

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

公部門知識分享與組織協同作業之研究(1) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 96-2414-H-004-036-
執行期間：96年08月01日至97年07月31日
執行單位：國立政治大學公共行政學系

計畫主持人：吳瓊恩
共同主持人：曾德宜
計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：盧科位
碩士班研究生-兼任助理：林思彤

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中華民國 98 年 01 月 20 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

公部門知識分享與組織協同作業之研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫
計畫編號：NSC 96-2414-H-004-036-
執行期間：96年 8月 1日至 97年 7月 31日

計畫主持人：吳瓊恩 教授
共同主持人：曾德宜 助理教授
計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢
 涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學公共行政學系、大同大學資訊經營學系
中 華 民 國 97 年 10 月

中文摘要

知識分享是實現成功知識管理的關鍵步驟，然而在公共組織中的成員，當他們去分享自己的知識時，不僅需要花額外的時間和努力之外，甚至可能還會減少他們自己在組織中的權力地位和競爭價值，因此將成員個體的知識轉換組合成組織整體的知識，相形之下會更不容易達成。故本研究的目的在於瞭解哪些因素會影響公共組織成員中的知識分享行為，因此本研究模式中的構念係根據社會交換理論、社會資本理論以及計畫行為理論為基礎。本研究根據這些相關理論所提出之構念發展出涵蓋社會心理(例如外在報酬、預期互惠及樂於助人)、組織系絡(例如認同、信任及支持分享的規範)以及資訊科技(例如資訊科技使用)等三組因素層面的整合性研究模式，並認為這三組因素層面下的變數都會影響成員的知識分享行為。而本研究對象為台北市和高雄市政府所屬之一級行政機關單位的員工，經過叢聚隨機抽樣後，有效問卷數為 138 份。而本研究採取結構方程模式(SEM)途徑來檢定本研究模式之假設關係與模式配適程度。

研究結果除了發現本研究模式配適度良好外，也發現預期互惠和樂於助人對於知識分享行為有直接的正面影響；此外組織信任和組織認同會促成支持分享的規範，並對於知識分享行為產生正面影響，而令人訝異的是資訊科技使用對於知識分享的行為在本研究中是沒有直接的正面影響。因此基於這些研究結果的發現，認為增加員工間的知識分享行為和參加知識分享活動是和正面的社會互動文化有所關聯，因此除了型塑出彼此相互信任、認同的組織氣候或文化之外，也必須建構出易於知識分享的組織規範(如創新、團隊合作和尊重多元價值等)。然而知識分享主要是人與人之間的社會交換活動，因此還要強化成員分享知識的內在動機(如樂於助人)。所以鼓勵公共組織中的管理者和員工彼此間能夠保持頻繁的社會互動，以建立彼此間的人際信任與預期互關係，還有對組織整體的認同與信任，以促使成員產生分享知識的意圖。最後給組織中的公共管理者與政策制定者一個啟示，知識分享還是需要有一個知識分享環境或文化，因此管理者應該確保有效地創造出易於知識分享的環境或文化，以促使知識分享行為的產生。

關鍵字：知識分享、預期互惠、外在報酬、組織認同、組織信任、分享規範、資訊科技

目錄

封面.....	
摘要.....	
目次.....	
第一章、緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	11
第三節 研究方法與途徑.....	13
第四節 研究流程.....	14
第二章、文獻探討.....	16
第一節 知識管理之理論.....	16
第二節 知識管理與組織系統的互動.....	32
第三節 知識分享之相關研究.....	36
第四節 知識分享之關鍵因素.....	37
第三章、研究設計與問卷調查.....	42
第一節 研究模式與假設推導.....	44
第二節 問卷設計與量表發展.....	47
第三節 研究對象與蒐集資料方法.....	56
第四節 資料分析方法與工具.....	58
第四章、問卷回收及其結果分析.....	61
第一節 樣本結構與構面之敘述統計分析.....	61
第二節 問卷效度與信度分析.....	72
第三節 差異性分析.....	83
第四節 整體結構模式與假設驗證.....	87
第五章、結論與建議.....	92
參考文獻.....	95
附錄【一】：正式問卷.....	108

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

一、知識經濟¹的來臨與資訊科技的發展

早於廿世紀的七十年代初期，美國社會學家丹尼爾·貝爾(D. Bell)於1973年所著之「後工業社會的來臨」《The Coming of Post-industrial Society》一書中，即已探討到理論及知識對於新技術或科學創造與發展的重要性，首先揭櫫「知識」係作為後工業社會的關鍵性資源，也就是所謂的知識財產(intellectual property)，(王宏周等譯，1989：156、215)。而在現今社會環境之中，這種快速流動的資訊使經濟活動的平衡狀態正逐漸改變當中，由以往的物質製造業移至資訊處理、知識蓄積和知識製造的產業(Burton,1999：12)，這都拜於近年來網路及資訊科技文明的躍進，改變了傳統經濟發展模式，正如十八世紀工業革命，即將改變人類的生產模式及流通效率，然二十一世紀將是知識經濟的時代，「知識資本」(Intellectual Capital)將成為組織的第五種資源(吳瓊恩，2002：2)。

二、組織維持優勢的工具

組織在面對競爭日益加遽的資訊化及全球化的時代中，其成敗關鍵繫於是否能創造出「持續性競爭優勢」(sustained competitive advantage)，使其能在變動不居的環境中得以存活下來，進而發展出獨特的競爭力，展現出卓越的績效(excellent performance)；而組織「獨特的競爭力」(distinctive competencies)之來源，則係由兩種互補的要素所組成：資源(resources)以及能力(capabilities)(Hill & Jones,2004)，因此現代的組織如何取得與運用(涉及到組織本身的能力)其本身或外部的知識資本(資源)，已被公認為組織成功的重大要素之一(Henry,1999：82)。另外，Bill Gates在其《數位神經系統》一書中亦提到：政府比其他任何的

¹ 知識經濟(The Knowledge-Based Economy)一詞，於1996年由聯合國經濟合作開發組織(OECD)所提出，而對於知識經濟的定義為：將知識及資訊，作為生產力中決定性的要素，進行生產、交換和分配的經濟，以創造知識和應用知識的能力與效率成為經濟發展的關鍵(引自 吳瓊恩，2002：206)。資料來源：OECD(1996)The Knowledge-Based Economy, Paris：OECD.

組織更能因採用數位化的資訊科技而提昇公共服務的品質與效益，同時亦可改善官僚組織之弊病(樂為良譯, 1999: 339-352), Beckman(1997)和Zimmermann(1999)也認為，政府機構在其本質上即為適用知識管理原則的組織，而其運用知識管理的成敗將影響其決策效能和施政品質，所以政府組織更應藉由資訊科技之利，以及知識管理之器，來改善傳統官僚組織對於知識流動的限制，並提昇政府的組織績效和服務品質。

三、知識管理中的靈魂

就流程論的觀點而言，在知識管理眾多流程與活動²當中，以知識分享為首要核心關鍵。Nonaka和Takeuchi(1995)也認為，知識是存在於個人，而重要的是如何使個人的默會知識能在組織內與其他成員分享與互相流通，並進而轉化成為組織的知識。Davenport和Prusak(1998)也強調，組織中的「人」是知識分享與創造的重點，換言之，知識的分享才是組織知識管理的真正成功關鍵。Hendriks(1999)在知識管理眾多議題當中，其發現知識分享扮演著關鍵議題的角色，他認為：「知識管理」其實只是關注「知識分享」文化的術語，工作環境系絡(context)中的社會互動(social interaction)才是知識管理的重心，而政府組織的知識分享與持續學習，才是政府組織維持治理優勢(Good governance)的所在。政府組織雖透過知識管理或許能有效提升政府的決策效能，惟決策效率的提升並非政府存在的最終目的，知識管理畢竟對於政府而言只是手段，對於提供民眾需要的服務才是政府存在的意義，然而知識管理也可以視為一種強調「公共性」的參與式治理工具³，公共管理者能在「聽命令」與「專業責任」間的抉擇之中，對其所產生的治理困境而有所解決(陳敦源，2004：100)。

2 Beckman(1997)認為知識管理式組織利用正式管道來獲取有用的經驗、知識以及專業能力，使其能幫助組織創新並提昇績效，而其執行過程可分八步驟：知識定義、知識擷取、知識選擇、知識儲存、知識分享、知識運用、知識創造以及知識銷售。資料來源：

³ 參與式知識管理是指是公部門著重「社會審視」與「民主審議」的一個決策過程；在目的方面，參與式知識管理要達成降低外部成本的共識治理、真實彰顯的事實認識、以及權力制衡的目的；而就實行方面，本文提出平等參與、對話學習、審議判斷、效率平衡、以及透明課責等五項原則，這些原則可以作為政策參與程序設計的原則，也可以作為發展參與知識管理之績效評估標準的理論基礎(引自陳敦元，2004:100)。資料來源：陳敦源，(2004)，「人民、專家與公共政策：民主理論下的「參與式知識管理」，*國家政策季刊*，第三卷，第一期，第100頁

四、學術與實務的激盪

而近年來的公共行政領域中，首開國內對於知識管理的研究，如吳瓊恩(2002)教授以知識的本體論和知識創造論為國內公共行政領域建立知識管理的典範，而後若干相關層面的議題也隨之興起，如從資料採礦的技術觀點，探討公部門知識管理的技術與系統架構，以「轉換民眾意見為施政知識：知識管理與資料採礦的觀點」為主題，探索資料採礦的資訊科技與其方法，以作為將民眾陳情內容轉換為可用施政知識的基礎，以及發展透過資料採礦原理建置的內容分析雛型(蕭乃沂、陳敦源、黃東益，2002)。也有從政策績效評估面去看公共行政的知識管理，以實證的觀點建構出知識管理的績效衡量指標，其包括投入面：知識深度與廣度；過程面：知識普及度、知識成長與知識擴散；結果面：知識整合力、知識轉化力以及知識創造力，作為政府知識管理績效之依據(郭昱瑩，2002)，也有從網絡社會與知識經濟的崛起下，政府面對的施政困難，主張政府生產力應以知識管理為其思考核心，提供有利掌握知識的架構與知識流通速度、廣度、創新能力、資訊蒐集與整合能力等作為政府生產力考量的面向(朱智帆、史美強，2003:26)。以及劉宜君發現國內公部門知識管理之文獻，多從政策知識、組織結構、檔案管理、績效評估以及政策個案與電子化政府等角度去探討知識管理在公部門應用之重要性(劉宜君，2004a:75)。劉宜君(2004a：198-200)歸納出上述公部門之知識管理相關研究議題後並提出幾項重點和建議，在重點部份：(一)目前公部門知識管理及分享之研究，較少從公務人員個人對於知識管理及分享行為或態度上認知的實證性研究，因此公務人員對於知識管理及分享的認知與動機，將是發揮知識管理及分享成效的關鍵。(二)公部門在推動知識管理以及知識分享時，其主要限制在於沒有建立適當的機制，以及缺乏誘因制度、關於分享的組織文化、知識網路⁴及實務社群⁵(Community of Practices，簡稱CoP)。在建議部分：(一)在全球化知

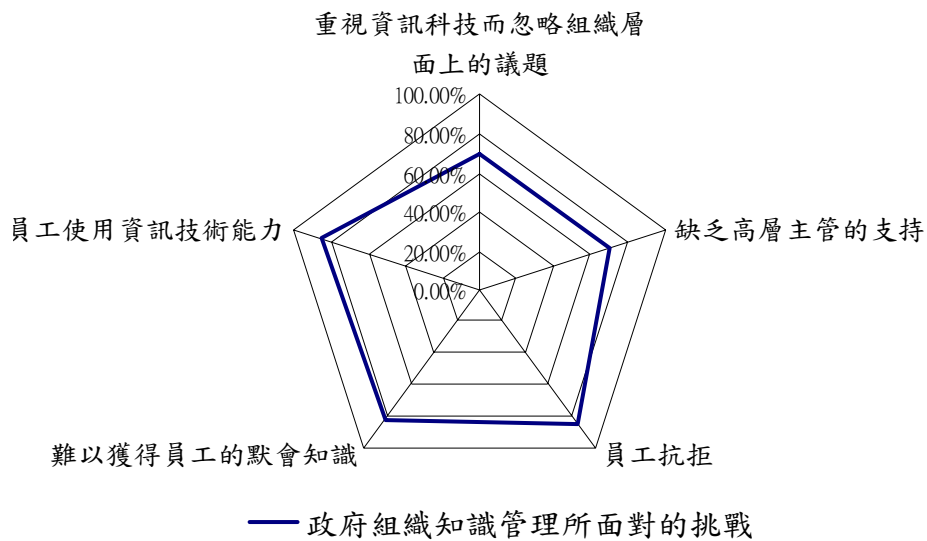
⁴知識網絡是以社會學的網絡分析途徑，以瞭解網絡的行動者對於資訊、知識、理念、意見、觀點和建議的交換與分享，人與人之間如何藉由共同目標或關心議題的相關知識傳遞與分享，而被

識治理的時代中，全球公共政策知識網絡可以作為政府知識管理以及參與全球事務的模式。(二)領導者的全球視野，利用資訊科技結合知識管理以提高國家及城市的競爭力。(三)強化本土實證性的研究，並集中政府部門知識管理、知識分享認知以及知識網絡建立的實證研究。

因此很少有關於公部門的知識分享與創新，其原因賴於公部門科層結構、組織文化以及高層掌握知識等，造成知識管理推行不易。黃朝盟(2005：156-157)也以實證研究證實政府知識管理所面臨的現況與挑戰，並提出跨組織知識管理與分享活動的重要性，根據他的調查研究顯示如圖【1-1-1】所示，目前政府組織知識管理所面對的挑戰為：重視資訊科技而忽略組織層面上的議題(69.20%)、缺乏高層主管的支持(69.20%)、員工抗拒(84.60%)、難以獲得員工的默會知識(82.10%)以及員工使用資訊技術能力(84.60%)。由此可得知將近八成五的公務人員認為，知識管理中所面臨的挑戰為重視資訊科技而忽略組織相關議題，以及員工本身缺乏時間、資源以及資訊科技能力已進行知識分享。前者代表著公部門在推動知識管理或知識分享時應該強調組織的文化環境以及人員的認知態度，正如Taylor(2000)所認為政府在推動知識管理時並非單指新部門的建立、聘任新人力，而是使組織內部員工皆能充分體認(perceived)知識產生、分享與應用之重要性(Taylor,2000:3)，進而建立成員對於樂於知識分享的組織氣候認知；後者表示個人本身分享知識時所面臨的資源充裕程度的問題。

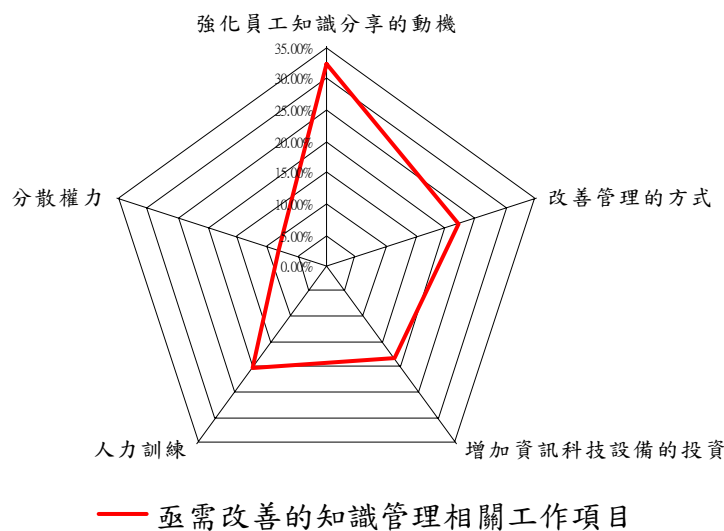
連結在另一個網絡結構中，彼此之間如何協助學習（引自劉宜君，2004b：32）。資料來源：劉宜君，(2004b)，「政府部門應用知識網絡之研究—以阿瑪斯號洩油事件為例之分析」，*公共行政學報*，第十三期，第27~58頁。

⁵Wenger(1998)指出實務社群的意義是由三個要素所組成的：1.共同的參與投入(mutual engagement)所謂實務，是指人們實際付諸行動來參與投入。實務社群不只是將人聚集起來並給予代表名稱而已，重要關鍵是人員的共同參與投入。2.聯合願景(joint enterprise)參與者認同社群所要追求的事物，通常在實務社群剛形成時產生。同時藉由願景所傳遞目標，在參與者之間創造共同的責任關係。3.共享的智庫(shared repertoire)在共同追求願景的過程，也創造了參與者的資源。而這就是一般所談的智庫，包含了社群在活動期間所產生或採用的事物，例如一般例行的活動、文字、工具、行動、做事的方法等。資料來源：Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identify*, Cambridge, UK : Cambridge University Press.



圖【1-1-1】：政府組織知識管理所面對的挑戰
 資料來源：黃朝盟，(2005)，「政府組織的知識管理現狀與挑戰」，
 政治科學論叢，第二十四期，第156頁。

然而對於目前政府未來知識管理工作最需改善的項目，如強化員工知識分享的動機(32%)、改善管理的方式(22%)、增加資訊科技設備的投資(18%)、人力訓練(20%)以及分散權力(8%)，依據圖【1-1-2】所示，強化員工知識分享的動機最為首要之務。然而如何強化組織成員知識分享的動機，大致有兩種方法可以使用，第一為結構性因素(如報酬機制、誘因制度)，其二為關係性因素(如互惠關係、人際信任)，其外在報酬、人際信任等相關驅動知識分享因子將於下一章深入探析，於本章中不便多論。



圖【1-1-2】：亟需改善的知識管理相關工作項目

資料來源：黃朝盟，(2005)，「政府組織的知識管理現狀與挑戰」，
政治科學論叢，第二十四期，第 157 頁。

我國過去至今利用資訊科技輔助以推動政府部門知識管理或知識分享之實務，在中央部份如行政院文化建設委員會所建置「國家文化資料庫專案中心—知識管理系統⁶」、行政院研考會所建置「學者專家資料庫系統」、國家檔案局的成立、立法院的「新聞知識管理系統⁷」、經濟部中央地質調查所建置的「台灣地質知識服務網⁸」以及行政院研考會於2003年所建置的「雙語網站知識管理平台⁹」等，其他中央專業部會也隨之建置；地方政府部分如台北市政府於2002年所建置「行政管理知識網¹⁰」、台北縣政府知識管理系統¹¹以及其他地方縣市政府也隨之建置。綜上所例，可以發現政府部門在推動知識管理事不餘遺力，然而知識管理系統的建置其主要提供的功能和服務卻只有知識的蒐集、儲存與利用，

⁶ 「國家文化資料庫專案中心—知識管理系統」網頁位址為<http://km.cca.gov.tw>

⁷ 「立法院新聞知識管理系統」網頁位址為<http://nplnews.ly.gov.tw/index.jsp>

⁸ 「台灣地質知識服務網」網頁位址為<http://twgeoref.moeacgs.gov.tw>

⁹ 「雙語網站知識管理平台」網頁位址為<http://bilingual.rdec.gov.tw>

¹⁰ 「台北市政府行政管理知識網」網頁網址為<http://isw.taipei.gov.tw>

¹¹ 「台北縣政府知識管理系統」網頁位址為<http://km.tpc.gov.tw>

至於知識分享與創新則有待強化(劉宜君，2004a：80)。

當政府部門的推動知識管理的策略從系統技術面到社會互動面時，此時強調社會互動的知識分享活動也隨之被重視。行政院人事行政局於民國95年9月建置「人事業務知識分享平台¹²」，並於民國10月2日正式上線，此為我國政府部門推動業務知識分享的重要里程碑，也代表我國政府部門推動知識分享的決心與努力。

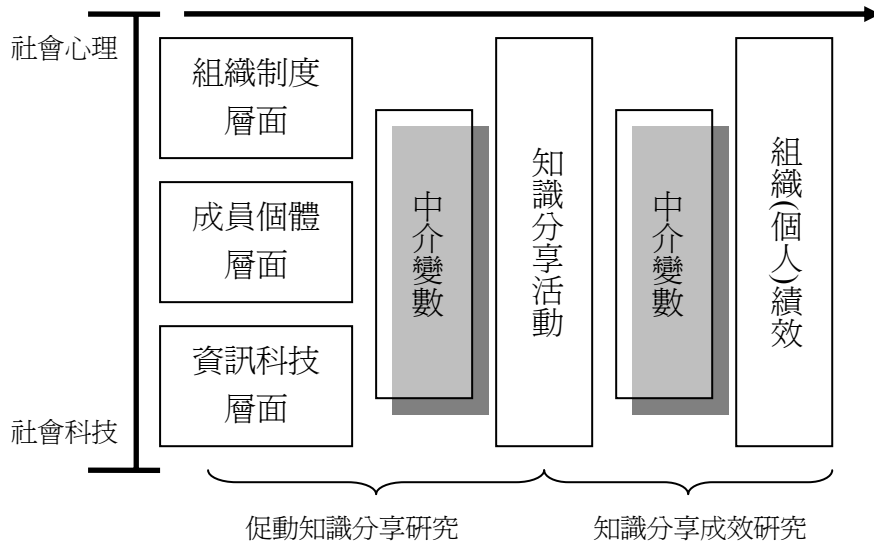
貳、研究動機

一、就文獻回顧所得之動機：

知識管理在其理論與實務的應用層次上，多半過於強調其資訊科技的「硬體因素」，而較忽略與資訊科技互動的人員本身的「軟體因素」(傅岳邦，2005，10)。而黃朝盟(2005：156)針對目前政府組織的知識管理現狀與挑戰做相關之實證研究，研究結果發現在政府組織當中，有多數受訪者表示知識管理工作中最需要改善的項目為「強化員工知識分享的動機與意願」。因此首先就目前國內現有博碩士論文¹³當中有關知識分享之相關文獻做初步整理，其大概可以描繪目前國內研究知識分享之前因後果關係的概貌(如圖【1-1-3】所示)，在來針對我國現今公共組織或政府機關對於推動知識分享活動之研究做初步的現況描述，以瞭解部門的知識分享活動在學術上或實務上的落差(gap)。

¹² 「行政院人事行政局人事業務知識分享平台」網頁位址為<http://ecpa/StudyDetail.aspx>(註:需身分登入)

¹³民國95年10月，以「知識分享」為關鍵字查詢篇數共有315篇。



圖【1-1-3】：知識分享研究議題分佈圖

資料來源：作者自行整理

早期多數研究是促動知識分享研究，從社會心理以及社會科技面去討論如何利用資訊科技以及組織文化(氣候)以及環境制度去影響知識分享活動導入、推動以及運作，也有從成員個體的人格特質、認知、態度以及動機層面去討論個人本身的特徵對於知識分享本身的態度、意圖以及行為的影響。然而也有相關文獻是討論知識分享與組織績效的關聯性，也有從組織文化、氣候、報酬、信任、公平以及工作滿足等相關因素作為獨立變項，而以組織績效為依變項來探討知識分享本身活動的中介效果。近年來組織行為的研究發展，開始嘗試探索中介變數¹⁴或是調節變數的影響性，因此可以預期的是知識分享活動將不再是單純的科技決定或是文化決定，而是要注重的組織文化及資訊科技在知識分享活動之間是否須經由其他中介變數或是調節變數來解釋，或是知識分享活動本身對於組織績效的影響是需要透過組織創新能力、組織創造力等因素的影響，才能產生影響效果。

對於政府部門知識管理與分享的研究主題，大多從組織文化、流程再造、管理制度、資訊科技以及執行影響面著墨，僅有若干篇論文提及公務人員知識分享之意願(黃銘廷，2002；黎家銘，2003)。因此在政治或公共行政相關文獻中，不

¹⁴指某一個變數是一個或多個相依變數的獨立變數，同時本身又是一個或多個獨立變數的相依變數，那麼該變數稱之為「中介變數」。換言之，中介變數同時具有獨立變數與相依變數的雙重性質。

但知識管理或知識分享相關的系統化研究仍屈指可數，許多重要的實證問題更欠缺可信的答案(黃朝盟，2005：138)。

二、就學術理論所得之動機：

在個人層次部分，本研究利用計畫行為理論為基礎，並利用交換理論、社會資本以及自我效能等相關核心概念，來說明這些核心概念對於公務人員知識分享意圖(intention)有何影響?然後依其建立假設並檢證這些相關核心概念是否會影響公務人員知識分享意圖?而意圖會驅使行為與否?，藉由這些相關核心概念來解釋公務人員知識分享的意圖與行為，並使本研究的結果更加貼近真實的知識分享現象。在組織層次部分，知識分享本身是以種創新的過程，它透過知識工作者的學習過程和社會化以為組織產生新的創意以及提供新的契機(Darroch & Mcaughton,2002)。而組織對於這種創新活動的採納會因為組織對於這創新活動的認知而有所影響(Rogers,1995)，故本研究利用創新擴散理論去探討社會科技因素是否會透過組織創新認知進而影響組織推動知識分享的意願?過去研究強調組織文化、流程管理、績效報酬制度以及資訊科技會影響組織推動知識分享的意願，然而社會現象不完全只有自變項決定依變項的因果關係而以，社會現象是複雜而詭譎的，應該細膩地去討論自變項與依變項之間是否存有其他變項可以解釋，故本研究希望藉由調節效果的研究，來探究政府部門推動知識分享的意願是否會因為政府組織本身對於知識分享的創新認知而政府組織本身對於知識分享的創新認知，是否會因為高層首長的支持、資訊科技使用、組織溝通的型態以及公平的報酬等社會科技因素而有所影響?

三、就實務需求而言：

目前對於公共組織或是政府部門的成員替換、離職以及轉調等人事異動，將有礙於組織內部成員之經驗與知識的保存，加上眾多專業工程外包以及專案型的任務編組，當任務一完成知識與經驗也隨之消失，而組織(或任務邊組)的知識保存與個人的經驗傳承，須賴於知識管理及知識分享活動的實踐，方可保存及傳承珍貴的默會與外顯知識。

若要鼓勵組織成員知識分享的動機以及增加其分享的意圖及行為，則必須探究驅使知識分享行為的意圖背後所持的態度、認知以及規範為何？以及何種因素會影響公務人員知識分享的态度、認知以及主觀規範。這些問題的回答正好解決目前公部門知識管理及分享之研究，較少從公務人員個人對於知識管理及分享行為或態度上認知的實證性研究(劉宜君，2004a：198)。這些問題待被回答後，將為公部門的公共管理者提供管理實務上的建議，使公共管理者在推動知識分享活動時所面臨的問題(如組織成員私自持有知識而不願分享、個人損失以及人際問題)更能迎刃而解。

知識創造或分享的推動力來自於組織本身的意圖(intention)(Nonaka & Takeuchi,1995：75)。知識分享為組織創新的活動，組織對於創新活動的認知將影響此創新活動的採納(adoption)與擴散(diffusion)，是故政府組織推動知識分享的意願受到創新活動本身的相對優勢、相符性與複雜性認知所影響，而組織的文化(或氣候)會影響到組織成員的認知、信念以及規範，然而如果組織成員意識到創新的價值以及其與組織規範制度的相符性，組織創新活動將能夠順利推動而無阻礙，因此視為創新活動的知識分享將順利推動。為使組織順利推動知識分享，一定要培養開放與創新的文化(或氣候)，以強化組織成員對知識分享的認知，而培養開放與創新的文化(或氣候)需要組織各方面的支援(如高階領導的支持、資訊科技運用以及公正的績效評鑑等)，如此組織知識分享的推動才能成功。這些問題待被回答後，將為公部門的公共管理者提供管理實務上的建議，使公共管理者在推動知識分享活動時，應該注意培養開放與創新的文化(或氣候)。

綜上所述，公共行政領域缺乏知識分享實證性及系統化的研究，加上對於社會心理以及資訊科技學科應用於公共行政領域的熱衷，以及本研究結果對於實務的預期貢獻，驅使吾人產生研究動機。

第二節 研究問題與目的

壹、研究問題

根據本研究背景、研究動機與研究目的論述後，並參照相關文獻、期刊雜誌以及政府出版品後，本研究擬探討待答問題臚列如下：

一、個人層面

- (一)個人教育程度、專業背景和主管職與非主管職人員影響其知識分享行為有何差別？
- (二)影響公務人員知識分享行為意圖之「主要因素」為何？
- (三)瞭解計畫行為理論中內生變數(態度、主觀規範、與行為控制認知)對於知識分享行為意圖影響何者最大？
- (四)瞭解計畫行為理論中主觀規範是否透過態度去間接影響知識分享行為意圖？
- (五)檢視國內外知識分享相關文獻，有哪些相關因素會影響計畫行為理論中的內生變數(態度、主觀規範以及行為控制認知)？

二、組織層面

- (一)檢視國內外知識分享相關文獻，有哪些因素影響組織推動知識分享的意願？
- (二)政府推動知識分享的意願，牽涉到政府組織是否認知到創新所帶來的好處或效益？政府組織本身的特質和資源，以及資訊科技的投入或基礎設施的建置是否影響政府推動知識分享的意願？以上所述之問題將待於本研究的第二章的文獻探討之中蒐集相關資料，利用相關理論及現今實證研究來對於本研究問題的描述及解釋，並以第三章之因果關係的假設形式來描述本研究問題，並於第四章研究分析加以檢證本研究問題。

貳、研究目的

一、學術理論部分

利用社會心理學的計畫行為理論以及資訊科技領域的創新擴散理論，來理解公務人員知識分享的行為意圖以及組織推動知識分享的意願，並利用本研究模式來說明公務人員知識分享的態度、意圖與實際行為，以及組織推動知識分享的意

願。在研究方法上利用所謂的調查研究法(Survey Research)對本研究所建立的研究架構和研究假說進行驗證，以增加公共行政對於知識分享的系統化研究。社會心理學及資訊科技領域的應用，將為公共行政領域中的知識分享之相關研究向下紮根，並利用本研究的限制與對未來的建議，作為後來繼續研究的方向和指引。

二、經驗研究部分

經由實證調查與分析後，本研究所希望能達到下列目的：

(一)探索(exploration)：

塑造政府為知識型政府以提昇政府組織的治理優勢，其首要之務為知識管理的推動，近年來知識管理的建置與推動已經從中央政府擴散到各地方政府，但是系統與平台的建置似乎無法將知識管理本身的效益提昇到最大化，政府部門應該強調人與人之間的互動，也就是知識的分享與創新的推動。知識分享可以使政府組織成員彼此分享、交換以及傳承自己的行政經驗與業務知識，讓個人寶貴的默會知識儲存保留於組織知識中，行政院人事行政局於民國 95 年 10 月推動「人事業務知識分享平台」，已經展現出政府部門有意推動知識分享之相關活動。然而知識分享平台的建立似乎缺少了人於人互動的實務社群，而知識分享的推動以及運作成功，其原因歸咎於人員本身的認知、態度與意圖。然而關於公務人員知識分享的認知、態度與意圖之實證研究是少之又少，是故知識分享行為的態度與意圖實為當今政府所應予重視及解決的問題，而能充分瞭解現今公務人員知識分享的態度、意圖與實際行為，實為首要之務，本研究希望能對政府組織中公務人員知識分享的情形提供基本認識與瞭解。

(二)描述(description)：

經由文獻分析，對於知識分享行為意圖以及組織創新之相關文獻進行檢閱，再經實證研究的過程當中，希望能夠進一步地瞭解並說明本研究問題。

(三)解釋(explanation)：

在描述知識分享之影響因素後，本研究希望進一步對於造成公務人員願意或不願意知識分享的可能原因予以解釋，亦就現行政府組織的環境而言，何種因素

會影響公務人員知識分享的行為?以及何種因素會影響政府組織推動知識分享的意願?

在整合研究結果後，試圖提出有助於公務人員知識分享行為的可行之道，以作為公共管理者處理成員知識分享所面臨之問題的參考。冀望將公務人員所擁有的行政經驗與業務知識能夠彼此分享、傳承與保存於政府組織中，期以將政府組織中珍貴的默會知識應用在未來的知識治理環境中。

第三節 研究方法與途徑

壹、研究方法

一、文獻分析法

「文獻分析法」為一種簡易的探討性研究法，使用既存之資料文件，進行系統而客觀的界定、評鑑及證明(楊國樞等，2000：51)。本研究主要係以組織「知識分享活動」為研究重點，故在文獻蒐集上，以組織創新、知識管理、知識分享、社會資本、公部門知識管理的應用、社會交換與計畫行為理論等之相關主題之著作、碩博士學位論文、政府出版品、研討會論文及國內外期刊論文與網際網路上可供下載之資料與報告，進行研讀並加以歸納分析，以掌握其他學者的知識貢獻。

二、問卷調查法

「問卷調查法」為量化的研究方法之一，而這種調查方法具有三個基本性質：1.從要研究的整體對象當中，根據抽樣原理選取一部份以代替全部來實施調查，並以部分調查結果推論全體的情形。2.研究所需資料直接由樣本取得。3.調查研究在於探究諸變項間的關係(楊國樞等，2000)。故本研究採用「問卷調查法」之量化研究途徑，藉由發送問卷量表，蒐集量化資料，經由客觀之統計分析來驗證概念架構與假設，藉以確認知識分享之相關因素的影響及其路徑之關係。

貳、研究途徑

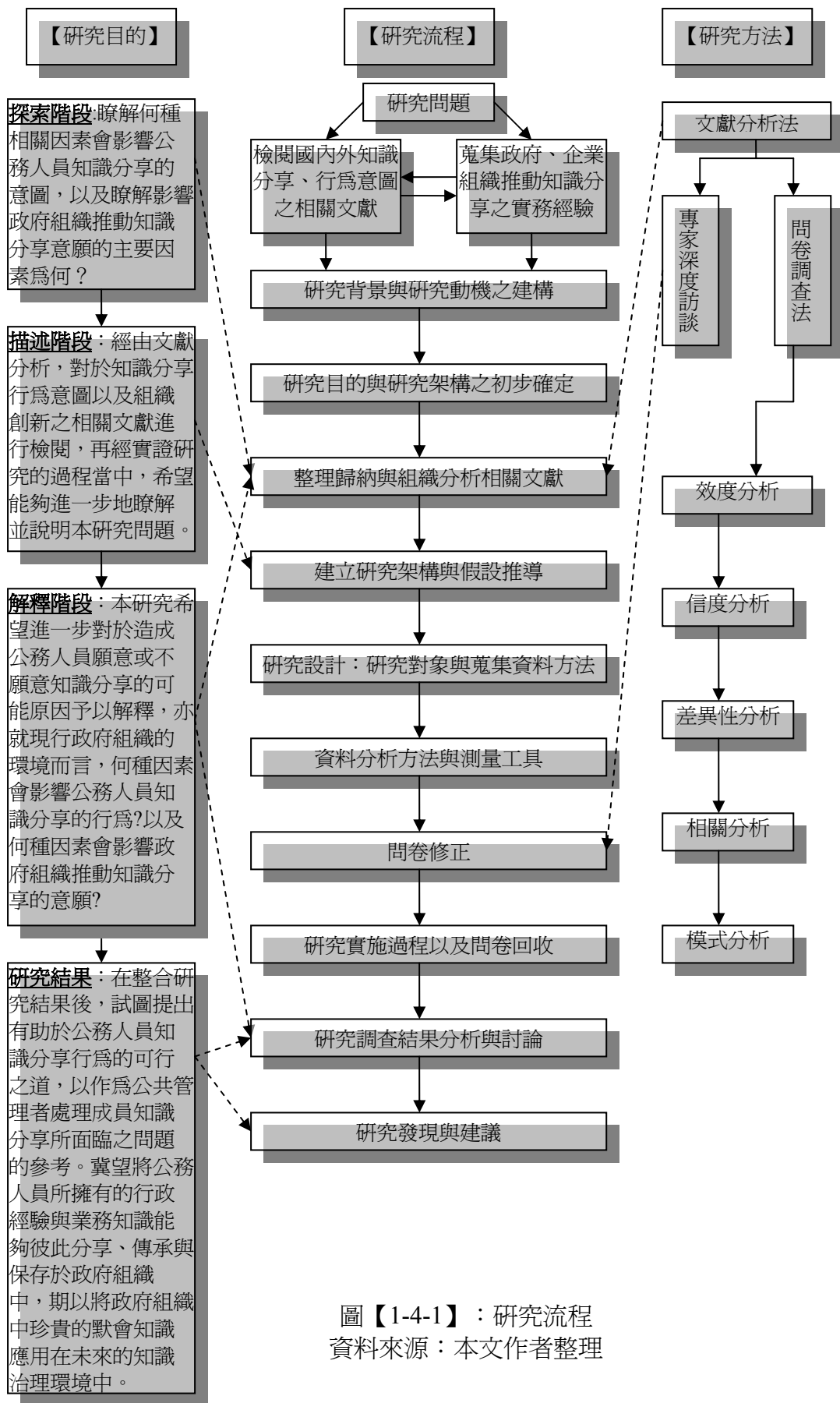
社會心理學是心理學的一個分支，其概念來自心理學和社會學兩方面的領域。它將焦點放置在人際之間彼此的影響。而社會心理學當中有一個重要的研究領域，進行了相當多的調查研究，也就是研究「變革(change)」。社會心理學家

研究變革如何執行，以及如何減少變革所帶來的障礙進而去增加對變革的接納。此外，社會心理學途徑在態度、理解與改變、溝通型態、團體活動能夠滿足個體需求的途徑以及團體決策程序等方面的貢獻(Robin,2001：20)。

第四節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

根據本研究流程圖【1-4-1】所示其研究流程大致為，本文作者在心中先有一個初步的研究問題，然後檢閱國內外有關知識分享、行為意圖以及組織創新等相關文獻初步檢閱，並蒐集政府、企業組織推動知識分享之實務經驗。其次開始撰寫研究背景並產生本文研究動機與目的，並嘗試彙製研究架構圖。繪製初步研究架構圖後，然後開始整理歸納與組織分析相關文獻，嘗試建立研究架構與推導研究假設。確定研究架構與假設後，開始進行研究設計與量表的設計，其次進行小規模的前測後對問卷進行修正，然後發放問卷於所要研究的對象。最後將問卷回後，利用統計軟體分析技術，將調查結果與研究問題予以分析和討論，並提出研究發現與未來研究的建議。



第二章 文獻探討

第一節 知識管理之理論

壹、知識的定義

知識與一般的有形資產相比較，知識是一個複雜、動態、無形及模糊的觀念，許多東西方學者由許多不同的角度來定義，因此其差別也甚大。

Nonaka 與 Takeuchi (1995) 在《知識創新公司》(The Knowledge-Creating Company) 這本名著中，即以東方認識論的哲學，觀察日本組織創造知識的過程，有別於西方國家，而其所建構的理論，對西方國家亦具有普遍通則性，實為一種理論建構深具本土化與國際化的極佳範例。Nonaka 與 Takeuchi 兩人先區分「默會知識」與「外顯知識」的主要特徵，前者是主觀的，後者是客觀的，其餘特徵則如下表【2-1-1】：

表【2-1-1】：知識的性質

東方	西方
默會知識 (主觀的)	外顯 (客觀的)
體驗的知識 (身體)	理性的知識 (心智)
即時存在的知識 (此時此地當下地)	序列推理的知識 (彼時彼地地)
類比的知識 (實務)	數位的知識 (理論)

資料來源：Nonaka and Takeuchi (1995: 61)

根據以上兩種知識類型，又可以形成四種知識的內涵（contents of knowledge），如下表【2-1-2】：

表【2-1-2】：知識的種類

	默會知識	→	外顯知識
默會知識	同理化的知識 (社會化)		概念化的知識 (外在化)
外顯知識	操作化的知識 (內在化)	←	系統化的知識 (綜合化)

資料來源：Nonaka and Takeuchi (1995: 72)

所謂「社會化」或同理化的知識（sympathized knowledge），這是一種經由長期間的潛移默化所形成的知識，換言之，即由某人的默會知識轉移到他人的默會知識，禪宗所謂「以心傳心」即屬此類知識的移轉。

第二種知識，是從默會知識逐漸外在化，而能以概念的方式來思考，所形成可以用語言文字來表達的知識，就叫做概念化的知識。

第三種知識，即從外顯知識內在化，成為實務操作的知識，亦即所謂的 knowhow 或實務操作的「竅門」皆屬於此類型的知識範圍。

最後，第四種知識，是將外顯知識結合其他的外顯知識所形成的綜合而有系統的知識，就叫做系統化的知識，例如將經濟學的知識結合組織學的知識，即形成組織經濟學這樣一門有系統的知識學科(吳瓊恩，2004:81~82)。

如果把知識分為「外顯知識」與「默會知識」，分析單位分為「個人」與「團體」，再以「認知即行動」為核心，其間的動態關係如下(參圖【2-1-1】)：



圖二 圖【2-1-1】：知識與認知關係

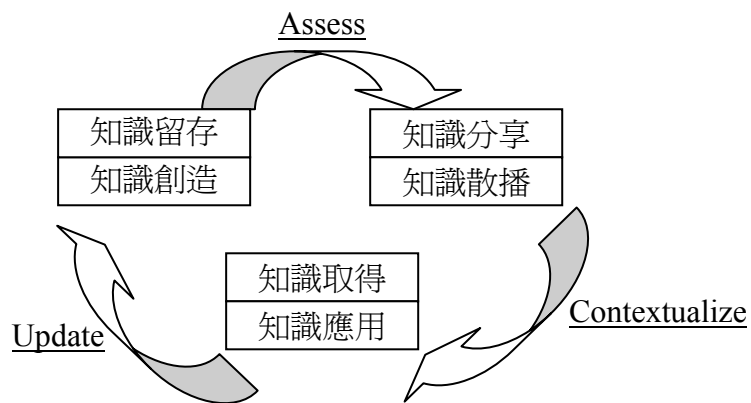
資料來源：Cook and Brown (1999: 383)

貳、知識管理理論

一、循環的觀點

Dalkir(2005：43-44)整合 Zack、Bukowitz、McElroy 以及 Wiig 的知識管理循環理論，歸納出(如圖【2-1-2】)整合的知識管理循環(An Integrated KM Cycle)。

其循環內容分別為六種知識管理活動：



圖【2-1-2】：整合的知識管理循環(An Integrated KM Cycle)

資料來源：Dalkir ,K(2005).Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier .Inc.p43

(一)知識留存(knowledge capture)：知識的儲存可以分為經驗式知識、初顯式知識與正式化知識，經驗式知識多屬於個人擁有的獨特的專長與技能，默會的程度很高，旁人比較不容易學習與分享；初顯性知識是存在於個人或是團體中，不是以非常正式型態存在，需要藉由團體中成員的互動而得到的知識；正式化的知識就是一般化的組織知識，容易從些正式文件中得知或是容易操作。同樣地在管理上也是需要知識工作者與知識性的社群或是團隊來建立學習與分享文化，並利用資訊科技來做有系統的紀錄、歸納、分析與儲存(Hidding and Catterall,1998：12-13；黃郁芬，2004：13-20)。

(二)知識分享(knowledge sharing)：所謂知識分享，是指組織的員工或內外部團隊在組織內或跨組織間，彼此透過各種管道（例如討論、會議網路、知識庫）交換、討論知識分享的基本，其目的在透過知識的交流，擴大知識的利用價值並產生知識的綜效。（林東清，2004：264）。根據 Dixon(2000)依知識來源的集中，將知識分享區分為專家模式(Expert Mode)及分散式模式(Distributed Model)。

表【2-1-3】：知識分享類型

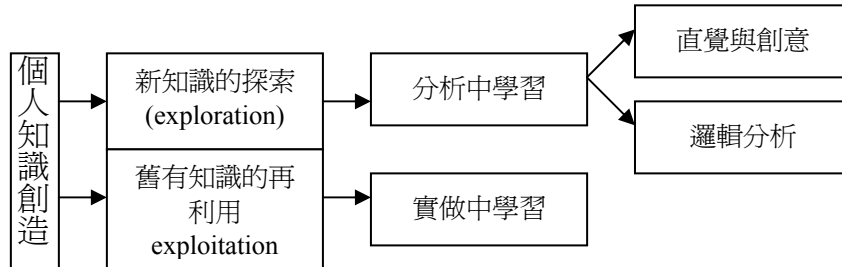
內涵	專家模式 Expert Model	分散式模式 Distributed Model
基本假設	知識僅掌控在少數優秀專家手中，因此知識最有效傳遞，是以專家以品質最好的知識傳授給學員。	每個人皆有深藏不露的潛力與專長，而優秀知識的產生是群體現象，隨著互動段演變出來，而非原先就固定，獨立存在於某個特定團隊內，最佳方式為人人平等 人人有責。
主要特點	1 垂直單向 2 品質權威性與正當性 3 傳統性 4 被動消極	1 水平式平等 2 品質的驗證 3 虛擬實務團隊 4 主動積極

資料來源：李淑華 譯 Dixon 原著，2000：167-183.193-200 林東清，2004：271-277

(三)知識取得(knowledge acquisition)：知識的取得是指組織或個人如何有效地獲取外部既存的知識。而知識獲取的方式大致分為三種。當個人產生知識落差時，亦可以透過自我的學習與知識的獲取來彌補；而團體、組織及跨組織亦同，其可以透過策略性的知識缺口分析，進而找出自身知識的弱勢面以及優勢面，此

為知識缺口分析法；或是利用圖形來表達各種知識的來源或儲存地點、專家所在位置、任務與知識的關係、知識與服務的關係等，此為知識地圖獲取法；或是如一個網絡的中心性指數高的人，表示其在網絡和最多行動者有關係，且擁有中心性的行動者，其在網絡中和所有其他行動者的距離最短。在社會學上的意義，就是最有非正式權力的人，亦即擁有高中心性的人，在團體中往往具有領導地位，此為知識網絡獲取法(劉宜君，2004a：32；林東清，2004：188)。

(四)知識創造(knowledge creation)：Merali(2001)提出個人知識創造的的活動過程，他認為知識創造是由人類心智內抽象化的能力，例如邏輯的分析能力與直覺的創意能力來定義出新的的心智模式，並稱之為「分析中學習」，這種學習有別於「做中學習」。「分析中學習」的特性在於挑戰目前組織的知識架構的學習模式；而「做中學習」是利用身體力行的方式，透過學習曲線的效果來學得知識、經驗、教訓以及改善工作方式，並無挑戰目前的學習模式(如圖【2-1-3】)(林東清，2004：230)。



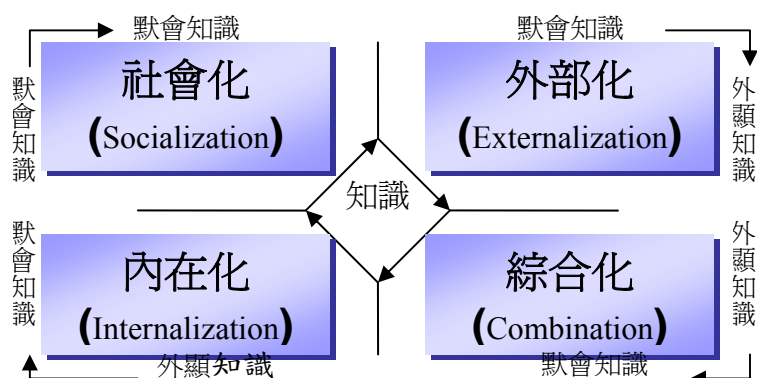
圖【2-1-3】：個人知識創造過程
資料來源：林東清，2004：230

知識管理如同一個循環過程，其包含知識的創造、分享與應用，也包含了知識的取得、留存與散博，而在組織內的知識管理活動應該是具有這六種活動的存在與運作。

二、互動的觀點

所謂的知識創造是指組織能創造新的知識，並將此一新的知識傳播到整個組織之中，亦即此種知識能夠被員工應用在生產活動以及服務上。首先提出知識創造理論的 Nonaka 和 Takeuchi(1995)，他們提出所謂的「社會化-外部化-合併化-

內在化」模式(Socialization-Externalization-Combination-Internalization，SECI)，也就是 SECI 模式。所謂的社會化是指個人能夠將其默會知識與他人分享，利用肇始的 ba(Originating ba)也就是個人之間是否能夠基於認同他人的態度來面對面與他人分享默會知識。外部化則是指將默會知識傳播並轉化成他人能夠理解的知識，利用互動的 ba(ba)也就是大量運用對話及隱喻(metaphors)的方式，將個人的想法、意圖整合成團體的心智世界(Mental World)。合併化則是指讓顯性知識彼此間對話，使得原先的顯性知識變得更有系統性及複雜性的顯性知識，其通常利用電腦的 ba 也就是現今所稱的資訊通信科技(ICT)和企業智慧來整合這種顯性知識已轉化成更有概念、更有系統、更為複雜性的及整合性的顯性知識。內在化則是指將經過系統化、合併化所產生的新顯性知識，內化成組織成員的默會知識，而內在化的階段是利用所謂的行動的 ba，也就說在現實生活當中藉由不斷的行動與學習(learning by doing)，使得顯性知識在習焉不察之中慢慢地內化於組織每一個成員之中，漸漸成為組織成員內心的心智模式或信念(Nonaka & Takeuchi,1995)。



圖【2-1-4】：SECI 知識轉換模式圖

資料來源：Nonaka & Takeuchi，1995

他們認為知識創造的過程乃是顯性知識與默會知識互動而呈現一種向上盤升的螺旋撞過程。在Nonaka和Takeuchi 的SECI 模型，指出默會知識與外顯知識可以交互轉換；知識創造論則奠基於此基礎上，其認為將存在於個人的默會知識貢獻出來是所有人的責任，組織應動員所有的人並建立一個組織的知識網絡，並

將這些默會知識轉化為組織中所有人共享的外顯知識，這個擴大的過程打破組織的層級與界限，進而形成一個互動的「實務社群」，造就知識創造的第一步。進一步則是組織中的個人再藉由這些外顯知識創造個人的默會知識，強化個人知識的涵養。由此可知，組織層次知識創造與個人層次知識創造最大的不同點，在於組織與個人間的互動擴大形成的知識提升，這個擴大的過程以螺旋狀呈現，又稱知識創造螺旋（knowledge-creating spiral），如圖2-1-4。在此創造螺旋中，有五個必需具備的情境要件促使該進程的發生（Nonaka & Takeuchi, 1995：74-83）：

（一）意向（intention）：Polanyi(1958)指出人類知識創造的行動基礎「承諾」或「效命」。Weick(1979)也稱組織對環境資訊的詮釋具有「自我實現的預言」的因素存在，因為組織有很強的意願去自我實現它想要達成的目標，此即所謂「環境的創製」。知識螺旋的推動力來自組織的意向，意即組織想要達成目標的企圖心。組織達成目標的努力通常以策略的方式出現，而策略在知識創造的觀點下即是發展組織尋找、創造、累積與利用知識的能力。要創造知識，組織必須制定和宣導組織意向；中高層主管必須將員工注意力導向信守基本的價值，以凝聚員工共識與投入。

（二）自主權（autonomy）：是指知識工作的團隊之所以不同於功能性團隊，乃因它是高度授權的，授權意指自我管理與完全的自主；這也是自我再生（autopoietic）的意義，知識創造中的自主性個體與團隊會自動設定任務界限，追求更高層次的組織意向。

（三）波動與創造性混沌（fluctuation and creative chaos）：組織成員往往習慣於在常態環境或常態規則下執行其工作任務，而未能質疑其價值前提和事實前提，其行為難以應付複雜變動的環境。然而這種波動複雜的環境不同於全然的脫序，而強調，無序、不穩定、多樣性、不平衡與非線性關係是傳統物理學所無法解釋的現象，而混沌理論恰讓吾人了解非均衡可以成為組織秩序的泉源（Prigogine & Stengers, 1984）。老子言：「反者道之動」，組織知識的創新是一種內在矛盾的演化過程，暫時的瓦解反而是一種舒適的中斷。藉由質疑過去對世界的基本態

度，才能「從混沌中創造秩序」。因此高階主管應運用模糊的願景與刻意賦予員工危機意識，方能增加組織張力，使員工形成「詮釋上的模稜兩可」，進而改變思考達成默會知識外顯化(吳瓊恩，2004)。

(四)重複 (redundancy)：在「效率」、「減少浪費」的邏輯下，重複是一種非必要之惡，此情形在專業化組織中尤甚。然而，共用重複的資訊可以促進分享默會的知識，因為個人能感受到他人想表達什麼。Morgan (1997) 提出的全像圖設計 (holographic design) 即認為組織中每一件事都是相互關聯的，只有每一部份均與其他部份功能產生交疊，全像圖才有可能形成。重複資訊亦可協助建立非正式的溝通管道，打破直接隸屬式溝通；但其負面的意涵則是可能造成知識創造上的資訊超載與成本負擔沉重(吳瓊恩，2004)。

(五)必備的多樣性 (requisite variety)：因外在環境的多元複雜，組織的多樣性必須與之相互匹敵。多樣性指員工能力的多元化與組織內部能相互支援的能力；達成多樣性的方法如上述「重複」原則下的職位輪調，建立扁平彈性的架構等。

更進一步的，Nonaka 和 Takeuchi (1995：83-89) 將上述知識螺旋的四個模式與五個知識創造的情境，加上時間的構面，發展出一個整合、五階段的知識創造過程模式。此五個過程是從分享默會知識、創造概念、檢證概念、建立原型到所謂的跨層級的知識，茲詳述如下：

1. 分享默會知識 (sharing tacit knowledge)：相當於知識轉換的社會化過程。因為默會知識較無法訴諸語言，故背景、觀點、動機不同的個人必須透過分享情緒與感覺以建立互信場域，並運用行動使身體與心智同步。最典型的場域即是跨部門的自我組織小組，藉由小組成員具備的多樣化能力與管理者注入的創造性混沌，建立其自主權並設定任務界限。

2. 創造概念 (creating concept)：相當於知識轉換的外顯化過程。此階段中運用大量的比喻性語言，如隱喻 (metaphor) 與類比 (analogy)。概念經由集會討論創造出來，自主權使小組成員自由思考並將意向一致化，波動與混沌協助成

員改變基本思考方式，重複使成員了解比喻性語言並將心智模式具體化。

3.檢證概念 (justifying concepts)：知識是一種「經過檢證的真實信仰」，因此組織創造出的概念必須經過檢證。一般檢證的標準包含成本、利潤、產品貢獻度等等，但這僅是量的面向；事實上，較抽象或價值取向的標準如美感等亦可以是衡量的標準。高階主管主要的標準在於願景與意向，中階經理人則以中度概念作為標準，其它組織單位亦可以有自己的次標準。

4.建立原型 (building an archetype)：在產品發展個案中，產品模型可以視為原型；在服務或組織創新的情形下，原型可以是理想的運作機制；不論如何，原型建立必須結合新創與既有的外顯知識。因為經檢證的概念是外顯的，轉換後的原型也是外顯的，故此階段相當於知識轉換的組合化過程。

5.跨層次的知識 (cross-leveling knowledge)：組織知識創造是一個不斷自我提升的過程。就組織內而言，一旦原型建立後，便可帶動下一個知識創造的循環；其在本體論間以螺旋狀在橫向與縱向上擴展。就組織間而言，知識可透過網絡間互動帶來顧客、相關產業、供應商、競爭者或公司其它單位的知識發展。此階段運作良好的要件，即是每單位必需對其自己發展的知識有自主權，內部人事輪調以促進知識移轉，組織意向則是決定知識是否應在組織內或組織外發揚光大的控制機制。

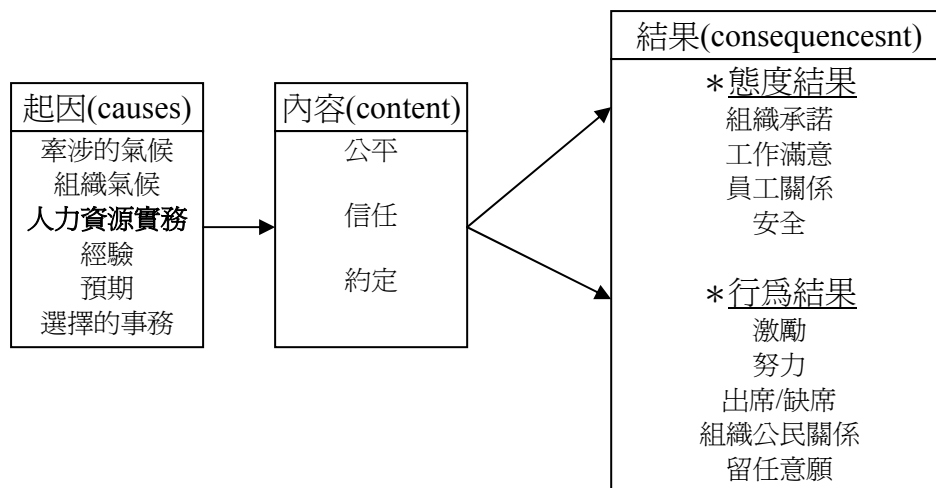
三、過程的觀點

知識分享則以 Sivula et al(2001)的知識分享理論為代表，此理論將知識分享分為四種過程：編碼(codification)、延伸(extension)、吸收(absorption)和分享(sharing)。該理論主要在探討知識分享和移轉過程當中，知識提供者與知識接受者間的分享互動關係。倘若知識接受者要取得默會知識，則必須與知識提供者有長時間以及密集性的互動關係。若彼此間的互動愈頻繁、合作時間愈長，則吸收知識的知識也就越多在編碼過程當中，知識提供者將默會知識經過初步的分類、一般化或圖表化後，使得知識變得更加具體，以幫助知識的傳遞或延伸。所謂的延伸過程，是指將編碼過的知識直接傳遞給知識接受者，或是藉由其他輔助工具

來幫助知識接受者來瞭解或理解知識的內涵。在吸收過程中，必須考量到知識接受者的特質、動機與能力等條件。吸收理論的提出者 Cohen 和 Levinthal(1990)以個人認知結構來解釋個人吸收能力的利用與形成。影響個人吸收能力利用的主要因素為新知識的記憶與獲取、新知識的利用以及創意的產生；而影響個人吸收能力形成的主要因素為累積相關知識的程度、知識背景的差異程度以及努力的程度。知識編碼與吸收的過程強調知識型態的轉換，例如默會到外顯；而延伸與分享的過程是強調知識發生的地點，例如跨組織或部會(Sivula et al,2001；引自林東清等，2006：59~60)。

四、人力資源的觀點

知識存在於人心中，知識管理要能成功，必須促使每位組織成員願意去分享其知識和專業，以達成功之效（Hislop,2003：184）。擁有知識等於擁有地位及權力，是故必須對知識加以管理。但由於知識存在於人心中，故組織在人員面向的管理上，就顯得特別重要，如何避免人員快速流動，使組織成員能在組織內分享其知識，是組織必須重視的課題（Hislop,2003：185，Cabrera,2005：725-726）。Hislop(2003：193)認為組織可透過人力資源管理實務上建立高承諾的管理，進而形成組織員工承諾，最後能正向的反應在知識管理活動。他根據 Guest 和 Conway 的模型提出一個透過組織承諾來連結人力資源管理與知識管理，並利用人力資源管理相關的理論與實務來型塑組織承諾，並透過組織承諾來促使知識管理活動的成功。在這模型裡(如圖【2-1-5】)，心理契約（Psychological Contract）的核心關係到公平、信任及約定的傳遞(Delivery of the Deal)。公平即人所存在的平等價值；信任即對於某人或某事所建立起的信心；約定的傳遞(Delivery of the Deal)關係到員工相信其擁有對組織所預期的承諾和義務（Hislop,2003：189）。承諾即是心理契約結果所形成的態度取向（Hislop,2003：189）。正向積極的心理契約，可型塑正向積極的組織承諾（Organizational Commitment）；反之，會型塑負面的組織承諾（Hislop,2003：189）。

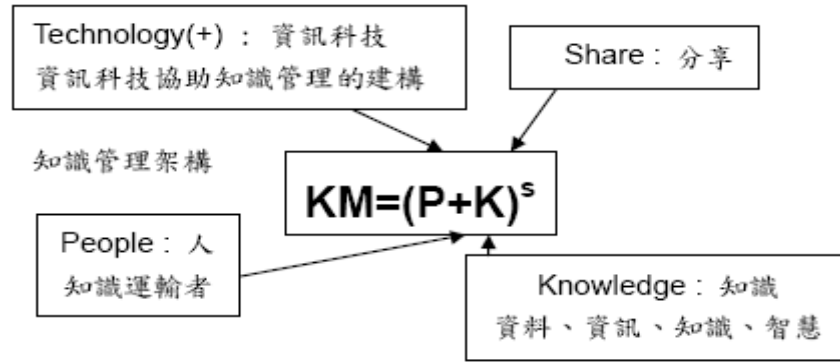


圖【2-1-5】：心理契約模式
Guest & Conway, 1997：6

一個組織去發展員工對組織的信任以及員工對組織的忠誠，即表示組織與知識工作者間彼此有一種連結關係，這種連結就是組織承諾。如果員工擁有高度組織承諾，則會減少離職的機會、提高工作績效、並較容易無條件奉獻於組織中，去分享他們的知識予組織各員工(Hislop,2003：192)。然而組織可透過人力資源管理實務上建立具有高承諾的管理，進而形成員工對於組織的承諾，最後能正向的反應在知識管理活動（Hislop,2003：193; Oltra,2005）。

五、資訊科技的觀點

Arthur Anderson Business Consulting(1999)認為知識管理架構需包括組織的共享、活用與實踐。資訊科技可以幫助知識管理的建構並加速知識管理的流程。知識分享為知識管理的精華，知識分享的程度越高員工就越容易取得其所需要的知識，則知識的價值就越高。組織知識的累積必須透過「資訊科技」將人與資訊(知識)充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果，如圖【2-1-6】。



圖【2-1-6】：資訊科技觀點的知識管理

資料來源：Arthur Anderson Business Consulting(1999)

而資訊科技主要在於協助溝通、合作、搜集資訊、以及賦予合作學習的能力上，許多公司已開始計畫應用新的資訊科技以輔助外顯知識的數位化獲取、儲存、復原、及散佈等作業，因此資訊科技為組織當前最新趨勢(Zack,1999；Alavi & Leidner,2001)。在許多組織在開始一計畫時，均先著重於於發展資訊科技以協助組織外顯知識之數位獲取、儲存、檢索及散佈，而對於知識管理活動能協助知識的創造分享、資料擷取(Data Mining)、建立知識儲存庫(Data Warehouse)、作為執行決策的輔助工具(Decision Support System)、群組軟體(Group Software)的應用、創造知識工作者的網絡、規劃內部專門技術的資源、建立新知識角色、及開創以知識為基礎的產品及服務(Khandelwal & Gottschalk,2003：15-16)。當然，在這科技發達的時代，科技基礎設施、通信網絡、及資訊服務亦是需要。資訊科技有意將組織結構進行垂直及水平方向的整合，亦有益於跨組織間協調機制的設立(Khandelwal & Gottschalk,2003：17)。

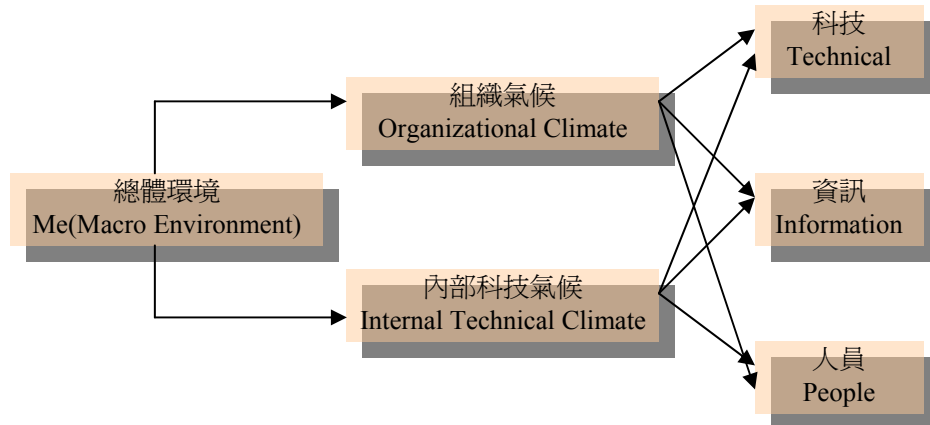
參、知識管理模式

一、MeCTIP Model

由 Moffett 和 McAdam(2002: 241-242)利用現存文獻並經由因素分析後，所提出的概念性知識管理模式(環境-文化氣候-科技-資訊-人員的知識管理模式，簡稱 MeCTIP 模式)，最主要是想要瞭解知識管理中文化與科技觀點間的關係，並將其模式應用於現存社會中的知識管理活動。在其模式中有五項關鍵因素分述如下：

Me(Macro Environment).....	總體環境
C(Culture).....	組織文化
T(Technology).....	資訊科技
I(Information).....	資訊資源
P(People).....	組織成員

而 MeCTIP 模式如下圖【2-1-7】所示：



圖【2-1-7】：McAdam 的 MeCTIP 模式

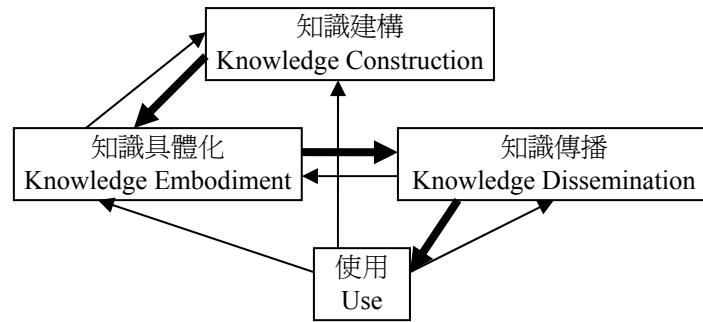
資料來源：Moffett,S.,McAdam, R. and Stephen Parkinson.(2002),"Developing a model for technology and cultural factors in knowledge managemen"Journal of Knowledge and Process Management, Vol. 9 No. 4, pp 241-242

在這模式下所描述的六個變數清楚地說明知識管理相關的主要關鍵因素，以及這些關鍵因素間的關係。總體環境(Macro Environment)是指知識經濟、社會與科技環境的變遷等，如全球化、資訊科技發展、夥伴與聯盟關係以及電子商務等興起；組織氣候(Organizational Climate)包括組織結構、策略、目標以及變遷管理

等；內部科技氣候(Internal Technical Climate)如資訊科技基礎建設以及對於資訊科技變遷的回應；科技促成因素(Technical Contributor)包括資訊系統標準化、科技可使用度以及輔助知識管理的資訊科技工具；資訊促成因素(Information Contributor)如資訊疲勞(倦怠)與資訊審核等；成員促成因素(Personal Contributor)如個人動機、員工授權、學習網絡與實務社群等。這個模式說明了知識管理的推動不只是資訊科技的導入，更強調說明知識管理的推動除了資訊科技外尚須注重總體環境以及組織文化氣候的影響(Davenport& Prusak,1998；Moffett , S., McAdam ,R& Parkinson,2003：23)。Moffett , S., McAdam ,R 和 Parkinson (2003：23-24)也意有所指的指出任務編組的組織，在推動成功的知識管理更應注重知識管理環境(KM Environment)的建置(establishment)。

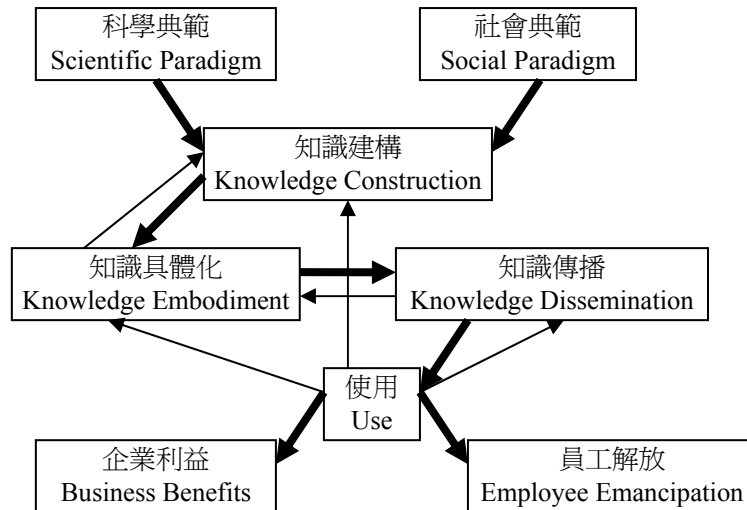
二、Demerest's KM Model

由 Demerest(1997：374-384)所提出的知識管理模式，在其模式裡強調組織中知識的建構，這裡的知識建構的來源不限於科學知識的輸入，尚包括社會知識的建構。這個知識管理模式假定了建構後的知識，將會具體化於組織中，此一具體化的過程中不僅經由明顯的計畫(Explicit Programmers)來完成，亦包括了經由社會交換(Social Interchange)的過程。然而當知識具體化後隨之而來的將是知識的傳播的過程，此一傳播過程不但發生在組織的內部亦發生在組織的外環境之中。最後，此種知識將被組織所使用(如圖【2-1-8】)。



圖【2-1-8】：Demerest 的知識管理模
 資料來源：Demarest, M.(1997) “Understanding Knowledge Management” Long Range Planning, Vol.30, No.3, pp:374-384.

McAdam, R.和 McCreedy(1999: 101-113)兩位針對 Demerest 所提出的知識管理模型加以修正，並提出新的知識管理模式(如圖【2-1-9】)，他們認為在知識建構的來源當中應該有兩種知識典範存在，一種為自然科學知識的典範而另一種為社會科學知識的典範。他們認為知識的使用也有兩種不同的目標，一種為企業的利益(Business Benefits)另一種為員工的解放(Employee Emancipation)。也就是說明了知識管理不僅是為組織的利益為出發點，更應重視人性的價值而使員工能夠自我成長與實現。

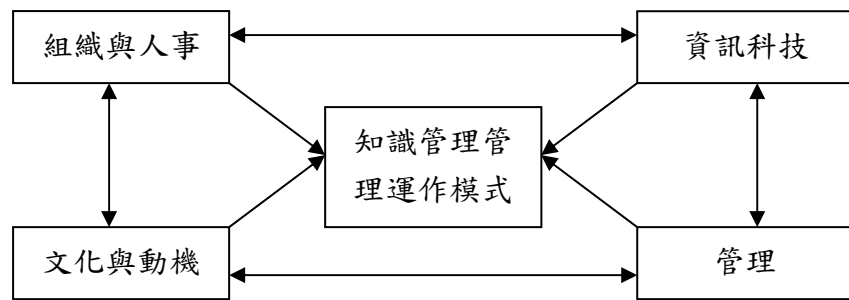


圖【2-1-9】：修正 Demerest's 模式後的知識管理

資料來源：^{塔十} McAdam, R. & McCreedy S. (1999) "The process of knowledge management within organizations: a critical assessment of both theory and practice", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, pp: 101-113

三、Spek & Spijkervet 知識管理運作模式

Leavitt (1964)的鑽石模型(Diamond Model)指出，知識管理成功的關鍵因素有(1)任務：正確的策略；(2)人力：組織人員的激勵、教育訓練；(3)組織文化：分享開放的組織文化；(4)科技：資訊相關科技及基礎建設，而 Spek & Spijkervet (1997)以 Leavitt (1964)的鑽石模型進而指出知識管理主要包括四大範疇：即文化與動機、組織與人事、管理及資訊科技（參照圖【2-1-10】）。各因素間與知識管理皆有密切關連，並認為「知識管理即是提供給組織中的知識工作者，協助他們控制並管理組織中最重要生產要素；在知識管理的領域裡，組織學習過程是其中一個重要的部份，因為它能夠支援組織改良學習的能力，並且達到學習型組織的理想」。



圖【2-1-10】：知識管理運作

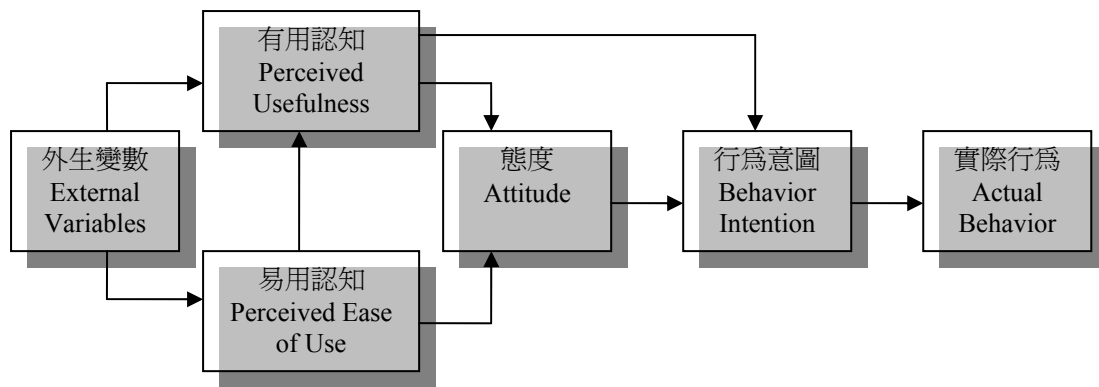
第二節 知識管理與組織系統的互動

壹、意圖理論

眾多知識管理與知識分享之相關研究指出，影響任務編組成員從事知識管理相關活動行為，需視成員的態度和意圖(Bock & Kim,2002)。從社會心理觀點之計畫行為理論，將作為成員從事知識管理活動或行為的解釋理論。並利用科技接受模式來作為成員會繼續使用知識管理資訊系統平台的解釋理論。

一、科技接受理論(Technology Acceptance Model，TAM)

科技接受模式主要在探討使用者對資訊系統「有用認知」(Perceived Usefulness，簡稱PU)、「易用認知」(Perceived Ease of Use，簡稱EOU)、「使用態度」(Attitude Toward Using，簡稱AT)、「行為意向」(Behavior Intention，簡稱BI)、「行為」(Behavior，B)間的關係。「行為」是由「行為意向」所直接決定，「行為意向」由「使用態度」與「有用認知」共同決定，而「使用態度」則由「有用認知」與「易用認知」所共同決定，使用者「易用認知」會強化使用者對資訊科技「有用認知」進而影響「使用態度」。根據圖【2-1-11】在其中的「有用認知」主要指的是，對於使用者而言，如果資訊科技系統(IS)能否使其工作更快完成、績效更高、生產力更高。而「易用認知」指的是，對使用者而言，這個資訊科技系統(IS)是否容易學習、清楚易懂、容易操作以及具有彈性。(Davis et al.,1989：982-1003；林東清，2002：177-178)。



圖【2-1-11】：科技接受模式(TAM)

資料來源：林東清，(2002)，《e化企業的核心競爭力》，台北:智勝，第 177 頁。

簡言之，有用認知(PU)會受易用認知(EOU)正向影響，而態度(AT)則受有用認知(PU)及易用認知(EOU)共同正向影響，行為意圖(BI)會受到有用認知(PU)正向影響以及態度(AT)的正面影響，但是態度(AT)的影響比有用認知(PU)還要顯著。

二、計畫行為理論(Theory of Planned Behavior, TPB)

此 Ajzen 於 1991 年提出「計劃行為理論」，期望能夠對個人行為的預測及解釋更具適當性(Ajzen,1991:181)。該理論指出「行為意圖」(Behavior Intention, BI)反映個人對從事某項行為(Behavior, 簡稱 B)的意願，是預測行為最好的指標。行為意圖(BI)是由三個構面所影響：對該行為所持的態度(Attitude Toward the Behavior, AT)、主觀規範 (Subjective Norm, SN)以及行為控制認知 (Perceived Behavioral control, PBC)。(Ruy et al.,2003:114-115)。有關這三個主要變項與行為意圖之間的說明如下：

行為意圖(BI)：是衡量一個人執行某種特定行為意圖的強度或是主觀機率 (Subjective Probability)，個人對某一行為的意圖愈強，代表其愈有可能去從事該行為。由於行為意圖與實際行為有非常強的直接關係，因此，行為意圖常被用來解釋或預測實際行為的表現。

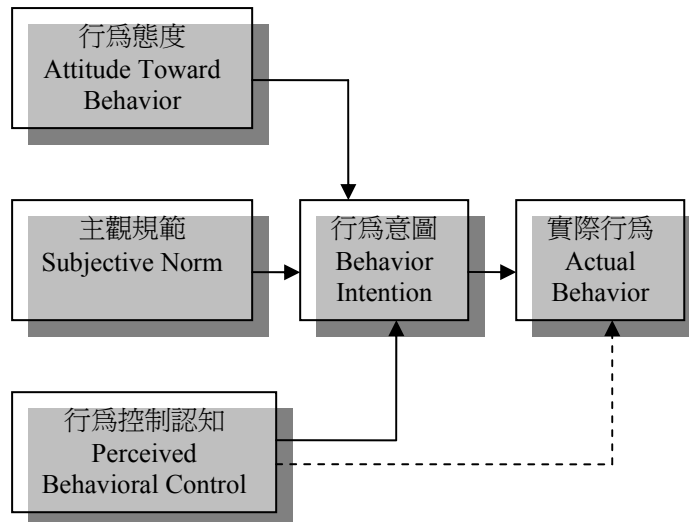
行為態度(AT)：是個人對執行目標行為的正向或負向的價值感覺，。一個人對於某種行為的態度會受到其在執行行為時的行為信念(Behavioral Belief)與

結果評估(Outcome Evaluation)所共同影響。行為信念是指個人預期執行該行為會產生何種結果的意思，而結果評估則是指該結果的價值。

主觀規範(SN)：指一個人認知到其他人對其行使該行為的看法，亦即指個人從事某一行為所預期的壓力，由規範信念(Normative Belief)與依從動機(Motivation to Comply)所共同影響。規範信念是指社會環境對個人行為意圖的影響，而依從動機則是指個人對於其他個人或團體意見的依從程度。

行為控制認知(PBC)：指一個人認為自己可以控制行為執行的程度。或是說個人認為自己具有執行行為時所需的能力、經驗、資源(resource)以及機會(opportunity)。當一個人對於執行該項行為擁有相關的資源與機會越多時，則其對於執行該項行為控制認知會愈強。反之，若缺乏相關的資源或機會去執行該項行為，或是過去有類似的經驗讓他感受到執行該項行為的困難時，就不太可能有很強的意圖去執行此項行為。

簡言之，計畫行為理論(TPB)以三個階段分析其行為決定的過程：(1)實際行為決定於個人的行為意圖；(2)個人行為意圖受「對行為的態度」、「行為的主觀規範」以及「行為控制認知」等三者或部分的影響；(3)對於行為的態度、主觀規範及行為控制認知則決定於外生變項，例如人口特徵、人格特質、對於標的物的信念、對於標的物的態度、工作特性、情境因素、組織因素以及科技因素。如圖【2-1-12】所示，除了態度、主觀規範、行為控制認知等內生變數共同決定了一個人的行為意圖外，Ajzen認為內生變數扮演著外生變數與實際行為的中介效果或角色，也就是說外生變數必須透過內生變數才能影響一個人的行為意圖。而這些外生變數如，人口特徵、人格特質、對於標的物的信念、對於標的物的態度、工作特性、情境因素、組織因素以及技術因素等(Fishbein&Ajzen,1975；Ajzen,1991：191-197；林東清，2002：174-176)。

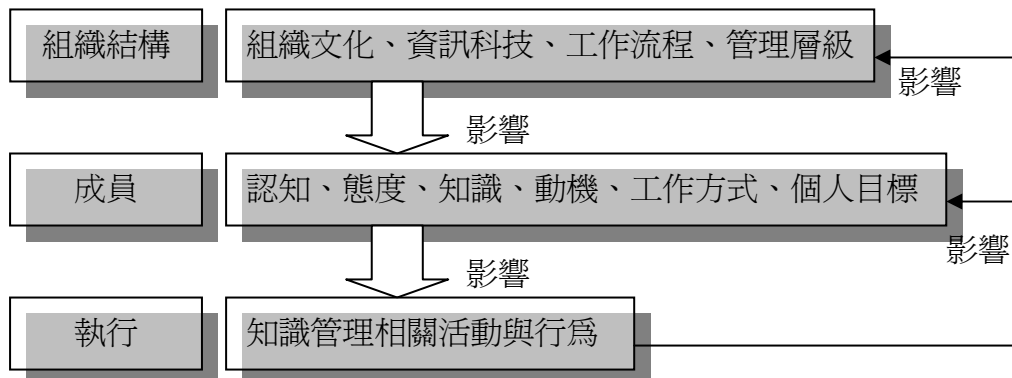


圖【2-1-12】：計畫行為理論(TPB)

資料來源：Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior", *Organizational havior and Human Decision Processes*, Vol.50.No.1,p:182.

貳、結構化理論

Giddens 在《社會的構成》一書當中將結構化理論做一個說明，他認為社會結構與個人的動能性之間，是不能夠二分對立的。例如組織結構中的資訊科技、組織文化、管理流程以及策略，會透過員工不同的詮釋和認知進而對其行為產生影響。人並非被動地接受當前的組織結構與流程，而是主動且有意志的能動者 (agent)，成員會根據自己的認知、利益和知識來決定自己有利的行為，而成員不斷執行該行為就會形成或改變組織中的工作流程和組織結構。



圖【2-1-13】：組織結構、成員認知態度與知識管理之互動

資料來源：修改自林東清，2004：147.

因此，上述的行為意圖學派都認為情境因素會影響個人的認知、態度以及主觀規範，而忽略了人與社會環境之間的互動，而人的行為也會影響到組織結構。

第三節 知識分享之相關研究

Connelly 和 Kelloway(2003)調查員工對於知識分享文化認知的影響因素，大致上可以區分為組織因素與個人因素。影響員工知識分享文化認知的組織因素為管理者對於知識分享的支持，以及組織員工對於社會互動文化的認知，還有促使知識分享的資訊科技以及組織規模大小等。而個人因素包括年齡、性別與職位。研究發現，管理者對於知識分享的高度支持以及員工對於社會互動文化的正面認知，是可以提升員工對於知識分享文化之正面價值與態度的認知。此外也發現到性別對於知識分享文化的認知可以作為明顯的調節變數，故知識分享中的女性參與者，在她們認知到知識分享是正面的和有價值之前時，而她們是更需要更多正面的社會互動文化，例如給予她們更多的職場上的機會，讓她們能夠分享自己的知識與經驗。

Wasko 和 Faraj (2005) 根據 Nahapiet 和 Ghoshal (1998) 所提出的整合性架構，以個體動機、結構資本、認知資本以及關係資本四個構面，檢視個體為何要在虛擬的電子實務網絡貢獻與分享自己的知識，其研究發現在虛擬電子網絡貢獻知識的人，會認知到他若貢獻其知識而他的聲望將可在電子網絡社群中大大提升。而意外的發現，以往被視為重要促使知識分享的預期互惠以及承諾認同，反而在虛擬電子網絡社群中卻無法鼓勵知識貢獻者分享其知識與經驗。

Bock, Zmud, Kim 和 Lee (2005)根據理性行動理論(TRA)為研究基礎模式，並將外在動機、社會心理壓力以及組織氣候放入其研究模式中探討。研究發現，個體對於知識分享的態度會隨同受到主觀規範還有組織氣候的影響，而態度會進而影響個體的知識分享意圖。此外亦發現到知識分享態度受到社會心理壓力中的預期互惠關係所影響，還有主觀規範會受到自我價值感(sense of self-worth)和組織氣候所影響。令人驚訝的是，外在報酬反而對於知識分享行為有負面的效果。

Kankanhalli, Tan 和 Wei (2005)從知識貢獻者(knowledge contributors)的觀

點，調查影響電子知識倉儲(electronic knowledge repositories，簡稱 EKR)使用的因素。而研究模式的建構主要是基於社會交換理論和社會資本理論而來，從社會交換理論中的預期利益和成本來說明知識貢獻者使用電子知識倉儲的關聯性，並利用社會資本理論中的關係資本如一般信任、認同與利於分享的規範來說明影響電子知識倉儲使用的系絡因素。研究發現，一般信任、認同與利於分享的規範能夠調節知識貢獻者使用電子知識倉儲所關注的外在利益(互惠、組織報酬)，反而來自於內在利益(如自我效能感、樂於助人)的動機是無法被這些系絡因素所調節與影響。而另外一個研究發現為，知識權力與形象的損失不會對於知識貢獻者在使用電子知識倉儲有所影響。

Cabrera, E. F.和 Cabrera, A.(2005)則利用理性行動理論、社會交換理論、社會資本理論以及社會困境理論等相關文獻來做論述，他們認為促使知識分享行為的產生，需要有一個「易於知識分享的環境」(Environment conducive to KS)，而促使知識分享行為發生的環境，是必須視其成員間是否有共同的背景知識以及可以共享的語言，除此之外還必須依賴成員間的社會紐帶(ties)，此社會紐帶將成員彼此聯繫在一起，並形成助於分享知識的人際網絡。除了易於分享環境的促使之外，還必須注意到成員是否具有知識分享行為的意圖，而行為意圖本身受行為者的態度以及主觀規範所影響，所以組織必須鼓勵其成員，使其對知識分享行為產生正面的態度，以及組織中的主管和同事，必須對其組織成員的知識分享行為給予支持與鼓勵。Cabrera, E. F.和 Cabrera, A.(2005)認為知識分享行為所帶來的成本認知、報酬認知、自我效能、團體認同、相互信任以及預期互惠等相關心理因素，都將對知識分享的態度產生正面的影響

第四節 影響知識分享之關鍵因素

壹、經濟報酬

知識分享是一種人與人之間的社會互動，因此採用經濟交換理論以及社會交換理論去解釋是合適的(Blau, 1964 Kelly and Thibaut, 1978;Bock and Kim,2002)。Ipe(2003)也認為在非正式互動中的知識分享，溝通是最重要的特徵，而這些互動

過程中所產生的知識難以被紀錄以及被評估，因此這些非正式的互動過程往往牽涉到成員與成員的交換關係(Earl,2001; Bartol and Srivastava,2002:71)。

根據經濟交換理論(Economic Exchange Theory)，個人將所有的表現時是因為以當時自己的立場去思考是否可以獲得利益，也就是說，當組織成員要分享自己知識給組織其他有需要的成員時，其會基於理性計算他個人所獲得的報酬是否會大於所付出的成本(Kelly and Thibaut, 1978; Constant et al., 1994)。Cabrera, A. 和 Cabrera, E.F.(2002)認為重新建構對報酬制度的認知，例如對於知識分享成本的認知以及當知識分享時可以得到報酬的認知，而這些關於知識分享的成本與報酬認知可以減少組織成員對於知識的隱藏(hoarding)。

貳、預期互惠

每一種交換行為，其在最初始的交換歷程中都含有特別意義。也就是說，當交換初始過程的一方會提供幫助或是恩惠給對方時，他可能會面臨到被對方拒絕的風險，甚至對方可能以不回報恩惠或是不示好的方式來間接拒絕。也因為必須要承擔這些被拒絕所產生的風險，而造成交換結果的不同，一種結果為完全冷漠，係指結束了他自己與另一個人之間的關係；另一種結果為日益親密，係指不斷地透過交換行為來增加彼此的互惠義務，進而提升彼此的信任感。在交換的過程當中，可能會使兩種替選結果之一發生。除了需承擔風險的考量外，還需要考量到他們彼此之間是否具有進行交換的意願。例如在交換的雙方當中，接受恩惠者與提供恩惠者之間的關係，可能也會影響到接受恩惠者對於提供者其所提供的外在利益(恩惠)之偏好考量，進而影響接受恩惠者進行交換的意願。簡言之，提供恩惠的人除了承擔被拒絕的風險外，還要考慮到接受恩惠的人，他們本身對於自己所提供的恩惠是否在他們的偏好範圍之中，倘若在偏好範圍之中，其交換意願自然就提高，反之亦然(孫非 譯,1999:119)。

參、樂於助人

而樂於助人本身是基於利他主義的概念而延伸，個體分享知識是因為他們相信幫助他人解決問題是一件感興趣的事，因為幫助他人解決問題會使人感到愉快

(Kollock,1999)。人們因為利他主義而不要求任何回報去幫助他人，而這種幫助他人主要是出自於個體的內在利他動機(Davenport and Prusak, 1998; Kankanhalli et al., 2005)。Wasko 和 Faraj (2000)觀察在網絡社群中的個體都是出自於內在動機去分享知識，因為他們非常喜歡和樂愛於幫助他人。而這些網絡社群中的個體會去分享他們的知識，主要的動機是因為他們認知到分享知識和幫助他人是一件很好的事情(“is the right thing to do”)。而 Wasko 和 Faraj(2005)的研究也發現，個體會有較高的樂於助人動機去分享有價值的知識時，則愈會將自己智識貢獻於網路的虛擬社群。因此，當個體在解決他人的問題中獲得樂趣時或是成就感時，則會有較高的傾向與意願在社群中貢獻或分享自己的知識。Kankanhalli 等人(2005)的研究則顯示，組織成員本身具有樂於幫助他人的分享動機，則愈會正面影響電子知識倉儲的知識貢獻與分享的意願。

肆、組織信任

倘若組織中有信任關係存在，組織成員將更有意願致力於社會交換與合作互動，此種意願可以乃源至於行動者本身相信交換對方的善意、相信交換對方的能力、相信交換對方的正直可靠，以及相信彼此所認知的開放性(Misztal,1996；Mishra,1996)。Boisot(1995:153)認為在高度模糊與複雜的系絡中創造知識時，組織成員間的人際間信任(interpersonal trust)更是重要。因為信任使雙方願意冒著信任對方而帶來的風險去交換與結合多元的資訊，以加速知識的創新。而信任如同 Knez 和 Camerer(1994)所說的「預期性資產」(expectational asset)，將有助於組織成員來解決彼此相互合作(cooperation)和協調一致(coordination)的問題(Kramer ,Brewer and Hanna,1996)。而人際間的信任可以促進社會資源的交換、增加溝通與提升個人之間的協力互助，並具有創新、團隊合作及改善組織的功能(Nahapiet and Ghoshal,1998:254-255)。

Szulanski(1996)發現資訊的提供者與接受者之間的不良關係常是組織資訊移轉實務中的障礙之一。Lee 和 Choi(2003：210)研究發現指出組織成員間缺乏信任是造成知識分享活動的主要障礙。黃銘廷(2002)研究發現，公務人員組織信任

能有效預測其知識分享意願，而公務機關組織文化也能有效預測公務人員組織信任，故要提升知識分享意願要建立公務人員組織信任，要建立公務人員組織信任需要型塑良好公務機關組織文化。

伍、組織認同

Patchen(1970)認為組織認同係由相似性、成員關係以及個人對組織的忠誠所交互構成，相似性係指個人知覺到自己與組織中的其他成員彼此有共同的目標與利益，而成員關係係指個人的自我概念和組織的聯繫程度，再者個人對組織的忠誠係指個人對組織支持與保護的程度。Kramer et al.(1996)發現團體或集體認同能增加成員對集體過程與結果的關心，進而增加並擴大交換資源的機會。Lewicki 和 Bunker(1996)根據經驗證據發現團體認同不僅可以增加交換機會的認知外，還可以強化實際相互合作的頻率。所以在創造知識資本的過程當中，認同可以作為一種資源，能同時影響知識交換與結合所帶來的預期價值，以及知識分享與相互合作的動機與意願(Nahapiet and Ghoshal,1998:256)。正如 Johnson et al(1999)所言，當個人的利益與組織的利益相結合的時候，就會產生某種基於特定利益的認同感。

陸、分享規範

Coleman(1990)認為義務本身就不同於一般的規範，規範也是一種社會系統的共識程度，而規範可以被視為特定人際關係中發展出的期望且隱含信用之意。Starbuck(1992)認為開放與團隊合作的規範為知識密集組織的特徵，而合作規範能夠為知識資本的創造建立一個強力的基礎，並成為一種「約束力的期望」(expectations that bind)，而這種規範對於知識交換過程中產生重大影響，不但開啟接近各方知識的管道之外，還確保行動者參與知識交換的動機(Putman,1993；Kramer and Goldman,1995)。Leonard-Barton(1995)也認為互動的規範對於知識資本創造的過程當中是相當重要的，而這些互動規範包括容忍失敗、公開批判、重視與回應多元價值等(Nahapiet and Ghoshal,1998:255)。

柒、資訊科技

Bhatt(2001)主張科技與社會系統對於知識管理同等重要，人與資訊科技的持續互動可提高知識的有效性。藉由資訊科技系統，組織可以有效地將資料轉換為資訊，然而若欲進一步完成資訊與知識之間的成功轉換，則需要依賴組織中的社會系統的運作。因為社會行動者長期的溝通互動和密切合作，將有助於建立彼此的互惠互信的情感、休戚與共的認知，以及知悉彼此的特殊知識與技能，並隨著個人關係網絡的擴大及品質的改善，累積豐沛的社會資本，藉由釋放其槓桿效益，使組織學習更加順利，也同時潤滑、活絡知識管理過程的各項環節，使其得以連貫並予以整合(彭安麗,2003)。

第三章 研究設計與問卷調查

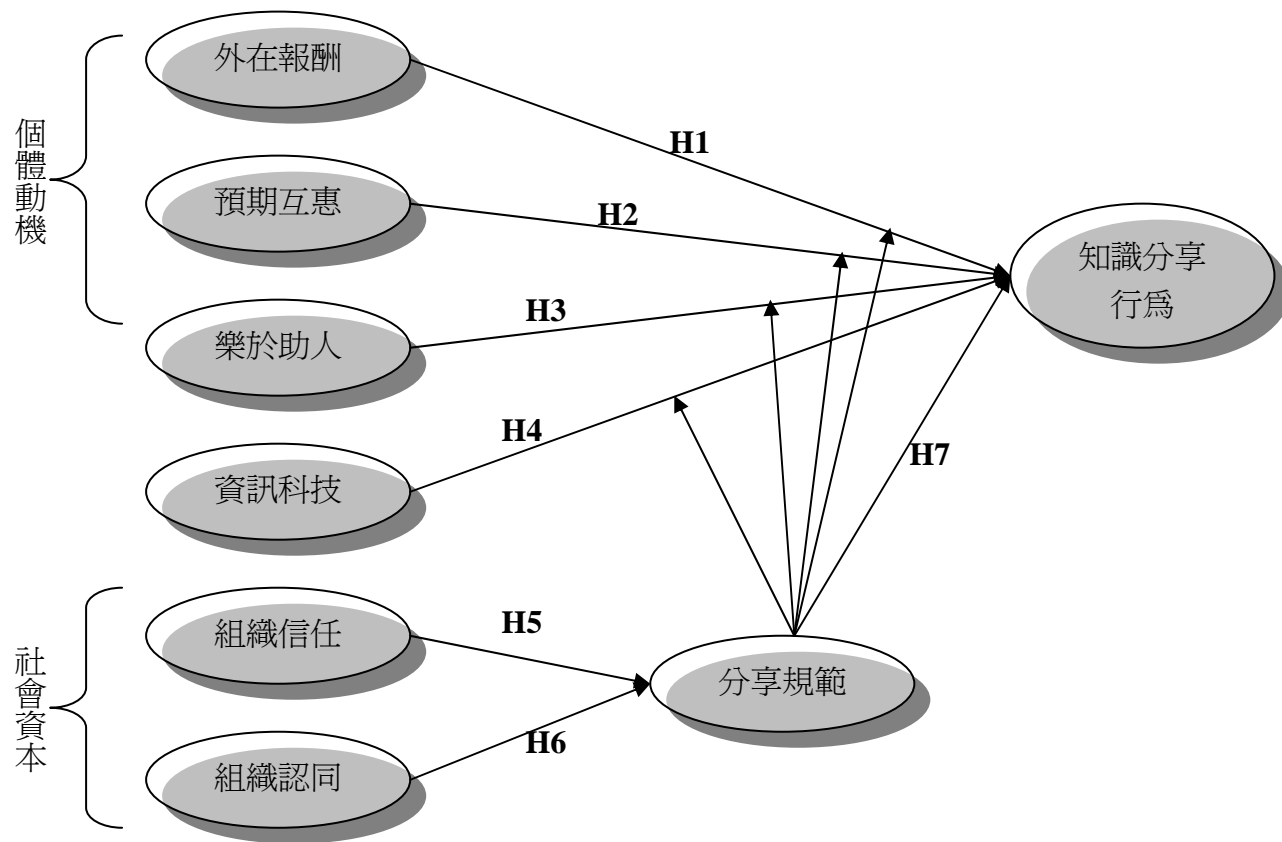
第一節 研究模式與假設建立

本研究為探究政府組織成員的知識分享行為及其影響因素，因此，本文作者根據行為理論模式為基礎(請參照：圖【3-1-1】研究模式)，發展出組織成員知識分享行為模式，

至於知識分享行為的預測變項則根據社會交換理論和社會資本理論其所提倡的核心概念所衍伸而來，而模式的預測變數，在個體心理因素層面中，分別為「外在報酬」、「預期互惠」及「樂於助人」等三項預測變數(Wasko and Faraj, 2000；Bock and Kim, 2002；Bock et al., 2005；Kankanhalli et al., 2005)；以及在組織系絡因素層面中，分別為「組織信任」、「組織認同」及「分享規範」等三項預測變數(Bock et al., 2005；Kankanhalli et al., 2005)。並論證這些核心概念對於知識分享行為間的影響關係，在個體心理因素層面中，「外在報酬」、「預期互惠」及「樂於助人」等三項預測變數將會在分享的組織規範下對知識分享行為產生正面影響；以及在組織系絡因素層面中，「組織信任」和「組織認同」將有助於產生正面的「分享規範」，而有助於知識分享的規範將直接對知識分享行為產生正面影響。

最後，本研究根據知識管理與知識分享之關鍵因素的相關研究，發現到資訊科技仍有其重要的影響，尤其是虛擬網絡社群的興起。此外 Kim and Lee(2006)比較公私部門的資訊科技使用對於其組織成員的知識分享能力的影響，也發現到公部門的資訊科技使用影響成員知識分享能力比起私部門還要大。因此，模式預測變數的科技因素層面中的「資訊科技使用」將對知識分享有其影響。

綜上所述，大致歸納出本研究知識分享行為模式的預測變數有三大層面和七個變數的討論。



圖【3-1-1】研究模式

貳、研究假設

根據第二章文獻探討的論證與闡述，於推演與歸納出知識分享行為之模式(本研究模式)，在此利用此研究模式所提出的研究假說如下所述：

假設一：

【H1】外在報酬在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。

假設二：

【H2】預期互惠在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。

假設三：

【H3】樂於助人在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。

假設四：

【H4】資訊科技使用在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面影響。

假設五：

【H5】組織認同透過分享的規範下進而影響知識分享的行為。

假設六：

【H6】組織信任透過分享的規範下進而影響知識分享的行為。

假設七：

【H7】支持分享的規範對於知識分享的行為有正面的影響。

根據上述所建構之模式以及變數間的因果假設關係，本文作者將分別依序詳加說明研究變數的操作化定義以及後續的量表發展。

一、知識分享行為模式之變項

(一)知識分享的行為(Knowledge Sharing Behavior)

從探討知識分享行為的文獻當中，眾多研究者根據分享本身的行為，認為知識分享的實際行為可以被視為一種交易行為、溝通行為以及學習行為(Davenport, and Prusak,1998；Hendriks,1999)。而有些研究者根據分享的主體(分享的雙方)，認為知識分享行為可以細分為兩種過程，一為提供行為而另一種為接受行為(Van den Hooff and De Ridder,2004；Van den Hooff, 2006)。例外有些研究者根據分享的客體(知識種類或形式)，認為知識分享行為可以分為外顯知識與默會知識分享行為(Bock and Kim, 2002；吳盛,2003；Bock et al., 2005；邱志銘,2007)。而本研究採取分享知識的種類的觀點，認為知識分享的行為可以區分為「外顯知識的分享行為」以及「默會知識的分享行為」。

(二)預期外在報酬(Expected Extrinsic Reward)

例如分享我的知識得到實質的獎金(monetary)是重要的、分享我的知識得到優良的考績是重要的、以及分享我的知識得到升遷(promotion)、或是好的工作與福利保障是重要的。

(三)預期互惠(Reciprocal Benefits)

如我的知識分享行為會增加我與同事之間的關係、會使我與不熟識的同事能進一步瞭解、會使我的人脈與交際範圍擴展、會使我在未來當中與組織中有能力的同事合作愉快，以及將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。

(四)樂於助人(Enjoyment in Helping Others)

我喜歡分享知識給組織中有需要的人、喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人、藉由知識分享的行為去幫助他人是好的，以及分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快

(五)組織信任(Organizational Trust)

「對組織的信任」是指員工對於組織的信任程度，亦即員工對於組織整體決策評估後，願意在信賴與承擔風險環境下，對組織的信任程度。例如，員工對於組織的信賴、員工未來發展專業能力的機會、組織是否能堅持並貫徹管理政策、組織是否公平對待所有員工等等。

(六)組織認同(Organizational Identity)

覺得自己身為本機關的成員而感到驕傲、榮耀、覺得自己身處在這機關當中有種歸屬感、覺得自己的價值和組織很相似、覺得自己會比一般人還要努力去達到組織目標，以及覺得自己非常認同自己的組織。

(七)支持分享的規範(Pro-sharing norm)

機關單位中有彼此合作的規範存在、機關單位中有團隊合作的規範存在、機關單位中有公開解決、容忍錯誤以及鼓勵創新的規範存在，以及機關單位願意重視多元價值和意見。

(八)資訊科技使用(IT application usage)

在知識管理與分享過程當中，組織常常利用資訊科技來進行資訊或知識的交換。例如員工會使用以電腦為媒介的溝通系統(CMC)，如電子郵件、內部網路和實務社群等(Van Den Hooff and De Ridder,2004)。

表【3-1-1】知識分享行為模式之外生變項定義表

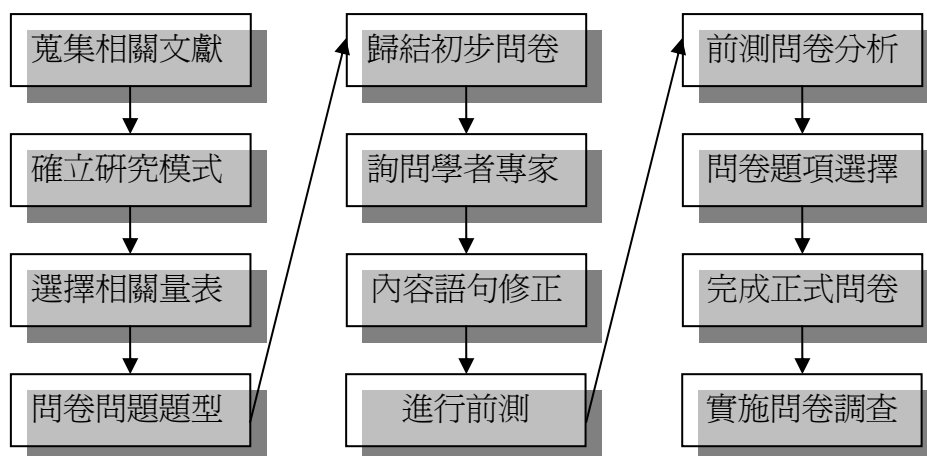
構面		定義	相關的主張學者	理論基礎
個體動機	外在報酬	個人相信透過知識分享行為會得到一些有形的報酬。	Cabrera, A.和 Cabrera, E.F. (2002); Bock 和 Kim(2002); Bock 等人(2005); Kankanhalli 等人(2005); Cabrera, E. F. 和 Cabrera, A. (2005); Chennamaneni(2006); Lin(2007) ; 邱志銘(2007)	經濟交換理論 (SET)
	預期互惠	個人相信透過知識分享會改善與同事間的相互關係。	Bock 和 Kim (2002); Kankanhalli 等人(2005); Wasko 和 Faraj (2005); Bock 等人(2005); Cabrera, E. F.和 Cabrera, A. (2005); Chennamaneni(2006); Lin(2007) ; 邱志銘(2007)	社會交換理論 (SET)
	樂於助人	個人願意分享自己的知識去幫助有需要的人。	Davenport和Prusak(1998); Wasko 和 Faraj(2000); Kankanhalli等人(2005); Wasko和Faraj (2005); Chennamaneni(2006); Lin(2007) ; 邱志銘(2007)	利他主義
組織系絡	組織信任	個人對於組織中的體制、主管以及同事間的信任。	Nahapiet和Ghoshal(1998); Wasko 和 Faraj (2005); Kankanhalli 等人(2005); Cabrera, E. F. 和 Cabrera, A (2005) ; 邱志銘(2007)	社會資本理論 (SCT)
	組織認同	對組織的一種認知，如相似性、成員身份以及忠誠等	Nahapiet 和 Ghoshal(1998); Kankanhalli 等人(2005); Cabrera, E. F.和 Cabrera, A (2005)	社會資本理論 (SCT)
	支持分享的規範	在組織當中，意圖去實現知識分享的相關規範	Starbuck(1992); Leonard-Barton(1995); Nahapiet 和 Ghoshal(1998); Jarvenpaa 和 Staples(2000); Cabrera, E. F.和 Cabrera, A (2005); Kankanhalli 等人(2005); Bock 等人.(2006); Chennamaneni(2006); 邱志銘(2007)	社會資本理論 (SCT)
資訊科技使用 (ITU)	個人使用資訊科技(例如 BBS、email 以及電子資料庫等)的程度。	Bock 和 Kim(2002); Kim 和 Lee(2006); Chennamaneni(2006) ; 邱志銘(2007)	科技接受模式 (TAM)	

第二節 問卷設計與量表發展

問卷設計要注意的事項在於如何提高量表的信度與效度，然而增加樣本數目並非是最佳的方式，而是提高「量表設計過程的嚴謹程度」與「量表內容的精確性」(林震岩,2006：200)。根據圖【3-2-1】所示，吾人蒐集相關文獻與確立研究模型，並釐清變數的內容與操作型定義，而在文獻探討過程中發現過去相關研究已有提出相關的量表可以使用，因此吾人選擇過去相關研究之量表並決定問卷問題的類型¹⁵，綜合分析以歸結成本研究之初步問卷。隨後透過國內對於公部門知識管理有相關研究和鑽研的學者專家進行審視，請其評估量表內容是否適當，以符合內容效度的要求。隨即吾人進行前測，以瞭解填達問卷之題項內容是否清楚，並利用分析以檢查每一個問題是否與研究構念有關來進行問卷題項的選擇，透過刪除不佳的預試題目以及選取內部一致性的題目後，最後完成本研究正式衡量的問卷。此外在正式實施問卷調查前，吾人將整個問卷的排版、標題字體、填答說明及感謝詞作適當的編排¹⁶，以求問卷格式的一致性和避免漏答情況的發生。

¹⁵ 吾人在決定問卷問題的題型時，有考量在衡量量表中插入幾題反向題，以避免填答者草率與惡意填答，但若加入反向題反而會使得這些反向題的分數變得與預期或常理而不一致，在透過指導教授與相關文獻檢閱後，本研究在問卷中不放入反向題。

¹⁶ 根據吾人前測之經驗，同一組構念的衡量項目最好能夠排版在同一頁中，以減少漏答的狀況發生。



圖【3-2-1】問卷設計流程圖

壹、測量工具的發展與內容效度的補強

一、測量量表的選擇與修正

(一)知識分享的行為

公務人員的實際知識分享行為的衡量，是根據個人對於外顯與默會知識所能提供的方式與程度來做衡量。本研究採取 Bock 和 Kim(2002)、吳盛(2003：36)、Lin 和 Lee(2004：124)、Bock 等人(2005：109) 以及邱志銘(2007)所提出的衡量量表，其衡量知識分享行為的內容可分為外顯知識分享以及默會知識分享，故參考上述相關研究者所提出的知識分享行為量表，綜合歸納比較後，可以分為七項題項來衡量知識分享的行為意圖，例如：與工作業務相關的文件、手冊、報告和辦法、以及新聞報導的分享；和默會知識分享，包括：個人本身的經驗、個人文章閱讀的心得、個人 Know-How、個人 Know-Where、個人 Know-Whom 以及個人從教育訓練或在職進修所得的知識。其衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-1】知識分享行為量表(Knowledge Sharing Behavior Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【AB1】	我常常分享從大眾媒體報導所得到的文章知識，例如：網站、新聞、雜誌和廣播等。
【AB2】	我常常分享我的文件檔案資料，例如：組織內部的工作手冊、業務文件和技術報告等。
【AB3】	我常常分享我平日所閱讀書籍所得的知識給組織中的成員。
【AB4】	我常常分享我的 know-where(知道知識在哪裡)給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以在哪裡找到他所需要的資訊(或知識)。
【AB5】	我常常分享我的 know-whom(知道知識在誰身上)給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以向誰詢問以找到他
【AB6】	我常常分享我的 know-how(知道如何去做的知識) 給組織中的成員，例如：自己過去在工作中所獲得的專門工作經驗或技能。
【AB7】	我常常分享我從教育訓練或進修課程中所獲得的專門知識或技能給組織中的成員。

(二)外在報酬

根據相關文獻指出，外在報酬和動機對於個人的知識分享行為有關聯性與影響性(Kankanhalli et al.,2005；Evangelou and Karacapilidis,2005)，然而也有相關的文獻也說明報酬認知以及成本認知會影響個人對知識分享的態度(Cabrera, A. and Cabrera, E.F.,2002；Cabrera, E. F. and Cabrera, A.,2005)，然而有些經驗資料顯示，外在報酬與外在動機本身是無法影響知識分享的態度，而是由其他內在報酬像是互惠關係或是信任關係所影響(Bock and Kim,2002:15；吳盛,2003:68；Bock,2005:98；Kowk and Gao,2006:49)。然而外在報酬是否對於政府組織成員的知識分享之態度有直接影響，到目前至今尚有一篇相關實證說明，外在報酬無法真正有效促使公務人員的知識分享態度(邱志銘,2007)。因此，本研究根據 Bock 等人(2005：108)、Kankanhalli 等人(2005：141)、Kwok 和 Gao(2006：51)和邱志銘(2007)所提出的量表為基礎，進而發展出下列題項，分享我的知識得到實質的獎金(monetary)是重要的、分享我的知識得到優良的考績是重要的、以及分享我的知識得到升遷(promotion)、或是好的工作與福利保障是重要的。其衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-2】外在報酬認知量表(Perceived Extrinsic Reward Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【ER1】	當我分享我的知識時，能得到較好的工作是重要的。
【ER2】	當我分享我的知識時，能獲得職務上升遷是重要的。
【ER3】	當我分享我的知識時，能獲得較高的薪資是重要的。
【ER4】	當我分享我的知識時，能獲得額外的獎金是重要的。
【ER5】	當我分享我的知識時，能獲得更好的考績是重要的。
【ER6】	當我分享我的知識時，能得到更多的工作保障是重要的。

(三)預期互惠

Bock 和 Kim(2002：16)的認為，期望關係(expected association)是指個人相信若分享自己的知識可以改善與同事間的相互關係(mutual relationship)。隨後 Bock 等人(2005：92)認為員工們的相互關係是基於公平以及互惠的期望而運作產生的。而他檢證這種彼此互惠的關係是否會對於個人知識分享行為的態度有正面的影響，研究結果發現確實會對於個人知識分享的態度有正面的影響。因此根據 Bock 等人(2005：108)和邱志銘(2007)所提出來的量表，進而發展出下列題項，如我的知識分享行為會增加我與同事之間的關係、會使我與不熟識的同事能進一步瞭解、會使我的人脈與交際範圍擴展、會使我在未來當中與組織中有能力的同事合作愉快，以及將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-3】預期互惠認知量表(Perceived Reciprocal Benefits Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【RECP1】	當我分享我的知識時，會加強我和組織成員之間的關係。
【RECP2】	當我分享我的知識時，會使我與不熟識的組織成員有進一步地瞭解。
【RECP3】	當我分享我的知識時，將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。
【RECP4】	當我分享我的知識時，會使我擴展我的人脈與交際範圍。
【RECP5】	當我分享我的知識時，會使我在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快。

(四)樂於助人

Wasko 和 Faraj(2000)認為個體在分享知識時，會藉由展現他本身的利他行為而獲得滿足。Kankanhalli 等人(2005)的研究則顯示，組織成員是否樂於幫助他人會正向關係到分享知識的意願。而 Wasko 和 Faraj(2005)的研究也發現，樂於助人的個體會有較高的動機分享有價值的知識。因此，當個體在解決他人的問題中獲得樂趣時，會有較高的傾向在組織或社群中貢獻知識。因此根據 Wasko 和 Faraj(2005)、Kankanhalli 等人(2005)和邱志銘(2007)所提出的量表，進而發展出下列題項，如我喜歡分享知識給組織中有需要的人、喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人、藉由知識分享的行為去幫助他人是好的，以及分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快等題項。衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-4】樂於助人認知量表(Perceived Enjoyment in Helping Others Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【EHL P1】	我喜歡分享知識給組織中有需要的人。
【EHL P2】	我喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人。
【EHL P3】	藉由知識分享的行為去幫助他人的感覺是好的。
【EHL P4】	分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快。

(五)組織信任

信任乃是指個體一種主觀的心理狀態，信任具有不確定的特性，信任者必須主動願意信賴與承擔風險的環境下，對被信任者所產生正面的期望。而近來有許多的經驗研究與相關文獻在探討信任與知識分享或資訊交換間的關聯性與影響性(Nahapiet and Ghoshal,1998；Wasko and Faraj,2005；Kankanhalli et al.,2005；Cabrera, E. F. and Cabrera, A.,2005；邱志銘,2007)，以及有相關文獻也在討論組織公民行為、信任以及知識分享意圖間的關聯信與影響性。而吳盛探討認知型信任和情感型信任對計畫行為理論中的主觀規範變項間的關聯性與影響性，其發現情感型信任會影響知識分享的主觀規範，故同事間的情感信任投注愈多，則同事間

愈會彼此鼓勵知識分享行為。因此，本研究也嘗試從組織信任這一個構面來探討其與知識分享之主觀規範間的關聯性與影響性。隨後，本研究採用 McCauley 和 Kuhnert(1992)的論點，將信任區分為對組織的信任、對主管的信任以及對同事的信任等三個構面作為衡量的標準。「對組織的信任」是指員工對於組織的信任程度，亦即員工對於組織整體決策評估後，願意在信賴與承擔風險環境下，對組織的信任程度。例如，員工對於組織的信賴、員工未來發展專業能力的機會、組織是否能堅持並貫徹管理政策、組織是否公平對待所有員工等等。此部份的問卷設計主要採用 Costigan, Ilter,和 Berman (1998)所發展的量表修正而成。由此可知，信任除了認知型與情感型信任外尚有依照信任的對象而區分的組織信任、主管信任以及同事信任，但本研究僅探討組織信任對於主觀規範認知的影響，未來可以將主管信任及同事信任放入討論。而本研究組織信任認知量表的衡量尺度皆採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5表示非常同意；1表示非常不同意)。

表【3-2-5】組織信任認知量表(Organizational Trust Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【OTRU1】	就我瞭解，多數同事均認為自己所身處的機關單位是值得信賴的。
【OTRU2】	我相信本機關單位照顧員工的承諾是真心誠意的。
【OTRU3】	我覺得在本機關單位服務，工作有保障。
【OTRU4】	我覺得在本機關單位工作，可以獲得發展專業能力的機會。
【OTRU5】	我相信機關單位能堅持並貫徹管理政策。
【OTRU6】	我相信機關單位對所有的同仁都是公平的。

(六)組織認同

Nahapiet 和 Ghoshal(1998)認為「認同」是組織成員彼此溝通與交換資訊的一種系絡因素。在本研究當中認為組織認同應包含的成分為相似性(similarity)、成員身份(membership)以及忠誠(loyalty)等這三種認知所構成的(Patchen,1970)，就價值的相似性而言，其表現在組織成員彼此有共的的組織目標與利益上，並覺得自己的價值與組織很相似，就成員身分而言，其表現在組織成員會認為自己身為組織成分的一份子，以該組織的員工為榮，就忠誠而言，其表現在組織成員會

努力地去支持或鞏固組織的集體利益(Kankanhalli,2005:117-118)。隨後採 Cheney(1983)所編製的組織認同問卷(Organizational Identification Questionnaire, 簡稱 OIQ)為主，其因為 Cheney(1983)他延續 Patchen(1970)對於認同的看法及定義，而後續相關學者也大多也採用 OIQ 來進行組織認同的測量與討論。而該 OIQ 量表的題項分別為，覺得自己身為本機關的成員而感到驕傲、榮耀、覺得自己身處在這機關當中有種歸屬感、覺得自己的價值和組織很相似、覺得自己會比一般人還要努力去達到組織目標，以及覺得自己非常認同自己的組織等(邱志銘,2007)。衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-6】組織認同量表(Organizational Identity Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【IDEN1】	我以自己身為本機關單位的員工為榮。
【IDEN2】	我對我身處的機關單位有一種歸屬感。
【IDEN3】	我覺得我的機關單位會重視我的存在。
【IDEN4】	我發現我的價值和組織的價值很相似。
【IDEN5】	我發現我容易認同我身處的機關單位。
【IDEN6】	我會投入比一般期望還要多的努力去幫助組織達到目標。
【IDEN7】	一般而言，新受聘雇的員工會努力朝向相同的工作目標。
【IDEN8】	當我向朋友提到我身處的機關單位，我會覺得很驕傲。

(七)支持分享的規範

Nahapiet 和 Ghoshal(1998)認為「規範」是組織成員彼此溝通與交換資訊的一種系絡因素。一個組織具有開放與團隊合作的規範，彼此資訊的共享，以及透協同的合作關係(collaboration)，將有助於知識的交換。除此之外，組織必須願意接受與回應多元的價值，以及公開地解決衝突和容忍失敗的規範存在，如此組織才會形成助於知識分享的組織規範(Starbuck,1992；Leonard-Barton,1995；Jarvenpaa and Staples,2000；Kankanhalli,2005：117；Bock et al.,2006:359；邱志銘,2007)。故本研究採用 Kankanhalli 等人(2005：143)和邱志銘(2007)所發展出來的量表作為本研究支持分享規範的測量題項，其測量題項之內容分別為，機關單位中有彼此合作的規範存在、機關單位中有團隊合作的規範存在、機關單位中有

公開解決、容忍錯誤以及鼓勵創新的規範存在，以及機關單位願意重視多元價值和意見等題項，衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-7】支持分享的規範認知量表(Pro-Sharing Norm Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【PSNM1】	在我的機關單位中，有一種彼此合作的規範存在。
【PSNM2】	在我的機關單位中，有一種團隊工作的規範存在。
【PSNM3】	在我的機關單位中，有一種公開解決衝突的規範存在。
【PSNM4】	在我的機關單位中，有一種容忍錯誤的規範存在。
【PSNM5】	在我的機關單位中，有一種鼓勵創新的規範存在。
【PSNM6】	在我的機關單位中，有重視與回應多元意見和價值的意願。

(八)資訊科技使用度(The level of IT usage)

Alavi 和 Leidner(2001)認為資訊科技可以增加個人彼此間的資訊交換，並且可以超越傳統正式的組織界線，與組織外部的個體交換與分享資訊。在知識管理與分享過程當中，組織常常利用資訊科技來進行資訊或知識的交換。例如員工會使用以電腦為媒介的溝通系統(CMC)，如電子郵件、內部網路和實務社群等(Van Den Hooff and De Ridder,2004)。Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005)認為資訊科技可以減少傳遞與分享資訊或知識時，所產生的成本與時間。Kim 和 Lee(2006)更認為資訊科技的使用可以強化組織成員的知識分享能力。因此本研究根據 Kim 和 Lee 所提出的資訊科技使用量表為主並以邱志銘(2007)所提出的量表為輔稍作修改以符合目前北市府的資訊設備環境，其題項為在日常工作中，我常常使用網際網路、email、電子論壇系統、電子資料庫以及知識管理平台系統。衡量尺度採取 Likert 五點尺度，而受測者根據這些問題的選項來回答其同意與不同意的程度(5 表示非常同意；1 表示非常不同意)。

表【3-2-8】資訊科技使用量表(Usage of Tools and Technology Scale Items)

題號	題項內容(Survey Items)
【ITU1】	在日常工作中，我常常使用網際網路。
【ITU2】	在日常工作中，我常常使用 email。
【ITU3】	在日常工作中，我常常使用電子論壇系統(例如線上論壇)。
【ITU4】	在日常工作中，我常常使用機關單位的(電子)資料庫。
【ITU5】	在日常工作中，我常常使用機關單位的知識管理系統(例如知識管理平台、行政知識網、以及知識分享平台等)。

二、內容效度的建構

經過選擇與修改後的初步問卷，為以求問卷內容(表面)之效度。因此本文作者央請國內對於知識管理相關研究甚有鑽研的學者專家(如表【3-2-9】)，來對本研究之初步問卷進行語句和內容的修正，使問卷選項之內容意涵更貼近所要測量的研究變數，以確保問卷內容的效度。

表【3-2-9】檢視問卷之專家名單

姓名	任職	職稱	專業領域
吳瓊恩	國立政治大學公共行政學系	教授	知識管理、人力資源管理、社會科學哲學研究
孫本初	國立政治大學公共行政學系	教授	公共管理、研究方法
曾德宜	大同大學資訊經營學系	助理教授	電子化政府應用、知識管理、全球運籌

經學者專家修訂後，初步完稿之問卷內容包括四大部分(參考附錄【一】：正式問卷題項內容)，分別為行為意圖、個體動機、組織系絡以及資訊科技使用等四部分。問卷之選項乃採李克特¹⁷(Likert)五等量表法之設計，選項皆為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」；此外，並於問卷最後列出：性別、學歷、年齡、服務年資、官職等、所屬單位及職務等七項基本資料題項，以供瞭解樣本結構。

¹⁷李克特(Likert)五等量表法乃是Rensis A. Likert於1932年所發展出的量表法，由一套態度題目所構成，其假設每一個題目都具有同等態度數值，題目間沒有差別量值存在，而受訪者之差別量值是在於對同一題目反應程度之不同，所有題目之總和便為個人之態度分數，以此分數來得知不同受訪者之偏好程度。此一量表之優點在於清楚的順序回答形式，研究者較易判斷受訪者對於題目之偏好程度，在今日的問卷設計中常是使用此種設計之項目形式(李美華等譯,2004:252)。

第三節 研究對象與蒐集資料方法

樣本的選取也就是所謂的抽樣，而抽樣包含了母體、抽樣架構、抽樣方法以及樣本大小等重要議題。就本研究的母體而言，係以台北市和高雄市政府一級行政機關所屬之公務人員為研究母體，而本研究的抽樣架構是根據「台北市/高雄市政府所屬各機關學校職員錄」為抽樣清冊。抽樣架構與研究母體的差別在於母體或母群體(population/universe)係指吾人所研究對象的整體，而抽樣架構(sample frame)係指吾人實際抽樣的單位，故通常抽樣架構(實際上)會小於或等於母體(想像的)。另外一項重要的差異在於，抽樣架構必然會依特定準則而定義，並且有可能會過時(Black,1999：119)，例如台北市政府所屬員工一開始會被建立在職員錄上，但過一段時間後，其有些職員會離職或調職，故抽樣清冊需要保持更新的狀態。至於要決定運用何種抽樣技術來選取樣本，端視於研究問題的本質、良好抽樣架構的可行性、經費以及要求樣本正確的程度和方法(de vaus,1996：61)。本研究先透過群聚抽樣法(cluster sampling)進行機關的抽樣，機關選取完成後，再以簡單隨機抽樣法，利用亂數表抽取受試公務人員作為分析單位(unit of analysis)以進行問卷施測。

而樣本數的決定並非「數大就是美」的回答，雖然樣本的數目是越多越好，然而當樣本的數目大至某一個數目之後，如果再繼續抽樣來增加數目時，則抽樣的費用會增加的很多，而其預測的準確性卻增加的有限，故吾人就必須在所花的「費用」與「預測的準確性」之間作一個抉擇。因此在隨機抽樣當中，決定樣本數大小的因素有母體的大小、信賴水準、準確性以及母體中每個個體的差異性。而信賴水準以及準確性可以掌握也可以用統計的方法來補救，至於母體的大小和其中的每一個個體的差異性實屬於偏差，無法掌握也無法用統計方法補救。故吾人用二項式分配來計算應抽樣本數，其運算公式如下所示：

$$n = t^2 \times PQ / d^2 \dots\dots\dots(\text{二項式分配})$$

P表示母群體中某類人(或某類意見)所估的比率，而Q等於1減去P。故95%的信賴水準則表示 α 值=.05，其t(面積)=1.96；d則表示差距(母體減去樣本)或是抽樣誤差；n'則表示樣本數目。在正常情況下，樣本愈大其代表性也愈高。換言之，樣本的大小是與抽樣誤差成反比的。但樣本愈大，所需的研究成本(包括經費、人力與時間)也愈高。因此，在實際執行抽樣設計時，必須同時考量研究成本和抽樣誤差兩個因素(李沛良,1992：125)。而在考量研究成本後，本研究以上述各一級行政機關為抽樣單位(sampling unit)，並參考表【3-3-1】所提及的信賴水準與抽樣誤差，決定將信賴水準設定為0.95，可容忍誤差為 $\pm 5\%$ ，抽出有效樣本400份¹⁸。

表【3-3-1】樣本大小與抽樣誤差對照表

信賴水準		95%			99%		
二項式分配比例		30/70	40/60	50/50	30/70	40/60	50/50
可容忍誤差	+/-1.0%	8067	9220	9604	13933	15924	16587
	+/-2.0%	2017	2305	2401	3483	3981	4417
	+/-3.0%	896	1024	1067	1548	1769	1843
	+/-4.0%	504	567	600	871	995	1037
	+/-5.0%	323	369	384	557	637	663

資料來源：賴世培等，1996，《民意調查》，台北：空大，第115頁。

當決定樣本數目和可容忍的誤差後，隨即寄發公文借請台北市政府人事處的允許，隨後並透過北市府人事處主任秘書的協助，進行正式問卷的發放與回收。而收發過程係以人事處主任秘書室為統一發放及回收窗口，並聯繫各一級行政機

¹⁸ 有關母體群體的相關資料如母群體中贊成意見(假設為P)和反對意見(Q=1-P)的比率，這些資料在實施調查研究之前往往是不可得知的，所以只能用先導研究(pilot study)或前測當中所取得的資料進行樣本數量的估計。在二項式分配計算應抽取之樣本數來看，P乘Q的值最大的時候在P=Q的時候，即為0.5時，所以當吾人無法判斷或取得任何P和Q的資料，吾人可以假設P和Q的比率都等於0.5，在此比率下所計算出之應抽取樣本數大小最為保險(賴世培等,1996：113)。

關內的人事室相關人員，說明本研究問卷發放與回收作業之相關事項後，並由各機關單位的人事室主管，按本研究所發送的亂數隨機表的方式發送問卷，而其填答與回收過程係由人事處主任秘書室和本人共同監督與統一回收。

部份成員則係因請假或休假，或適逢公差之期間以及因公務出勤，故無法作答外，本研究總計發出問卷數為 400 份，回收問卷共 138 份。

表【3-3-2】問卷發放與回收情形

問卷發放數	400
(有效)回收數	138
(有效)回收率	46.25%

第四節 資料分析方法與工具

本研究利用 SPSS 15.0 與 Amos 7.0 兩套統計軟體作為分析的工具。而 SPSS 處理多變量統計模式中的函數關係及相互依存關係為佳，而系統關係模式則以 Amos 統計軟體處理。

壹、人口基本變項與各構面下的變項之敘述統計

利用次數分配、百分比、平均數以及標準差等敘述統計方法來瞭解回收樣本的基本特性。

貳、信度與效度的分析

本研究針對問卷內容進行信度與效度分析，信度分析則使用內部一致性法，衡量內部一致性則以Cronbach's α 值來評估。效度分析方面則使用驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)與相關分析等方法來評估收斂效度(convergent validity)與區別效度(discriminant validity)

參、人口基本變項對於各構面的影響

本研究利用獨立樣本 T 檢定(T-test)和單因子變異數分析(One-Way ANOVA)來檢測人口基本變項(性別、教育程度、年齡、服務年資、官職等、單位和職務)對於本研究各構面是否有在統計上存有顯著的影響(差異)。

肆、研究模式與研究假設的檢證

本研究利用結構方程模式分析方法(Structural Equation Model, 簡稱SEM)來進行研究假說的檢證,而使用的統計軟體為AMOS 7.0。而結構方程模式最大的特點是進行模組化的檢驗與分析,一個典型SEM模型包含了測量模式(measurement model)與結構模式(structure model)兩部份,前者係指實際觀察值與其背後的潛在特質(或因素)的相互關係,後者則討論潛在特質(或因素)之間的關係。而在進行檢定研究模式中各構面間的實質關係之前,必須確定獲得可接受的測量模式,所以要進行信度與效度分析的檢驗,通過檢驗後方可進行下一部的結構模式分析,這一部份的分析亦是驗證模式與假設的檢定,而評估結構模式是否可以參考,則必須遵循如下表【3-4-1】各學者所提出之各項指標的接受值(Fornell and Larcker,1981; Bagozzi and Yi,1998; Hair et al.,1998; Chin,1998; 邱皓政,2004; 吳明隆,2006:886; 周子敬,2006:141)。

表【3-4-1】結構方程模式(SEM)各項參考指標

指標名稱	配適的標準或臨界值
絕對配適度指數	
卡方值(χ^2 值)	愈小愈好,至少大於.05 顯著水準
(χ^2 / df)	≤ 2 ; ≤ 3 或 ≤ 5
模式配適度指數(Goodness of Fit Index, GFI)	大於或等於.90,大於或等於.80
殘差均方和平方根(Root Mean Square Residual, RMR)	此值最好低於.05,或是.025以下,愈低愈好
標準化殘差均方和平方根(Standardized Root Mean Square Residual, SRMR)	此值最好低於.05,或是.025以下,愈低愈好
漸進殘差均方和平方根(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)	.05 以下優良, .05~.08 為良好, .08~.10 為中度
增值配適度指數	
調整後模式配適度指數(Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)	大於或等於.90,大於或等於.80
規準配適度指數(Normed Fit Index, NFI 又稱 Delta1)	大於或等於.90
相對配適指數(Relative Fit Index, RFI 又稱 rho1)	大於或等於.90

增值配適指數(Incremental Fit Index, IFI又稱Delta2)	大於或等於.90
非規準配適指數(Non-normed Fit Index, NNFI又稱TLI或rho2)	大於或等於.90
比較配適度指數(Comparative Fit Index, CFI)	大於或等於.90
簡約配適度指數	
簡約配適度指數(Parsimony Goodness-of-fit Index, PGFI)	大於或等於.50
簡約調整後之規準配適度指數(Parsimony-Adjusted Normed Fit Index, PNFI)	大於或等於.50
簡約比較配適度指數(Parsimony Comparative Fit Index, PCFI)	大於或等於.50
臨界樣本數(Critical N, CN)	大於 200
Akaike 訊息效標(Akaike Information Criteria, AIC)	愈小愈好，愈接近 0 愈佳
模式內在品質	
潛伏變數組成信度(Composite Reliability, CR)	大於 0.7
潛伏變數平均變異數粹取量(Average Variance Extracted, AVE)	大於 0.5
所有估計參數達顯著水準	P 值小於.05，t 絕對值大於 1.96
個別項目信度(即為R平方值，亦為因素負荷量或標準化 λ 的平方)	大於 0.5
標準化殘差(Standardized Residual, SR)	小於 1.96($\alpha=0.05$)
修正指標(Modification Index, MI)	小於 3.84($\alpha=0.05$)
模式基本配適	
是否有出現負的誤差變異	沒有
誤差變異是否有達顯著水準	有達顯著
因素負荷量	介於 0.5~0.95 之間
是否有很大的標準誤	沒有
參數間相關的絕對值有沒有過於接近1	沒有

第四章 資料分析

在進行資料分析之前需先進行資料的檢核¹⁹與備便²⁰以利於後續資料的分析。首先就回收後的有效問卷進行敘述統計分析，以瞭解受訪者的基本資料及背景之概況(第四章第一節部份)；復進行「信度」與「效度」檢測，以內部一致性係數Cronbach's α 檢測本研究所使用的研究構念是否具可接受的信度，並利用驗證性因素分析，檢測因素結構(factor structure)是否具可接受的收斂效度。此外並透過皮爾森(Pearson)積差相關係數瞭解構念間關聯性之強度與區別效度(第四章第二節部份)；再以受訪者之背景變項與「知識分享行為模式之變項」進行差異性分析，以瞭解背景變項對「知識分享行為之變項」有無顯著差異的影響(第四章第三節部份)；最後利用結構方程模式(SEM)分析進行模式配適度考驗和假說檢證(第四章第四節部份)。

第一節 樣本特性與各變項之敘述統計分析

壹、研究樣本之整體描述

本研究受訪者之資料中，就「性別」而言，從表【4-1-1】可知，受訪對象中，其女性(33.9%)比男性(66.7%)多出約 33%。

就「學歷」來看，從表【4-1-1】可知，受訪者以具有「大學」學歷者最多(55.8%)，具「碩博士」學位者(26.1%)次多，則受訪者中計有七成以上具有「大學」以上學歷，顯見北市府一級行政機關之人力素質的優越。

就「年齡」來看，從表【4-1-1】可知，受訪者以介於 36~45 歲(39.9%)最多，

19 資料的檢核可以分為「可能性檢查(wild code checking)」以及「邏輯性檢查(logical or consistency)」兩種方式，前者主要對於資料格式進行確認，檢查資料是否有超過範圍的數值；後者主要對於資料結構進行檢查，檢查資料中的多個變數是否符合次數常態分配，或是否具有特殊的偏離值(邱皓政, 2005:5-3)。

20 資料的備便係針對反向題、遺漏值與極端值的處理，在本研究問卷中並未放置反向題，故只需針對遺漏值與極端值的處理。本研究礙於作者時間與能力的限制係採「分層平均數估計法」來填補遺漏值。該法係按受試者所屬的類別，取該類別的平均數來作估計值，一來可反應該題集中情形，二來可以反映該名受試者所屬的族群特性。至於極端值的觀察，根據各變項之盒型圖顯示，沒有出現出現激烈的極端值(大於 3IQR)，註：IQR=第三四分位數(Q3)-第一二分位數(Q1)。

其次是 26~35 歲者(29.0%)，再者為 46~55 歲者(26.8%)。

就「服務年資」來看，從表【4-1-1】可知，以服務未滿 5 年(不含)者(27.5%)為最多，次多為服務 10~15 年者(24.6%)以及服務 5~10 年(不含)者(18.1)，整體受訪者之「服務年資」散佈情形頗為平均。

就「官、職等」來看，從表【4-1-1】可知，受訪者以「薦任」(61.6%)者最多，將近五成七之多，加上「委任」者(37.7%)，總數超過九成九以上，唯以「簡任」為最少(0.7%)。研究者認為此一現象與願意接受本研究之受訪者的「職務性質」有關。可從主管職與非主管職資料中發現本次受訪者中，「主管」僅佔 21.0%，「非主管」之同仁則有 79.0%，故推論其原因可能係擔任主管之同仁，因擔任主管職而業務繁忙之故，無法抽出時間接受調查。

就「所屬單位」來看，從表【4-1-1】可知，本研究受訪者多為「幕僚單位」人員(33.3%)，比「業務單位」人員(66.7%)將近多了一倍，此一比例與北市府現行所屬一級行政機關單位的人員結構相較之下相當接近。

表【4-1-1】：受訪者基本資料次數分配表

變數	資料類別	樣本數	百分比(%)	有效百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男性	46	33.33	33.33	33.33
	女性	92	66.67	66.67	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
學歷	國中	0	0.00	0.00	0.00
	高中	9	6.52	6.52	6.52
	專科	16	11.59	11.59	18.12
	大學	77	55.80	55.80	73.91
	博碩士	36	26.09	26.09	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
年齡	18-25歲	5	3.62	3.62	3.62
	26-35歲	40	28.99	28.99	32.61
	36-45歲	55	39.86	39.86	72.46
	46-55歲	37	26.81	26.81	99.28
	56歲以上	1	0.72	0.72	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
年資	未滿5年	38	27.54	27.54	27.54
	5-10年(不含)	25	18.12	18.12	45.65
	10-15年(不含)	34	24.64	24.64	70.29
	15-20年(不含)	20	14.49	14.49	84.78
	20年以上	21	15.22	15.22	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
職等	委任(1-5職等)	52	37.68	37.68	37.68
	薦任(6-9職等)	85	61.59	61.59	99.28
	簡任(10職等以上)	1	0.72	0.72	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
單位性質	業務單位	46	33.33	33.33	33.33
	幕僚單位	92	66.67	66.67	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00
職務	主管	29	21.01	21.01	21.01
	非主管	109	78.99	78.99	100.00
	未回答	0	0.00	0.00	0.00

貳、各變項之敘述統計分析

一、就「知識分享的實際行為」方面

市政府所屬之一級行政機關的員工願意分享從大眾媒體報導所得到的文章知識約占七成一多(76.81%)，而願意分享組織內部的工作手冊、業務文件和技術報告等約占四成(44.20%)，其原因可能是「政府組織的專業分工」所致，每位員工只要負責自己所承擔的業務或工作，故較少和其他同事交換工作文件。其次，可能原因在於市府員工的「工作性質的相互依賴性」非常低，不像私部門的專案團隊般，彼此的工作任務相互依賴性高，團隊成員有高度的互動程度。另外，市府員工從教育訓練或進修課程中所獲得的專門知識或技能，將其分享給組織中的成員的比率約占五成(51.45%)，只有整體的一半(五成)，顯見其原因可能在於市府員工其本身較少接受在職進修與教育訓練的課程，另一原因可能在於市府員工從教育訓練或進修課程中所獲得的專門知識或技能，無法應用至日常工作當中或是學非所用，導致無法從日常辦公中分享其所得的知識與技能，最後一個原因可能在於市府員工對於自我的知識分享效能(self-efficay)不足，也就是說市府員工已從教育訓練與在職進修當中獲得知識與技能，但礙於本身對於自己的學習成果不具有信心，因而也無法相信自己本身可以將其所學分享給組織所需要的人。然而令人感到興趣的事情，市府員工在分享自己的 know-how、know-whom 以及 know-where 等默會知識上約占六成之多，顯見市府員工普遍認同自己常常透過非正式(informal)的方式以及人際網絡的途徑來分享自己的經驗，以及告訴同事知識在哪裡以及要找誰才能解決問題等，這些需要人與人面對才能得到的默會知識。

表【4-1-2】：知識分享行為之各題項的敘述統計

題項	敘述統計	極不同意 (1)	不同意 (2)	普通 (3)	同意 (4)	非常同意 (5)
【AB1】：我常常分享從大眾媒體報導所得到 的文章知識，例如：網 站、新聞、雜誌和廣播 等。	次數	0	5	27	81	25
	百分比	0.00	3.62	19.57	58.70	18.12
【AB2】：我常常分享 我的文件檔案資料，例 如：組織內部的工作手 冊、業務文件和技術報 告等。	次數	1	27	49	50	11
	百分比	0.72	19.57	35.51	36.23	7.97
【AB3】：我常常分享 我平日所閱讀書籍所得 的知識給組織中的成 員。	次數	3	24	69	36	6
	百分比	2.17	17.39	50.00	26.09	4.35
【AB4】：我常常分享 我的 know-where(知道 知識在哪裡)給組織中 的成員，例如：某人向 你詢問某項資訊(或知 識)，你雖然無法直接回 答他的問題，但你卻知 道並告訴他可以在哪裡 找到他所需要的資訊 (或知識)。	次數	1	11	43	69	14
	百分比	0.72	7.97	31.16	50.00	10.14
【AB5】：我常常分享 我的 know-whom(知道 知識在誰身上)給組織 中的成員，例如：某人 向你詢問某項資訊(或 知識)，你雖然無法直接 回答他的問題，但你卻 知道並告訴他可以向誰 詢問以找到他所需要的 資訊(或知識)。	次數	1	6	41	72	18
	百分比	0.72	4.35	29.71	52.17	13.04
【AB6】：我常常分享 我的 know-how(知道如 何去做的知識) 給組織 中的成員，例如：自己 過去在工作中所獲得的 專門工作經驗或技能。	次數	1	5	36	83	13
	百分比	0.72	3.62	26.09	60.14	9.42
【AB7】：我常常分享 我從教育訓練或進修課 程中所獲得的專門知識 或技能給組織中的成 員。	次數	1	4	62	63	8
	百分比	0.72	2.90	44.93	45.65	5.80

二、就個體動機之外在報酬而言

市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能得到較好的工作是重要的約占三成七(37.68%)，顯示出市府員工普遍認同，得到較好的工作並非是促成知識分享行為的主要動機。其次，市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能獲得職務上升遷是重要的約占二成六(26.09%)，顯示出市府員工普遍認同，能獲得職務上的升遷並非是促成知識分享行為的主要動機。再來，市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能獲得較高的薪資是重要的約占二成七(27.54%)，顯示出市府員工均普遍認同，能獲得較高的薪資並非是促成知識分享行為的主要動機。以及，市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能獲得額外的獎金是重要的約占二成三(23.19%)，顯示出市府員工均普遍認同，能獲得額外的獎金並非是促成知識分享行為的主要動機。以及，市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能獲得更好的考績是重要的約占三成(31.88%)，顯示出市府員工均普遍認同，能獲得更好的考績並非是促成知識分享行為的主要動機。最後，市府員工認為，當自己分享自己的知識時，能得到更多的工作保障是重要的約占三成四(34.78%)，顯示出市府員工均普遍認同，能得到更多的工作保障並非是促成知識分享行為的主要動機。綜上所述，可以得知強調外在報酬並非能助於知識分享行為的產生，而知識分享行為本身屬於幫助他人的互惠行為，故應強調知識分享行為本身所帶來的彼此互惠的關係(參表【4-1-3】)(Bock and Kim,2002)。

表【4-1-3】：外在報酬之各題項的敘述統計

題項	敘述統計	極不同意 (1)	不同意 (2)	普通 (3)	同意 (4)	非常同意 (5)
【ER1】：當我分享我的知識時，能得到較好的工作是重要的。	次數	1	28	57	42	10
	百分比	0.72	20.29	41.30	30.43	7.25
【ER2】：當我分享我的知識時，能獲得職務上升還是重要的。	次數	4	37	61	30	6
	百分比	2.90	26.81	44.20	21.74	4.35
【ER3】：當我分享我的知識時，能獲得較高的薪資是重要的。	次數	6	38	56	33	5
	百分比	4.35	27.54	40.58	23.91	3.62
【ER4】：當我分享我的知識時，能獲得額外的獎金是重要的。	次數	5	41	60	27	5
	百分比	3.62	29.71	43.48	19.57	3.62
【ER5】：當我分享我的知識時，能獲得更好的考績是重要的。	次數	5	35	54	38	6
	百分比	3.62	25.36	39.13	27.54	4.35
【ER6】：當我分享我的知識時，能得到更多的工作保障是重要的。	次數	4	33	53	39	9
	百分比	2.90	23.91	38.41	28.26	6.52

三、就個體動機之預期互惠而言

市府員工普遍認同，當分享自己的知識時，會加強自己和組織成員之間的關係約占八成(81.16%)。其次，市府員工普遍認同，當分享自己的知識時，會使自己與不熟識的組織成員有進一步地瞭解約占七成一(71.74%)。以及，市府員工普遍認同，當分享自己的知識時，將使自己和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係約占七成三(73.19%)。再來，市府員工普遍認同，當分享自己的知識時，會使自己在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快約占七成三(73.19%)。最後，市府員工普遍認同，當分享自己的知識時，能夠使自己擴展人脈與交際範圍的卻只占六成八(68.12%)。綜上所述，可以得知，知識分享行為的本身，可以增加彼此分享的互惠關係，這種互惠關係沒有明確的義務與實際的報酬，只有彼此

互信對方在未來也能夠分享自己的知識給他人。由於知識分享行為本身屬於社會互動的行為，因此知識分享行為可以提升組織成員間的互動次數與品質，可以改善人與人之間的人際關係，以增加彼此的瞭解與互信(mutual trust)，更可以產生或凝結組織成員對組織或團體的認同感(參表【4-1-4】)(Cabrera, E. F. and Cabrera, A.,2005)。

表【4-1-4】：預期互惠之各題項的敘述統計

題項	敘述統計	極不同意 (1)	不同意 (2)	普通 (3)	同意 (4)	非常同意 (5)
【RECP1】：當我分享我的知識時，會加強我和組織成員之間的關係。	次數	0	1	25	96	16
	百分比	0.00	0.72	18.12	69.57	11.59
【RECP2】：當我分享我的知識時，會使我與不熟識的組織成員有進一步地瞭解。	次數	0	2	37	85	14
	百分比	0.00	1.45	26.81	61.59	10.14
【RECP3】：當我分享我的知識時，將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。	次數	1	1	35	85	16
	百分比	0.72	0.72	25.36	61.59	11.59
【RECP4】：當我分享我的知識時，會使我擴展我的人脈與交際範圍。	次數	1	1	35	88	13
	百分比	0.72	0.72	25.36	63.77	9.42
【RECP5】：當我分享我的知識時，會使我在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快。	次數	0	2	42	77	17
	百分比	0.00	1.45	30.43	55.80	12.32

四、在支持分享的規範方面

市府員工普遍認同，在自己身處的機關單位中，有彼此合作的規範存在約占六成二(62.32%)。以及，市府員工普遍認同，在自己身處的機關單位中，有團隊工作的規範存在約占六成(60.87%)。顯示，市府員工在其所身處的機關單位中，

都存有彼此合作與團隊精神的組織規範與氣候。然而，市府員工認為在自己身處的機關單位中，有公開解決衝突、容忍錯誤的規範分別約占三成六(36.96%)以及四成三(43.48%)，以及重視與回應多元意見和價值的意願卻也僅有四成二(36.96%)，不到半數。研究顯示，市府一級行政機關大部份都比較缺乏創新、重視多元意見與價值、以及容忍錯誤的組織規範與氣候存在，其原因在於傳統的科層主義文化所衍生出來的組織病態所導致而成，例如白京生定律中的寒蟬效應、依法行政中的保守主義，以及過於主張自己意見的人都將被組織視為異類份子等組織病態，都致使成員墨守法規不敢表達自己的創新想法(參表【4-1-5】)。

表【4-1-5】：支持分享規範之各題項的敘述統計

題項	敘述統計	極不同意 (1)	不同意 (2)	普通 (3)	同意 (4)	非常同意 (5)
【PSNM1】：在我的機關單位中，有一種彼此合作的規範存在。	次數	1	5	46	83	3
	百分比	0.72	3.62	33.33	60.14	2.17
【PSNM2】：在我的機關單位中，有一種團隊工作的規範存在。	次數	1	5	48	76	8
	百分比	0.72	3.62	34.78	55.07	5.80
【PSNM3】：在我的機關單位中，有一種公開解決衝突的規範存在。	次數	1	17	69	45	6
	百分比	0.72	12.32	50.00	32.61	4.35
【PSNM4】：在我的機關單位中，有一種容忍錯誤的規範存在。	次數	2	9	64	60	3
	百分比	1.45	6.52	46.38	43.48	2.17
【PSNM5】：在我的機關單位中，有一種鼓勵創新的規範存在。	次數	4	10	64	53	7
	百分比	2.90	7.25	46.38	38.41	5.07
【PSNM6】：在我的機關單位中，有重視與回應多元意見和價值的意願。	次數	3	13	71	46	5
	百分比	2.17	9.42	51.45	33.33	3.62

五、在資訊科技使用方面

市府員工在日常工作中使用網際網路以及 email 等這兩項資訊科技工具分別約占八成六(88.41%)與八成四(86.23%)，相較於使用其他資訊科技工具而言，市府員工在日常工作中使用電子論壇系統這項資訊科技工具卻只占四成(40.10%)，可能目前公務機關仍維持傳統的正式會議討論，較少利用電子論壇系統來討論事項，另一原因可能是虛擬的線上網絡社群尚未廣泛普及於政府組織當中，而另一原因在於有些機關單位不鼓勵員工使用線上資訊通訊科技例如 MSN 等來進行資訊或知識的交換，亦認為這些工具的使用可能會影響日常的辦公效率與品質。而在日常工作中使用電子資料庫這項資訊科技工具約占六成五(65.94%)，顯示仍有半數的市府員不會去查詢或利用電子資料庫的知識，故後續相關研究可以討論市府員工的知識再利用行為以及動機等相關問題；以及在日常工作中使用知識管理平台這項資訊科技工具卻只占五成四(54.35%)，顯示市府員工還有半數的人不常使用知識管理平台，有待後續相關研究加以深入探討平台持續使用之意圖以及使用之誘因。將資訊科技使用的類別按認同程度分別排序後，其可以發現網際網路與 email 仍為目前市府員工主要的使用工具，然知識管理平台以及電子資料庫仍有半數員工沒有常常使用，可見個人的知識管理與分享行為仍需在組織中努力推行。最後，電子論壇的應用，代表著實體組織的知識分享活動朝向虛擬社群的知識分享活動，以及官員與官員間的分享活動擴散至官員與民眾間的知識分享活動，故政府部門除了法規邊制的組織外，未來應該會出現更多專業性與應用性的知識社群於政府組織中，這樣有助於政府組織的知識交換與知識創新。

表【4-1-6】：資訊科技使用之各題項的敘述統計

題項		極不同意 (1)	不同意 (2)	普通 (3)	同意 (4)	非常同意 (5)
【ITU1】：在日常工作中，我常常使用網際網路。	次數	0	2	3	4	5
	百分比	0.00	1.00	15.00	70.00	52.00
【ITU2】：在日常工作中，我常常使用 email。	次數	0	1	18	67	52
	百分比	0.00	0.72	13.04	48.55	37.68
【ITU3】：在日常工作中，我常常使用電子論壇系統(例如線上論壇)。	次數	3	20	50	44	21
	百分比	2.17	14.49	36.23	31.88	15.22
【ITU4】：在日常工作中，我常常使用機關單位的(電子)資料庫。	次數	4	8	35	73	18
	百分比	2.90	5.80	25.36	52.90	13.04
【ITU5】：在日常工作中，我常常使用機關單位的知識管理系統(例如知識管理平台、行政知識網、以及知識分享平台等)。	次數	4	7	52	58	17
	百分比	2.90	5.07	37.68	42.03	12.32

第二節 問卷效度與信度分析

以下針對本研究問卷之效度與信度進行檢測，以驗證性因素分析及 Cronbach's α 係數檢測問卷之效度與信度水準，本節共分為二部份，分別為效度分析及信度分析，以下分別進行說明。

一、效度分析

在效度檢測部份，本研究以驗證性因素分析中的最大概似估計法(Maximum Likelihood Estimation; MLE)進行各構念衡量模式(Measurement Model)之適合度檢定，以檢定各構念是否具足夠的之收斂效度(Convergent Validity)與區別效度(Discriminant Validity)；以下依序分析收斂效度與區別效度。

(一)收斂效度分析

本研究依據 Anderson and Gerbing(1988)建議收斂效度分析準則、Bagozzi and Yi(1988)提出之驗證性因素分析評估標準及適配度指標建議數據進行評量，整理得五項評估準則為：(1)適配度指標(Goodness of Fit Index; GFI)、基準適配度指標(Normed Fit Index; NFI)及比較適配度指標(Comparative Fit Index; CFI)高於 0.9，殘差均方根(Root Mean Square Residual; RMSR)低於 0.05；(2)各指標之因素負荷量皆具顯著性；(3)各構面之組合信度 (Composite Reliability; CR)高於 0.7；(4)平均萃取變異量(Average Variance Extracted; AVE)高於 0.5。利用 AMOS 7.0 版進行各構面題項資料分析，以最大概估法(Maximum Likelihood Estimation; MLE)估計參數計算出各構面之組合信度及平均萃取變異量。

在知識分享行為構面的衡量模型中，其 RMR=0.031，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.939、0.924、0.957，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著，但 ab1、ab2 和 ab3 標準化因素負荷量低於 0.7 分別為 0.374、0.473 和 0.548，因此有其必要刪除。根據修正後的測量模式進行分析，其 RMR=0.010，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.988、0.987、0.995，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.873 與 0.634，組合信度與

平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示知識分享行為量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-1。

表 4-2-1 修正知識分享行為量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
知識分享行為			0.873	0.634
1. 我常常分享我的 <u>know-where(知道知識在哪裡)</u> 給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以在哪裡找到他所需要的資訊(或知識)。	0.838	0.298		
2. 我常常分享我的 <u>know-whom(知道知識在誰身上)</u> 給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以向誰詢問以找到他所需要的資訊(或知識)。	0.850	0.278		
3. 我常常分享我的 <u>know-how(知道如何去做的知識)</u> 給組織中的成員，例如：自己過去在工作中所獲得的專門工作經驗或技能。	0.767	0.412		
4. 我常常分享我從 <u>教育訓練或進修課程</u> 中所獲得的專門知識或技能給組織中的成員。	0.722	0.479		
GFI=0.988, NFI=0.987, CFI=0.995, RMR=0.010, 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001				

在外在報酬構面的衡量模型中，其 RMR=0.029，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.900、0.945、0.955，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.946 與 0.747，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示外在報酬量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-2。

表 4-2-2 外在報酬量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
外在報酬			0.946	0.747
1. 當我分享我的知識時，能得到 <u>較好的工作</u> 是重要的。	0.862	0.257		
2. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>職務上</u> 升遷是重要的。	0.942	0.113		
3. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>較高的</u> 薪資是重要的。	0.908	0.176		
4. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>額外的</u> 獎金是重要的。	0.895	0.199		
5. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>更好的</u> 考績是重要的。	0.861	0.259		
6. 當我分享我的知識時，能得到 <u>更多的</u> 工作保障是重要的。	0.696	0.516		
GFI=0.900, NFI=0.945, CFI=0.955, RMR=0.029, 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001				

在預期互惠構面的衡量模型中，其 RMR=0.019，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.923、0.930、0.941，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.897 與 0.635，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示預期互惠量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-3。

表 4-2-3 預期互惠量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
預期互惠			0.897	0.635
1. 當我分享我的知識時，會加強我和組織成員之間的關係。	0.820	0.328		
2. 當我分享我的知識時，會使我與不熟識的組織成員有進一步地瞭解。	0.784	0.385		
3. 當我分享我的知識時，將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。	0.855	0.269		
4. 當我分享我的知識時，會使我擴展我的人脈與交際範圍。	0.791	0.374		
5. 當我分享我的知識時，會使我在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快。	0.730	0.467		
GFI=0.923, NFI=0.930, CFI=0.941, RMR=0.019, 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001				

在樂於助人構面的衡量模型中，其 RMR=0.003，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.994、0.996、0.999，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.888 與 0.668，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示樂於助人量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-3。

表 4-2-4 樂於助人量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
樂於助人			0.888	0.668
1. 我喜歡分享知識給組織中需要的人。	0.885	0.217		
2. 我喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人。	0.912	0.168		
3. 藉由知識分享的行為去幫助他人的感覺是好的。	0.794	0.370		
4. 分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快。	0.652	0.575		

GFI=0.994, NFI=0.996, CFI=0.999, RMR=0.003，因素負荷量為標準化之值，***表 p<0.001

在組織信任構面的衡量模型中，其 RMR=0.019，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.971、0.973、0.989，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著，但 otru3 標準化因素負荷量低於 0.7 為 0.359，因此有其必要刪除。根據修正後的測量模式進行分析，

在修正組織信任構面的衡量模型中，其 RMR=0.008，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.993、0.995、1.000，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.888 與 0.668，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示組織信任量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-5。

表 4-2-5 修正組織信任量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
組織信任			0.901	0.646
1. 就我瞭解，多數同事均認為自己所身處的機關單位是值得信賴的。	0.720	0.482		
2. 我相信本機關單位照顧員工的承諾是真心誠意的。	0.749	0.439		
3. 我覺得在本機關單位工作，可以獲得發展專業能力的機會。	0.830	0.311		
4. 我相信機關單位能堅持並貫徹管理政策。	0.916	0.161		
5. 我相信機關單位對所有的同仁都是公平的。	0.789	0.377		

GFI=0.993, NFI=0.995, CFI=0.999, RMR=0.008, 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001

在組織認同構面的衡量模型中，其 RMR=0.018，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.939、0.959、0.982，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.937 與 0.653，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示組織認同量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-6。

表 4-2-6 組織認同量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
組織認同			0.937	0.653
1. 我以自己身為本機關單位的員工為榮。	0.920	0.154		
2. 我對我身處的機關單位有一種歸屬感。	0.872	0.240		
3. 我覺得我的機關單位會重視我的存在。	0.803	0.355		
4. 我發現我的價值和組織的價值很相似。	0.774	0.401		
5. 我發現我容易認同我身處的機關單位。	0.828	0.314		
6. 我會投入比一般期望還要多的努力去幫助組織達到目標。	0.735	0.460		
7. 一般而言，新受聘雇的員工會努力朝向相同的工作目標。	0.715	0.489		
8. 當我向朋友提到我身處的機關單位時，我會覺得很驕傲。	0.795	0.368		

GFI=0.939, NFI=0.959, CFI=0.982, RMR=0.018, 因素負荷量為標準化之值, ***表 p<0.001

在分享規範構面的衡量模型中，其 RMR=0.016，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.958、0.968、0.982，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.900 與 0.602，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示分享規範量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-7。

表 4-2-7 分享規範量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合信度 (CR)	平均萃取變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
分享規範			0.900	0.602
1. 在我的機關單位中，有一種彼此合作的規範存在。	0.709	0.497		
2. 在我的機關單位中，有一種團隊工作的規範存在。	0.795	0.368		
3. 在我的機關單位中，有一種公開解決衝突的規範存在。	0.827	0.316		
4. 在我的機關單位中，有一種容忍錯誤的規範存在。	0.624	0.611		
5. 在我的機關單位中，有一種鼓勵創新的規範存在。	0.818	0.331		
6. 在我的機關單位中，有重視與回應多元意見和價值的意願。	0.856	0.267		

GFI=0.958, NFI=0.968, CFI=0.982, RMR=0.016，因素負荷量為標準化之值，***表 p<0.001

在資訊科技使用構面的衡量模型中，其 RMR=0.032，低於 0.05，而 GFI、NFI、CFI 分別為 0.980、0.983、0.992，皆高於 0.9，各衡量指標因素負荷量皆為顯著，但 itu3、itu4 和 itu5 標準化因素負荷量低於 0.7 分別為 0.159、0.185 和 0.159，因此有其必要刪除。根據修正後的測量模式進行分析，其各衡量指標因素負荷量皆為顯著；組合信度與平均萃取變異量分別為 0.930 與 0.869，組合信度與平均萃取變異量分別均高於 0.7 與 0.5，因此，據資料分析顯示知識分享行為量表之收斂效度屬可接受範圍。茲將上述資料整理於表 4-2-8。

表 4-2-8 修正資訊科技使用量表驗證性因素分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度 (CR)	平均萃取 變異量 (AVE)
	因素負荷量 (λ_x)	衡量誤差 (δ)		
資訊科技使用			0.930	0.869
1. 在日常工作中，我常常使用網際網路。	0.948	0.101		
2. 在日常工作中，我常常使用 email。	0.916	0.161		
GFI=0.980, NFI=0.983, CFI=0.992, RMR=0.032，因素負荷量為標準化之值，***表 p<0.001				

(二)區別效度分析

本研究依據Gaski and Nevin(1985)提出檢定區別效度之二項準則進行：(1) 二構面間的相關係數小於 1；(2)二構面的相關係數小於個別的Cronbach's α 信度係數，表示此二構面具有區別效度。另依據Fornell and Larcker(1981)作法，提出檢定區別效度第三項準則：(3)二構面的相關係數小於AVE之平方根，則表示此二構面具有區別效度。本研究使用SPSS 15.0及AMOS 7.0 進行各衡量變項之相關係數矩陣分析，分析資料整理於表 4-2-9，均符合上述三項檢定區別效度準則，顯示各構面區別效度良好。

表 4-2-9 區別效度分析暨變數相關係數表

構面	外在 報酬	預期 互惠	樂於 助人	組織 信任	組織 認同	分享 規範	資訊 科技	知識 分享	CR	AVE
									組合信度	平均萃取 變異量
外在報酬	0.864	0.249	0.099	0.173	0.065	0.021	-0.102	0.049	0.946	0.747
預期互惠	0.261**	0.797	0.746	0.143	0.090	0.321	0.322	0.539	0.897	0.635
樂於助人	0.109	0.673***	0.817	0.190	0.250	0.336	0.302	0.556	0.888	0.668
組織信任	0.170*	0.117	0.179*	0.804	0.708	0.612	-0.134	0.326	0.901	0.646
組織認同	0.061	0.077	0.241**	0.657***	0.808	0.737	-0.005	0.419	0.937	0.653
分享規範	0.038	0.270**	0.305***	0.569***	0.701***	0.776	0.044	0.468	0.900	0.602
資訊科技	-0.096	0.283**	0.286**	-0.115	0.014	0.021	0.932	0.220	0.930	0.869
知識分享	0.046	0.468**	0.489***	0.294***	0.397***	0.419***	0.189*	0.796	0.873	0.634
Mean	3.04	3.83	3.93	3.34	3.48	3.42	4.24	3.65		
Variance	0.64	0.28	0.32	0.56	0.37	0.36	0.44	0.40		
Cornbach's α	0.945***	0.895***	0.904***	0.906***	0.935***	0.904***	0.930***	0.872***		

對角線數值為 AVE 的平方根；CR 為組合信度；AVE 為平均萃取變異量；

上三角為潛在構面間之相關、下三角為 Pearson 相

二、信度分析

本研究依據Bagozzi and Yi (1988)建議之Cronbach's α 係數檢測問卷之內部一致性(如表 4-2-10 所示)。在各量表的部分，各題項的「單項對總項的相關係數」(Item-Total Correlation)以其是否高於 0.5 檢視題項。知識分享構面之Cronbach's α 係數為 0.872，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示知識分享量表的信度良好，符合內部一致性。外在報酬構面之Cronbach's α 係數為 0.945，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示外在報酬量表的信度良好，符合內部一致性。預期互惠構面，其Cronbach's α 係數為 0.895，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示知覺風險量表的信度良好，符合內部一致性。樂於助人構面之Cronbach's α 係數為 0.904，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示出樂於助人量表的信度良好，符合內部一致性。組織信任構面之Cronbach's α 係數為 0.906，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示出組織信任量表的信度良好，符合內部一致性。組織認同構面之Cronbach's α 係數為 0.935，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示出組織認同量表的信度良好，符合內部一致性。分享規範構面之Cronbach's α 係數為 0.904，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示出分享規範量表的信度良好，符合內部一致性。資訊科技使用構面之Cronbach's α 係數為 0.930，且單項對總項的相關係數均大於 0.5，顯示出資訊科技使用量表的信度良好，符合內部一致性。本研究將上述資料彙整於表 4-2-10。

表 4-2-10 各構面量表信度分析

項目	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
知識分享 (4 items)			0.872
1. 我常常分享我的 <u>know-where(知道知識在哪裡)</u> 給組織中的成員。	0.762	0.823	
2. 我常常分享我的 <u>know-whom(知道知識在誰身上)</u> 給組織中的成員。	0.768	0.819	
3. 我常常分享我的 <u>know-how(知道如何去做的知識)</u> 給組織中的成員。	0.709	0.843	
4. 我常常分享我從 <u>教育訓練或進修課程</u> 中所獲得的專門知識或技能給組織中的成員。	0.674	0.857	
外在報酬 (6 items)			0.945
1. 當我分享我的知識時，能得到 <u>較好的工作</u> 是重要的。	0.685	0.952	
2. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>職務上升</u> 是重要的。	0.843	0.934	
3. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>較高的薪資</u> 是重要的。	0.852	0.932	
4. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>額外的獎金</u> 是重要的。	0.856	0.932	
5. 當我分享我的知識時，能獲得 <u>更好的考績</u> 是重要的。	0.912	0.925	
6. 當我分享我的知識時，能得到 <u>更多的工作保障</u> 是重要的。	0.851	0.933	
預期互惠 (5 items)			0.895
1. 當我分享我的知識時，會加強我和組織成員之間的關係。	0.756	0.871	
2. 當我分享我的知識時，會使我與不熟識的組織成員有進一步地瞭解。	0.727	0.876	
3. 當我分享我的知識時，將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。	0.778	0.865	
4. 當我分享我的知識時，會使我擴展我的人脈與交際範圍。	0.761	0.869	
5. 當我分享我的知識時，會使我在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快。	0.700	0.883	
樂於助人 (4 items)			0.904
1. 我喜歡分享知識給組織中有需要的人。	0.780	0.880	
2. 我喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人。	0.776	0.880	
3. 藉由知識分享的行為去幫助他人的感覺是好的。	0.857	0.849	
4. 分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快。	0.738	0.895	
組織信任 (5 items)			0.906
1. 就我瞭解，多數同事均認為自己所身處的機關單位是值得信賴的。	0.752	0.889	
2. 我相信本機關單位照顧員工的承諾是真心誠意的。	0.774	0.883	
3. 我覺得在本機關單位工作，可以獲得發展專業能力的機會。	0.753	0.887	
4. 我相信機關單位能堅持並貫徹管理政策。	0.829	0.872	
5. 我相信機關單位對所有的同仁都是公平的。	0.733	0.895	

表 4-2-10 各構面量表信度分析 (續)

項目	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α
組織認同 (8 items)			0.935
1. 我以自己身為本機關單位的員工為榮。	0.885	0.919	
2. 我對我身處的機關單位有一種歸屬感。	0.835	0.922	
3. 我覺得我的機關單位會重視我的存在。	0.771	0.926	
4. 我發現我的價值和組織的價值很相似。	0.753	0.928	
5. 我發現我容易認同我身處的機關單位。	0.807	0.923	
6. 我會投入比一般期望還要多的努力去幫助組織達到目標。	0.690	0.932	
7. 一般而言，新受聘雇的員工會努力朝向相同的工作目標。	0.694	0.931	
8. 當我向朋友提到我身處的機關單位時，我會覺得很驕傲。	0.766	0.927	
分享規範 (6 items)			0.904
1. 在我的機關單位中，有一種彼此合作的規範存在。	0.745	0.888	
2. 在我的機關單位中，有一種團隊工作的規範存在。	0.797	0.879	
3. 在我的機關單位中，有一種公開解決衝突的規範存在。	0.769	0.882	
4. 在我的機關單位中，有一種容忍錯誤的規範存在。	0.610	0.905	
5. 在我的機關單位中，有一種鼓勵創新的規範存在。	0.748	0.886	
6. 在我的機關單位中，有重視與回應多元意見和價值的意願。	0.774	0.882	
資訊科技使用 (2 items)			0.930
1. 在日常工作中，我常常使用網際網路。	0.869	0.930	
2. 在日常工作中，我常常使用 email。	0.869	0.930	

第三節 個人基本屬性對模式之變項的差異性分析

根據上一節所進行的驗證性因素分析所產生的因素結構，是符合本研究模式中所包含的各變數(構面)。再利用人口基本變項與模式變數之間進行差異性的檢定。而在資料分析的方法應用上，本研究係運用「獨立樣本T 檢定(T-test)」，用以瞭解受訪的員工之「單位」及「職務」等三個基本資料變項，對於知識分享行為模式之變項的認知是否有顯著差異存在；而「教育程度」基本資料變項，則是採用「單因子變異數分析(One-way ANOVA)」進行考驗，倘若有顯著差異存在，再利用事後檢定法(如Scheffe法²¹、Games-Howell法²²)，進行事後差異組別的檢定，以找出有哪些組別之間存在著顯著的差異。以下分成三個部分加以分析說明：

壹、不同單位對知識分享行為模式之各構面的差異性分析

單位屬性的差異是否會造成對知識分享行為模式之各構面產生不同的認知？透過獨立樣本 T 檢定的進行，其結果如表【4-3-1】所：業務單位和幕僚單位對於「知識分享行為」、「外在報酬」、「預期互惠」、「樂於助人」、「組織認同」、「支持分享的規範」及「資訊科技使用」等構面的平均數均未達顯著差異水準；亦即，不同單位的員工對上述之各構面的看法並無太大的不同。唯「組織信任」的變異數同質性假設違反，故本文採用校正後的 t 值，而研究發現在不同單位之間也沒有明顯的顯著差異。

表【4-3-1】：單位與知識分享行為模式之各構面的差異性檢定

研究構面	平均數		t 值
------	-----	--	-----

²¹ 雪費法(Scheffe)，係指一種以F檢定為基礎，適用於n不相等的多重比較檢定技術。此一法對「分配常態性」及「變異一致性」兩項假設之違反頗不敏感，且犯第一類型錯誤的機率較小，可以說是各種方法中最嚴格、檢定力最低的一項多重比較檢定方法。(林震岩, 2006: 272)。

²² 當不等組且變異數不同質時，宜採用Games-Howell法，因為當各組變異數異質性降低，則GH法更加寬鬆，故以變異數愈是異質最適用(吳明隆, 2006: 389)。

	業務單位 (N=46)	幕僚單位 (N=92)	F 值	(2-tailed)
知識分享行為	3.71	3.62	2.414	0.81
外在報酬	2.99	3.06	0.016	-0.51
預期互惠	3.69	3.90	0.646	-2.25
樂於助人	3.84	3.98	4.176 *	-1.20
組織信任	3.38	3.32	0.635	0.47
組織認同	3.48	3.48	1.278	0.01
支持分享的規範	3.33	3.46	0.640	-1.24
資訊科技使用	4.16	4.28	2.706	-1.00

註：* $P < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$

貳、不同職務對知識分享行為模式之各構面的差異性分析

職務類別的差異是否會造成對知識分享行為模式之各構面產生不同的認知？透過獨立樣本 T 檢定的進行，其結果如表【4-3-2】所：主管職和非主管職對於「知識分享行為」、「外在報酬」、「預期互惠」、「樂於助人」、「組織信任」、「組織認同」、「支持分享的規範」及「資訊科技使用」等構面的平均數均未達顯著差異水準；亦即，不同職務類別的員工對上述之各構面的看法並無太大的不同。

表【4-3-2】：職務與知識分享行為模式之各構面的差異性檢定

研究構面	平均數		F 值	t 值 (2-tailed)
	主管職 (N=29)	非主管職 (N=109)		
知識分享行為	3.81	3.61	0.115	1.54
外在報酬	2.97	3.05	0.002	-0.52
預期互惠	3.83	3.83	0.319	-0.02
樂於助人	3.92	3.93	0.350	-0.09
組織信任	3.61	3.27	0.474	2.25
組織認同	3.72	3.42	0.409	2.38
支持分享的規範	3.55	3.38	2.464	1.32
資訊科技使用	4.19	4.26	0.005	-0.48

註：* $P < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$

參、教育程度對知識分享行為模式之各構面的差異性分析

教育程度的差異是否會造成對知識分享行為模式之各構面產生不同的認知？透過單因子變異數分析的進行，其結果如表【4-3-3】所示。教育程度對於「知識分享行為」、「外在報酬」、「樂於助人」、「組織信任」、「組織認同」、「支持分享的規範」及「資訊科技使用」等構面的平均數均未達顯著差異水準，亦即，不同教育程度的員工對上述之各構面的看法並無太大的差異。

表【4-3-3】：教育程度與知識分享行為模式之各構面的變異數分析

研究構面	組別	樣本數	平均數	F 值	事後比較
知識分享	高中(2)	9	3.64	0.12	--
	專科(3)	16	3.56		
	大學(4)	77	3.66		
	碩博士(5)	36	3.67		
外在報酬	高中(2)	9	3.33	1.09	--
	專科(3)	16	3.09		
	大學(4)	77	3.07		
	碩博士(5)	36	2.86		
預期互惠	高中(2)	9	3.76	0.80	--
	專科(3)	16	4.01		
	大學(4)	77	3.82		
	碩博士(5)	36	3.78		
樂於助人	高中(2)	9	3.89	2.41	--
	專科(3)	16	4.17		
	大學(4)	77	3.97		
	碩博士(5)	36	3.75		
組織認同	高中(2)	9	3.67	0.74	--
	專科(3)	16	3.30		
	大學(4)	77	3.29		
	碩博士(5)	36	3.38		
組織信任	高中(2)	9	3.92	1.74	--
	專科(3)	16	3.48		
	大學(4)	77	3.46		
	碩博士(5)	36	3.41		
分享規範	高中(2)	9	3.61	1.15	--
	專科(3)	16	3.55		
	大學(4)	77	3.42		
	碩博士(5)	36	3.29		
資訊科技使用	高中(2)	9	4.06	0.35	--
	專科(3)	16	4.22		
	大學(4)	77	4.24		
	碩博士(5)	36	4.31		

註：* $P < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$ ；n.s：表示事後檢定結果無差異。

第四節 整體結構模式與假設驗證

為了進一步驗證本研究所提之觀念性架構的各構面間之關係，故進行結構方程模式分析以瞭解整體模式的關係。整體結構方程模式結合了傳統統計學中的因素分析(Factor Analysis) 與路徑分析(Path Analysis)，並納入了計量經濟學的聯立方程式，可同時處理一系列依變項間的關係，適於本研究所欲探討整體模式因果關係。因此為了進一步檢定理論架構所提構面間之關係，在此節中本研究以全體樣本進行結構方程模式分析，驗證本研究所提之觀念性架構，瞭解各構面間之關係。

對於結構方程模式之分析程序，本研究依據 Anderson and Gerbing (1988)及 Williams and Hazer (1986)等學者的建議進行兩階段法的結構方程模式分析：(1)第一階段針對各研究構面及其題項進行驗證性因素分析及 Cronbach's α 係數分析，藉由收斂效度、區別效度與信度的分析，發展穩定之衡量模式；(2)第二階段則是將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，以結構模式(Structure Model)驗證本研究各項假說檢定。而採用兩階段法的優點在於將測量模式與結構模式將以區隔，若無法確定檢定結果不顯著的原因時，可幫助研究者釐清係屬於測量模式問題或屬於構面間的問題。第一階段分析已於本章第二節中說明，不再贅述，本節將從第二階段進行分析。

一、結構模式

整體模式適配度係用來評量整個模式與觀察資料的配適程度，本研究採用 Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham (2006)之建議，選擇三種指標進行評估整個模式與觀察資料的適配程度，分別為(1)絕對適合度衡量(Absolute Fit Measures)；(2)增量適合度衡量(Incremental Fit Measures)；(3)簡要適合度衡量(Parsimonious Fit Measures)等三種類型。

以下分別說明各類型之內涵：(1)絕對適合度衡量：係用來確定整體模式可以預測共變異數或相關矩陣的程度，衡量指標包含卡方值、適合度指標(GFI)、

平均殘差平方根(RMSR)、平均近似值誤差平方根(Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA)、調整適合度指標(Adjusted Goodness of Fix Index; AGFI)等。如表 4-4-1 所示，本研究整體理論模式的絕對適合度衡量指標為： $\chi^2=56.027$ 、 $d.f.=15$ 、 $\chi^2/d.f.=3.735$ 、 $GFI=0.917$ 、 $RMR=0.040$ 、 $AGFI=0.800$ ，除RMSR略高於標準外，其於指標皆達到標準之內；(2)增量適合度衡量：係比較所發展的理論模式與虛無模式，衡量指標包含基準配合指標(NFI)、比較配合指標(CFI)等，如表 4-4-1 所示，本研究整體理論模式的增量適合度衡量指標為： $NFI=0.856$ 、 $CFI=0.886$ ，兩者均達可接受範圍；(3)簡要適合度衡量：係要調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標如簡要的基準配合指標(Parsimony Normed Fit Index; PNFI)與簡要的適合度指標(Parsimony Goodness of Fit Index; PGFI)，如表 4-4-1 所示，本研究整體理論模式的簡要適合度衡量指標為： $PNFI=0.500$ 及 $PGFI=0.500$ ，在PNFI及PGFI上均達可接受範圍(> 0.500)。整體而言，綜合各項指標的判斷，本研究理論模式的整體模式適配度良好。

模式內在結構適配度是在評量模式內估計參數的顯著程度、各指標及潛在變項的信度等，這可從潛在變項的CR是否在 0.70 以上、潛在變項AVE是否在 0.5 以上及個別項目的信度(Individual Item Reliability)是否在 0.70 以上的可接受水準來加以評估。由本章第二節的表 4-2-9 至表 4-2-10 中可看出各構面的組合信度係數，範圍在 0.873 至 0.946 之間，均超過 0.70 的可接受水準、各構面的平均萃取變異量係數，範圍在 0.602 至 0.869 之間，均超過 0.50 的可接受水準；整體而言，本研究理論模式的內在結構適配度良好。

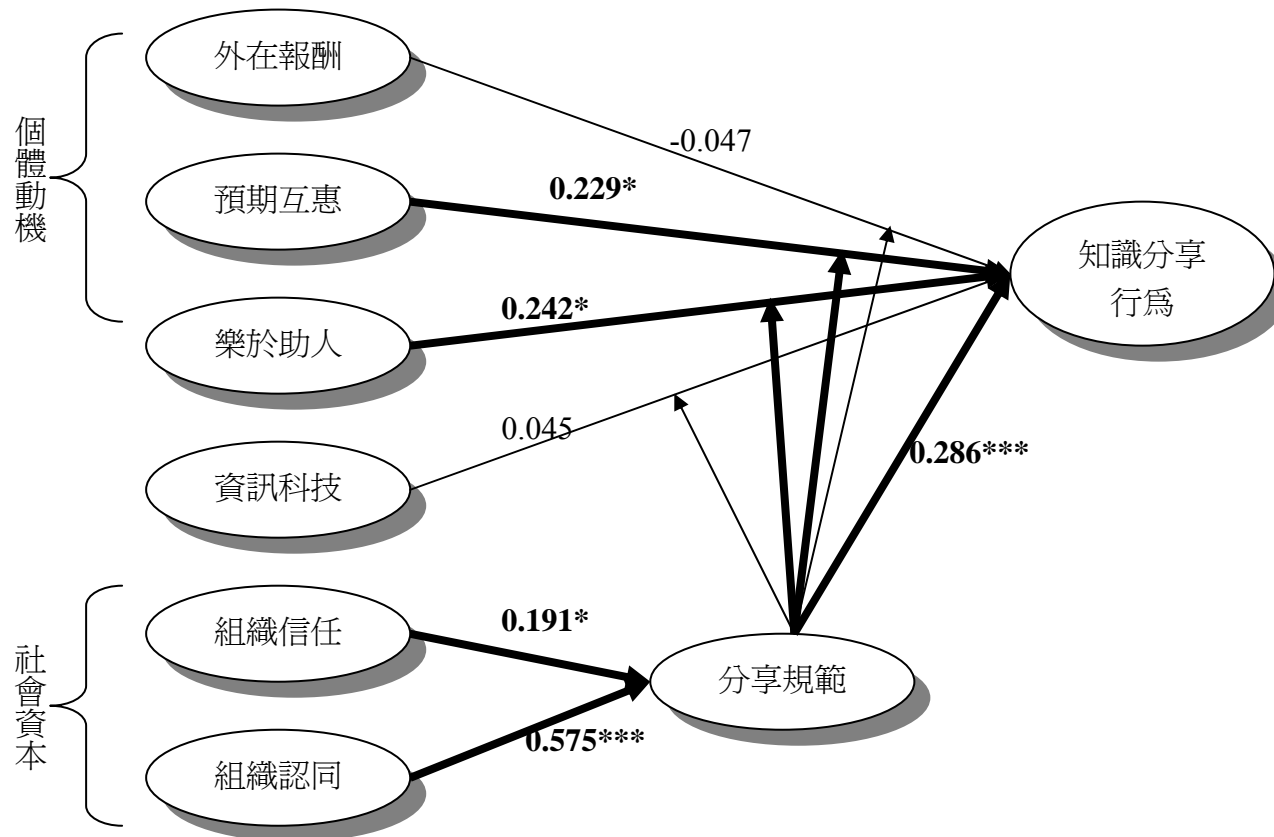
表 4-4-1 模式配適度標準表(Bagozzi & Yi, 1988)

評鑑項目	標準值
一、基本適配標準： 檢測模式之細列誤差、辨認問題或輸入有誤等	
1.是否沒有負的誤差變異	是
2.誤差變異是否都達顯著水準	是
3.參數間相關之絕對值是否沒有太接近	是
4.因素負荷量是否介於 0.5~0.95 間	是
5.是否沒有很大的標準誤	是
二、整體模式適配度： 評量整個模式與觀察資料的適配程度	
1. Model Fit→CMIN： χ^2 值的顯著水準； $p > 0.05$	卡方值越小越好 P 值越顯著
2. Model Fit→CMIN→CMIN/DF： $\chi^2/d.f.$	< 3
3. Model Fit→RMR,GFI→RMR(<0.05)殘差均方根	< 0.05
4. Model Fit→RMR,GFI→GFI(>0.9)適配度指標 (Hu & Bentler, 1999)	> 0.9
5. Model Fit→RMR,GFI→AGFI(>0.9)調整後適配度指標	> 0.9
6. Model Fit→Baseline Comparisons→NFI(>0.9)基準適配度指標	> 0.9
7. Model Fit→Baseline Comparisons→TLI(>0.90)非基準適配度指標	> 0.9
8. Model Fit→Baseline Comparisons→CFI(>0.9)比較適配度指標	> 0.9
9. Model Fit→RMSEA(<0.05)漸近誤差均方根	< 0.05 (0.08 亦可接受)
三、模式內在品質： 評量模式內估計參數的顯著程度、各指標及潛在變項的信度	
1.個別項目的信度(信度分析)	> 0.5
2.潛在變數的組成信度 CR(測量模式)	> 0.6
3.潛在變數的平均變異抽取量 AVE(測量模式)	> 0.5
5.標準化的殘差絕對值	< 1.96
6.修正指標(M.I.)(Modification Indices)	< 3.84

資料來源：本研究整理

二、假設驗證

在確認各構面具有一定程度之效度與信度後，接下來即進一步就研究模式所建立的研究假說進行檢定，根據以下模式圖顯示，



圖【4-4-1】研究假設檢證圖

就調節效果之假設檢證如下，外在報酬在分享的規範調節下對於知識分享的行為沒有顯著的正面的影響，預期互惠在分享的規範調節下對於知識分享的行為有顯著的正面的影響；樂於助人在分享的規範調節下對於知識分享的行為有顯著的正面的影響；資訊科技使用在分享的規範調節下對於知識分享的行為沒有顯著的正面影響。

就中介效果之假設檢證如下，組織認同透過分享的規範下進而顯著正面影響知識分享的行為；組織信任透過分享的規範下進而顯著正面影響知識分享的行為。而支持分享的規範對於知識分享的行為有顯著正面的影響。

表 4-4-2 理論結構模式之路徑係數與假說驗證

構念間關係	路徑係數	對應假說	檢定結果
外在報酬在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。	-0.047	H ₁	未支持
預期互惠在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。	0.229	H ₂	支持
樂於助人在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面的影響。	0.242	H ₃	支持
資訊科技使用在分享的規範調節下對於知識分享的行為有正面影響。	0.045	H ₄	未支持
組織認同透過分享的規範下進而影響知識分享的行為。	0.191	H ₅	支持
組織信任透過分享的規範下進而影響知識分享的行為。	0.575	H ₆	支持
支持分享的規範對於知識分享的行為有正面的影響。	0.286	H ₇	支持

第五章 結論與建議

壹、強化知識分享的認知與態度

政府組織成員對於知識分享態度所抱持著正面價值認知愈高，則組織成員採行知識分享行為的意圖也就愈高。故若要員工產生知識分享行為，則必須先培養員工對於知識分享應有的認知與態度。本研究利用員工職位差異進行分析，發現主管的知識分享行為比起員工來說還要高，也就是說主管們比較常常去實行知識分享的行為。因此，上行未下效的知識分享難以推動知識管理及塑造知識分享的文化。故本研究建議應透過教育訓練以及高階主管的宣示，以強化員工的知識分享態度與認知。本研究也透過官職等的差異發現，具有薦任身分的員工比起委任身分的員工較有知識分享的意圖，因此市府可以根據職等與職位的不同來設計知識管理之相關的教育訓練，具有委任而非主管職的員工將會是接受知識管理教育訓練之主要對象，以提升市府基層員工的知識分享態度與認知。

貳、設計公平完善的知識分享報酬制度

就知識分享的外在報酬而言，就主管職與非主管職而言，主管職對於知識分享的外在報酬比非主管職的員工還要不認同，認為當自己分享自己的知識時，得到較好的工作、獲得職務上升遷、薪資、獎金、考績、以及更多的工作保障都並非是促成知識分享行為的主要動機。其主要原因在於主管職的同仁認為知識分享乃是樂於助人的內在行為，而非由外在制度給於壓力而產生的行為。就年齡層的差異而言，反而年紀較輕的員工(18歲至35歲)對於年紀稍中的員工(36至45歲)還要重視知識分享的外在報酬。因此研究建議在知識分享的報酬制度設計上，主管職的知識分享行為應給予更多的讚揚與聲譽，而非外在的金錢報酬誘因。並針對年輕的市府員工更多元與差異化的經濟報酬來誘使他們知識分享。綜上所述，可以得知強調外在報酬並非單純能助於知識分享行為的產生。故本研究建議市府在擬定出報酬和誘因制度時，應明確清楚地說明知識分享後所獲得的合理回饋，讓

願意分享知識的員工得到合理的報酬。另外應將知識分享行為列為績效評估的項目之一，並利用360度評估方式，讓主管與同事和下屬來評估該名員工的知識分享行為，讓知識分享行為的評估能兼顧量與質。

參、增加員工彼此非正式的互動機會

根據研究發現，員工的教育程度愈高，則其預期互惠認知也愈高，根據事後比較發現，具有碩博士學位之員工對於預期互惠認知是大於具有高中學位之員工。此外具有薦任身分的員工相較於委任身分的員工，他們更認為知識分享更可以為他們帶來更好的人際關係與互惠。這種互惠關係的建立，係透過人與人之間的互動過程。在部門內應培養團隊認同感，強化同仁彼此之間的互惠關係與信任感。在跨部門間應提供非正式的溝通機會，讓員工能夠彼此相互交流以增加互惠關係。

就預期互惠來說，

肆、塑造支持分享的組織氣候

市府員工普遍認同，在其所身處的機關單位中，都存有彼此合作與團隊精神的組織規範與氣候。然而，市府員工認為在自己身處的機關單位中，有公開解決衝突、容忍錯誤的規範分以及重視與回應多元意見和價值的認知不高。本研究建議，主管的領導應採取開放創新的方式，在制度上應重視多元意見與價值，以及主管與員工同仁之間應該彼此有容忍錯誤的組織規範與氣候存在。

五、提升資訊科技應用的能力

根據研究發現，年輕且教育程度高的市府員工對於資訊科技應用能力的認知是偏高的。故本研究建議市府可以針對教育程度較低以及年紀較長的同仁們，接受資訊科技應用的相關教育訓練。此外根據研究發現市府員工日常工作使用的資訊科技為網際網路和 email，對於電子論壇系統這項資訊科技工具而較少使用，可能目前公務機關仍維持傳統的正式會議討論，較少利用電子論壇系統來討論事

項，另一原因可能是虛擬的線上網絡社群尚未廣泛普及於政府組織當中，而另一原因在於有些機關單位不鼓勵員工使用線上資訊通訊科技例如 MSN 等，認為這些工具的使用可能會影響日常的辦公。本研究建議市府應鼓勵員工善用資訊科技之便，來使組織內部的資訊流通與分享無阻，例如討論區以及資訊通訊科技的使用，都將便於組織內部資訊水平與垂直的傳遞。市府也應建立知識庫，以利於經驗豐富的員工能將其行政經驗儲存在知識庫中，方便新任員工或代理職務人可以將其知識轉移與學習。

中文參考文獻

- 王宏周、高銛、魏章玲 譯(Bell, D.原著)(1989)。《後工業社會的來臨：對社會預測的一項探索》，台北：桂冠出版社。
- 王保進(2006)。《英文視窗版 SPSS 與行為科學研究》(第三版)，台北：心理出版社。
- 朱智帆、史美強 (2003)「知識政府與政府生產力之研究」，發表於民國 92 年 6 月 21 日政治大學公共行政學系舉辦「民主治理與台灣行政改革學術研討會」。台北:國立政治大學。
- 吳明隆 (2006)。《結構方程模式-SIMPLIS 的應用》，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳明隆、涂金堂(2006)。《SPSS 與統計分析應用》(第二版)，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳盛(2003)。《以計劃行為理論探討資訊人員的知識分享行為》，國立中山大學資訊管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 吳瓊恩，(2002)〈知識工作者的崛起與組織的知識基礎理論〉，中國行政評論，第十一卷，第二期。
- 吳瓊恩，(2004)〈論公共行政學之本土化與國際化:知識創造與理論建構的特殊性與普遍性〉，公共行政學報，第十二期。
- 李美華 譯(Earl Babbie 原著)(2004)。《社會科學研究方法》(第九版)，台北：時英出版社。
- 李淑華 譯 Dixon 原著 (2000)，知識共享型組織，台北：商周出版。
- 李茂能 (2006)。《結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用:Graphics & Basic》(初版)，台北：心理出版社股份有限公司。
- 周子敬 (2006)《結構方程模式(SEM)-精通 LISREL》(初版)，台北：全華科技圖書股份有限公司。
- 周文賢(2004)。《多變量分析：SAS/STAT 使用方法》(初版)，台北：智勝文化事業有限公司出版社。
- 林東清(2002)。《e 化企業的核心競爭力》，台北:智勝。
- 林東清(2004)。《知識管理》(第二版)，台北：智勝文化事業有限公司文化事業有限公司。
- 林祐聖 葉欣怡 譯(Lin, Nan 原著)(1991)。《社會資本》，台北：弘智文化事業有限公司。
- 林嘉誠(2006)。〈知識型政府的意涵與發展〉，考銓季刊，第 48 期，第 1-17 頁。
- 林震岩(2006)。《多變量分析：SPSS 的操作與應用》(初版)，台北：智勝文化事業有限公司。
- 邱皓政 (2004)《結構方程模式 LISREL 的理論、技術與應用》(初版)，台北：雙葉書廊有限公司。
- 邱皓政 (2005)《量化研究法(二)-統計原理與分析技術》(初版)，台北：雙葉書廊有限公司。

- 邱志銘(2007)。《政府組織成員知識分享行為及其意圖之研究-以台北市政府一級行政機關為例》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 夏道維(2006)。〈組織及個人因素對公部門人員知識分享行為影響之實證分析〉，**考銓季刊**，第 48 期，第 125-148 頁。
- 孫非等 譯(Peter Blau 原著)(1991)。《社會生活中的交換與權力》，台北：桂冠。
- 張紹勳(2004)《研究方法》，台北：滄海。
- 許道然(2001)。《組織信任與組織公民行為之研究》，國立政治大學公共行政研究所博士論文，未出版，台北市。
- 郭昱瑩 (2002) 〈政府機關知識管理績效衡量指標之研究〉，**中國行政**，第 72 期，頁 57-82。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵(2003) 《多變量分析方法—統計軟體應用》，臺北：五南圖書出版公司。
- 陳玉軒(2005)。《組織中人際信任的形成之探索性研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳敦源(2004)。〈人民、專家與公共政策：民主理論下的參與式知識管理〉，**國家政策季刊**，第 3 卷，第 1 期，第 100 頁。
- 陳順宇 (2007)。《結構方程模式軟體-Amos 操作》，台北：心理出版社股份有限公司。
- 傅岳邦(2005)。〈公共組織的知識管理：一個整合性的觀點〉，**人事月刊**，第 40 卷，第 1 期，第 10-23 頁。
- 彭安麗(2003)。《組織知識管理能力之研究—社會資本的觀點》，國立政治大學公共行政研究所博士論文，未出版，台北市。
- 黃芳銘 (2006)。《結構方程模式:理論與應用》(第四版)，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 黃俊英(2000)。《多變量分析》(第七版)，台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃朝盟(2005)。〈政府組織的知識管理現狀與挑戰〉，**政治科學論叢**，第 24 期，第 137-168 頁。
- 黃銘廷(2002)。《公務人員知識分享意願、組織信任與組織文化之關係研究》，國立台灣科技大學技職教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃郁芬(2004)，《價值性知識管理與公務人力資源的發展策略—以花蓮縣政府為例》，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 楊書成(2006)。《從社會交換理論觀點探討團隊成員內隱知識取得與分享之研究》，國立中央大學資訊管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 楊國樞 等著(2000)。《社會及行為科學研究方法》，台北：東華出版有限公司。
- 劉宜君 (2003a) 〈政策知識管理與社會網絡-政府部門政策知識網絡之初探〉，**國家政策論壇季刊**，秋季號，頁 86-97。
- 劉宜君 (2003b) 「資訊科技與全球都市競爭之研究」，發表於佛光人文社會學院未來學系民國 92 年 10 月 2、3 日舉辦「第三屆未來學研討會-未來科技與人文對話」研討會。宜蘭：佛光人文社會學院。

- 劉宜君，(2004a)，**公部門知識管理之探討：理論與實務分析**，台北：韋伯文化。
- 劉宜君，(2004b)，〈政府部門應用知識網絡之研究—以阿瑪斯號洩油事件為例之分析〉，**公共行政學報**，第十三期，第 27~58 頁。
- 劉宜君(2006)。〈社會網絡與公部門個人知識管理之分析〉，**考銓季刊**，第 48 期，第 64-76 頁。
- 樂為良 譯(Bill Gates 原著)(1998)。《**數位神經系統—與思考等快的明日世界**》，台北：商周出版。
- 黎家銘(2003)。「**政府部門推動知識管理之關鍵成功因素探討—以高雄市政府為例**」，國立中山大學公共事務管理學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 賴世培等(1996)。《**民意調查**》，台北：空大。
- 蕭乃沂、黃東益、陳敦源，(2002)〈資料探勘於行政知識管理的應用〉。**法政學報**，第 14 期，頁 55-74。

英文參考文獻

- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1977) "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research," *Psychological Bulletin*, 84:888-918.
- Ajzen, I. (1985) "From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior". In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior*, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1989) "Attitude Structure and Behavior," in A. R. Pratkanis, S. J. Breckler and A. G. Greenwald (Eds.), *Attitude Structure and Function*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Ajzen, I. (1991) "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1):179-211.
- Ajzen, I. (2002), "Constructing a TPB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations," [Online]. Available: <http://http://www.people.umass.edu/aizen/tpb.html/pdf/tpb.measurement.pdf> (May 15, 2006)
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001) "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, 25(1):107-136.
- Andreas Riege (2005) "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers must Consider," *Journal of Knowledge Management*, 9(3):18-35.
- Anderson and Gerbing(1988),"Structural Equation Modeling In Practice:A Review and Recommended Two-Step Approach ",*Psychological Bulletin*, Vol.103,No3.pp.411- 423
- Arthur Anderson Business Consulting, (1999). *Zukai Knowledge Management*. Japan: TOYO KEIZAI INC.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988)"On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1):74-94.
- Bartol, K. M. and Srivastava, A. (2002) "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems," *Journal of Leadership and Organizations Studies*, 9(1):64-76.
- Bhatt, G.D.(2001) "Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction Between Technology, Techniques, and People," *Journal of Knowledge Management*, 5(1):68-75.
- Beckman, T.(1997)Implementing the Knowledge Organization in Government, presented in the 10th **National Conference on Federal Quality**.

- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bock, G. W. and Kim, Y. G. (2002) "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing," *Information Resources Management Journal* ,15(2):14-21.
- Bock, G. W. ,Zmud, R. W. ,Kim, Y. G.. and Lee, J. N. (2005) "Behavioral Intention Formation in knowledge Sharing:Examining the role of extrinsic motivators , social-psychological forces , and organizational climate," *MIS Quarterly*, 29(1):87-111.
- Bock, G. W., Kankanhalli, A. and Sharma, S (2006) "Are Norms Enough? The Role of Collaborative Norms in Promoting Organizational Knowledge Seeking," *European Journal of Information Systems*,15(4):357-367.
- Boisot, M . (1995) *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture* . London: Routledge.
- Bruner, J. S. (1990) *Acts of meaning* , Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bagozzi and Yi (1998) , "On the evaluation of Structure Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, pp. 74-94.
- Burton-Jones, Alan (1999)*The Rise of Knowledge Capital*, Oxford University Press.
- Beckman, T.(1997)*Implementing the Knowledge Organization in Government*, presented in the 10th **National Conference on Federal Quality**.
- Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002) "Knowledge Sharing Dilemmas," *Organization Studies*, 23(5): 687–710.
- Cabrera, E. F. ,and Cabrera, A. (2005)"Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices," *The International Journal of Human Resource Management* ,16(5):720-735.
- Cabrera, A., Collins, W.C. and Salgado, J. F. (2006) "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2):245-264.
- Chennamaneni, A(2006) "*Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model*," Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington ,United States ,Texas.
- Cheney, G. (1983) " Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification," *Communication Monographs*, (50):342-362.
- Chiu, Chao-Min., Meng-Hsiang Hsu and Eric T.G. Wang.(2006) "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories," *Decision Support Systems*,42:1872-1888.
- Chin, W. (1998)"Issues and Opinion on Structural Equations Modeling", *MIS*

- Quarterly*,22(1):vii-xvi.
- Chin, W. W. (1998) "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," In *Modern Methods for Business Research*(pp.295-336), G. A. Marcoulides (ed.) , Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Chin, W. W., and Todd. P. A.(1995) "On the Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution," *MIS Quarterly* ,19(2):237-246
- Chin, W.W., Newsted, P.R. (1999)"Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares,"in Hoyle, R.R. (Eds),*Statistical Strategies for Small Sample Research*(pp.307-341), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Costigan, R. D., Itler, S. S. and Berman, J. J., (1998)"A Multi-Dimension of Trust in Organization," *Journal of Managerial Issues*, 6(3): 303-317.
- Connelly, C. E., and Kelloway, K.(2003) "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures," *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5/6): 294-301.
- Constant, D., Kiesler, S., and Sproull, L. (1994) "What's Mine is ours or Is it? A Study of Attitudes About Information Sharing," *Information Systems Research*, 5(4): 400-421.
- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Cook S.D.N & Brown J. S(1999), "Bridging Epistemologies. The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, Vol.10, No. 4, July-August, pp.381-400
- Connelly, C.E. and Kelloway , E.K. (2003), "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing culture", *Leadership and Organizational Development Journal* , Vol. 24 , No. 5, pp. 294-301.
- Guest, D. and Conway, N. (1997), *Employee Motivation and the Psychological Contract*, IPD, London.
- Davenport, T . and Prusak, L . (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA .
- Darroch, J. and McNaughton , R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and type of innovation", *Journal of Intellectual Capital* , Vol. 13, No. 3, pp: 210-22.
- Dalkir , K(2005) *Knowledge Management in Theory and Paractice* , Elsevier .New York
- De Vells, R. F.(1991)*Scale Development :Theory and Applications* . Newbury Park,

CA :Sage

- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), “Successful knowledge management projects”, *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- Davis, F. D., Bagozzi, R.P., Warshaw, P. R. (1989) User Acceptance Of Computer Technology. A Comparison Of Two, *Management Science*, Vol.35, No. 8, pp. 982-1003.
- Demarest, M.(1997) “Understanding Knowledge Management” *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, pp.374-384.
- Earl, M.(2004) “Knowledge Management Strategies: Towards a Taxonomy,” *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1):215-233.
- Evangelou, C and Karacapilidis, N. (2005) “On the Interaction between Humans and Knowledge Management Systems: a Framework of Knowledge Sharing Catalysts,” *Knowledge Management Research and Practice*, 3(4):253-261.
- Fazio, R. H.(1986) “How Do Attitudes Guide Behavior?” in R. M. Sorrentino and E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*. New York: Guilford Press.
- Fazio, R. H. (1989) “On The Power and Functionality of Attitudes: The Role of Attitude Accessibility,” in A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, and A. G. Greenwald(Eds.), *Attitude Structure and Function*, Hillsdale, NJ: Erlbaum .
- Fazio, R. H. (1990) “Multiple Processes by Which Attitudes Guide Behavior: The MODE Model as An Integrative Framework,” in M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 23), New York: Academic Press.
- Fishbein, M ., and Ajzen, I . (1975) *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1):.39-50.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Goodman, P. S., and Darr, E. D.(1998) “Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments,” *MIS Quarterly*, 22(4): pp.417-440.
- Gaski, J. F. and Nevin, J. R. (1985), “The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel,” *Journal of Marketing Management Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 130-142.
- Hair, J. F. , Black, B. , Babin, B. , Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (1998) *Multivariate data analysis (5th)*, Prentice Hall.
- Hair, J. F. , Black, B. , Babin, B. , Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006)

- Multivariate data analysis (7th)*, Prentice Hall.
- Hendriks, P. (1999) "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management* , 6(2):91-100.
- Henry, N. (1999) *Public Administration and Public Affairs (7th)*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hill, C. W. L., and Jones, R. G.(2004) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* ,New York : Houghton Mifflin Company.
- Hidding and Catterall,(1998) "Anatomy of a Learning Organization: Turning Knowledge into Capital at Anderson," *Knowledge and Process Management*, vol. 5, pp. 3-13.
- Hislop, D. (2003) "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment," *Employee Relations*, 25(2): 182-202.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.
- Homans, G. C. (1974) *Social Behavior: Its Elementary Forms (rev. ed.)*, New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.
- Huysman, M., and de Wit, D. (2004) "Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a Second Wave of Knowledge Management," *Knowledge and Process Management*,11(2):81-92.
- Hansen, M. (1996) *Using the wisdom of others: Searching for and transferring knowledge* , Presentation at the London Business School.
- Ibarra, H. (1992) "Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done" . In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action* (pp.165-188). Boston: Harvard Business School Press.
- Ipe, M.(2003) "Knowledge Sharing in Organizations : A Conceptual Framework," *Human Resource Development Review*,2(4):337-359.
- Johnny C.F. So.and Bolloju, N.(2005) "Explaining the Intentions to Share and Reuse Knowledge in the Context of IT Service Operations," *Journal of Knowledge Management* , 9(6):30-41.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M., and Heimberg, F.(1999) "A Primary and Second Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire," *Educational and Psychological Measurement* ,59(1):159-170.
- Jarvenpaa, S. L. and Staples, D. S. (2000) "The Use of Collaborative Electronic media for Information Sharing: an Exploratory Study of Determinants," *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3):129-154.
- Käser, P. A. W., and Miles, R. E.(2002)"Understanding Knowledge Activists' Successes and Failures ," *Long Range Planning*,35:9-28.

- Kelley, H. and Thibaut, J.W. (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: Wiley.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. and Wei, K. K. (2005) “Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: an Empirical Investigation,” *MIS Quarterly*, 29(1):113 –143.
- Kim, S. and Lee, H.(2006) “The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities,” *Public Administration Review*; 66(3):370-385.
- Kim, H., Kim, J., Lee, Y., and Lee, I. (2003)“Post-Adoption Behavior of Mobile Internet Users: An Empirical Validation with a Structural Equation Model,” Working Paper, [Online] . Available: <http://hci.yonsei.ac.kr/publications.htm>. (Feb.15, 2003)
- Kim, J. , and Mueller, C.W.(1981)*Factor Analysis: Statistical Method and Practice Issue*, Sage Publications, Newbury Park ,CA .
- Krackhardt, D. (1992) “The Strength of Strong Ties” . In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action* (pp.216-239). Boston: Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M., St Goldman, L. (1995) “Helping the Group or Helping Yourself? Social Motives and Group Identity in Resource Dilemmas,” In D. A. Schroeder (Ed.), *Social dilemmas*: 49-68. New York: Praeger.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., and Hanna, B. A. (1996) “Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision”. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.) , *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 357-389. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Knez, M., and Camerer, C. (1994) “Creating Expectational as Sets in the Laboratory: Coordination in "Weakest Link" Games,” *Strategic Management Journal* ,15: 101-119.
- Kogut, B., and Zander, U. (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology,” *Organization Science* , 3: 383-397.
- Kollock, P. (1999)“The Economies of Online Cooperation :Gifts and Public Goods in Cyberspace,” in *Communities in Cyberspace*, M. Smith and P. Kollock (Eds.), Rout ledge, New York :220-239.
- Kwok, S. H. and Gao, S. (2006) “Towards Attitude Knowledge Sharing Behavior,” *The Journal of Computer Information Systems* , 46(2):45-51.
- Khandelwal, V. K. & P. Gottschalk(2003), “ Information Technology Support for Interorganizational Knowledge Transfer . An Empirical Study of Law Firms in Norway and Australia”, *Information Resources Management Journal*, pp.14-23

- Lin, H.F. and Lee, G. G (2004) "Perception of Senior Managers toward Knowledge-Sharing" , *Management Decision* , 42(1):108-125.
- Lin, H. F. and Lee, G. G. (2006) "Effects of Socio-technical Factors on Organizational Intention to Encourage Knowledge Sharing," *Management Decision* , 44(1):74-88.
- Lin, H. F. (2006) "Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing," *Knowledge Management Research and Practice*, 4(1):27-35.
- Lin, H.F.(2007) "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions," *Journal of Information Science*,33(2):135-149.
- Lee, H. and Choi, B. (2003)"Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, 20(1):179-229.
- Lucas, L.M. (2005) "The Impact of Trust and Reputation on the Transfer of Best Practices," *Journal of Knowledge Management* , 9(4):87-101.
- Leonard-Barton, D (1995) "*Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*". Harvard Business School Press , Boston, MA.
- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships" . In R. M. Kramer and T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matsterson, S. S., Lewis, K. Goldman, B.M. and Taylor, M. S.(2000) "Intergrating Justice and Social Exchange :The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship," *Academy of Management Journal* ,43:738-748.
- Merali,Y.(2001)Build and Developing Capabilites.A Cognitive Congruence Framework , in R. Sanchez(ed) , *Knowledge management and Organizational Competence* , New York. Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Brothers.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992)"A theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management," *Public Administration Quarterly*, 16(3): 265-283.
- McElroy, M. W., Jorna, R. J., and Engelen, J. V.(2006) "Rethinking Social Capital Theory : a Knowledge Management Perspective," *Knowledge Management Research and Practice*, 10(5):124-136.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001)"Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 76–85.
- Mistzal, B. A.(1996) *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge, England.

- Mishra, A. K.(1996) “Organizational Responses to Crisis:The Centrality of Trust,” in ***Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research***(pp.261-287),R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA:.
- Moffett,S.,McAdam, R. & Stephen Parkinson.(2002),"Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management", ***Journal of Knowledge and Process Management***, Vol. 9 No. 4, pp 241-242
- Moffett , S., McAdam ,R.& Parkinson ,S(2003), An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, ***Journal of Knowledge Management***,Vol. 7.No. 3 ,pp.6~26.
- McAdam, R. and Reid, R. (2001), “SME and large organisation perceptions of knowledge management.comparisons and contrasts”, ***Journal of Knowledge Management***, Vol. 5 No. 3, pp. 231-41.
- McAdam,R.&McCreedy S.(1999)“The process of knowledge management within organizations. a critical assessment of both theory and practice”,***Knowledge and Process Management***,Vol.6,No.2.pp.101-113
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S.(1998) “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage,” ***Academy of Management Review***, 23(2): 242-266.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) ***The Knowledge-Creating Company***, New York : Oxford Univ. Press.
- Noe, R.A., Colquitt, J.A., Simmering, M.J. and Alvarez, S.A. (2003) “Knowledge Management:Developing Intellectual and Social Capital”. In Jackson, S.E., Hitt, M.A. and Denisi, A.S. (Eds.) ***Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nunnally, J. C. (1978) ***Psychometric Theory***,2nd, New York: McGraw-Hill.
- Orlikowski, W. J.(1993) “Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation,” ***Information Society*** ,9(3): pp. 237-251.
- OECD (1996) ***The Knowledge-Based Economy***, Paris : OECD.
- Oltra ,V. (2005) Knowledge management effectiveness factors. the role of HRM , ***Journal of Knowledge Management*** ,Vol. 9,No. 4, pp.70-87.
- Pondy, L R., and Mitroff, I. (1979) “Beyond Open Systems Models of Organizations” .In B M. Staw (Ed.), ***Research in Organization Behavior***. vol.(1): 3-39. Greenwich, CT: JAI Press.
- Putnam, R. D.(1993) “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life” , ***American Prospect***, 13: 35-42.
- Punck, K.(1998)***Introduction to Social Research :Quantitative and Qualitative Approaches*** .London :Sage .
- Patchen, M.(1970) ***Participation, Achievement , and Involvement on the Job***, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Pedhazur, E.J.(1997)***Multiple Regression in Behavior Research :Explanation and Prediction***(3nd ED.).New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Prigogine, I. and I. Stengers(1984) ***Order out of Chaos. Man's New Dialogue with Nature***. New York. BantamBooks.
- Rogers, E.M. (1995) ***Diffusion of Innovations*** (4th), The Free Press, New York.
- Ryu, S., Ho, S. H. and Han, I (2003) "Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospital," ***Expert Systems with Application***, 25(1):113-122.
- Ruggles, R.(1998) "The State of Notion: Knowledge Management in Practice," ***California Management Review***,40(3):80-89.
- Starbuck, W. H.(1992) "Learning by Knowledge-Intensive Firms," ***Journal of Management Studies***, 29 (6):713–740.
- Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," ***Strategic Management Journal***, 17:27-43.
- Schwab, D.P. (1980) "Construct Validity in Organizational Behavior," in B.M. Stawand L.L. Cummings(eds.), ***Research in Organizational Behavior***(vol.3,34) Greenwich, CT:JAI Press.
- Sivula, P., Van Den Bosch, F.A.J. and Elfring, T.(2001) "Competence-based competition: Gaining knowledge from client relationships," in Sanchez, R.(eds)., ***Knowledge Management and Organizational Competence***.Oxford: Oxford University Press.
- Spek,R. V. & Spijkervet, A.(1997). ***Knowledge Management. Dealing Intelligently with Knowledge Management***, New York. CRC.
- Taylor, A.(2000)***From Know-How to Knowledge***, London: The Industrial Society Robert Hyde House
- Taylor, W. A. and Wright, G. H. (2004) "Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers," ***Information Resources Management Journal***, 17(2): 22–37.
- Thibaut, J. W. and Kelly, H. (1959) ***The social Psychology of Groups***, New York: Wiley.
- Tampoe, M. (1993) "Motivating Knowledge Workers- the Challenge for the 1990s," ***Long Range Planning***, 26(3): 49-559.
- Tampoe, M. (1996) "Motivating Knowledge Workers—the Challenge for the 1990s," In: Myers, P.S. (Ed.), ***Knowledge Management and Organizational Design***, Boston, MA, Butterworth-Heinemann,179-190.
- Van Den Hooff, B. and De Ridder, J. A. (2004) "Knowledge Sharing in Context:The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing," ***Journal of Knowledge Management***, 8(6): 117-130.

- Van Den Hooff, B. , De Vries, R. E. and De Ridder, J. A. (2006)“Explaining Knowledge Sharing The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs,” *Communication Research* , 33(2):115-135.
- Wang, C. C.(2004) “The Influence of Ethical and Self-Interest Concerns on Knowledge Sharing,” *International Journal of Management* , 21(3):370-381.
- Wang, J. K. , Ashleigh, M. and Meyer, E.(2006) “Knowledge Sharing and Team Trustworthiness: It’s all about Social Ties! ,” *Knowledge Management Research and Practice* , 4(3):175-186.
- Wasko, M. M. and Faraj, S. (2000) “It is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice,” *Journal of Strategic Information Systems* , 9(2-3):155-173.
- Wasko, M. M. and Faraj, S.(2005)“Why should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice,” *MIS Quarterly* , 29(1):35-57.
- Wenger , Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning ,Meaning and Identify* , Cambridge ,UK : Cambridge University Presss.
- Williams, L. J. and Hazer, J. T. (1986), “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods,” *Journal of Applied Psychology* , Vol. 71, No. 2, pp. 219-231.
- Widén-Wulff, G. and Ginman, M. (2004)“Explaining Knowledge Sharing in Organizations through the Dimensions of Social Capital,” *Journal of Information Science* ,30(5): 448–458.
- Zimmermann, K. N.(1999) “Knowledge Management in Government” In J. Liebowitz (ed.), *Knowledge Management Handbook* (pp.16-1~16-10). Washing, D. C.: CRC Press.

敬啟者：

本問卷係行政院國家科學委員會九十七年度委託研究案「公部門知識分享與組織協同作業之研究」之調查問卷，希望經由本項調查研究能促進國家重要政策發展的連貫性，以及強化政策規劃過程中的專業整合能力，使本研究成果能對健全政府單位在跨部門/單位之知識管理的推動上有所助益。

這是一項學術性的研究，問卷是採匿名的方式進行，回覆的問卷將直接交由電腦處理，與您的服務單位絕無任何關聯。請依據您真實的感受來作答。本問卷所得之資料，僅作為整體統計分析及學術研究之用，敬請安心填答。如果您需要本研究的結果，請在問卷的最後提供通訊資料。誠摯地感謝您的支持與協助，在此獻上最深的感激！此 敬頌勳祺

計畫主持人 吳瓊恩教授 國立政治大學 公共行政研究

協同主持人 曾德宜助理教授 大同大學 資訊經營研究所

※本問卷共5頁，所有題項沒有正確答案，您僅須根據個人感受或經驗的程度填答選項即可。

第【1-1】部分：這部分的題目，是想瞭解您個人知識分享的實際行為。

請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意： 1 2 3 4 ⑤

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
5. 我常常分享從 <u>大眾媒體報導</u> 所得到的文章知識，例如：網站、新聞、雜誌和廣播等。	1	2	3	4	5
6. 我常常分享我的 <u>文件檔案資料</u> ，例如：組織內部的工作手冊、業務文件和技術報告等。	1	2	3	4	5
7. 我常常分享我平日所閱讀 <u>書籍</u> 所得的知識給組織中的成員。	1	2	3	4	5
8. 我常常分享我的 <u>know-where(知道知識在哪裡)</u> 給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以在哪裡找到他所需要的資訊(或知識)。	1	2	3	4	5
9. 我常常分享我的 <u>know-whom(知道知識在誰身上)</u> 給組織中的成員，例如：某人向你詢問某項資訊(或知識)，你雖然無法直接回答他的問題，但你卻知道並告訴他可以向誰詢問以找到他所需要的資訊(或知識)。	1	2	3	4	5
10. 我常常分享我的 <u>know-how(知道如何去做知識)</u> 給組織中的成員，例如：自己過去在工作中所獲得的專門工作經驗或技能。	1	2	3	4	5
11. 我常常分享我從 <u>教育訓練或進修課程</u> 中所獲得的專門知識或技能給組織中的成員。	1	2	3	4	5

第【2】部分：這部分的題目，是想瞭解外在報酬、預期互惠以及樂於助人對於您個人知識分享行為的動機影響。

請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意：1 2 3 4 (5)

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
7. 當我分享我的知識時，能得到較好的工作是重要的。	1	2	3	4	5
8. 當我分享我的知識時，能獲得職務上升遷是重要的。	1	2	3	4	5
9. 當我分享我的知識時，能獲得較高的薪資是重要的。	1	2	3	4	5
10. 當我分享我的知識時，能獲得額外的獎金是重要的。	1	2	3	4	5
11. 當我分享我的知識時，能獲得更好的考績是重要的。	1	2	3	4	5
12. 當我分享我的知識時，能得到更多的工作保障是重要的。	1	2	3	4	5
13. 當我分享我的知識時，會加強我和組織成員之間的關係。	1	2	3	4	5
14. 當我分享我的知識時，會使我與不熟識的組織成員有進一步地瞭解。	1	2	3	4	5
15. 當我分享我的知識時，將使我和組織中有共同利益的同事建立更良好的關係。	1	2	3	4	5
16. 當我分享我的知識時，會使我擴展我的人脈與交際範圍。	1	2	3	4	5
17. 當我分享我的知識時，會使我在未來與組織中和有能力的同事能合作愉快。	1	2	3	4	5
18. 我喜歡分享知識給組織中有需要的人。	1	2	3	4	5
19. 我喜歡透過知識分享的行為去幫助有需要的人。	1	2	3	4	5
20. 藉由知識分享的行為去幫助他人的感覺是好的。	1	2	3	4	5
21. 分享知識給其他有需要的人我會感受到愉快。	1	2	3	4	5

第【3-1】部分：這部分的題目，想瞭解您對於組織所抱持的信任。請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意：1 2 3 4 (5)

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 就我瞭解，多數同事均認為自己所身處的機關單位是值得信賴的。	1	2	3	4	5
2. 我相信本機關單位照顧員工的承諾是真心誠意的。	1	2	3	4	5
3. 我覺得在本機關單位服務，工作有保障。	1	2	3	4	5
4. 我覺得在本機關單位工作，可以獲得發展專業能力的機會。	1	2	3	4	5
5. 我相信機關單位能堅持並貫徹管理政策。	1	2	3	4	5
6. 我相信機關單位對所有的同仁都是公平的。	1	2	3	4	5

第【3-2】部分：這部分的題目，是想瞭解您個人對組織的認同程度。請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意： 1 2 3 4 (5)

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
9. 我以自己身為本機關單位的員工為榮。	1	2	3	4	5
10. 我對我身處的機關單位有一種歸屬感。	1	2	3	4	5
11. 我覺得我的機關單位會重視我的存在。	1	2	3	4	5
12. 我發現我的價值和組織的價值很相似。	1	2	3	4	5
13. 我發現我容易認同我身處的機關單位。	1	2	3	4	5
14. 我會投入比一般期望還要多的努力去幫助組織達到目標。	1	2	3	4	5
15. 一般而言，新受聘雇的員工會努力朝向相同的工作目標。	1	2	3	4	5
16. 當我向朋友提到我身處的機關單位時，我會覺得很驕傲。	1	2	3	4	5

第【3-3】部分：這部分的題目，是想瞭解您所身處之機關單位的組織規範。

請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意： 1 2 3 4 (5)

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
7. 在我的機關單位中，有一種彼此合作的規範存在。	1	2	3	4	5
8. 在我的機關單位中，有一種團隊工作的規範存在。	1	2	3	4	5
9. 在我的機關單位中，有一種公開解決衝突的規範存在。	1	2	3	4	5
10. 在我的機關單位中，有一種容忍錯誤的規範存在。	1	2	3	4	5
11. 在我的機關單位中，有一種鼓勵創新的規範存在。	1	2	3	4	5
12. 在我的機關單位中，有重視與回應多元意見和價值的意願。	1	2	3	4	5

第【4】部分：這部分的題目，是想瞭解您個人使用資訊科技的程度。

請您依下列敘述的同意程度，圈選最合適的選項。

例如，非常同意： 1 2 3 4 ⑤

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 在日常工作中，我常常使用網際網路。	1	2	3	4	5
2. 在日常工作中，我常常使用 email。	1	2	3	4	5
3. 在日常工作中，我常常使用電子論壇系統(例如線上互動討論平台、MSN 或 Yahoo 即時通)。	1	2	3	4	5
4. 在日常工作中，我常常使用機關單位的電子資料庫。	1	2	3	4	5
5. 在日常工作中，我常常使用機關單位的知識管理系統(例如知識管理平台、行政知識網、以及知識分享平台等)。	1	2	3	4	5

以下問題僅係作為本研究人口變項之資料分析用途，請逕自勾選即可。

【一】您的性別：男 女。

【二】您的學歷：國中 高中 專科 大學 碩博士。

【三】您的年齡：18~25 歲 26~35 歲 36~45 歲 46~55 歲 56 歲以上。

【四】您的服務年資：未滿 5 年 5-10 年(不含) 10-15 年(不含) 15-20(不含) 20 年以上。

【五】您的官、職等：委任(1~5 職等) 薦任(6~9 職等) 簡任(10 職等以上)。

【六】您職務上之單位是屬於：業務單位 幕僚單位(秘書室、會計室、人事室、政風室)。

【七】您的職務是屬於：主管 非主管。

本問卷到此結束，最後請您檢視有無漏答之處。再次感謝您的合作，謝謝您！