

# 轉換型領導、交易型領導與組織承諾之關聯性： 探討心理賦權威各構面之中介效果

## The Relationships between Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Commitment: Mediating Effects of Four Dimensions of Psychological Empowerment

盧建中<sup>1\*</sup>

程芬蘭<sup>2</sup>

費吳琛<sup>2</sup>

Chien-Chung Lu

Fen-Lan Cheng

Wu-Chen Fei

明志科技大學經營管理系副教授<sup>1</sup>

國防大學資源管理及決策研究所<sup>2</sup>

### 摘要

本研究主要探討心理賦權認知之四個子構面(包含員工對工作意義、工作能力、自我決定及影響力的認知)所扮演之中介角色。藉由對主管之轉換型領導、交易型領導、與組織承諾關係以及員工心理賦權威之四子構面在這些關係間中介角色的瞭解，本研究提供建議作為強化個體對於工作任務的動機，並增強組織的競爭優勢之參考。本研究以國內汽車銷售人員為研究對象，回收有效問卷 417 份。研究結果發現：心理賦權威中之自我決定認知程度分別在轉換型領導、交易型領導與組織承諾的關係上具有中介的效果。本研究並針對研究發現，討論其管理實務意涵。

**關鍵詞：**轉換型領導、交易型領導、心理賦權威、組織承諾

### Abstract

This study investigates the mediating effects of four dimensions of psychological empowerment cognition (including the meaning, competence, self determination, and impact). By understanding the mediating effects of those dimensions on the relationships between transformational leadership, transactional leadership, and organizational commitment, this study provides the recommendations which enhance individuals' work motivation and the competitive advantages of an organization. Using 417 usable questionnaires of a sample from domestic automobile sales representatives, this study presents the following results. 1. The cognition of self-determination mediates the relationship between transformational leadership and employees' organizational commitment. 2. The cognition of self-determination mediates the relationship between transactional leadership and employees' organizational commitment. Based on results in this study, managerial implications for practitioners are discussed in detail.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Commitment.

---

\*通訊作者：盧建中，Tel: 02-29089899 ext. 3167，

E-mail: [cclu@mail.mcut.edu.tw](mailto:cclu@mail.mcut.edu.tw)。

### 1.緒論

組織用人時皆希望每位員工都能發揮最大的功用，但人力資源沒有得到充分的發揮，可說是一普遍性的問題，依據研究指出，現在一般員工所具有

的潛能仍然未充分利用，甚而大部分組織對人才潛力的應用可能都不及百分之五十 (姚燕洪，1999)；然而管理的目的即是人盡其才，事竟其功。現今普遍強調組織快速適應與員工主動回應的環境下，唯有符合時代潮流的管理哲學才能符合組織的需要，而員工之心理賦權威正是發揮員工潛能，提昇組織績效的利器，亦成為現代管理的新趨勢。心理賦權威不僅打破傳統的管理思潮，更能讓領導者以激勵、促進的方式來引領員工朝向成功邁進，且心理賦權威可發揮組織成員之能力，又可不斷開發其潛能，以達組織目標。面對當前環境快速轉變，組織在變革過程中領導者須加以調整其領導方法，方能因應變革的遂行。所以，組織需要運用心理賦權威，以激發人員的工作意願，改善工作態度，以使之樂意完成本身的工作，進而提升良好的工作績效 (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996; Chebat & Kollias, 2000; Den Hartog, 2015; McDerott, Laschinger, & Shamian, 1996; Wilson & Laschinger, 1994)。基於上述對心理賦權威重要性之論說，有必要針對心理賦權威相關議題加以研究，以增加對此一研究領域的瞭解與貢獻。

Yukl (2006) 曾指出，轉換型領導 (transformational leadership) 與交易型領導 (transactional leadership) 相關之研究自 1980 年代以來已蔚為風潮。而長久以來亦見其在管理實務上之熱烈討論。雖然許多學者指出領導人可提供做法來促進員工對心理賦權威的認知 (Argyris, 1998; Bowen & Lawler, 1992; Spreitzer, 1996)，但是在轉換型領導與交易型領導對心理賦權威造成影響的相關研究仍是非常缺乏，而且領導者之轉換型領導與交易型領導風格是否會經由員工的心理賦權威認知而影響其對組織之承諾，亦是一值得學者與企業組織重視的課題。因此，本研究遵循 Spreitzer (1995) 的建議，嘗試著在心理賦權威認知多重構面分析的角度及對其四個次構面衡量的持續精煉下 (refinement) 下，進一步的探索此四個次構面在本研究所探討之變項間關係中所扮演之中介效果。雖然 Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia (2004) 的研究中曾以心理賦權威認知完形 (gestalt of psychological empowerment) 的概念對其在轉換型領導與組織承諾

關係間所扮演之中介角色加以探討。本研究則進一步在心理賦權威認知四次構面之構念獨立性 (construct's independence) 的基礎下，探討其在領導風格與組織承諾間的中介角色，此亦為本研究貢獻之一。期望透過對心理賦權威認知多重構面的瞭解，能對心理賦權威此一領域提供更深入之知識累積與實務應用的貢獻。故本研究提出之研究目的為：探討心理賦權威認知之工作意義、工作能力、自我決定及影響力四次構面在轉換型領導、交易型領導與組織承諾關係間所扮演之中介角色。

## 2. 文獻探討

### 2.1. 心理賦權威認知

根植於 1960 年代社會行動的意識型態與 1970 時期之自助觀 (self-help)，賦權被社會運動學家直指能改變人們的命運 (Kizilos, 1990)。1980 年後賦權一詞，於組織行為與管理領域的理論和實務中，蔚為眾人廣泛議論及使用，應用領域如心理學、社區心理學、社會工作、教育及護理工作等，爾後對此議題的探討亦於 1990 年末期更加蓬勃。

Bowen and Lawler (1992) 認為賦權不僅要給予員工權力，還應該與他分享資訊、知識和報酬；Barner (1994) 亦認為賦權應依賴兩個相關且同等重要的因素：「授予權力」和「使有能力」。其中「授予權力」係指權力與權威移轉的過程，而「使有能力」則是在幫助人員發展他們於管理之外的權力和自主權時所必須具備的能力，而此種能力的發展，必須給予人員技術和工作維持這兩種技能的訓練才能達成。因此，賦權應是同時包括進行授權且增進人員能力兩步驟 (林明杰、李信達，2011)。

在相關研究領域中，常探討的文獻中可區分為組織層次的賦權措施概念及個人層次之心理賦權威認知概念兩類。過去組織研究學者大多把焦點放在賦權的組織及權力層面上，包括決策權的授予與增加基層員工可以取得、使用的資訊與資源。直到 Conger and Kanungo (1988) 將賦權焦點放在提升組織成員的自我效能，此時心理層面的心理賦權威逐漸引起學者的注意，並視心理賦權威為激勵的構念，認為心理賦權威是一種心理動機的結構，係指

「使能」(enable) 而不是僅為「授權」(delegate) 並將使能夠視為是增進員工對於自我效能的信念，而非提昇員工對於績效成果的期望。

本研究之重點在於探討個人層次之心理賦權威認知，因此以下之文獻將著重於心理賦權威相關文獻。心理賦權威認知是一個過程，應著重於動機的建構 (motivation constructed)，其精義在於使組織成員更具有能力與活力，而不只是授予必要的權力給予他們。所以心理賦權威是激發工作內在動機的一套必要條件，並且心理賦權威也要塑造一個環境，在此環境中，組織授權予員工，提供資訊、支持、並激發提升其知識，使各階層的員工在其責任範圍內具有實質影響力，因而提升員工自我效能 (Dust, et al., 2018; 李庭閣等人，2017; 魏千金，2001)。

Thomas and Velthouse (1990) 將心理賦權威定義為能提高員工內在工作動機的過程，並提出心理賦權威認知模型，認為管理者欲提高員工內在激勵，就得從員工對工作的意義 (meaning)、能力 (competence)、影響力 (impact)、選擇 (choice) 等四方面的看法著手。Spreitzer (1995) 也認為心理賦權威是一種激勵結構，是以工作為基礎的心理賦權威而不是一種人格屬性，是個人在工作環境中所形成的認知，為一連續狀態。其也提出四個構面以測量心理賦權威，前三構面與 Thomas and Velthouse (1990) 所提出的意義、能力、及影響力相似，而第四個構面則是以自我決定 (self-determination) 替代之，並首先發展出心理賦權威衡量量表。Yukl (2006) 亦認為心理賦權威是組織成員有機會決定工作角色、完成有意義的工作及影響重要事件的心理認知。

綜合上述，由管理心理學者觀點來看心理賦權威是一種激勵結構 (motivation structure)，本研究定義心理賦權威為增加個人內在的任務動機 (intrinsic task motivation)，係著重於激勵具能力之人員或激勵其自我能力，使能主動、持續執行任務，排除工作困難，提昇組織效能，達成組織目標。

本研究之「心理賦權威認知」概念將採用 Spreitzer (1995) 所提的四個構面分別由工作意義、工作能力、自我決定、影響力等來探討員工心理賦

權威認知的程度。並綜合各學者的定義如下：(1) 工作意義 (meaning) 即為 Thomas and Velthouse (1990) 指出：工作目標或目的價值的高低是依據成員所擁有的價值觀與準則加以判斷，也就是員工對於特定任務的內在關心，包括工作角色、信念、價值與行為間的配適 (Hackman & Oldham, 1980)。(2) 工作能力 (competence) 是一種自我效能，指個人有能力在執行任務時完成特別的任務或活動 (Gist, 1987)。指組織成員對組織和執行必要之行動方案以達到既定目標的能力具信心的程度 (Bandura, 1997)。(3) 自我決定 (self-determination) 相似於工作自主性。指組織成員可以決定行為的開始或調整行為，個體認為自己擁有選擇權的感覺 (Deci & Ryan, 1985)。(4) 影響力 (impact) 是一種信念，成員認為自己在單位內之決策、管理及運作結果上具特別影響力 (Ashforth, 1989)，且指個人可以影響組織策略、行政管理和經營績效改變的認知程度 (Thomas & Velthouse, 1990)。因此，當員工認知到：我的工作富有意義、我有能力執行我的工作、我可以自己決定如何執行我工作、我的行動可以影響工作的成果，該員工即已產生某種程度上的心理賦權威 (Sigler & Pearson, 2000)。

## 2.2 轉換型領導與交易型領導

早期的領導理論大多集中於探討「領導者」本身的權力現象、特質、行為或情境，以及其所發揮的客觀性影響力而來測量領導效能。1970 年以後，領導領域的研究開始朝向人文性和文化面等途徑進行，到了近年來的研究趨勢，分別著重於「領導的歸因理論」、「魅力型領導」、「前瞻力領導」、「團隊領導」、及「交易型領導和轉換型領導」。這些研究趨勢的主題幾乎都不再強調複雜的理論，而是討論符合現代的觀點的領導行為。

有關轉換型領導及交易型領導之研究大多受到 Burns (1978) 對此兩種領導風格所做比較論述的影響。Burns 將轉換型領導界定為：「領導者與部屬共同相互提升至較高的人性行動與道德動機層次，並且訴諸於道德價值，如自由、公道、平等，來提升屬員的意識，進而實踐於行動之中」。而交易型領導則注重於使部屬重視自身的利益，透過交易過程而達到政治酬庸、職位、薪資、福利等的實質層

次的利益。而後 Bass (1985) 對轉換型領導及交易型領導的研究顯示兩者是有區別的。Bass 認為轉換型領導讓部屬感到信任、景仰、忠誠及尊敬，且受到激勵願意多付出，而交易型領導則是一種交換過程，可能導致部屬雖順從領導者的要求，卻無法產生熱情與投注心力於工作目標。Bass and Avolio (1989) 提出轉換型領導是藉由鼓勵、關懷、啟發及影響力來讓部屬自動自發的完成使命(蔡啟通，2011)，屬於道德的領導，而交易型領導則藉由獎勵、懲罰及管控等方式來督促部屬行為，是屬於管理上的領導。此外，Covey (1992) 亦認為轉換領導有別於交易領導，前者重視上層結構 (top line) 是以原則為中心，接近價值與理想去改變個人之個別觀，後者則強調下層結構 (bottom line) 與單一事件為中心的領導方式 (event-centered)。

綜合上述文獻發現，轉換型領導與交易型領導兩者在概念上是有所區別，不過 Bass 強調兩者並不互相排斥，因為領導者常常相互運用轉換型領導與交易型領導來達到組織效能及個人工作品質的增進。兩者在對前置變項及結果變項的探討上亦經常被提出共同討論，因此，本研究將以轉換型領導及交易型領導為核心概念對研究變項分別加以探討。

## 2.3 組織承諾

自從 1970 年代開始，許多管理學者及組織行為學者即專注於組織承諾的研究，雖有不同的出發點，但無論是在理論上或實證研究上，都有累積了極為豐碩的成果，學者們並一致的認為，組織承諾這一概念是瞭解員工在組織內工作行為的一個重要因素，它可以用來預測實務上人員缺勤及離職等方面的許多問題。

組織承諾是一種對組織目標和價值的感情歸屬，包括為組織付出心力的意願、繼續留在組織內的意願、對組織的歸屬感、忠誠度、規範、情感及持續等，並接受組織的重要目標或價值、對組織給予正面評價稱之。Buchanan (1974) 指出組織承諾的概念包括：1.員工希望儘其所能 以代表組織 2.員工強烈地想留在組織中 3.員工對組織的歸屬感及忠誠的程度 4.員工對組織主要目標及價值的接受性 5.員工對組織的評價是正面性的。Mowday, Steers, and

Poter (1979) 認為組織承諾，是指個人對組織認同與涉入的程度，員工會對組織表現出三種傾向；分別為 1.相信與接受組織的目標與價值(價值承諾)。2.願意為組織付出更多努力(努力承諾)。3.明確的渴望成為組織的一員(留職承諾)。Brickman (1987) 之觀點係員工個人對組織承諾是一種認同的過程，員工在進入組織後會去評估組織的結構環境，以及個人的表現機會與可能結果能否依據自己的想法、期待與價值行事，在決定是否值得繼續留在組織裡，隨著理念的差異，考量的因素也各自不同。Allen and Meyer (1990) 認為組織承諾是一種個人對組織的附屬感、聯繫和公民行為，並且為了增加組織的效率與效果，個人對於資源的轉換、創新和環境的適應等付出貢獻。

在觀念架構上，Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) 建構的組織承諾包括三個次構面：價值承諾、努力承諾、及留職承諾，其代表的意義是：價值承諾－深信並接受組織之目標及價值；努力承諾－願意為組織投注高度的努力；留職承諾－具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。因此本研究將「組織承諾」定義為個人對於某一特定組織的認同，及投入之態度傾向的相對強度，因此本研究認為，組織承諾就是員工對於組織具有維持其成為組織一份子的強烈慾望，不僅深信並接受組織之目標及價值，同時願意為組織的利益投注高度的努力。本研究將組織承諾視為一種態度傾向，亦即從個人和組織目標一致的觀點，來觀察個人對組織的認同程度及投入的相對強度。

## 2.4 轉換型領導、交易型領導與心理賦權威之關係

Conger and Kanungo (1988) 認為心理賦權威具有「領導者採取行為以激勵部屬」的意涵，並指出影響心理賦權威的「情境因素」有組織因素、領導風格、獎酬系統、及工作設計等。其中威權式的領導風格剝奪了部屬控制權與裁量權，而增強了部屬的無力感，使部屬對於其所能產生影響力的認知較低，進而形成消極主義的行事風格。Thomas and Velthouse (1990) 指出轉換型領導會影響心理賦權威的四個構面-工作意義、工作能力、影響力、自我決策。以組織的願景和任務來說，在賦權所強調的

「資訊公開」的部分而言，轉換型領導是最佳的領導類型 (Lawler, 1992)。

Yammarino, Spangler, and Bass (1994) 認為轉換型領導和部屬的態度、行為和績效有重要相關性，而 Fuller, Morrison, Jones, Bridger, and Brown (1999) 的研究發現，心理賦權威強化轉換領導和工作滿意間的關係，且轉換型領導與心理賦權威為正向關係。Morrison (1996) 的研究發現亦指出，轉換型領導和交易型領導與心理賦權威有顯著關係。由上得知，轉換型領導鼓勵部屬將組織置於個人私利之上，而且使領導者對部屬有深厚與特別的影響力，因此增加了部屬認知工作有意義、工作有能力、對工作能自我決定及對工作有影響力的程度。

雖然有關交易型領導與心理賦權威之關係的研究較少，不易連結兩者間的關係，但本研究仍嘗試從學者對交易型領導的定義說明中來推論。首先，Burns (1978) and Bass (1985) 均指出，交易型領導強調的是領導者有條件式的針對部屬達成所期待的表現予以權變式的酬償，交易型領導者與部屬彼此為實現各自的目標，互換彼此的需求，領導者使用磋商、妥協的策略，來驅使部屬工作並滿足其需求。即領導者對部屬的努力給予肯定與獎勵，滿足其相關需求，並藉此來取得部屬的尊重與支持，然而當部屬有不當的行為，則予以糾正處罰，給予立即的回饋。依據期望理論指出，當成員發現這些獎勵如加薪、升遷可滿足自身的目標時，會使其努力工作，進而產生對工作特定任務的內在關心，亦可能影響其對工作意義之看法。此外，立即的回饋亦能使部屬對工作意義的重視 (Houghton & Yoho, 2005)。其次，交易型領導亦強調領導者是藉由說明角色及任務要求，指導或激勵部屬達到預期目標，是基於任務的知覺，去從事激勵與領導，依據目標設定理論中說明在工作任務的指派上，目標的困難度及明確性會使得部屬付出高度的努力，因此可能影響其對執行工作任務的能力認知。此外，交易型領導亦重視例外管理 (Management by Exception) 的部分，其中積極的例外管理說明用以找出錯誤、尋找偏離規則和標準的活動，並採取修正的措施。從其內涵可發現例外管理事實上是領導者對部屬工作任務的重視及重要性的呈現，因此可

能引發部屬對其本身工作任務具有影響力認知的提高。最後，雖然交易型領導者並不鼓勵給予部屬授權的行為，但其中亦包括自由放任 (laissez-Faire) 的極端特徵，使得部屬在放任式領導下必須對自我本身的工作任務承擔部分責任及調整執行工作的行為，因此使得部屬在自我決定的認知上可能產生影響。

雖然交易型領導在對部屬心理賦權威的影響上可能不及轉換型領導來得強烈，本研究仍依上述之文獻及定義說明中推論心理賦權威在交易型領導對部屬之組織承諾的影響上有著中介的效果。

## 2.5 心理賦權威與組織承諾之關係

組織承諾是建立信任的積極行動，為使員工瞭解組織實施賦權的誠意，宜公開人事、長程組織策略、成本與價格等事宜之程序與決定，使所有員工知悉實施情況，產生高度的組織向心力，使個人對組織有強烈的認同感，願表達自己對組織盡心盡力的雄心，故能降低其離職率與曠職率，進而提高生產力。McDerott, Laschinger, and Shamian (1996) 以教學醫院 112 名護理人員為樣本進行研究，實證結果發現心理賦權威與組織承諾呈現顯著的關係。Henkin and Marchiori (2003) 亦以美國脊椎推拿學院 303 名技術人員為樣本進行實證，結果顯示心理賦權威與組織承諾具有顯著的正向關係。國內學者魏千金 (2001) 曾以 23 家醫療院所的 408 名護士為樣本進行研究，結果亦發現心理賦權威與組織承諾有顯著相關。

### 2.5.1 工作意義與組織承諾

員工認知其工作有所價值即會影響其工作意願或目標設定，並進而影響其努力程度與工作表現 (Locke & Henne, 1986)。故員工對於組織承諾態度的高低取決於其對工作意義的認知程度。王永琳 (2001) 以台北市 569 名公務人員為樣本，實證發現工作意義與組織承諾有顯著正相關，此外在黃同圳 (1993) 關於台灣青年勞工工作價值觀與組織向心力的研究中顯示，對敬業、負責、自動自發及盡職等內在工作價值信念愈強者，愈能對組織目標產生認同與努力承諾。因此，可以推論出員工認知工作意

義的程度與其對組織承諾的呈現上會有顯著的相關。

### 2.5.2 工作能力與組織承諾

員工自覺對工作有效能時，會盡全力且有耐心的去學習克服工作相關的障礙 (Bandura, 1977; Gist, 1987)，但當員工感覺自我效能低落時，克服工作障礙的能力就會降低，相對在工作績效、工作滿足及組織承諾上就會缺乏不足。劉崇義 (2001) 的研究中，就證實了自我效能與工作績效有顯著正相關。因此，可以推論出員工強烈的自我效能信念與組織承諾的呈現會有顯著的相關。

### 2.5.3 自我決定與組織承諾

從認知的觀點出發，一般而言，部屬較上司在工作執行上擁有完整的知識和資訊，員工瞭解哪種行為和策略是最有效率及最能改善工作績效 (Lawler, 1992)。因此，當部屬可以對工作計畫加以安排時，便能產生較高的工作績效。Thomas and Velthouse (1990) 研究發現，擁有較多的選擇去決定如何工作的部屬，會產生較高的績效，進而產生較高的組織承諾。王永琳 (2001) 亦證實自我決定與組織承諾二者之間，呈現顯著正相關。因此，本研究推論員工認知工作能自我決定與其在組織承諾的呈現上會有顯著的關係存在。

### 2.5.4 影響力與組織承諾

組織成員如果相信他們可以對所處的單位產生影響力，那麼他們較會影響組織的績效，因此，他們將較有可能透過本身的工作對單位有實際上的助益，而且會被視為較有效率的一群員工。相反地，如果單位不認為員工們能對組織提供貢獻，則員工可能對工作較為不努力，因而被視為是無效率的一群。因此，當某一成員對工作上所產生的想法可以被上司採納，且對所處的工作單位有直接的影響與貢獻時，相對地會比其他人來得有影響力 (Ashforth, 1989)。王永琳 (2001) 之研究即驗證影響力與組織承諾之關係，呈現顯著的正向相關。

綜合上述之文獻探討，本研究提出以下之假設：

H1.1：工作意義認知在轉換型領導與組織承諾間具有中介效果。

H1.2：工作能力認知在轉換型領導與組織承諾間具有中介效果。

H1.3：自我決定認知在轉換型領導與組織承諾間具有中介效果。

H1.4：影響力認知在轉換型領導與間組織承諾間具有中介效果。

H2.1：工作意義認知在交易型領導與間組織承諾間具有中介效果。

H2.2：工作能力認知在交易型領導與間組織承諾間具有中介效果。

H2.3：自我決定認知在交易型領導與間組織承諾間具有中介效果。

H2.4：影響力認知在交易型領導與間組織承諾間具有中介效果。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究在探討員工知覺主管之轉換型領導、交易型領導、員工心理賦權威認知、及組織承諾之關聯性。歸納前述相關之文獻對三者間關係之探討，本研究建立的觀念性架構，如圖1

#### 3.2 衡量工具

##### 心理賦權威

本研究心理賦權威中四個構面之衡量題項，主要採 Spreitzer (1995) 及 Thomas and Velthouse (1990) 對心理賦權威之精義為主軸而自行編製，每個構面分別有五題，共計二十題，茲分述如下：

1. 「工作意義」指工作能幫助個人達成價值觀的程度，工作目標或目的的價值高低，是依據成員所擁有的價值觀與準則加以判斷。例題如：“目前的工作所提供的報酬能使我生活穩定。”
2. 「工作能力」指個人有能力在執行任務時能達到既定目標的能力且深具信心的程度。例題如：“就目前的工作而言，我具備執行工作所需的專業知識。”
3. 「自我決定」成員認為自己擁有工作方式、速度、努力程度的決定權。例題如：“在目前的工作上，我能獨立思考判斷。”
4. 「影響力」成員認為自己在工作單位內可以改變組織策略、行政管理和經營績效的影響程度。例題如：“我覺得我對單位的工作績效有重大的貢獻。”

各衡量題項皆採用李克特5點尺度來衡量，從非常不同意到非常同意，分別給予1分至5分，分數越高，表示對該題項的同意程度越高。

##### 轉換型領導

轉換型領導係指人與人之間的影響過程，乃領導者運用鼓舞激勵的方式，令部屬感受到信任、讚美，且因對領導者崇敬而表現出比預期更高的工作

效率，而能達成組織共同目標。採用 Bass and Avolio (1989) 所建立之 Multifactor Leadership Questionnaire (簡稱 MLQ) 量表修改而成，總計十四題。例題如：“我完全的信任我的主管。”

各衡量題項皆採用李克特5點尺度來衡量，從非常不同意到非常同意，分別給予1分至5分，分數越高，表示對該題項的同意程度越高。

##### 交易型領導

交易型領導指基於利益磋商與交換的過程，領導者提供酬賞以獎勵部屬員工的辛勞及績效，若未達標準則施予責罰及糾正。問卷題項亦是採用 Bass and Avolio (1989) 之量表修改而成，總計六題。例題如：“當我的工作偏誤而懲罰我時，我的主管會讓我我知道錯在哪裏。”

各衡量題項皆採用李克特5點尺度來衡量，從非常不同意到非常同意，分別給予1分至5分，分數越高，表示對該題項的同意程度越高。

##### 組織承諾

指員工對於組織具有維持其成為組織一份子的強烈慾望，不僅深信並接受組織之目標及價值，同時願意為組織的利益投注高度的努力。

本研究所使用之量表來自 Porter et al. (1974) 所發展的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ)，僅針對題項用詞部分予以修改，並未修改原有詞意內容，經由樣本預試後，刪除因素負荷量較低及語意不清者，最後僅保留組織承諾之衡量題項共計九題。例題如：“我常對朋友說，我所服務的單位是相當理想的工作場所。”以上問卷題項均採用各衡量題項皆採用李克特 5 點尺度來衡量，從非常不同意到非常同意，分別給予 1 分至 5 分，分數越高，表示對該題項的同意程度越高。

#### 3.3 研究對象與抽樣方法

本研究以國內汽車銷售人員為受測對象，此類人員歸屬於服務業之員工。根據美國勞工統計局對 1996 年至 2006 年間成長產業的預估指出，服務業將成為成長最多的產業 (Bureau of Labor Statistics, 1997)，基於服務業的員工經常是第一線接觸顧客

的人員，對顧客的需求為最快速直接的提供與反應，因此有必要瞭解其對心理賦權威的感受，以提供管理階層賦權措施的實行。

本研究採便利抽樣方式，針對北、中、南地區汽車銷售人員進行問卷調查(台北地區300份、台中地區150份、台南地區150份)，合計發出500份，回收有效問卷417份，有效回收率為83.4%。受測樣本中男性受測者佔57.6%，女性佔42.4%。年齡在25歲以下者佔35.5%，25至30歲者佔44.1%，31至40歲者佔16.3%，41至50歲者佔4.1%。服務年資在5年以下者佔18.2%，5至10年者佔35.3%，11至15年者佔37.9%，15年以上者佔8.6%。職務性質以非主管者居多佔88.2%，主管僅佔11.8%。

### 3.4 資料分析方法

本研究使用 Statistica v6.0 統計軟體進行資料分析。第一階段包括各變項之敘述性統計(如平均值和標準差)、相關係數、信度分析、及心理賦權威之探索性因素分析。

第二階段應用結構化線性方程式分析法 (Structural Equation Modeling, 簡稱 SEM) 進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, 簡稱 CFA)，目的在瞭解本研究量表在測量模式 (measurement model) 下各變項在因素與衡量題項間的內部一致性及配適度情形，檢視之指標分別為配適度指標 (Goodness of Fit Index, 簡稱 GFI)、調整後配適度指標 (Adjusted Goodness of Fit Index, 簡稱 AGFI)、及建構信度 (Construct Reliability, 簡稱 CR) 等。最後並以結構化線性方程式分析法，探討模式中各變數之因果關係。

## 4. 資料分析結果

### 4.1 效度、信度與變項敘述統計

「心理賦權威」因為自行編製之問卷，故針對其構面進行探索性因素分析。利用分析中獲得特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的標準來決定因素個數，再以最大變異數 (varimax) 轉軸旋轉法的方法求出各題項之因素負荷量 (Factor Loading)，並選取絕

對值大於 0.5 之題項為組成因素之因子。「心理賦權威」之因素分析結果詳如表 1。

表 1 中心理賦權威探索性因素分析之結果顯示，各題項因素負荷量均達 0.5 以上，能夠明確的歸類成四個因素。第 1~5 題為「工作意義」、第 6~10 題為「工作能力」、第 11~15 題為「自我決定」、第 16~20 題為「影響力」，四個因素的累積解釋變異量為 69.10%。

本研究的主要變項包括「轉換型領導」、「交易型領導」、「工作意義」、「工作能力」、「自我決定」、「影響力」及「組織承諾」，各變項的平均數、標準差、信度 Cronbach's  $\alpha$  值、及變項間的相關係數詳列於表 2，量表中各變項的信度 Cronbach's  $\alpha$  值均大於 0.7，顯示各量表變項衡量題項間的內部一致性在可接受的範圍內。

在驗證性因素分析的部分，學者認為 CR 值應在 0.5 以上為佳 (Garver & Mentzer, 1999)。此外，在效度分析上亦包含收斂效度 (Convergent Validity) 及區別效度 (Discriminate Validity)。「收斂效度」的部分經過對每個變項的測量模式計算後，得到所有變項的題項負荷量及 T-value 值。由表 3 中顯示各變項間之 T-value 絕對值均高於 1.96，並達  $\alpha=0.05$  以上之顯著水準，說明本量表具備良好的收斂效度。

「區別效度」針對心理賦權威之構面進行檢測，首先將測量模式中所有潛在內生構面的路徑予以保留，並計算完整的  $\chi^2$  值，接下來逐一限制各構面彼此間的路徑為相互關聯，分別計算出限制模式的  $\chi^2$  值，最後逐一對完整模式和限制模式進行比較，比較後之結果如表 4 及表 5。表中  $\chi^2$  值超過 df 為 1 之卡方臨界值，表示兩構面之間結構顯著不同，並不適合合併成一個構面，因此本研究之心理賦權威的四構面間具有良好的區別效度。

### 4.2 研究路徑驗證結果

本研究以結構化線性方程式關係模式進行路徑分析，路徑分析中所使用的變項均為 first order 的潛在變項，這些潛在變項各由相關之觀察變項(亦即題項)所構成。透過 ML 估計法求得參數估計值(如外生變數→內生變數、內生變數→內生變數)，



並以 T 值檢定本研究假設之路徑是否達顯著水準。在 T 檢定中，若絕對值大於 2，表示所估計的參數已達顯著標準，則假設之路徑成立。轉換型領導→工作意義，轉換型領導→工作能力，工作意義→組織承諾( $\beta=-0.055$ 、 $-0.089$ 、 $-0.068$ ，T 值 $-1.131$ 、 $-1.886$ 、 $-1.443$ )之路徑未達顯著水準，基於路徑簡約原則，逐步刪除不顯著路徑。首先刪除轉換型領導→工作意義之路徑( $\chi^2 = 42.43$ ， $df = 3$ ， $GFI = 0.97$ ， $AGFI = 0.756$ ， $RMSEA = 0.13$ )；其次刪除工作意義→組織承諾之路徑( $\chi^2 = 44.30$ ， $df = 4$ ， $GFI = 0.97$ ， $AGFI = 0.80$ ， $RMSEA = 0.15$ )；本研究設定一個共同方法變異的潛在變項，以控制共同方法變異的可能影響，之後重新估計結果( $\chi^2 = 15.22$ ， $df = 3$ ， $GFI = 0.99$ ， $AGFI = 0.91$ ， $RMSEA = 0.10$ )，最後估計結果如圖 2 所示。

研究結果顯示，僅「H1.3：自我決定認知在轉換型領導與組織承諾間具有中介效果。」與「H2.3：自我決定認知在交易型領導與間組織承諾間具有中介效果。」兩假設獲得支持，而其餘假設均未獲支持。從路徑圖中顯示，心理賦權威之次構面中僅自我決定分別在轉換型領導對組織承諾的影響上及在交易型領導對組織承諾的影響上具有中介效果。

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

依據本研究資料分析之結果，依序分別在以下章節加以說明及討論。

#### 5.1.1 轉換型領導、交易型領導與心理賦權威

本研究經由實證結果發現，轉換型領導與交易型領導均與員工對工作自我決定及工作影響力的認知呈現顯著的正向關係。另交易型領導與員工對工作意義及工作能力的認知呈正向關係，但是轉換型領導經由實證後並未與員工對工作意義及工作能力之認知呈現顯著影響。可能的原因會是當轉換型領導以鼓舞激勵的方式期望員工感受到信任、讚美，而員工的認知較強調來自於對本身內在因素的肯定如自我決定及影響力等，至於工作意義及工作能力

的部分，因較注重於目前的工作所提供的外在酬償，因此使得轉換型領導對工作意義認知上的影響消失。

其次，研究結果中顯示，交易型領導相較於轉換型領導在員工認知工作意義及工作能力上呈現較強的正向影響；轉換型領導則相較於交易型領導在員工對工作自我決定及工作影響力的認知上呈現較強的正向影響。

#### 5.1.2 心理賦權威與組織承諾

本研究結果顯示，心理賦權威次構面中僅「自我決定」與組織承諾間呈現顯著的正向關係。「自我決定」從 Lawler (1992) 的認知觀點來看，部屬比上司在工作執行上擁有較完整的知識和資訊，其瞭解哪種行為和策略是最有效率以及最能改善工作績效。因此，擁有較多的選擇去決定如何工作的部屬，會產生較高的組織承諾，此一結果與 Thomas and Velthouse (1990) 提出結論相同。

其次在競爭的汽車銷售行業中之汽車銷售人員在面對顧客服務時，如果能擁有更多自我決定的空間，將可提供較快速的顧客回應進而得到顧客的青睞，在業績提供的激勵下，自然會對組織的認同與忠誠程度提升有所影響。

#### 5.1.3 心理賦權威四次構面之中介效果

研究結果最後顯示，心理賦權威之次構面中之「自我決定」分別在轉換型領導對組織承諾的影響上及在交易型領導對組織承諾的影響上具有中介效果。而且轉換型領導透過自我決定對組織承諾的間接影響較交易型領導透過自我決定對組織承諾的間接影響程度高。

### 5.2 管理意涵

上述之結論在實務管理的作為上亦有相當的助益。首先，轉換型領導及交易型領導皆能提升員工對工作賦權的心理認知，進而對其組織承諾產生影響。因此，企業組織若欲提升員工在本身工作的賦權的心理認知程度，則可從強調及實施管理者在領導上的訓練上，應更注重於轉換型領導及交易型領導行為產生。主管展現轉換型領導及交易型領導的風格，將激發員工對工作上的賦權感受程度，這種

認知程度的提升直接顯示其對工作的「能力」、「自我決定」、及「影響力」的信心提高，而更願意為組織付出心力並認同組織的文化與價值，甚而持續留在組織負責的執行份內工作。

其次，不同的領導風格亦對賦權的心理認知構面有不同的影響，茲分述如下：

### 工作意義

當員工認為其在工作上獲得的成果越具有價值時，則員工所產生的工作滿足感會越高。因此若要使員工對工作感到滿足，領導者必須先改變員工對工作的認知，使員工認為工作富有意義。而管理者為了使員工對其工作的意義認知程度提升，運用交易型的領導風格較能奏效，從影響其工作態度進而對個人及組織績效有所助益。

### 工作能力

Barner (1994) 強調賦權應依賴兩個相且同等重要的要素，即授予權力和賦予能力。其中賦予能力則是幫助員工發展一些能力，而這些能力是員工在運用權力和自主權時所必需具備的基本技能。轉換型領導強調的是才智的激發 (Bass, 1985)，若管理者能將轉換型領導的風格運用得宜，則對員工能力的發展與提高助益良多。故管理者當應用轉換型領導來提昇賦權內涵中員工工作能力的自信，不僅要賦予成員執行工作的權力，更要培養員工的工作能力。

### 自我決定

領導者運用轉換型領導的只須指引方向目標，以教練的角色對組織成員在任務的達成及自我成長上提供協助。至於工作執行面的部分則全權交由員工去自行設計安排，在信任的基礎上提升員工在心理賦權威內涵的自我決定的認知程度。員工在工作範圍內享有充分的自主權愈大，愈能激發其潛力及創造力的增加，進而促進其對組織及工作的認同與忠誠。

### 影響力

Conger and Kanungo (1988) 認為領導者除了提供員工在執行工作時的自主權外，也應促使員工有參與決策制定的機會。因此，管理者如能適當的

運用轉換型領導風格，一方面讓員工有適當的機會將其能力加以發揮，另一方面在決策時允許員工有較多的參與機會，使員工較不會感受到與管理層級有疏離感，因而讓員工有意願展現其影響力，加以突顯員工的重要性。

## 5.3 建議

本研究的結果指出，轉換型領導與交易型領導對提升員工心理賦權威的認知程度會產生影響，然而在不同的情境中仍存在許多可能的因素(如組織結構、組織文化、訓練機制、獎酬系統、及工作設計等)，潛在的將影響員工對自身工作的認知。因此，建議後續研究中，加以探討本研究未納入之影響心理賦權威的相關因素，以建立完整的模式，俾能對心理賦權威的全貌更加深入瞭解。

其次，因本研究之重點主在探討心理賦權威扮演之中介角色，所以未將組織承諾以多構面分析之，建議後續研究納入探討之主軸，以期對心理賦權威與組織承諾之各次構面如價值、努力及留職承諾等構念之關係能更進一步瞭解。另本研究以心理賦權威之四個次構面分別探討其與前置變項和結果變項之關係，研究內涵得以深入並提供實務上更具體可實施之相關措施，藉以提升組織中員工在工作上整體心理賦權威認知的程度。然仍建議後研究者亦可將心理賦權威之四個次構面組合以心理賦權威整體概念做為研究之重點持續探討，以對此一研究領域注入更豐富的成果。

最後，本研究之心理賦權威問卷雖依 Spreitzer (1995) 及 Thomas and Velthouse (1990) 等對心理賦權威之精義為主軸而設計，然在四次構面中的題項均為重新自行編製且首次實測，雖在工作意義、工作能力、自我決策及影響力四構面在信、效度分析方面尚稱理想，但此部分的量表在時間持續及對多重樣本的測試上是必要的，建議後續研究者採用本研究對心理賦權威衡量之題項並加以檢驗，如此才能確保其信、效度的穩定。

## 5.4 研究限制

在本研究的進行過程中受到部分研究上的限制，而未能臻於完善，茲列述如後並提供後續研究者之參考。

首先本研究之研究對象以汽車銷售人員為主，並未納入其它產業之組織成員加以實證，致本研究結果在其他產業組織中的推論與應用程度上必須加以保留，此為本研究在結果的一般化 (generalization) 推論上的限制。

其次作者瞭解大部分的調查研究都是以自我報告的方式填寫問卷，因此可能產生潛在的共同方法變異 (common method variance) 的問題，本研究中的資料蒐集均來自於個人對問卷的回答，但在研究中未對此一問題加以控制亦為研究限制之一。雖然在資料分析上以納入一潛在的共同因素來控制共同方法變異的可能影響，但仍可能無法完全避免共同方法變異的產生的情形，因此建議後續研究者可加入社會期許 (social desirability) 的衡量題項加以控制以減少共同方法變異發生的情形，以增加研究結果的說服力。

此外，本研究僅針對轉換型領導與交易型領導兩種領導風格進行討論，範圍未能涵蓋所有的領導風格，因此本研究結果在推論其他領導風格對研究變項的影響上會有所限制，建議後續研究可針對其他領導風格加以探討 (Walumbwa et al., 2011; Yang, Ding, & Lo, 2016)。

最後有關本研究中所採用之轉換型領導、交易型領導及組織承諾的量表，並未將原始量表中之所有題項納入，因此有可能造成部分資訊的流失，而形成對研究概念衡量的不完整現象，此亦為本研究中的限制之一。建議後續研究如在無成本考量的限制下，可將完整量表題項納入問卷中施測。

## 6. 參考文獻

- 王永琳，（2001），「台北市政府公務人員授權賦能之研究」，國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。
- 李庭閣等人，（2017），「轉換型領導如何提升員工創新行為？以競爭氣候、合作氣候、授權賦能觀點探討」，人力資源管理學報，第17卷，第4期，頁 61-89。
- 林明杰、李信達，（2011），「組織社會化程度、授權賦能認知對個人創新行為影響之研究：顧客導向行為的中介效果」，科技管理學刊，第16卷，第2期，頁53-80。

- 姚燕洪，（1999），「邁向人財的新世紀-人財的投資與管理」，能力雜誌，頁 30-36。
- 黃同圳，（1993），「青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究」，臺北：行政院青年輔導委員會。
- 蔡啟通，（2011），「轉型領導、學習式目標導向、表現式目標導向、與員工角色行為之關係」，管理學報，第 28 期，第 5 期，頁 493-520。
- 劉崇義，（2001），「顧客滿意之研究－以壽險業為例」，中原大學企業管理學系未出版碩士論文。
- 魏千金，（2001），「授權賦能與工作態度之研究」，逢甲大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Argyris, C. (1998), "Empowerment: The emperor's new clothes." *Harvard Business Review*, Vol.76(3), pp.98-106.
- Ashforth, B. E. (1989), "The experience of powerlessness in organizations." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.43, pp.207-242.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp.951-968.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change." *Psychological Review*, Vol.84(2), pp.191-215.
- Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: The exercise of control." New York: W. H. Freeman.
- Barner, R. (1994), "Enablement: The Key to Empowerment." *Training and Development Journal*, pp.33-36.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1989), "Potential biases in leadership measures: How prototypes leniency and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational leadership and transactional leadership constructs." *Educational and Psychological Measurement*, Vol.49(3), pp.509-527.
- Bass, B. M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations." New York: The Free Press.

- Blanchard, K., Carlos, J. P. and Randolph, A. (1996). *Empowerment takes more than a minute*, CA: Berrett-Koehler.
- Blau, G. (2003), "Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment." *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.76(4), pp.469-488.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992), "The empowerment of service works: What, why, how, and when." *Sloan Management Review*, Vol.33(3), pp.31-39.
- Brickman, R. J. (1987), "The Predicament of injustice: The management of moral Outrage." *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.289-319.
- Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-546.
- Bureau of Labor Statistics. (1997), "Employment and Earnings." Washington, DC: U.S. Department of Labor,.
- Burns, J. M. (1978), "Leadership." New York: Harper & Row.
- Chebat, J. C. and Kollias, P. (2000), "The impact of empowerment on customer contact employee's role in service organizations." *Journal of Service Research*, Vol.3(1), pp.66-81.
- Conger, R. A. and Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice." *Academy of Management Review*, Vol.13(3), pp.471-482.
- Covey, S. R. (1992), "Principle Centered Leadership." New York: Simon and Schuster.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985), "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior." New York: Plenum.
- Den Hartog, D. N. (2015), "Ethical Leadership." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.2, pp.409-434.
- Dust, S. B. et al. (2018), "Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion." *The Leadership Quarterly*, Vol. 29(5), pp.570-583.
- Fuller, J. B. Morrison, R., Jones, L., Bridger, S. and Brown, V. (1999), "The effects of psychological empowerment on the relationship between transformational leadership and job satisfaction." *Journal of Social Psychology*, Vol.139(3), pp.389-391.
- Garver, M. S. and Mentzer, J. T. (1999), "Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to test for Construct Validity." *Journal of Business logistics*, Vol.20(1), pp.33-57.
- Gist, M. E. (1987), "Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management." *Academe of Management Review*, Vol.12(3), pp.472-485.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980), "Work redesign." Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Henkin, A. B. and Marchiori, D. M. (2003), "Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty." *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Vol.26(5), pp.275-281.
- Houghton, J. D. and Yoho, S. K. (2005), "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?" *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.11(4), pp.65-83.
- Kanter, M. (1968), "Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499-517.
- Kizilos, P. (1990), "Crazy about empowerment." *Training*, Vol.27(12), pp.47-51.
- Lawler, E. E. (1992), "The ultimate advantage." San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. and Henne, D. (1986), "Work Motivation Theories, In C. L. Cooper and Robertson (Eds.)." *International Review of I/O Psychology*, Vol.1, pp.1-35.
- McDerott, K., Laschinger, H. K. S. and Shamian, J. (1996), "Work empowerment and organizational commitment." *Nursing Management*, Vol.27(5), pp.44-47.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Poter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.
- Morrison, K. A. (1996), "An empirical test of a model of franchisee job satisfaction." *Journal of Small Business Management*, Vol.34, pp.27-41.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boullion, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, Vol.59(5), pp.603-609.

- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000) , "Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. " *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Spreitzer, G. M. ( 1995 ) , " Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and validation. " *Academy of Management Journal*, Vol.38(5), pp.1442-1435.
- Spreitzer, G. M. ( 1996 ) , " Social structural characteristics of psychological empowerment. " *Academy of Management Journal*, Vol.39(2), pp.483-504.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. ( 1990 ) , " Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. " *Academy of Management Review*, Vol.15(4), pp.666-681.
- Walumbwa, F. O. et al. ( 2011 ) , "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. " *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115(2), pp.204-213.
- Wilson, B. and Laschinger, H. K. S. ( 1994 ) , "Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: a test of Kanter's theory of structural power in organizations. " *Journal of Nursing Administration*, Vol.24(4), pp.39-47.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. and Bass, B. M. ( 1994 ) , "Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. " *Leadership Quarterly*, Vol.4(1), pp.81-102.
- Yang, C. et al. ( 2016 ) , "Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. " *Group & Organization Management*, Vol.41(3), pp.343-374.
- Yukl, G. ( 2006 ) , "Leadership in organizations (6th Ed.). " Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

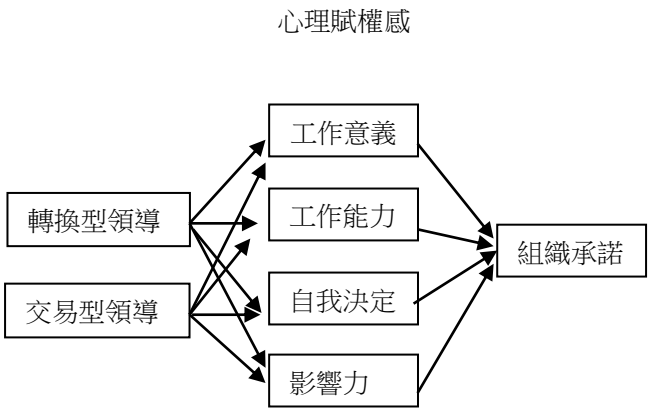


圖 1 研究架構圖

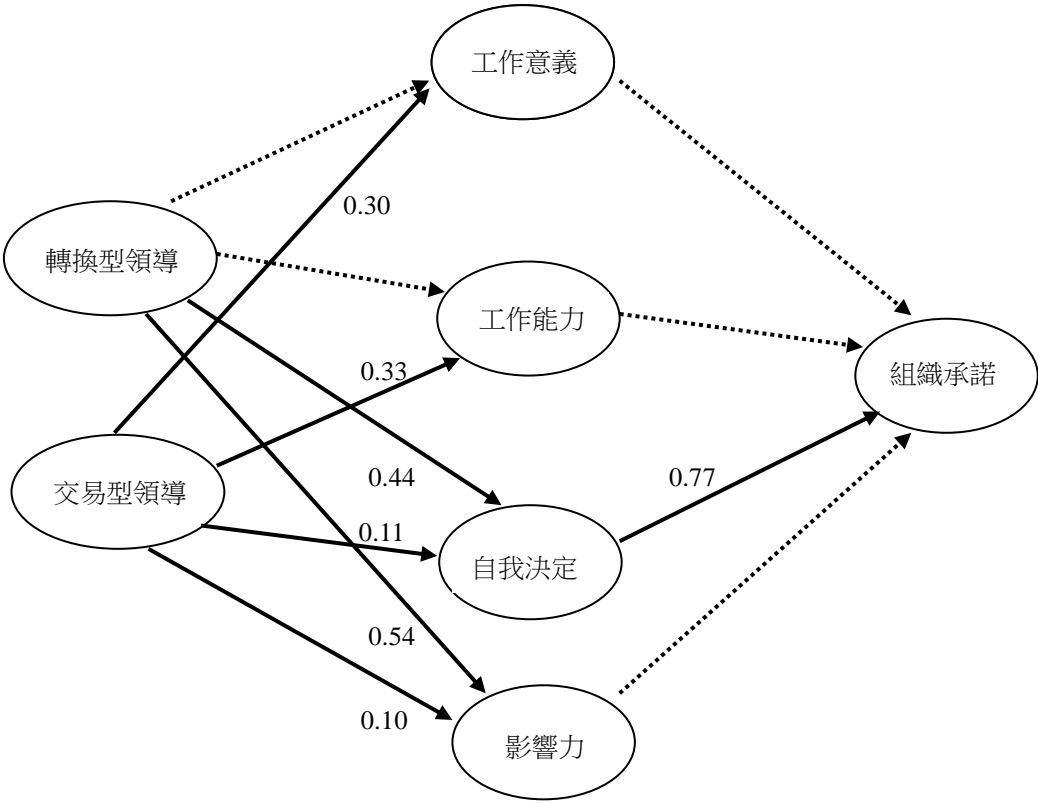


圖 2 本研究架構路徑分析結果(虛線表示路徑不顯著)

表 1 心理賦權威之探索性因素分析

衡 量 題 項	因 素			
	工作 意義	工作 能力	自我 決定	影響力
1. 目前的工作所提供的報酬能使我生活穩定	<b>0.781</b>	0.039	-0.075	0.045
2. 目前的工作能讓我充分發揮自己的專長	<b>0.682</b>	0.066	0.025	-0.187
3. 目前的工作能使我獲得賞識與讚美	<b>0.584</b>	0.129	-0.194	-0.161
4. 目前的工作使我有晉升的機會	<b>0.761</b>	-0.011	-0.225	0.106
5. 目前的工作給予我實現人生理想與抱負的機會	<b>0.780</b>	0.099	-0.076	0.066
6. 就目前的工作而言，我具備執行工作所需的專業知識	0.260	<b>0.621</b>	-0.077	-0.053
7. 就目前的工作而言，我具備執行工作所需的技術與能力	0.126	<b>0.727</b>	-0.145	-0.038
8. 就目前的工作而言，我能(同時)執行多項任務且在期限內完成	0.021	<b>0.762</b>	-0.046	-0.103
9. 就目前的工作而言，在面對困難時，我均能設法解決	0.000	<b>0.908</b>	-0.002	-0.139
10. 就目前的工作而言，我有能力處理工作上的突發事件	0.014	<b>0.916</b>	-0.01	-0.114
11. 在目前的工作上，我能獨立思考判斷	-0.025	-0.151	<b>0.617</b>	0.104
12. 在目前的工作上，我能獨自決定執行的優先順序	-0.063	-0.052	<b>0.812</b>	0.167
13. 在目前的工作上，我有機會嘗試新的做事方法	-0.227	0.018	<b>0.761</b>	0.209
14. 在目前的工作上，我能發揮自己的構想或主張	-0.108	-0.010	<b>0.760</b>	0.289
15. 在目前的工作上，我能決定各項工作的時間分配	-0.065	-0.109	<b>0.660</b>	0.304
16. 我覺得我對單位的工作績效有重大的貢獻	-0.008	-0.120	0.286	<b>0.798</b>
17. 我的同事會向我請教工作上的方法(或意見)	-0.005	-0.114	0.167	<b>0.876</b>
18. 對於單位未來的政策(目標)，我的主管非常重視我的意見	-0.047	-0.049	0.115	<b>0.859</b>
19. 對於單位內的人事運用，我具有決策權(或建議權)	0.061	-0.123	0.135	<b>0.818</b>
20. 對於單位內的資源分配，我具有決策權(或建議權)	0.056	-0.157	0.183	<b>0.634</b>

註：字體加黑之因素負荷量係本研究將之歸類於對應因素的題項。

表 2 平均數、標準差、相關係數、與信度

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1 轉換型領導	3.08	0.70	(0.92)						
2 交易型領導	3.31	0.81	0.23*	(0.86)					
3 工作意義	3.28	0.86	0.01	0.28*	(0.78)				
4 工作能力	2.66	0.90	0.17*	0.35*	0.18*	(0.86)			
5 自我決定	3.26	0.81	0.47*	0.20*	0.28*	0.17*	(0.83)		
6 影響力	3.18	0.93	0.57*	0.22*	0.05	0.25*	0.47*	(0.89)	
7 組織承諾	3.49	0.60	0.39*	0.21*	0.00	0.17*	0.22*	0.25*	(0.76)

註：1.樣本數 N= 417

2.( )中為各變項的 Cronbach's  $\alpha$  值

3.星號 \* 係指相關係數分析中，P 值達 0.05 以上之顯著水準

表 3 驗證性因素分析表

變項名稱	題數	CR	GFI	AGFI	RMSEA	負荷量( $\lambda$ )	T-value
轉換型領導	14	0.921	0.855	0.802	0.105	0.403~0.848	8.333~19.507
交易型領導	6	0.893	0.962	0.912	0.075	0.599~0.828	11.838~18.990
工作意義	5	0.878	0.957	0.872	0.106	0.580~0.949	9.849~16.535
工作能力	5	0.929	0.919	0.757	0.169	0.463~0.879	9.073~18.992
自我決定	5	0.867	0.966	0.898	0.087	0.444~0.947	9.640~18.793
影響力	5	0.947	0.981	0.942	0.049	0.633~0.8068	12.196~18.082
組織承諾	9	0.769	0.911	0.852	0.102	0.177~0.774	6.832~17.819



表 4 心理賦權威四構面之區別效度分析

模式	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p-value
原模式	493.77	164	---	---	P<0.001
工作意義-{1}-工作能力	1017.18	165	523.41	1	P<0.001
工作意義-{1}-自我決定	929.12	165	435.35	1	P<0.001
工作意義-{1}-影響力	1032.63	165	538.86	1	P<0.001
工作能力-{1}-自我決定	1206.26	165	712.49	1	P<0.001
工作能力-{1}-影響力	1602.85	165	1109.08	1	P<0.001
自我決定-{1}-影響力	953.74	165	459.97	1	P<0.001

註：1.原模式係指心理賦權威區分為四個構面之模式，且構面間設為相關

2.”-”表示構面之間設為相關；”{1}”表示限定構面間相關係數設為 1

3.模式間  $\chi^2$  值的比較皆以原模式為基準

表 5 轉換型領導與交易型領導之區別效度分析

模式	$\chi^2$	Df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p-value
原模式	640.33	169	---	---	P<0.001
轉換型領導-{1}-交易型領導	1544.91	170	904.58	1	P<0.001

註：1.原模式係指心理賦權威區分為四個構面之模式，且構面間設為相關

2.”-”表示構面之間設為相關；”{1}”表示限定構面間相關係數設為 1

3.模式間  $\chi^2$  值的比較皆以原模式為基準

