

## 國軍領導行為與組織公民行為對工作績效之影響

江育真<sup>1</sup>、高振雲<sup>2</sup>、吳定隆<sup>3</sup>、童進松<sup>4</sup>、陳筠昀<sup>5</sup>

<sup>1</sup>義守大學休閒事業管理學系

<sup>2</sup>義守大學管理碩士班

<sup>3</sup>義守大學管理碩士班

<sup>4</sup>義守大學管理碩士班

<sup>5</sup>義守大學資訊管理學系

### 摘要

隨著兵役制度的改革，因此軍中管教的方式需要日新月異以求精進。領導者的領導行為的變化帶動整個國軍訓練的走向，組織公民行為有益於特殊他人，同時對於組織會產生正面的貢獻及效能的提升。本研究以國軍領導行為與組織公民行為對工作績效之影響作為研究，研究方法以量化研究，問卷發放共計 280 份，扣除無效問卷 32 份，剩餘有效問卷共計 248 份，有效問卷率為 88.6%。資料分析法包含敘述性統計、因素分析法、信度分析、相關性分析、迴歸分析。經實證分析可發現，領導行為對工作績效具有顯著影響性；組織公民行為對工作績效具有顯著影響性。本研究結果可提供國軍軍士官對於領導行為、管教方式、組織公民行為如何提升工作績效參考用之。

**關鍵詞：** 領導行為、組織公民行為、工作績效

### 一、緒論

#### 1. 研究背景與動機

成功的組織公民行為能夠超越組織職責要求的正向力量，展現自發性的利組織行為，此行為有益於特殊他人，同時對於組織會產生正面的貢獻及效能的提升[1]。

洪志偉 [2]對於工作績效的解讀，成員在企業組織內工作的某段時間內，針對其在工作上的表現或成果貢獻所做出的一種評定方式。呂怡潔[3]則是將工作績效解釋為成員在組織行為中最重要的衡量依據，且可做為衡量對組織的貢獻程度，並以適當的回饋提高工作成效，達成組織目標。持相同看法，包含施嘉衍[4]針對員工對其職位上所賦予的職責之達成程度，以工作產出上所呈現的效率、效能、工作品質來

衡量其工作貢獻之價值而評論。

儘管如此，國內對於領導行為偏重於教育領域[5]，組織公民行為的研究偏重於教育領域及企業界[6]，工作績效偏重於教育領域及企業界[7]，儘管仍有部分文獻分別探討國軍領導行為、組織公民及工作績效，但整合於研究卻是匱乏，據此，激發出本研究動機。

### 二、文獻探討

#### 1. 領導行為意涵與相關研究

最早的行為理論由 Lewin[8]提出分獨裁型、放任型、民主型。隨著時代的變遷，社會型態的急遽轉型，組織生態異常複雜且日趨多元化與開放，不同面向的現代領導理論因應而生。南金昀[9]認為領導是於某個特定情境下，領導者先對員工建構組

織願景，並透過溝通、指揮、協調、制度或建立等管理過程，來影響組織成員達成目標的一種行為。林盈峰[10]將領導行為定義為一種影響力的發揮，探討高中籃球隊教練的領導行為與領導效能之間的關係。侯英全[11]研究校長領導行為對教師兼任行政留任意願之影響，他將校長領導行為定義為人性關懷、任務倡導、願景創新。沈重宗[12]根據過往文獻可區分為轉型領導、魅力領導、交易領導及家長式領導等方式，當中以具有父親般的權威也照顧體諒部屬的家長式領導符合本研究。國軍領導風格日趨進步，多以關懷取代謾罵，多跟士兵溝通，不以教條式要求而以民主行為進行律定，故本研究採用領導行為中「關懷行為」、「民主行為」為主要研究構面。

## 2.組織公民行為意涵與相關研究

Fu [13]指出組織公民行為是指組織成員展現自發性的利組織行為、主動幫助同事，間接對組織產生貢獻。Yang[14]將組織公民行為定義為：「為包括於組織對員工之工作要求內，員工可以自行決定，且組織不會給予財物上的報酬，但整體而言對組織目標、整體形象、有正面貢獻或負面影響之各種行為」。組織公民行為是個人自發性對其組織所為的貢獻，超出工作說明的規範，通常不為其組織所酬賞，整體而言，組織公民行為將促進組織或其他成員有貢獻性的行為。本研究將組織公民定義為每位幹部在部隊中能夠自動自發，主動協助同事或士兵，以自發性行動回饋於部隊，即「利他行為」、「盡忠職守」兩構面。

曾溫龍、黃瓊慧[15]以某軍事學校志願役成員為研究對象，探討教育訓練、工作投入與組織公民行為之間的關係，研究結果發現年長、資深、高職位成員之工作投入與組織公民行為間關係較強，而年輕、

資淺、低職位成員較弱。陳銘薰、游淑萍[16]研究工作價值觀、家長式領導與組織公民行為影響，結果發現主管高威權領導情況之下，其在職者的「社會服務」工作價值觀對於組織公民行為於「不生事爭利」構面皆呈現顯著正向之影響；高仁慈領導情況下在職者的「理想價值」工作價值觀對組織公民行為於「公私分明」的構面呈現正向顯著；高德性領導之下，其在職者的「名利價值」工作價值觀對於組織公民行為於「認同組織」構面皆呈現顯著正向之影響。Ferris[17]研究亦指出組織成員的公民行為會正向影響組織成員的工作績效。

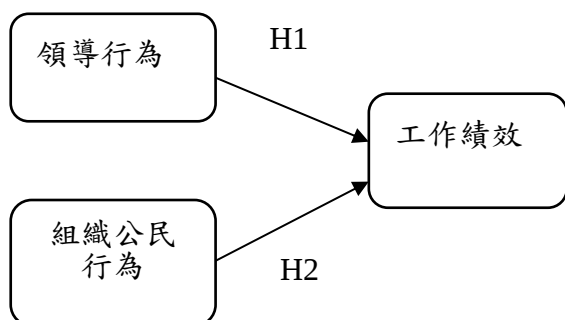
## 3.工作績效意涵與相關研究

Katz 和 Kahn [18]的角色行為理論，將工作績效區分為角色內行為(In - role Behavior)與角色外行為(Extra-role Behavior)兩種類型。涂詔軒[19]以組織觀點而論，工作績效係指個人完成工作的品質與數量且有利於組織任務的工作行為表現，適時適當完成工作，達成組織所期望或規定的目標，即是具有工作績效。余秉祐[20]將工作績效定義為在各組織中，管理者對績效要有明確的定義，讓工作者或團隊能夠清楚了解組織的期望，並且達成組織的目標。葉善生[21]以空軍飛機修護人員為研究對象，探討組織變革、角色壓力、組織承諾及工作績效之關連性，研究結果發現組織變革、角色壓力分別對工作績效有顯著的正向影響。洪緯典[22]指出在過去的研究中，個人特質、工作滿意度、工作動機等因素都可能影響工作績效。游明原、謝欣宏、袁建漢[23]探討醫院員工的組織公民行為與工作績效之間的關係，研究結果顯示組織公民行為與工作績效有正相關，組織公民行為越好，其員工工作

績效越良好。本研究參考涂詔軒[24]和葉善生[25]的研究後並修改成符合本研究的工作績效六題問項。

### 三、研究方法

#### 1. 研究架構



#### 2. 研究假設

依據研究目的，提出下列假設：

H1：領導行為對工作績效具有顯著影響性

H2：組織公民行為對工作績效具有顯著影響性

#### 3. 研究對象

本研究以量化研究中之便利抽樣方式進行資料收集，選取某一部隊的軍士官進行問卷調查，利用週四莒光日進行問卷填寫。分為預試及正式問卷，預試問卷取樣數為20份，正式問卷數為280份，扣除無效問卷32份，剩餘有效問卷共計248份，有效問卷率為88.6%。

#### 4. 問卷設計

##### (1). 基本資料

本研究人口背景衡量變項，分為性別、年齡、婚姻、學歷、官階及年資等六題。

##### (2). 領導行為衡量工具

本研究根據林盈峰[26]、沈重宗[27]、侯英全[28]對於領導行為之設計題項為基礎，修改成符合本研究之問項，分為關懷

行為及民主行為兩構面，每構面問項各有6題，用以衡量部屬對長官領導行為。

##### (3). 組織公民行為衡量工具

根據曾溫龍、黃瓊慧[29]、Ferris[30]對於組織公民行為之設計題項為基礎，並修改成符合本研究之問項，共分為利他行為及盡職行為，每個構面問項各有6題，用以衡量員工對組織行為之研究，並以李克特 Likert 五點尺度衡量法，由受測者依其現況與想法，從非常不同意（1分）、不同意（2分）、普通（3）、同意（4分）、非常同意（5分），選出一個和自己最相近的實際感受答案作為量化依據。

##### (4). 工作績效衡量工具

根據涂詔軒[31]、葉善生[32]對於工作績效之設計題項為基礎，並修改成符合本研究之問項，工作績效有6題，用以衡量部隊對工作績效之研究，並以李克特 Likert 五點尺度衡量法，由受測者依其現況與想法，從非常不同意（1分）、不同意（2分）、普通（3）、同意（4分）、非常同意（5分），選出一個和自己最相近的實際感受答案作為量化依據。

#### 5. 資料分析方法

本研究資料分析的方法，根據研究假設檢定的需要，運用 SPSS 19.0統計套裝軟體進行敘述性統計、效度分析、信度分析、t 檢定、皮爾森積差相關分析及多元階層迴歸分析等進行統計分析。

### 四、研究分析結果

#### 1. 敘述性統計

本研究樣本數，性別以男性為209筆，占百分比84.3%，與女性15.7%，相比較，高於女性。21歲以上-未滿25歲占了54.4%為首位；第二名為31歲以上-未滿35歲占了19.4%；第三名為25歲以上-未滿30歲占了

10.9%。未婚占了75.8%為首位；第二名為已婚占了23.4%。大學占了59.7%為首位；第二名為高中職占了24.6%；第三名為專科占了11.3%。少尉占了43.5%為首位；第二名為中士占了19.0%；第三名為上士占了18.5%。在年資部份，1年以下占了40.7%為首位；第二名為3年以上占了37.1%；第三名為2年以上未滿3年占了11.7%。

表1人口屬性分析

| 項目 | 組別          | 次數  | 百分比(%) |
|----|-------------|-----|--------|
| 性別 | 男           | 209 | 84.3   |
|    | 女           | 39  | 15.7   |
| 年齡 | 20歲以下       | 16  | 6.5    |
|    | 21歲以上-未滿25歲 | 135 | 54.4   |
|    | 25歲以上-未滿30歲 | 27  | 10.9   |
|    | 31歲以上-未滿35歲 | 48  | 19.4   |
|    | 35歲以上-未滿40歲 | 13  | 5.2    |
|    | 40歲以上       | 9   | 3.6    |
| 婚姻 | 已婚          | 58  | 23.4   |
|    | 未婚          | 188 | 75.8   |
|    | 其他          | 2   | 0.8    |
| 學歷 | 國中以下        | 8   | 3.2    |
|    | 高中職         | 61  | 24.6   |
|    | 專科          | 28  | 11.3   |
|    | 大學          | 148 | 59.7   |
|    | 碩士以上        | 3   | 1.2    |
|    |             |     |        |
| 位階 | 下士          | 14  | 5.6    |
|    | 中士          | 47  | 19.0   |
|    | 上士          | 46  | 18.5   |
|    | 少尉          | 108 | 43.5   |
|    | 中尉          | 13  | 5.2    |
|    | 上尉          | 20  | 8.1    |
| 年資 | 1年以下        | 101 | 40.7   |
|    | 1年以上未滿2年    | 26  | 10.5   |
|    | 2年以上未滿3年    | 29  | 11.7   |
|    | 3年以上        | 92  | 37.1   |

## 2. 因素分析

## (1) 領導行為

表2 領導行為的KMO值與Bartlett's球形檢定

| 構面   | KMO 值 | Bartlett's 球形檢定 |     |          |
|------|-------|-----------------|-----|----------|
|      |       | 卡方值             | 自由度 | P 值      |
| 領導行為 | 0.940 | 1889.331        | 66  | 0.000*** |

\*：P 值&lt;0.05；\*\*：P 值&lt;0.01；\*\*\*：P 值&lt;0.001

據表2得知KMO值大於0.7，Bartlett's球形檢定結果達顯著水準，顯示領導行為量表適合進行因素分析。由表3得知領導行為量12題問題的因素負荷量都大於0.6，全部保留並萃取2個主要因素。

表3 領導行為的因素分析

| 變數   | 問題                       | 因素負荷量 | 轉軸後平方負荷量 |         |
|------|--------------------------|-------|----------|---------|
|      |                          |       | 解釋變異量    | 累積解釋變異量 |
| 關懷行為 | 國軍幹部們會協助士兵解決部隊生活上的困難。    | 0.808 | 43.292%  | 43.292% |
|      | 國軍幹部們會關心士兵的生活與健康。        | 0.776 |          |         |
|      | 國軍幹部們會能充分溝通解決士兵的歧見。      | 0.821 |          |         |
|      | 國軍幹部們對士兵說話沒有官僚氣息。        | 0.675 |          |         |
|      | 國軍幹部們會主動聆聽士兵的想法。         | 0.751 |          |         |
|      | 國軍幹部們會向士兵表達關心之意。         | 0.811 |          |         |
| 民主行為 | 國軍幹部們會明確地說出對士兵的期望。       | 0.753 | 22.358%  | 65.650% |
|      | 國軍幹部們會鼓勵士兵對訓練提出建議。       | 0.767 |          |         |
|      | 國軍幹部們讓士兵了解服役的重要性。        | 0.775 |          |         |
|      | 國軍幹部們會協助解決士兵之間的爭吵。       | 0.820 |          |         |
|      | 國軍幹部們會針對士兵錯誤的行為加以修正。     | 0.748 |          |         |
|      | 國軍幹部們會依工作性質，明確劃分各士兵工作職掌。 | 0.724 |          |         |

因素一共計6題，命名為「關懷行為」，是由「國軍幹部們會協助士兵解決部隊生活

上的困難」、「國軍幹部們會關心士兵的生活與健康」、「國軍幹部們會能充分溝通解決士兵的歧見」、「國軍幹部們對士兵說話沒有官僚氣息」、「國軍幹部們會主動聆聽士兵的想法」、「國軍幹部們會向士兵表達關心之意」等問項所組成，解釋變異量為43.29%；因素二共計6題，命名為「民主行為」，是由「國軍幹部們會明確地說出對士兵的期望」、「國軍幹部們會鼓勵士兵對訓練提出建議」、「國軍幹部們讓士兵了解服役的重要性」、「國軍幹部們會協助解決士兵之間的爭吵」、「國軍幹部們會針對士兵錯誤的行為加以修正」、「國軍幹部們會依工作性質，明確劃分各士兵工作職掌」等問項所組成，解釋變異量為22.36%。

## (2) 組織公民行為

據表4得知KMO值大於0.7，Bartlett's球形檢定結果達顯著水準，顯示行為量表適合進行因素分析。

表4組織公民行為KMO值與Bartlett's球形檢定

| 構面     | KMO 值 | Bartlett's 球形檢定 |     |          |
|--------|-------|-----------------|-----|----------|
|        |       | 卡方值             | 自由度 | P 值      |
| 組織公民行為 | 0.925 | 1635.685        | 66  | 0.000*** |

\*：P 值<0.05；\*\*：P 值<0.01；\*\*\*：P 值<0.001

由表5得知組織公民行為量表12題問題的因素負荷量都大於0.6，全部保留並萃取2個主要因素。因素一共計6題，命名為「利他行為」，是由「我會主動介紹或宣傳國軍的優點」、「我會主動澄清他人對國軍的誤解」、「我會主動幫助新同仁早日適應工作環境」、「我很樂意協助同仁解決工作上的困難」、「我會主動分擔或代理同仁之工作」、「我會主動與其他同仁溝通協調」等問項所組成，解釋變異量為34.46%；因素二共計6題，命名為「盡職行為」，是由「部隊舉辦活動需要利用到假日時，我仍願意盡力配合」、「我能在指定的工作範圍內，履行工作職責」、「就算工作到很晚，我仍願意持續將手邊工作處理好」、「我能自動自發的做好工作」、「我會履行工作方面的義務」、「我能履行必要的職責」等問項所組成，解釋變異量為27.77%。

仁之工作」、「我會主動與其他同仁溝通協調」等問項所組成，解釋變異量為34.46%；因素二共計6題，命名為「盡職行為」，是由「部隊舉辦活動需要利用到假日時，我仍願意盡力配合」、「我能在指定的工作範圍內，履行工作職責」、「就算工作到很晚，我仍願意持續將手邊工作處理好」、「我能自動自發的做好工作」、「我會履行工作方面的義務」、「我能履行必要的職責」，解釋變異量為27.77%

表5組織公民行為因素分析

| 變數   | 問項                       | 因素負荷量 | 轉軸後平方負荷量 |         |
|------|--------------------------|-------|----------|---------|
|      |                          |       | 解釋變異量    | 累積解釋變異量 |
| 利他行為 | 我會主動介紹或宣傳國軍的優點。          | 0.718 | 34.463%  | 34.463% |
|      | 我會主動澄清他人對國軍的誤解。          | 0.747 |          |         |
|      | 我會主動幫助新同仁早日適應工作環境。       | 0.664 |          |         |
|      | 我很樂意協助同仁解決工作上的困難。        | 0.747 |          |         |
|      | 我會主動分擔或代理同仁之工作。          | 0.686 |          |         |
|      | 我會主動與其他同仁溝通協調。           | 0.765 |          |         |
| 盡職行為 | 部隊舉辦活動需要利用到假日時，我仍願意盡力配合。 | 0.717 | 27.767%  | 62.230% |
|      | 我能在指定的工作範圍內，履行工作職責。      | 0.688 |          |         |
|      | 就算工作到很晚，我仍願意持續將手邊工作處理好。  | 0.718 |          |         |
|      | 我能自動自發的做好工作。             | 0.773 |          |         |
|      | 我會履行工作方面的義務。             | 0.760 |          |         |
|      | 我能履行必要的職責。               | 0.769 |          |         |

## (3) 工作績效

由表6得知工作績效的6提問題的因素負荷量都大於0.6，6題全留下命名為「工作績效」解釋變異量為56.63%。

表6工作績效的因素分析

| 變數   | 問項                        | 因素<br>負荷量 | 轉軸後平方負荷量 |         |
|------|---------------------------|-----------|----------|---------|
|      |                           |           | 解釋變異量    | 累積解釋變異量 |
| 利他行為 | 我依照標準作業程序完成部隊交付的工作。       | 0.770     | 56.627%  | 56.627% |
|      | 我經常履行一些部隊或上司所交代的事項。       | 0.768     |          |         |
|      | 一般而言，我的工作速度比其他同事快。        | 0.712     |          |         |
|      | 當幹部不在場，我仍然照他的指示工作。        | 0.742     |          |         |
|      | 當工作遇到障礙時，我仍會堅持設法克服，以完成任務。 | 0.771     |          |         |
|      | 我會主動擔負額外工作量，爭取團體績效。       | 0.750     |          |         |

表 9 利他行為信度分析

| 題項                 | 項目刪除時的<br>Cronbach's<br>Alpha 值 | Cronbach's<br>Alpha 值 |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 我會主動介紹或宣傳國軍的優點。    | 0.832                           | 0.861                 |
| 我會主動澄清他人對國軍的誤解。    | 0.823                           |                       |
| 我會主動幫助新同仁早日適應工作環境。 | 0.838                           |                       |
| 我很樂意協助同仁解決工作上的困難。  | 0.834                           |                       |
| 我會主動分擔或代理同仁之工作。    | 0.856                           |                       |
| 我會主動與其他同仁溝通協調。     | 0.841                           |                       |
|                    |                                 |                       |

## 3. 信度分析

由表7、表8、表9得知「關懷行為」、「民主行為」、「利他行為」

表7關懷行為信度分析

| 題項                    | 項目刪除時的<br>Cronbach's<br>Alpha 值 | Cronbach's<br>Alpha 值 |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 國軍幹部們會協助士兵解決部隊生活上的困難。 | 0.847                           | 0.879                 |
| 國軍幹部們會關心士兵的生活與健康。     | 0.857                           |                       |
| 國軍幹部們會能充分溝通解決士兵的歧見。   | 0.844                           |                       |
| 國軍幹部們對士兵說話沒有官僚氣息。     | 0.892                           |                       |
| 國軍幹部們會主動聆聽士兵的想法。      | 0.855                           |                       |
| 國軍幹部們會向士兵表達關心之意。      | 0.850                           |                       |
|                       |                                 |                       |

表 8 民主行為信度分析

| 題項                       | 項目刪除時的<br>Cronbach's<br>Alpha 值 | Cronbach's<br>Alpha 值 |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 國軍幹部們會明確地說出對士兵的期望。       | 0.872                           | 0.888                 |
| 國軍幹部們會鼓勵士兵對訓練提出建議。       | 0.866                           |                       |
| 國軍幹部們讓士兵了解服役的重要性。        | 0.867                           |                       |
| 國軍幹部們會協助解決士兵之間的爭吵。       | 0.857                           |                       |
| 國軍幹部們會針對士兵錯誤的行為加以修正。     | 0.869                           |                       |
| 國軍幹部們會依工作性質，明確劃分各士兵工作職掌。 | 0.879                           |                       |
|                          |                                 |                       |

表 10 盡職行為信度分析

| 題項                       | 項目刪除時的<br>Cronbach's<br>Alpha 值 | Cronbach's<br>Alpha 值 |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 部隊舉辦活動需要利用到假日時，我仍願意盡力配合。 | 0.852                           | 0.863                 |
| 我能在指定的工作範圍內，履行工作職責。      | 0.852                           |                       |
| 就算工作到很晚，我仍願意持續將手邊工作處理好。  | 0.844                           |                       |
| 我能自動自發的做好工作。             | 0.832                           |                       |
| 我會履行工作方面的義務。             | 0.834                           |                       |
| 我能履行必要的職責。               | 0.829                           |                       |
|                          |                                 |                       |

表 11 工作績校信度分析

| 題項                        | 項目刪除時的<br>Cronbach's<br>Alpha 值 | Cronbach's<br>Alpha 值 |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 我依照標準作業程序完成部隊交付的工作。       | 0.818                           | 0.845                 |
| 我經常履行一些部隊或上司所交代的事項。       | 0.818                           |                       |
| 一般而言，我的工作速度比其他同事快。        | 0.828                           |                       |
| 當幹部不在場，我仍然照他的指示工作。        | 0.820                           |                       |
| 當工作遇到障礙時，我仍會堅持設法克服，以完成任務。 | 0.816                           |                       |
| 我會主動擔負額外工作量，爭取團體績效。       | 0.819                           |                       |
|                           |                                 |                       |

## 4. 迴歸分析

## (1) 領導行為對工作績效的關係

由表12可知以工作績效為依變數，領導行為為自變項，自變項對依變項有顯著影響，標準化迴歸係數為0.449，成正向顯著關係。

表12 領導行為預測工作績效之迴歸分析

| 預測變項 <sup>o</sup>                                                                               | 未標準化係數 <sup>o</sup>       | 標準化係數 <sup>o</sup> | t 值 <sup>o</sup>      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|
|                                                                                                 | $\beta$ 之估計值 <sup>o</sup> | 標準誤 <sup>o</sup>   | Beta 分配 <sup>o</sup>  |
| 常數 <sup>o</sup>                                                                                 | 1.861 <sup>o</sup>        | .218 <sup>o</sup>  | 8.522*** <sup>o</sup> |
| 領導行為 <sup>o</sup>                                                                               | .499 <sup>o</sup>         | .051 <sup>o</sup>  | .449 <sup>o</sup>     |
| R=.449 <sup>o</sup> R 平方=.202 <sup>o</sup> 調整後的 R 平方=.199 <sup>o</sup> F=94.439*** <sup>o</sup> |                           |                    |                       |
| ns.   p>.05   *p<.05   **p<.01   ***p<.001   依變項：工作績效 <sup>o</sup>                              |                           |                    |                       |

以領導行為的2個因素構面為自變項，工作績效為依變項進行迴歸分析，其結果顯示：整體F值為48.447，表示領導行為的2個因素構面對於工作績效呈現正向之影響效果。領導行為之(1)關懷行為(Beta =0.076)及 (2)民主行為(Beta =0.411)成正向顯著關係。如表13：

表13 領導行為各構面預測工作績效之迴歸分析

| 預測變項 <sup>o</sup>                                                               | 未標準化係數 <sup>o</sup>       |                   | 標準化係數 <sup>o</sup>   | t 值 <sup>o</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
|                                                                                 | $\beta$ 之估計值 <sup>o</sup> | 標準誤 <sup>o</sup>  | Beta 分配 <sup>o</sup> |                  |
| 常數 <sup>o</sup>                                                                 | 1.921 <sup>o</sup>        | .222 <sup>o</sup> | <sup>o</sup>         | 8.661            |
| 關懷行為 <sup>o</sup>                                                               | .072 <sup>o</sup>         | .050 <sup>o</sup> | .076 <sup>o</sup>    | 1.43             |
| 民主行為 <sup>o</sup>                                                               | .414 <sup>o</sup>         | .054 <sup>o</sup> | .411 <sup>o</sup>    | 7.702            |
| R=.454 <sup>o</sup> R 平方=.206 <sup>o</sup> 調整後的 R 平方=.202 <sup>o</sup> F=48.447 |                           |                   |                      |                  |
| ns.   p>.05   *p<.05   **p<.01   ***p<.001   依變項：工作績效 <sup>o</sup>              |                           |                   |                      |                  |

## (2) 組織公民行為對工作績效的關係

由表14可知以工作績效為依變數，組織公民行為為自變項，自變項對依變項有顯著影響，標準化迴歸係數為0.585，成正向顯著關係。

表14 組織公民行為預測工作績效之迴歸分析

| 預測變項 <sup>o</sup>                                                                                | 未標準化係數 <sup>o</sup>       |                   | 標準化係數 <sup>o</sup>   | t 值 <sup>o</sup>       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|
|                                                                                                  | $\beta$ 之估計值 <sup>o</sup> | 標準誤 <sup>o</sup>  | Beta 分配 <sup>o</sup> |                        |
| 常數 <sup>o</sup>                                                                                  | 1.283 <sup>o</sup>        | .196 <sup>o</sup> | <sup>o</sup>         | 6.542*** <sup>o</sup>  |
| 組織公民行為 <sup>o</sup>                                                                              | .644 <sup>o</sup>         | .046 <sup>o</sup> | .585 <sup>o</sup>    | 13.966*** <sup>o</sup> |
| R=.585 <sup>o</sup> R 平方=.343 <sup>o</sup> 調整後的 R 平方=.341 <sup>o</sup> F=195.057*** <sup>o</sup> |                           |                   |                      |                        |
| ns.    p>.05    *p<.05    **p<.01    ***p<.001    依變項：工作績效 <sup>o</sup>                          |                           |                   |                      |                        |

以組織公民行為的2個因素構面為自變項，工作績效為依變項進行迴歸分析，其結果顯示：整體F值為97.998，表示組織公民行為的2個因素構面對於企業形象呈現正向之影響效果。服務創新之(1)利他行為(Beta =0.152)及 (2)盡職行為(Beta =0.496)成正向顯著關係。如表15：

表15 組織公民行為各構面預測工作績效之迴歸分析

| 預測變項 <sup>o</sup>                                                                               | 未標準化係數 <sup>o</sup>       |                   | 標準化係數 <sup>o</sup>   | t 值 <sup>o</sup>       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|
|                                                                                                 | $\beta$ 之估計值 <sup>o</sup> | 標準誤 <sup>o</sup>  | Beta 分配 <sup>o</sup> |                        |
| 常數 <sup>o</sup>                                                                                 | 1.319 <sup>o</sup>        | .200 <sup>o</sup> | <sup>o</sup>         | 6.611*** <sup>o</sup>  |
| 利他行為 <sup>o</sup>                                                                               | .142 <sup>o</sup>         | .045 <sup>o</sup> | .152 <sup>o</sup>    | 3.136* <sup>o</sup>    |
| 盡職行為 <sup>o</sup>                                                                               | .495 <sup>o</sup>         | .048 <sup>o</sup> | .496 <sup>o</sup>    | 10.224*** <sup>o</sup> |
| R=.587 <sup>o</sup> R 平方=.344 <sup>o</sup> 調整後的 R 平方=.341 <sup>o</sup> F=97.998*** <sup>o</sup> |                           |                   |                      |                        |
| ns.   p>.05   * p<.05   ** p<.01   *** p<.001    依變項：工作績效 <sup>o</sup>                          |                           |                   |                      |                        |

## 五、結論

## 1. 軍士官的領導行為對於工作績效的影響性

本研究結果發現軍士官的領導行為對於工作績效具有顯著性影響性，又以民主行為為最高，此結果顯示，優秀的領導才能與追隨領導者的意願都是以領導方式為基礎的，常會因為內在的意願轉換成外在

追隨行為，領導者領導方式多採以鼓勵取代謾罵，使其部屬對工作全貌有所認識，讓部屬願意認同整體的組織，當組織鏈結性強時，可使得在工作績效有所提昇。

## 2. 軍士官的組織公民行為對於工作績效的影響性

本研究發現軍士官的組織公民行為對於工作績效具有顯著性影響性，組織公民行為對於工作績效具有其影響性，利他行為及盡職行為，則以盡職行為為最高，從研究結果可發現，軍士官願意花時間主動幫助同事完成任務或是防止同事在工作上可能會發生的錯誤，換言之，便是可以完成自己份內工作後，仍有餘力可主動協助他人完成任務；盡職行為是指軍士官的表現超過部隊的基本要求標準，能夠儘早規劃自己的工作以及設定完成工作的時間，當這些因素都能正向，對於提供工作績效具有其影響性。

## 3. 領導行為、組織公民行為及工作績效的關聯性

利用相關性分析，分析各構面與各構面彼此之間的關連性分析，不論是民主行為與關懷行為、利他行為與關懷行為、盡職行為與關懷行為、工作績效與關懷行為、利他行為與民主行為、盡職行為與民主行為、工作績效與民主行為、盡職行為與利他行為、工作績效與利他行為及工作績效與盡職行為，均呈現正相關性，這個結果顯示軍士官領導行為與組織公民行為及工作績效存在著正向關聯性，良好的領導行為會影響組織公民行為，也會帶動工作績效的良窳。

### 參考文獻

[1] 姚宛柔，國小代理教師自我效能、專業認同與組織公民行為關係之研究。國

立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文，2015。

- [2] 洪志偉，分紅費用化制度實施後，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，2009。
- [3] 呂怡潔，工作壓力、工作滿意度與工作績效之相關性研究-以臺中市公共衛生護理人員為例。中臺科技大學醫療暨健康產業管理系碩士論文，2015。
- [4] 施嘉衍，知覺組織支持與工作績效—建言行為、正向心情與角色外顧客服務行為之中介效果。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，2016。
- [5] 沈重宗，公立國民小學校長領導行為經由影響教師感恩進而提升教師接任或續任行政工作意願之研究。國立台南大學教育學系教育經營與管理研究所博士論文，2016。
- [6] 黃麗鴻、黃芳銘，國小教師心理資本、工作滿意度與組織公民行為關係之研究， $\alpha\beta\gamma$  量化研究學刊，4卷1期，29-53，2012。
- [7] 李佳穎、鄭淵全，國民小學校長多元領導策略與教師組織公民行為之研究，學校行政，82期，90-110，2012。
- [8] Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social culture", *Journal of Social Psychology*, 10, 402-410, 1943.
- [9] 南金昀，主管領導風格、激勵制度對機械、金屬加工業員工留任意願影響研究。淡江大學企業管理學系碩士在職專班學位論文，2010。
- [10] 林盈峰，高中籃球教練領導行為與領導效能關係之探討。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文，2013。
- [11] 侯英全，校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例。南華大學企業管理學系碩士論文，2015。

- [12]同[5]。
- [13]Fu, Y., "High-Performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior", *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1195-1208, 2013.
- [14]Yang, "High-Involvement human resource practices, affective commitment and organizational citizenship behavior", *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.2017.
- [15]曾溫龍、黃瓊慧，志願役軍人之教育訓練、工作投入與組織公民行為之研究，勞資關係論叢，16卷1期，25-44，2014。
- [16]陳銘薰、游淑萍，工作價值觀、家長式領導與組織公民行為影響之研究，商管科技季刊，16卷4期，535-591，2015。
- [17]Ferris, G. R., Dulebohn J. H., Frink D. D., Jane, Mitchell, T.R., and Matthews, L. M., "Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence, *Journal of Managerial Issues*, 21(4), 518-533, 2009.
- [18]Katz, D. and Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, NY, 1966.
- [19]涂詔軒，軍事院校基層官兵休閒參與、工作壓力及工作績效之研究－以陸軍步兵學校為例。大仁科技大學休閒事業管理研究所碩士論文，2015。
- [20]余秉祐，自我效能、情緒勞務與工作績效－以國民中小學教師為例。亞洲大學經營管理系碩士論文，2017。
- [21]葉善生，組織變革、角色壓力、組織承諾與工作績效關係之研究－以某空軍基地為例。南華大學企業管理學系管理科學研究所碩士論文，2016。
- [22]洪緯典，“過度工作、休閒活動與工作績效的關係”，*嘉大體育健康休閒期刊*，13卷2期，220-230，2014。
- [23]游明原、謝欣宏、袁建漢，組織公民行為與工作績效－南部某區域醫院之實證研究。*寶建醫護與管理雜誌*，11卷2期，30-43。(2013)。
- [24]同[19]
- [25]同[21]
- [26]同[10]
- [27]同[5]
- [28]同[11]
- [29]同[15]
- [30]同[17]
- [31]同[19]
- [32]同[21]

## **The influence of Military Leadership and Organizational Citizenship Behaviors on Job Performance**

**Yu-Chen Chiang<sup>1</sup>、Zhen Yun Gao<sup>2</sup>、  
TingLungWu<sup>3</sup>、ChinSungTung<sup>4</sup>、Lisa Y. Chen<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> **Department of Leisure Management, I-Shou University, Taiwan**

<sup>2</sup> **PMBA Program, I-Shou University, Taiwan**

<sup>3</sup> **MBA Program, I-Shou University, Taiwan**

<sup>4</sup> **MBA Program, I-Shou University, Taiwan**

<sup>5</sup> **Department of Information Management, I-Shou University, Taiwan**

### **Abstract**

With the change of military service system, the leading style in military units need to be refined. This study examines the influence of leadership behavior and organizational citizenship behavior on job performance in the context of military unit. A total of 280 questionnaires were distributed, including 32 invalid questionnaires and 248 valid questionnaires. The effective questionnaire rate was 88.6%. Data analysis includes descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, and regression analysis. Empirical analysis shows that leadership behavior has significant effects to job performance; organizational citizenship behavior has significant effect to job performance as well. Due to different leadership behaviors produced different effects, the results of this study provide thoughts on leadership behavior to military unit.

**Keywords:** leadership behavior, organizational citizenship behavior, job performance