

組織承諾與其影響因素之關聯性研究-以組織氣候為中介變數

The relationship between Organizational Commitment and it's Antecedents --Organizational Climate as a Mediator.

楊敏里

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

minly@cc.kuas.edu.tw

王郁婷

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班研究生

sh0022@cc.kyu.edu.tw

摘要

近年來由於高等教育普及化的影響，教育部統計處(2010)之統計資料顯示，我國大專校院截至 99 學年度已達 163 所，但是受到少子化之影響，許多大專校院紛紛轉型。所以，學校治理必須強化內部資源的管理與應用，以求永續經營發展，達到提升大學教育品質與競爭力。因此，本研究嘗試建構以激勵制度及領導風格為前因變項探討對組織承諾的影響，再以組織氣候作為中介變數進行研究。本研究以南部私立科技大學職員為研究對象，採人員發放問卷的方式來進行實證研究。

本研究共收回 321 份有效問卷，由研究結果可以發現激勵制度、領導風格對組織承諾皆具有顯著正向影響；組織氣候對激勵制度與領導風格對組織承諾皆具有中介效果。因此組織若想提高組織承諾的強度，透過組織氣候為中介的影響效果較為明顯。

從學校組織的角度來看，如何讓組織所擁有人力資產能合乎組織要求與需要，以營造組織氣氛並提高員工對組織的承諾。本研究結果提供以下建議：一、落實激勵制度與提昇升遷機會。二、建立績效獎金制度，創造高績效團隊，期能提供組織對人力資源管理規劃及組織管理之參考。

關鍵字：激勵制度、領導風格、組織氣候、組織承諾

Key Words：incentive systems、leadership style、organizational climate、organizational Commitment

壹、緒論

一、研究背景與動機

近年來面臨少子化之衝擊，許多大專校院紛紛轉型，改採教學品質與產學合作並重為校務發展的目標。由於優質人力是學校賴以生存與發展的資產之一，所以，學校治理必須強化內部資源的管理與應用，以求永續經營發展，達到提升大學教育品質與競爭力，因此組織如何運用激勵制度與領導風格，進而影響組織氣候與組織承諾，為促成本研究之背景。

本研究主要探討組織承諾的前因與後果，由於現代員工是必須在生理、安全等低層次的需求上獲得滿足後，才會進一步希望從工作中獲得高層次的需求滿足。所以，當組織內部的激勵制度健全時，則工作環境氣氛佳，員工對組織的承諾也相對增加，本研究將探討激勵制度及其與組織承諾之關係，此為本研究之動機一。此外，在學校組織中領導人之風格是決定學校生存與否的風向球，因此若領導人的風格是採取激勵型態時，組織除了重視內在與外在的行銷外，更運用口碑行銷，將教師、職員、學生視為是無形資產，讓組織成員具有高度之安全感，進而營造好的組織氣候，使組織成員具有高度的忠誠與承諾，本研究將探討領導風格及其與組織承諾之關係，此為本研究之動機二。另外，一個組織團隊的運作，除了組織的制度面外，更需要仰賴組織與員工之間所共同營造的工作氣氛，若工作氣氛佳時，則員工對組織的承諾會增強，並會努力為組織付出，因此組織與員工間所營造之氣氛，會成為團隊營運的成功法則之一，本研究將探討組織氣候及其與組織承諾之關係，此為本研究之動機三。最後，目前全國大專院校都面臨著少子化的衝擊與其他學校競爭的外在壓力，一所私立學校的組織若沒有非常顯著的經營特色，並無法吸引學生前來就學；所以，教職同仁之組織承諾則顯的更加重要，若

員工之組織承諾高，則表示員工對於組織的整體環境是滿意的，將有助於組織的營運，本研究將探討組織承諾之關係，此為本研究之動機四。

二、研究目的

科技大學是培育學生進入職場競爭的前哨站，它講求的是科技與人文並重、學術與產業結合。學校必須仰賴老師、職員與學生的口碑而生存，老師須不斷提升教學創新，職員須不斷提高服務品質；主管之領導風格、組織之激勵制度，便成為學校口碑形成的重要環節，故本文依據前節之研究動機，擬定下列之研究目的。

- (一) 依據參考文獻而建構符合本研究範圍之問卷。
- (二) 探討激勵制度、領導風格對組織氣候與組織承諾的影響關係。
- (三) 探討組織氣候對組織承諾的影響關係。
- (四) 探討激勵制度、領導風格是否會透過組織氣候之中介效果，而間接影響組織承諾。
- (五) 探討是否會透過組織氣候之中介效果，而間接影響組織承諾。

貳、文獻探討與研究假設

一、文獻探討

(一) 激勵制度

Herzberg (1959)提出激勵是一種內在力量，即自我振作、自我控制與自我滿足，並不受外在環境所影響。Robbins(2003)指出激勵是指個人會盡最大努力以達成組織目標的意願，強調與工作有關的行為。鄭華清(2008)指出激勵是指給予某些誘因，誘使人們願意去完成某事，以滿足人們的需求，降低緊張的過程。江孟儒(2009)指出激勵是組織透過刺激與鼓勵，藉由內在或外在之報酬刺激與鼓舞個人心志，讓員工認知到需求而被滿足。

(二) 領導風格

張振山(2005)認為所謂領導風格，是指領導者就組織既定政策，勾勒願景建立目標與發展方向，並依據組織賦與的職位與權力，透過溝通、指揮、協調、制度等手段，透過鼓舞、激勵和運用影響力的作用，引導組織成員，有效運用資源，達成組織既定目標的一種歷程。鄭華清(2008)提到，領導所強調的是人際關係的程序、影響他人的自發行動、有助於達成群體目標三項要件。許皓婷(2007)指出領導風格是要結合個人特質與時代發展脈絡，並受組織相關的情境所影響。王鳳鳴(2009)認為領導者將其個人及社會價值觀，在團體的情境中應用智慧與技巧，透過人格、專業、魅力、威權等影響力，以教育或啟迪成員潛能，促成個人、成員及組織願景達成，是達成一切無礙之生財立業的互動過程。張宛儒(2009)指出領導是一種影響他人或組織活動，可以使他人自動地、積極地致力於組織目標的實現。謝孟均(2009)認為領導是帶領組織做「對」的事，一個企業組織的領導效能的高低與決策執行的成敗，將主宰著整體的經營策略與永續發展。

(三) 組織氣候

Pritchard and Karasick (1973)認為，組織氣候是有異於其他組織的內在環境，並且具有五種特性，即 1.持久性；2.是由組織成員和管理者的行為及決策而產生；3.是組織成員的知覺；4.是解釋情境的基礎；5.是指引活動的驅力等。另 Moran and Volkwein (1992)指出，組織氣候源自於社會心理學的範疇，關注個體在知覺、知覺過程及認知以理解與區別組織內環境的屬性，強調的重點是個體的層面、對知覺準確性的問題及對認知與情感的反應結果。任金剛(1996)研究指出，組織氣候乃是組織成員對工作環境的知覺。朱燦榮(2009)研究發現，組織氣候為組織成員對組織內特定事件及環境直接或間接的知覺，這種知覺累積起來會影響個人的動機與行為。李吉立(2009)研究指出，組織氣候係指在組織內由成員與環境所共同構成的一股氣氛或風氣，它會影響成員的價值觀，並引導成員行事的的方向。

(四) 組織承諾

依據 Kanter (1968)定義，組織承諾乃是個人對組織忠誠及奉獻心力的意願。Angle and Perry (1981)認為，組織承諾是個人對組織關心的態度，具有組織承諾的人，會比較願意為組織奉獻出自己的心力。Meyer and Allen (1991)認為組織承諾是組織情感上的依附，它是有關離開組織成本的認知及留在組織的義務。牟鍾福(2002)認為

組織承諾是個人對組織目標及價值，有著強烈的認同感與接受，並內化於個人之中，希望成為組織中的一份子，為組織奉獻心力，努力工作的意願或傾向。張嘉真(2005)研究指出，組織承諾係指個人對企業目標與價值之認同，它是能夠為了特定目的與組織共同努力的一種行為傾向。華幸娟(2006)、簡嘉良(2009)定義組織承諾乃指組織成員對組織價值的認同，並且願意為組織投入高度努力，來達成組織目標的一種行為。江信逸(2009)認為組織承諾是組織成員在企業組織中，對組織產生一定程度的歸屬感及認同感，並將自己視為是組織中的一份子，對組織具有相當高的忠誠度。

二、各研究變數間之關聯性

(一)激勵制度與組織氣候之關係

杜梅明(2005)針對風險偏好、組織氣候、激勵因素與組織承諾之相關性研究發現，組織氣候與激勵因素會隨著員工個人屬性而有差異。傅國忠(2008)針對工作特性、工作滿足與組織氣候對組織承諾之影響研究發現，工作滿足與組織氣候間相互存在正相關，完善激勵制度可以提高員工滿意度。謝政勳(2009)針對激勵制度滿意、工作滿意、組織承諾與工作績效之關係研究指出，員工對激勵制度的滿意，以口頭獎勵、健康檢查及社會保險最為滿意；而激勵制度滿意對工作滿意有顯著影響，尤其以物質型激勵制度正向影響效果為最大。綜合上述學者們之研究結果可知，激勵制度中不同的員工屬性、工作滿意程度、口頭獎勵、物質獎勵對於組織氣候有其關連性。故本研究推論激勵制度與組織氣候對於南部私立科技大學職員而言是具有相關性，且提出假說一與子假說。

H1：激勵制度對組織氣候具有顯著影響

H3-1：物質型報酬對組織氣候具有顯著影響

H3-2：社會型報酬對組織氣候具有顯著影響

H3-3：活動型報酬對組織氣候具有顯著影響

(二)激勵制度與組織承諾之關係

蔡蕙鎂(2003)之研究指出，當組織之激勵度為內在報酬以及非財務性報酬時，與員工之組織承諾有顯著關聯性。王瑞遠(2004)針對研發工程師對激勵制度知覺、工作滿意與組織承諾之關係研究指出，與工作相關性報酬之激勵措施知覺程度愈高者，其工作滿意愈高，當工作滿意程度愈高，其情感性承諾與道德性承諾愈高。黃雅芬(2004)針對志願服務者參與激勵制度對組織承諾影響之研究發現，參與動機、激勵制度與組織承諾有顯著正相關。李淑慧(2005)針對人格特質、激勵制度與組織承諾之研究指出，激勵制度對組織承諾有相當的影響力。劉哲均(2007)針對激勵制度、家庭衝突、工作壓力與組織承諾之關係研究顯示，激勵制度與組織承諾存在顯著正相關且具預測力。洪志偉(2009)針對企業激勵制度之差異對研發人員工作績效、工作滿足以及組織承諾之相關性研究發現，激勵制度知覺對組織承諾是有顯著影響。謝政勳(2009)針對激勵制度滿意、工作滿意、組織承諾與工作績效之關係研究顯示，激勵制度滿意對工作滿意有顯著影響，員工對工作滿意愈高，則組織承諾也會愈高，尤其是留職承諾效果為最好。綜合上述學者們之研究結果可知，激勵制度中的內在報酬、非財務性報酬、工作滿意度及參與動機對組織承諾具有關聯性。故本研究推論激勵制度與組織承諾具有相關性，且提出假說二與子假說。

H2：激勵制度對組織承諾具有顯著影響

H2-1：物質型報酬對組織承諾具有顯著影響

H2-2：社會型報酬對組織承諾具有顯著影響

H2-3：活動型報酬對組織承諾具有顯著影響

(三)領導風格與組織氣候之關係

林孜孜(1996)針對領導風格對組織承諾研究顯示，在組織中關係氣候不佳時，管理者應採行參與式(高關係、低工作)的領導風格；在關係氣候良好的組織中，則需採行說服式(高關係、高工作)的領導風格。蔡佩珊(2008)針對領導風格、組織氣候、組織創新與組織績效之實證研究發現，領導風格變數與組織氣候變數之呈正向顯著影響，其中，關懷、定規對組織氣候各構面具有預測力。張宛儒(2009)針對組織氣候與領導風格對員工工作態度影響探討發現，當主管為高轉換型領導風格時，員工的工作滿意程度越高。綜合上述文獻之討論，領導風格中關懷、定規、高轉換型的領導風格，對於組織的氣候有影響。綜合上述學者們之研究結果可知，領導風格與組

織氣候是具有相關性，且提出假說三與子假說。

H3：領導風格對組織氣候具有顯著影響

H3-1：轉換型領導對組織氣候具有顯著影響

H3-2：交易型領導對組織氣候具有顯著影響

(四)領導風格與組織承諾之關係

林孜孜(1996)針對領導風格對組織承諾之影響的研究指出，主管的領導風格愈傾向於關係取向的領導，則員工的組織承諾愈高；高階職位員工其組織承諾高於中階與低階職位的員工；內控型員工在面對參與型領導風格的組織承諾最高，外控型員工則在說服型領導風格下的組織承諾最高。蔡蕙鎂(2003)針對領導型態、激勵制度、人格特質與組織承諾關係之研究發現，不同之主管領導型態與員工之組織承諾間有關聯性；其中以主管領導型態為「高體制—高體恤」時，員工之組織承諾最高。吳嘉銘(2006)針對領導型態與組織承諾關係之研究顯示，員工認知領導者採用轉換式的領導型態，會提高員工組織承諾程度。林威廷(2008)針對組織氣候與員工工作滿意度對組織承諾之影響指出，組織應重視並營造出適當的組織氣候，當員工對組織氣候中的結構特性認同度越高時，可以有效的提升其工作滿意度，驗證組織氣候、員工工作滿意度、組織承諾間有相互關係。簡嘉良(2009)之研究指出，威權的領導風格和放任式的領導風格都會使業務人員產生離開組織的想法，然而民主式的領導則能降低離職傾向；官僚式文化對組織承諾沒有幫助，但卻會產生離職傾向，創新型和支持型的組織文化則能增加業務人員的組織承諾，進而降低離職傾向；換言之，民主式的領導風格會增強員工之留職承諾。楊秀俐(2009)針對領導風格與組織承諾關係之研究顯示，行政主管採取關懷型、說服型、參與型及授權型領導風格，對情感承諾、價值承諾、持續承諾、留職承諾及整體組織承諾較高；若採取結構型領導風格，其努力承諾較高。綜合上述學者們之研究結果，不同的領導風格會影響個人對組織承諾關係，本研究推論領導風格與組織承諾是具有相關性，且提出假說四與子假說。

H4：領導風格對組織承諾具有顯著影響

H4-1：轉換型領導對組織承諾具有顯著影響

H4-2：交易型領導對組織承諾具有顯著影響

(五)組織氣候與組織承諾之關係

戴幸芳(2008)針對組織氣候、組織承諾、服務導向組織公民行為與工作投入關係之研究顯示，組織氣候會透過組織承諾正向顯著影響工作投入。黃國俊(2008)針對組織氣候、工作特性、工作滿意度、與組織承諾之關聯性分析的研究顯示，組織氣候對組織承諾有預測力和顯著的正向影響。林威廷(2008)針對組織氣候與員工工作滿意度對組織承諾之影響指出，組織應重視並營造出適當的組織氣候，來提升員工的工作滿意度，進而提高員工對組織的承諾。邱哲民(2009)針對組織氣候、溝通媒介對溝通滿足及組織承諾之影響研究結果顯示，組織氣候與組織承諾間有顯著正向相關。綜合上述學者們之研究結果可知，不同的組織氣候對於組織承諾皆呈現正相關的影響。故本研究推論組織氣候與組織承諾是具有相關性，且提出假說五與子假說。

H5：組織氣候對組織承諾具有顯著影響

H5-1：人際關係對組織承諾具有顯著影響

H5-2：組織認同對組織承諾具有顯著影響

H5-3：程序規範對組織承諾具有顯著影響

(六)組織氣候之中介效果

黃盈彰(2000)針對國小教師的工作特質、學校組織氣候、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究發現，組織氣候中介變項對工作滿意度均有影響力。張國銘(2004)針對薪酬制度、組織氣候對工作績效影響之研究發現，組織氣候是薪酬制度與工作績效之中介效果的因素；尤其是組織氣候之員工導向、人際溝通、責任風氣對於薪酬制度之績效薪酬、技術薪酬與工作績效之任務績效與脈絡績效有中介效果。呂天成(2006)針對組織氣候、激勵因素、組織溝通與組織承諾關係之研究發現，組織氣候對於激勵因素與組織承諾之間有中介效果。綜合上述學者們之研究結果可知，組織氣候在工作特性、員工自我導向學習、薪酬制度、薪資滿足等因素是具有

中介效果，所以，本研究推論激勵制度會透過組織氣候之中介效果，間接影響組織承諾，引伸出本研究欲驗證之 H6。

H6：激勵制度會透過組織氣候之中介效果，間接影響組織承諾

曾淑芬(2003)針對組織氣候、領導風格、整合式談判程度與團隊績效知覺之關聯性的研究發現，團隊領導者領導風格對於組織氣候具有中介效果。劉榮欽(2004)針對領導行為、組織氣候及工作投入關係的研究發現，組織氣候在領導行為對工作投入的影響中，是有顯著的中介效果。張乃宏(2006)針對組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究發現，組織氣候對領導行為與留任意願間的中介效果顯著。林威廷(2008)針對組織氣候與員工工作滿意度對組織承諾的研究發現，組織氣候之子構面(結構特性認同度、績效報酬、同僚關係、參與決策)與組織承諾之子構面(價值承諾、努力承諾、留職承諾)之影響，員工工作滿意度的中介效果亦呈現顯著之影響。綜合上述學者們之研究結果可知，組織氣候在工作滿足、領導行為、互相信任、團對績效等因素，是具有中介效果，所以，本研究推論領導風格會透過組織氣候之中介效果，間接影響組織承諾，引伸出本研究欲驗證之 H7。

H7：領導風格會透過組織氣候之中介效果，間接影響組織承諾

參、研究方法與設計

一、研究架構

本研究建構之研究架構如圖 1 所示；主要探討激勵制度、領導風格、組織氣候、組織承諾之間的關聯性。

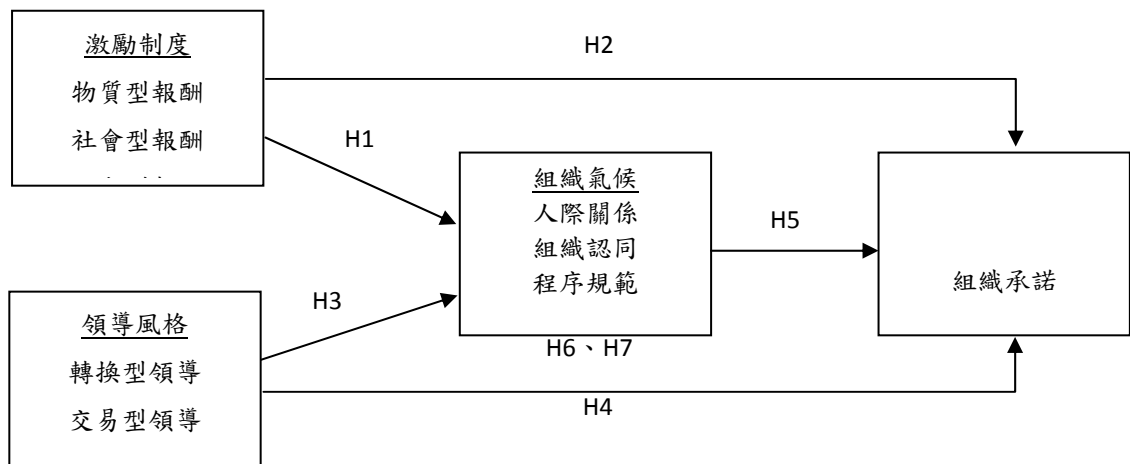


圖 1 研究架構

二、變項定義與衡量

(一)激勵制度

本研究激勵制度之操作性定義參考 Robbins (2003)、鄭華清(2008)、江孟儒(2009)對激勵之定義，認為激勵為「一種激動或激起的心理狀態，是組織給予某些誘因，讓組織成員透過獎賞與罰責的方式，誘使組織成員願意去完成某項任務，以達到組織目標的一種過程」，另本研究採江孟儒(2009)對激勵制度之研究構面之定義，及其所發展之量表，依研究設計之內容，分為「物質型報酬」、「社會型報酬」、「活動型報酬」等三項構面；其問卷項目共 10 題，並以六點尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 1。

表 1 激勵制度變數之操作性定義與衡量問項

研究構面	操作型定義	問項題目
物質型報酬	能滿足組織成員的生存需求。	1.學校的薪資制度有一定標準規範。
		2.學校能提供相關的福利(如旅遊補助、團體保險、年節獎金、結婚

		賀禮、生育賀禮、子女教育獎助、健康檢查等)。
		3.學校會實施寒暑假彈性上班的工作時間。
		4.學校的休假制度有一定的規範。
社會型報酬	能滿足對人際關係和受人尊重的需求。	5.學校會於公開的場合，表揚員工(如：服務滿×年、特殊事蹟等表揚)。
		6.學校訂有一套公平的考核制度。
		7.學校訂有員工的升遷辦法。
活動型報酬	能滿足成就感和自我成長的需求。	8.學校訂有鼓勵員工進修的辦法。
		9.學校會舉辦員工的教育訓練課程。
		10.學校員工的競賽活動(如節約能源、垃圾分類等)有激勵的作用。

(二)領導風格

本研究參考張宛儒(2009)、謝孟均(2009)所提出之定義，將領導定義為「是領導者明確訂定組織目標，並帶領組織成員做「對」的事，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力」，另本研究採用謝孟均(2009)對領導風格之研究構面之定義，及其所發展之量表，依研究設計之內容，分為「轉換型領導」、「交易型領導」兩個構面；其問卷項目共 8 題，並以六點尺度量表衡量予以評分衡量，詳如表 2。

表 2 領導風格變數之操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項題目
轉換型領導	是主管擁有個人魅力與前瞻性思維，給予部屬關懷與智識上的啟發，以激發員工的努力和績效。	1.我所屬的單位主管做事有擔當、有魄力，會處理同仁在工作上的錯誤。
		2.我所屬的單位主管經常利用機會或會議時，和同仁進行工作上意見的溝通。
		3.我所屬的單位主管會鼓勵我們學習向上，並希望我們在工作上提出創新的想法或作為。
		4.我所屬的單位主管會主動關懷同仁，並和大家噓寒問暖，主動關心我們。
交易型領導	主管透過清楚的角色和任務上的需求，來指引或激勵員工朝組織設定之目標前進。	5.我所屬的單位主管了解同仁工作辛勞，並在學期結束後慰勞大家。
		6.對於能完成主管要求的同仁，我所屬的單位主管比較會讚賞並信任他們。
		7.我所屬的單位主管對於同仁在工作上額外的付出，會主動想辦法給予同仁補償(如：加班費、補休等)。
		8.我所屬的單位主管會隨時留意同仁的表現，若是表現不好時會加以指出並要求改進。

(三)組織氣候

本研究組織氣候之操作性定義參考朱燦榮(2009)、李吉立(2009)所提出之定義，將組織氣候定義為「係指一個組織內部所散發出來的獨特風格，並且藉由企業內部成員之凝聚力所形成的」，另本研究採用李吉立(2009)對組織氣候各研究構面之定義，及其所發展之量表，依研究設計之內容，分為「人際關係」、「組織認同」、「程序規範」等三個構面；其問卷項目共 11 題，並以六點尺度量表衡量予以評分衡量，表 3。

表 3 組織氣候變數之操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項題目
人際關係	是同事間相處之氣氛和睦與感情融洽之程度。	1.我所屬的單位工作氣氛良好。
		2.我所屬的單位同仁會主動互相協助與合作。
		3.我所屬的單位良好人際關係比工作能力重要。

		4.我所屬的單位同仁私下都會相互關懷及幫助。
組織認同	是成員對組織所具備的隸屬感、忠誠度與責任感之程度。	5.我所屬的單位同仁都願意為工作全力以赴。
		6.我所屬的單位同仁都認定自己是學校的一份子。
		7.我所屬的單位存有一股驅動力，使同仁努力做好工作。
程序規範	是成員對組織法規、程序等形式上的限制感到拘束的程度。	8.我所屬的單位同仁凡事遵照學校規章辦理，工作就能順利執行。
		9.我所屬的單位同仁都能遵守學校的政策。
		10.我所屬的單位工作都必須依照學校的政策或法規來做。
		11.我所屬的單位不會做出違反學校政策的事。

(四)組織承諾

本研究參考 Meyer and Allen (1991)、牟鍾福(2002)、江信逸(2009)之論述，將組織承諾定義為「組織成員將自己視為是企業組織中的一份子，藉由對組織情感上的依附，讓自己對組織產生一定程度的忠誠度」，並採用上述學者與林佩珊(2010)對組織承諾各研究構面之定義及其所發展之量表，依研究設計之內容，分為「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」等三個構面；其問卷項目共 11 題，並以六點尺度量表衡量予以評分衡量，表 4。

表 4 組織承諾變數之操作性定義與衡量問項

研究構面	操作性定義	問項題目
情感性承諾	是指員工自願為組織付出心力並對組織忠誠，是留在組織的一種承諾。	1.我所屬的單位工作適合我，所以我會一直待在這個學校。
		2.我會把學校面臨的問題視為我自己的問題一般。
		3.我願意付出額外的努力，來幫助學校達成目標。
		4.我覺得我已經屬於這學校的一份子。
持續性承諾	是指員工進入組織工作時，就存在沉沒成本，但若當員工離開組織後，便會受到重大損失。	5.我認為年紀越大越沒有競爭力，所以我不會隨便轉換學校。
		6.為了要繼續留任這間學校，我願意接受任何工作的安排。
		7.我認為學校的改變讓我看到未來的前景，所以我會繼續為學校效力。
規範性承諾	強調組織忠誠的社會化經驗或得到自組織的利益，進而產生員工報答組織的義務性行為。	8.我覺得目前的工作讓我有所成長，所以我不會離開學校。
		9.我認為年資的累積，是讓我繼續留在學校的動力。
		10.我認為學校朝九晚五的上下班制度很穩定，所以我會繼續留在學校服務。
		11.我認為學校的資源豐富(如圖書館、體育設施等)，所以我會繼續留在學校服務。

三、研究範圍與對象

本研究範圍以南部私立科技大學為研究範圍，研究對象為南部私立科技大學之職員，本研究採用人員發放的方式，以隨機抽樣對南部私立科技大學之職員進行問卷發放。南部私立科技大學職員為研究母體，共有 1,803 人。在 95%信心水準及 5%標準誤下，計算出所需樣本數共 317 份。本研究共發出 330 份問卷回收 330 份，而有效問卷 321 份。

四、資料分析方法

本研究以 SPSS 12.0 中文版套裝軟體及 AMOS 5.0 版進行資料處理與分析，並依據研究目的與變項之測量層次為基礎，選擇適當之資料分析方法。其所使用之統計方法，主要有信度與效度分析、驗證性分析、敘述性統計分析、相關分析、多元迴歸分析等，以對研究假說進行檢定。

肆、 研究結果

一、敘述統計分析

本研究針對 321 位受訪者資料進行分析，受訪者在性別方面，男、女性受訪者分別佔 26.2%、73.80%；在年齡方面，以 31-40 歲受訪者佔 42.40%，其次是 30 歲以下受訪者佔 29.60%；在婚姻狀況方面，已婚、未婚與單身有子女的受訪者分別佔 50.20%、47.40%、2.50%；在學歷方面，以大學受訪者居多佔 64.20%，其次是研究所(含)以上受訪者佔 24.60%；在年資方面，年資為 5 年(含)以下受訪者佔 44.50%，其次為年資 6-10 年的受訪者佔 21.50%；在財務單位方面，行政單位受訪者佔 89.40%，教學單位之受訪者佔 10.60%；在工作職稱方面，組員或技士之受訪者佔 34.00%、其次為約聘人員占 27.10%。

二、信度分析

信度分析指測量程序的正確性與精密性，或測量結果是否具有一致性或穩定性的程度(古永嘉，2007)。本研究各變數之次構面其信度介於 0.70-0.94，皆大於 0.70 均具高信度，顯示本研究衡量問卷結果具有相當高的內部一致性。

三、效度分析

效度分析主要在檢驗一個變數是否能準確地衡量到所欲衡量的主題內容。由於本研究之各變數乃是由理論架構而產生的，因此較適合採用收斂效度。

本研究採用驗證性因素分析驗證本研究問項之效度，依據 Fornell and Larcker (1981)評估收斂效度的標準，其中所有的標準化因素負荷量(factor loading)要大於 0.5，且 t 值須達到顯著水準。在組合信度(CR)方面，組成信度值應為 0.6 以上的標準，代表研究模式內部一致性良好。在平均解釋變異量(AVE)中，認為對於所有構念而言，AVE 必須大於 0.50 以上的標準，表示測量問項具有一定程度的收斂效度。

本研究各變數之驗證性因素分析之結果，經刪題後，各題項之標準化因素負荷量皆大於 0.50 以上，且 t 值皆有達到顯著水準，如表 5 所示。在組合信度部份，其各構面皆大於 0.60，故符合標準，代表研究模式內部一致性良好。平均解釋變異量中，其值皆達到 0.50 以上之標準。綜合上述，可知本問卷中各變數之題項具有一定程度的收斂效度。

表 5 各變數驗證性因素分析結果

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	標準誤差	t 值	組合信度 (CR 值)	平均解釋變異量 (AVE)
激勵制度	物質型報酬	題項 1	0.70	0.58	11.10 ***	0.81	0.52
		題項 2	0.90	0.32	6.03 ***		
		題項 3	0.74	0.70	10.67 ***		
		題項 4	0.69	0.51	11.19 ***		
	社會型報酬	題項 5	0.67	0.57	11.68 ***	0.83	0.63
		題項 6	0.92	0.25	6.04 ***		
		題項 7	0.86	0.37	8.95 ***		
	活動型報酬	題項 8	0.83	0.38	7.91 ***	0.78	0.54
		題項 9	0.67	0.46	11.02 ***		
		題項 10	0.71	0.56	10.60 ***		

表 5 各變數驗證性因素分析結果(續)

變數	構面	題項	標準化因素負荷量	標準誤差	t 值	組合信度 (CR 值)	平均解釋變異量 (AVE)
領導風格	轉換型領導	題項 1	0.89	0.29	10.15 ***	0.92	0.74
		題項 2	0.87	0.29	10.52 ***		
		題項 3	0.88	0.27	10.25 ***		

	交易型領導	題項 4	0.89	0.27	10.16 ***	0.94	0.78
		題項 5	0.86	0.19	9.86 ***		
		題項 6	0.82	0.14	10.74 ***		
		題項 7	0.78	0.18	11.22 ***		
		題項 8	0.69	0.19	11.84 ***		
組織氣候	人際關係	題項 2	0.83	0.26	10.04 ***	0.88	0.65
		題項 3	0.88	0.17	8.65 ***		
		題項 4	0.60	0.68	11.99 ***		
		題項 5	0.82	0.23	10.10 ***		
	組織認同	題項 6	0.83	0.27	10.06 ***	0.87	0.70
		題項 7	0.82	0.32	10.24 ***		
題項 8		0.84	0.32	9.68 ***			
組織氣候	程序規範	題項 9	0.86	0.27	8.40 ***	0.87	0.64
		題項 10	0.81	0.26	9.75 ***		
		題項 12	0.63	0.32	11.69 ***		
		題項 13	0.65	0.40	11.58 ***		
組織承諾	情感性承諾	題項 1	0.86	0.33	10.03 ***	0.90	0.69
		題項 3	0.78	0.36	11.33 ***		
		題項 4	0.79	0.35	11.21 ***		
		題項 5	0.90	0.21	8.61 ***		
	持續性承諾	題項 7	0.73	0.25	11.93 ***	0.91	0.72
		題項 8	0.79	0.28	11.62 ***		
		題項 9	0.87	0.33	10.52 ***		
		題項 10	0.91	0.24	9.15 ***		
	規範性承諾	題項 11	0.84	0.47	9.56 ***	0.89	0.73
		題項 12	0.78	0.51	10.78 ***		
題項 13		0.70	0.68	11.61 ***			

四、相關分析

本研究利用 Pearson 相關係數的檢定，由表 6 分析結果可知，激勵制度、領導風格、組織氣候、組織承諾變數，兩兩變數間的關係程度均呈顯著正相關，且為中高度相關。

表 6 激勵制度、領導風格、組織氣候與組織承諾之相關分析表

變數	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)激勵制度	4.48	0.84	1.00			
(2)領導風格	4.57	0.97	0.52 ***	1.00		
(3)組織氣候	4.82	0.70	0.45 ***	0.58 ***	1.00	
(4)組織承諾	4.32	0.94	0.55 ***	0.49 ***	0.63 ***	1.00

**在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

五、複迴歸分析

由Pearson係數之檢定的結果顯示，激勵制度、領導風格、組織氣候與組織承諾變數間均呈現顯著正向關係。因此，本研究將進一步利用複迴歸分析法，並以強迫進入法建立線性迴歸模型，以更進一步瞭解激勵制度、領導風格、組織氣候與組織承諾變數間的影響程度，並檢定「組織氣候」的中介效果。

(一)激勵制度對組織氣候的複迴歸分析

表 7 以複迴歸分析的結果發現，激勵制度對組織氣候之 F 值為 81.82，adj-R² 值為 0.20，P 值為 0.00，表示

其迴歸模型達顯著水準。另由表 8 分析結果顯示，在激勵制度之「物質型報酬」、「社會型報酬」構面對組織氣候並未達顯著影響，但「活動型報酬」構面對組織氣候則有顯著正向影響，表示一個組織若經常舉辦進修或教育訓練等活動，可激勵該部門組織員工，進而形塑良好的組織氣候。

綜上所述的分析結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1 與 H1-3 成立。

H1：激勵制度對組織氣候具有顯著正向影響

H1-3：激勵制度之活動型報酬對組織氣候具有顯著正向影響

表 7 激勵制度與組織氣候變數之迴歸分析

變數	組織氣候					
	β	t	F	Sig.	R ²	adj- R ²
激勵制度	0.45	9.05 ***	81.82	0.00	0.20	0.20

*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

表8 激勵制度與組織氣候構面之迴歸分析

次構面	組織氣候			F	Sig.	R ²	adj- R ²
	β 值	t 值	VIF 值				
物質型報酬	0.10	1.50	1.85	28.06	0.00	0.21	0.20
社會型報酬	0.15	1.88	2.63				
活動型報酬	0.26	3.45 ***	2.27				

(二)激勵制度對組織承諾之複迴歸分析

由表 9 以複迴歸分析的結果發現，激勵制度對組織承諾之 F 值為 136.96，adj-R² 值為 0.30，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。由表 10 分析結果顯示，在激勵制度之「物質型報酬」及「活動型報酬」構面對組織承諾皆有顯著正向影響，但「社會型報酬」構面對組織承諾則未達顯著影響。

綜上所述的分析結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H2、H2-1 與 H2-3 成立。

H2：激勵制度對組織承諾具有顯著正向影響

H2-1：激勵制度之物質型報酬對組織承諾具有顯著正向影響

H2-3：激勵制度之活動型報酬對組織承諾具有顯著正向影響

表 9 激勵制度與組織承諾變數之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β	t	F	Sig.	R ²	adj- R ²
激勵制度	0.55	11.70 ***	136.96	0.00	0.30	0.30

*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

表10 激勵制度與組織承諾各構面之迴歸分析

次構面	組織承諾			F	Sig.	R ²	adj- R ²
	β 值	t 值	VIF 值				
物質型報酬	0.28	4.45 ***	1.85	47.33	0.00	0.31	0.30

社會型報酬	0.07	0.97	2.63				
活動型報酬	0.28	3.92 ***	2.27				

(三)領導風格對組織氣候之迴歸分析

由表 11 以複迴歸分析的結果發現，領導風格對組織氣候之 F 值為 161.76，adj-R² 值為 0.33，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。表 12 分析結果顯示，在領導風格之「轉換型領導」及「交易型領導」構面對組織氣候皆有顯著正向影響。

綜上所述的分析結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H3、H3-1 與 H3-2 均成立。

H3：領導風格對組織氣候具有顯著正向影響

H3-1：領導風格之轉換型領導對組織氣候具有顯著正向影響

H3-2：領導風格之交易型領導對組織氣候具有顯著正向影響

表 11 領導風格與組織氣候之迴歸分析

變數	組織氣候					
	β	t	F	Sig.	R ²	adj- R ²
領導風格	0.58	12.72 ***	161.76	0.00	0.34	0.33

*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

表 12 領導風格與組織氣候各構面之迴歸分析

次構面	組織氣候			F	Sig.	R ²	adj- R ²
	β 值	t 值	VIF 值				
轉換型領導	0.29	3.10 ***	4.16	80.64	0.00	0.34	0.33
交易型領導	0.31	3.33 ***	4.16				

(四)領導風格對組織承諾之迴歸分析

由表 13 以複迴歸分析的結果發現，領導風格對組織承諾之 F 值為 99.03，adj-R² 值為 0.24，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。表 14 分析結果顯示，在領導風格之「轉換型領導」及「交易型領導」構面對組織承諾皆有顯著正向影響。

綜上所述的分析結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H4、H4-1 與 H4-2 均成立。

H4：領導風格對組織氣候具有顯著正向影響

H4-1：領導風格之轉換型領導對組織氣候具有顯著正向影響

H4-2：領導風格之交易型領導對組織氣候具有顯著正向影響

表 13 領導風格與組織承諾之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β	t	F	Sig.	R ²	adj- R ²
領導風格	0.49	9.95 ***	99.03	0.00	0.24	0.24

*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

表 14 領導風格與組織承諾各構面之迴歸分析

次構面	組織承諾			F	Sig.	R ²	adj- R ²
	β 值	t 值	VIF 值				
轉換型領導	0.22	2.22**	4.16	49.43	0.00	0.24	0.23
交易型領導	0.28	2.82 ***	4.16				

(五)組織氣候對組織承諾之迴歸分析

由表 15 以複迴歸分析的結果發現，組織氣候對組織承諾之 F 值為 206.78，adj-R² 值為 0.39，P 值為 0.00，表示其迴歸模型達顯著水準。表 16 分析結果顯示，組織氣候之「組織認同」及「程序規範」構面對組織承諾皆有顯著正向影響，但「人際關係」構面對組織承諾則未達顯著影響。

綜上所述的分析結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H5、H5-2 與 H5-3 成立。

H5：組織氣候對組織氣候具有顯著正向影響

H5-2：組織氣候之組織認同對組織承諾具有顯著正向影響

H5-3：組織氣候之程序規範對組織承諾具有顯著正向影響

表15 組織氣候與組織承諾之迴歸分析

變數	組織承諾					
	β	t	F	Sig.	R ²	adj- R ²
組織氣候	0.63	14.38 ***	206.78	0.00	0.39	0.39

*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

表 16 組織氣候與組織承諾各構面之迴歸分析

次構面	組織承諾			F	Sig.	R ²	adj- R ²
	β 值	t 值	VIF 值				
人際關係	0.06	0.80	2.56	73.46	0.00	0.41	0.41
組織認同	0.48	6.16 ***	3.23				
程序規範	0.15	2.29 **	2.30				

(六)組織氣候之中介效果分析

本研究則採用Baron and Kenny (1986)所提出的中介效果分析流程，藉由四個迴歸方程式模式來判斷組織氣候在激勵制度及領導風格對組織承諾間是否具有中介效果。其流程如下：

1.組織氣候對激勵制度與組織承諾之中介效果分析

模式 1：由表 17 所示，激勵制度對組織承諾達顯著水準(β=0.55、P=0.00、adj-R²=30%)。

模式 2：激勵制度對組織氣候達顯著水準(β=0.45、P=0.00、adj-R²=20%)。

模式 3：組織氣候對組織承諾達顯著水準(β=0.63、P=0.00、adj-R²=39%)。

模式 4：置入組織氣候變數後，激勵制度整體解釋度(R²)為48%，而△R²為18%，較模式1有微幅的增加，比較四個模式可以看出，激勵制度置入了組織氣候後，對組織承諾的迴歸係數皆有明顯下降，但仍達顯著水準。依據評估準則，激勵制度對組織氣候與組織承諾來說，具有部份中介效果，驗證了本研究所提出的假說H6成立。

表17 組織氣候對激勵制度與組織承諾之中介效果分析

研究變數	組織承諾(y)			組織氣候(z)
	模式 1(x→y)	模式 3(z→y)	模式 4(x+z→y)	模式 2(x→z)
激勵制度	0.55 ***		0.33 ***	0.45 ***
組織氣候		0.63 ***	0.48 ***	
F 檢定	136.96	206.78	147.56	81.82
顯著性	0.00	0.00	0.00	0.00
R ²	0.30	0.39	0.48	0.20
adj-R ²	0.30	0.39	0.48	0.20

ΔR^2			0.18	
--------------	--	--	------	--

*表示 $P<0.1$ ；**表示 $P<0.05$ ；***表示 $P<0.01$

2.組織氣候對領導風格與組織承諾之中介效果分析

模式 1：由表 18 所示，領導風格對組織承諾達顯著水準($\beta=0.49$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-}R^2=24\%$)。

模式 2：領導風格對組織氣候達顯著水準($\beta=0.58$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-}R^2=33\%$)。

模式 3：領導風格對組織承諾達顯著水準($\beta=0.63$ 、 $P=0.00$ 、 $\text{adj-}R^2=39\%$)。

模式 4：置入組織氣候變數後，領導風格整體解釋度(R^2)為42%，而 ΔR^2 為18%，較模式1有微幅的增加，比較四個模式可以看出，領導風格因為置入了組織氣候後，對組織承諾的迴歸係數皆有明顯下降，且皆未達顯著水準。依據評估準則，領導風格對組織氣候與組織承諾來說，具有部份中介效果，驗證了本研究所提出的假說H7成立。

表18 組織氣候對領導風格與組織承諾之中介效果分析

研究變數	組織承諾(y)			組織氣候(z)
	模式 1(x→y)	模式 3(z→y)	模式 4(x+z→y)	模式 2(x→z)
領導風格	0.49 ***		0.19 ***	0.58 ***
組織氣候		0.63 ***	0.52 ***	
F 檢定	99.03	206.78	113.29	161.76
顯著性	0.00	0.00	0.00	0.00
R^2	0.24	0.39	0.42	0.34
$\text{adj-}R^2$	0.24	0.39	0.41	0.33
ΔR^2			0.18	

*表示 $P<0.1$ ；**表示 $P<0.05$ ；***表示 $P<0.01$

伍、研究結論與建議

一、研究結論

(一)激勵制度與組織氣候的關係

本研究實證結果發現，激勵制度對組織氣候具有顯著正向影響。受訪者對於學校的休假制度是具有較高度認同，但對於學校所舉辦之競賽活動則可能認為會增加他們工作上的負擔，所以認同度較低。若是多舉辦對工作有幫助之教育訓練等活動，則可激勵部門員工，進而形塑良好的組織氣候。

(二)激勵制度與組織承諾的關係

本研究實證結果發現，激勵制度對組織承諾具有顯著正向影響。受訪者對於學校的薪資、休假、福利、進修、教育訓練等制度有一定的標準與規範是具有高度認同感的，受訪者認為良好的制度可以讓他們看到學校未來的前景，會繼續留在學校服務，並幫助學校達成目標，這與黃雅芬(2004)、劉哲均(2007)等學者之研究結果相符。

(三)領導風格與組織氣候的關係

本研究實證結果發現，領導風格對組織氣候具有顯著正向影響。受訪者認為交易型的單位主管比較偏愛能達到高績效的同仁，只要聽從單位主管的指示達到主管要求必會得到主管的賞識，但又對於主管未能適時或主動給予肯定或補償而感到失望，反之，轉換型領導風格的主管較受到受訪者的肯定與認同。

(四)領導風格與組織承諾的關係

本研究實證結果發現，領導風格對組織承諾具有顯著正向影響。受訪者對於轉換型領導風格的單位主管，做事有擔當、主動關心員工、鼓勵員工向上與進行意見溝通的主管感到肯定，會比較願意為組織效力，這與林

玫玫(1996)、吳嘉銘(2006)等學者之研究結果相符，當員工認知領導者採用轉換式的領導型態時，會提高員工組織承諾程度。

(五)組織氣候與組織承諾的關係

本研究實證結果發現，組織氣候對組織承諾具有顯著正向影響。受訪者認為凡事遵照學校規章、政策來執行，業務便能順利推展，亦會提高受訪者對組織承諾的認同。本研究結果與戴幸芳(2008)、黃國俊(2008)、邱哲民(2009)等學者之研究結果相呼應。

(六)組織氣候的中介效果

本研究分析結果發現受訪者對激勵制度的認同亦會透過組織氣候影響組織承諾。受訪者對於活動型報酬的激勵方式較感認同，認為組織若經常透過舉辦進修或教育訓練等活動，不但可以激勵組織員工，形成良好的組織氣候，亦會提昇員工對組織承諾，此研究結果與張國銘(2004)、呂天成(2006)所提出的研究結果相呼應。

另由分析結果得知受訪者對領導風格的認知透過組織氣候會影響組織承諾。受訪者對於主管的領導風格會影響員工的工作投入，而且主管的領導風格是組織氣候塑造很重要的因素之一，不同的領導風格(交易型領導、轉換型領導)會形成不同的組織氣候。而本研究發現受訪者對主管的領導方式會影響組織氣候，亦會間接影響組織承諾，此研究結果與曾淑芬(2003)、張乃宏(2006)所提出的研究結果相呼應。

本研究可發現組織氣候對激勵制度、領導風格與組織承諾的中介效果，其總效果皆大於其直接效果，亦即可以透過激勵制度與領導風格營造出受訪者期望的組織氣候，來提昇員工對組織承諾的強度。

二、研究建議

國內大專校院之競爭壓力是來自於內在環境與外在環境的挑戰，因此如何讓組織所擁有人力資產能合乎組織要求與需要，以提高員工對組織的承諾及營造組織氣氛，本研究結果可以提供以下建議：

1.落實激勵制度與提昇升遷機會

實證結果發現，受訪者對於學校針對職員所訂定的考核、升遷、進修制度等被確實執行的程度不認同，換句話說，雖然學校有明訂相關之激勵制度但未能落實；因此，學校應落實激勵制度，使職員有被尊重的感覺，對工作氣氛的營造自然具有正面效果；此外，對表現優異或年資增長的職員應建立升遷機會，使職員覺得目前的工作是有前途的或未來是具有發展性的，以培養優秀人才，建立有效率的優秀行政團隊。

2.建立績效獎金制度，創造高績效團隊

實證結果發現，受訪者認為交易型領導風格的主管比較偏愛能達到高績效的同仁，但該型主管又吝於給予實質上或精神上的補償或肯定，總是期望以較少的回饋來換得員工高績效的產出。若是想要提高職員對學校的組織承諾，建議業務主管除了多關懷同仁，並適時給予鼓勵與支持外，應該設定工作成果的回饋機制，讓達到績效的員工能從中獲得額外的獎勵，使同仁能朝著既訂的目標前進。

研究限制

本研究針對南部私立大專校院職員為研究對象，故對於大專校院體系而言，本研究結果無法全面適用。另外在問卷填答上，可能會因為填答者個人之主觀認知等因素的不同會造成對衡量問卷認知上有所差異，產生測量上的誤差。

三、研究限制與後續研究建議

本研究針對南部私立大專校院職員為研究對象，故對於大專校院體系而言，本研究結果無法全面適用。另外在問卷填答上，可能會因為填答者個人之主觀認知等因素的不同會造成對衡量問卷認知上有所差異，產生測量上的誤差。

本研究針對後續研究，提出以下建議：

(一)本研究以南部私立科技大學之職員為受訪對象，依據資料分析結果，實證激勵制度與領導風格對組織承諾之關聯性，未來若能擴大研究對象，如以全國大專校院職員或其他團體作為研究對象，可驗證本研究核心構念之適用性。

(二)影響組織氣候與組織承諾變數的前因可能隨著時間與空間的不同而不斷的改變，因此值得後續研究者不斷進

行評估與研究，以探討大專校院職員組織承諾演變之情況。

參考文獻

- [1] 王瑞遠(2004)，研發工程師對激勵制度知覺、工作滿意與組織承諾之關係研究-以台南地區光電業及汽車零件業為例。國立成功大學企業管理系碩士論文。
- [2] 王鳳鳴(2009)，會計主管領導風格與領導效能之研究---以高雄市政府所屬機關學校為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- [3] 任金剛(1996)，組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討。國立台灣大學商學研究所博士論文。
- [4] 朱燦榮(2009)，組織公平、組織氣候、社會資本對知識分享意圖的影響。國立成功大學高階管理碩士論文。
- [5] 江孟儒(2009)，激勵制度、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究-以台灣地區人壽保險機構為例。國立東華大學國際企業學系碩士論文。
- [6] 江信逸(2009)，企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究。南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- [7] 牟鍾福(2002)，國中體育教師組織正義與組織承諾影響之研究。國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文。
- [8] 吳嘉銘(2006)，領導型態與組織承諾關係之研究-以領導部屬交換關係為干擾變數。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- [9] 呂天成(2006)，組織氣候、激勵因素、組織溝通與組織承諾關係之研究—以中華電信南區分公司為例。國立成功大學工程管理系碩士論文。
- [10] 李吉立(2009)，組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係-以海運承攬運送業為例。國立台灣海洋大學航運管理學系研究所碩士論文。
- [11] 李淑慧(2005)，人格特質、激勵制度與組織承諾之研究-以生物科技研發人員為例。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- [12] 杜梅明(2005)，風險偏好、組織氣候、激勵因素與組織承諾之相關性研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [13] 林佩珊(2010)，員工績效評核、組織承諾與工作態度相關研究-以某商業銀行為例。國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- [14] 林玫玫(1996)，領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為中介變項。國立中正大學企業管理所碩士論文。
- [15] 林威廷(2008)，組織氣候與員工工作滿意度對組織承諾之影響—以海運承攬運送業為例。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- [16] 邱哲民(2009)，組織氣候、溝通媒介對溝通滿足及組織承諾之影響—以某公司生產型專案計畫為例。東海大學企業管理學系高階企業經營碩士論文。
- [17] 邱皓政(2006)，量化研究與統計分析。台北：五南
- [18] 洪志偉(2009)，分組費用化制度實施後，企業激勵制度之差異對研發人員工作績效、工作滿足以及組織承諾之相關性研究-以I企業為例。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- [19] 張乃宏(2006)，組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以A軍修補大隊為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- [20] 張宛儒(2009)，組織氣候與領導風格對員工工作態度影響探討-以M公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [21] 張振山(2005)，組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響—以雲林縣政府地政機關為例。南華大學管理科學研究所碩士論文。
- [22] 張國銘(2004)，薪酬制度、組織氣候對工作績效影響之研究—以傳統紡織企業為例。國立中山大學人力資

源管理研究所碩士論文。

- [23] 張嘉真(2005)，內部行銷與企業文化對工作績效之結構化模式分析—以組織承諾與工作滿足為中介變數。南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- [24] 許皓婷(2007)，澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學效能關係之研究。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- [25] 陳順宇(2005)，多變量分析。台北：華泰。
- [26] 陳順宇(2007)。結構方程模式 Amos 操作。台北：心理。
- [27] 傅國忠(2008)，工作特性、工作滿足與組織氣候對組織承諾之影響研究-以監視器產業為例。大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文。
- [28] 曾淑芬(2003)，組織氣候、領導風格、整合式談判程度與團隊績效知覺之關聯性研究。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- [29] 華幸娟(2006)，企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究。中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
- [30] 黃盈彰(2000)，國小教師的工作特質、學校組織氣候、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究。台東師範學院教育研究所碩士論文。
- [31] 黃國俊(2008)，組織氣候、工作特性、工作滿意度、與組織承諾之關聯性分析—以台灣晶圓代工產業為例。南台科技大學企業管理系研究所碩士論文。
- [32] 黃雅芬(2004)，志願服務者參與激勵制度對組織承諾影響之研究-以中央健康保險局志工為例。國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- [33] 楊秀俐(2009)，領導風格與組織承諾關係之研究-以中部地區行政機關為例。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- [34] 劉哲均(2007)，激勵制度、家庭衝突、工作壓力與組織承諾之關係研究—以工作滿足為中介變項。大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文。
- [35] 劉榮欽(2004)，領導行為、組織氣候及工作投入關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [36] 蔡佩珊(2008)，領導風格、組織氣候、組織創新與組織績效之實證研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- [37] 蔡蕙鏘(2003)，領導型態、激勵制度、人格特質與組織承諾關係之研究-以台灣地區民營銀行為例。逢甲大學企業管理系碩士論文。
- [38] 鄭華清(2008)，管理學概論。台北：新文京。
- [39] 戴幸芳(2008)，組織氣候、組織承諾、服務導向組織公民行為與工作投入關係之研究—以量販店為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [40] 謝孟均(2009)，主管與部屬對領導風格認知差異之研究-以我國壽險業為例。朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
- [41] 謝政勳(2009)，激勵制度滿意、工作滿意、組織承諾與工作績效之關係研究-以皮革業為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- [42] 簡嘉良(2009)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究—以南部汽車業務員為例。南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
- [43] 教育部統計處(2010)，<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>。
- [44] Angle, H.L. & Perry, L.L. (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- [45] Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,

1173-1182.

- [46] Cooper, D. R. & Schindler, P. S. 古永嘉譯(2007)。 *Business Research Methods, 8e*. 企業研究方法。台北：華泰。
- [47] Cuieford, J. P. (1965), *Fundamental Statistics In Psychology And Education*, 4th Edition, Mcgraw Hill.
- [48] Fornell, C. and Larcker, V.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- [49] Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, NY : John Wiley.
- [50] Kanter, R. M. (1968), Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- [51] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- [52] Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, 45, 19-29.
- [53] Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973), The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6, 126-146.
- [54] Stephen P.Robbins, Mary Coulter, 林孟彥譯(2003)。 *Management*. 管理學。台北：華泰。