

嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告

計畫編號：CNSW95-03

計畫名稱：

台南市社區領袖領導型態與成效調查研究

執行期間：95 年 1 月 1 日至 95 年 12 月 31 日

整合型計畫

個別型計畫

計畫總主持人：謝振裕

子計畫一主持人：盧禹璉

題目：社區領袖對於政府社區公共建設

運作支人際關係網絡分析

子計畫二主持人：曾薔霓

題目：台南市社區老人照顧機構人力運

用之分析

子計畫三主持人：謝振裕

題目：台南市社區領袖領導型態與成效

調查研究

子計畫四主持人：王春展

題目：台南市社區老人照顧機構中老人

心理健康分析

中華民國 96 年 2 月 28

子計畫三 台南市社區領袖領導型態 與成效調查研究

一、研究動機與目的

80 年代解嚴以來，台灣社會中的民力如雨後春筍般的蓬勃發展，積壓已久的活動力也蟄伏而出，也因此在地各地都出現了各式各樣的民間組織。除了政府組織中最基層的村里扮演人民與政府溝通橋樑最小的螺絲釘地位以外，社區發展協會在各地的民間組織中佔有一席之地，也在實質的社區發展及在地文化演進中貢獻了相當力量。台南市目前有 232 個里長及 199 個社區發展協會，實質上背負著公民社會及志願主義執行的重責大任，在台灣目前強調在地發展的歷史潮流下，如何經營每日生活的社區，如何讓社區變的更優質，變的更與居民生命共同體，是現代公民關心的議題，上述問題及為本研究之研究動機。

承接上述研究動機，本研究之研究問題為：

- (1) 理想的社區發展模式及型態為何？
- (2) 社區領袖領導型態為何？
- (3) 不同領導型態下的社區發

展成效為何？

二、文獻回顧與探討

(1) 特質論為最早盛行的領導理論。主張偉大或成功的領導者都具有某些特質，此在古代「君權神授說」的時代最為風行。例如史記中記載項羽是「力拔山兮氣蓋世」，劉邦則能斬白君領天下。此外民間戲曲中的薛仁貴(王寶釧)，劉知遠(白兔記)無不被描寫為真龍天子下凡塵。西洋著作中最出名的是卡萊爾「英雄與英雄崇拜」一書，認為人類歷史的演變不過是幾個偉大的功績而已，所以達文西就無文藝復興，沒有馬丁路德就無宗教改革，完全是一派「英雄造時勢的說法。」

特質論在二次大戰前雖為普通人民所信奉，但行為科學家卻希望以科學研究的方法來找出成功領導人的特質 (Psychological.. Traits)。結果是眾說紛云，莫衷一是。Stogdill

(1948) 後來將 124 個有關的研究加以綜合，發現被 15 個或 15 個以上研究所支持的領導者特質為 1. 智力、2. 學識、3. 責任感、4. 社交活動的參與、5. 社經地位。此為被 10 個或 10 個以上研究所發現的領導特質為 1. 社會

性、2. 主動性、3. 持久性、4. 知道如何完成任務、5. 自信心、6. 對於情境的了解、7. 合作性、8. 受歡迎度、9. 適應性、與 10. 語言能力。

領導行為本身的研究 (LBDQ 與其相關研究)

(2) 特質論興起的時間，正值古典管理理論的時代。根據 Taylor 的機器導向理論，管理的目的在求人與機器間的有效整合，以期或得最大產出。在此制度下，領導是一種階級權利，其目的主要在促使員工完成工作。此學說的弱點以及述及，在此忽視個人的特質。及至霍桑研究一出，以人際關係為導向的學說大興，學者們認為領導行為乃是領導者與員工互動的過程，其目的在求團體的和諧與任務的達成。在此之後的行為科學導向研究，則同時注重效能

(Effectiveness, 系統導向) 與效率 (Efficiency, 關係導向)，認為成功的領導應兩者並重。在同一時期一種對領導行為的研究興起；其目的不在發覺成功領導人的特徵，卻希望探討領導行為的基本因素與層面，其中又以 Halpin 的 LBDQ 研究最為著名。

LBDQ 的英文全名是 Leader Behavior Description Questionnaire, 中文可翻為「領導行為描述量表」。最初是由 Halpin(1957) 在俄亥俄州立大學(Ohio State University)製定。過程是先搜集 1800 個有關領導行為的項目，經過刪除重複者，發現所有的項目可分為十組。

這十組後經 Hemphill 與 Coons 所做的因素分析(Factor Analysis)，可統整為兩個因素：主動結構(Initiating structure)與關懷(Consideration)。

(3) 路徑目標的領導模式(Path-Goal model of leadership)

與 LBDQ 的領導研究不同，路徑目標模式重在領導行為的歷程。認為領導者的工作是在創造一個工作環境，並藉著規畫、支持、與酬賞的方法來幫助部屬達到團體目標。在理論上是導源於動機的期待理論(Expectancy Model)，主要由 Robert House(1971) 發展出來。基本上，此模式分為兩大部分，一為確定目標，一為改進通往目標的路徑，以使部屬順利達成任務。(圖 8.2)所顯示的即是其基本歷程。

確定目標為成功領導的第一步。不論是長程或短程的計畫皆需有確定的目標做為指引。路徑目標模式假設人類行為是目標導向(Goal-directed)，沒有目標，人類行為就會雜亂無章。House 指出確定目標的四個步驟是(1)定義目標(Goal Definition)(2)確定目標(Set Specific Goals)(3)製造挑戰性(Make Them Challenging)與(4)回饋(Feedback)

(4) 權變理論(Contingency Theory)

不可否認的，權變理論在目前領導有關研究中占有重要地位。此種視不同情境而產生適當領導行為的理論，早在 1958 年 Tannenbaum 與 Schmidt 一篇文章中初試啼聲。兩人認為領導者可依其面對的不同問題而改變領導方式。在以老闆中心(Boss-Centered) (或稱工作導向) 與部屬中心(Subordinate-Centered) (或稱關係導向) 為兩極點的一線中，領導者可遊走其間，選擇其中最適當的方式。Tannenbaum 與 Schmidt 認為領導者在選擇時必須考慮(1)領導者本身，(2)部屬(3)情境與(4)外在

環境等因素。兩人的論雖缺乏實證的研究，語詞也過分折學化，但卻具有權變理論的雛型。例如他們認為「……成功的領導者並非可以強人或妥協的領導者等字眼來定義。反之，他應是一位能夠根據情境，因而決定最適當行動，並進而身體力行的人。他有遠見且具有彈性，不會視領導的問題為難解之事。」

社區領袖的定義與角色功能

所謂社區領袖，泛指對於社區事務及行動具有影響力的人(蔡宏進，1996)。這通常包含了當地的民意代表、仕紳、村里長、各種機構的負責人(施教裕，2000)。詳言之，社區領袖係是指長期居住在社區內，對地方發展淵源、人文背景、地理環境等方面瞭若指掌，且對於社區事務具有高度服務熱誠，長期參與社區組織活動，對社區事務有實際決策權力，並能以領導行為激發居民採取共同行動的社區領導人。蔡宏進(1996)認為在社區發展的過程中，不能忽略引發民眾行動的領導者，尤其是在社區行動過程中領袖的類型及功能極為重要。甘炳光(1997)也認為要實踐社

區的改變，如居民互助、解決社區問題、改變社區權力及資源分配等，需要適當與充裕的領袖資源。社區領袖不同的性質、角色或想法，對於社區發展與社區公共建設之彰顯與否，有著一定的影響力。

三、研究方法與步驟

本研究採問卷研究法及深度晤談法同時進行，在閱讀文獻後，研究者自行編訂「台南市社區領袖領導型態與成效調查研究」問卷，以普查方式郵寄給232個里長及199個社區發展協會理事長，請其協助填答，並從其中抽出具代表性的5個里長及5個社區發展協會理事長進行深度晤談，以質量並行的研究方法，進行嚴謹的研究。資料分析部份，則以SPSS10.0中文版進行分析考驗。

四、結果、討論與建議

本研究共寄出431份問卷，回收401份，回收率93%，扣除6份無效問卷，共又395份(91.6%)有效問卷，其中男性問卷362份(91.6%)，女性問卷33份(8.4%)，所有受訪者都有國中以上學歷，職業則有商(320, 81%)，農(40, 10%)，家管(15, 3.7%)，其他(20, 5%)。

研究發現，296位(74.9%)的受訪者比較傾向為關係導向的領導者，99位(25.1%)則較具備工作導向領導者的特質。而領導成效並未發現顯著差異，基本上在地區型的組織中，人際關係的和諧是一項相當重要的領導特質，而本研究也發現幾乎全部的地區領袖都具有這樣的能力與特質，也都了解此項特質的重要性。可以想見，未來在地區互動相當緊密的人際網絡中，除了工作績效的要求外，人和才是真正決定領導績效的最重要因素。

參考文獻

台南市政府(民95)。

<http://www.tncg.gov.tw/soc/web.asp?TYPE=社區發展協會>

台南市政府(民95)。

<http://www.tncg.gov.tw/01.asp?sub1=市府組織&sub2=民政局&SUB3=自治行政課&PAGE=1>