

轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯—人格特質為調節變項

吳欣蓓¹ 陸洛^{2*} 顧家祈³ 張妤珩⁴

¹ 亞洲大學經營管理學系助理教授

Tel: 0920798708 E-mail: 93447003@cc.ncu.edu.tw

² 國立台灣大學工商管理學系教授

106 台北市大安區羅斯福路四段 1 號 台灣大學工商管理學系

[Tel:02-33669657](tel:02-33669657) Fax: 02-23625379 E-mail: luolu@ntu.edu.tw

³ 國立台灣大學工商管理學系碩士

Tel: 0920471729 E-mail: b92201043@ntu.edu.tw

⁴ 國立台灣大學工商管理學系博士生

Tel: 0928706778 E-mail: grace0317@gmail.com

摘要

本研究旨在探討部屬知覺主管轉換型領導行為（包含激勵鼓舞與智性啟迪）與部屬之工作壓力（包含工作要求壓力、缺乏自主性壓力以及主管壓力）以及主管滿意度間的關聯，並進一步探討部屬的人格特質中之開放性、神經質、勤勉正直性，能否調節主管轉換型領導行為與後果變項的關聯。本研究以台灣北、中、南三地區全職工作者為樣本，進行結構性問卷施測，共回收 310 份有效問卷。研究結果顯示，主管之「激勵鼓舞」與部屬的工作壓力有正向關聯，主要是「工作要求壓力」和「主管壓力」；主管之「智性啟迪」行為與部屬的「工作要求壓力」有正向關聯，但與「缺乏自主性壓力」及「主管壓力」有負向關連，並與「主管滿意度」有正向關連。在調節作用方面，「開放性」人格特質強化了智性啟迪與工作要求壓力的正向關係，但可弱化智性啟迪與缺乏自主性壓力的負向關係；「神經質」人格特質會強化智性啟迪的領導行為與工作要求壓力的關聯，並也弱化了領導行為與主管滿意度的正向關係；而「勤勉正直性」人格特質能緩和激勵鼓舞的領導行為與工作要求壓力的正向關係。

關鍵字：轉換型領導、部屬工作壓力、主管滿意度、人格特質

* 通訊作者

本文報告之實徵資料的收集或第二作者之國科會專題研究計畫經費補助 (NSC97-2410-H-002-201-MY3)，特此致謝。

The associations between transformational leadership behaviors and subordinates' work stress and supervisor satisfaction

Hsin-Pei Wu¹ Luo Lu² Chia-Chi Ku³ Yu- Yueh Chang⁴

¹Asia University

Assistant Professor of Department of Business Administration

Tel: 0920798708 E-mail: 93447003@cc.ncu.edu.tw

²National Taiwan University

Professor of Department of Business Administration

Tel :02-33669657 E-mail: luolu@ntu.edu.tw Fax: 02-23625379

³National Taiwan University

Master of Department of Business Administration

Tel :0920471729 E-mail: b92201043@ntu.edu.tw

⁴National Taiwan University

Ph. D. student of Department of Business Administration

E-mail: grace0317@gmail.com Tel: 0928706778

Abstract

The purpose of this study was to explore the associations between supervisors' transformational leadership behaviors and subordinates' work stress and supervisor satisfaction. In addition, we examined the moderating effect of personality traits on the relationship between supervisors' transformational leadership and job consequences. The purposive sampling method was used to conduct surveys with structured questionnaires among full-time workers in Taiwan. A total of 310 participants returned valid responses for further analysis. Our results showed that the "inspirational motivation" behavior of transformational leadership was positive related to work overload stress and stress from supervisors. The "intellectual stimulation" behavior of transformational leadership was positive related to work overload stress, negatively related to lack of autonomy stress and stress from supervisors, and positively related to subordinates' satisfaction with supervisors. We also found that personality traits could

moderate the relationship between transformational leadership and subordinates' work stress. Openness to experience could buffer the negative relationship between intellectual stimulation and lack of autonomy stress, but exacerbate the positive relationship between intellectual stimulation and work overload. Neuroticism could exacerbate the positive relationship between intellectual stimulation and work overload, but buffer the positive relationship between intellectual stimulation and supervisor satisfaction. Finally, conscientiousness could buffer the positive relationship between inspirational motivation and work overload.

Keywords: transformational leadership, subordinates' work stress, supervisor satisfaction, personality traits

一、研究動機與目的

領導議題一直都是有趣又受人關注的焦點。領導現象也自古有之 (Bass, 1990), 然而時至 1930 年代初期起, 學者們才開始對領導進行有系統的研究 (House & Aditya, 1997)。不論是 1930 到 1950 年的「特質論」(the Leadership Trait Paradigm)、1950 到 1960 年中期的「行為論」(the Leadership Behavior Paradigm)、1960 與 1970 年中期間的「權變論」(theories of the Contingency Paradigm), 以及 1970 年代中期之後的「新型領導理論」(theories of the Neocharismatic Leadership Paradigm or the New Leadership theories) (Bryman, 1993), 都致力於尋找與辨認出有效的領導要素。其中新型領導理論綜合了各家領導理論的元素, 包含特質、行為、歸因與情境等 (Yukl & Van Fleet, 1992), 許多以新型領導理論為基礎的研究已指出, 這樣的領導行為不但能大幅提高部屬的工作動機、承諾感, 也能使組織獲致高於平均水準以上的績效, 在組織遭逢危機與面對不確定性高的情境時尤其如此 (House, Spangler & Woycke, 1991; Pillai & Meindl, 1991; Waldman, House & Ramirez, 1996; Waldman, Ramirez & House, 1996)。

新型領導理論基本上包含了 1976 年的魅力領導理論 (Theory of Charismatic Leadership)、轉換型領導理論 (Theory of Transformational Leadership)、魅力領導的歸因理論 (the Attributional Theory of Charismatic Leadership)、願景理論 (the visionary theories), 以及領導的價值基礎理論 (the Value Based Theory of Leadership) (House & Aditya, 1997)。1989 年 Bass 與 Avolio 操作化轉換型領導、交易型領導, 並發展出多因子領導量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 之後, 轉換型領導的構念已趨完備, 並且幾乎涵蓋了上述新型領導之意涵, Bass (1997) 也不諱言, 轉換型領導裡就包含了魅力領導。轉換型領導、魅力領導和願景領導在本質上是相同的, 因為它們都與追隨者在情感面向的後果變項有關, 也都強調領導者行為是具象徵性、訴諸部屬情緒, 並且是能喚起高度動機的領導方式 (House & Shamir, 1993)。比起其他新型領導理論, 轉換型領導的構念豐富、完備且具可操作性, 因此本研究順應領導理論的發展至此, 亦與時俱進, 將探討轉換型領導與台灣工作者之工作後果的關係。

根據黃敏萍 (2003) 統計, 台灣學術期刊有關組織領導議題之研究已累計超過 1000 篇以上, 但對於當代領導理論的討論較少, 又以學校研究出現最多, 企業研究則較少, 其中被黃所引述的文章中, 魅力領導的文章有 2 篇, 轉換型領導的研究才僅 1 篇。於是, 研究者再次搜尋國內中文電子期刊引擎 CEPS, 以更新統計, 具體了解現況。結果發現, 國內以轉型或轉換型領導為題的學術文章已有 39 篇, 但仍多在學校教育的範疇下討論, 其中又以觀念討論性文章占多數, 關注企業管理實務類文章很少, 僅 6 篇, 顯見轉換型領導與工作後果間的關係還有待管理學界持續關注與討論。轉換型領導理論一直以來在西方文化下以個人主義為前提來

檢驗，甚少觸及其他文化價值的觀點與立場（House & Aditya, 1997; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Associates, 1999），相對生活在集體主義社會的台灣工作者，轉換型領導會對其工作後果產生什麼影響？是否為其喜愛與接受？值得觀察，也有探討的必要。故此，我們暫以客位（etic）立場，沿用西方概念與量表進行研究。

回顧文獻，轉換型領導因為領導內涵豐富完整，也已證實可提高被領導者的工作表現，並使其展現更多有利組織的正向行為，受到學界與實務界多方推崇，但就如 Bass（1985）所言，在轉換型領導「轉換」部屬的過程中，雖然常常能激勵部屬的動機與投入感，然而卻無視於此種轉化過程是否會對部屬形成負面的影響。台灣工作者普遍工作負荷重、工時又長，轉換型領導方式是有效領導工作者解決了工作上的問題，降低了工作者的工作壓力，還是成了領導者督促績效表現的工具，反而增長了工作者的工作壓力？研究者發現，對於轉化過程是否對部屬造成負面影響，轉換型領導與負面工作後果的關係在過去研究中確實鮮少討論。另外，轉換型領導方式是否受部屬青睞？本研究將透過納入主管滿意度此變項來觀察，若是可提高對主管的滿意程度，將代表轉換型領導可為領導者加分，部屬的接受度也越高。故此，本研究希望透過實徵研究來回答以下問題，1.轉換型領導（行為）與工作壓力之關係為何？2.轉換型領導（行為）與主管滿意度之關係又為何？。而有鑑於不同人格特質的部屬，在各種領導行為下可承受工作壓力的程度應不同，對於主管的滿意程度也有可能不同，因此本研究將納入人格特質為調節變項，觀察不同人格特質的部屬於領導行為與工作壓力、主管滿意度間的調節作用。因此本研究還有第三個目的，即探討人格特質於轉換型領導（行為）與工作壓力、主管滿意度間的調節效果。

二、文獻探討

2.1 轉換型領導行為

轉換型領導（transformational leadership）是近年來熱門的領導議題。本質上，它是一種藉由提出更高的理想及價值來激發部屬內在動機（Burns, 1978），引發部屬於動機、情感與發展上的高層次需求，並設法迎合的領導方式（Bass, 1998），也是藉由擁有領導魅力的領導者，以激發部屬的才智、給予部屬個別的關懷（Bass, 1985），最終影響組織成員，使其在心理狀態與態度上產生重大改變，並對組織目標或使命建立承諾的領導方式（Yukl, 1989）。相對於透過外在獎勵來激勵部屬的領導者，轉換型領導會創造願景，運用領導魅力來激勵部屬的內在潛力及動機，提高部屬自我實現的需求，進而提昇部屬的工作士氣，達成組織的目標與使命。

轉換型領導基本上包含四項特質：1.魅力（charisma）或理想化影響（idealized influence）：這是指領導者懷有願景及使命感，並具有自信（self-confidence）、自尊（self-esteem）的特質，可展現個人魅力來得到成員的尊敬與信賴，進而激勵部屬的內在動機，提升部屬完成組織目標的使命感。2.激勵鼓舞（inspirational motivation）：即領導者會藉由演說、喊話等方式將願景傳達給部屬，與部屬建立共同目標，同時藉由情感上的鼓舞激發部屬的熱忱與樂觀，讓部屬相信自己能表現得比預期的更好。3.智性啟迪（intellectual stimulation）：領導者會鼓勵部屬質疑預設、挑戰現狀，從不同的角度重新解析問題，以客觀的方式運用思想、創造力，為問題找出合適的解決方法，智性啟迪可以提升部屬獨立解決問題的能力。4.個別關懷（individualized consideration）：領導者會注意部屬的需求、展現同理心，了解、接受部屬的個別差異、特殊才能，並給予部屬個別的協助和指導，使部屬能順利成長與發展（Bass & Avolio, 1994）。

在這四個「轉換型領導」的特質中，「魅力」最難藉由後天訓練所培養，一個沒有「魅力」的領導者，很難藉由任何努力而變得「有魅力」；「魅力」也很難用外在行為來定義，因為魅力本身的定義就包含了「受人尊敬」、「受人愛戴」，所以我們很難觀察到領導者發揮「魅力」的動態過程，而只能觀察到一個有魅力的領導者「受人尊敬」的結果。相對之下，其他三個特質雖然也不容易藉由訓練、學習而產生，但這些特質所展現出來的「行為」卻是可以學習的，例如一個本來不具備「智性啟迪」特質的領導者，可以藉由要求部屬「從不同角度思考問題」來試著激發部屬的智力；當然，這種不是發自內心的行為很可能反而造成反效果，不過這樣的訓練至少可以提供領導者具體且明確的努力目標。

由於本研究希望研究結果能夠具體幫助領導者獲致領導成效且對主管訓練發展有實際幫助，因此會聚焦在「魅力」以外的特質上。而「個別關懷」的特質，由定義可以推論這個特質只有在極少的情況下會對部屬產生不良的影響，而且這個特質理論上也不會因「不同部屬」而有不同的影響，因此本研究也不納入「個別關懷」。換言之，本研究將著重探討轉換型領導中「激勵鼓舞」及「智性啟迪」行為的影響。

2.2 工作壓力及其構面

陸洛（1997）認為工作壓力是在個人與環境交互作用中產生的，並且工作壓力是一個主觀的、個體化的現象。Beehr 與 Newman（1978）認為工作壓力是與工作相關之因素和工作者交互影響，使工作者的身心狀況產生改變，失去正常功能時產生。另外，Caplan 與 Jones（1975）認為工作壓力是工作環境中的某些因素對工作者造成脅迫的現象；Cox（1993）定義工作壓力是一種心理狀態，他進一步主張工作壓力是個人認知到工作要求與個人處理工作要求的能力不平衡時所產生。從學者們對工作壓力的定義可知，工作壓力主要有兩個面向，一是受壓的一方，也就是受壓者，另一是使受壓者感受到壓力的壓力源，其中壓力源來自受壓者所

在的環境。在壓力源與受壓者產生交互作用後，受壓者可能會產生心理上主觀、個體化的壓力感受，也可能產生生理上的變化，影響工作表現，這樣的過程就是「工作壓力」之本質。

陸洛(1997)提出統合性工作壓力模式，將工作壓力源劃分成兩大構面：「工作內因素」及「工作外因素」。「工作內因素」包含四大項：1.工作本身的主要因素，包括工作任務、工作角色及工作酬賞；2.工作中的社會關係，可再細分為組織外及組織內的社會關係；3.生涯發展因素，包含工作發展性、工作與生涯目標的符合性，以及個人在工作中所得到的成就感和肯定；4.組織結構與氣氛，包含組織制度及組織文化等。由於本研究主要探討主管領導行為對部屬工作壓力、主管滿意度的影響，屬於工作內之範疇，故暫不贅述「工作外因素」之內涵。另外，本研究所聚焦之主管領導行為與部屬感受之關聯，也與「生涯發展因素」及「組織結構與氣氛」較無直接關係，因此只考慮「工作內因素」中的前兩項：「工作本身的主要因素」及「工作中的社會關係」。

在工作本身的主要因素方面，由 Krasek(1979)的「工作要求-控制模型」(job demand-control model)中可知，工作要求(demand)以及控制程度(discretion)是兩個與壓力相關的重要指標，因此本研究使用「工作要求」(來自工作要求壓力源造成的壓力)，以及「缺乏自主性」(來自缺乏自主性壓力源造成的壓力)，兩個工作壓力源作為工作壓力之構面。而在工作中的社會關係方面，由於直屬主管是在完成任務過程中最直接給予受壓者工作壓力的一方，因此本研究選擇探討代表上下關係的「(直屬)主管壓力」(來自主管壓力源造成的壓力)做為工作壓力的第三個構面。

2.3 轉換型領導行為與後果變項之關聯

西方研究已證實轉換型領導者是有效能的領導者(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996; Yammarino, Spangler & Bass, 1993)。然而轉換型領導與工作者工作壓力的關係為何，過去研究則少有提及。回顧文獻，Lyons 與 Schneider(2009)曾以實驗法比較轉換型領導與交易型領導兩者的效能，在有壓力的任務情境下，轉換型領導要比交易型領導中的例外管理領導方式有效，在轉換型領導下受測者也可得到更多的社會支持，並能展現出更多與任務特性相關的自信心(task-specific self-efficacy)。雖然 Lyons 與 Schneider(2009)的研究不在真正的工作情境中進行，並且實驗對象為大學生，但可以發現在有壓力的情境下，轉換型領導似乎使得個人的抗壓性提高，因而能表現出較好的成效。Sosik 與 Godshalk(2000)則直接從師徒關係探討導師領導風格與學徒工作壓力的關聯，結果發現，導師的轉換型領導風格與學徒工作壓力有著顯著的低度(標準化路徑係數為-.08)負向關係，不過由於沒有個別檢視轉換型領導的四個構面與工作壓力的關係，於是未能了解轉換型領導的各種行為如何都與工作壓力有負相關。不過 Seltzer、Numeroff 與 Bass(1989)倒是在實徵研究中

發現，轉換型領導中的魅力與個別關懷的行為能夠降低部屬的工作壓力，這個結果也間接支持了本研究欲從激勵鼓舞、智性啟迪來觀察其與工作壓力關係的研究角度。另外，國內一項針對國小校長轉換型領導與體育教師工作壓力間關係的研究表示，轉換型領導各構面（魅力領導、願景提出、智力啟發、個別化關懷）與教師工作壓力各構面（與學校關係、學生學習、角色衝突、工作負荷、學生管教、專業發展）皆有顯著的負相關（戴興豪、周麗華，2006），但此份研究卻因缺乏假設推導與進一步的因果驗證程序，前述的發現仍待更嚴謹的檢驗。

轉換型領導者總是透過情感或情緒上的喊話，給部屬注入活力（Yukl, 1998），像是主管「激勵鼓舞」的行為，例如提出願景、熱烈地規劃未來美景等，可以凝聚團體動力，正面地發揮眾志成城之志，藉此提高士氣，同時開展部屬們的精神層次，為部屬編織工作前景，以增強目標達成的可能性。因為轉換型領導能令部屬相信自己可以達到既定目標，於是部屬努力的意願會提高，也能夠獲致好的績效（Shamir, House, & Arthur, 1993）。而當部屬的信心與工作意願被提升，看待工作的態度可以更正面，也能積極應戰，於是適應工作壓力的能力也會提高。再者，透過激發團隊精神，能夠讓部屬在原本充滿壓力的情境下轉換心情，將壓力轉化為成長的機會（Bass, 1998; Sosik & Godshalk, 2000），因而也降低了對工作壓力的感受。而主管「智性啟迪」的行為，例如鼓勵部屬多方思考問題、質疑傳統的行事方法、會廣納建言等，由於強調有效溝通、包容與接受部屬表達意見，因而可能使部屬的約束和工作阻礙降低，在工作得以順利進行後，於是可能降低部屬的工作壓力。同樣地，在這樣鼓勵員工發展個人能力的氛圍下，部屬將更勇於接受困難，並將困難或壓力視為有意義的挑戰（Shamir et al., 1993），因而降低了工作壓力的感受程度。類似地，實徵研究也發現，轉換型領導可以降低部屬的挫折感受程度（McColl-Kennedy & Anderson, 2002）。

過去許多研究已指出轉換型領導與工作滿意度有關。Bass 與 Avolio (1997) 發現轉換型領導與較低的離職率、較高的生產力及較高的工作滿意度有關。Ingram (1997) 則認為轉換型領導者可以讓部屬超越物質層面的需求，進而追求自我實現，因此會增加部屬的工作滿意度。而在實徵研究上，Medley 與 Larochelle (1995) 以 122 位護理人員為樣本，發現轉換型領導和工作滿意度間呈現正相關。Dono-Koulouris (2003) 也以 500 位教師及 50 位校長為樣本進行研究，發現轉換型領導與教師工作滿意度有顯著正相關，同樣地，Yammarino 與 Dubinsky (1994) 針對藥品銷售人員進行研究發現，轉換型領導和銷售人員的工作滿意度間亦呈現正相關。

主管滿意度通常為工作滿意度的構面之一，當主管越展現「激勵鼓舞」的領導行為，像是越投入工作，熱烈地規劃願景等，將提高部屬看待工作的重要性，同時認為在有遠見的主管帶領下，他們的工作不但有保障也前景看好，於是不僅對工作滿意度高，也會將職涯的發展冀望於主管身上，在主管越是對工作積極，符合部屬的想像，部屬對主管的滿意度也會提高。再者，當主管越展現「智性啟

迪」的領導行為，也就是主管願意與部屬溝通、鼓勵部屬思考且開放性高時，部屬能夠於工作中揮灑的空間於是變大，不僅會對工作滿意度提高，也會因為感知主管的包容與親和力，提高對主管的滿意度。Bass (1990) 認為運用轉換型領導能和部屬保持較好的關係。

於是推論轉換型領導應該可以減輕部屬的工作壓力，並提升部屬的主管滿意度，據此提出：假設 1，轉換型領導行為（激勵鼓舞、智性啟迪）與部屬之工作壓力（工作要求壓力、缺乏自主性壓力、主管壓力）成負相關，以及假設 2，轉換型領導行為（激勵鼓舞、智性啟迪）與部屬的主管滿意度成正相關。

2.4 人格特質之調節效果

人格特質可做為判定個人與他人差異的一組持久及穩定的特質 (Day, 1989)。Cattell (1943) 認為人格特質共有 16 個基本因素，Norman (1963) 則在檢驗 Cattell 的程序後，宣稱五因素模式是最合理的人格特質組合，之後 Goldberg (1981) 正式命名五因素模式為「大五人格」(Big Five Model)，而目前最被廣泛接受的版本是 Costa 與 McCrae (1987) 所提出的分類法，分別是開放性 (openness)、勤勉正直性 (conscientiousness)、外向性 (extraversion)、親和性 (agreeableness) 以及神經質 (neuroticism)。本研究認為，不同人格特質的部屬可能對主管的轉換型領導行為產生不同的解讀，因而其看待與承受工作壓力的程度也會不同。其中與三種人格特質可能較有相關，分別是開放性、神經質，以及勤勉正直性。

首先，傳統上開放性的概念有兩種，即文化 (culture) 與才智 (intellect)，前者指對藝術與科學的鑑賞，以及對社會價值的自由、批判的態度，後者則是學習與理解的能力 (McCrae & Costa, 1997)。開放性也代表個人是具創造力、自省、富於想像力、富於機智的 (resourceful)，以及有洞察力的 (John & Srivastava, 1999)。高開放性者被認為在情緒上是敏感的，而在才智上是充滿好奇的 (McCrae, 1996)，他們擁有彈性的態度並熱衷多元思考 (McCrae, 1994)。從主管的人格特質來看，Judge 與 Bono (2000) 發現開放性人格與轉換型領導有關。因為他們富創造力，於是可能展現智性啟迪的行為，同樣地，因為他們具想像力與洞察力，於是可能展望組織未來的願景，也容易展現激勵鼓舞的行為 (Bono & Judge, 2004)。由此看來開放性高的主管似乎容易展現「激勵鼓舞」及「智性啟迪」的領導行為，也就是會給予高標準的目標以鼓舞、提出願景以追隨，並且鼓勵部屬從不同角度思考問題、解決問題。而相對地，若部屬是開放度高者，則因為他們的想像力高且喜歡嘗試新的方法，因此也較能欣然接受主管的願景鼓舞與激勵，由於願意接受挑戰的程度和適應力可能較高，於是不會感受到工作壓力，還可能提高對主管的滿意度；反之，一個開放度低的部屬不喜歡從新的角度看問題，也可能視願景和標準為工作負荷，因此主管的要求可能反而會增加部屬的工作壓力，也減少了對主管的滿意度。於是提出假設 3，開放性人格特質會強化轉換型領導行為與工作壓力之關係，也會強化轉換型領導行為與主管滿意度之間的關係。

其二是神經質人格，神經質者傾向從負面的角度來看世界，也容易經驗情緒的低潮與痛苦，相對地，神經質低者則是冷靜、溫和與隨意的（Bono & Judge, 2004），而根據 Costa 與 McCrae（1992），神經質者也容易經驗負面的作用，例如害怕、悲傷、罪惡感和憤怒。Bass（1985）認為神經質高者較不可能嘗試去領導人，也傾向使自己免於被領導。因此一個神經質高的部屬，可能會對主管所有的額外要求感到緊張、壓力，因此當主管想要激勵部屬的智力或工作動機時，神經質高的部屬可能反而會增加工作壓力並減少對主管的滿意度。故提出假設 4，神經質人格特質會弱化轉換型領導行為與工作壓力之關係，也會弱化轉換型領導行為與主管滿意度之間的關係。

最後是勤勉正直性，勤勉正直性人格最常在工作心理研究中被提及（Bono & Judge, 2004），勤勉正直性高者是謹慎、勤奮、自律、靈巧且有組織的，且具有高度的工作方向感，也就是知道自己要做什麼，並且會努力工作達成目標者（Costa & McCrae, 1992）。因此當主管出現「激勵鼓舞」與「智性啟迪」行為，以鼓勵部屬提高標準、想辦法解決問題時，勤勉正直性高的部屬因為容易理解主管提出的願景，也不會逃避工作，於是可能視工作壓力為挑戰而降低壓力感受，另外，因為期待美好願景的達成，尤其提出的願景與自己的工作目標一致時，對主管的滿意度也會提高。反之，勤勉正直性低的部屬因為比較不喜歡努力工作及挑戰，所以當領導行為是提高工作要求時，反而容易感受到壓力，並減少對主管滿意度。於是提出假設 5，勤勉正直性人格特質會強化轉換型領導行為與工作壓力之關係，也會強化轉換型領導行為與主管滿意度之間的關係。

三、研究設計

3.1 研究架構

本研究的目的是探討部屬知覺主管轉換型領導行為（包含激勵鼓舞與智性啟迪）、部屬之工作壓力（包含工作要求壓力、缺乏自主性壓力以及主管壓力）與主管滿意度的關係，以及部屬人格特質的調節作用，研究架構如下：

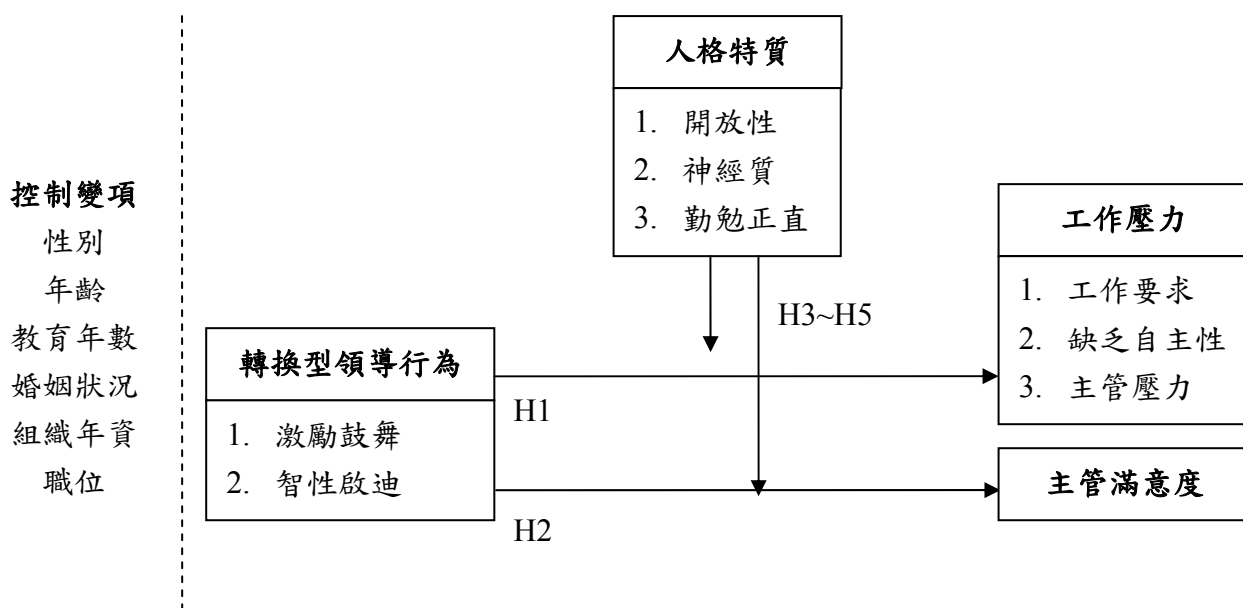


圖 1 研究架構

3.2 研究對象

本研究以台灣地區全職工作者為樣本，進行結構性問卷施測。由於隨機取樣非常困難，故改採便利取樣，但儘量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡（家庭周期）的受訪者，以力求樣本之異質性。研究者透過人際網絡及多所大學之在職進修學生，在北（台北、桃園、新竹）、中（雲林、台中、彰化）、南（台南、高雄）共發出 350 份問卷，回收 310 份有效問卷，有效回收率為 88.5%。

本研究之有效樣本有男性 121 人(39.2%)，平均年齡為 33.77 歲(SD = 8.06)，平均受教育年數 16.31 年(SD = 1.67)，大學教育程度者最多，計有 198 人(64.3%)。另外，樣本中單身者較多，有 167 人(53.6%)，在組織年資方面，平均組織年資 6.13 年(SD = 7.04)，非主管者多，計有 237 人(77.2%)。

3.3 研究工具

本研究使用問卷研究法，針對主要研究變項採用合適的量表加以量測，其中主要研究變項包括「轉換型領導行為」（「激勵鼓舞」與「智性啟迪」）、「工作壓力」、「主管滿意度」、「人格特質」等。而「人口學變項」的部分，包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、組織工作年資、職階等六項背景變項的調查。本研究之結構性問卷內容如下：

3.3.1 轉換型領導行為

本研究轉換型領導行為的構面有二：激勵鼓舞與智性啟迪。採用 Avolio 與 Bass (2002) 編製的「多因子領導量表」(Multifactor Leadership Questionnaire) 測量，每一構面 5 題，依部屬知覺直屬主管行為符合問項的程度來回答。激勵鼓舞方面的問項如：「他/她會滿腔熱情地談論我們的工作」、「他/她會勾勒出一幅動人的願景」、「他/她會對我們設定高標準」等。智性啟迪方面的問項如：「他/她會強調質疑彼此解決問題的策略是重要的」、「他/她會鼓勵我們去重新思考從未被質疑過的想法」、「他/她會從許多不同的角度來看問題」等。皆採 5 點量尺計分 (1 = 非常不符合, 5 = 非常符合)，兩個構面的內部一致性信度 Cronbach's α 均為 .84。

3.3.2 工作壓力

工作壓力測量三個構面：工作要求、缺乏自主性、主管壓力。工作要求構面採用 Spector 與 Jex (1998) 編製的 QWI 量表 (Quantitative Workload Inventory) 測量，共有 5 題，主要測量個人在工作步調 (pace) 和工作量 (volume) 上的感受，問項如：「我工作的時間總是不夠用」、「我有很多工作要做」等。採 5 點量尺計分 (1 = 從未如此, 5 = 總是如此)，分數越高，表示工作要求壓力越高，此構面的內部一致性信度 Cronbach's α 為 .86。

缺乏自主性構面採用 Hackman 與 Oldham (1975) 編製的「工作診斷調查量表」中的「自主性分量表」(Job Diagnostic Survey-Autonomy subscale)，共有 3 題，主要在測量個人在工作上能將想法和判斷付諸實施的自由度與獨立性，問項如：「在工作上我能把個人的想法和判斷付諸實施」、「我能自己決定如何進行工作」等。亦以 5 點量尺測量 (1 = 從未如此, 5 = 總是如此)，經反向計分後，分數越高，表示缺乏自主性壓力越高，此構面的內部一致性信度 Cronbach's α 為 .86。

主管壓力構面則使用自編題目「與直屬主管相處，我會覺得有壓力」與「與直屬主管相處，我會覺得緊張」共 2 題，主要在測量受測者與主管相處時，是否會緊張或感受到壓力，以 5 點量尺計分 (1 = 從未如此, 5 = 總是如此)，分數越高，表示來自主管的壓力越高，此構面的內部一致性信度 Cronbach's α 為 .91。

3.3.3 主管滿意度

主管滿意度在測量受測者對主管的滿意程度，使用自編題目「我與直屬主管互動的滿意程度」，以 5 點量尺計分 (1 = 非常低, 5 = 非常高)，分數越高，表示員工對於主管的滿意程度越高。

3.3.4 人格特質

人格特質測量三個構面：開放性、神經質及勤勉正直性。所有題目皆採 5 點量尺計分（1=非常不符合，5=非常符合），分數越高表示越傾向該人格特質。開放性構面使用的是 Goldberg（1999）的大五人格量表，測量方法為列出與開放性人格特質有關的敘述句，例如「我很快就能理解事情」、「我對抽象的議題不感興趣」（反向題），總共 10 題，包含 3 題反向題，內部一致性 Cronbach's $\alpha = .80$ 。

神經質及勤勉正直性皆使用 Saucier（1994）的「大五人格特質測量」（Big-Five Mini-Marker Set），測量方法為列出形容詞，讓受測者選擇這個形容詞與自己的符合程度。神經質構面有 8 題，其中有 2 題反向題，如：「焦躁的」、「易怒的」，內部一致性 Cronbach's $\alpha = .74$ 。勤勉正直性構面則有 8 題，其中有 4 題反向題，如：「務實的」、「有組織計畫的」，內部一致性 Cronbach's $\alpha = .82$ 。

本研究在測量開放性構面時使用了敘述句量表，是因為開放性題項如：「我很快就能理解事情」、「對抽象議題不感興趣」等蘊藏的意涵不容易以形容詞充分表達，若以形容詞測量也可能不容易被受測者理解，因此選用敘述句量表來測量。而神經質及勤勉正直性構面使用形容詞量表，是發現這些形容詞已能清楚表達特質的意涵，在避免敘述句中的情境可能干擾受測者，使其造成誤會或混淆的情況下，形容詞量表會是較為準確的測量工具。

四、研究結果

本研究的目的是在探討部屬知覺主管轉換型領導行為（包含激勵鼓舞與智性啟迪）、部屬之工作壓力（包含工作要求壓力、缺乏自主性壓力以及主管壓力）與主管滿意度的關係，以及部屬人格特質的調節作用。

4.1 研究變項相關分析

人口學變項與主要研究變項之相關¹方面，自變項「激勵鼓舞」與「職位」達顯著正相關，表示本身是主管的部屬比較容易感受到其直屬主管「激勵鼓舞」的特質；「智性啟迪」則與「性別」達顯著正相關，表示男性部屬比較容易感受到直屬主管「智性啟迪」的特質。依變項的部分，研究結果發現年齡越高、已婚、資深、擔任主管職的員工，感受到較少「缺乏自主性壓力」，教育程度越高者則會有較高的「主管滿意度」。與調節變項的相關部分，結果顯示男性、教育程度較高、擔任主管職者的「開放性」高；男性、年齡越高、已婚、擔任主管職者的「神經質」傾向低；年齡、教育程度越高、擔任主管職的員工的「勤勉正直性」較高。

¹ 請參見附錄一

主要研究變項的關係方面，自變項「激勵鼓舞」與「工作要求壓力」、「主管壓力」有正相關，與研究假設 1 方向相反，表示主管越是展現出「激勵鼓舞」的領導行為，員工會感受到較高而非較低的壓力；而「智性啟迪」與「工作要求壓力」有正相關，與「缺乏自主性壓力」有負相關，顯示主管越是展現出「智性啟迪」的領導行為，員工會感受到較多的「工作要求壓力」，與研究假設 1 方向相反，但會有較少的「缺乏自主性壓力」，此與假設 1 方向相符。另外，「激勵鼓舞」跟「智性啟迪」都與「主管滿意度」成正相關，表示若主管表現出轉換型領導行為，員工的「主管滿意度」會比較高，假設 2 初步獲得支持。

4.2 轉換型領導行為對工作後果的預測效果

接續以階層式迴歸模式分析轉換型領導行為對工作後果的預測效果。首先投入人口學變項於迴歸模式的第一層，以控制人口學變項對依變項的影響，接著投入轉換型領導行為「激勵鼓舞」及「智性啟迪」於第二層，並於第三層檢驗人格特質的調節效果。

表 1 為轉換型領導行為預測工作要求壓力之迴歸分析。結果顯示「激勵鼓舞」及「智性啟迪」不但沒有降低來自工作要求的壓力，反而提高了工作要求之壓力。再觀察表 2，以轉換型領導行為預測缺乏自主性壓力。結果顯示「智性啟迪」的領導行為能夠降低來自缺乏自主性的壓力。再由表 3 觀察，此時依變項為主管壓力。結果顯示「激勵鼓舞」的領導行為反而容易使部屬感受到來自主管的壓力，但「智性啟迪」的領導行為卻可以降低來自主管的壓力。於是假設 1 只有部分成立。表 4 為轉換型領導行為預測主管滿意度之迴歸分析。結果顯示，只有「智性啟迪」的領導行為可以有效增加對主管的滿意程度。於是假設 2 亦部分成立。

表 1 轉換型領導行為預測工作要求壓力之迴歸分析

預測因子	依變項：工作要求壓力		
	模式一	模式二	模式三
	β	β	β
控制變項			
性別	-.06	-.08	-.09
年齡	.05	.05	.09
教育年數	.02	.01	.01
婚姻狀況	-.05	-.05	-.03
工作年資	-.04	-.01	-.04
職位	.12	.09	.09
轉換型領導行為			
激勵鼓舞		.15*	.14*
智性啟迪		.14*	.15*
人格特質			
開放性			.03
神經質			.05
勤勉正直性			.06
調節變項			
激勵鼓舞×開放性			B=-.32
智性啟迪×開放性			B=.49*
激勵鼓舞×神經質			B=-.04
智性啟迪×神經質			B=.46+
激勵鼓舞×勤勉正直性			B=-.48+
智性啟迪×勤勉正直性			B=.38
R^2	.02	.09	.14
ΔR^2	.02	.07***	.05
F (df)	1.07 (286)	3.52*** (286)	2.60*** (286)

+ $p < .10$, * $p < .05$, *** $p < .001$

註：性別：1=男，0=女；婚姻狀況：1=已婚，0=單身；職位：1=管理職，0=非管理職

表 2 轉換型領導行為預測缺乏自主性壓力之迴歸分析

預測因子	依變項：缺乏自主性壓力		
	模式一	模式二	模式三
	β	β	β
控制變項			
性別	.12	.14*	.17**
年齡	-.19	-.20*	-.16
教育年數	-.06	-.05	-.05
婚姻狀況	.00	.00	.07
工作年資	.00	-.00	-.02
職位	-.09	-.09	-.04
轉換型領導行為			
激勵鼓舞		.03	.03
智性啟迪		-.19*	-.17*
人格特質			
開放性			-.18**
神經質			.05
勤勉正直性			-.20**
調節變項			
激勵鼓舞×開放性			B=-.10
智性啟迪×開放性			B=.29*
激勵鼓舞×神經質			B=.03
智性啟迪×神經質			B=.01
激勵鼓舞×勤勉正直性			B=-.01
智性啟迪×勤勉正直性			B=-.24
R^2	.08	.11	.23
ΔR^2	.08***	.03*	.12***
F (df)	4.28 (286)	4.42*** (286)	4.82*** (286)

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

註：性別：1=男，0=女；婚姻狀況：1=已婚，0=單身；職位：1=管理職，0=非管理職

表 3 轉換型領導行為預測主管壓力之迴歸分析

預測因子	依變項：主管壓力		
	模式一	模式二	模式三
	β	β	β
控制變項			
性別	-.04	-.03	.01
年齡	.03	-.00	.06
教育年數	-.07	-.06	-.05
婚姻狀況	-.07	-.06	-.02
工作年資	-.02	.00	-.00
職位	.08	.06	.08
轉換型領導行為			
激勵鼓舞		.29***	.31***
智性啟迪		-.26***	-.26***
人格特質			
開放性			-.08
神經質			.28***
勤勉正直性			.03
調節變項			
激勵鼓舞×開放性			B=-.08
智性啟迪×開放性			B=.07
激勵鼓舞×神經質			B=.05
智性啟迪×神經質			B=.19
激勵鼓舞×勤勉正直性			B=.09
智性啟迪×勤勉正直性			B=-.07
R²	.01	.07	.18
ΔR^2	.01	.06***	.11***
F (df)	.63 (286)	2.68** (286)	3.42*** (286)

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

註：性別：1=男，0=女；婚姻狀況：1=已婚，0=單身；職位：1=管理職，0=非管理職

表 4 轉換型領導行為預測主管滿意度之迴歸分析

預測因子	依變項：主管滿意度		
	模式一	模式二	模式三
	β	β	β
控制變項			
性別	.08	.03	.00
年齡	-.08	-.07	-.12
教育年數	.00	-.02	.00
婚姻狀況	.13*	.12*	.08
工作年資	.09	.11	.12
職位	.06	.03	.03
轉換型領導行為			
激勵鼓舞		.06	.03
智性啟迪		.39***	.38***
人格特質			
開放性			.03
神經質			-.08
勤勉正直性			.06
調節變項			
激勵鼓舞×開放性			B=.03
智性啟迪×開放性			B=.06
激勵鼓舞×神經質			B=.07
智性啟迪×神經質			B=-.11+
激勵鼓舞×勤勉正直性			B=.03
智性啟迪×勤勉正直性			B=-.04
R^2	.03	.22	.27
ΔR^2	.03	.18***	.05
F (df)	1.60 (286)	9.49*** (286)	5.80*** (286)

+ $p < .10$, * $p < .05$, *** $p < .001$

註：性別：1=男，0=女；婚姻狀況：1=已婚，0=單身；職位：1=管理職，0=非管理職

人格特質的調節作用方面，由表 1 與表 2 可知，開放性人格特質可調節智性啟迪的領導行為與工作要求壓力、缺乏自主性壓力之關係。然而從圖 2 發現，越是「開放性」高者，越容易在直屬主管的智性啟迪行為多時，感受較高的工作要求壓力，這與假設 3 預期的方向不符。再從圖 3 可知，越是「開放性」高者，越容易在直屬主管智性啟迪的行為多時，感受較低缺乏自主性的壓力，此點則與假設 3 預期相符。於是假設 3 部分成立。

再者由表 1 與表 4 可知，神經質人格特質可調節智性啟迪的領導行為與工作要求壓力、主管滿意度之關係。從圖 4 發現，越是「神經質」高者，越容易在直屬主管智性啟迪的領導行為高時，感受較多工作要求的壓力，雖然領導行為與工作壓力的方向與預期不符，但神經質人格特質確實強化了領導行為與工作壓力的關係。而從圖 5 發現，越是「神經質」高者，在直屬主管智性啟迪的領導行為多時，感受較低的主管滿意度。於是，假設 4 部分成立。

最後，表 1 中發現，勤勉正直性人格特質可調節激勵鼓舞的領導行為與工作要求壓力之關係。圖 6 說明，越是「勤勉正直性」高者，在直屬主管激勵鼓舞的領導行為多時，感受較低的工作要求壓力。由此看來，對勤勉正直性高的部屬而言，激勵鼓舞的領導行為是可緩和來自工作要求的壓力。但假設 5 並不成立。

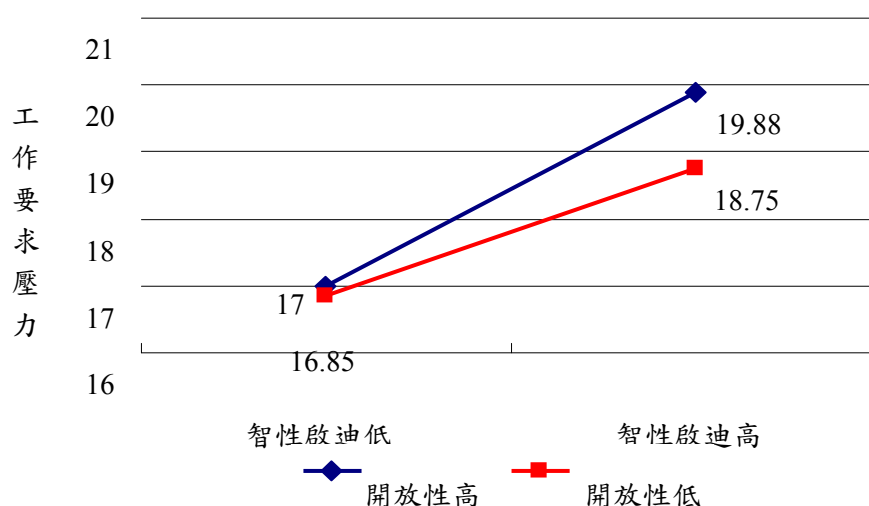


圖 2 開放性人格特質之調節效果—工作要求壓力為依變項

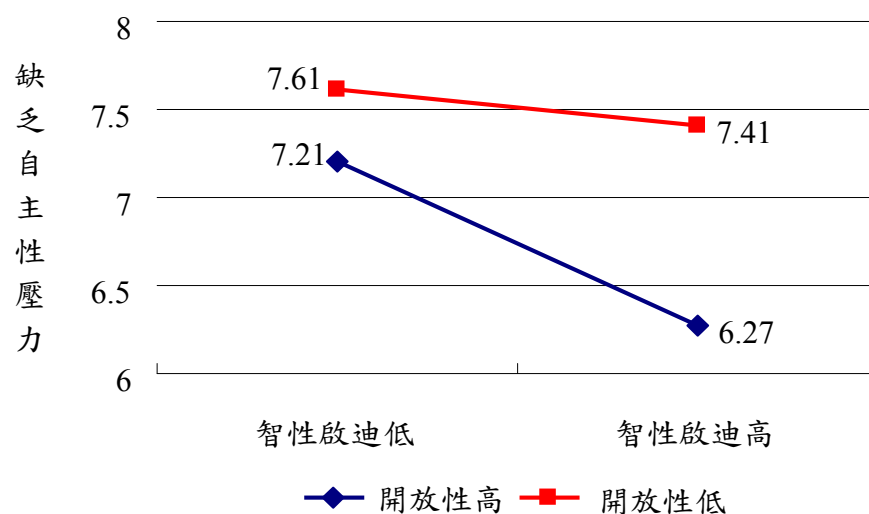


圖 3 開放性人格特質之調節效果—缺乏自主性壓力為依變項

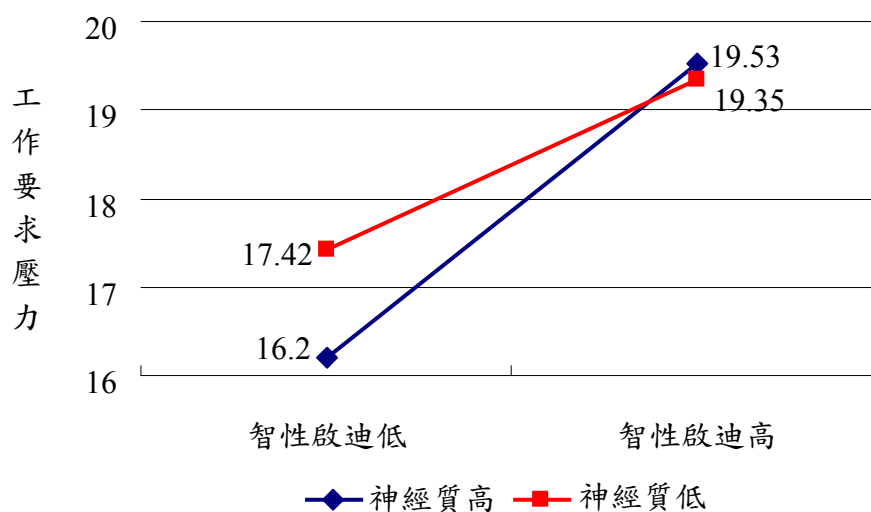


圖 4 神經質人格特質之調節效果—工作壓力為依變項

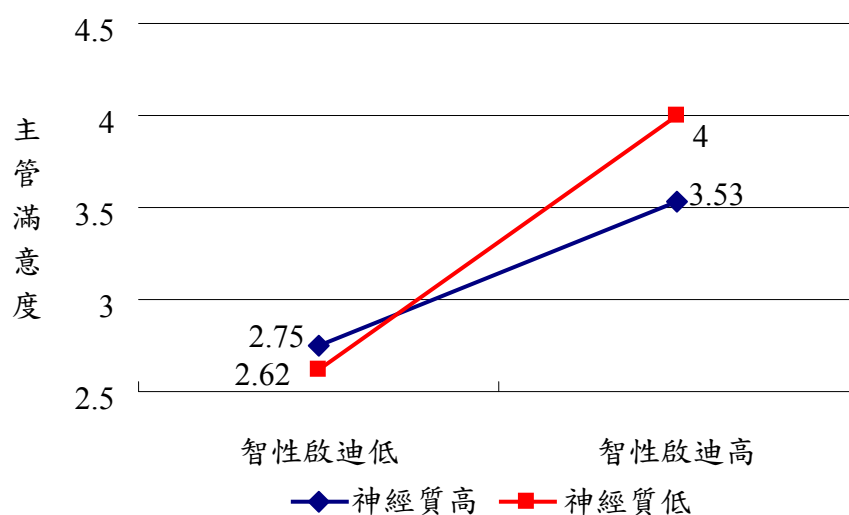


圖 5 神經質人格特質之調節效果—主管滿意度為依變項

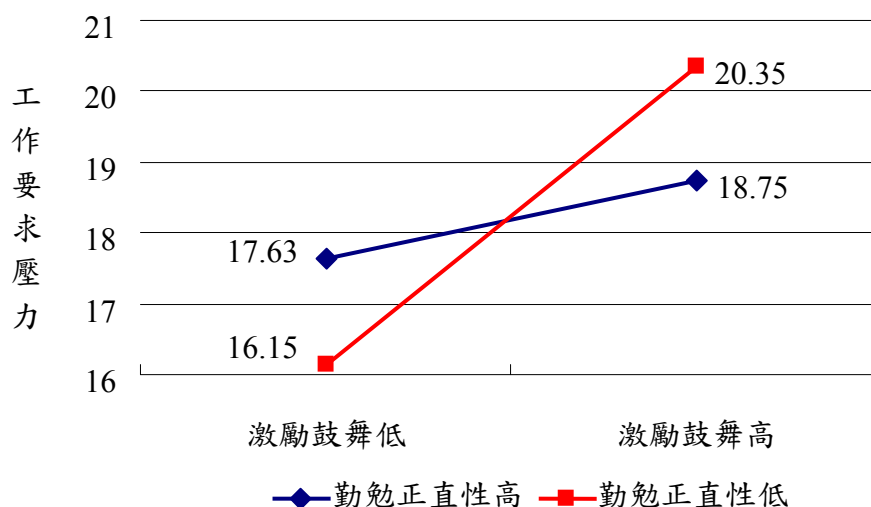


圖 6 勤勉正直性人格特質之調節效果—工作要求壓力為依變項

五、結論與建議

本研究的目的是在探討部屬知覺主管轉換型領導行為（包含激勵鼓舞與智性啟迪）、部屬之工作壓力（包含工作要求壓力、缺乏自主性壓力以及主管壓力）與主管滿意度的關係，以及部屬人格特質的調節作用。

5.1 轉換型領導行為與後果變項的關係

5.1.1 激勵鼓舞的領導行為易增部屬工作（工作要求、主管）

壓力

研究結果顯示，主管之「激勵鼓舞」反而會增加部屬的工作壓力，主要是「工作要求壓力」和「主管壓力」。這個結果與假設預期相反，但得到的結果卻很有趣，也表現出台灣部屬不同的心理反應。依西方領導理論的邏輯，我們推論主管激勵鼓舞的行為，例如提出願景、熱烈地規劃未來美景等，可以凝聚團體動力，正面地發揮眾志成城之志，藉由提高士氣來達成目標，惟反而替台灣部屬帶來心理壓力而非心理支持。推論可能的原因是台灣工作者的工作負荷原本就重，不僅工作量大、工時又長，這樣的激勵方式無疑是為原來沉重的工作要求再添新的挑戰，已超出工作者於個人時間、心力上可以負荷的程度，於是激勵的後果只是徒增部屬對工作無法盡善盡美的焦慮，以及面對主管時的心神緊張。

同理，主管之「智性啟迪」行為會增加部屬的「工作要求壓力」，或許就在部屬太會揣測上意，並認為這些激勵行為的目的無非就是要提升績效，於是才在不斷提醒自己符合工作需求的情況下感到壓力。不過，主管的「智性啟迪」行為卻可降低部屬的「缺乏自主性壓力」及「主管壓力」，並增加「主管滿意度」。可知，多與部屬互動、交換意見等的激勵行為，因為部屬能自由表達己見，並可能因此獲得授權，於是降低了缺乏自主性的壓力和主管壓力，並提升對主管的滿意程度。

5.1.2 神經質部屬的負面感知最大

在調節作用方面，「開放性」人格傾向者，越容易因直屬主管的「智性啟迪」行為而增加來自「工作要求」的壓力，這與可強化兩者負向關係的假設預期不符。這個結果雖然和預期不符，但仍可合理解釋，推論也許就是開放性人格者可塑性高、富於想像力、好奇心，喜歡思考及求新求變，於是當主管以啟發多元思考來幫助問題解決的激勵方式時，開放性人格者喜好挑戰與可塑性高的特質，使其更願意接受與承擔工作要求，因為自我要求的驅力，於是感受更多工作要求的壓力。另一方面，雖然感受工作要求的壓力變大，但因為主管傾向以傾聽與溝通的方式啟發部屬，於是某個程度這樣的激勵方式也賦予部屬更多工作或資源運用上的權力與機會，故對開放性人格傾向者而言，在被賦權和減去工作束縛的情況下，工作彈性正好迎合了本身喜新求變的性格，自然感受到缺乏自主性的壓力降低，此點就與預期相符。

越是「神經質」者，發現越易因「智性啟迪」的領導行為而導致「工作要求」的壓力，並也弱化了「智性啟迪」與「主管滿意度」的正向關係。神經質人格傾向者，較易焦躁、沮喪、緊張，且缺乏安全感、較不能妥善控制自己的脾氣，於是雖然智性啟迪的領導行為也大大提高了工作要求的壓力，但心理作用卻和開放性人格者不同。有別於開放性人格者積極應戰的心理運作，神經質者接受刺激的程度低，因缺乏安全感反而容易猜測主管心意，焦慮、緊張無法完成工作要求的成分也許較多，於是感受到更多的工作要求壓力。同理，如預期的，智性啟迪的領導行為可說大大降低了神經質者對主管的滿意程度。過去 Bono 與 Judge (2004) 曾以整合分析 (meta-analysis) 發現神經質傾向者較不藉由魅力、激勵鼓舞、智性啟迪、個別關懷等方式來領導，符合 Bass (1985) 所述，而由本研究可以發現，神經質傾向的部屬也是不能接受轉換型領導方式的一群人。

最後，越是「勤勉正直性」者，越能緩和「激勵鼓舞」的領導行為與「工作要求」壓力的正向關係。勤勉正直性者通常會對目標努力並專心致力達成，其特徵是努力工作、成就導向，同時謹慎且有責任感，於是面對願景、目標領導等激勵方式時，雖然也會增加工作要求的壓力，但由於有能力解決工作挑戰，心理適應高工作要求的抗壓性強，於是感受的壓力相對較小。

5.2 研究限制與建議

本研究在人格測量時採用較小型的量表，雖然信效度堪稱佳，仍建議未來研究者能使用較完整的人格量表，或者以不同的人格量表來重新檢測部屬人格特質的作用力，以確認哪些人格特質者不適用轉換型領導。除此之外，本研究發現幾項人格特質都有顯著的交互作用，可知不同人格者的領導認知不同，部屬人格特質大有可能是影響轉換型領導效能的關鍵，未來領導研究在從部屬角度觀察領導效能時，或許應該納入部屬人格特質作為控制變項，以確認領導行為與工作後果間的關係。再者，工作後果變項如工作績效等考核項目，才是了解領導效能好壞最直接的研究變項，未來研究可以納入以確認轉換型領導的實際效用。最後，本研究雖然採用西方學者所定義的領導量表，但由於華人管理實務界總是取經西方管理學界，趙安安與高尚仁（2005）的研究亦指出受台灣工商社會現代化下，部屬忍受威權的程度降低，故本研究特別觀察源自西方的轉換型領導對華人員工的影響，結果發現「激勵鼓舞」與「智性啟迪」的領導行為對部屬的影響仍可能存在東西差異，建議未來研究者可持續觀察此兩個領導行為對員工工作後果的影響，以釐清轉換型領導的領導效能。

5.3 管理意涵

相對於「激勵鼓舞」式的領導行為，本研究發現「智性啟迪」的領導行為更適用於台灣部屬。這些領導行為雖然同樣提高工作要求的壓力，但激勵鼓舞的領導反而增加部屬感受來自主管的壓力，反觀智性啟迪的領導，因為強調與部屬有效溝通、共同解決問題，不但實際也能對工作有直接助益，於是儘管增加了部屬感受工作要求的壓力，卻能夠降低缺乏自主性的壓力及主管壓力，還能提高對主管的滿意度，「智性啟迪」可說是更適用於台灣部屬身上的領導方式，而這些可為主管參考的領導行為包含：在工作中鼓勵部屬「質疑彼此解決問題的策略」，進一步鼓勵部屬「從許多不同的角度來看問題」、「鼓勵去重新思考從未被質疑過的想法」、「質疑傳統的行事方法」，能夠在「解決問題時，會廣納建言」等。

再者，研究發現「智性啟迪」的領導行為對某些人格特質者而言，會帶來較大的工作壓力。對開放性人格者和神經質人格者而言，都大大提高了他們的工作要求壓力，然而，神經質者的負面效應卻大得多，除了工作時的心理壓力大，還會大大降低他們對於主管的滿意程度。由此可知，智性啟迪的領導行為並不適用於神經質者身上。

雖然「激勵鼓舞」式的領導行為可能因為容易導致工作要求的壓力和主管壓力，較不適用於台灣部屬身上，但研究也發現對高勤勉正直性者而言，激勵鼓舞的領導方式較可緩和 work 要求的壓力，而這些領導行為包含：設定高標準、勾勒遠景、樂觀展望未來和熱情投入工作。對於已經是努力工作的這群人，有遠見的主管將帶領他們編織夢想、實現願望，或許就忘了工作中的辛苦了。

參考文獻

- 陸洛 (1997)。工作壓力之歷程：理論與研究的對話。 *中華心理衛生學刊*，10，19-51。
- 黃敏萍 (2003)。台灣之組織領導研究：從客位到主位之研究途徑。 *應用心理研究*，20，27-52。
- 趙安安、高尚仁 (2005)。台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。 *應用心理研究*，27，111-131。
- 戴興豪、周麗華 (2006)。新竹市公立國小校長轉型領導與體育教師工作壓力之研究。 *輔仁大學體育學刊*，5，1-14。
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22, 130-142.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to rating and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 509-527.

Beehr T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4, 289-304.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan Press.

Caplan, R. D. & K. E. Jones, (1975). Effects of work load, role, ambiguity, and personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 7, 713-719.

Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic trait into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1987). Personality assessment in psychosomatic medicine: Value of a trait taxonomy. In G. A. Fava & T. N. Wise (Eds.), *Advances in psychosomatic medicine: Research paradigms in psychosomatic medicine (Vol. 17)*, pp. 71-82). Basel: Karger.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual*. Odessa, FL:PAR.

Cox, T. (1993). *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*. HMSO: London.

Day, D. V. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42, 25-36.

Dessler, G., (1994). *Human Resource Management*. NJ: Prentice- Hall.

Dono-Koulouris, M. J. (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in selected Catholic elementary schools*. Thesis of St. John's University, School of Education and Human Services, unpublished.

Goldberg, L. R. (1981). Unconfounding situational attributions from uncertain, neutral, and ambiguous ones: A psychometric analysis of descriptions of oneself and various types of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 517-552.

Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde & R. Hoppock, (Eds.) (1995). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row.

Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego, CA: Academic Press.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V., & 170 co-authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. F. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Ingram, P.D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational setting. *Journal of Educational Administration*, 35, 411-427.

John, O. P., & Srivistava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In E. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp.102-138). New York: Guilford Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.

Lombardo, M. M. & McCall, M. W., Jr., (1978). Leadership. In M. W. McCall and M. M. Lombardo, (Eds), *Leadership: Where Else Can We Go ?* Durham, NC: Duke University Press.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-426.

Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545-559.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 825-847). San Diego, CA: Academic Press.

McCrae, R. R. (1994). Openness to experience: Expanding the boundaries of factor V. *European Journal of Personality*, 8, 251-272.

McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323-337.

Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64-47.

Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes : Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1991). The effects of a crisis on the emergence of charismatic leadership: A laboratory study. In *Best Paper Proceedings, Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 420-425), Miami, FL.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior. (13thed.)* Upper Saddle River, NJ: Prarson Educaion, Inc.

Saucier, G. (1994). Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63, 506-516.

Seltzer, J., Numeroff, R. E. and Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: is it a source of more or less burnout or stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.

Shamir, B., House, R. and Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.

Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. New York: Free Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Waldman, D., House, R. J., & Ramirez, G. (1996). *A replication of the effects of U.S. CEO charismatic leadership on firm profitability under conditions of certainty and uncertainty based on Canadian executives*. Unpublished Manuscript, the Wharton school, University of Pennsylvania.

Waldman, D., Ramirez, G., & House, R. J. (1996). *The effects of U.S. CEO leader*

behavior on firm profits under conditions of environmental certainty and uncertainty: A longitudinal investigation. Working paper, Reginal Jones Center for Strategic Management, Warton school of Management.

Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization* (2nded.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4thed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯—人格特質為調節變項

附件一：研究變項之相關矩陣

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.性別	1.00														
2.年齡	.08	1.00													
3.教育年數	.05	.61***	1.00												
4.婚姻狀況	.05	-.09	.01	1.00											
5.工作年資	.03	.68***	.45***	-.11*	1.00										
6.職位	.15**	.34***	.28***	.11*	.23***	1.00									
7.激勵鼓舞	.07	.01	.01	-.01	-.05	.12*	1.00								
8.智性啟迪	.12*	.01	.05	.02	-.00	.08	.61***	1.00							
9.工作要求壓力	-.03	.07	.06	-.04	.03	.12*	.25***	.24***	1.00						
10.缺乏自主性壓力	.08	-.25***	-.19***	.01	-.18**	-.16**	-.09	-.17**	-.08	1.00					
11.主管壓力	-.03	-.00	-.04	-.06	-.01	.04	.13*	-.09	.17**	.27***	1.00				
12.主管滿意度	.08	.00	.02	.13*	.04	.08	.29***	.44***	.11	-.21***	-.40***	1.00			
13.開放性	.14*	-.04	-.05	.25***	-.06	.15*	.15*	.11	.07	-.23***	-.15*	.19***	1.00		
14.神經質	-.13*	-.25***	-.18**	-.01	-.17**	-.14*	-.01	.00	.00	.23***	.28***	-.14*	-.27***	1.00	
15.勤勉正直性	.06	.15**	.10	.13*	.04	.12*	.02	.08	.06	-.31***	-.14*	.17**	.36***	-.44***	1.00

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

註：性別：1=男，0=女；婚姻狀況：1=已婚，0=單身；職位：1=主管，0=非主管