



人事機關領導與組織學習文化的關係

The Relationship between Leadership and Organizational Learning Culture

王玫婷 Mei-Tyng Wang¹

李隆盛 Lung-Sheng Lee²

摘要

組織在競爭環境中，需要透過不斷的學習才能適應時代的加速變化，一個有效的組織學習系統需要組織主管與成員全面參與和承諾，而組織學習文化藉由鼓勵持續學習，可獲取新知識、新技能，並展現分享、應用及適應變動環境，進而提升競爭力。綜觀國內外文獻多探討私人企業組織領導與組織學習之相關研究，偶有探究領導與組織學習文化相關議題。本研究則以公部門人事行政一條鞭機關公務人員為研究對象，針對其發揮獨立制之特色，探究領導和組織學習文化之間的關係。經問卷調查分析結果發現：(1)領導與組織學習文化相關，人員對學習行為改變的認同度最高；及(2)主管領導行為與部屬認同可預測組織學習文化中的鼓勵學習措施與改進學習行為。

關鍵字：領導、組織學習文化、人事獨立制、一條鞭制

Abstract

This study aimed to examine the relationship between leadership and organizational learning culture. A questionnaire survey was conducted to collect data from independent personnel public servants. The results indicate: (1) Leadership is related to organizational learning culture and public servants mostly value the change of learning behavior. (2) Supervisor's leadership behavior and the identity from his/her subordinates can be used to predict the extent of encouraging learning measures and improving subordinates' attitude.

Keywords: Leadership, Organizational Learning Culture, Independent Personnel System, One-whip System

¹ 國立臺灣師範大學科技應用與人力發展學系博士生(聯絡地址：106 台北市和平東路一段 162 號，聯絡電話：02-27871224，E-mail: libra@gate.sinica.edu.tw)。

² 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系教授。

壹、前言

組織在資通科技發達、全球化加速的競爭環境中，為跟上十倍速時代，需要透過不斷的學習。所以，組織學習是提升競爭優勢的重要來源之一(De Geus, 1988)，也是績效的重要驅動力(Stata, 1989)。有效的組織學習系統可奠定有效解決問題的架構，但這需要主管與組織成員全面參與和承諾(Martinette Jr, 2002)，在持續學習過程產生內部變化與改善，並支持組織目標(Collinson, Cook, & Conley, 2006)。所以有許多學者強調領導對組織學習的重要(Lei, Slocum, & Pitts, 1999; Montes, 2005; Senge, 1990; Vera & Crossan, 2004)。無論是那一種觀點，組織學習是一種隨環境變遷而改變的變革，因此管理者對影響組織學習的過程及了解變得越來越重要。因為運用適切領導不僅可影響員工在職場表現，展現良好的組織學習文化，也可留住優秀人才。

綜觀國內外研究，很多文獻提及領導與組織學習的關係，但是針對領導與組織學習文化的相關研究卻很少，只見有針對台灣文化創意產業之知識領導和組織學習文化之實證研究(李元墩、陳旻孜、陸正評，2012)、有以名列財星 (Fortune)雜誌全球 500 大排行榜之韓國企業公司為對象探討領導者與組織學習文化影響個人職場滿意度(Joo & Ready, 2012)、以及針對韓國企業集團總部探討組織學習文化與領導屬員交換關係品質 (leader-member exchange, LMX)對組織承諾與職員離職意圖之影響(Joo, 2010)，而這些文獻多以私部門為對象，鮮少以公部門為主。

本研究以公部門行政管理一條鞭的人事機關為研究對象，探究人員領導 (包括領導行為與部屬認同領導程度等二個構面)和組織學習文化 (包括機關鼓勵措施與學習行為展現等二個構面)之間的關係，並進一步探討領導對組織學習文化的預測力，以提供相近組織及後續研究參考。

貳、文獻探討

一、機關領導(Leadership)

自 1950 年代以來，學者對領導行為已進行廣泛的研究(Yukl, 2002)，在傳統觀點，不同的領導方式可影響他人的行為，有些使用權力和權威，有些使用影響力和說服力，還有些則採以身作則方式(Bernhard, 1999)，這些領導風格取決於領導者的價值觀與信仰，以及所在的組織環境(Martinette Jr, 2002)；在 1970 年代，領導研究陷入僵局，Burns (1978)將領導分為二種類型，即交易型(transactional)與轉換型(transformational)，接著 Bass (1985)及 Avolio 和 Bass (1991)則將領導行為區分為三種類型，即放任型(laissez-faire)、交易型與轉換型領導。有許多學者針對交易型與轉換型領導有做相關的研究，交易型領導係領導者建立在交換完成某些任務後提供被領導者所需的獎勵(或威脅懲罰)之行為表現(Zagorsek, Dimovski, & Skerlavaj, 2009)；轉換型領導係領導者讓被領導者參與集體決策和活動(Montes, Moreno, & Morales, 2005)，激發組織成員的信任、忠誠和敬仰，並兼顧個人與團

體利益(Zagorsek, et al., 2009)；在 21 世紀的新經濟時代，追求變革與善用知識管理成為組織永續發展與提升競爭力的重要關鍵(李元墩等, 2012)，領導者是否能提供適切的環境、文化和組織結構(吳清山和林天祐, 2004)影響組織知識的建立、分享和創造。

領導除了提供適當環境、文化和組織結構，以及建立知識和分享外，亦可能會影響部屬的組織承諾(Joo, 2010)，當部屬對主管有認同感，可能與主管有相同的價值觀、態度、哲學，亦可能與主管所提供的社會支持以及關懷的程度有關(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2005)。因此，部屬在這種關係中與其主管互動頻繁，如主管提供支持、信任、鼓勵和關心等行為，部屬則給予額外的努力以達到超越預期工作團隊目標(Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997)。所以，領導行為與部屬的認同會影響部屬的表現與行為。

二、組織學習文化(Organizational Learning Culture)

個人學習和組織學習對個人與組織成長同樣重要(Malik, Danish, & Usman, 2011)，組織學習是目的在將知識與資訊處理和保存在組織記憶，促進組織成員間互動、價值共享和人際溝通的過程，組織學習會影響個人的日常工作，使其更容易接受組織(Huber, 1991)，因此，學習的過程是成長、發展與價值的增加，組織學習是組織因應環境改變而配合新知識的創造、取得與傳遞之知識累積，當組織成員的能力不足，則組織的發展及競爭優勢會受限制，所以組織要生存須不斷學習。學習文化則藉由多元學習，提升個人自我學習的能力，同時讓團體與組織在學習的過程中建立出特有的風格和方法(Siebert, 2002)，Watkins與Marsick(1993)認為學習文化具有持續(continuous)、合作(collaborative)、聯繫(connected)、集體(collective)、創新(creative)、存取(captured and codified)與建立能力(capacity building)等 7C 特徵，促使組織不斷改進和創新，激發員工維持並調整自己的能力與表現以達到組織更高的績效。而組織學習文化是將道德與社會價值予以延伸，如組織成員在工作場所建立協調性、整體性與組織情感(Usman, Danish, Waheed, & Tayye, 2011)模式，進而產生了規範和修正，能支持與持續使用知識與資訊來改善觀念與態度(Botcheva, White, & Huffman, 2002)，當強調分享、價值時，持續學習需成為組織文化的一部份(Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995)。在具有強烈的組織學習文化影響下，Senge (1997)發現組織成員之間較友善、具有愛心並能相互合作。

所以，組織學習文化藉由獲取新知識及運用新知識(Tracey, et al., 1995)來改進組織成員之行為觀念與態度(Botcheva, et al., 2002)。Tracey 等人(1995)進一步提出持續學習文化具有三個要素，即支持、革新與競爭力。因此，組織學習文化藉由組織鼓勵支持學習才能讓組織中的個人、群體及整體組織等層級持續學習，以獲取新知識、新技能，並能展現分享、應用及適應變動環境，進而提升競爭力。所以，組織鼓勵學習措施能提升並改進學習行為，營造出良好的組織學習文化。

三、領導與組織學習文化之關係

經搜尋國內外文獻，大多針對領導與組織學習進行研究，雖有另加入組織績效、創新、溝通、組織承諾、工作滿足、組織公民行為、知識管理等變項(或當中介、或當調節)，但其研究對象多為私人企業，以公部門為對象甚少。且探討領導與組織學習文化之關係也很少，國內部分，只有以文化創意產業為背景研究知識領導、組織學習文化與組織創新能力關係(李元墩等，2012)；國外部分，有研究領導屬員交換關係品質與組織學習文化之相關(Joo, 2010)；另有探討部屬在較高的組織學習文化並與主管有良好關係時，部屬能呈現高度的職場滿意度(Joo & Ready, 2012)。這些研究結果均指出，領導與組織學習文化有相關，並有影響。

所以，本研究假設：領導與組織學習文化之間相關，而領導的領導行為與部屬認同領導程度可預測組織學習文化之鼓勵學習措施與改進學習行為。

參、研究設計

一、研究架構

本研究經文獻探討後，假設領導(L)與組織學習文化(OLC)之間有關，而領導行為(L1)與部屬認同領導(L2)可預測組織學習文化中的鼓勵學習措施(OLC1)與改進學習行為(OLC2)，其研究架構如圖 1 所示。

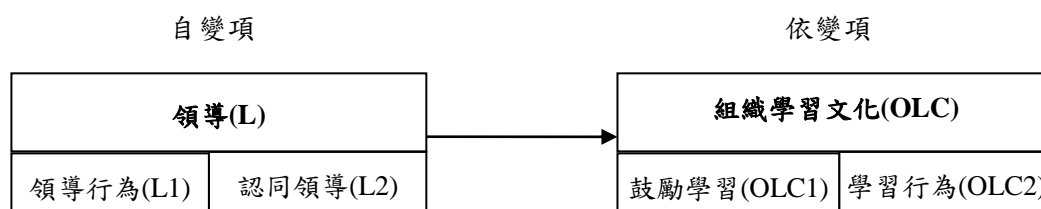


圖 1 研究架構

二、研究對象

本研究以採一條鞭制的人事行政公務機關之正式編制內公務人員為調查對象，依主管與非主管職務比例隨機抽樣發出問卷 30 份，回收 30 份(回收率 100%)。

三、研究工具

本研究所採行政院人事行政局(2007)(2012 年 2 月 6 日配合行政院組織改造，調整為「行政院人事行政總處」)編列之「公務人力資本衡量問卷」為工具。該問卷曾經專案小組之二階段試測與學者專家審視與修正，具相當程度的品質，可供瞭解整體人事管理狀況以及各機關人事管理的輔助工具。經採問卷之「領導」(L)與「組織學習文化」(OLC)二個面向，各有二個子構面，即「領導行為」(LS1, 含誠信、公正、願景、激勵、革新)與「認同領導」(LS2, 含滿意、繼續工作、合作)、「鼓勵學習」(OLC1, 含訓練安排、推薦參訓、

獎勵、鼓勵)與「學習行為」(OLC2, 含輪調、學習新技能、運用資訊、知識分享)。問卷填答量尺採李克特(Likert)5點量表從「1」(非常不同意)到「5」(非常同意),從表2得知, L1、L2、L、OLC1、OLC2、OLC之Cronbach's α 值分別為0.905、0.879、0.899、0.829、0.524、0.801,整體信度為0.898,高於0.7(Nunnally, 1978),除學習行為(OLC2)較低,但仍為可接受範圍。另使用KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)和Bartlett's球形檢定,KMO值為0.7,依Kaiser (1974)提出之適配度判定準則是屬於中度等級,另Bartlett's球形檢定結果是顯著性(=0.000),依據二者檢定結果適合進行因素分析,經萃取的因素累積解釋的變異數為63.536%,優於Zaltman和Burger (1975)所提出累積解釋變異數大於40%時,因素結果相當可取的建議。整體而言,本研究的問卷信度與效度良好。

四、資料處理

本研究使用Pearson相關檢定領導行為、認同領導、機關領導、鼓勵學習和學習行為與組織學習文化之間的相關。若發現變項之間無顯著差異,即以其整體分析為重點,進行後續之資料分析,並以迴歸分析檢定預測力。

肆、結果與討論

以下先呈現樣本特性,接著分析領導(包括領導行為與部屬認同領導程度)和組織學習文化(包括機關鼓勵措施與學習行為展現)之間的關係,最後再分析其預測力,茲分述如下:

一、約50%樣本同時:有15年以上年資、年齡分布40-49歲、每日平均工時超過9小時,而女性主管比例偏低

受試之公務人員樣本中,有12位男性(40%)和18位女性(60%),男女比為2:3;年齡分布40-49歲之比例最高(46.7%),與全國公務人力的年齡分布比例相當(銓敘部,2012);6位主管(20%)和24位非主管(80%),其中主管職務有4位男性(67%)、2位女性(33%)男女比為2:1;教育程度大學以上28人(93.3%);公務年資11人為15年以下(37%)、19人為15年以上(63%);每日平均工作9小時以上23人(76.7%),其中平均9小時最多約50%(見表1)。經進一步交叉比對,發現約有50%樣本,同時:有公務年資15年以上、大學以上教育程度、每日平均工時超過9小時、男女比例各為50%、年齡分佈為40-49歲以上,「主管職務」有3位男性,1位女性,男女比例3:1,女性主管比例偏低。上述現象中,在學歷部分,經查近十年大學新生錄取率平均在90%上下,甚有達到97%(教育部統計處,2013),所以大學教育已經為基本必備程度。但是針對年資15年以上且年齡分佈40-49歲,以及女性主管比例偏低現象,需進一步討論。而每日平均工時超過9小時部分,後續將進一步說明。

以上資料顯示,年資15年以上且年齡分佈40-49歲中,女性主管比例較低,此現象分為年資與性別二部份探討,在年資部分,雖然公務人員官等愈高,平均年齡就愈高(銓

敘部，2012)，所以年資是人員所具備的經驗、社會處事能力與網絡關係，協助組織降低風險成本，可做為獎賞配置的依據，以換取員工對組織的承諾與忠誠(陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷，2011)。另外，依據公務人員之陞任評分標準，年資佔總積分一定比例(15%)。是以，鼓勵員工長時間對組織貢獻知識、經驗與技能，能維繫組織的穩定與和諧，減少成員快速流動，可降低人員甄選與訓練成本，對於組織穩定具有一定的正向影響(銓敘部，2012)。是以，一般初任公務人員從實務訓練、試用、合格實授等，歷經非主管至主管各種職務歷練，在無其他資深人員競爭下，最快約需7年才能升上主管(如科長)職務，所以，年資、年齡與職務升遷均有相關；而女性主管偏低部分，依銓敘部(2012)「全國公務人力分析報告」所提供之資料，公務人員仍以男性居多，整體男女主管比例約為7:3。女性管理者在策略管理職位上較缺乏「陽剛味」，在職場「柔性」之優勢表現反而無法為其專業加分，也可能因為家庭勞務等傳統角色限制之觀念影響(Belt, 2002)，而一般以男性為主的高層管理者，可能會默許性別歧視或刻板印象，這些因素亦可能導致女性無法晉升、甚至停滯(Athey, Avery, & Zemsky, 2000; Matsa & Miller, 2011)，所以女性主管的比例較低可能因為長久累積之柔弱刻板印象及負擔家庭勞務所致。

年齡、年資與職務升遷均有相關(陳敦源等，2011; 銓敘部，2012)。另外，需特別注意的是，在每日平均工時超過9小時部分，有100%為男性，但僅有61%為女性，表示女性除了在職場工作外，在家庭結構上經常負擔較多的家務勞動工作，其與教育程度無關(Breen & Cooke, 2005)，也由於生育、照顧子女、照顧長輩等可能限制了婦女的職涯發展，無法將全部時間貢獻在職場，這些家庭生活的不平等，影響女性之職涯發展(Scholarios & Taylor, 2011)。所以，一般有家庭小孩或長輩需要照顧者，這些職業婦女無法配合加班，需要趕回家接小孩、買菜、煮飯等進行家庭勞務，而男性多無需負擔家庭勞務，可將全力在職場上衝刺。

表 1. 樣本基本資料

項目	人數	百分比
性別		
男	12	40.0
女	18	60.0
合計	30	100.0
年齡		
20-29	1	3.3
30-39	7	23.3
40-49	14	46.7
50-59	6	20.0
60-	2	6.7
合計	30	100.0
職務		
非主管	24	80.0
主管	6	20.0

合計	30	100.0
教育程度		
專科	2	6.7
大學	11	36.7
碩士	16	53.3
博士	1	3.3

表 1. 樣本基本資料(續)

項目	人數	百分比
合計	30	100.0
公務年資		
1-4	5	16.7
5-9	2	6.7
10-14	4	13.3
15-19	6	20.0
20-24	7	23.3
25-30	4	13.3
30-	2	6.7
合計	30	100.0
每日平均工時		
8-9	7	23.3
9-10	14	46.7
10-11	7	23.3
11-12	2	6.7
合計	30	100.0

二、領導與組織學習文化呈現正相關

經以平均數(M)、標準差(SD)以及 Pearson 積差相關分析領導行為(L1)、認同領導(L2)、領導(L)、鼓勵學習(OLC1)、學習行為(OLC2)與組織學習文化(OLC)的整體關係，由表 2 得知各研究變項之間皆為正相關。其中機關領導與所屬二構面(領導行為與認同領導)之間有高度正相關，另組織學習文化與所屬二構面(鼓勵學習與學習行為)間亦有高度正相關，此與 Joo (2010)及 Noe (2005)提出之領導者的行為與態度與部屬認同有關之觀點相符，另外與部屬認同領導行為後可在職場有良好表現(Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, et al., 1997)，甚至因為機關與主管鼓勵學習能獲取並運用新知(Tracey, et al., 1995)而改進其行為觀念與態度(Botcheva, et al., 2002)等觀點均有獲得驗證。

本研究發現，學習行為(OLC2)的平均數最高(4.20)，但標準差最低(0.357)，內部信度最低(0.524)，未達 0.7，這表示大部分的受測者(96%)選擇多選擇同意(4 分)及非常同意(5 分)，平均數偏高，但有少數受測者(4%)針對學習新技能、運用資訊與知識分享等學習行

為選擇無意見(3分)，所以分數離散分佈較大，此不影響本研究的結果；另信度偏低原因，有可能與試題之題數較少有關(邱皓政，2011)(請參考表 2)。

表 2. 領導與組織學習文化關係

	M	SD	L1	L2	L	OLC1	OLC2	OLC
L1	3.98	.47	(.905)					
L2	4.03	.52	.593**	(.879)				
L	4.00	.44	.948**	.819**	(.899)			
OLC1	3.98	.48	.632**	.369*	.597**	(.829)		
OLC2	4.20	.357	.463**	.424*	.498**	.588**	(.524)	
OLC	4.09	.37	.627**	.440*	.621**	.922**	.855**	(.801)

N=30, * p < 0.05, ** p < .001, 信度(Cronbach's α 值)

註：領導行為(L1)、認同領導(L2)、機關領導(L)、鼓勵學習(OLC1)、學習行為(OLC2)、組織學習文化(OLC)

三、領導行為與部屬認同領導可預測鼓勵學習措施與部屬行為改善

本研究進一步以迴歸分析了解機關領導可預測組織學習文化程度，表 3 顯示迴歸分析結果，領導行為(L1)與鼓勵學習(OLC1) ($\beta=0.632$, $p < 0.001$)、領導行為(L1)與組織學習文化(OLC) ($\beta=0.627$, $p < 0.001$)、以及機關領導(L)與組織學習文化(OLC) ($\beta=0.621$, $p < 0.001$) 之間有極顯著的正向影響，其解釋力分別為 37.8%、37.1%、以及 36.4%，此與領導對組織學習文化有顯著影響 (Joo, 2010; 李元墩等，2012)及在良好組織學習文化下，部屬與上司有良好關係並能呈現高度的職場滿意度(Joo & Ready, 2012)之研究得到驗證；其餘領導行為(L1)與學習行為(OLC2)之間有極顯著的正向影響；另認同領導(L2)與鼓勵學習(OLC1)、學習行為(OLC2)及組織學習文化(OLC)三者之間有顯著的正向影響。此與領導者能型塑願景、建立、創造、運用與分享知識(Tracey, et al., 1995; 吳清山和林天祐，2004)，並進一步改進部屬的觀念與態度(Botcheva, et al., 2002)之觀點相符獲得驗證。

表 3. 領導行為與部屬認同領導預測鼓勵學習措施與部屬行為改善程度

模式	β	t	F	Sig.	R ²	$\Delta J R^2$
L1→OLC1	.632***	4.320	18.659	.000	.400	.378
L2→OLC1	.369*	2.103	4.424	.045	.136	.106
L1→OLC2	.463**	2.766	7.648	.010	.215	.186
L2→OLC2	.424*	2.479	6.147	.019	.180	.151
L1→OLC	.627***	4.259	18.135	.000	.393	.371
L2→OLC	.440*	2.590	6.709	.015	.193	.164
L→OLC	.621***	4.194	17.589	.000	.386	.364

N=30, * p <0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001

註：領導行為(L1)、部屬認同領導(L2)、機關領導(L)、鼓勵學習(OLC1)、學習行為(OLC2)、組織學習文化(OLC)

伍、結論與建議

一、結論

(一) 領導與組織學習文化相關

本研究發現領導者的行為、員工對領導的認同、機關鼓勵學習的措施、以及員工學習行為的改變等子構面之間均有相關，另外研究樣本對職務輪調、學習新技能、運用資訊、知識分享等學習行為的平均分數最高，雖有少數(4%)選擇無意見，但不影響本研究結果，表示受試者同意及非常同意在組織學習文化下可改變其原有行為與態度，並能運用新知與知識分享。

(二) 領導行為與部屬認同可預測鼓勵學習措施及部屬行為態度之改善

機關領導者本身能表現誠信、公正無私行為、能有效型塑願景並引導員工努力方向、能有效激勵員工士氣、進而能引導員工勇於嘗試革新與改進業務流程、工作簡化並提高工作效率等之領導行為，均會顯著影響組織學習文化，並進一步影響機關之培訓安排、獎勵員工創新，並鼓勵與協助員工學習等措施，最後影響員工行為與態度的改變；另外，員工對領導者的認同度將影響機關的鼓勵學習措施，以及影響員工對學習後是否能接受並運用新知、改變新技能以及知識分享。所以領導行為與領導認同能影響組織鼓勵持續學習，並能展現分享及適應變動環境，營造出良好的組織學習文化，進而提升競爭力。

二、建議

(一) 持續提供訓練激發員工調整技能與表現，提升組織績效

由於受試機關資深公務人員的比例偏高，人力結構有老化現象，成員處在穩定不易變動的組織中，容易陷入固定傳統思維來解決新問題，當組織成員的能力不足因應外部環境快速變化，則組織的發展及競爭優勢會受限制，所以組織要生存須不斷學習。為提升組織成員具有快速回應與創新的能力，人力資源專家應配合組織策略，深入了解組織成員需求，有系統規劃教育訓練與進修，機關領導應配合訓練計畫，主動鼓勵有需求者參訓、鼓勵學習、鼓勵並獎勵創新；組織成員應配合多樣的學習以取得知識、能知識共享、加強合作聯繫、提升創新思維、改進個人能力，進而產生個人行為變化與改善。組織與個人經過持續學習、改進與創新，將能達到組織績效與目標。

(二) 持續鼓勵員工自我學習與知識分享，創建更理想的組織學習文化

組織需隨環境變遷而改變革，為跟上時代變化，需要透過不斷的學習，藉由多樣的學

習，可提升個人的能力，有效的組織學習文化，需要機關領導與組織成員的全面參與，部屬在認同領導行為與接受機關鼓勵訓練學習下，可激發組織成員調整自己的技能與表現，經由學習、合作、聯繫、分享、創新等，使組織更能適應變動環境，展現更良好的組織學習文化，達到更高的組織績效。

陸、限制與未來研究方向

本研究樣本雖依主管與非主管職務比例共隨機抽樣 30 份，但數量太少，只能視為初探；另受試者在填寫問卷調查時，可能會因應社會觀感與需要而回應，而非受試者自己本身的真正意思(Chan, 2007)，亦可能影響研究結果。本研究僅探討「領導」與「組織學習文化」二個變項的關係與影響，未來研究方向可增加「創新」、「組織認同」、「組織承諾」等變項作為中介或調節，以增加研究的貢獻度；在研究方法方面，除蒐集量化數據外，可兼採質化方式(如訪談、焦點小組，觀察)，將兩個不同的數據結合，能夠更佳了解變項間的動態關係，並提供有價值建議。因此，未來研究可採混合研究方法(質化和量化)進行。

參考文獻

- 行政院人事行政局(2007)。公務人力資本衡量問卷。台北市：作者。
- 吳清山和林天祐(2004)。知識領導。《教育研究月刊》，119，150。
- 李元墩、陳旻孜、陸正評(2012)。高階主管知識領導、組織學習文化與組織創新能力關係模式之研究—以台灣文化創意產業為實證。《創新研發學刊》，8(2)，55-79。
- 邱皓政(2011)。《量化研究與統計分析：SPSS(PASW)資料分析範例解析》。台北市：五南。
- 教育部統計處(2013)。《大專校院新生錄取人數及錄取率》。2013年4月17日，取自 <http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3378&Page=14083&Index=5&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>
- 陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷(2011)。論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究。《文官制度季刊》，3(1)，53-91。
- 銓敘部 (2012)。《全國公務人力分析報告》。2013年4月15日，取自 http://www.mocs.gov.tw/FileUpload/687-3898%5CDocuments/101%E5%B9%B4%E5%85%A8%E5%9C%8B%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90%E5%A0%B1%E5%91%8A_100%E5%B9%B4%E5%BA%A6_.pdf
- Athey, S., Avery, C., & Zemsky, P. (2000). Mentoring and Diversity. *American Economic Review*, 90(4), 756-786.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio and Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Belt, V. (2002). A female ghetto? Women's careers in call centres. *Human Resource*

- Management Journal*, 12(4), 51-66.
- Bernhard, G. (1999). Driving change up the organization. *Hospital Management Quarterly*, 2(1), 59-65.
- Botcheva, L., White, C. R., & Huffman, L. (2002). Learning culture and outcomes, measurement practices in community agencies. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 421-434.
- Breen, R., & Cooke, L. P. (2005). The persistence of the gendered division of domestic labour. *European Sociological Review*, 21(1), 43-57.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Chan, D. (2007). *Truths and myths in the problem of self-report data*. Paper presented at the Workshop conducted at the Seventh Industrial and Organizational Psychology Conference/ First Asia Pacific Congress on Work and Organizational Psychology, Australia.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 88(2), 70-74.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Joo, B.-K. B. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(2-3), 276-295.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 37(3), 24-38.
- Llorens Montes, F. J., (ed),. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25, 1159-1172.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Usman, A. (2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844-854.
- Martinette Jr, C. V. (2002). Learning organizations and leadership style: Executive leadership. Lynchburg, VA: Lynchburg Fire & EMS Department.
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2011). Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *American Economic Review*, 101(3), 635-639.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25, 1159-1172.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2005). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (5th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Scholarios, D., & Taylor, P. (2011). Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres. *Human Relations*, 64(10), 1291-1319.
- Senge, P. (1997). Through the eye of the needle. In R. Gibson (Ed.), *Rethinking the Future*(pp.122-146). London: Nicholas Brealey.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Siebert, H. (2002). *Neue Lehr-Lernkulturen - theoretische Grundlagen, und praktische Beispiele [New teaching and learning culture-Theoretical fundamentals and practical examples]*. In Grundlagen der Weiterbildung e.V (Ed.). GdW-Ph 48,. Neuwied, Germany: Hermann Luchterhand Verlag.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(1), 63-74.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Usman, A., Danish, R. Q., Waheed, N., & Tayye, U. (2011). Moderating effect of employees' education on relationship between feedback, job role innovation and organizational learning culture. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1684-1690.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership In Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
- Zaltman, G., & Burger, P. C. (1975). *Marketing research: Fundamentals & Dynamics*. Stanford: International Thomson.