

# 轉化型領導對組織公民行為之影響 —心理賦權與內控性格之角色探討

徐宗鈞<sup>1</sup> 陳儀蓉<sup>2</sup> 熊家民<sup>2</sup>

<sup>1</sup>大同股份有限公司

<sup>2</sup>國立高雄應用科技大學人力資源發展學系

## 摘要

本研究主要目的在探討轉化型領導與組織公民行為間的關係，會否因為心理賦權的中介而有所影響；另外，以內控性格作為調節變項，檢視其對心理賦權與組織公民行為之間的調節效果。

本研究以問卷調查從電子製造業、金融保險業、資訊通訊業、批發零售業與補教業收得有效樣本 216 份。結果發現轉化型領導確實會透過心理賦權之中介效果，對組織公民行為有間接正向的預測能力；除此之外，心理賦權會經由內控性格的調節效果對組織公民行為有負向的預測能力。

最後，針對研究結果提出建議，供企業與組織及未來相關研究之參考。

**關鍵字：**轉化型領導、心理賦權、內外控性格、組織公民行為

## 1. 研究背景與目的

在這快速變遷、混沌模糊，科技佔領，全球化以及越來越多元的環境中，新的管理關鍵就是在於如何運用人力資本打造新的競爭優勢，投資以養成人員的經驗、素質與創造力，這變為各個企業不可或缺的趨勢。尤其在領導人才的研究方面，要如何才能面對未來變化無窮的環境？要如何才能帶領部屬走向事業的高峰？新一代的領導者最需要具備什麼樣的特質？在每一個時期都有學者提出不同的見解。

近年來逐漸由傳統工業發展為知識經濟的環境下，學者們紛紛提出了不同觀點的領導解釋，Bryman(1992)將其稱為「新領導(New leadership)」，包含了魅力型領導、願景型領導、僕人式領導、交易型及轉化型領導，而在近二十年來廣為學者討論的就是由 Burns 在 1978 年所提出的轉化型領導，其後以 Bass(1985)所研究的轉化型領導最具代表性，成為新領導理論的典範。

轉化型的領導者不同於以往的威權式領導，他們將組織的願景、價值熱情洋溢的散播給每一位成員；具備溝通說服的能力，以魅力、活力與包容心領導眾人；他們擁有解決問題的智慧，指引部屬在複雜，不確定的環境中成長，展現一種迷人的魅力，讓成員在服膺這些特點後，能夠自然而然的邁出追隨的步伐，也因此知識開放、資訊大量流通、員工不再是唯命是從的部屬角色時代，較廣為人們所接受。

以管理者和組織的角度來看，組織的績效除了正確的策略行動與領導者的行為外，員工的工作表現也直接影響到組織的成果，在過去對組織行

為的研究領域探討員工的工作表現時，多數都將重點放在個人的工作績效與工作滿足。Bateman and Organ (1983)指出，組織要能有效運轉，需具備三點：(1)員工必須願意參與並留任於組織中；(2)員工必須能夠完成特定的角色任務；(3)員工要能有創新及超越角色的自發性活動。就是組織除了前兩點的角色內行為外，需重視人與人間的團隊合作、協調、幫助他人等等的利他也利組織的行為，益於組織的運作，這些不在工作說明書規範中的角色外行為就稱之為「組織公民行為(Organizational citizenship behavior)」。Organ (1988)指出，任何的組織制度不可能是完美的，如果只依靠員工做好角色內(in-role behavior)的行為，可能無法有效達成目標，因此還必須讓員工主動執行角色外的行為，以達成組織績效，這也使得員工的組織公民行為越來越受到重視。

然而，現代事事講求快速反應、組織結構扁平化、資訊傳遞的迅速及加強上下溝通管道的聯繫之外，工作場所中的賦權行為，也被認為是現今產業主要的新利器和國際間探討的重要議題(Mathes, 1992; Shipper & Manz, 1992)。其實，直接授權賦能(empowerment)給予員工，可以讓員工主動參與、激發工作意願，達成角色任務，進而達成更好的組織績效。

Wallerstein and Bernstein (1988)認為，不論賦權在任何領域的應用，皆是期望能改變人類對於問題的控制能力。當企業願意將權力由上而下分享給員工的同時，除了提升決策行為的時效性外，更可讓員工體會到自我在工作上的價值，唯有賦權給員工，讓員工可以自主做決定，才能有效地使員工展現出更多有助於公司的行為。此種授權賦能的管理技巧，在員工的心理層面上有重大的影響，許多組織學者及企業都表示，賦權在員工心理確實是一個具有關鍵性探討價值的概念(e.g., Kanter, 1989; Thomas & Velthouse (1990)。因此，本研究試圖探討轉化型的領導行為會否透過員工的心理賦權，進而影響部屬的組織公民行為，達成良好的組織績效。

我們知道，企業時常在員工任用與甄選時，利用人格特徵的特性來評判一個人未來的工作行為，將有助於工作績效上的行為表現。因為人格特質可以用來反映一個人在價值觀、對事物和事件的看法與態度，可用來預測每一個個體的行為表現，不同的人格類型都會產生不同的行為特徵，而這些不同人格特質的人對工作、生活、環境上也會有不同的反應及互動。其中，內外控傾向的人格特質在近年許多的工作態度和行為研究上，廣受管理學及工業心理學者的重視Mitchell(1979)。

再者，根據Spector(1987)曾說過，員工的工作行為有5%~25%的變異程度可由內外控傾向的人格特質來解釋，而本研究為了能更深入的探討心理賦權與組織公民行為之間的工作行為，以員工的個人感受為出發點，在研究設計上加入了內外控人格特質的研究變項，進而瞭解在賦權授能的感受與組織公民行為表現上是否會因人而異。

經由「全國博碩士論文網」、「ProQuest搜尋系統」及「EBSCOhost檢索系統」，將「論文名稱」和「關鍵詞」的搜尋條件設定為設定為「轉化型領導」與「組織公民行為」，結果搜尋得到59篇，顯示在國內相關的研究中，

已有許多的著墨，本研究期望在此議題上，也能提供相關的實證結果。

將搜尋條件改設定為「轉化型領導」、「組織公民行為」與「心理賦權」，做搜尋，結果搜尋得到2篇。一篇為蔡依璇(2004)針對台灣地區區域醫院以上的醫療機構為對象，探討第一線醫療服務人員對轉化型領導行為與其服務導向公民行為之關係，以及心理賦權與兩者間的影響；另一為李芳芬(2005)探討護理人員在轉化型/交易型領導行為、授權賦能與組織公民行為之間相互的影響關係。兩者的研究都是將研究對象鎖定於醫療相關產業人員，而本研究擬將研究對象轉為其他產業，重新探討這三個變項之間的關聯性，是否也具有同樣的研究結果。另外，再將搜尋條件改設定為「組織公民行為」、「心理賦權」與「內外控」做進一步地搜尋，其結果卻未發現任何相關的研究文獻。

因此，本研究以社會交換理論為基礎，除了探討轉化型領導、賦權與組織公民行為間之關聯性，其目的乃欲了解主管在轉化型的領導行為下，藉由員工心理賦權的增進，進而使員工產生組織公民行為的表現；另一方面，也想要了解員工心理賦權對其組織公民行為的影響，會否因內外控性格而有所差異。

## 2. 文獻探討

### 2.1 轉化型領導與組織公民行為

國內外有許多學者認為，領導者的行為對於組織公民行為具有良好的預測效果，如果領導者在員工支持上有直接的影響力，則利他行為將由工作滿足來產生影響力(Smith, Organ, & Near, 1983)；且不同的領導行為，也可能會在追隨者間產生不同的激勵性，而此類的激勵性將會影響組織公民行為的表現(Graham, 1995)。

轉化型領導的目的就是在影響組織成員的行為，賦予成員自主能力以完成目標，讓部屬對工作的態度與假設上產生重大的改變、建立對組織使命及目標承諾的過程(Yukl, 1994)。這一種長時間予以部屬自主的能力，不管在心理或行為上的改變，都存在著組織與員工、主管與部屬的交換關係。

轉化型的領導者透過各種轉化型領導的行為，期望部屬能在不管是個人的工作上，或是組織整體的績效上能有所表現；而相對的，部屬受到領導者的激勵鼓舞，除了不負主管期望，同時也希望得到相對的報償，將自身的努力表現在任務績效上。不論是內在酬償或外在報酬，在此互惠關係之下，都能夠有其期望的效果。

基於這種期待性的報酬上，人們之間的交換過程就會涉及到人與人之間彼此的信賴感。當主管對於員工的信賴程度越高，越能給予部屬在工作上的自主性，幫助他們激發潛力達成目標，這時候員工也會越相信主管，將互惠回報的行為表現在績效與各方面，進而擴展到團體與組織之間，同時出現有利他及利社會的行為。

Deckop, Mangel and Cirka(1999)指出，組織公民行為包含了助人行為、運動家精神以及認真盡責這三構面。員工對於主管的轉化型領導所給予的

自主性，產生回報的心理，透過轉化型領導的各種行為而能對組織認同，主動幫助同事及團體，為公司與工作盡心盡力，而有組織公民行為的表現。

Randostina, Joyce and Jessica(2006)則以航空機械製造部門和私人公用事業的客服部門為研究對象，發現轉換型領導對組織公民行為具有正向的影響效果。Piccolo and Colquitt(2006)亦發現轉型領導與組織公民行為有正相關。Nguni, Slegers and Denessen (2006)針對學校所做的研究，結果顯示轉化型領導對組織公民行為也有正向影響。顧為元(2008)以台灣地區私立科技大學與技術學院的系主任進行研究調查，結果顯示轉化型領導對組織公民行為產生正向的影響效果。在各種研究與近來的經驗顯示，愈能培養轉化型領導的行為，愈能獲得員工對組織更高的承諾、動機以及績效(Kark、Shamir & Chen, 2003；Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002)，也愈能讓員工表現出更多的組織公民行為。本研究歸納上述研究，推論下列假設：

假設一：轉化型領導對組織公民行為具有正向影響。

## 2.2 轉化型領導與心理賦權

Conger and Kanungo(1988)認為賦權是一個增加自我效能知覺的過程，經由對工作意義的理解、自我認知、自主權與影響力提升，且能夠以明確的授權增加員工對自我效能的信心。能夠以自我能力完成工作，也就是讓員工相信自己可以有能力達成任務績效(Bandura, 1986)。

轉化型領導行為能夠鼓勵部屬完成更高層次的目標，讓部屬的工作任務更具有價值性(Bennis & Nanus, 1985)。這種領導行為能夠吸引員工在自尊，與眾不同以及認為自己在組織中是具有重要價值的需求，透過領導者的鼓勵與信念，進而讓員工感受到被賦予重任與授權。在這種賦予員工執行權與自主性的觀點下，能夠改變員工的信仰，使員工去思考領導者所帶來的價值觀，直接的影響了員工在工作與自我效能上的表現。Shamir, House and Arthur(1993)發現，轉化型領導者展現其魅力和其鼓舞的特質，與他們的部屬共同努力，會讓部屬對工作的內在意義增強，使工作任務圓滿完成。因為在工作中感受到的意義或價值是心理賦權中重要的元素，這也支持了轉化型領導能使部屬引發更高的心理賦權作用。綜而言之，轉化型領導者會透過對完成目標的熱忱、意義以及具挑戰性的工作來賦權員工。(Menon, 2001；Conger & Kanungo, 1988；Bass, 1999)。

國內外轉化型領導與賦權的相關研究中，Estep(2000)研究賓州學校的教師，發現校長轉化型領導與教師賦權有正相關，且能有助於增進老師的自我效能，發揮其專業的影響力。Kark et al.(2003)對以色列大型銀行企業為主，針對高階主管及其部屬所做的研究，證實轉化型領導正賦權之間具有相關性。Özaralli(2003)針對土耳其 8 種不同的私人產業所做的調查，結果顯示轉化型領導與賦權有正向相關，且具有高度賦權的員工，對於團隊效能更有助益。Casimir and Bartram(2006)以客戶服務中心人員為研究對象，發現轉化型領導行為對賦權有正向的影響效果。Dvir et al.(2002)更指出主管之轉化型領導行為並不是要授權賦能於員工，但員工的授權賦能卻是主管轉

化型領導行為下常常會出現的主要特徵之一。因此，歸納上述觀點，我們可推論下列假設：

假設二：轉化型領導對於員工心理賦權有顯著的正向關係。

### 2.3 心理賦權與組織公民行為

Thomas and Velthouse在1990年的研究發現，實行賦權是可以預期能使員工產生負責任的行為，而並不是建立在獎賞與懲罰的基礎上，且賦權員工也是期望他們能表現出超脫正式規定的工作角色(Cole, 1995; Randolph, 1995)，也就是外角色行為。在社會交換關係中，賦權予以員工會讓他們以自己的義務為榮，Organ(1988)也認為員工會以不受懲處規定的工作外角色行為來做為回報。

Spreitzer(1995)則以員工感受賦權的角度出發，認為員工會認同他們自己是有能力的，且能夠對他們的工作或是組織產生具有意義的影響，包括更好的績效、更高的組織承諾、更有能力達成目標等等，因此我們可以期望授與賦權的員工，出現更多角色外的行為表現，也就是組織公民行為。

在相關研究中，Bogler and Somech(2004)以以色列高中學教師為研究對象，發現賦權與組織公民行為間，有直接且顯著的影響。Chan, Taylor and Markham(2008)以養護中心和資訊科技部門為研究對象，指出賦權員工能帶來組織公民行為的表現。翁婉玉(2003)探討心理賦能與組織公民行為之關係，經研究顯示，員工的心理賦能與組織公民行為具有顯著影響。由此本研究歸納出下列假設：

假設三：員工心理賦權對於組織公民行為有顯著的正向關係。

### 2.4 轉化型領導、心理賦權與組織公民行為

轉化型的領導行為，目的就是在於讓部屬能夠變改自我的想法，並感受到(1)我的工作富有意義、(2)我有能力執行我的工作、(3)我可以選擇如何執行我的工作、(4)我的行動可以影響工作的成果，這也就是賦權的表現(Sigler & Pearson, 2000)。管理者願意將權力下放至部屬的同時，也可以藉由權力釋放的過程，訓練員工在工作能力上的成長，提昇員工對工作的了解程度，且在賦權的過程中，當個人感受到被賦權時，會產生行為及態度上的改變(Spreitzer, 1995)。Podsakoff, MacKenzie and Bommer(1996)更具體的指出，當員工對工作的知覺將會對其組織公民行為具有正向的指標。

在這種賦予員工執行權與自主性的觀點下，能夠改變員工的信仰，使員工去思考領導者所帶來的價值觀，直接的影響了員工在工作與自我效能上的表現。由社會交換理論的觀點來看，人與人、人與群體間的互惠性，由轉化型領導者的期望帶領下，員工透過心理賦權感受的提升，認同並且相信領導者，相信自我能力能夠進步，也因此會有回饋的行為表現，希望能做一些有助於組織的事，讓自己的影響力能使組織更好(Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001)。Bass(1999)更強調心理賦權可能是轉化型領導對於工作產出的中介因素。

在Dubinsky, Yammarino, Jolson and Spangler(1995)對銷售員的研究中，銷售員在轉化型領導者的引導下，會變得更能解決問題，常會透過完成任務增加對自我能力的自信，也就是賦權的行為。Dubisky et al.(1995)和Bass(1997)更進一步指出，轉化型領導的銷售經理會將轉化型領導行為擴大，使銷售員的表現與組織連結。轉化型領導傾向於關注員工個人，並專注於員工的個人發展上。在這種領導下，透過賦權給員工，銷售員表現出更了解自己的工作績效對於組織的意義與影響力。

Sparks and Schenk(2001)對於行銷組織的研究指出，轉化型領導透過鼓勵部屬往更好的工作目標給予賦權，並且藉此創造更好的組織績效、凝聚力與效能。Özaralli(2003)曾對土耳其8種不同的私人產業所做的調查，結果顯示轉化型領導與賦權有正向相關，且具有高度賦權的員工，對於組織整體的效能有很大的效益。Avolio, Zhu, Koh and Bhatia(2004)以新加坡公立大型醫院的幕僚主管和護士為樣本，研究指出在轉化型領導行為下，員工具有賦權的認知，且受到賦權的員工將會出現更多回饋給組織的行為。黃品全(2005)針對餐飲人員所做的轉化型領導、心理賦能與組織公民行為研究，結果顯示在轉化型領導之下，員工會透過心理賦權使其出現組織公民行為。李芳芬(2005)也以護理人員做為研究對象，發現轉化型領導對於授權賦能有顯著正相關，且轉化型領導行為可直接影響組織公民行為，亦可經由授權賦能之中介效果影響組織公民行為。綜觀前述研究，我們可以歸納推論出下列假設：

假設四：轉化型領導會透過員工的心理賦權，對員工的組織公民行為有正向影響。

## 2.5 心理賦權、組織公民行為與內控人格特質

部屬對於主管所表現的領導行為，會透過個體的人格特質，將其所感受的知覺轉化在工作行為上，隨著個別的不同，在工作行為上有不一樣的表現。Spector(1987)的研究指出，部屬的工作行為有5%~25%的變異程度可由內外控傾向的人格特質來解釋，Thomas and Velthouse(1990)更認為內外控是與賦權最為相關的一種人格特質，且內外控與授權賦能認知之間亦有關聯性存在(Spreitzer, 1995)。

再者，心理賦權的程度能夠提昇員工在工作上的權力與控制感，激勵其自信心與內在感受，期望部屬能在被賦權後表現出更多的組織公民行為，而當員工為內控性格時，比較傾向自主管理，對自己的工作希望獲得更多的回饋，這種回饋方式會經由好的組織績效來呈現，也因此部屬做越多越有利於組織的事，就能得到越多的回饋；反之，對於外控性格的員工來說，較屬於依賴且缺乏信心的特質，給予部屬越高的賦權行為，反而會讓部屬產生消極的心理，對其內在形成衝突，無法有較佳的行為表現。

換言之，當員工為高內控性格時，員工心理賦權對組織公民行為的影響程度會越高；相反地，當員工為低內控性格時，員工心理賦權對組織公民行為的影響程度會越低。根據上述，本研究進一步地歸納推論出下列假

設：

假設五：員工心理賦權對組織公民行為的影響，會受到員工內外控性格的調節效果。

### 3.研究方法與設計

#### 3.1 研究架構

本研究主要依據前述的文獻，擬定因果模型如下：

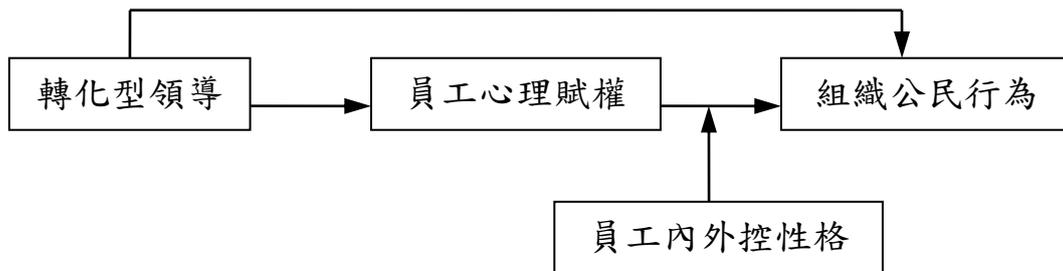


圖 1. 研究架構圖

#### 3.2 研究對象與程序

本研究問卷的發放對象為台灣的電子製造業、金融保險業、資訊通訊業、批發零售業、補教業等，其中以電子製造業為多數，占樣本比例93.1%；發放的部門共有45個單位，有後勤與客服、行政幕僚、技術及研發、行銷業務與其他五大類，分別占樣本比例為7.4%、18.1%、58.8%、9.3%和6.5%，以技術和研發比例最高。

然而，依據Organ and Ryan(1995)在組織公民行為的後設分析研究中指出，在組織公民行為的衡量方面，分為自我評估與他人評估兩種，若資料蒐集僅來自主管或部屬其中之一，易造成共同方法變異(common method variance)的問題，進而產生高度相關，使得研究結果混淆。Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff(2003)也認為單一來源的資料會產生相同的問題，因此建議在問卷的設計上，採用主管與部屬的配對資料，可避免共同方法變異的問題。

因此，本研究在問卷設計上，即以主管-部屬的配對方式進行資料蒐集，以降低前述學者所提出問題的可能性。問卷的發放方式，先與各公司部門的員工取得連繫，並經同意協助後使得發放問卷。由該受委託之單位主管或員工代為發放，利用編碼方式進行主管員工配對問卷填寫。

問卷部份共分為 A、B 兩大部份，A 卷由主管作答，B 卷則由該主管的部屬作答。主管填寫的 A 卷內容包含主管的人口統計資料、該部屬內角色的工作績效以及組織公民行為；部屬填寫的 B 卷內容包含員工的人口統計資料、上司的轉化型領導行為、心理賦權感受、內外控人格特質以及員工自評的組織公民行為。由於配對問卷需經過檢驗，確認為同一對的主管與員工問卷，因此在問卷回收後，先進行編碼配對，再進一步的以雙方的基本資料核對，檢驗完成後才算是有效問卷，無法完成配對工作之問卷則不

予以保留。

本研究問卷以無記名方式進行調查，並且隨卷附上信封，填答者可在問卷填寫完成後密封，讓填答者能夠在最保全的狀況下反應最真實的感受，以提高研究的效力。在問卷中皆有提醒填答者確認是否有漏填之處，但仍有填寫不完全者，無法有效提供實際情況，故將填寫不完全者視為無效問卷，予以刪除。

本研究總共發出 352 組問卷，回收 274 組問卷，扣除填答不完整、員工有填主管未填或主管有填員工未填之無效問卷，共得到完整且有效之配對問卷 216 組，其有效樣本的回收率為 77.8%。就本研究樣本特性而言，以女性居多(52.3%)，已婚的占大多數人(54.6%)，員工的平均年齡則為 30.99 歲，最大為 58 歲，最小為 19 歲。在工作年資方面，平均為 51.96 個月，約 4.3 年，最多為 360 個月，最少為 1 個月。與主管共事年資部份，平均為 33.59 個月，約 2.8 年，最多為 240 個月，最少為 1 個月。

### 3.3 研究變項與衡量工具

#### 3.3.1 轉化型領導

本研究採用 Rafferty and Griffin(2004)所發展的轉化型領導量表，其問卷題項共有 15 題，分別為第 1~3 題衡量「描繪願景」、第 4~6 題衡量「激勵鼓舞」、第 7~9 題衡量「智力啟發」、第 10~12 題衡量「支持領導」以及第 13~15 題衡量「個人讚揚」，其中第 3 題為反向題，將採用反向計分方式。在 Rafferty and Griffin (2004) 的研究中，描繪願景、激勵鼓舞、智力啟發、支持領導以及個人讚揚的信度係數 Cronbach's  $\alpha$  分別為 .82、.88、.84、.95 及 .96，顯示內部一致性良好。

經由本研究所得到的整體轉化型領導的 Cronbach's  $\alpha$  值為 .896，而各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值如下：描繪願景為 .713(平均數是 3.32；標準差為 .662)、激勵鼓舞為 .831(平均數是 3.55；標準差為 .719)、智力啟發為 .890(平均數是 3.50；標準差為 .713)、支持領導為 .910(平均數是 3.31；標準差為 .857)以及個人讚揚為 .898(平均數是 3.49；標準差為 .732)。

#### 3.3.2 賦權

本研究對員工心理賦權的知覺程度，採用 Spreitzer(1995)年發展出之賦權量表，共有 12 題，衡量四個構面，分別為第 1~3 題衡量「工作意義」、第 4~6 題衡量「工作能力」、第 7~9 題衡量「自主性」以及第 10~12 題衡量「影響力」。Spreitzer 在 1995 年發展此量表，並施測於美國前 50 大產業的員工，得到心理賦權量表各構面的總信度係數 Cronbach's  $\alpha$  為 .72，顯示內部一致性良好。

經由本研究所得到的心理賦權量表整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 .670，而各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值分別如下，工作意義為 .902(平均數是 3.81；標準差為 .740)、工作能力為 .824(平均數是 3.72；標準差為 .618)、自主性為 .860(平均數是 3.58；標準差為 .707)、影響力為 .879(平均數是 2.79；標準差為 .717)。

### 3.3.3 組織公民行為

本研究採用 Hui, Law and Chen(1999)參考 Farh, Earley and Lin(1997)所編製的華人組織公民行為量表所制定，共有 15 題，五個構面，分別為第 1~3 題衡量「利他」、第 4~6 題衡量「盡職」、第 7~9 題衡量「認同公司」、第 10~12 題衡量「人際和諧」與第 13~15 題衡量「保護公司資源」；各構面 Cronbach's  $\alpha$  值分別為利他.79、盡職.74、認同公司.72、人際和諧.83 以及保護公司資源.69，顯示內部一致性良好。

然而，本研究所得組織公民行為的整體 Cronbach's  $\alpha$  值為.854，而各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為：利他為.889(平均數是 3.88；標準差為.687)、盡職為.823(平均數是 3.67；標準差為.746)、認同公司為.858(平均數是 3.60；標準差為.685)、人際和諧為.795(平均數是 3.87；標準差為.667)以及保護公司資源為.850(平均數是 3.93；標準差為.617)。

### 3.3.4 內外控人格特質

內外控人格特質的部份，本研究採用 Spector(1988)修訂自 Rotter(1966)原有 23 題的內外控人格特質量表，在相應組織結構後所調整的問卷，所有題目之信度達.767。在本研究中所得到的 Cronbach's  $\alpha$  值為.784，也符合信度範圍的要求。

此量表中每一題採李克特(Likert)五點量表，共十六項題目，分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」五個等級，分別給予一到五分之分數，其中包含正向題(第九至第十六題，共八題)與反向題(第一至第八題，共八題)。在問卷中，反向題經過反向計分後，總得分越高者，表示越傾向「內控」人格特質，總得分越低者，則表示越傾向「外控」人格特質。然而，本研究整體樣本平均數為 3.32，標準差為.45，平均數略高於中間值 3，因此可發現此研究調查中，整體的樣本較傾向內控性格。

### 3.3.5 信效檢定

綜合上述結果得知，本研究所有量表之 Cronbach's  $\alpha$  值皆在.7 以上，符合 DeVellis(2003)所規定之可接受範圍的標準，唯心理賦權整體 Cronbach's  $\alpha$  值為.670，雖未達到.7 以上標準，不過也在 Nunnally(1978)所提出 Cronbach's  $\alpha$  值至少要大於.5 的水準。易言之，表示本研究樣本於填答量表時，所具之內部一致性皆在可接受的範圍內。接著，為了進一步瞭解變項因素與題項之間的配適程度，以轉化型領導、心理賦權和內控性格透過 LISREL 進行五種不同競爭模式的適合度指標，以驗證其配適度。

本研究以三因素(Three-Factor)、二因素(Two-Factor)及一因素(One-factor)模型比較其模型配適度。一因子模型為三個變數，共 43 個題項視為單一因素。二因子模型分為 2A、2B 和 2C，2A 為轉化型領導與內控性格結合為一個因素，2B 為心理賦權和內控性格結合為一個因素，2C 為轉化型領導和心理賦權結合為一個因素，共兩個因素作因素分析。三因子模型為轉化型領導、心理賦權和內控性格共三個因素。

在五種競爭規格(rival specification)中，2A 模式的適合度指標為( $\chi^2/df=5.25$ ，GFI=.65，CFI=.83，RMSEA=.141)、2B 模式為( $\chi^2/df=6.42$ ，GFI=.60，CFI=.80，RMSEA=.159)、2C 模式為( $\chi^2/df=6.91$ ，GFI=.59，CFI=.77，RMSEA=.166)與模式一的一因素為( $\chi^2/df=7.08$ ，GFI=.58，CFI=.76，RMSEA=.168)，相較於前四種模式，模式三的三因素  $\chi^2/df=5$  與 RMSEA=.136，有越來越小的趨勢，且 GFI 值=.66 與 CFI=.85 值也較其他模式大，較能符合標準，顯示三因素較適用於本研究，且構念之間具有區別效度。

## 4.研究結果

### 4.1 各變項之相關分析

本研究利用 SPSS 統計分析軟體，將各變數先以 Pearson 積差相關(correlation analysis)得出相關係數，以了解各變數之間彼此的相關情形。

依據表 1 得知，轉化型領導與心理賦權、內控性格、組織公民行為呈現顯著正相關，其相關係數分別為  $\gamma=.588$ 、 $\gamma=.444$  以及  $\gamma=.303$ ，皆達顯著水準( $p<.01$ )；心理賦權與內控性格、組織公民行為呈現顯著正相關，其相關係數分別為  $\gamma=.495$  和  $\gamma=.319$ ，皆達顯著水準( $p<.01$ )；內控性格與組織公民行為也呈現顯著正相關，其相關係數  $\gamma=.334$ ，達顯著水準( $p<.01$ )。

表1、各變項之相關矩陣

變項	平均數	標準差	1	2	3	4
轉化型領導	3.43	.62	(.896)			
心理賦權	3.47	.49	.588**	(.670)		
內控性格	3.32	.45	.444**	.495**	(.784)	
組織公民行為	3.79	.54	.303**	.319**	.334**	(.854)

註：1.\*表 $p<.05$ ，\*\*表 $p<.01$  2. 括弧內之數字為量表信度。

### 4.2 假設檢定分析

#### 4.2.1 轉化型領導、心理賦權與組織公民行為之關聯性

本研究採階層迴歸分析進行假設驗證，先控制住控制變項的影響性，將其放入迴歸模型的第一層，之後再將欲探討的變數放入第二層，或是第三層，來檢驗自變數能否解釋依變數的影響關係及瞭解其解釋能力之高低。

然而，依據 Jame and Brett(1984)的研究指出，中介效果的檢驗必需經由三個步驟。首先，前因變項與中介變項都必須對結果變項有顯著的效果；再者，前因變項對中介變項的標準迴歸係數也必須達顯著水準；最後，前因變項與結果變項間的關係會經由中介變項的存在而減弱，甚至變為不顯著，且中介變項與結果變項的關係仍達到顯著水準。具備此三項，則表示該中介變項在此兩者之間具有中介效果。因此，在本研究將先檢驗轉化型領導、心理賦權與組織公民行為三者間的直接效果後，再進行後續的中介、調節效果之檢驗。

在此部分，首先將控制變數放入第一層變數，轉化型領導為自變數，組織公民行為為依變項進行分析，由表 2 的模式二可得知，轉化型領導對組織公民行為具有顯著正向影響( $\beta=.294, p<.01$ )，整個迴歸模式之 F 統計值為 4.321 ( $p<.001$ )，顯示此一迴歸模式在解釋組織公民行為有顯著的解釋力，轉化型領導對組織公民行為具有顯著正向影響( $\beta=.294, p<.01$ )。模式二對於組織公民行為的調整後解釋變異量為 8.9%， $R^2$  的改變量( $\Delta R^2$ )為 8.4%，顯示主管的轉化型領導程度愈高，員工愈能表現出組織公民行為。因此，假設一獲得支持。

在迴歸模式四中，以轉化型領導為自變數，心理賦權為依變項進行分析，其結果可得知整個迴歸模式之 F 統計值為 19.529 ( $p<.001$ )，顯示此一迴歸模式在解釋心理賦權有顯著的解釋力，轉化型領導對心理賦權具有顯著正向影響( $\beta=.583, p<.01$ )。模式七對於心理賦權的調整後解釋變異量為 35.2%， $R^2$  的改變量( $\Delta R^2$ )為 32.9%，顯示主管的轉化型領導程度愈高，員工的心理賦權程度也愈高。因此，假設三獲得支持。

然而，在模型三中，可得知在控制人口統計變數後，心理賦權對組織公民行為具有顯著正向影響( $\beta=.225, p<.01$ )，顯示員工的心理賦權程度愈高，愈能表現出組織公民行為。因此，假設二獲得支持。

最後，由於前述的分析已驗證了前因變項(轉化型領導)與中介變項(心理賦權)都對結果變項(組織公民行為)有顯著效果，而前因變項對中介變項的標準迴歸係數也達顯著水準，因此，將針對最後一個步驟來檢驗。從模型三中，可得知轉化型領導對組織公民行為的  $\beta$  值明顯地由 .294 降為 .163，心理賦權對組織公民行為的  $\beta$  值則為 .225 皆達顯著水準( $p<.01$ )，顯示心理賦權在轉化型領導與組織公民行為間具有部份中介的效果。因此，假設四獲得部份支持。

表 2、轉化型領導與心理賦權對整體組織公民行為之層級迴歸分析

自變數	依變數	組織公民行為			心理賦權
		模式一	模式二	模式三	模式四
<b>控制變項</b>					
部屬性別		-.076	-.055	-.054	-.004
部屬婚姻		.060	.021	.019	.006
部屬年齡		-.117	-.112	-.117	.021
部屬工作年資		-.076	-.046	-.036	-.044
與主管工作年資		.081	.049	.013	.161*
<b>預測變項</b>					
轉化型領導			.294**	.163*	.583**
心理賦權				.225**	
模式摘要	$R^2$	.031	.115	.147	.371
	Adjusted $R^2$	.007	.089	.117	.352
	$R^2$				
	$\Delta R^2$	.031	.084	.032	.329
	F	1.301	4.321**	4.883**	19.529**
	$\Delta F$	.265	18.841**	7.422**	104.041**

註： 1、\*表 $p<.05$ ，\*\*表 $p<.01$

#### 4.2.2 員工內控性格對轉化型領導與心理賦權間的調節效果

首先將「部屬性別」、「婚姻」等個人特徵放入迴歸模式作為控制變數，加入心理賦權與內控性格為自變項，再經由兩者之交互作用進行階層迴歸分析，以了解對整體組織公民行為之影響。

由表 3 階層迴歸模式二中，可以發現心理賦權與內控人格皆對組織公民行為有顯著影響，其  $\beta$  值分別為 .198 與 .231，達顯著水準 ( $p<.01$ )。模式三中，加入心理賦權與內控性格交互作用之後，其  $\beta$  值為 -.132，達到顯著水準 ( $p<.05$ )，顯示在心理賦權對組織公民行為的影響間，內控人格具有調節的作用。為瞭解心理賦權與內控性格之交互作用對於組織公民行為的影響效果，本研究進一步分析內控性格在心理賦權與組織公民行為的影響狀況。

在內控性格對心理賦權與組織公民行為之關係的調節效果，本研究將研究樣本以內控性格之平均分數取一個標準差，分為高內控性格與低內控性格兩組，檢視其對於心對於心理賦權與組織公民行為之關係，並以關係圖顯現。由圖 2 我們可以發現，當員工為高內控性格傾向時，其心理賦權與組織公民行為是負向關聯；當員工為低內控性格傾向時，其心理賦權與組織公民行為是正向關聯，與假設五正好為相反的結果，因此原先的假設並未獲得支持。

表 3、心理賦權與內控性格對組織公民行為之迴歸分析

自變數	依變數	組織公民行為		
		模式一	模式二	模式三
<b>控制變項</b>				
部屬性別		-.074	-.054	-.039
部屬婚姻		.070	.035	.046
心理賦權			.198**	.176*
內控性格			.231**	.219**
<b>交互作用</b>				
	心理賦權*內控性格			-.132*
模式摘要	$R^2$	.011	.147	.163
	Adjusted $R^2$	.001	.131	.143
	$\Delta R^2$	.011	.040	.016
	$F$	1.161	9.086**	8.187**
	$\Delta F$	1.161	9.934**	4.063*

註： 1、\*表 $p<.05$ ，\*\*表 $p<.01$

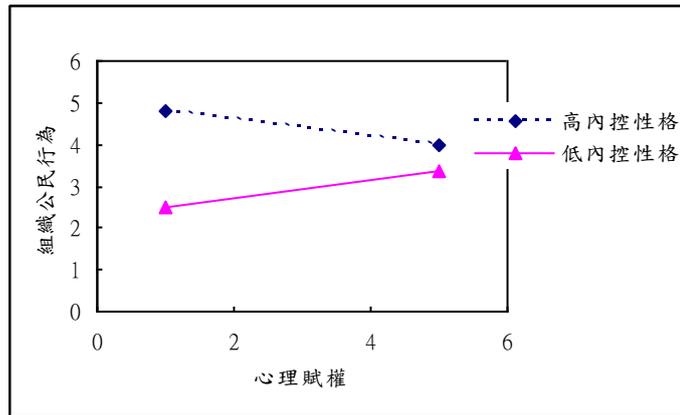


圖 2、員工內控性格之調節效果

## 5. 結論與討論

### 5.1 討論

綜合上述研究發現，除研究假設五(員工心理賦權對組織公民行為的影響，會受到員工內控性格的調節效果)獲得部分支持外，其餘假設皆獲得支持，各自內容依序整理如下：

首先，從假設一獲得支持得知，轉化型領導對組織公民行為具有正向影響效果，呼應了 Mackenzie, Podsakoff and Rich(2001)、Wang, Law, Hackett, Wang and Chen(2005)、Randostina, Joyce and Jessica(2006)和 Piccolo and Colquitt(2006)之研究發現。這顯示員工在主管的轉化型領導下，能夠受到轉化型領導行為的激勵、精神鼓舞、智力啟發，並且在實現領導者的遠景藍圖中能獲得支持與讚揚，進而達成更高目標的績效與組織公民行為的表現，此結果也同時印證了 Kark et al.(2003)對於主管愈能展現轉化型領導行為，就愈能培養員工表現出組織公民行為動機的論述。

再者，依據假設二的研究結果可得知，轉化型領導對心理賦權也是具有正向影響效果的，這與先前學者(Kark et al., 2003; Özaralli, 2003; Casimir & Bartram, 2006)的研究結果一致。由轉化型領導的觀點來看，轉化型領導在工作上的鼓勵與支持，能夠讓部屬感受到被主管賦予重任，認為自己的能力是具有價值的；而且在問題解決能力的提昇中，對於工作任務也會有更深刻的體驗，加重內在意義認知的感受，讓員工能夠掌握住自信心與自主能力。這些領導者所表現出的行為，都正是心理賦權的主要因素，也就是 Dvir et al.(2002)在研究中直接指出，心理賦權常常是在主管轉化型領導下會出現的主要特徵之一。

最後，從假設三獲得支持的結果得知，心理賦權對組織公民行為具有正向影響效果，與先前學者(Bogler & Somech, 2004; Chan et al., 2008)的研究結果一致。因此，當員工愈能感受到心理賦權，也就是對於工作意義的理解、自我認知、自主權與影響力的提昇，讓員工在增加自我效能的過程中，同時也能對組織產生正面的貢獻。

此外，根據研究假設四的結果發現，轉化型領導會透過員工的心理賦

權，而對員工的組織公民行為有正向影響，與先前學者(Sparks & Schenk, 2001; Özaralli, 2003; Avolio et al., 2004)的研究結果一致。顯示員工的心理賦權感受，對於轉化型領導所帶來正面的組織公民行為具有一定的中介影響力，此結果也同時印證了 Bass(1999)所提出的觀點，亦即心理賦權是轉化型領導對於工作產出的中介因素。

其次，經由假設五的驗證結果可得知，員工心理賦權與組織公民行為的影響，會受到員工內控性格的調節效果，但與假設中「當員工為高內控性格時，員工心理賦權對組織公民行為的程度會越高」，和「當員工為低內控性格時，員工心理賦權對組織公民行為的程度會越低」是相反的結果，因此我們進一步的提出解釋。

心理賦權對組織公民行為的影響，會受到內控性格而減弱，這可能是因為心理賦權是一種激勵知覺，能夠讓員工努力達成工作目標(Spreitzer, 1995)，而內控性格本身就能積極、主動，因此當員工內控性格傾向較高時，較具自主性、自信心的特質，更容易讓自己專注於重要的工作上(Butterfield, 1963)，而忽略了展現角色外的行為，也就是組織公民行為。從圖 2 中，我們可發現高內控性格與低內控性格的員工，對於心理賦權的感受不論是高或低，高內控性格所表現出的組織公民行為都會較低內控性格的員工來的高，這顯示高內控性格的員工是比較容易表現出組織公民行為的。

由研究結論我們可以得知，轉化型領導方式的主管，確實能夠激發部屬產生有益組織的組織公民行為，員工的心理賦權更在這兩者之間扮演關鍵因素，搭起連結的橋梁，提昇部屬的個人能力；而部屬的內控性格在心理賦權與組織公民行為之間也扮演著重要的角色，高內控性格者，本身就易表現組織公民行為，低內控性格者，則需增加其心理賦權的感受，更能使其展現出利於組織的公民行為。

## 5.2 研究限制與建議

本研究經由文獻探討、研究假設推論、研究架構、研究方法與資料分析的過程，雖然盡力要求客觀謹慎，但研究過程中仍有以下的限制。

首先，在研究對象的部分，主要是透過親朋好友的協助下蒐集樣本，可能會產生樣本的來源過於分散，或是樣本過於集中在同一家公司。本研究雖然以多個產業為分析對象，但樣本回收分析情況仍以電子產業為最多數，造成樣本同質性太高，以致未能廣泛推估至其他產業，遂建議可增加研究對象，研究其他不同產業的對象，使研究樣本更為多元化。

再者，本研究以主管-部屬對偶觀點，也就是配對方式進行研究調查，利用委託人代為發放與蒐集，在問卷發放的過程中本身就有其困難度，例如各單位的配合、主管意願與否、以及問卷填寫的嚴謹度等。雖然在進行問卷測量前，已事先經過編碼(不透露填答者真實姓名)，以免受測者會產生防衛心理，然而，將這些防衛心理因素排除後，可能還是有少數之員工無法真實面對或是認為經由主管轉交問卷而不敢真實回答，進而導致分析結果會有些微影響。為了避免此情況發生，建議後續研究可考慮於題項中加入

自尊量表，以隱藏間接的方式測出個體對自我的態度，較能夠避免受試者為了印象整飾而有意或無意的回答出社會讚許的反應。

不可否認的，本研究在進行研究過程中，由於受限時間及資源等原因，以橫斷面的研究方式探討主管與員工行為，只能在特定時間點解釋此兩者之間的行為表現，而且適逢今年全球經濟不景氣的風暴之下，對於填答者在工作任務上與主管的觀感是否有所影響，未能得知。因此，建議可嘗試採取縱斷面進行研究，以便瞭解對其組織公民行為之影響，在內容性質上有所差異。

最後為研究變項與控制變項方面，研究中在領導型態上只採用轉化型領導來分析，人格特質亦僅以內外控性格的分類，未探討其他型態之領導類型、人格特質與研究變項，建議後續研究可納入其他變項一同探討。

## 5.3 貢獻性

### 5.3.1 對學術界而言

轉化型領導對組織公民行為影響的相關研究，在 Bass(1985)提出轉化型領導理論後，一直是學者們研究的焦點，尤其是轉化型領導對組織公民行為的影響效果已有許多研究成果(Podsakoff, et al., 1996; Mackenzie et al., 2001; Wang et al., 2005; Randostina et al., 2006; Piccolo & Colquitt, 2006)，本研究也證實了主管轉化型領導的確會帶來部屬組織公民行為的表現。

本研究更進一步的探討轉化型領導和組織公民行為之間的關聯性，可以經由員工心理賦權感受來解釋。在先前國內的研究中都是以醫療護理產業為研究對象，而在本研究中則有不同產業的研究樣本，在研究結果中也驗證了此一關係，這更強化了心理賦權在轉化型領導與組織公民行為之間的重要性與適用性。

最後，在先前的研究中多以心理賦權為中介因素(Özaralli, 2003; Castro, Perinán & Bueno, 2008; 黃品全, 2005)，鮮少加入調節因素探討，在本研究中以內控性格為調節變項，發現了內控性格在心理賦權與組織公民行為間所扮演的角色，補足了此缺口，提供未來後續研究的方向。

### 5.3.1 對企業界而言

首先，根據 Bass(1999)的研究指出，心理賦權可能是轉換型領導影響員工行為的關鍵因素，而且經本研究證實轉化型領導會透過員工心理賦權產生組織公民行為。因此本研究認為轉化型領導者除了本身的領導行為、控制與命令外，更應採取更明確的「賦權(empower)」態度，強化滿足員工的內在需求，以期望部屬在未來能夠對組織有更好的貢獻。

其次，在本研究中對於員工內控性格程度在工作行為上的表現，建議領導者也需了解員工的人格特質，因材施教，低內控性格者應該給予更多關心與激勵行為，讓他們在較具依賴與沒有自信心的特質下，經由更多的心理賦權感受而有更好的表現；高內控性格者，由於他們本身就較為極積，認為凡事操之在己，有完成目標的動力，因此領導者應訂定明確的努力方

向，給予支持，高內控性格的部屬就能藉由本身特質有好的表現。

再者，現今的組織中都很重視培育領導人才及儲備幹，而且近來的研究與經驗顯示，愈能培養轉換型領導的行為，愈能引發員工的組織公民行為(Dvir et al., 2002；Kark et al., 2003)，因此在組織對於人才的教育訓練方面，可以將焦點放在轉化型領導行為，加強領導者對員工表達未來願景的能力、激勵鼓舞人心、啟發部屬思考與智識、給予員工支持和讚揚等領導行為。

最後，內外控是一種穩定的人格特質(羅世輝、湯雅云，2003)，較不易受到外在因素而有重大改變，因此建議組織在進行甄選招募工作時，即以員工的內外控性格做為依據，選用合適的員工；再者，由於個人的內外控性格較不易藉由教育訓練而改變，行為則可經由訓練而強化，因此組織在培訓幹部時，可以針對瞭解部屬的內外控性格，訓練不同的特質運用合適的領導方式，將有助於員工展現益於組織的組織公民行為。

### 參考文獻

1. 李芳芬 (2005)，轉化型/交易型領導行為、授權賦能與組織公民行為關係之研究-以護理人員為例，元智大學管理研究所未出版碩士論文。
2. 翁婉玉 (2003)，心理賦能、領導者-部屬交化關係與組織公民行為關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。
3. 黃品全 (2005)，轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響：模式建立及全職、部份工時餐飲人員比較分析，觀光研究學報，第 11 卷，第 3 期，233-258 頁。
4. 蔡依璇 (2004)，轉換型領導、組織承諾及心理授權對服務導向公民行為之影響-以醫療產業為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
5. 羅世輝、湯雅云 (2003)，內外控人格特質與授權賦能認知對工作滿足之影響-以金融保險業為例，人力資源管理學報，第 3 卷，第 1 期，1-19 頁。
6. 顧為元 (2008)，轉型領導對組織公民行為影響之研究-以組織承諾為中介變項，教育與心理研究，第 31 卷，第 1 期，205-231 頁。
7. Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., & 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, No 8, pp.951-968.
8. Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
9. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, NY : Free Press.
10. Bass, B. M. (1997), "Personal selling and transactional transformational leadership," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No 3, pp.19-28.
11. Bass, B. M. (1999), "Two decades of research and development in

- transformational leadership,” *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 8, No 1, pp.9-32.
12. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983), “Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship,” *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 4, pp.587-595.
  13. Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders : The strategies for taking charge*, NY : Harper & Row.
  14. Bogler, R., & Somech, A. (2004), “Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools,” *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, No 3, pp.277-289.
  15. Bryman, A. (1992), *Charisma leadership in organizations*, London : SAGE.
  16. Burns, J.M. (1978), *Leadership*, NY : Harper & Row.
  17. Butterfield, E. C. (1963), “*Task Recall and repetition choice as a function of locus of control components, mental, age, and skill vs. nonskill instructions*,” Unpublished doctoral dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, 166 pages.
  18. Casimir, G., & Bartram, T. (2006), “The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No 1, pp.4-19.
  19. Castro, C. B., Perinán, M. V., & Bueno, J. C. (2008), “Transformational leadership and followers’ attitudes : the mediating role of psychological empowerment,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No 10, pp. 1842-1863.
  20. Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008), “The role of Subordinates’ trust in a social exchange driven psychological empowerment process,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No 4, pp. 444-467.
  21. Cole, N. (1995), “How employee empowerment improves Manufacturing performance,” *Academy of management executive*, Vol. 9, No 1, pp.80-80.
  22. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), “The empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review*, Vol. 13, No 3, pp.471–482.
  23. Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999), “Getting more than you pay for : Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans,” *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 4, pp.420-428.
  24. DeVellis, R. F. (2003), *Scale development: Theory and Applications (2nd ed.)*, UK: Sage Publications.
  25. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995), “Transformational Leadership :An Initial Investigation in Sales,” *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No 2, pp.11-32 .
  26. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002), “Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment,” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 4, pp.735-744.

27. Estep, T.A., III (2000). *A study of the relationship between transformational leadership, transactional leadership and specified demographic factors as enablers of teacher empowerment in rural Pennsylvania school district in Appalachia Intermediate Unit 8* [Abstracts], Unpublished doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania, Pennsylvania. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
28. Graham, J.W. (1995), "Leadership, moral development, and citizenship behavior," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No1, pp. 43-54.
29. Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, No 1, pp.3-21.
30. James, L. R., & Brett, J. M. (1984), "Mediators, moderators, and tests for mediation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No 2, pp.307-321
31. Kanter, R. M. (1989), "The new managerial work," *Harvard Business Review*, Vol. 67, No 6, pp.85-92.
32. Kark, R., Shamir, B & Chen, G. (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership : Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 2, pp. 246-255.
33. Laschinger, H., Finegan, J. & Shamian, J. (2001), "The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment," *Health care management review*, Vol. 26, No 3, pp.7-23.
34. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance," *Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No 2, pp.115-134.
35. Matthes, K. (1992), "Empowerment: fact or fiction? " *HR Focus*, Vol. 69, No. 3, pp. 1.
36. Menon, S.T. (2001), "Employee Empowerment : Definition, measurement and Construct Validation," *Psychology :An international Review*, Vol. 50, No 1, pp.153-180.
37. Mitchell, T. T. (1979), "Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology*, Vol. 22, pp.426-435.
38. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006), "Transformational and Transactional leadership effects on teachers' satisfaction, and organizational citizenship behavior in primary schools : the Tanzanian case," *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No 2, pp.145-177.
39. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
40. Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
41. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personal*

- Psychology*, Vol. 48, No 4, pp.775-802.
- 42.Ö zaralli, N. (2003), "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No 6, pp.335-344.
  - 43.Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006), "Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, pp.327-340.
  - 44.Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996), "Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol. 22, No 2, pp.259-298.
  - 45.Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 5, pp.879-903.
  - 46.Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions," *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No 3, pp.329-354.
  - 47.Randolph, W. A. (1995), "Navigating the journey to empowerment," *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No 4, pp.19-32.
  - 48.Randostina, K. P., Joyce, E. B., & Jessica, D. (2006), "Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance," *Human performance*, Vol. 19, No 1, pp.1-22.
  - 49.Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept based theory," *Organization Science*, Vol. 44, No 4, pp.577-594.
  - 50.Shipper, F., & Manz, C.C. (1992), "Employee self-management without formally designated teams : An alternative road to empowerment," *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No 3, pp.48-61.
  - 51.Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000), "Creating an empowering culture : Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment," *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No 1, pp.27-52.
  - 52.Smith, C. A., Near, J. P., & Organ, D. W. (1983), "Organizational citizenship behavior : It' s nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No 4, pp.653-663.
  - 53.Sparks, J. R., and Schenk, A. (2001), "Explaining the effects of transformational leadership : An investigation of the effects of Higher-order motives in Multilevel Marketing Organizations," *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, No 8, pp.849-869.
  - 54.Spector, P. E. (1987), "Interaction effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers," *Work & Stress*, Vol. 1, 155-164.
  - 55.Spector, P. E. (1988), "Development of the Work Locus of control Scale," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, No 4, pp.335-340.

56. Spreitzer, G. M (1995), "Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 5, pp.1442-1465.
57. 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, No 4, pp.666-681.
58. Wallerstein, N., & Bernstein, E. (1988), "Empowerment education : Freire' s ideas adapted to health education," *Health Education Quarterly*, Vol. 15, No 4, pp.379-394.
59. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, X. Z. (2005), "Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No 3, pp.420-432.
60. Yukl, G.A. (1994), *Leadership in organization*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.