

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系  
博士論文

組織氣候與知識移轉對學習遷移之影響：以管  
理學院碩士在職專班學生為例



研究生：蔡孟岑

指導教授：張基成 博士

中華民國一〇四年七月

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系(研究所) 博士論文  
通過簽名表

系所別：科技應用與人力資源發展學系（研究所）

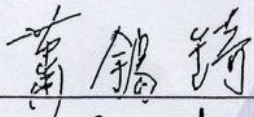
姓名：蔡孟岑

學號：897710153

博(碩)士論文題目：組織氣候與知識移轉對學習遷移之影響：以管  
理學院碩士在職專班學生為例

經審查合格，特予證明

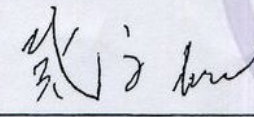
論文口試委員



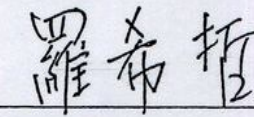
蕭錫錡 博士  
正修科技大學企業管理系講座教授



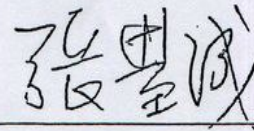
曾國鴻 博士  
美和科技大學經管管理研究所講座教授



戴文雄 博士  
弘光科技大學資訊管理系特聘教授



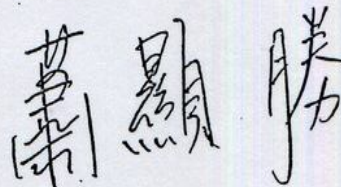
羅希哲 博士  
屏東科技大學技術及職業教育研究所教授



張基成 博士  
國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系  
(研究所) 特聘教授

論文指導教授

系主任(所長)簽章：



中華民國一〇三年〇七月三十日

## 謝 誌

撰寫博士論文是一項漫長又艱辛的道路，必須具備足夠的耐心、細心以及信心，才能將論文完成。而論文的完成，絕非僅靠自己一個人的力量就可以達成，而是需要身邊的許多人給我指導、鼓勵以及支持，因此撰寫謝誌來感謝所有曾經幫助我完成論文的貴人。

首先，我要感謝我的指導教授張基成教授，在論文的撰寫過程中，粗心的我老是漏改老師辛辛苦苦幫我修改的字句，雖然老師會念我兩句，但是從來沒放棄過我這個學生，仍然不厭其煩的給我指導，一直到完成論文，我非常感激老師的諄諄教誨。

其次，在論文計畫與論文學位考試中非常幸運的可以讓蕭錫錡教授、曾國鴻教授、戴文雄教授以及羅希哲教授的指導。在論文考試的過程中，所有教授都是在百忙之中撥冗，願意遠從中南部趕上來給我論文指導以及寶貴的意見，真的非常感謝各位老師。

接下來，我要感謝我的爸爸、媽媽以及妹妹的陪伴，沒有他們的支持，我在撰寫論文的過程中，必定更加的辛苦。我的家人在我完成論文之前，都會為我打氣，我妹妹也是我們所上博士班的畢業生，我許多不明白的地方，她都會給我協助，讓我少走很多冤枉路，真的很謝謝她。這段時間讓我的家人為我操了不少心，能完成論文，他們都為我開心，讓他們這樣的擔心，我感到很抱歉。

最後，我要感謝協助我發放問卷的教授，高雄師範大學劉廷揚所長、淡江大學黃一峯主任、義守大學李樑堅教授以及中山大學洪千筑老師，沒有老師們的幫忙，我完成不了論文，真的是衷心感謝各位老師。還有感謝為我填寫問卷的商學院在職專班的同學們，雖然他們不認識我，卻願意撥空願意為我填寫問卷，給我寶貴的數據，我只能表達深深的感謝。



# 組織氣候與知識移轉對學習遷移之影響：以管理學院碩士在職專班學生為例

研究生：蔡孟岑

指導教授：張基成

## 中文摘要

本研究之目的是要探討台灣管理學院碩士在職專班的組織氣候與知識移轉對學習遷移之影響，並討論組織氣候是否會對知識移轉對學習遷移的影響關係中扮演調節角色。為了完成此研究，本研究共提出 11 個研究假設。知識移轉以及其構念包含知識內化與知識滿足兩個；組織氣候包含整體知識氣候、變項危機組織氣候、創新組織氣候以及合作組織氣候。本研究以線性迴歸分析與階層迴歸分析作為統計方法，調查了 10 所管理學院碩士在職專班的 335 位學生，以探討組織氣候與知識移轉對學習遷移之影響。研究結果指出，知識移轉、知識內化與知識滿足皆對學習遷移有顯著的正向影響。整體、危機、創新與合作組織氣候對知識移轉與學習遷移具有顯著的正向影響。組織因素在個人對學習遷移之調節效果方面，知識移轉對學習遷移的影響會受到整體、危機、創新與合作組織氣候顯著的正向調節。

關鍵字：知識移轉、學習遷移、組織氣候



# The Organizational Climate and Knowledge Transfer the Influence the Learning Transfer : Using the EMBA as an Example

Author: Tsai, Meng-Chen

Adviser: Chang, Chi-Cheng

## ABSTRACT

The study explored that the knowledge transfer and the organizational climate influenced learning transfer, and discussed that organizational climate modulated between knowledge transfer and learning transfer in Taiwanese EMBA. The study investigated 335 students from 10 EMBA to demonstrated that both knowledge transfer and organizational climate associated with learning transfer.

We tested 11 hypotheses and the results showed that knowledge transfer, knowledge internalization and knowledge transfer satisfaction were significantly and positively influenced learning transfer. knowledge transfer The organizational climate, risk organizational climate, innovation, and cooperation organizational climate was significantly and positively influenced and knowledge transfer and learning transfer. The organizational climate, risk organizational climate, innovation organizational climate and cooperation positively moderated the relationship between knowledge transfer and learning transfer.

Keywords: knowledge transfer, learning transfer, organizational climate



# 目 錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	v
目錄.....	vii
表次.....	ix
圖次.....	xi
第一章 序論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 名辭釋義.....	6
第三節 研究貢獻.....	7
第二章 文獻探討.....	8
第一節 學習遷移.....	8
第二節 知識移轉.....	9
第三節 組織氣候.....	11
第四節 知識移轉對學習遷移的影響.....	14
第五節 組織氣候對知識移轉的影響.....	15
第六節 組織氣候對學習遷移的影響.....	17
第七節 組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用...19	

第八節 理論基礎.....	20
第三章 研究設計.....	24
第一節 研究架構.....	24
第二節 研究流程.....	25
第三節 研究工具.....	26
第四節 研究對象與抽樣方法.....	31
第五節 預試與信效度分析.....	32
第六節 資料分析方法.....	39
第四章 結果與討論.....	42
第一節 描述性統計.....	42
第二節 正式量表信效度分析.....	48
第三節 假設檢驗.....	56
第四節 討論.....	71
第五章 結論、限制與建議.....	77
第一節 結論.....	77
第二節 限制與未來研究建議.....	83
參考文獻.....	86
附 錄.....	107
附錄 碩士在職專班學生學習遷移問卷.....	109

## 表 次

表 3-1 預試量表之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定.....	32
表 3-2 知識移轉預試量表因素分析.....	34
表 3-3 學習遷移預試量表因素分析.....	35
表 3-4 組織氣候預試量表因素分析.....	35
表 3-5 信度分析.....	38
表 4-1 回收樣本卡方檢定.....	43
表 4-2 回收樣本 t 檢定.....	44
表 4-3 樣本特性分析.....	46
表 4-4 正式量表 KMO 值與 Bartlett 球形檢定.....	48
表 4-5 知識移轉正式量表因素分析.....	49
表 4-6 學習遷移正式量表因素分析.....	50
表 4-7 組織氣候正式量表因素分析.....	50
表 4-8 正式量表的聚合效度.....	52
表 4-9 區別效度與描述性統計.....	53
表 4-10 正式量表信度分析.....	54
表 4-11 變異數比例共線性診斷.....	59
表 4-12 知識移轉與整體組織氣候對學習遷移之迴歸分析表.....	60
表 4-13 知識內化、知識滿足、整體、危機、創新以及合作組織氣候對	

學習遷移之迴歸分析表.....	61
表 4-14 整體、危機、創新以及合作組織氣候對知識移轉影響之迴歸分析 表.....	62
表 4-15 危機、創新以及合作組織氣候與知識移轉、對學習遷移之迴歸 分析表.....	66



## 圖 次

圖 2-1 知識管理系統理論.....	21
圖 2-2 知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響.....	22
圖 2-3 自我表現理論.....	23
圖 2-4 知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響.....	23
圖 3-1 研究架構.....	24
圖 3-2 研究流程.....	25
圖 4-1 整體組織氣候對於知識移轉與學習遷移的調節效果.....	67
圖 4-2 危機組織氣候對於知識移轉與學習遷移的調節效果.....	68
圖 4-3 創新組織氣候對於知識移轉與學習遷移的調節效果.....	69
圖 4-4 合作組織氣候對於知識移轉與學習遷移的調節效果.....	70
圖 4-5 研究結果模型.....	75



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 一、研究背景

由於商業環境不斷的變遷以及逐漸複雜化，企業的挑戰逐漸增加，而企業內的環境也會隨之改變（Chien, Hu, Reimers, & Lin, 2007; Chang, Hwang, Liaw, Hung, Chen, & Yen, 2008）。企業為了能夠在全球經濟市場中生存，強調要將知識應用在工作上，提高競爭力。企業要將知識應用在工作上，會面臨到兩個問題，即缺乏關鍵的知識與技術以及知識整合的困難（Chang, Yen, Ng, & Chang, 2012）。所以企業組織的員工需要不斷的進修，以快速將所學習到的知識與技術實際運用在實務工作上。

工作者要將所學到的知識應用在工作上以解決工作上的問題就是學習遷移（transfer of learning）（Pan & Yang, 2010）。學習遷移成功是指在工作場所能有效的應用知識，而並非只是記憶在教室裡學到的知識（Tsou & Chen, 2014），而是人對於問題的感知強烈並能實際應用知識來解決工作上的問題（Sun, Shen, & Wang, 2014）。由上可知將知識實際應用在工作上以解決問題為學習遷移的核心概念。當工作者要將知識運用在工作前，必須先獲得他人的知識並將知識內化為自己的知識結構，則是知識移轉（Phillips & Lount, 2010）。

管理學院碩士在職專班的學生進修的目的是為了獲取知識與學習如何將知識應用到工作環境上，因此研究者認為管理學院碩士在職專班的學生可以作為探討知識移轉與學習遷移的研究對象。在職專班學生的主要特性是：(1) 他們都具有工作經驗，需面對工作中的問題與人際衝突，這導致他們擁有較強的學習動機；(2) 由於具備實務經驗，所以他們有強烈動機將所學的知識運用到工作場所；(3) 他們會發現自己在工作環境中所具備的優勢與劣勢，使得他們知道需要學習哪些知識；(4) 由於他們是在“真實的世界”(real world)中工作，因此在職專班課程的功能就是要協助實務工作者擁有更多的知識，讓他們可以將知識有效的應用在工作上 (Dreher & Ryan, 2002)。

管理學院在職專班是一種很受歡迎的課程，他的對象主要是大學畢業的成年人 (Cao & Sakchutchawan, 2011)。國外的管理學院近年來致力透過改善參與者的認知、動機以及行為，以提升學生的創新能力與競爭優勢。為了達到這個目的，管理學院開始進行變革，並將焦點放置於在職專班學生的知識移轉 (Harrington & Kearney, 2010; Eisenberg, Lee, Bruck, Brenner, Claes, Mironski, & Bell, 2013)。

管理學院設立在職專班通常有三個主要目的：(1) 教導學生擔任管理職務所需要的企業理論與實務技巧；(2) 讓學生以最短的時間與最低的金額獲取在職專班學位 (Elinor, Ragucci, & Jones, 2008)；(3) 使學

生獲得組織環境中需具備的知識與技術（Quigley, 2013; Petriglieri & Petriglieri, 2010）。管理學院在職專班強調管理專業的訓練，其目的即是協助每一個學生可以將所學應用在工作場所之中（Gilmore, 2007）。因此學生透過就讀管理學院在職專班，可以達到學習遷移之目的。

由上可知，工作者就讀在職專班的目的是要獲取並應用他們在課程中所得到的知識，這意謂著他們可能會進行知識移轉與學習遷移。

根據一些研究顯示知識移轉會影響學習遷移（Baartman & Bruijn, 2011; Butler, et al., 2008; Ewers, 2013; Tseng, et al., 2008）。一些研究也顯示知識移轉會影響知識應用（Awad & Ghaziri, 2004; Birasnav, Albufalasa, & Bader, 2013）。Rhodes、Lok、Hung 與 Fang（2008）的研究指出知識移轉會促進知識的應用，且發現知識移轉對知識應用有顯著的正向影響。因為知識應用到工作上是學習遷移的核心概念，因此知識移轉對學習遷移有正向影響。

根據知識管理系統理論，組織環境會影響學習遷移（Awad & Ghaziri, 2004）。Boaler（1998）的研究顯示，不同的環境會產生不同的知識應用行為，因此學習遷移的效果就會有所不同。學習環境會影響學習遷移的效果（Enos, Kehrhahn, & Bell, 2003; Nielsen, 2008; Zumrah, 2013），且組織氣候能夠提升學習遷移的成效（Asif, 2011; Gunawardena, LinderVanBerschot, LaPointe, & Rao, 2011; Huang, 2007; Thomas,

2006)，這是因為組織的支持氣候能提供安全與學習的氣氛以支持工作者學習 (Cotten, 2003)。Koçer 與 Arslan (2010) 認為組織環境會影響學習遷移是因為組織環境會產生問題與任務，工作者為了解決問題及完成任務，就要應用相關的知識來因應，亦即進行學習遷移。當環境不同，所面臨的問題就會不同，導致所需的知識也會有所差異。因此組織環境會影響到學習遷移的效果。

根據知識管理系統理論，知識移轉受到組織環境之影響 (Awad & Ghaziri, 2004)。Li (2012) 及 Asif (2011) 的研究指出知識移轉的產生過程會受到特定的組織環境所影響。組織環境會影響知識移轉的原因是因為組織氣候會影響個人或團體之間進行知識移轉的方式與效果 (Allen, Hyde, & Leslie, 2012)。Steward 與 Bridges (2009)、Yakhlef (2007) 以及 Ewers (2013) 的研究均指出組織氣候會影響知識移轉。依照 Hammami、Amara 與 Landry (2013) 的研究，組織氣候是組織環境的一種，且組織環境會促進知識移轉的產生，但並未驗證組織氣候是否有助於知識移轉的產生。因此，本研究欲探討組織氣候對知識移轉是否具有正向影響。

由上可知，知識移轉與組織氣候對於學習遷移都有影響，所以知識移轉與組織氣候對於學習遷移可能有交互的影響。再加上組織氣候會影響知識移轉，因此組織氣候可能干擾知識移轉對學習遷移的影響。根

據自我表現理論，不同組織環境會干擾工作者的行為對其表現的影響（Guadagno, Okdie, & Kruse, 2012）。Lin、Wu 與 Lu（2012）的研究指出當組織環境改變時，知識移轉對學習遷移的效果也會有所變化。以上顯示組織環境在知識移轉對學習遷移的影響上具有調節效果，但由於目前尚未有研究明確指出此調節效果為正向或負向，因此本研究欲進一步確認此一議題。

根據上述背景，本研究目的主要探討知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響，並探討組織氣候在知識移轉影響學習遷移上是否具有調節效果。

## 二、研究問題

根據研究目的，提出以下的研究問題：

1. 知識移轉對學習遷移是否具有正向的影響？
2. 組織氣候對知識移轉是否具有正向的影響？
3. 組織氣候對學習遷移是否具有正向的影響？
4. 知識移轉對學習遷移的影響是否受到組織氣候的調節？

## 第二節 名辭釋義

管理學院在職專班學生是指就讀於“管理學碩士在職專班”的學生，他們利用工作之餘到學校進修，畢業所獲得的學位為管理學碩士(Darby, 2005)。



### 第三節 研究貢獻

從知識管理系統理論架構的組織環境對知識移轉與知識應用影響中，本研究增加了知識移轉對知識應用的影響會受到組織環境的調節。本研究從自我表現理論中進一步將研究對象由一般的工作者改為參與在職專班學習的工作者，由一般的行為改為知識移轉的行為，由日常工作表現改為學習遷移的表現，並由組織環境改為組織氣候。總而言之，本研究將自我表現理論從一般的工作者在組織環境干擾下的行為影響表現的模式，應用於參與在職專班學習者在組織氣候干擾下的知識移轉影響學習遷移的模式。在大學方面，本研究的知識移轉對學習遷移的影響的結果可作為大學開設在職專班及規劃課程與教學的參考，也能讓授課教師及在職專班學生決定是否強化知識移轉與學習遷移的教學活動。對於業界來說，本研究的組織氣候對知識移轉與學習遷移影響以及知識移轉對學習遷移的影響受到組織氣候的調節的結果，可作為企業管理實務的依據，讓管理者判斷是要營造何種組織氣候以及了解何種組織氣候可促進工作者將所學知識應用在工作上的效果。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 學習遷移

Klenk 與 Forbus (2009) 指出學習遷移是一種將已經獲取的知識與技術應用於解決問題或提升工作績效。Pan 與 Yang (2010) 指出學習遷移是指人們將所學習到的知識加以運用，以解決所遇到的問題並使工作狀況得以改善。Enos、Kehrhahn 與 Bell (2003) 比較以前與現在的學習遷移概念，他們表示以前要進行學習遷移必需透過學校的正規學習才得以進行，但是現在則認為非正規的學習環境（即學校以外）才有利於學習遷移的產生。

若學習遷移的狀況越佳，則知識與技術應用到工作環境的狀況越佳 (Park & Wentling, 2007)。這表示知識應用與學習遷移具有關聯性。另一方面，工作者所處的工作環境對於學習遷移而言，也是一項很重要的議題。因此，一個工作者是否能達到學習遷移，跟其所處環境有很高度的關聯性，因為並非所有的環境都有利於學習遷移的產生 (Hupp & Sloutsky, 2011; Barr, 2010)。

## 第二節 知識移轉

知識移轉是一種複雜的過程，並且在新的環境不斷地創新 (Liao & Hu, 2007)。知識移轉通常被定義為：(1) 一個組織的單位 (包含團隊、部門和人) 傳遞他們的經驗給組織中的其他單位；意即知識的移動從一個地點、個人到另一個地點、個人。(2) 知識在人們、團隊、團體或組織之間傳遞與交換 (Allen et al., 2012; Duan, Nie, & Coakes, 2010)。

由上可知，知識是在不同的地點、個人、團隊、團體或組織之間彼此移動或交換。Levin 等人 (2010) 對於 108 名管理學院在職專班的學生進行研究，並將知識移轉的參與者分為知識傳遞者 (knowledge senders) 與知識接受者 (knowledge receivers)。其中，知識傳遞者是將新知識或資訊傳遞出去的人；而知識接受者，則是接受新知識或資訊並且加以使用的人。Levin 等人研究結果指出不論是知識傳遞者或知識接受者的知識移轉都會受到環境所影響。如果環境氣氛屬於不開放或不友善，則知識傳遞者或知識接受者的情緒都會較差，並會影響知識移轉的效果。

知識移轉的構念包括知識內化 (knowledge internalization) 與知識移轉滿足 (knowledge transfer satisfaction)。知識內化屬於行為層面，而知識移轉滿足屬於心理層面 (Li & Hsieh, 2009; Kostova & Roth, 2002; Koskinen, 2005)。

知識內化意指接受知識後個人會改變其認知與行為。意即當知識被內化時，人們為了將知識有效的再創造以及再利用，在理解與採用知識後改變原有的行為。知識移轉滿足指人們對於移轉過程與組織價值的感覺。因此，知識移轉的過程需要配合組織成員的期望，以增進知識移轉的成效。



### 第三節 組織氣候

組織氣候指在組織中，員工所共同擁有的實務、信念以及價值系統。對於組織成員來說，組織氣候可用於描述組織中員工的行為模式。組織氣候對於員工行為的形成扮演重要的角色，並且會影響員工對於知識移轉的感覺（Asif, 2011）。組織氣候是組織成員對於組織活動的歸因與期望，意即組織氣候會牽涉到員工的心理反應（Chen & Huang, 2007）。

組織氣候的構念包含危機（risk）、創新（innovation）、合作（cooperation）（Chen & Huang, 2007; Janz & Prasarnphanich, 2003）。這三個構念都與學習遷移有關聯性（Hora & Klassen, 2013; Sosna, Rosa, & Velamuri, 2010; Lindekens, 2013），且具有集體主義（Collectivism）的思維。集體主義的意涵為期望組織成員可以共同行動進而對於組織有所貢獻。集體主義的文化有利於創新的環境以及成員共同應付危機（Goncalo & Staw, 2006）。Gu 等人（2014）提到，由提升組織競爭力的觀點而言，危機的組織氣候與集體主義對組織績效具有正向的交互影響（Cantner, Joel, & Schmidt, 2011; Chi, Huang, & Lin, 2009; Cress & Kimmerle, 2008; Park & Wentling, 2007）。根據 Chi 等人（2009）的研究，組織若傾向於集體主義，則組織成員會傾向共同合作與創新，以解決問題並創造績效。

#### 1. 危機

危機組織氣候的意涵是指組織面臨突發以及不確定的狀況時員工

所產生的信念與心理反應 (Pender, 2001)。在危機組織氣候下，組織成員將知識應用於處理問題上就顯得很重要。應用充足的知識不但能解決問題，還可以創造績效 (Mei, 2012)。危機的組織氣候與知識應用有關 (Marabelli & Newell, 2012)，也與學習遷移具有關聯性 (Hora & Klassen, 2013)。

## 2. 創新

創新組織氣候的意涵是組織成員對內部流程、產品以及生產效能不斷地創新 (Chen & Huang, 2007)。Cantner 等人 (2011) 的研究認為，具有創新組織氣候的公司較容易有知識應用的行為。在創新氣候中的組織，較容易看到知識與技術應用於生產產品或改善生產流程 (Löf & Heshmati, 2002)。根據 Vie (2012) 的研究，在創新組織氣候之中，員工較容易克服知識缺口 (knowledge gap)，以達到學習遷移。因此，創新組織氣候與學習遷移具有關聯性 (Sosna, Rosa, & Velamuri, 2010)。

### (3) 合作

合作組織氣候的意涵是指團隊工作的成員具有熱情，並頻繁地互動與合作，以尋找解決工作問題的答案 (Chen & Huang, 2007)。合作組織氣候使組織成員具有公平的概念，且組織成員中特權與非特權之間的差異較小，讓所有成員都願意將知識應用在工作上以完成組織目標 (Cress & Kimmerle, 2008)。根據 Lindner 與 Wald (2011) 的研究，合

作組織氣候可以協助組織成員以正向的態度共同面對工作上的錯誤，因此有利於將知識應用於工作上。此外，合作組織氣候也可以增加員工學習遷移的效果，因為組織成員可以彼此交流，以了解如何將知識應用在工作上的方法（Arnold, 2013）。由上述論點可發現，合作組織氣候有利於組織成員的學習遷移。



#### 第四節 知識移轉對學習遷移的影響

根據 Butler 等人 (2008) 以及 Ewers (2013) 的研究，知識移轉會影響學習遷移，意即如果工作者傳送或接受知識後，較能夠將知識應用在工作中。換言之，知識移轉會使得工作者透過交流得到需要的知識，進而對工作者的學習遷移產生正向的影響。

根據 Vole (1999) 研究可知，學習者如果將知識內化，就會改變其認知與行為，就容易應用所學。知識的內化有助於個人瞭解知識的結構與機制，可以更有效地將知識應用於工作中 (Gil & Lee, 2003)。因此，如果工作者能夠將知識內化，較容易促進學習遷移。

若工作者對於知識移轉的流程具有正向的態度且感到滿意，則他就會較有意願將知識進行有效整合及應用知識，進而促進學習遷移 (Baartman & Bruijn, 2011; Tseng, Chiang, & Hsu, 2008)。所以，工作者對於知識移轉的流程感到滿意，會增加學習遷移的效果。

因此，本研究以知識移轉為自變項，提出假設一。

$H_1$ ：知識移轉對學習遷移有正向的影響。

$H_{1a}$ ：知識內化對學習遷移有正向的影響。

$H_{1b}$ ：知識移轉滿足對學習遷移有正向的影響。

## 第五節 組織氣候對知識移轉的影響

Levin 等人 (2010) 的研究指出知識移轉會受到環境所影響。如果組織氣氛為不開放或不友善，則知識傳遞者或知識接受者的情緒會受到影響，也會間接影響知識移轉的效果。Liao 與 Hu (2007) 的研究也顯示，如果公司具備良好的組織環境，則公司的員工能更有效地彼此交流及交換工作上所需的知識，知識移轉的效果就會更好。由上可推論，整體組織氣候對於知識移轉有正向的影響。

Marabelli 與 Newell (2012) 的研究顯示當組織面臨危機時，員工產生知識移轉的效果會更大。Trkman 與 Desouza (2012) 的研究則進一步發現，當組織面臨危機時，雖然會產生知識移轉；但是若危機太小，則不會導致知識移轉的發生。因此，當員工知覺到他們處於危機的環境中時，員工會分享與交換所需的知識，以期有效的解除危機。由上可推論，危機組織氣候對於知識移轉有正向的影響。

Weidenfeld、Williams 與 Butler (2010) 的研究顯示創新環境對於員工的知識移轉扮演著很重要的角色。Jiang (2012) 的研究認為創新的環境可以促進員工進行知識移轉，因為員工為了創新會與同事分享知識，以獲取新的知識。Herrera、Maria 與 Nieto (2010) 提出創新會促進員工知識移轉。由上可推論，創新組織氣候對於知識移轉有正向的影響。

Arvanitis、Kubli 與 Woerter (2008) 的研究顯示合作的組織環境有

利於知識移轉的發生，因為員工在平等互惠的關係上會有較高的意願分享彼此擁有的知識，促使知識移轉在組織內發生。Hoffmann、Lopes 與 Medeiros (2014) 的研究也顯示企業內部如果營造出合作的環境，將有助於知識移轉的發生，因為在合作的環境中，員工們彼此信任以及互相幫助會促進知識的交流與分享。由上可推論，合作組織氣候對於知識移轉有正向的影響。

因此，本研究以組織氣候為自變項，提出假設二：

H<sub>2</sub>：整體組織氣候對知識移轉有正向的影響。

H<sub>2a</sub>：危機組織氣候對知識移轉有正向的影響。

H<sub>2b</sub>：創新組織氣候對知識移轉有正向的影響。

H<sub>2c</sub>：合作組織氣候對知識移轉有正向的影響。

## 第六節 組織氣候對學習遷移的影響

Gunawardena、LinderVanBerschoot、LaPointe 與 Rao (2011) 的研究顯示組織氣候會影響員工將所學的知識與技巧應用在工作環境之中。因此，員工的學習遷移可能會受到組織氣候的影響。

在危機的組織氣候中，工作者面臨需要解決問題或完成任務壓力之下，則他們會將所學的知識加以應用，以解決問題或完成任務 (Marsden & Stead, 2011; Domuracki, Moule, Owen, Kostandoff, Plummer, 2009)。因此，危機的組織氣候會促進工作者將知識應用在工作上解決問題，對於學習遷移有正面的影響。

在創新的組織氣候中，組織成員為了要創造組織的競爭優勢，會努力將知識應用在工作上或解決問題，因此就可能產生學習遷移 (Deng, Doll, & Cao, 2008; Yusr, Othman, & Mokhtar, 2012)。換言之，創新的組織氣候會促使工作者進行創新及知識應用，促使學習遷移的產生。

在合作的組織氣候中，組織成員之間的合作行為會促進個人應用知識。若合作的氣氛愈良好，則組織成員應用知識的程度越高 (Germani, Mengoni, & Peruzzini, 2012; Palomar, Alcaide, Ribagorda, & Zhang, 2012)。因此，合作的組織氣候讓組織成員願意積極應用知識以完成工作，促進學習遷移。

因此，本研究以組織氣候為自變項，提出假設三：

H<sub>3</sub>：整體組織氣候對學習遷移有正向的影響。

H<sub>3a</sub>：危機組織氣候對學習遷移有正向的影響。

H<sub>3b</sub>：創新組織氣候對學習遷移有正向的影響。

H<sub>3c</sub>：合作組織氣候對學習遷移有正向的影響。



## 第七節 組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用

知識移轉會影響學習遷移 (Baartman & Bruijn, 2011; Butler et al., 2008; Ewers, 2013; Tseng et al., 2008)，且組織氣候也會影響學習遷移 (Chen & Huang, 2007; Hora & Klassen, 2013; Sosna, Rosa, & Velamuri, 2010; Lindekens, 2013)。因此知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響可能具有交互作用。另一方面，組織氣候會影響知識移轉 (Asif, 2011; Sanders, Steward, & Bridges, 2009; López, Carrillo, & Bustamente, 2013)，因此組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上可能有具調節作用。根據 Lin、Wu 與 Lu (2012) 的研究，在不同的組織環境中，公司員工之間的知識移轉對知識應用所產生的價值將有所不同。由此可知，組織環境在知識移轉對學習遷移的影響上可能具有調節作用。

另外，危機、創新以及合作組織氣候也分別對學習遷移有影響 (Park & Wentling, 2007; Vie, 2012; Lindner & Wald, 2011)。因此，可以提出假設四：

H<sub>4</sub>：知識移轉對學習遷移的影響會受到整體組織氣候的調節。

H<sub>4a</sub>：知識移轉對學習遷移的影響會受到危機組織氣候的調節。

H<sub>4b</sub>：知識移轉對學習遷移的影響會受到創新組織氣候的調節。

H<sub>4c</sub>：知識移轉對學習遷移的影響會受到合作組織氣候的調節。

## 第八節 理論基礎

本研究以知識管理系統理論 (Knowledge management system theory) (Awad & Ghaziri, 2004) 與自我表現理論 (Self-presentation theory) (Catalino, Furr, & Bellis, 2012) 為理論基礎，發展出知識移轉、學習遷移以及組織氣候之關係的架構。

### 一、知識管理系統理論

#### (一) 知識移轉影響知識應用

知識管理系統理論 (圖 2-1) 的變項包含知識移轉、知識應用與組織環境 (Butler, Feller, Pope, Emerson, & Murphy, 2008)。知識管理系統理論認為知識移轉是知識散佈的行為，也是工作者接受教育與訓練的行為。知識應用則是工作者在接受知識移轉所傳遞的知識之後，應用於工作中並解決工作上面臨的複雜或困難的問題 (Awad & Ghaziri, 2004)。只要增加知識移轉的效率，則知識應用在解決問題上的效用愈大 (Hossain, Sarkani, & Mazzuchi, 2012)。因此，知識移轉會影響知識應用 (Awad & Ghaziri, 2004)。

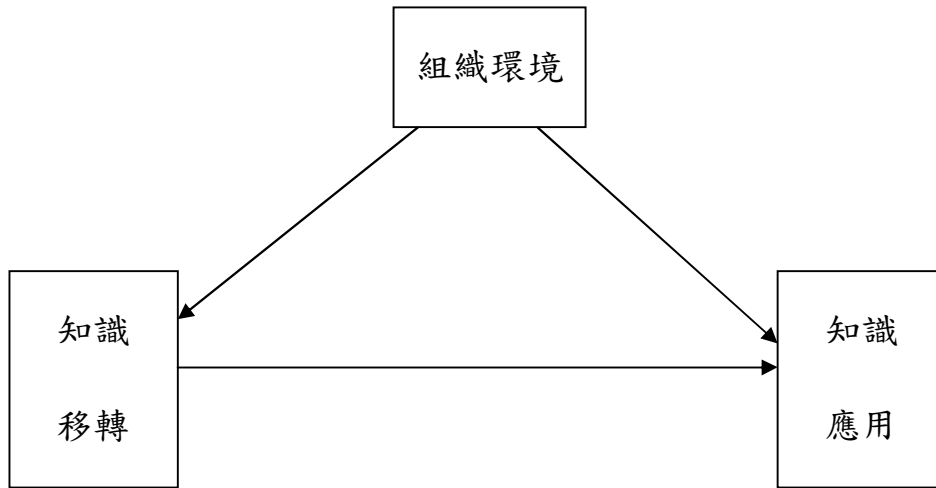


圖 2-1 知識管理系統理論

### (二) 組織環境影響知識應用

一些研究指出組織環境能夠促進知識應用 (Awad & Ghaziri, 2004; Kang, Wen, & Zhou, 2012; Fu, Yue, Song, & Xin, 2008)。尤其是現代的企業都處於競爭激烈的環境中，故知識與技術應用的成效常常取決於組織環境的特性 (Cheng, Lu, & Sheu, 2009; Tseng, 2008)。因此，組織環境會影響知識應用。

### (三) 組織環境影響知識移轉

組織環境會影響知識移轉 (Hurt, Otto, Kaare, & Koppel, 2014)。組織環境可支持成員進行知識移轉 (Chen, Hsiao, & Chu, 2014)，且會使組織成員所擁有的知識更具影響力，而這有助於知識移轉 (Martinsons, 1995)。

根據 Tsou 與 Chen (2014) 的研究，知識應用為學習遷移的核心。

本研究將知識應用換成學習遷移，將組織環境換成組織氣候。可以推論出組織氣候與知識移轉同時都影響學習遷移，而兩者可能對學習遷移有交互作用，再加上組織氣候影響知識移轉，因此可以推論組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上可能有調節作用。架構如圖 2-2。

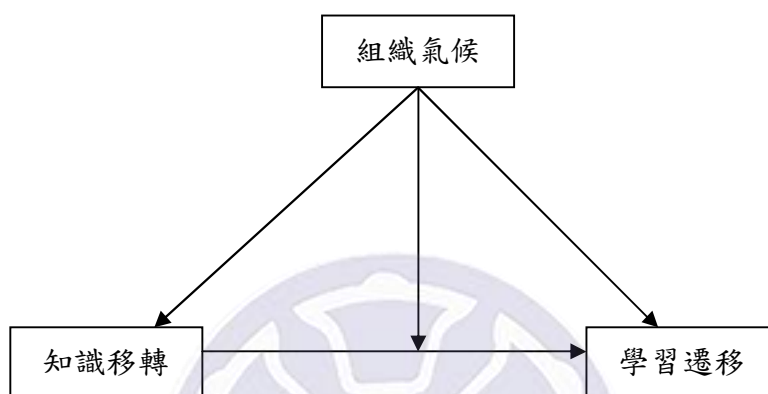


圖 2-2 知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響

## 二、自我表現理論

自我表現理論已廣泛用於社會心理方面的研究（Goffman, 1959; Min & Lee, 2011），其概念如圖 2-3。

### （一）組織成員的行為與組織環境特性會影響組織成員的表現

自我表現理論是以組織層級分析方法來解釋個人行為與社會環境對個人表現的影響（Cho & Roberts, 2010）。個人行為與社會環境都會影響個人的表現。組織成員為了維護自我形象（self-image），會提升自己的表現，以適應組織環境的變化（Min & Lee, 2011）。

(二) 組織成員行為轉化為表現的過程中會受到組織環境的調節

組織環境會對「成員的行為是否產生好的表現」造成干擾，例如組織或他人對於組織成員給予的批評或讚許會改變組織成員行為與表現的關係（Catalino, Furr, & Bellis, 2012; Nowak, 2013）。意即組織環境會干擾組織成員行為對其表現的影響（Guadagno, Okdie, & Kruse, 2012）。

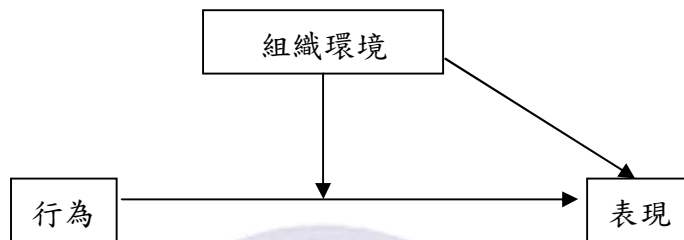


圖 2-3 自我表現理論

更明確的說，組織環境會影響成員的表現，且組織環境在成員行為對表現的影響上具有調節作用。而組織氣候屬於組織環境，知識移轉是一種行為，學習遷移是一種表現。因此，本研究推導出三者關係架構如圖 2-4。

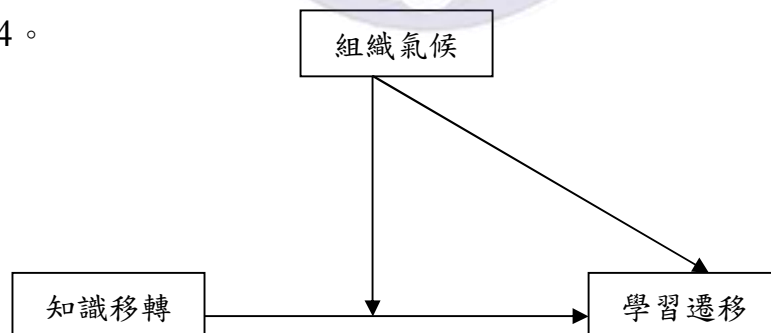


圖 2-4 知識移轉與組織氣候對學習遷移的影響

### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構

本研究以知識移轉與組織氣候為自變項，學習遷移為依變項，使用階層迴歸分析法檢驗知識移轉與組織氣候對學習遷移是否有影響以及組織氣候對知識移轉是否有影響，並驗證組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上是否有調節效果。研究架構為圖 3-1。

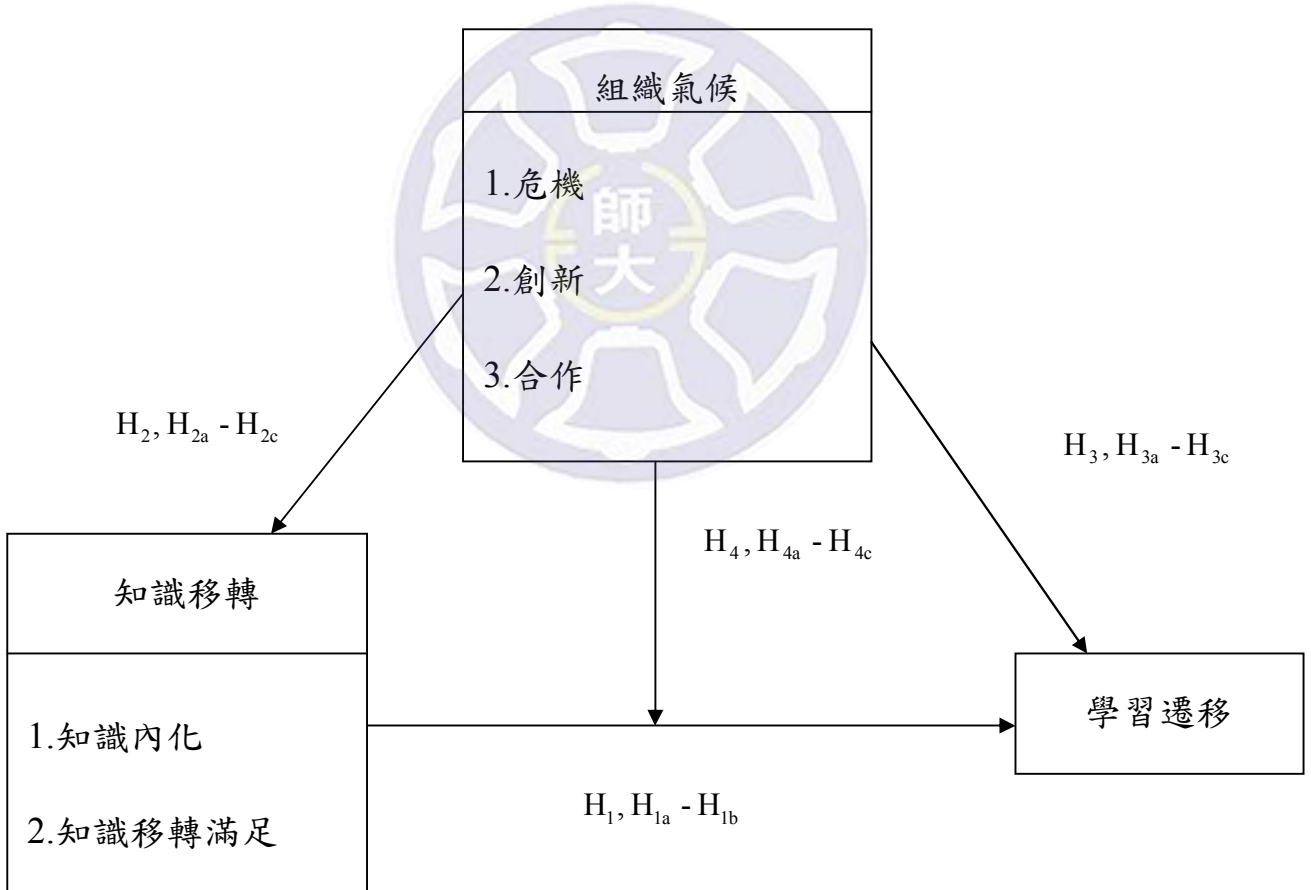


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究流程

本研究流程如圖 3-2，包含以下步驟（1）進行文獻探討；（2）根據文獻來編制本研究需要的問卷；（3）請專家檢視及協助修改問卷；（4）藉由預試的結果進行信效度分析，再根據信效度分析的結果進行問卷修改；（5）對於受試者進行施測；（6）根據施測的結果進行統計分析；（7）依照統計結果撰寫研究結果。

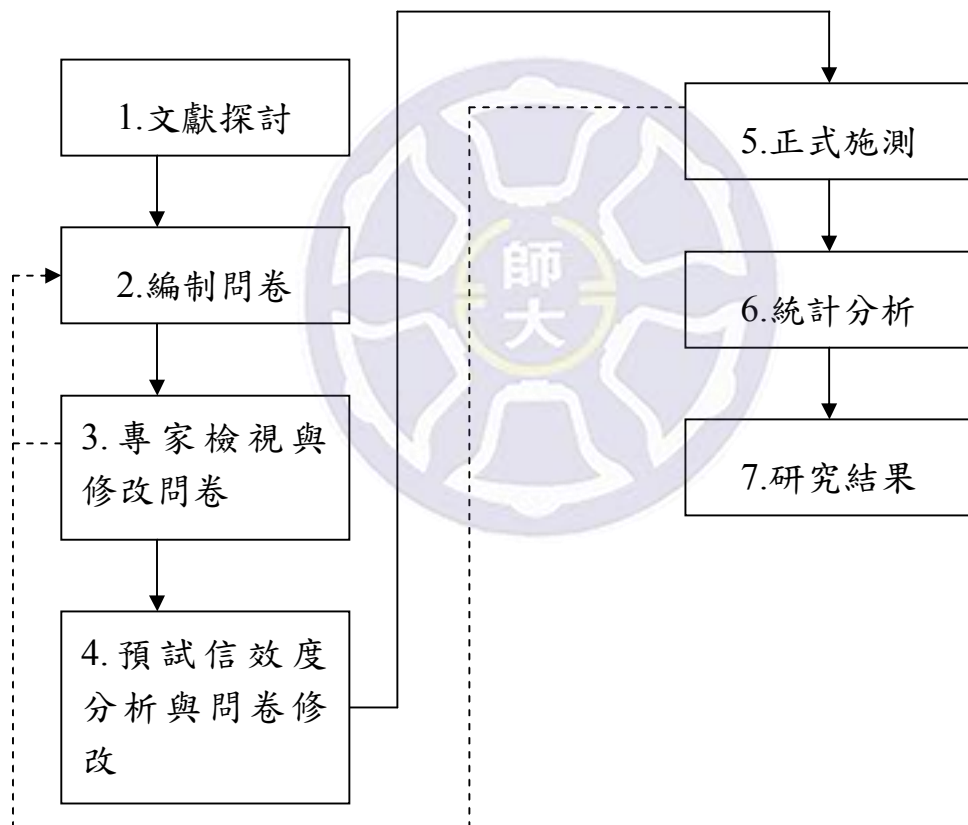


圖 3-2 研究流程

### 第三節 研究工具

本研究除了基本資料之外，其餘的題項皆使用李克特七點量表，詢問填答者對於題項的同意程度，從 1=非常不同意到 7=非常同意。

#### 一、學習遷移

本研究使用 Gunawardena 等人(2011)所編制的學習遷移 (learning transfers) 量表，共 5 題。其施測的對象為參與大學線上教育課程的工作者，其 Cronbach's  $\alpha$  為 .62，為可接受的信度範圍。量表各題的因素負荷量都在 .3 以上，符合效度可接受標準。該量表在之前的一些研究中已被採用過，且信、效度良好 (Casal, 2012; Cheng, Wang, Mørch, Chen, & Spector, 2014)。該量表是測量工作者在組織或工作環境中將知識應用在工作上的情況 (Hollenbeck, Mason, & Song, 2011)。五個題項如下：

- 1.這堂課對於教材的使用可以有助於將所學的知識應用在工作上。
- 2.只要我能獲得的知識，我就可以將知識應用在我的工作上。
- 3.假如我可以將獲得的知識應用在工作上，我相信可以改善我的工作績效。
- 4.我的工作績效有所改善，是因為我從這堂課中獲得新知。
- 5.我對組織的貢獻，就是有能力提升工作績效。

## 二、知識移轉

本研究使用 Li 與 Hsieh (2009) 所編制的知識移轉測驗量表，其施測對象為設在台灣與中國大陸的外資企業中人資部門的員工與管理者。該量表共有 15 題，分為兩個構念：(1) 知識內化構念有 9 題，Cronbach's  $\alpha$  為 .850; (2) 知識移轉滿足方面有 6 題，Cronbach's  $\alpha$  為 .870，因此這兩個構念皆具有高信度。此外，所有題項的因素負荷量都超過 .88，因此屬於高效度。此量表在之前的一些研究中已被採用過，且信、效度良好 (Wang, Vanhaverbeke, & Roijackers, 2011; Zahran, & Ray, 2011; Li, 2012)。

知識內化構念量表是衡量工作者接受知識後行為的改變，及是否轉變為工作者的知識。知識移轉滿足構念則是衡量組織員工對於知識移轉的過程是否持有正向的態度。十五題如下：

### (一) 知識內化

1. 我願意盡力去學習或接受他人授予工作知識。
2. 我認為學習或接受他人授予工作知識是一個了解自己公司的很好的方法。
3. 我對於在公司進行學習或接受他人授予工作知識這件事很認同。
4. 進行學習或接受他人授予工作知識後，可以讓我對於工作更加

的投入。

- 5.我非常樂意投入學習或接受他人授予工作知識這件事當中。
- 6.進行學習或接受他人授予工作知識後，我更加的喜歡我的公司。
- 7.進行學習或接受他人授予工作知識後，讓我為公司工作就如同為我自己工作的一樣。
- 8.進行學習或接受他人授予工作知識後，讓大多數的員工認為我們屬於這家公司的一部分。
- 9.進行學習或接受他人授予工作知識後，我們可以充分感受到，這就是我們的公司。

## (二) 知識移轉滿足

- 1.我們很願意在公司學習或接受他人授予工作知識。
- 2.我們對於公司學習或接受他人授予工作知識的成果很滿意。
- 3.從公司所獲得的知識很符合我的需要。
- 4.從公司所獲得的知識對於我的工作來說是很有幫助的。
- 5.從公司所獲得的知識有助於我提升所有工作的工作績效。
- 6.在公司學習或接受他人授予工作知識有助於提升我的工作效率。

### 三、組織氣候

本研究使用 Janz 與 Prasarnphanich(2003)以及 Chen 與 Huang(2007)的組織氣候量表。Janz 與 Prasarnphanich 的危機組織氣候共 5 題，施測對象為資訊系統公司的員工。其 Cronbach's  $\alpha$  為 .62，為可接受的信度範圍。所有題項的因素負荷量都超過 .5 以上，也符合效度標準。該量表在之前的一些研究中已被採用過，且信、效度良好 (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2006; Ardichvili, 2008; Clark, Jones, & Armstrong, 2007)。該量表是衡量組織對於風險與決策的反應。題項如下：

- 1.公司會為了獲得最大的效益，而對於決策這件事是十分小心。
- 2.我們的管理部門很樂於給予機會，讓我們提供良好的建議。
- 3.我們的生意是建立在適時的對於風險的評估之上。
- 4.我們的管理哲學是要公司業績長期的快速進步。
- 5.我們偶而會有很大的麻煩，但是這些麻煩反而會讓我們發展出競爭力。

Chen 與 Huang (2007) 的創新與合作組織氣候量表共 6 題，施測對象為名列中國信用資訊服務公司名單中的台灣公司員工。該量表的 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .905 以及 .904，屬於高信度。所有題項的因素負荷量都超過 .83，屬於高效度。該量表在之前一些的研究中已被採用過，且信、效度良好 (Hsieh, Lin, & Lin, 2009; Willem & Buelens, 2009)。創

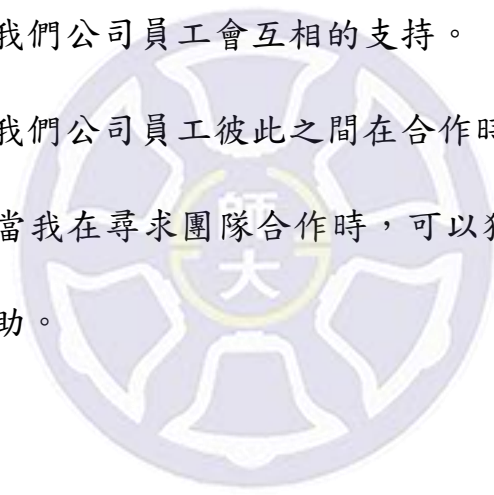
新組織氣候量表衡量工作者的工作環境是否具有創新的機制，合作組織氣候量表則是衡量同事之間是否會互相協助。其題項如下：

### 1.創新組織氣候

- (1) 我們公司會提供一個激勵的環境來促進創新。
- (2) 我們公司會鼓勵員工去創新。
- (3) 我們公司會積極的推動創新。

### 2.合作組織氣候

- (1) 我們公司員工會互相的支持。
- (2) 我們公司員工彼此之間在合作時有安全感。
- (3) 當我在尋求團隊合作時，可以獲得哪些上司與同事的協助。



#### 第四節 研究對象與抽樣方法

根據 Dillman 等人 (2009) 的樣本代表性所需最低數目的公式  $N_s = \frac{(N_p)(p)(1-p)}{[(N_p-1)(B/C)^2 + (p)(1-p)]}$ ，其中  $N_s$  是所需的樣本數； $N_p$  是母群體的規模，也就是 7924。 $(p)(1-p)$  是母群體異質性，母群體在 8000 左右時，母群體異質性可採用 0.8 與 0.2。B 是可忍受的抽樣誤差，一般定在  $\pm 0.05$ 。C 是可接受的信賴區間 95% 所對應的 Z 分數，亦即 1.96。經過計算後，本研究需收集到 238 個以上的樣本數才具有代表性，其中北部需 159 人以上，南部需 79 人以上。

國內管理學院碩士在職專班共計 63 間 164 個研究所，共 7924 人。北部的碩士在職專班學生共 5532 人，約占 69.82%。南部的碩士在職專班學生共 2392 人，約占 30.18% (教育部，2014)。本研究正式施測時隨機抽取北部 300 人，南部 150 人，共發出 450 位。最後北部回收 224 位，佔母群體 4.1%；南部 111 位，佔母群體 4.6%。共 335 位，回收率約 74.4%。本研究回收問卷份數符合上述規定，因此本研究的樣本具有代表性。

## 第五節 預試與信效度分析

### 一、預試

根據吳明隆（2009），預試的樣本數最好是量表題項的 5 倍。由於本量表題項共 31 題，因此以 155 位學生進行預試。其中北部發出 100 份問卷，南部發出 55 份，分別回收 79 份與 45 份，共 124 份。兩地區學生數目的比例大約為 2:1，符合前述兩地區母群的比例。

### 二、效度

本研究使用因素分析檢驗各量表的建構效度。根據 Ali、Mohammad 與 Azim（2013），KMO 值至少必須大於 .50，且 Bartlett 球形檢定必須顯著，才適合進行因素分析。由下表 3-1 得知，預試量表之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定結果皆合乎標準。

表 3-1 預試量表之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定

量表	KMO 值	Bartlett 球形檢定	
		卡方值	顯著性
知識移轉	.877	1501.825	.000
學習遷移	.782	260.510	.000
組織氣候	.866	926.717	.000

因素分析結果如表 3-2、表 3-3 以及表 3-4。(1) 知識移轉量表中的所有題項的因素負荷量都介於.663 ~ .804，不必刪題。知識內化與知識移轉滿足兩個構念的累積解釋變異量為 71.58%，特徵值分別為 8.315 和 2.423，兩者均大於 1，因此足以形成知識內化與知識移轉滿足兩個構念。

(2) 學習遷移量表所有題項的因素負荷量介於.592 ~ .895，不必刪題。解釋變異量為 64.74%，特徵值為 3.237。(3) 組織氣候量表所有題項的因素負荷量皆介於.569 ~ .858，不必刪題。危機、創新與合作氣候三個構念的累積解釋變異量為 80.68%，特徵值分別為 5.995、1.879 與 1.006，三者均大於 1，因此足以形成危機、創新與合作氣候三構念。

當樣本數大於 100 人，因素負荷量必須高於 .550；樣本數大於 120 人，因素負荷量必須高於 .500；樣本數大於 150 人，因素負荷量必須高於 .450 (Ali, Mohammad, & Azim, 2013；吳明隆、涂金堂，2008；吳明隆，2009)。由於本研究的預試樣本數為 124 人，且因素負荷量皆大於.565，代表各題項都具有一定的效度，無須刪除任何題項。

表 3-2 知識移轉預試量表因素分析

因素	題項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	因素負荷量	共同性
知識內化	1				.725	.689
	2				.761	.771
	3				.777	.794
	4				.793	.849
	5	8.315	55.43%	55.43%	.715	.784
	6				.800	.642
	7				.794	.631
	8				.775	.679
	9				.804	.672
知識移轉 滿足	1				.744	.657
	2				.675	.537
	3				.726	.831
	4	2.423	16.15%	71.58%	.705	.828
	5				.663	.740
	6				.689	.634

表 3-3 學習遷移預試量表因素分析

題項	特徵值	解釋變異量	因素負荷量	共同性
1			.895	.801
2			.834	.695
3	3.237	64.74%	.819	.671
4			.848	.719
5			.592	.350

表 3-4 組織氣候預試量表因素分析

因素	題項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	因素負荷量	共同性
危機組織氣候	1				.678	.682
	2				.788	.727
	3	5.995	54.50%	54.50%	.737	.837
	4				.609	.806
	5				.605	.694
創新組織氣候	1				.569	.887
	2	1.879	17.08%	71.58%	.798	.760
	3				.825	.907
合作組織氣候	1				.838	.919
	2	1.006	9.1%	80.68%	.858	.868
	3				.744	.692

### 三、信度

本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數、Guttman 係數以及折半信度來測量問卷的信度。Cronbach's  $\alpha$  係數是要測量問卷的內部一致性 (Pinto, Fogliatto, & Qannari, 2014)。 $\alpha$  係數愈高，代表測量問卷的內部一致性愈高。Cronbach's  $\alpha$  係數被認為是最適用於李克特量表的一種信度估計的方法。折半信度是將量表的奇數題與偶數題分成兩個次量表，再衡量兩個次量表之間的相關性。(Groppe, Makeig, & Kutas, 2009；吳明隆，2009)。Guttman 係數也是折半信度的一種，是對一個構念持續衡量的信度。它適合用於態度量表，尤其適用於受試者對於題項表達同意與否的量表 (Sachdeva, 2009; Wellington & Szczerbinski, 2007)。

Cronbach's  $\alpha$  與 Guttman 係數都必須要高於 .70 (Christmann & Aelst, 2006; Wong, Kin, & Lau, 2008)，折半信度需大於 .60 (Danışman & Tiftik, 2014；吳明隆，2009)，即為可接受範圍。由表 3-5 可以得知，所有的變項的 Cronbach's  $\alpha$  與 Guttman 係數都高於 .70 且折半信度都高於 .60，均達可接受範圍。

### 四、共同方法變異

會產生共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 可能是因為在樣本收集時發生了問題，包括 (1) 受試者所填答的結果並非受試者的本意。(2) 題項的敘述讓受試者感到困惑。(3) 因為題目多，讓受

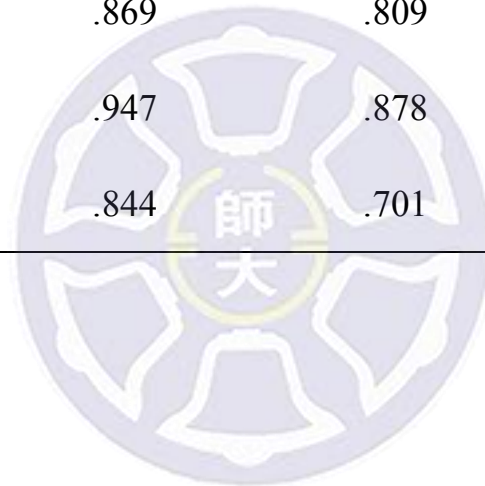
試者感到疲倦或題目中暗示受試者研究的變項之間具有因果關係; (4) 受試者具有單一特性，而且同時填答自變項與依變項之題項 (Kesidou & Demirel, 2012)。

本研究採用 Harman 的單因子驗證法 (one factor test)，來控制共同方法變異。先將所有題項同時進行因素分析，然後觀察第一個平方和負荷量變異數萃取 (Extraction Sums of Squared Loadings) 的變異數百分比是否超過 50%，超過 50% 就代表具有共同方法變異 (Podsakoff & Organ, 1986; Zhang, Doorn, and Leeftang, 2014)。本研究的平方和負荷量變異數萃取值為 44.494%，並未超過 50% 的門檻，因此無共同方法變異的問題。



表 3-5 信度分析

變項	Cronbach's $\alpha$	Guttman 係數	折半信度
知識移轉	.952	.863	.866
知識內化	.942	.773	.775
知識移轉滿足	.913	.874	.877
學習遷移	.963	.919	.919
整體組織氣候	.902	.849	.849
危機氣候	.869	.809	.841
創新氣候	.947	.878	.970
合作氣候	.844	.701	.807



## 第六節 資料分析方法

本研究以 SPSS 21.0 軟體採用強迫進入變數法，進行線性迴歸分析與階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis)。階層迴歸分析是一種區分成多個步驟，再逐步依序地進行迴歸分析以檢驗調節效果 (Bringula, 2013；邱皓政，2011)。

本研究共進行六次迴歸分析，其模式與目的如下：

### 1. 知識內化、知識移轉滿足、整體、危機、創新以及合作組織

氣候對學習遷移之線性迴歸分析，以學習遷移為依變項，進行六個模式。模式一為放入知識內化，檢驗知識內化對學習遷移是否有顯著的正向影響；模式二為放入知識移轉滿足，檢驗知識移轉滿足對學習遷移是否有顯著的正向影響；模式三為放入整體組織氣候，檢驗整體組織氣候對學習遷移是否有顯著的正向影響；模式四為放入危機組織氣候，檢驗危機組織氣候對學習遷移是否有顯著的正向影響；模式五為放入創新組織氣候，檢驗創新組織氣候對學習遷移是否有顯著的正向影響；模式六為放入合作組織氣候，以檢驗合作組織氣候對學習遷移是否有顯著的正向影響。

### 2. 整體、危機、創新以及合作組織氣候對知識移轉之線性迴歸分析，以知識移轉為依變項，進行四個模式。模式一為放入

整體組織氣候，檢驗整體組織氣候對知識移轉是否有顯著的正向影響；模式二為放入危機組織氣候，檢驗危機組織氣候對知識移轉是否有顯著的正向影響；模式三為放入創新組織氣候，檢驗創新組織氣候對知識移轉是否有顯著的正向影響；模式四為放入合作組織氣候，以檢驗合作組織氣候對知識移轉是否有顯著的正向影響。

3. 知識移轉與整體組織氣候對學習遷移之階層迴歸分析，以學習遷移為依變項，進行三個模式。模式一為放入知識移轉，檢驗知識移轉對學習遷移是否具有顯著的正向影響；模式二同時放入自變項與調節變項，即知識移轉與整體組織氣候；模式三則是除了自變項與調節變項，再加入知識移轉與整體組織氣候的交互作用項以檢驗整體組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上是否有調節作用。
4. 知識移轉與危機組織氣候對學習遷移之階層迴歸分析，以學習遷移為依變項，進行三個模式。模式一為放入知識移轉；模式二放入調節變項，即危機組織氣候；模式三則是放入知識移轉與危機組織氣候的交互作用項，以檢驗在危機組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上是否有調節作用。
5. 知識移轉與創新組織氣候對學習遷移之階層迴歸分析，以學

習遷移為依變項，進行三個模式。模式一為放入知識移轉；  
模式二放入調節變項，即創新組織氣候；模式三則是放入知  
識移轉與創新組織氣候的交互作用項，以檢驗創新組織氣候  
在知識移轉對學習遷移的影響上是否有調節作用。

6. 知識移轉與合作組織氣候對學習遷移之階層迴歸分析，以學  
習遷移為依變項，進行三個模式。模式一為放入知識移轉；  
模式二放入調節變項，即合作組織氣候；模式三則是放入知  
識移轉與合作組織氣候的交互作用項，以檢驗合作組織氣候  
在知識移轉對學習遷移的影響上是否具有調節作用。



## 第四章 結果與討論

### 第一節 描述性統計

#### 一、回收樣本的百分比同質性檢驗

雖然本研究的樣本回收率高達 80%，但是為了要檢驗本研究獲得之結果是否能有效推論到未能回收到的樣本，因此必須進行同質性考驗。依照 Armstrong 與 Overton (1977) 的建議，將問卷回收的時間，分成前 75%與後 25%，再比較這兩組樣本對於研究問卷題項的回答是否有顯著差異。如果兩組樣本對於問卷題項的回答無顯著差異，就表示研究結果可以推論到未能回收到的樣本的態度，因為 25%回收的研究結果與未能回收到的樣本之研究結果比較接近。因此在回收的 335 份有效問卷中，將前 251 份歸類為前 75%回收的組別，後面的 84 份則是歸類為後 25%回收的組別。以人口變項與研究變項作為自變項，並分別採用卡方檢定與獨立樣本  $t$  檢定，以檢定這兩組樣本對於問卷題項的的回答是否具有顯著差異。若無顯著差異，表示具同質性。

由表 4-1 與 4-2，顯示，除了知識內化以及學習遷移之外，其餘的變項皆未達顯著水準，也就是前 75%與後 25%的兩組樣本沒有顯著差異。由此可以推論已回收與未回收的樣本之間沒有顯著差異，因此本研究的回收樣本對於母群體有一定程度的代表性。

表 4-1 回收樣本卡方檢定

人口變項	類別	前 75%	後 25%	卡方值	顯著值
		回收個數	回收個數		
性別	男	111	48	3.711	.054
	女	140	36		
年齡	29 歲以下	17	7	3.719	.445
	30-39 歲	137	37		
	40-49 歲	76	32		
	50-59 歲	19	8		
	60 歲以上	2	0		
學歷	專科與軍校	35	17	2.744	.254
	大學以上	217	66		
職位	管理階層	121	42	.081	.776
	非管理階層	130	42		
婚姻狀況	已婚	142	51	.442	.506
	未婚	109	33		

表 4-2 回收樣本 t 檢定

構念	前 75% 回收個數	後 25% 回收個數	平均值	標準差	t 值	顯著值
知識移轉	251	84	81.705	13.899	2.163	.052
知識內化	251	84	49.690	8.750	2.452	.026*
知識移轉滿足	251	84	32.015	5.929	1.454	.180
學習遷移	251	84	120.728	18.943	2.694	.007*
整體組織氣候	251	84	47.997	10.617	.661	.056
危機組織氣候	251	84	26.027	5.414	.587	.575
創新組織氣候	251	84	13.063	4.315	.154	.878
合作組織氣候	251	84	8.908	2.715	1.172	.242

\* $p < .05$

## 二、樣本描述性統計

表 4-3 顯示本研究樣本的特性，包含性別、年齡、學歷、職位、婚姻狀況以及學校位置。



表 4-3 樣本特性分析

變項	類別	次數	百分比
性別	男性	159	47.5
	女性	176	52.5
年齡	29 歲以上	24	7.2
	30-39 歲	174	51.9
	40-49 歲	108	32.2
	50-59 歲	27	8.1
	60 歲以下	2	.6
學歷	專科與軍校	52	15.5
	大學以上	283	84.5
職位	管理階層	163	48.7
	非管理階層	172	51.3
婚姻狀況	已婚	193	57.6
	單身	142	42.4
學校位置	北部	224	66.7
	南部	111	33.3
總數		335	

### 三、樣本常態分配檢定

本研究以樣本數的偏態來檢驗樣本的分配狀態是否符合常態分配，其中偏態取絕對值小於 3 以及峰度取絕對值小於 10 就可以視為常態分配 (Kline, 1998)。結果顯示性別的偏態 =  $-0.102$  與峰度 =  $-2.002$ ；年齡的偏態 =  $0.499$  與峰度 =  $0.236$ ；學歷的偏態 =  $-2.112$  與峰度 =  $2.649$ ；職位的偏態 =  $-0.054$  與峰度 =  $-2.009$ ；婚姻狀況的偏態 =  $0.309$  與峰度 =  $-1.916$  以及學校位置的偏態 =  $0.716$  與峰度 =  $-1.49$ 。由於所有人口變項的偏態取絕對值均小於 3 以及峰度取絕對值均小於 10，因此本研究樣本符合常態分配。



## 第二節 正式量表信效度分析

### 一、效度分析

由表 4-4 得知，KMO 值均大於 .50，且 Bartlett 球形檢定也有顯著，因此可以進行因素分析。

表 4-4 正式量表 KMO 值與 Bartlett 球形檢定

量表	KMO 值	Bartlett 球形檢定	
		卡方值	顯著性
知識移轉	.934	5057.737	.000
學習遷移	.873	1026.213	.000
組織氣候	.909	4842.647	.000

因素分析結果如表 4-5、表 4-6 以及表 4-7。(1) 知識移轉量表中的所有題項的因素負荷量都介於 .716 ~ .827，不必刪題，知識內化與知識移轉滿足兩個構念的累積解釋變異量為 72.76%，特徵值分別為 9.296 和 1.618，兩者均大於 1，因此足以形成知識內化與知識移轉滿足兩個構念。(2) 學習遷移量表所有題項的因素負荷量介於 .637 ~ .882，不必刪題，解釋變異量為 68.48%，特徵值為 3.324。(3) 組織氣候量表，所有題項的因素負荷量皆介於 .619 ~ .849，不必刪題，危機、創新與合作氣候三個構念的累積解釋變異量為 98.39%，特徵值分別為 5.874、2.664 與 2.286，三者均大於 1，因此足以形成危機、

創新與合作氣候三構念。

由於本研究的正式施測樣本數為 335 人，且因素負荷量皆大於.619，符合人數與因素負荷量的關係之標準，代表各題項都具有一定的效度，無須刪除任何題項。

表 4-5 知識移轉正式量表因素分析

因素	題項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	因素負荷量	共同性
知識內化	1	9.296	61.97%	61.97%	.757	.778
	2				.776	.786
	3				.815	.836
	4				.827	.796
	5				.803	.753
	6				.791	.626
	7				.801	.648
	8				.790	.684
	9				.811	.685
知識移轉 滿足	10	1.618	10.78%	72.76%	.814	.733
	11				.716	.606
	12				.753	.805
	13				.767	.738
	14				.769	.722
	15				.810	.718

表 4-6 學習遷移正式量表因素分析

題項	特徵值	解釋變異量	因素負荷量	共同性
1			.882	.778
2			.866	.749
3	3.324	68.48%	.837	.690
4			.831	.701
5			.637	.406

表 4-7 組織氣候正式量表因素分析

因素	題項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	因素負荷量	共同性
危機組織氣候	1				.618	.625
	2				.796	.705
	3	5.874	53.40%	53.40%	.669	.754
	4				.619	.776
	5				.659	.647
創新組織氣候	6				.793	.794
	7	2.664	24.21%	77.61%	.827	.909
	8				.824	.920
合作組織氣候	9				.686	.829
	10	2.286	20.78%	98.39%	.849	.835
	11				.757	.753

## 二、聚合效度

本研究使用結構方程式的軟體 Amos 5.0 針對正式樣本 335 份，進行驗證性因素分析 (Confirmatory factor analyses, CFA)。各題項的因素負荷量介於 .590 ~ .965，負荷量均大於 .50，表示各題項的內在品質佳。

本研究使用組合信度 (composite reliability, CR) 與平均萃取變異量 (average variance extracted, AVE)，來衡量量表各構念的聚合效度。CR 值必須超過 .80，AVE 值必須超過 .50，量表始具高度的聚合效度 (Farrell, 2010; Mello, Pereira, Silva, 1997; Shiu, Pervan, Bove, & Beatty, 2011)。由表 4-8 顯示正式量表中的所有構念的 CR 值超過 .80，AVE 值超過 .50，表示量表具有高度的聚合效度。



表 4-8 正式量表的聚合效度

變項	CR	AVE
知識移轉	.9096	.6197
知識內化	.9514	.6851
知識移轉滿足	.9333	.7092
學習遷移	.9075	.6650
整體組織氣候	.9296	.5488
危機氣候	.9075	.6626
創新氣候	.9046	.9660
合作氣候	.9060	.7628

### 三、區別效度

區別效度可用構念間的相關性表示 (Chu & Chau, 2014)。每一個構念 AVE 值的平方根大於該構念與其它構念之相關係數的個數，需至少佔全體相關係數的個數之 75% 以上 (Fornell & Larcker, 2014)。從表 4-9 可得知，每一個構念 AVE 值的平方根大於各構念相關係數的個數(21 個)，佔全體比較個數 (28 個) 的 75%，達可接受範圍。

表 4-9 區別效度與描述性統計

	平均數	標準差	1	1.1	1.2	2	3	3.1	3.2	3.3
1.知識移轉	81.705	13.899	<b>.787</b>							
1.1 知識內化	49.690	8.750	.965**	<b>.827</b>						
1.2 知識移轉 滿足	32.015	5.929	.921**	.785**	<b>.842</b>					
2.學習遷移	120.728	18.943	.764**	.730**	.713**	<b>.815</b>				
3.組織氣候	47.997	10.617	.618**	.545**	.644**	.562**	<b>.740</b>			
3.1 危機氣候	26.027	5.414	.677**	.615**	.679**	.628**	.849**	<b>.814</b>		
3.2 創新氣候	13.063	4.315	.384**	.326**	.419**	.343**	.861**	.498**	<b>.982</b>	
3.3 合作氣候	8.908	2.715	.456**	.387**	.499**	.402**	.849**	.536**	.786**	<b>.8733</b>

\*\* $p < .01$ ，對角線的值為 AVE 值的平方根

#### 四、信度分析

由表 4-10 可以得知，正式量表所有的構念的 Cronbach's  $\alpha$  都高於 .80，達良好標準。Guttman 係數與折半信度都高於 .70，達可接受範圍。

表 4-10 正式量表信度分析

變項	Cronbach's $\alpha$	Guttman 係數	折半信度
知識移轉	.942	.833	.838
知識內化	.940	.799	.801
知識移轉滿足	.917	.880	.884
學習遷移	.900	.856	.897
整體組織氣候	.917	.755	.757
危機氣候	.872	.819	.852
創新氣候	.937	.865	.957
合作氣候	.844	.792	.873

#### 五、模型適配度

研究模型的  $\chi^2=533.916$  ( $p=0.000$ )，適配度指數 (Goodness of Fit Index, GFI) = .904，比較適配指數 (Comparative Fit Index, CFI) = .977 以及規準適配指數 (Normal Fit Index, NFI) = .944，這三個指標均大於 .900。而漸進殘差均方和平方根 (Root Mean Square Error of

Approximation, RMSEA) = .045，小於 .08。上述數據顯示本研究模型與實際資料之間具有足夠的適配度（Chi, Chun, & Tsai, 2011；吳明隆、涂金堂，2008；陳寬裕、王正華，2010）。



### 第三節 假設檢驗

#### 一、樣本的一致性

為了檢測受試樣本的一致性，以知識移轉為自變項，學習遷移為依變項進行單因子變異數分析，得到總體層次組間變異數 $\tau_{00}$ 與組內變異數為 $\sigma^2$ 。再以總體層次組間變異數與組內變異數計算組內相關係數 $\rho$  (intraclass correlation coefficient, ICC)、平均數的信度 (reliability of the mean, RM) 以及組內共識指標 (within-group indexes,  $r_{wg}$ ) 以檢驗樣本的一致性，合乎標準後可進行階層迴歸分析。

##### (一) 組內相關係數

ICC 是檢驗同一組內的兩兩受試者之間的依變項是否具有同質性。當不同受試者之間的依變項沒有顯著的差異時，表示具有同質性時，就沒必要進行迴歸分析。

ICC 的公式如下 (Liao & Chuang, 2004; Liao & Chuang, 2007; 溫福星, 2009; 溫福星、邱皓政, 2012)。

$$ICC = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$
， $\tau_{00}$  代表總體層次組間變異數， $\sigma^2$  則代表組內變異數。 $\tau_{00} = 37804.479$ ， $\sigma^2 = 82049.801$ ，得到  $ICC = .315$ 。 $.059 < ICC$  是屬於高關聯強度，可以進行階層迴歸分析 (Cohen, 1988; 溫福星, 2009)。 $ICC = .315$  代表不同學校的管理學院在職專班學生之間的學習遷移變異量為 31.5%，以及同一個學校內不同系所在職專班學生之間的學習遷

移變異量為 68.5%。

## (二) 平均數的信度

RM 測量數據的一致性程度，是延伸自組內相關係數。它是計算各組內成員某個題項的得分，RM 的公式如下 (Liao & Chuang, 2004; Liao & Chuang, 2007; 溫福星、邱皓政，2012)。

$$RM = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \frac{\sigma^2}{n}}$$

， $\tau_{00}$  是代表總體層次的誤差項， $\sigma^2$  則代表組內變異

數， $n$  是樣本數。 $\tau_{00} = 37804.479$ ， $\sigma^2 = 82049.801$ ， $n=335$ ，得到  $RM = .99$  是高於 .7 的理想水準，具足夠的信度。

## (三) 組內共識指標

$r_{wg}$  是指同組之內所有成員針對單一題項測量分數的共識程度 (agreement)， $wg$  是指組內 (within group) 的意思。組內共識指標的計算公式如下 (Liao & Chuang, 2007; 溫福星、邱皓政，2012)。

$$r_{wg(J)} = \frac{J[1 - \frac{S_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2}]}{J[1 - \frac{S_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2}] + (\frac{S_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2})}$$

，其中  $J$  是這個研究變項內的題數； $S_{xj}^2$  是這

些題項的平均觀察變異數； $\sigma_{EU}^2$  是假設組內所有受測成員回答此一題項最沒有共識情況下的機率分佈的變異數。本研究的  $\sigma_{EU}^2=4$ ，知識移轉的  $J=15$ 、 $S_1^2=.861$ ，所以  $r_{wg(J)} = .98$ ；知識內化的  $J=9$ 、 $S_2^2=.945$ ，所以  $r_{wg(J)} = .970$ ；知識滿足的  $J=6$ 、 $S_3^2=.945$ ，所以  $r_{wg(J)} = .951$ ；學習遷移的  $J=5$ 、 $S_4^2=.94$ ，所以  $r_{wg(J)} = .940$ ；整體組織氣候  $J=10$   $S_5^2=1.127$ ，所以  $r_{wg(J)}$

=.962; 危機氣候  $J=5$ 、 $S_6^2=1.17$ ，所以  $r_{wg(J)}=.980$ ; 創新氣候  $J=3$ 、 $S_7^2=2.07$ ，所以  $r_{wg(J)}=.740$ ; 合作氣候  $J=3$ 、 $S_8^2=1.540$ ，所以  $r_{wg(J)}=.827$ 。  
 $r_{wg(J)}$  要高於 .70，才是被接受的範圍 (Liao & Chuang, 2004)。因此，上述結果顯示受試者對於題項作答具有高共識程度 (Lance, Butts & Michels, 2006; 溫福星、邱皓政，2012)。

上述數值顯示本研究的 ICC、RM 以及  $r_{wg}$  的數值都是在標準以上，這說明可以將這些變項進行階層迴歸分析。

## 二、共線性診斷

本研究使用變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF)、條件指標 (condition index, CI) 來進行共線性診斷。當 VIF 小於 10 (或小於 5 時更佳)，以及 CI 值小於 15 就沒有共線性的問題，若 CI 值大於 15 者，再進一步檢查變異數比例，若有兩個變項以上的變異數比例大於 0.9，即代表有共線性的問題 (Brust & Liston-Heyes, 2010; Truman, Sandoe, & Rifkin, 2003; 邱皓政，2010; 張基成、陳哲緯，2012)。由表 4-11 可知，各變項的 VIF 均小於 5，雖然有幾個模式的條件指標大於 15，但是並無「兩個以上的變異數比例大於 0.9」的情況。因此，本研究的迴歸模式沒有共線性的問題。

表 4-11 變異數比例共線性診斷

變異數比例				
	模式 1	模式 2	模式 3	VIF
整體組織氣候	0	.28	.17	1.895
知識移轉	0	.06	.82	1.895
條件指標(CI 值)	1	12.980	17.812	

變異數比例				
	模式 1	模式 2	模式 3	VIF
危機組織氣候	0	.45	.55	1.845
知識移轉	0	.00	.99	1.845
條件指標(CI 值)	1	11.868	17.194	

變異數比例				
	模式 1	模式 2	模式 3	VIF
創新組織氣候	0	.05	.95	1.173
知識移轉	0	.96	.03	1.173
條件指標(CI 值)	1	7.092	14.580	

變異數比例				
	模式 1	模式 2	模式 3	VIF
合作組織氣候	0	.92	.07	1.263
知識移轉	0	.04	.96	1.263
條件指標(CI 值)	1	7.829	14.831	

依變項：學習遷移

### 三、階層迴歸分析

#### (一) 知識移轉對學習遷移之影響

表 4-12 知識移轉與整體組織氣候對學習遷移之迴歸分析表

依變項：學習遷移			
	模式一	模式二	模式三
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
自變項			
知識移轉	.764*	.636***	.492***
調節變項			
整體組織氣候		.186***	.094
交互作用			
知識移轉×整體組織氣候			.241**
$R^2$	.583	.601	.612
Adj $R^2$	.582	.599	.609
$F$	465.759***	250.339***	174.247***
$\Delta R^2$	.583	.018	.011
$\Delta F$	465.759	15.141	9.397

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,

由表 4-12 的模式一可知，知識移轉對學習遷移有顯著正向影響 ( $\beta = 0.764$ ,  $p = .000$ )，迴歸模式的解釋力 (Adj  $R^2 = 58.2\%$ ) 達顯著水準 ( $F = 465.759$ ,  $p < .001$ )。當知識移轉的程度愈高，則學習遷移的表現就愈佳。因此， $H_1$  成立。

表 4-13 的模式一與模式二顯示出知識內化與知識移轉滿足皆對學習遷移有顯著正向影響，其中知識內化的影響力 ( $\beta = 0.730$ ,  $p = .000$ ) 較知識移轉滿足 ( $\beta = 0.713$ ,  $p = .000$ ) 為大。兩個迴歸模式 (知識內化與知識移轉滿足對學習遷移) 的解釋力 (Adj  $R^2 = 53.1\%$ ,  $50.7\%$ ) 皆達顯

著水準 ( $F=379.087, 345.115, p < .001$ )。此研究結果顯示知識內化與知識移轉滿足的程度愈高，則學習遷移的表現就愈佳。因此， $H_{1a}$  和  $H_{1b}$  皆成立。

表 4-13 知識內化、知識滿足、整體、危機、創新以及合作組織氣候對學習遷移影響之迴歸分析表

依變項：學習遷移						
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
自變項						
知識內化	.730***					
知識移轉滿足		.713***				
整體組織氣候			.595***			
危機組織氣候				.704***		
創新組織氣候					.331***	
合作組織氣候						.441***
$R^2$	.532	.509	.354	.496	.110	.194
Adj $R^2$	.531	.507	.352	.494	.107	.192
$F$	379.087***	345.115***	182.612***	327.361***	41.083***	80.278***

\*\*\*  $p < .001$

## (二) 組織氣候對知識移轉之影響

根據表 4-14 的模式一至模式四可發現，整體組織氣候、危機組織氣候、創新組織氣候與合作組織氣候對知識移轉皆有顯著正向影響。依照影響力由大至小排序為：整體組織氣候 ( $\beta=0.687, p = .000$ )、危機組織氣候 ( $\beta = 0.677, p = .000$ )、合作組織氣候 ( $\beta = 0.458, p = .000$ )、創新組織氣候 ( $\beta = 0.384, p = .000$ )。此外，四個迴歸模式 (整體、危機、創新、

合作組織氣候對知識移轉) 的解釋力 ( $Adj R^2 = 47.1\%, 45.6\%, 14.5\%, 20.6\%$ ) 皆達顯著水準 ( $F = 298.000, 281.530, 57.538, 87.583, p < .001$ )。

此結果顯示整體組織氣候、危機組織氣候、創新組織氣候與合作組織氣候愈高，則知識移轉的表現就愈佳。因此， $H_2$ 、 $H_{2a}$ 、 $H_{2b}$  與  $H_{2c}$  均成立。

表 4-14 整體、危機、創新以及合作組織氣候對知識移轉影響之迴歸分析表

	依變項：知識移轉			
	模式一	模式二	模式三	模式四
	B	B	$\beta$	$\beta$
自變項				
整體組織氣候	.687***		*	
危機組織氣候		.677***		
創新組織氣候			.384***	
合作組織氣候				.458***
$R^2$	.472	.458	.147	.208
Adj $R^2$	.471	.456	.145	.206
$F$	298.000***	281.530***	57.538***	87.583***

\*\*\*  $p < .001$

### (三) 組織氣候對學習遷移之影響

根據表 4-13 的模式三至模式六可發現，整體組織氣候、危機組織氣候、創新組織氣候與合作組織氣候對學習遷移皆有顯著正向影響。依照影響力由大至小排序為：危機組織氣候 ( $\beta = 0.704, p = .000$ )、整體組織氣候 ( $\beta = 0.595, p = .000$ )、合作組織氣候 ( $\beta = 0.441, p = .000$ )、創新組織氣候 ( $\beta = 0.331, p = .000$ )。此外，四個迴歸模式 (整體、危機、創新、

合作組織氣候對學習遷移)的解釋力(Adj  $R^2=35.2\%$ ,  $49.4\%$ ,  $10.7\%$ ,  $19.2\%$ )皆達顯著( $F=182.612$ ,  $327.361$ ,  $41.083$ ,  $80.278$ ,  $p < .001$ )。此結果顯示整體組織氣候、危機組織氣候、創新組織氣候與合作組織氣候愈高,則學習遷移的表現就愈佳。因此, $H_3$ 、 $H_{3a}$ 、 $H_{3b}$ 與 $H_{3c}$ 均成立。

#### (四) 組織氣候之調節效果分析

##### 1. 整體組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用

表 4-12 的模式一顯示知識移轉對學習遷移有顯著正向影響。模式二可發現,加入整體組織氣候之後,知識移轉與整體組織氣候都對學習遷移有顯著正向影響( $\beta = 0.636$ ,  $0.186$ ,  $p = .000$ ),且迴歸模式的解釋力(Adj  $R^2 = 59.9\%$ )達顯著水準( $F=250.339$ ,  $p < .001$ ),較模式一增加了  $1.8\%$  ( $\Delta R^2$ )。如模式三所示,知識移轉與整體組織氣候的交互作用達顯著水準( $\beta = 0.241$ ,  $p < .01$ ),且迴歸模式的解釋力(Adj  $R^2 = 60.9\%$ )達顯著水準( $F=174.247$ ,  $p < .001$ ),較模式二增加了  $1.1\%$  ( $\Delta R^2$ )。此結果顯示整體組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有顯著調節作用。因此, $H_4$ 成立。如圖 4-1 可知調節作用為正向調節;當整體組織氣候高時,則知識移轉對學習遷移的影響愈大;反之,當整體組織氣候低時,則知識移轉對學習遷移的影響愈小。

##### 2. 危機組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用

由表 4-15 中的第一個模式二顯示危機組織氣候對學習遷移有顯著

正向影響 ( $\beta = 0.408, p = .000$ )，且迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 59.6\%$ ) 達顯著水準 ( $F=247.372, p < .001$ )。如第一個模式三所示，知識移轉與危機組織氣候的交互作用達顯著 ( $\beta = 0.910, p = .000$ )，且迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 63.6\%$ ) 達顯著水準 ( $F=195.463, p < .001$ )。因此， $H_{4a}$  成立。此結果顯示危機組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上有顯著的調節作用。由圖 4-2 可知，調節作用為正向調節；當危機組織氣候高時，則知識移轉對學習遷移的影響愈大；反之，當危機組織氣候低時，則知識移轉對學習遷移的影響愈小。

### 3. 創新組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用

由表 4-15 中第二個模式二顯示，創新組織氣候對學習遷移未達顯著影響 ( $\beta = 0.40, p > .05$ )，且迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 50.7\%$ ) 達顯著水準 ( $p < .001$ )。如第二個模式三所示，知識移轉與創新組織氣候的交互作用達顯著 ( $\beta = 0.371, p = .000$ )，迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 53.5\%$ ) 達顯著水準 ( $F=129.205, p < .001$ )。因此， $H_{4b}$  成立。此結果顯示創新組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有調節作用。由圖 4-3 可知，調節作用為正向調節，當創新組織氣候高時，則知識移轉對學習遷移的影響愈大；反之，當創新組織氣候低時，則知識移轉對學習遷移的影響愈小。

### 4. 合作組織氣候在知識移轉對學習遷移關係影響上的調節作用

由表 4-15 中第三個模式二顯示，合作組織氣候對學習遷移並無顯著影響 ( $\beta = 0.087, p > .05$ )，迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 51.1\%$ ) 未達顯著水準 ( $p > .05$ )。如第三個模式三所示，知識移轉與合作組織氣候的交互作用達顯著水準 ( $\beta = 0.215, p = .000$ )，整體迴歸模式的解釋力 ( $\text{Adj } R^2 = 52.1\%$ ) 達顯著水準 ( $F=121.963, p < .01$ )。因此， $H_{4c}$  成立。此結果顯示合作組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有調節作用。由圖 4-4 可知，調節作用為正向調節；當合作組織氣候高時，則知識移轉對學習遷移的影響愈大；反之，當合作組織氣候低時，則知識移轉對學習遷移的影響愈小。



表 4-15 危機、創新以及合作組織氣候與知識移轉、對學習遷移影響之迴歸分析表

	依變項：學習遷移								
	危機組織氣候			創新組織氣候			合作組織氣候		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
自變項									
知識移轉	.713 <sup>***</sup>	.437 <sup>***</sup>	.056	.713 <sup>***</sup>	.697 <sup>***</sup>	.599 <sup>***</sup>	.713 <sup>***</sup>	.667 <sup>***</sup>	.610 <sup>***</sup>
調節變項									
危機組織氣候		.408 <sup>***</sup>	-.176						
創新組織氣候					.040	-.237 <sup>**</sup>			
合作組織氣候								.087	-.065
交互作用									
知識移轉×危機組織氣候			.910 <sup>***</sup>						
知識移轉×創新組織氣候						.371 <sup>***</sup>			
知識移轉×合作組織氣候									.215 <sup>**</sup>
$R^2$	.509	.598	.639	.509	.510	.539	.509	.514	.525
Adj $R^2$	.507	.596	.636	.507	.507	.535	.507	.511	.521
$F$	345.115 <sup>***</sup>	247.372 <sup>***</sup>	195.463 <sup>***</sup>	345.115 <sup>***</sup>	172.033 <sup>***</sup>	129.205 <sup>***</sup>	345.115 <sup>***</sup>	175.822 <sup>***</sup>	121.963 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.509	.089	.041	.509	.001	.029	.509	.005	.011
$\Delta F$	345.115	73.987	37.401	345.115	.878	20.958	345.115	3.715	7.432

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$

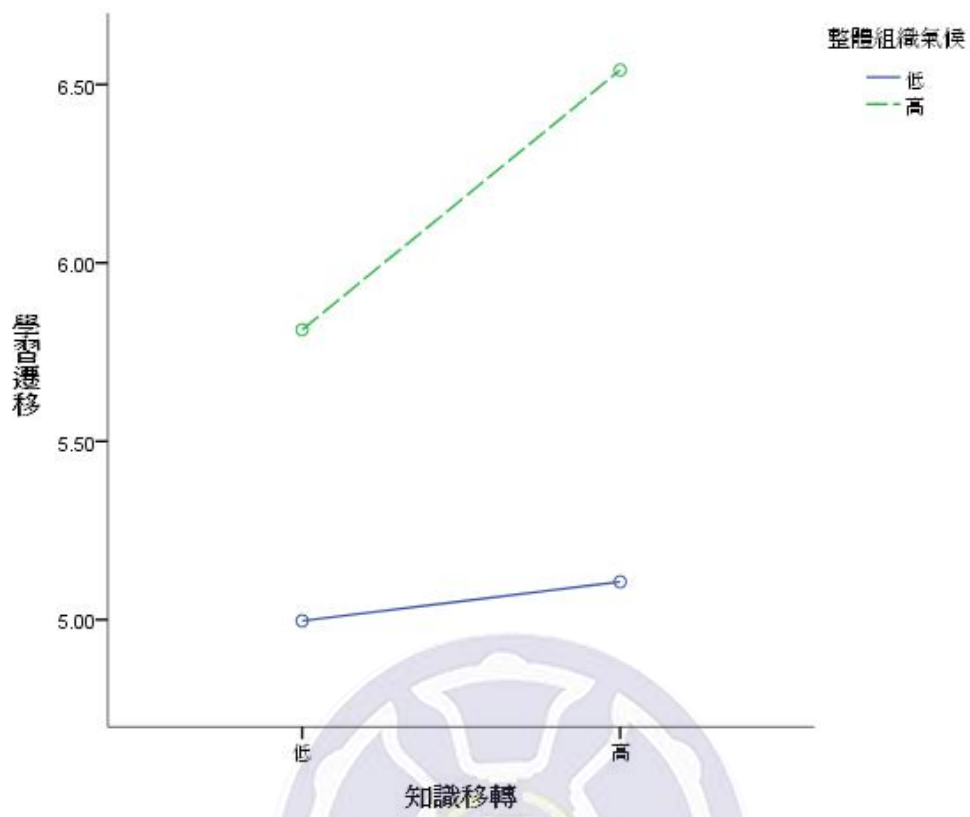


圖 4-1 整體組織氣候在知識移轉影響學習遷移上的調節作用

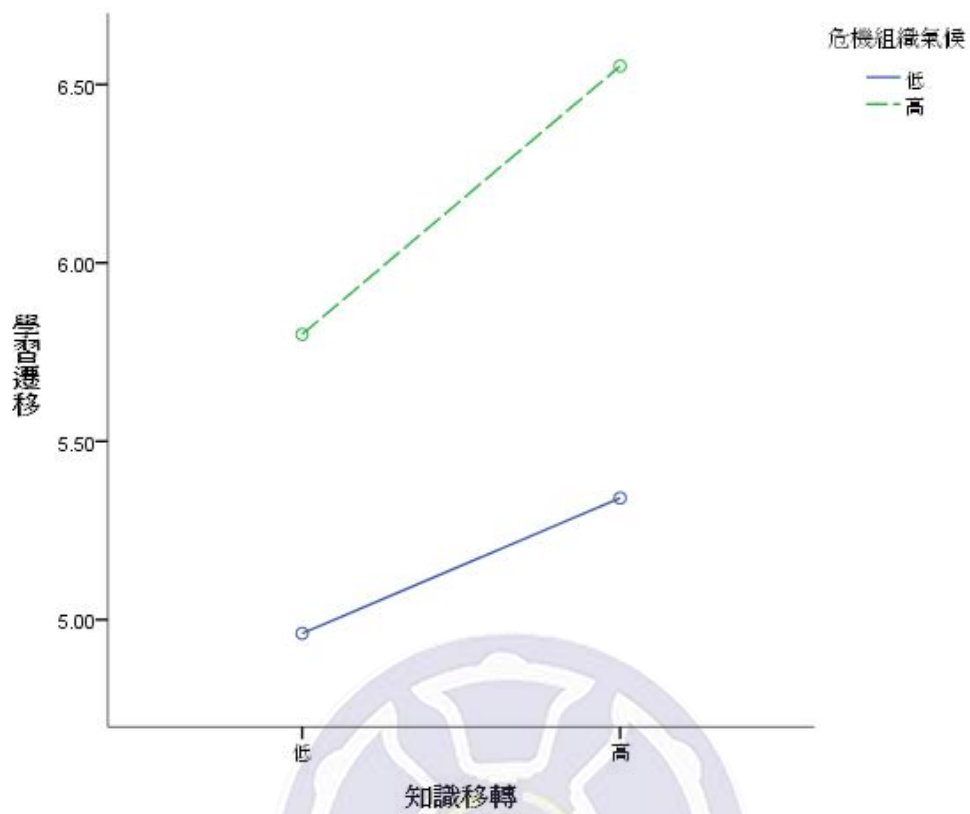


圖 4-2 危機組織氣候在知識移轉影響學習遷移上的調節作用

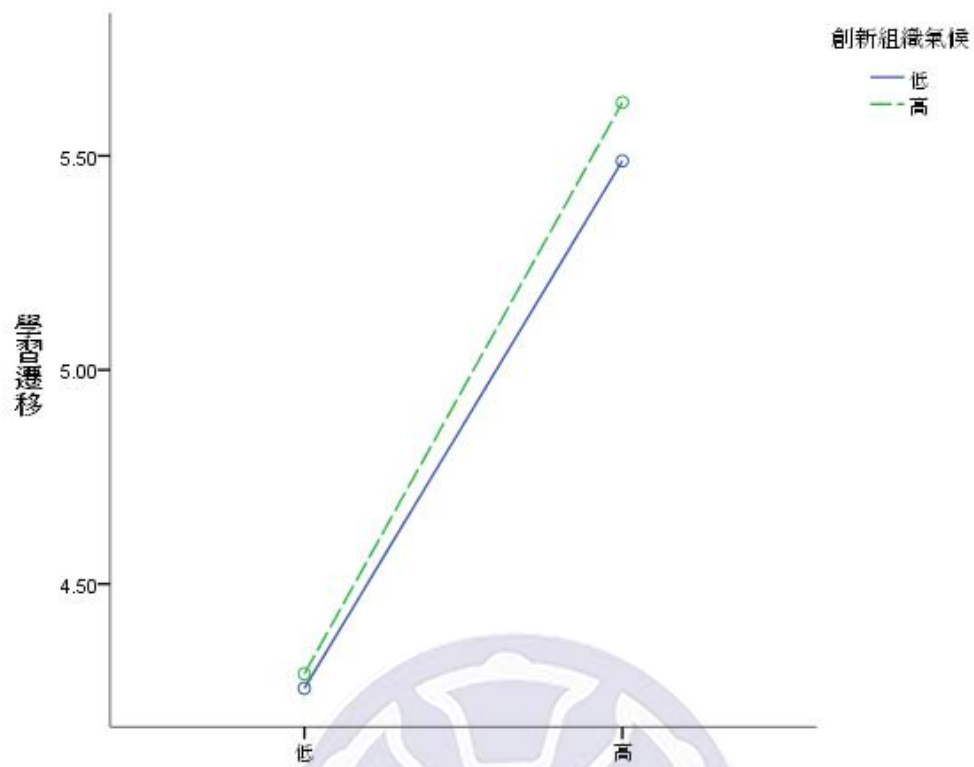


圖 4-3 創新組織氣候在知識移轉影響學習遷移上的調節作用

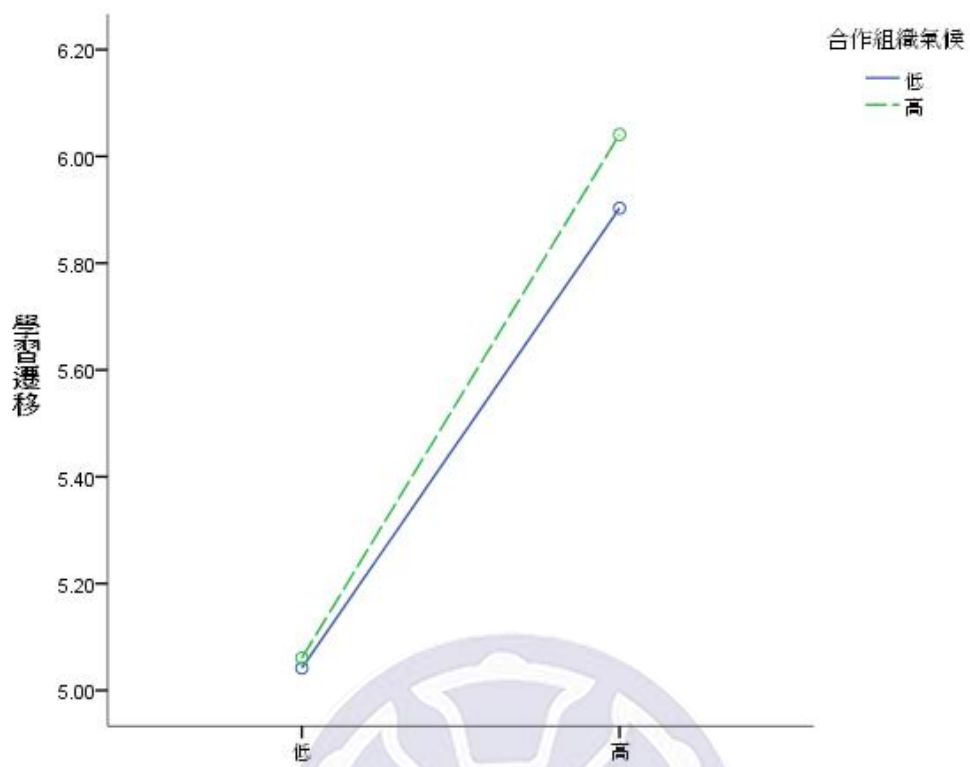


圖 4-4 合作組織氣候對於知識移轉與學習遷移的調節效果

## 第四節 討論

### 一、影響學習遷移的知識移轉變項

本研究顯示整體知識移轉、知識內化與知識移轉滿足都對學習遷移有顯著正向的影響。亦即，組織成員的知識移轉愈成功，則愈有助於學習遷移的進行。Butler 等人（2008）、Volet（1999）Park 等人（2011）以及 Gil 和 Lee（2003）指出「知識移轉有助於將知識應用在工作上」，此結果與本研究的研究結果具有一致性。因此，本研究認為知識移轉可以促進學習遷移。

本研究也呼應了 Park 等人（2011）、Awad 與 Ghaziri（2004）的「知識移轉可以促進工作者將知識應用在工作上」的說法與知識管理系統的理论。知識管理系統理論的論點也強調知識移轉會促進知識應用，意即有效的知識移轉可以協助工作者將知識應用在實務工作以及管理上。本研究更進一步發現，組織或企業的員工如果可以有效的進行知識內化以及對於知識移轉感到滿足，如此則知識移轉對學習遷移的效果會更加顯著。

Wang 等人（2007）認為有效的知識移轉會受到知識擁有者或學習者本身所影響，而本研究顯示學習遷移受知識移轉的影響，因此學習遷移可能受到學習者本身的影響。Zhao 等人（2014）發現雖然工作者必須經過學習與訓練（譬如：在職專班進修），才能將知識與技能應用在解

決工作上所面臨的問題及創造工作績效，但並非所有工作者都可以進行學習遷移。因此，工作者個人的特性以及是否進行學習也會影響學習遷移（Somers et al, 2014）。

## 二、影響知識移轉的組織氣候變項

本研究發現整體組織氣候對知識移轉有顯著的正向影響。此研究結果與 Levin 等人（2010）以及 Liao 與 Hu（2007）的研究結果具有一致性。Levin 等人和 Liao 與 Hu 的研究認為如果企業整體組織環境有利於員工分享與交流知識，並發展平台或管道讓員工隨時能夠進行知識移轉，則有助於解決工作問題及創造工作績效。

本研究發現危機組織氣候對知識移轉有顯著的正向影響。此研究結果與 Marabelli 與 Newell（2012）以及 Trkman 與 Desouza（2012）的研究結果具有一致性。Marabelli 與 Newell 以及 Trkman 與 Desouza 的研究認為當組織面臨不確定或危機時，員工會為了解決問題，來獲取所需的知識與技術，並進行交流與互動，此時知識移轉就會發生。因此，當組織不確定或危機愈大時，則知識移轉的效果愈好。

本研究發現創新組織氣候對知識移轉有顯著的正向影響。此研究結果與 Weidenfeld, Williams 與 Butler（2010）以及 Jiang（2012）的研究結果具有一致性。Weidenfeld 等人以及 Jiang 的研究顯示，員工在創新的

組織氣候環境中，會因為未受到限制而有更高的意願藉由知識交流與腦力激盪，以促進產品、流程以及服務的創新，並提升績效（Löof & Heshmati, 2002）。

本研究發現合作組織氣候對知識移轉有顯著的正向影響。此研究結果與 Arvanitis, Kubli 與 Woerter（2008）以及 Hoffmann, Lopes, 與 Medeiros（2014）的研究具有一致性。Arvanitis 等人以及 Hoffmann, 等人的研究均認為當工作者處於平等、和諧、互助以及互信的工作環境中時，員工會有較高的意願分享彼此所擁有的知識，並以正向的態度面對工作的問題與錯誤，共同解決問題（Lindner & Wald, 2011）。

### 三、影響學習遷移的組織氣候變項

本研究發現整體組織氣候對學習遷移有顯著的正向影響。此研究結果與 Asif（2011）、Chen 與 Huang（2007）以及 Gunawardena 等人（2011）的研究具有一致性。Gunawardena 等人（2011）的研究顯示組織氣候會影響員工將所學的知識與技巧應用在工作中的效果。Asif（2011）Chen 與 Huang（2007）與的研究認為部分組織氣候有利於學習遷移的效果。

本研究發現危機組織氣候對於學習遷移具有正向影響。這與 Pender（2001）與 Mei（2012）的研究具有一致性。根據 Pender（2001）與 Mei（2012）的研究，當危機組織氣候愈高時，工作者會愈努力將知識與技

能應用到工作中，並解決問題。因此，當組織面臨困難以及不確定的狀況時，組織成員會為了要解決工作上所面臨的問題與困難，而更有意願應用知識在工作上。

本研究發現創新組織氣候對學習遷移有顯著的正向影響。這跟 Arnold (2013)、Cantner 等人 (2011)、Lindner 與 Wald (2011)、Löf 與 Heshmati (2002) 以及 Vie (2012) 的研究具有一致性。Cantner 等人、Löf 與 Heshmati 以及 Vie 的研究顯示創新組織氣候會促進工作者將知識直接應用到工作中。當組織氣候促使工作者進行創新，工作者為了完成產品、流程或服務的創新，會努力將相關知識應用於創新之中。

Lindner 與 Wald 以及 Arnold 等人的研究顯示合作組織氣候有助於將知識應用在工作上。Cress 與 Kimmerle (2008) 認為若組織具有公平的氣氛，則成員較可能以正向的態度與他人進行知識交流。因此，組織員工也會較願意與他人合作並分享知識，共同解決問題與創造績效，提升組織競爭力。

無論組織環境是否會影響學習遷移，員工在不同的環境下要能夠將知識應用在工作中是很重要的，尤其是解決工作問題更是重要 (Barr, 2010; Hupp & Sloutsky, 2011; Miah et.al, 2008; Park & Wentling, 2007)。

### 三、組織層次變項在知識移轉對學習遷移影響上的調節作用

本研究顯示整體組織氣候、危機組織氣候、創新組織氣候以及合作

組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上均具有調節效果。圖 4-5 即為本研究的研究結果模型。

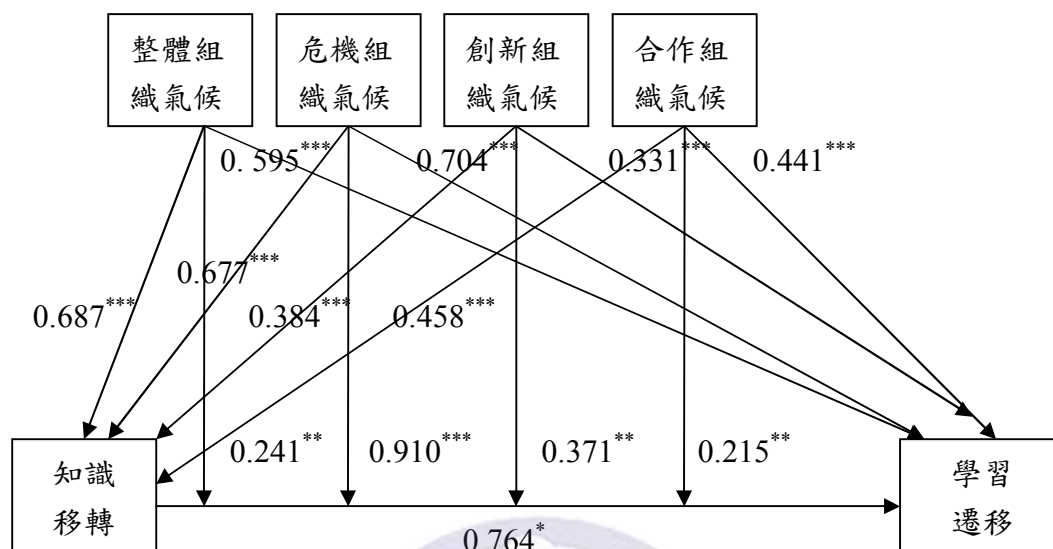


圖 4-5 研究結果模型

此研究模型與自我表現理論一致。該理論指出組織成員為了適應組織環境及維護自己的自我形象，不同環境會導致成員產生不同的行為與表現 (Min & Lee, 2011)。該研究模型也與知識管理系統理論一致。該理論指出知識移轉影響知識應用，組織環境影響知識應用及知識移轉。Lin, Wu 與 Lu (2012) 的研究指出，因為組織的環境不同，知識移轉影響學習遷移的效果也會有所差異。因此，只要組織能形成明確的組織氣候，都有助於工作者交流知識的意願，並將知識應用於工作實務上。而且當組織氣候愈明確與濃厚時，工作者進行知識交流與應用的意願愈高。本研究進一步證實整體、危機、創新、合作組織氣候都正向調節知識移轉對學習遷移的效果，亦即當整體、危機、創新、合作組織氣候較

高時，知識移轉對學習遷移的效果影響較大；反之，當整體、危機、創新、合作組織氣候較低時，知識移轉對學習遷移的效果影響較小。

Janz 與 Prasarnphanich (2003) 指出組織若遭遇不確定的狀況時，則整個組織會面臨困難且組織成員也會感受到壓力。當工作者因為組織面臨到困難而感受到壓力時，就比較可能尋求與他人交流的機會，並分享重要的知識與技術。當困難與壓力愈大時，交流知識後立即應用知識的可能性愈高。以上論述與本研究「危機組織氣候在知識移轉對學習遷移影響上具有正向調節效果」一致。

根據 Vie (2012) 的研究，在創新的組織氣候中若知識移轉效果較佳，則應用知識的可能性較高。這與本研究的研究結果具有一致性。在創新組織氣候中，工作者為了達到創新的效果，就必須不斷地交流知識，並將知識應用在創新上。因此，在高度創新組織氣候的環境中，工作者知識移轉的程度愈高，則學習遷移的效果越佳。

若組織員工愈有意願將知識與他人分享，則工作者更能將知識應用在工作場所上 (Cress & Kimmerle, 2008)。這與本研究結果具有一致性，亦即當合作組織氣候愈高時，知識移轉對於學習遷移的影響程度會更高。員工為了完成工作需要各種知識，當員工獲得有效的知識後更加容易知識應用在工作場所中。

## 第五章 結論、限制與建議

### 第一節 結論

本研究的假設皆成立。研究結果摘要如下：

1. 知識移轉、知識內化以及知識移轉滿足對學習遷移有正向的影響。
2. 整體、危機、創新及合作組織氣候對知識移轉有顯著的正向影響。
3. 整體、危機、創新及合作組織氣候對學習遷移有顯著的正向影響。
4. 整體、危機、創新及合作正向調節知識移轉對學習遷移的影響。

根據以上研究結果，本研究提出以下的結論與啟示：

#### (一) 利用知識移轉以提升工作者學習遷移

由於醫療的進步，使得人的壽命延長，因此工作者在職場上的時間也變長。為了要增加自己在職場上的競爭力，使得許多工作者必須使用工作以外的時間，讓自己增長知識。而在職進修即成為他們尋求知識的最佳管道，因為在職進修為一個能夠給予他們持續訓練（continuous training）的方式（Taşdemir, 2014）。而根據 Zahran（2013）的研究指出，

在職進修的目的即是要進行知識移轉，因此更加確定工作者就讀在職專班後會促進知識移轉的發生。

由於本研究支持知識移轉會正向影響學習遷移，因此管理者應該支持員工進行知識移轉，並鼓勵員工將知識運用於工作中以達到學習遷移的效果。Martínez-Ros 與 Orfila-Sintes (2012) 在研究中指出，當組織提供員工訓練計畫時，會促進他們的創新能力，以解決工作問題並提升組織競爭力。因此管理者要安排員工進修與訓練的環境，使員工與組織皆得以發展。

本研究顯示知識移轉、知識內化與知識移轉滿足都對學習遷移有顯著正向的影響。因此，管理者若要提高工作者將知識應用在工作上的效果以達到學習遷移之目的，就要促進員工知識移轉的進行。此外，還要協助以及確認工作者可以把獲得的知識內化成為自己所擁有的知識，並且讓工作者對知識感到滿意，這樣才能強化知識移轉對學習遷移的影響。

## (二) 管理者需營造有利於知識移轉的組織氣候

本研究的結果顯示整體組織氣候會對於知識移轉有正向的影響。組織氣候是員工對於組織的知覺、歸因以及期望(Asif, 2011; Chen & Huang, 2007)，當員工對於組織氣候的感受愈深，員工就會有更高的意願和他人交流知識與互動。因此，管理者除了了解員工對於組織氣候的感受

外，更應該加強或營造有利於知識移轉的組織氣候，使得員工更願意進行知識移轉。

本研究結果發現危機組織氣候會對於知識移轉有正向的影響。危機組織氣候會使得員工較願意面對問題與困難（Marsden & Stead, 2011），因此會較願意交流彼此所擁有的知識或技術，以解決工作上的問題與困難（Marabelli & Newell, 2012）。當企業處於危機組織氣候之中時，管理者除了要了解員工所面臨的困難與問題之外，也要確認員工本身是否具有足夠的知識以解決問題。因此，管理者需要引導及鼓勵員工交流知識，讓員工都能獲得所需的知識，以解決問題。

本研究的結果顯示創新組織氣候會對於知識移轉有正向的影響。創新組織氣候能夠促使員工藉由創新以提升組織績效和競爭優勢（Yusr, Othman, & Mokhtar, 2012）。Herrera、Maria 與 Nieto（2010）的研究顯示員工會透過知識移轉以達到創新之目的（Herrera, Maria, & Nieto, 2010）。因此，管理者除了要鼓勵員工創新與接受創新過程中的失敗之外，也要提供適當的環境與充足的時間等，並鼓勵員工共同提升創造力，以達成創新。

本研究的結果顯示合作組織氣候會對於知識移轉有正向的影響。管理者應該共同營造工作者彼此合作互助的環境，以提升工作績效，達成組織目標。Hoffmann, Lopes, 與 Medeiros（2014）的研究顯示在公平、

和諧以及互信的人際關係中，工作者會更有更高的意願交流互動以及分享知識。因此，管理者需要注意工作者之間的人際關係，且需要營造公平的工作環境，才可使組織內的知識移轉效果更佳。

### （三）管理者宜支持能促進學習遷移的組織氣候

學習遷移會使工作者在一個環境中學習，而在另一個環境中展現績效。若組織中具備促進學習遷移的氣候，則這樣的組織氣候會支持工作者在工作場所中進行學習遷移。此外，組織中的監督者、同事、被管理者以及其他與學習遷移有關的人所建立的有利於學習遷移組織氣候，是可以促進學習遷移的發生（James, 2010）。

本研究發現整體組織氣候對學習遷移有正向的影響。這意味著管理者需要將焦點置於組織氣候的建立與提升，使工作者感受到組織氣候對於實務工作的支持，因此更有意願將知識應用到工作上以解決問題。過去的研究也證實組織氣候會影響到員工擁有的知識、工作動機、工作滿意度、職業道德、能力發展與工作技巧，最後還會影響績效目標的達成（Lauring & Selmer, 2012; Nielsen, Eid, Hystad, Sætrevik, & Saus, 2013; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014）。這顯示組織氣候影響的範圍廣大，管理者應該積極營造正面的組織氣候。

本研究的另一個結果顯示危機組織氣候對學習遷移有顯著的正向影響。這顯示當組織面臨困難而讓工作者感受到壓力時，愈有可能應用

知識於工作上，以達到學習遷移的目的。因此，管理者應該充分告知員工組織目前面臨的困境與挑戰狀況，讓員工可以應用知識與技術於工作上，來化解或減緩組織的困難。

本研究結果顯示創新組織氣候對學習遷移有顯著的正向影響。當透過參與管理學院在職專班的學習，能夠有助於創新能力的培養與創新技術的獲得，以及提高對於創新概念的接受。這將使得組織氣候變得更加創新，有利於強化創新組織氣候對學習遷移的影響。

本研究結果顯示合作組織氣候對於學習遷移有顯著正向的影響。因此管理者應該要營造合作的組織氣氛，讓員工願意合作組成團隊。並且要以公平以及平等的成員關係，讓員工願意將自己所學應用在團隊工作上，以提高學習遷移的效果及完成組織目標。

綜合以上，若組織要導入學習遷移，則可發展危機、創新與合作組織氣候。又由於 James (2010) 在研究中提到，組織氣候是由組織中的人員所組成，並非由管理者一人推動。因此，正向的組織氣候需要組織中所有人員共同推動。管理者也需對公司的組織氣候關注，除了被動的因應組織氣候所帶來的影響之外，更要積極地營造適合組織需要的氣候，以有利於員工將知識技能實際應用到工作場域，達到學習遷移的效果。

(四) 管理者應採取策略強化不同類型的組織氣候，使知識移轉影響學習遷移的效果愈好

本研究顯示整體組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有顯著的正向調節作用。隨著組織氣候的正向提升，知識移轉對學習遷移的效果就更好。這代表管理者需要建立並增強組織的氣候，讓工作者能夠與同事交流及相互移轉知識，並應用知識於工作上，讓知識移轉對學習遷移的效果更大。

本研究顯示危機組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有顯著正向的調節作用。隨著危機組織氣候的正向提升，知識移轉對學習遷移的效果就更好。這代表管理者需要適建立並增強危機組織氣候，讓工作者在組織面臨不確定的狀態時，能夠將已經具備的知識應用在解決工作上的危機與問題，使組織克服困境，讓知識移轉對學習遷移的效果更大。

本研究顯示創新與合作組織氣候在知識移轉對學習遷移的影響上有顯著正向的調節作用。隨著創新與合作組織氣候的提升，知識移轉對學習遷移的效果就愈好。因此，管理者需有效的推動組織內創新的氣候，使得員工願意為了創新而彼此交流及移轉知識，並實際應用知識於工作上。管理者也要推動合作組織氣候，在公平和平等的氣氛下，使員工樂於互助合作交流及移轉知識，並共同應用知識於解決工作上面臨的問題，讓知識移轉對學習遷移的效果更大。

## 第二節限制與未來研究建議

### 一、限制

本研究樣本是管理學院的碩士在職專班的學生，他們同時具有實務工作者及學生的身分，因此在填寫量表時會同時具有工作者與學生的觀點。由於樣本是管理學院的學生，本研究之研究結果未必可以推論到非管理學院的在職專班學生。因此，未來可以探討其他領域，如理工、藝術社會人文等領域的碩士在職專班學生。

本研究採用的量表是自陳式量表。自陳式量表的優點為受訪者可將自身的經歷或態度直接藉由量表反應出來，除了可以測量受事者的行為之外，還可以測量受事者對環境的感受。缺點則是量表測試的結果會因為受訪者的主觀以及敏感的議題而導致填答結果有所偏誤，又受訪者可能會希望符合社會或組織期待，在進行填答時，會誇大或避重就輕，因此無法完全反應出真實的現象（Chi, Huang, & Lin, 2009; Korndörfer, Krumpal, & Schmukle, 2014）。本研究的知識移轉與學習遷移變項屬於行為的範疇，組織氣候則是工作者對於工作環境的感受，因此使用自陳式量表是合適的。但是，工作者能就讀碩士在職專班通常是獲得公司支持，公司期望工作者能夠在學習後真正將知識應用到職場上，以提升績效。由於這個原因，使得工作者為了符合公司的期待，可能在填答自評量表時不會真實反應出將知識應用於工作上的情形。

本研究採取橫向研究，也就是以單一時間點進行施測。根據 Gegenfurtner 等人（2013）對於學習遷移的後設分析發現，工作者在參與學習方案或訓練一段時間之後，才能夠產生學習遷移的效果，也就是時間延遲（time lag）的作用。Laine 與 Gegenfurtner（2013）檢驗時間延遲對教育方案與學習遷移關係上的調節作用，雖然結果顯示無調節作用，但不同時間點會有不同的學習遷移效果（Andersen, 2006）。然而，本研究對於工作者在學習遷移狀況的調查及研究結果都限制於該時間點，因此無法充分顯示碩士在職專班的課程對於學習遷移的影響。

## 二、未來研究建議

依照 Horng 與 Lin（2013）的研究顯示，要解決自陳式量表所造成的偏誤就需採用 360 度評估法。360 度評估法是同時對於受試者的上司、同事以及部下進行施測，以解決受試者的主觀偏誤（Carson, 2006；何明城，2002）。因此，未來可以 360 度評估法對於受試者的上司、同事以及部下進行問卷調查或訪談，以了解工作者在參與碩士在職專班後學習遷移的狀況是否有所提升。

為解決橫向研究的限制未來可以採取縱貫研究的方法，分別對於在學中以及畢業後的碩士在職專班的學生進行研究，探究不同時間點的組織氣候在知識移轉與學習遷移關係上的調節效果是否有顯著差異。另外，學習遷移可細分為近遷移與遠遷移（Gegenfurtner, 2013）。因此，

未來研究可以這兩個構念為依變項，探討知識移轉與組織氣候對近遷移與遠遷移的影響，並比較在這兩個依變項影響上的差異。

由於本研究包括兩種層級的變項，未來可以階層線性模式（HLM）進行研究。研究對象以公司為單位（至少 30 間公司），並在每間公司抽取至少 30 位工作者（至少 900 位員工）。根據 Liao 與 Chuang（2004）的建議，由於研究資料分別屬於不同階層且員工來自於不同的公司，此即為「巢套（nested）」之概念，可以採用階層線性模式（HLM）。而組織氣候中除了危機、創新以及合作之外，尚包括獎賞、支持與溫暖組織氣候（Chow, Wolfe, & Olson, 2012; Guenter, Emmerik, & Schreurs, 2014; Torelli, Leslie, Stoner, & Puente, 2014）。因此未來可以危機、創新、合作、獎賞、支持與溫暖的組織氣候做為組織層級之自變項以預測學習遷移。

未來可以採用結構方程式（SEM）來探究本研究模型各變項的關係，可同時驗證觀察變項與潛在變項以及各潛在變項之間的關係並測量其誤差，以提升研究模型與資料的適配度（Chi, Chung, & Tsai, 2011；陳寬裕、王正華，2010）。另外，未來也可以探討組織氣候與知識移轉的中介作用以及知識移轉在組織氣候影響學習遷移上的調節作用。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 何明城 (譯) (2002)。人力資源管理(原作者：Harvey , B)。台北市：智勝。
- 吳明隆 (2009)。SPSS 操作與應用：問卷統計分析與實務。台北：五南。
- 吳明隆、涂金堂 (2008)。SPSS與統計應用分析。台北：五南。
- 邱皓政 (2008)。潛在類別模式：原理與技術。台北：五南。
- 邱皓政 (2010)。量化研究與統計分析。台北：五南。
- 陳寬裕、王正華 (2010)。結構方程模型分析實務AMOS的運用。台北：五南。
- 溫福星 (2009)。階層線性模式：原理、方法與應用。台北：雙葉。
- 溫福星、邱皓政 (2012)。多層次模式方法論：階層線性模式的關鍵問題與試解。新北市：前程。
- 教育部 (2014)。碩士生就讀類科之比率。取自  
<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=4076&Page=20047&Index=5&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>
- 張基成、陳哲緯 (2012)。企業應用線上社群推廣內部行銷對組織公民行為展現之影響：線上社群參與程度的調節作用。人力資源管理學報，3，23-50。

## 二、外文部分

- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Ali, A.I., Mohammad, F., & Azim, A. (2013). Factor analysis of farmers' propensity to buy imported pesticides in Parsabad city. *International Journal of Management Research and Review*, 3(7), 3112-3120.
- Allen, D. A., Hyde, J., & Leslie, L. K. (2012). I don't know what they know: Knowledge transfer in mandated referral from child welfare to early intervention. *Children and Youth Services Review*, 34, 1050-1059.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487-511.
- Andersen, J. V. (2006). Comments on Non-parametric determination of real-time lag structure between two time series: The Optimal threshold causal path method with applications to economic data. *Journal of Macroeconomics*, 28, 225-227.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Arnold, T. R. (2013). Procedural knowledge for integrated modelling: Towards the modelling playground. *Environmental Modelling & Software*, 39, 135-148.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in

- Mail Surveys. *Journal of marketing research*, 14, 396-402.
- Arvanitis, S., Kubli, U., & Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy*, 37, 1865-1883.
- Asif, F. (2011). Estimating the impact of denison's, what is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Journal of Business Research*, 64, 454-459.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*(1st ed.). New York, NY: Person Educaiton.
- Baartman, L. K. J., & Bruijn, E. D. (2011). Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6, 125-134.
- Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, 17, 127-140.
- Barr, R. (2010). Transfer of learning between 2D and 3D sources during infancy: Informing theory and practice. *Developmental Review*, 30, 128-154.
- Boaler, J. (1998). Alternative approaches to teaching, mathematics. *Evaluation and Programming*. 21, 129-141.
- Bringula, R. P. (2013). Influence of faculty- and web portal design-related factors on web portal usability: A hierarchical regression analysis. *Computers & Education*, 68, 187-198.
- Brust, D. A. V. & Liston-Heyes, C. (2010). Environmental management intentions: An empirical investigation of Argentina's polluting firms.

*Journal of Environmental Management*, 91, 1111-1122.

- Butler, T., Feller, J., Pope, A., Emerson, B., & Murphy, C. (2008). Designing a core IT artefact for knowledge management systems using participatory action research in a government and a non-government organisation. *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 249-267.
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success: An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40, 1453-1462.
- Cao, Y., & Sakchutchawan, S. (2011). Online vs. traditional MBA: An empirical study of students' characteristics, course satisfaction, and overall success. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 7, 1-13.
- Casal, S. M. S. (2012). Teaching learning process by synchronic communication tools: the illuminate live case. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(1), 447-474.
- Catalino, L. I., Furr, R. M., & Bellis, F. A. (2012). A multilevel analysis of the self-presentation theory of social anxiety: Contextualized, dispositional, and interactive perspectives. *Journal of Research in Personality*, 46, 361-373.
- Chang, S. I., Yen, D. C., Ng, C. S. P., & Chang, W. T. (2012). An analysis of IT/IS outsourcing provider selection for small and medium-sized enterprises in Taiwan. *Information & Management*, 49, 199-209.
- Chang, I. C., Hwang, H. G., Liaw, C. H., Hung, M. C., Chen, S. L., & Yen, D. C. (2008). A neural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advantage. *Expert Systems with Applications*, 35, 1809-1816.

- Cheng, B., Wang, M., Mørch, A. I., Chen, N. S., Kinshuk, & Spector, J. M. (2014). Research on e-learning in the workplace 2000–2012: A bibliometric analysis of the literature. *Educational Research Review*, *11*, 56-72.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, *27*, 104-118.
- Chen, C. J., Hsiao, Y. C., & Chu, M. A. (2014). Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. *Journal of Business Research*, *67*, 2531-2541.
- Cheng, H., Lu, Y. C., & Sheu, C. (2009). An ontology-based business intelligence application in a financial knowledge management system. *Expert systems with applications*, *36*, 3614–3622.
- Chi, N. W., Chung, Y. Y., & Tsai, W. C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*(6), 1421-1425.
- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, *34*(6), 698-726.
- Chien, S. W., Hu, C., Reimers, K., & Lin, J. S. (2007). The influence of centrifugal and centripetal forces on ERP project success in small and medium-sized enterprises in China and Taiwan. *International Journal of Production Economics*, *107*, 380-396.

- Cho, C. H., & Roberts, R. W. (2010). Environmental reporting on the internet by America's toxic 100: Legitimacy and self-presentation. *International Journal of Accounting Information Systems, 11*, 1-16.
- Chow, T., Wolfe, E. W., & Olson, B. H. (2012). Development, content validity, and piloting of an instrument designed to measure managers' attitude toward workplace breastfeeding support. *Research and Professional Briefs, 112*(7), 1042-1047.
- Chu, M. Y. & Chau, Y. K. (2014). Development and validation of instruments of information security deviant behavior. *Decision Support Systems, 66*, 93-101.
- Clark, T. D., Jones, M. C. & Armstrong, C. P. (2007). The dynamic structure of management support systems: Theory development, research focus, and direction. *Journal MIS Quarterly, 31*(3), 579-615.
- Cohen, J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.), Hills-Dale, NJ: Erlbaum.
- Cotten, V. E. (2003). *Elementary teacher attrition and factors of organizational climate*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Texas, Texas.
- Cress, U., & Kimmerle, J. (2008). Endowment heterogeneity and identifiability in the information-exchange dilemma. *Computers in Human Behavior, 24*, 862-874.
- Christmann, A., & Aelst, S. V. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis, 97*, 1660-1674.
- Cummings, J. L., & Teng, B. J. (2003). Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management, 20*, 39-68.

- Danişman, I. G., & Tiftik, N. (2014). Measuring family strengths and capabilities: Reliability and validity of the Turkish version of the family functioning style scale. *Social and Behavioral Sciences, 114*, 346-350.
- Darby, C. (2005). *An analysis of job placement variables of foreign national master of business administration(MBA)*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, Texas.
- Deng, X., Doll, W. J., & Cao , M. (2008). Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work. *Information & Management, 45(2)*, 75-87.
- Dillman, D. A. Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2009). Internet, mail, and mixed mode. New Jersey, N J: John Wiley & Sons Inc.
- Domuracki, K. J., Moule, C. J., Owen, H., Kostandoff, G., & Plummer, J. L. (2009). Learning on a simulator does transfer to clinical practice. *Resuscitation, 80*, 346-349.
- Duan, Y., Nie, W., & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management, 47*, 356-363.
- Eisenberg, J. Lee, H. J., Bruck, F., Brenner, B., Claes, M. T., Mironski, J., & Bell, R. (2013). Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of Management Learning & Education, 12(4)*, 603-621.
- Elinor, C. G., Ragucci, K. R., & Jones, K. J. (2008). Impact of a dual PharmD/MBA degree on graduates' academic performance, career opportunities, and earning potential. *American Journal of*

*Pharmaceutical Education*, 72(2), 1-7.

- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 369-387.
- Ewers, M. C. (2013). From knowledge transfer to learning: The acquisition and assimilation of human capital in the United Arab Emirates and the other Gulf States. *Geoforum*, 46, 124-137.
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on bove, pervan, beatty, and shiu. *Journal of Business Research*, 63, 324-327.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fu, R. X., Yue, X., Song, M., & Xin, Z. H. (2008). An architecture of knowledge management system based on agent and ontology. *The journal of China Universities of Posts and Telecommunications*, 15(4), 126-130.
- Gegenfurtner, A., & Veermans, K., & Vauras, M. (2013). Effects of computer support, collaboration, and time lag on performance self-efficacy and transfer of training: A longitudinal meta-analysis. *Educational Research Review*, 8, 75-89.
- Germani, M., Mengoni, M., & Peruzzini, M. (2012). A QFD-based method to support SMEs in benchmarking co-design tools. *Computers in Industry*, 63, 12-29.
- Gil, Y., & Lee, S. B. J. (2003). Integration model of technology internalization modes and learning strategy: globally late starter Samsung's successful practices in South Korea. *Technovation*, 23,

333-347.

- Gilmore, L. M. (2007). *Kennesaw state university's EMBA coaching program: Determining the benefits to students, coaches and the university*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Doubleday.
- Groppe, D. M., Makeig, S., & Kutas, M. (2009). Identifying reliable independent components via split-half comparisons. *NeuroImage*, *45*, 1199-1211.
- Gu, C., Hoffman, J. J. Q., & Schniederjans, M. C. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: a moderation perspective. *International Journal of Project Management*, *32*(7), 1170-1081.
- Guadagno, R. E., Okdie, B. M., & Kruse, S. A. (2012). Dating deception: gender, online dating, and exaggerated self-presentation. *Computers in Human Behavior*, *28*, 642-647.
- Gunter, H., Emmerik, I. H. V. & Schreurs, B. (2014). The negative effects of delays in information exchange: Looking at workplace relationships from an affective events perspective. *Human Resource Management Review*, *24*, 283-298.
- Gunawardena, C. N., LinderVanBershot, J. A., LaPointe, D. K., & Rao, L. (2011). Predictors of learner satisfaction and transfer of learning in a corporate online education program. *American Journal of Distance Education* *24*, 207-226.
- Hammami, H., Amara, N., & Landry, R. (2013). Organizational climate and

- its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management*, 33, 105-118.
- Harrington, D., & Kearney, A. (2010). The business school in transition: New opportunities in management development, knowledge transfer and knowledge creation. *Journal of European Industrial Training*, 35(2), 116-134.
- Herrera, L., Maria, F. M. D., & Nieto, M. (2010). Mobility of public researchers, scientific knowledge transfer, and the firm's innovation process. *Journal of Business Research*, 63, 510-518.
- Hoffmann, V. E., Lopes, G. S. C., & Medeiros, J. J. (2014). Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. *Journal of Business Research*, 67, 856-864.
- Hollenbeck, C. R., Mason, C. H., & Song, J. H. (2011). Enhancing student learning in marketing courses: An exploration of fundamental principles for website platforms. *Journal of Marketing Education*, 33(2), 171-182.
- Hora, M. & Klassen, R. D. (2013). Learning from others' misfortune: Factors influencing knowledge acquisition to reduce operational risk. *Journal of Operations Management*, 31, 52-61.
- Hossain, N., Sarkani, S., & Mazzuchi, T. A. (2012). The integration and impact of effective knowledge management systems in the advancement of the decision making process in complex organizations to realize economic growth. *Procedia Computer Science*, 8, 100-105.
- Hsieh, P. J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model: An evaluation of knowledge management

- maturity. *Expert Systems with Application*, 36(2), 4087-4100.
- Hurt, U., Otto, T., Kaare, K K., & Koppel, O. (2014). New approach to knowledge transfer environment development. *Procedia Engineering*, 69, 273-281.
- Hu, M. C. (2012). Technological innovation capabilities in the thin film transistor-liquid crystal display industries of Japan, Korea, and Taiwan. *Research Policy*, 41, 541-555.
- Hupp, J. M., & Sloutsky, V. M. (2011). Learning to learn: From within-modality to cross-modality transfer during infancy. *Journal of Experimental Child Psychology*, 110, 408-421.
- James, M. A. (2010). Transfer climate and EAP education: Students' perceptions of challenges to learning transfer. *English for Specific Purposes*, 29(2), 133-147.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences* 34, 2, 351-384.
- Jiang, Z. S. (2012). Research on efficiency of knowledge transfer in technical innovation alliances. *Physics Procedia*, 25, 1947-1954.
- Kang, Y., Wen, Y., & Zhou, Q. (2012). A mode of combined ERP and KMS knowledge management system construction. *Physics Procedia*, 25, 2228-2234.
- Kesidou, E. & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *Research Policy*, 41, 862-870.
- Klenk, M., & Forbus, K. (2009). Analogical model formulation for transfer learning in AP physics. *Artificial Intelligence*, 173, 1615-1638.
- Kline, R. B. (1998). *Principle and practice of structural equation modeling*.

New York, NY: Guilford Press.

- Koçer, B., & Arslan, A. (2010). Genetic transfer learning. *Expert Systems with Applications*, 37, 6997-7002.
- Korndörfer, M., Krumpal, I., & Schmukle, S. C. (2014). Measuring and explaining tax evasion: Improving self-reports using the crosswise model. *Journal of Economic Psychology*, 45, 18-32.
- Kornienko, A. A. (2014). The concept of knowledge society in the ontology of modern society. *Social and Behavioral Sciences*, 166, 378 – 386.
- Koskinen, K. U. (2005). Metaphoric boundary objects as coordinating mechanisms in the knowledge sharing of innovation processes. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 323–335.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by the subsidiaries of the MNC: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215-233.
- Laine, E., & Gegenfurtner, A. (2013). Stability or change? Effects of training length and time lag on achievement goal orientations and transfer of training. *International Journal of Educational Research*, 61, 71-79.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21, 156-166.
- Levin, D. Z., Kurtzberg, T. R., Phillips, K. W., & Lount, B. R. (2010). The Role of affect in knowledge transfer. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(2), 123-142.
- Li, C. Y. (2012). Knowledge stickiness in the buyer–supplier knowledge transfer process: The moderating effects of learning capability and

- social embeddedness. *Expert Systems with Applications*, 39, 5396-5408.
- Li, C. Y., & Hsieh, C. T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management*, 29, 425-435.
- Lin, T. C., Wu, S., & Lu, C. T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39, 751-764.
- Lindekens, B. (2013). The triangle team approach: Collaboration to provide technologically diverse customers with qualitative patent information research. *World Patent Information*, 35, 52-57.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29, 877-888.
- Liao, S. H., & Hu, T. C. (2007) . Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technology Innovation*, 27, 402-411.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004) . A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47 (1) , 41-58.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007) . Transforming service employees and Climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4) , 1006-1019.
- Liao, S. H., & Hu, T. C. (2007). Knowledge transfer and competitive

- advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technology Innovation*, 27, 402-411.
- Lööf, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, 76, 61-85.
- López, V. M., Carrillo, M. O., & Bustamente, T. P. (2013). Technological knowledge framework towards organizational knowledge transfer in Mexico. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 556-563.
- Marabelli, M. & Newell, S. (2012). Knowledge risks in organizational networks: The practice perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 18-30.
- Martínez-Ros, E. & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686-694.
- Martinsons, M. G. (1995). Strategic management roads for knowledge-based systems success *Computers in Industry* 26, 193-195.
- Mello, J. C. O., Pereira, M. V. F., Silva, A. M. F., & Melo, A. C. G. (1997). Application of chronological load modeling in composite reliability worth evaluation *Electric Power Systems Research* 40, 167-174 .
- Mei, S. (2012). Multi-kernel transfer learning based on Chou's PseAAC formulation for protein submitochondria localization. *Journal of Theoretical Biology*, 293, 121-130.
- Miah, S. J., Kerr, D., Gammack, J. & Cowan, T. (2008). A generic design environment for the rural industry knowledge acquisition. *Knowledge*

*Based Systems, 21, 892-899.*

- Min, J., & Lee, H. (2011). The change in user and IT dynamics: Blogs as IT-enabled virtual self-presentation. *Computers in Human Behavior, 27, 2339-2351.*
- Nielsen, K. (2008). A collaborative perspective on learning transfer. *Journal of Workplace Learning, 21(1), 58-70.*
- Nowak, K. L. (2013). Choosing buddy icons that look like me or represent my personality: Using buddy icons for social presence. *Computers in Human Behavior, 29, 1456-1464.*
- Pan, S. L., & Yang, Q. (2010). A Survey on transfer learning. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 22(10), 1345-1359.*
- Park, B. C., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coepetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management, 43, 210-221.*
- Park, J. H., & Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning, 5, 1118-1133.*
- Park, J. Y., Im, K.-S. & Kim, J.-S. (2011). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management, 48, 53-61.*
- Palomar, E., Alcaide, A., Ribagorda, A., & Zhang, Y. (2012). The peer's dilemma: A general framework to examine cooperation in pure peer-to-peer systems. *Computer Networks, 56, 3756-3766.*
- Pender, S. (2001). Managing incomplete knowledge: Why risk management

- is not sufficient. *International Journal of Project Management*, 19, 78-87.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60.
- Pinto, F. S. T., Fogliatto, F. S., & Qannari, E. M. (2014). A method for panelists' consistency assessment in sensory evaluations based on the Cronbach's alpha coefficient. *Food Quality and Preference*, 32, 41-47.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Quigley, N. R. (2013). A Longitudinal, multilevel Dstudy of leadership efficacy development in MBA Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602.
- Rhodes, J., Lok, P., Hung, Y. Y., & Fang, S. C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245-258.
- Sachdeva, J. K. (2009). *Business Research Methodology*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.
- Sanders, C. B., Steward, M. D. & Bridges, S. (2009). Facilitating knowledge transfer during SOX-mandated audit partner rotation. *Business Horizons*. 52, 573-582.
- Shiu, E., Pervan, S. J., Bove, L. L., & Beatty, S. E. (2011). Reflections on discriminant validity: Reexamining the Bove et al.(2009) findings. *Journal of Business Research*, 64, 497-500.

- Simons, P. R. J. (1999). Transfer of learning: paradoxes for learners. *International Journal of Educational Research*, 31, 577-589.
- Sosna, M., Rosa, N. T. R. & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning*, 43, 383-407.
- Sun, Y., Shen, X. L., & Wang, N. (2014). Understanding the role of consistency during web–mobile service transition: Dimensions and boundary conditions. *International Journal of Information Management*. 34, 465-473.
- Taşdemir, F. (2014). Analyzing the attitudes of teachers towards in-service trainings according to various variables. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 884-887.
- Thomas, J. C. (2006). *Administrative, faculty, and staff perceptions of organizational climate and commitment in Christian higher education*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota.
- Torelli, C. J., Leslie, L. M., Stoner, J. L., & Puente, R. (2014). Cultural determinants of status: Implications for workplace evaluations and behaviors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 34-48.
- Trkman, P., & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 1-17.
- Truman, G. E., Sandoe, K., & Rifkin, T. (2003). An empirical study of smart card technology. *Information & Management*, 40, 591-606.
- Tseng, K. H., Chiang, F. K., & Hsu, W. H. (2008). Interactive processes and learning attitudes in a web-based problem-based learning(PBL)

- platform. *Computers in Human Behavior*, 24, 940-955.
- Tseng, S. M. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*, 35, 150-160.
- Tsou, W., & Chen, F. (2014). ESP program evaluation framework: Description and application to a Taiwanese university ESP program. *English for Specific Purposes*, 33, 39-53.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24, 108-118.
- Volet, S. (1999). Learning across cultures: appropriateness of knowledge transfer. *International Journal of Educational Research*, 31, 625-643.
- Vie, O. E. (2012). The need for knowledge integration in renewable energy innovation projects. *Energy Procedia*, 20, 364-376.
- Wang, T. G., Lin, C. L., Jiang, J., & Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning(ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27, 200-212.
- Wang, Y., Vanhaverbeke, W., & Roijackers, N. (2011). Exploring the impact of open innovation on national systems of innovation : A theoretical analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 419-428.
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37 (3), 604-626.
- Wellington, J., & Szczerbinski, M. (2007). *Research methods for the social sciences*. London, England: Continuum International Publishing

Group.

- Willem, A., & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29(2), 151-160.
- Wong, F. K., Kin, S. C., & Lau, Y. (2008). The reliability and validity of the Chinese version of the dysfunctional attitudes scale form a(DAS-A) in a community sample. *International Journal of Psychiatry in Medicine* 38(2), 141-152.
- Yakhlef, A. (2007). Knowledge transfer as the transformation of context. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 43-57.
- Yusr, M., Othman, A. R., & Mokhtar, S. S. M. (2012). Assessing the relationship among six sigma, absorptive capacity and innovation performance. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science*, 65, 570-578.
- Zahran, A. S., & Ray, H. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468.
- Zahran, Z. (2013). Master's level education in Jordan: A qualitative study of key motivational factors and perceived impact on practice. *Nurse Education Today*, 33(9), 1051-1056.
- Zhang, S., Doorn, V. J. and Leeftang, P.S.H. (2014). Does the importance of value, brand and relationship equity for customer loyalty differ between Eastern and Western cultures? *International Business Review*, 23(1), 284-292.
- Zhao, J., Qi, Z., & Pablos, P. O. D. (2014). Enhancing enterprise training

performance: Perspectives from knowledge transfer and integration.  
*Computers in Human Behavior*, 30, 567-573.

Zumrah, A. R. (2013). Is job satisfaction enhancing learning-training transfer relationship? *Journal of Workplace Learning*, 25(8), 543-555.





# 附錄





## 附錄

### 碩士在職專班學生學習遷移問卷

親愛的先生、小姐：您好！

爲了瞭解 您對學習遷移、組織氣候以及知識移轉的狀況，特擬本問卷，向您請教學習遷移、組織氣候以及知識移轉的狀況，請 您依自己真正的狀況，逐題作答。您的答項僅供博士論文研究之用，本人將謹守保密的研究倫理不對外公開，請 您安心的作答，謝謝 您的理解與協助！ 敬祝

平安喜樂

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

博士生 蔡孟岑，指導教授張基成敬託

#### 壹、基本資料

第一個部分爲您的「基本資料」，請根據您的真實狀況，在  內打「√」或在 \_\_\_\_\_ 填入您的資料。

1.性別： 男  女

2.年齡： 20-29 歲  30-39 歲  40-49 歲  50-59 歲

60 歲以上

3.教育程度： 專科  軍校  大學(含)以上

其他\_\_\_\_\_。

4. 在本公司擔任的職位： 管理階層  非管理階層

5. 婚姻狀況： 已婚（含分居及喪偶）

單身（含未婚及離婚）

## 貳、知識移轉

以下題項為與知識移轉有關之調查，請以 1 到 7 予以評分。7 為最同意，1 為最不同意，請您根據對題目的同意狀況，由 1 到 7 之間進行圈選。

題目	選項						
	最不同意 ←————→ 最同意						
1. 我願意盡力去「學習或接受他人授予工作知識」。	1	2	3	4	5	6	7
2. 我認為「學習或接受他人授予工作知識」是一個了解自己公司的很好的方法。	1	2	3	4	5	6	7
3. 我對於在公司進行「學習或接受他人授予工作知識」這件事很認同。	1	2	3	4	5	6	7
4. 進行「學習或接受他人授予工作知識」後，可以讓我對於工作更加的投入。	1	2	3	4	5	6	7
5. 我非常樂意投入「學習或接受他人授予工作知識」這件事當中。	1	2	3	4	5	6	7
6. 在「學習或接受他人授予工作知識」後，我更加的喜歡我的公司。	1	2	3	4	5	6	7

7. 在「學習或接受他人授予工作知識」後，讓我為公司工作就如同為我自己工作的一樣。	1	2	3	4	5	6	7
8 在「學習或接受他人授予工作知識」後，讓大多數的員工認為我們屬於這家公司的一部分。	1	2	3	4	5	6	7
9. 在「學習或接受他人授予工作知識」後，我們可以充分感受到，這就是我們的公司	1	2	3	4	5	6	7

題目	選項						
	最不同意 ←————→ 最同意						
10. 我們很願意在公司「學習或接受他人授予工作知識」。	1	2	3	4	5	6	7
11. 我們對於公司「學習或接受他人授予工作知識」的成果很滿意。	1	2	3	4	5	6	7
12 從公司所獲得的知識很符合我的需要。	1	2	3	4	5	6	7
13.「從公司所獲得的知識」對於我的工作來說是很有幫助的。	1	2	3	4	5	6	7
14.「從公司所獲得的知識」有助於我提升所有工作的工作績效	1	2	3	4	5	6	7
15. 在公司「學習或接受他人授予工作知識」有助於提升我的工作效率	1	2	3	4	5	6	7

### 參、學習遷移

以下題項為與學習遷移有關之調查，請以 1 到 7 予以評分。7 為最同意，

1 為最不同意，請您根據對題目的同意狀況，由 1 到 7 之間進行圈選。

題目	選項						
	最不同意 ←—————→ 最同意						
1. 這堂課對於教材的使用可以有助於將所學的知識應用在工作上	1	2	3	4	5	6	7
2. 只要我能獲得的知識，我就可以將知識應用在我的工作上。	1	2	3	4	5	6	7
3. 假如我可以將獲得的知識應用在工作上，我相信可以改善我的工作績效。	1	2	3	4	5	6	7
4. 我的工作績效有所改善，是因為我從這堂課中獲得新知。	1	2	3	4	5	6	7

題目	選項						
	最不同意 ←—————→ 最同意						
5. 我對組織的貢獻，就是有能力提升工作績效。	1	2	3	4	5	6	7
6. 我有意願盡最大的努力學習，以期待可以將所學的知識成功的應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7
7. 我願意告訴同事如何可以成功的將所學的知識應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7

8. 當我成功的將所學的知識應用在工作上時，我願意開心的告訴我的親朋好友。	1	2	3	4	5	6	7
9. 當我成功的將所學的知識應用在工作上時，我會覺得非常開心。	1	2	3	4	5	6	7
10. 我希望將我所學知識的可以完全應用在各種領域的工作上。例如，可以同時用在管理部屬與對外談判上的知識。	1	2	3	4	5	6	7
11. 我認爲只要持續將所學的知識應用在工作上時，我個人就可以得到很多工作上的收穫。例如，晉升、加薪、對工作的熟悉。	1	2	3	4	5	6	7
12. 我很關心將所學的知識應用在工作上的效果。	1	2	3	4	5	6	7
13. 我認爲可以完全應用在工作上的知識，就是最好的知識。	1	2	3	4	5	6	7
14. 我認爲選擇那些知識應用在工作上，是很重要的決定。	1	2	3	4	5	6	7
15. 我認爲我個人對於可以應用在工作上的知識，有很大的擁有權。	1	2	3	4	5	6	7
16. 我認爲我有責任決定如何將所學的知識應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7
17. 假如有人持續控制知識的來源，不讓我學習，而這些知識是能夠應用在工作上時，我會感到生氣。	1	2	3	4	5	6	7
18. 我會跟同事互相討論那些可以應用在工作上的知識，直到對於那些知識完全了解爲止。	1	2	3	4	5	6	7

題目	選項						
	最不同意 ←—————→ 最同意						
19. 我會投入我的時間、想法、技術、全部的心力，來使得自己可以將所學的知識成功的應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7
20. 我會很謹慎的考慮如何將知識成功的應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7
21. 我知道什麼樣的知識是可以應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7
22. 我知道怎樣將所學的知識成功的應用在工作上。	1	2	3	4	5	6	7

#### 肆、組織氣候

以下題項為與組織氣候有關之調查，請以 1 到 7 予以評分。7 為最同意，1 為最不同意，請您根據對題目的同意狀況，由 1 到 7 之間進行圈選。

題目	選項						
	最不同意 ←—————→ 最同意						
1. 公司會為了獲得最大的效益，而對於決策這件事是十分小心。	1	2	3	4	5	6	7
2. 我們的管理部門很樂於給予機會，讓我們提	1	2	3	4	5	6	7

供良好的建議。							
3.我們的生意是建立在適時的對於風險的評估之上。	1	2	3	4	5	6	7
4.我們的管理哲學是要公司業績長期的快速進步。	1	2	3	4	5	6	7
5.我們偶而會有很大的麻煩，但是這些麻煩反而會讓我們發展出競爭力。	1	2	3	4	5	6	7

題目	選項						
	最不同意 ←—————→ 最同意						
6. 我們公司對員工立下的功勞並未給於足夠的獎賞與表揚。	1	2	3	4	5	6	7
7. 我們公司有強烈的批判主義，作什麼事情都很容易被同事或上司被批評。	1	2	3	4	5	6	7
8. 我們公司的員工有很大的比例因為有良好的工作績效而被獎勵。	1	2	3	4	5	6	7
9. 我們公司有一個促進的制度來協助優秀的員工或得到最好的績效。	1	2	3	4	5	6	7
10. 我們公司會獎勵與鼓勵你，讓你從被挫折的壓力中走出來。	1	2	3	4	5	6	7
11. 假如你犯錯，公司一定會處罰你。	1	2	3	4	5	6	7
12. 我們公司對員工的感受非常重視。	1	2	3	4	5	6	7
13. 我們公司很重視員工的志向。	1	2	3	4	5	6	7
14. 當我在處理很艱難的工作時，我知道我可	1	2	3	4	5	6	7

以獲得哪些上司與同事的協助。							
15. 我們公司裡的員工其實彼此不是很信任。	1	2	3	4	5	6	7
16. 在我們公司之中，當你犯錯時，你很難獲得同情。	1	2	3	4	5	6	7
17. 在我們公司中，大家都很友善。	1	2	3	4	5	6	7
18. 在我們公司中，對於彼此並不是很了解。	1	2	3	4	5	6	7
19. 在我們公司工作是感到很放鬆。	1	2	3	4	5	6	7
20. 在我們公司中，上司與部屬的關係是很溫暖的。	1	2	3	4	5	6	7
21. 在我們公司中，員工彼此的關係是很冷漠的。	1	2	3	4	5	6	7
22. 我們公司會提供一個激勵的環境來促進創新。	1	2	3	4	5	6	7
23. 我們公司會鼓勵員工去創新。	1	2	3	4	5	6	7
24. 我們公司會積極的推動創新。	1	2	3	4	5	6	7
25. 我們公司會提供員工必要的支持。	1	2	3	4	5	6	7
26. 在我們公司我感到有安全感。	1	2	3	4	5	6	7

**【問卷結束，感謝您的填答與提供寶貴的意見。】**