進行獨立樣本單因子變異數統計分析方法，進而瞭解受測者對轉化型領導、交易型領導、家長型領導及組織文化等四個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證個人特徵年齡層變項在各構面的認知上有無顯著差異，並彙整如表 5 所示。

表 5 不同年齡層與各變項之差異分析表

子構面	平均值				F 值	P 值	Scheffe
	29 歲以下 (n=92)	30-39 歲 (n=166)	40-49 歲 (n=27)	50 歲以上 (n=15)			
轉化型領導	3.5608	3.2883	3.3457	3.4000	3.429*	.018	
尊重感受、樹立榜樣與促進合作	3.4855	3.1767	3.3210	3.2833	2.883*	.036	1>2
描繪遠景	3.5707	3.2530	3.1420	3.4444	4.900**	.002	1>2
正面鼓勵	3.7609	3.5265	3.6593	3.7067	2.714*	.045	1>2
高度期許	3.5217	3.3780	3.3333	3.3000	1.462	.225	
交易型領導	3.3668	3.3498	3.5139	3.5333	1.937	.104	
後序酬賞	3.4070	3.2082	3.3827	3.3704	1.673	.173	
後序懲罰	3.3152	3.5318	3.6825	3.7429	3.455*	.017	
家長型領導	3.2088	3.1249	3.0984	2.9649	2.352	.054	
仁德領導	3.3056	2.9872	2.9760	2.9922	4.017**	.008	1>2
權威領導	2.9609	3.1602	3.0864	2.6800	2.865*	.037	
德行領導	3.5543	3.4267	3.4753	3.6000	.637	.592	
組織文化	3.2207	3.2084	3.1000	2.9600	.614	.653	
勇於創新	3.1014	3.1325	3.3210	2.9333	.992	.397	
嚴格監督	3.3859	3.2651	3.1389	3.0833	1.158	.326	
年資長老文化	3.1196	3.2088	2.8272	2.8222	4.073**	.007	2>3

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

1. 不同年齡層的國軍幹部對於軍事機關高階主官轉化型領導型態知覺程度有顯著差異，其中在尊重感受、樹立榜樣與促進合作、描繪遠景及正面鼓勵等三個構面方面，年齡在 29 歲以下高於年齡在 30-39 歲之間的國軍幹部。
2. 不同年齡層的國軍幹部對於軍事機關高階主官交易型領導型態之「後序懲罰」知覺程度有顯著差異。
3. 不同年齡層的國軍幹部對於軍事機關高階主官家長型領導型態之「仁德領導」與「權威領導」兩個構面知覺程度有顯著差異，其中在仁德領導方面，年齡在 29 歲以下的高於年齡在 30-39 歲之間的國軍幹部。

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究旨在探討空軍後勤司令部官、士、聘、雇人員對其主管的領導型態與任職單位組織文化知覺程度之差異性，就所回收之 300 份有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之假設。本章將就所驗證的結果，歸納成結論並據以提出建議，以供軍事機關、學術界及實務界之參考，同時對於後續研究者提出建言，以提供繼續研究之方向及思考之議題。依據上述研究結果，本研究茲將差異性假設驗證情況彙整如表 6。

5.2 建議

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

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

表 6 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	結果驗證
1.1 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管轉化型領導型態的認知達顯著差異。	部分成立
1.2 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管交易型領導型態的認知達顯著差異。	部分成立
1.3 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其主管家長型領導型態的認知達顯著差異。	部分成立
1.4 不同教育程度、年齡層之軍事單位工作者對其任職單位組織文化的認知達顯著差異。	部分成立

參考文獻

1. 洪春吉(1997)，「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」，管理學報，第14卷，第3期，頁339。
2. 國防管理學(1985)，「行為科學」，第二篇第五章，頁2-35-2-53，台北，中華民國國防部編。
3. 彭塞雲(2000)，「從組織文化論海巡署成立後的組織變革問題」，警學叢刊，第31卷第2期，頁297-314。
4. 賴振昌(1998)，「組織文化及其形成與特性」，人力發展，第59期，頁15-70。
5. 鄭伯壘(1995)，「家長權威與領導行為之關係，一個台灣民營企業主持人的個案研究」，中央研究院民族研究所集刊，79期，頁119-173，春季刊。
6. Bass, B. M., and B. J. Avolio (1989), "Multifactor Leadership Questionnaire-rater form. Palo Alto", C. A.: Consulting Psychologists Press.
7. Bass, B. M., and B. J. Avolio, (1990), "Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", C. A.: Consulting Psychologists Press.
8. Burns, J. M. (1978), "Leadership", New York : Happy & Row.
9. Deal, E. and A. Kennedy (1982), "Corporate Culture, (Reading)", Mass: Addison-Wesley.
10. Leithwood, K., and Jantzi(2000), "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School", *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp.112-129.
11. Pettigrew, A. M. (1983), "On Studying Organization Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, pp. 570-581.
12. Schein, E. H. (1985), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco : Jossey-Bass.
13. Schein, E. H. (1992), "Organizational Culture and Leader,(2nd.ed.)", San Francisco: Jossey-Bass Publishers.