

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Department of Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



領導者謙遜對於轉換型領導與追隨者反應關係之調節

作用-學生社團的實證

The Moderating Effect of Leader's Humility

on the Relationship between Transformational Leadership

and Followers' Responses

- Empirical Evidences from Student Clubs

張耀元

Yaw-Yuan Chang

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 105 年 6 月

June 2016

謝辭



總在凌晨一兩點室友都已沉睡時才開始，因為靜謐而文思泉湧般的靈感，讓我總能振筆疾書，直到天色微微亮時才捨得入眠。經歷數十個寧靜的夜晚，三萬多字的碩士論文終於隨之誕生。

以前總嚷嚷著：「論文太難，寫不出來啦！」結果沒想到，雖然一路顛顛簸簸，但我真的辦到了！「要感謝的人真的太多太多了，那就謝天吧。」這句實在太老梗了，我不免俗的，還是想對一些重要的人表達我的感謝。

首先想謝謝戚樹誠老師。從訂題目到後續的各種提點教導，不厭其煩的回覆我的求救信件，總是讓我茅塞頓開，又有滿滿的動力繼續向前。也謝謝兩位口試委員，羅新興老師和梁欣光老師。你們的建議和意見，也讓我豁然開朗，幫助我的論文更加完整與清晰。

另外，要謝謝我的戚家夥伴們，琦雯、詩晴、立宇、家豪。每次和你們update進度的時候，都會督促自己要再更努力一點。尤其是一起口試的好戰友琦雯和詩晴，我們一起挺過來了，棒棒！謝謝商研所的好夥伴們，在論文大崩潰的時候，有你們不斷的鼓勵和扶持，讓我能重拾信心繼續努力。誠摯地希望你們的論文也都能順利過關！

最後，我要謝謝爸媽、姊姊、家人們，愛我的人以及我愛的人。謝謝你們對我的包容與諒解。儘管我有時太忙太累，脾氣偶爾不好，心情時常起伏，但你們總是用無私的愛與關懷在背後支持著我。我想再多的感謝，都無法形容我有多麼愛你們。

謝謝這兩年美好的碩士生涯，是繼續走向下一個人生關卡的時候了。

張耀元 謹誌

2016年6月

中文摘要



本研究旨在探討在學生組織中，當領導者採用轉換型領導風格時，對組織成員之敬業態度及情感性承諾的影響，並進一步探討領導者的「謙遜」特質是否能夠調節領導者轉換型特質的影響。本研究以轉換型領導的四大構面「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」作為自變項，探討對依變項「敬業態度」、「情感性承諾」之影響，並探討調節變項「謙遜」是否具有調節作用。

本研究以台灣各大專院校有參與學生社團或組織的學生為樣本，進行結構性的問卷調查，採用便利取樣。本研究透過自身的人際網絡，樣本分布台灣北、中、南三區，總共收集 208 份有效問卷。

研究結果顯示，轉換型領導的四大特質「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」皆與依變項「敬業態度」與「情感性承諾」呈現正相關；而當領導者「謙遜」越高時，亦會增加組織成員之「敬業態度」與「情感性承諾」。在調節作用方面，「謙遜」可以分別調節「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」與成員「敬業態度」之間的關係；「謙遜」亦可調節「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」與成員「情感性承諾」之間的關係。但「謙遜」無法調節「個別關懷與敬業態度的關係」以及「個別關懷與情感性承諾的關係」。

關鍵字：轉換型領導、工作敬業、敬業態度、組織承諾、情感性承諾、謙遜

ABSTRACT



The purpose of the study was to explore the influence of leader's transformational leadership in student club or organization on member's engagement and affective commitment. In addition, the study also examined the moderating effect of humility on the relationship between leader's transformational leadership and engagement & affective commitment. In this study, we used "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation" and "individualized consideration" (four aspects of transformational leadership) as independent variable, "engagement" and "affective commitment" as dependent variable, and "humility" as moderator of the study.

The study used purposive sampling method to conduct surveys with structured questionnaires among university students who have joined student club or organization in Taiwan. A total of 208 valid samples are collected through researcher's interpersonal relationships.

According to the research result, "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation" and "individualized consideration" all have positive impacts on "engagement" and "affective commitment". Also, "humility" also have positive correlation with "engagement" and "affective commitment".

We also found out that "humility" could moderate the relationship between "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation" and "engagement ". In addition, "humility" could also moderate the relationship between "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation" and "affective commitment". However, "humility" could not moderate the relationship

between “individualized consideration” and “engagement” and the relationship between “individualized consideration” and “affective commitment.”



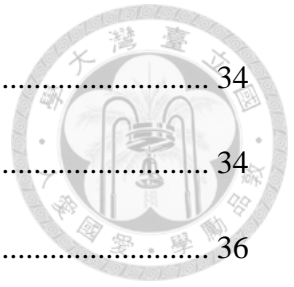
Key Words : Transformational Leadership, Work Engagement, Engagement, Organizational Commitment, Affective Commitment, Humility

目錄



謝辭	i
中文摘要	ii
ABSTRACT	iii
目錄	v
圖目錄	vii
表目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	4
第二章 文獻探討	5
第一節 轉換型領導	5
第二節 敬業態度	9
第三節 情感性承諾	13
第四節 轉換型領導與敬業態度及情感性承諾之關聯	20
第五節 謙遜作為敬業態度與情感性承諾的調節因子	23
第三章 研究方法	28
第一節 研究架構與假設	28
第二節 研究對象	30
第三節 研究工具	30
第四節 資料分析	33

第四章	研究結果	34
第一節	樣本簡述	34
第二節	研究變項描述性統計分析	36
第三節	研究變項之間相關性分析	37
第四節	階層式迴歸分析	40
第五章	結論與建議	51
第一節	研究結果彙整與討論	51
第二節	管理實務之意涵	54
第三節	研究限制與未來研究建議	55
參考文獻	59
中文文獻	59
英文文獻	61
附錄一	70



圖目錄



圖 3-1 本研究關係圖.....	28
圖 4-1 謙遜對理想化影響與敬業態度之調節作用.....	42
圖 4-2 謙遜對激勵鼓舞與敬業態度之調節作用.....	43
圖 4-3 謙遜對智力啟發與敬業態度之調節作用.....	44
圖 4-4 謙遜對理想化影響與情感性承諾之調節作用.....	46
圖 4-5 謙遜對激勵鼓舞與情感性承諾之調節作用.....	48
圖 4-6 謙遜對激勵鼓舞與情感性承諾之調節作用.....	49

表目錄



表 2-1 轉換型領導的定義.....	6
表 2-2 工作敬業的定義.....	10
表 2-3 承諾的定義與分類.....	15
表 2-4 組織承諾的定義與分類.....	17
表 2-5 學者對情感性承諾的名詞定義.....	19
表 4-1 樣本描述性統計.....	35
表 4-2 主要研究變項描述性統計.....	36
表 4-3 研究變項間之相關性分析表.....	39
表 4-4 以謙遜與理想化影響預測敬業態度.....	41
表 4-5 以謙遜與激勵鼓舞預測敬業態度.....	43
表 4-6 以謙遜與智力啟發預測敬業態度.....	44
表 4-7 以謙遜與個別關懷預測敬業態度.....	45
表 4-8 以謙遜與理想化影響預測情感性承諾.....	46
表 4-9 以謙遜與激勵鼓舞預測情感性承諾.....	47
表 4-10 以謙遜與智力啟發預測情感性承諾.....	49
表 4-11 以謙遜與個別關懷預測情感性承諾.....	50
表 5-1 主效果研究結果彙整.....	52
表 5-2 調節作用結果彙整.....	54

第一章 緒論




「領導」這項議題，長久以來受到學者相當多的關注。從最初的「領導特質理論」(Trait theory)、「領導行為理論」(Behavior theory)、「領導權變理論」(Contingency theory)，到近代的新型領導理論，如時常作為研究議題的交易型領導(Transactional leadership)、轉換型領導(Transformational leadership)，甚至如魅力型領導(Charismatic leadership)、僕人式領導(Servant leadership)等新理論也蓬勃發展。

而為了探討不同領導風格或行為所帶來的效果，學者們也開始研究員工的工作滿意度(Work satisfaction)、幸福感(Well-being)、工作敬業(Work engagement)、組織承諾(Organizational commitment)、工作壓力(Work pressure)等議題，來剖析領導風格或行為對於組織的績效與領導效能的影響效果。除此之外，也有許多研究從領導者或組織成員的性格特質出發，或以組織結構、組織設計作為切入點，進行更深入的研究。本章將分成兩節，第一節先整理本研究的動機與切入點，第二節則簡述研究目的。

第一節 研究動機

儘管領導議題近數十年來有許多學者投入研究，但大部分主要以工作職場中領導者與部屬作為研究對象，針對學生社團的研究文獻則甚少著墨。

本研究觀察發現，在學校社團、系上球隊、校隊等學生組織中，與工作職場環境最大的差異在於，領導者沒有「強制權」(Coercive power)，領導者並無法用強迫或懲罰的方式來逼迫被領導者就範，且「獎酬權」(Reward power)也較為限縮，領導者並無法透過薪資、福利來提供被領導者獎賞。儘管如此，在社團組織中參照權(Referent power)的效果卻較工作場合中更為明顯。成員會敬重並效仿他們喜愛的領

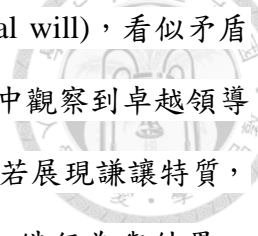


導者，行為與態度也會受到這位領導者的影響，進而增進對組織的承諾與歸屬感，並投入更多心力於其工作。也因此，由上述社會權力基礎理論的解釋(French, Raven & Cartwright, 1959)可以推論，在學生組織中，轉換型領導行為的發生較為頻繁，且領導效果也會較交易型領導效果更顯著。由此結論，本研究希望以轉換型領導作為研究主題，探究此領導風格在學生組織中所產生的效果與影響。

大學社團中，大部分僅以社團活動之成果進行評鑑，對於組織內部向心力、成員對組織的認同或願意投入的程度，則無一套完整而明確的衡量方法來進行評估。而領導者是否適任、或其領導風格是否適配社團組織成員們，亦是社團運作順暢的關鍵因素，但也較少被正式的衡量或探究。綜觀過往學者對領導效果之衡量，通常以工作滿意度、組織承諾、工作投入等為主。但由於工作滿意度較適合用於工作場域，而組織承諾中的持續性承諾、規範性承諾所提及的利益交換或道德義務，亦不適用於學生社團或組織。因此藉由衡量成員對學生社團或組織的情感性承諾以及敬業態度，來研究學生組織領導者風格之效果應較為合適。

在觀察學生社團或組織運作時，本研究發現，當社團的領導者具備過人且出眾的才能或領導魅力時，同時又表現出謙遜的態度時，較容易受到成員們的喜愛與歡迎，因而更願意為組織付出心力。相反的，雖具備優異的才能，卻驕傲自滿、且自認高高在上的領導者，反而會引起成員們的反感，而造成對組織的情感連結較低，且不願意投入努力於社團工作上。因此，本研究亦希望探討，當領導者表現出謙遜特質時，對於成員們敬業態度或情感性承諾之效果。

近年來，謙遜(Humility)特質的研究也逐漸受到學者的重視，且大多學者皆認為謙遜的表現對於領導風格會有所影響與助益。美國著名管理大師 Jim Collins (2001)曾經提出第五級領導者的理論概念：「第五級領導者：融合了個性上的極度



謙遜(Personal humility)，並在專業上具備了頑強意志(Professional will)，看似矛盾的組合，卻能帶領企業從平凡走向偉大。」Collins 在實證研究中觀察到卓越領導與謙遜特質有其相關性。Owens & Hekman (2012)亦認為，領導者若展現謙讓特質，可以增進部屬們的信任、並獲得其支持，進而產生出正面的組織行為與結果。Nielsen, Marrone, & Slay (2010)也發現，謙遜特質與社會化魅力領導(Socialized Charismatic Leadership)(即轉換型領導構面中的理想化影響)有正向關聯，且與轉換型領導的某些構面如精神鼓舞、智力啟發、個別關懷亦呈現正相關。

在學生組織或社團中，當領導者採用轉換型領導風格時，會透過情感上的影響，來轉換成員對領導者的信賴，從而提升工作上的投入與對組織的歸屬感。而當領導者具備謙遜之特質時，亦會傳遞給成員們其真誠、懂得自我反省且願意肯定他人的感覺，因而提升成員們對該領導者情感上的忠誠與信任。

綜上所述，本研究推論，領導者若展現出謙遜的特質，似乎亦能影響到成員們的情感層面，因而加強其轉換型領導行為之效果。因此，本研究希望了解「謙遜」特質的領導者，採用轉換型領導風格時，是否會對成員的情感性承諾或敬業態度產生較顯著的影響。

第二節 研究目的



從上述的研究動機，本研究希望透過實證研究的方式，來探討下列的問題：在學校的學生組織中，領導者若具備轉換型領導的風格，能否提升社團組織成員的敬業態度，並提高他們對社團組織的認同感與情感性承諾？另外，若領導者具備有謙遜的特質，在轉換型領導的風格下，是否能協助其提升成員們的情感性承諾與敬業態度？

研究目的如下：

1. 研究在學生社團或組織中，轉換型領導風格與組織成員的敬業態度與情感性承諾之關係。
2. 探討「謙遜」特質對轉換型領導風格與學生組織成員的敬業態度與情感性承諾之間關係的調節作用為何。



第二章 文獻探討

本章在回顧過往學者的文獻後，本研究將此章節分成五個部分：第一節將探討轉換型領導的定義與領導特質。第二節與第三節則探討敬業態度與情感性承諾之定義與內涵。第四節回顧轉換型領導與敬業態度及情感性承諾之關聯的相關文獻。最後則於第五節探討謙遜的定義，並研究謙遜對敬業態度及情感性承諾的調節作用。

第一節 轉換型領導

本節將從過往對轉換型領導的文獻進行回顧，整理出轉換型領導的定義，並歸納出轉換型領導的幾項重要特質。

壹、轉換型領導的定義

轉換型領導的概念最早可追溯至 1973 年 Downton 的研究。他認為領導者對部屬的影響力是建立在交易或承諾等不同層次，並提出部屬心理層面的領導行為。接下來，轉換型領導一詞由 Burns (1978) 所提出，屬於新型的領導理論之一，且在 1980 年代成為熱門的學術研究議題，在實務界與學術界都備受矚目。Burns (1978) 認為轉換型領導是個人與個人之間的影响過程，一個領導者能透過領導的方式來轉換組織原有的價值觀或組織文化，並提出更高的理想與願景，激發出員工內在的工作動機，滿足他們較高層級的需求，進而達成組織改革。Burns 界定轉換型領導需要具備下列四大重點：授權、決策參與、共識凝聚與有力文化的塑造。而 Bass (1985) 的研究也顯示，轉換型領導代表一個領導者擁有「領導魅力」(Charisma)，能提供下屬個別的關懷，並啟發他們的智力。

Bennis & Nanus (1985) 將成功的領導者歸納出下列四項特徵：塑造出眾望所歸

的願景、利用溝通來達成共識、確立定向來建立信任、自我發展。Portugal & Yukl (1994)認為轉換型領導者能夠發展出一個很明確且吸引人的願景，持續性的強調組織的核心價值，並適當的表現出對部屬的信心，進而促使部屬對組織使命或組織目標有著更高程度的承諾與態度上的轉變。Tichy & Devanna (1990)則在研究中發現，一個成功的轉換型領導者，能運用其個人的領導能力，減少部屬在面臨組織改革或變遷時的抗拒心理，創造新的組織願景，進而達到組織變革的需要。本研究將上述對轉換型領導之定義整理於表 2-1。

綜上所述，相較於另一極端交易型領導(Transaction leadership)，藉由滿足部屬的外在需求如薪資、升遷等，來換取部屬的忠誠與工作績效；轉換型領導則是運用領導魅力，創造願景與未來藍圖，激勵部屬的內在需求與動機，並協助他們完成組織的目標與使命。

表 2-1 轉換型領導的定義

年代	學者	定義
1978	Burns	透過領導的方式來轉換組織原有的價值觀或組織文化，並提出更高的理想與願景，激發出員工內在的工作動機。
1985	Bass	領導者擁有「領導魅力」，能提供下屬個別關懷，並啟發其智力。
1985	Bennis & Nanus	塑造出眾望所歸的願景、利用溝通來達成共識、確立定向來建立信任、自我發展。
1990	Tichy & Devanna	運用其個人領導能力，減少部屬在面臨組織改革或變遷時的抗拒心理，創造新的組織願景，進而達到組織變革。
1994	Portugal & Yukl	領導者能夠發展明確且吸引人的願景，強調組織核心價值，並適當表現對部屬的信心，促使部屬產生更高程度的承諾與態度上之轉變。

資料來源：本研究整理



貳、轉換型領導的四大行為構面

Bass & Avolio (1996)整理出轉換型領導的四大行為構面：理想化特質(有時稱作是魅力型領導)與理想化影響、精神鼓舞、智力啟發及個別關懷。本研究將其分別整理敘述如下：

一. 理想化影響(Idealized influence) 或稱為魅力型領導(Charisma leadership)

包含了理想化特質(Idealized attribution)與理想化行為(Idealized behavior)兩部分，指領導者對組織有著強烈的使命感，會以個人魅力的方式來傳達其願景與價值觀，藉此獲得部屬的信賴與敬重，並提升部屬的工作意願、熱忱與內在動機，進而完成領導者所設定的組織目標(Bass, 1991)。Conger & Kanungo (1988)亦有相同見解，認為具有理想化影響的領導者，除了具有理想目標與願景之外，對部屬的情感需求亦相當敏感，也能評估環境的實際需求並予以回應。

二. 精神鼓舞(Inspirational Motivation)

領導者會利用演說、談話的方式勾勒出組織的願景，與部屬們共同建立目標。另外，也會藉由情感上的鼓舞，激發出員工的樂觀與熱忱，使他們展現出高於預期的工作效率與表現(Bass, Avolio, & Pointon, 1990)。Avolio, Waldman, & Yammarino (1991)認為，激勵鼓舞是一種內化的過程(Internalization)，透過建構組織文化或有意義的工作目標，讓部屬的工作熱忱被激發。

三. 智力啟發(Intellectual Stimulation)

領導者會鼓勵部屬質疑原本的假設，改變他們對問題的認知，並從不同的角度來解析現況問題，以客觀的方式提出合適的解決方案(Bass, 1990)。Avolio, Waldman, & Einstein (1988)亦認為，領導者會鼓勵部屬嘗試新方法或提出新觀點，而不會因此批判他們。因此，領導者最終能使部屬們都能具備獨立思考與問題解決之能力。



四. 個別關懷(Individualized Consideration)

領導者會關心每一位部屬的個別需求，尊重每位成員的個別差異，發展他們的潛能，並給予適當的指導與協助，使每位部屬的需求都能被滿足且獲得成長與發展，最終提升部屬的自信心與自尊心 (Bass, 1990)。此外，領導者也會持續性的給予回饋與建議，使部屬最後能達到自我實現。(Avolio et al., 1988)

參、轉換型領導的相關研究

大部分的學者通常在研究領導風格時，會將交易型領導與轉換型領導同時研究，探討其與領導效能、工作滿意度、員工績效、工作投入或組織承諾等議題。例如：Hater & Bass (1998) 主張轉換型領導的領導效能較佳，且部屬普遍對轉換型領導較為滿意。Yammarino & Dubinsky (1994)也證實了轉換型領導對於員工績效有著正面的影響。

針對組織承諾層面的影響，Avolio et al. (1991)發現，轉換型領導者能夠傳遞適當的組織願景，讓部屬願意犧牲自我以成就工作與組織。另外，轉換型領導與工作滿足、組織公民行為也有正向相關。(Meldey & Larochelle, 1995；廖思先，1999)

轉換型領導的研究層次亦有學者有不同見解，分成團體層次(Unit level)與個體層次(Individual level)。Hackman (1992)主張轉換型領導行為，會呈現在整個職場環境，且強調領導風格是由群體所共享。另外一派如 Liao & Chuang (2007)則主張以個人層次的轉換型領導，探討單一員工對領導者行為的知覺差異。本研究希望探討不同的學生成員對其社團、學生組織領導人的領導風格，是否會造成其對敬業態度或組織承諾的程度有所差異，因此本研究將以個人層次為主。



肆、小結

轉換型領導之議題討論已有相當長的歷史。普遍學者認為轉換型領導能提供一個明確的組織核心價值與願景，藉由個別關懷、智力啟發或精神鼓舞等方式增進部屬的自信心，讓部屬願意投入更多努力，最後獲致組織的成功。

本研究認為，在學生組織中，較高階的領導者如社長、副社長或高階幹部等，也可能運用轉換型領導，藉由個人領導魅力，如活潑、外向、能言善道等個人特質來吸引組織內的成員，或透過適當的關懷、精神喊話等方式，激發出組織成員的潛力與內在動機。因此，本研究希望探討，在學生組織中，組織領導者所具備的轉換型領導之程度多寡，並研究其對學生成員的敬業態度與情感性承諾之關聯性為何。敬業態度與情感性承諾將分別在後續的篇幅進行文獻回顧。

第二節 敬業態度

壹、工作敬業的定義與內涵

本研究希望探討學生在社團中所表現出的敬業態度，由 Macey & Schneider (2008)對工作敬業之定義，員工若對於組織的目標，展現出主動性、堅持性、努力性，即可視為一種敬業狀態或敬業態度。由於過往並無學者針對學生組織進行敬業態度之研究，因此在本節中將以工作敬業進行文獻之探討。

工作敬業在一般定義上，通常指一個員工願意充分參與，並以積極、負責任且充滿熱情的方式來完成其被指派的工作的程度。在過往的文獻研究中，亦有人將其譯為「工作投入」。工作敬業一詞最早起源於 Lodahl & Kejner (1965)的研究。他們認為工作投入(當時以 Job involvement 為命名)是指個人心裡認同其工作的程度，或是指工作在自己內心印象的重要程度。Kahn (1990)首先為「工作投入度」定義(文

中將其命名為 Personal Engagement)：人們對工作的角色認同，在認知、情感或表現在工作角色上的行為，都是對其工作的敬業，且每個人在工作中的心理、情感與認知都會有程度上的不同。Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) 認為具有高度工作敬業態度的員工，只要組織給予適當的條件，就會在工作中追求挑戰、專注工作並堅持到底。而 Macey & Schneider (2008) 認為員工若對於組織的目標，展現出主動性、堅持性、努力性，即可稱作工作敬業。當員工工作敬業程度高，其對工作的積極作為，將促使組織或企業的成功。Bakker & Leiter (2010)則將工作敬業心定義為在工作中會展現出正向、履行的，且具有情感動機的一種狀態。本研究將上述學者對工作敬業之定義整理於表 2-2。

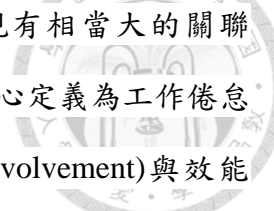
表 2-2 工作敬業的定義

年代	學者	定義
1965	Lodahl & Kejner	個人心裡認同其工作的程度，或指工作在自己內心印象的重要程度。
1990	Kahn	人們對工作的角色認同。在認知、情感或表現在工作角色上的行為，都是對其工作的敬業，且皆會有程度上的不同。
2002	Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker	只要組織給予適當的條件，高度工作敬業的員工就會在工作中追求挑戰、專注工作並堅持到底。
2008	Macey & Schneider	員工若對於組織的目標，展現出主動性、堅持性、努力性，即可稱作工作敬業。
2010	Bakker & Leiter	工作中會展現出正向、履行的、具有情感動機的一種狀態。

資料來源：本研究整理

貳、工作敬業的相關構面與衡量

目前工作敬業主要分成兩個不同的觀點：以 Maslach & Leiter (1996)為首，認為工作倦怠(Job burnout)與工作敬業正好是光譜上的兩大極端，相對且持續的存在，



並會影響到員工願意投入工作的程度，並與員工的工作表現有相當大的關聯 (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。因此，Maslach 將工作敬業心定義為工作倦怠的對立面，並將特徵分成三個構面：活力(Energy)、參與(Involvement)與效能(Efficacy)，剛好對應工作倦怠的情緒耗竭、情感疏離及個人成就感低落的相反構面，因此發展出工作倦怠量表(Maslach Burnout Inventory- General Survey (MBI-GS))。此派認為，以工作倦怠量表的衡量結果若分數較低，則代表其工作敬業程度高。

另一個理論觀點則是以 Schaufeli & Bakker 主張的，工作投入與工作倦怠並非相對性的概念，應是兩大獨立的狀態。他們認為當一名員工工作投入程度高時，會增加對自己工作的專注(Absorption)，來減少心靈層面上的工作倦怠。他們強調工作敬業並非是一種短暫或特定的狀態，而是持續性且滲透情感的認知狀態，並非聚焦於某一特定對象或事件。Schaufeli 最後發展出 Utrecht 敬業貢獻度量表(Utrecht Work Engagement Scale, UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003)，將工作敬業主要區分為三大特徵：活力、致力與專注入迷。

本研究採用 Schaufeli 所製作的敬業貢獻度量表(Schaufeli et al., 2002)。由於過往針對工作敬業之研究，UWES 量表的信度與效度皆有良好的數據支持，因而在工作敬業之研究中被廣泛使用。此量表包含有三個構面：

- 一、活力(Vigor)：表示一個人在工作中具備高度精神與彈性心智，願意投入心力在工作上，並在困難或逆境時能堅持下去。
- 二、致力(Dedication)：重視情感層面，對工作感到熱情並引以為傲，且對工作的重要性與意義相當了解。
- 三、專注入迷(Absorption)：相當樂於投入工作，專心而全神貫注，不易受到身邊事物的影響。



參、工作敬業的相關研究與理論

從過去諸多與工作敬業相關的研究中，可以大致整理出影響工作敬業的相關因素。如 Rabinowitz & Hall (1977) 認為工作敬業會受到人格特質與所處情境的影響，因而當不同個體面對工作壓力或困境時，工作敬業的程度會影響其調適狀況，並與員工的離職率有正向關係。Schaufeli & Bakker (2004)也發現工作敬業與工作倦怠感有顯著的負相關。另外，國內學者如李香毅 (2003)主張工作壓力越大，則工作敬業的程度就越低；但情緒智力(呂曉萍，2011)、組織承諾(陳孟修，1998)、組織文化(廖啟盛，2011)則與工作敬業有顯著的相關。

近年來，更有不少研究針對工作敬業與個人績效、團體績效、工作滿意度的關聯性作深入的探討。Kahn(1990) 在其研究中便提出：當個人在工作上投入程度增加時，不僅能結合工作角色與自我本身，且能與其他人產生連結，使自己在工作中能扮演好自身角色，並提升個人的績效。從 May, Gibson, & Harter (2004)的觀點，也能得知若員工扮演好自身在工作上的角色，也能滿足個人在心靈層面的需求。當然，工作敬業程度越高，員工的離職傾向也就越低，對組織的忠誠度相對就高 (林姮好, 2007)。

Schaufeli & Bakker (2004)主張部屬的工作敬業程度，比起工作滿意度，更與團體績效有著必然且直接的關聯性。因此，組織若增強員工的工作敬業程度，不但能提高員工們的組織忠誠度與認同感(Harding, 2009)，組織績效如顧客滿意度、生產力、獲利率、營業額等組織產出也會有顯著的提升(Keyko, 2014)。

肆、小結

由上述的整理可以得知，工作敬業會因不同的個人特質或組織環境有所改變，因而造成在工作滿意度、個人績效上面的差異，並且會影響其離職率的高低。當然，

最後會影響到團體績效，並對組織的產出產生重大影響。



本研究主要以學生組織如社團、系上組織為主要研究對象，在社團課程的參與或大型活動如之夜、社團聯展的舉辦，成員是否願意投入工作，其敬業程度的高低，都與其個人貢獻或社團參與率有高度相關，更與課程或活動的最終成果有著密切的關聯。因此，本研究將透過對工作敬業的三個向度衡量，了解成員在活力(如籌辦活動時遇到困難，是否能堅持下去並投注更多心力)、致力(如對自己所被指派的工作是否保有熱情、並體認其工作與角色的重要性)以及專注(如對自己的工作是否專心致志，且不易受到外界因素所干擾)上的程度多寡，探討當組織領導者採用轉換型領導時，對組織成員的敬業態度之影響層面為何。

第三節 情感性承諾

本研究希望探討在學生社團或組織中，成員們對該社團或組織的情感承諾程度：例如對該社團的價值觀或目標是否接受、對組織是否有歸屬感或願意對組織忠誠等等，因此本節將針對情感性承諾進行深入的文獻探討。而根據 Meyer & Allen (1991)之理論見解，情感性承諾屬於組織承諾三大構面之一，且大部分文獻在研究社團之相關議題時，亦以組織承諾進行文獻回顧。因此本節亦將先以組織承諾作為回顧主題，並著重於情感性承諾的部分。

過往已有許多相關的研究證實，組織承諾可以有效的預測員工的工作績效，並衡量其對組織的效能貢獻 (Morris & Sherman, 1981；Ferris & Aranya, 1983)。一般來說，組織承諾的定義如下：指個人對某一特定組織的認同與投入的相對強度，強烈的信仰接受組織的目標與價值，願意為組織付出更多的心力，渴望繼續成為組織的一員。



壹、承諾(Commitment)之定義與內涵

在探討情感性承諾的定義之前，必須要先了解「承諾」的意義。Beck (1960)首先提出「承諾」一詞，認為由於金錢、心血等投資成本的投入，使個體產生一種一致性、持續性的傾向，即為承諾。Wiener & Vardi (1980)提出了可能會影響工作結果的承諾：分成工作承諾(Job commitment)、事業承諾(Career commitment)與組織承諾(Organizational commitment)。

而 Morrow (1983)則再將過去提及承諾的文獻中整合並分成更細的六大形式：

- (1)以價值為重點的承諾(Value or personal commitment)：強調與個人價值觀相關的承諾，如工作上的倫理。
- (2)以事業為重點的承諾(Career commitment)：強調工作、職業生涯相關的承諾，如職業承諾。
- (3)以任務為重點的承諾(Job commitment)：任務成就或績效與個人心理層面相關的承諾，如工作投入、職務投入。
- (4)以組織為重點的承諾(Organizational commitment)：願意成為組織的一份子，對組織目標有著強烈的認同感，如組織承諾與認同。
- (5)以工會為重點的承諾(Union commitment)：有強烈意願為工會投入努力，並持續擔任工會會員，如公會承諾。
- (6)混合型承諾(Combined dimensions of commitment)：包含上述至少兩種以上的承諾。整體來說，承諾所代表的是，一個人認同其價值觀、工作、或組織，而願意投入更多努力的傾向與態度(邱春堂，2010)。本研究將上述學者對工承諾之定義整理於表 2-3。



表 2-3 承諾的定義與分類

年代	學者	定義
1960	Beck	由於金錢、心血等投資成本的投入，使個體產生一種一致性、持續性的傾向。
1980	Wiener & Vardi	分成三大類：工作承諾、事業承諾與組織承諾
1983	Morrow	分為六類：(1)以價值為重點的承諾。(2)以事業為重點的承諾。(3)以任務為重點的承諾。(4)以組織為重點的承諾。(5)以工會為重點的承諾。(6)混合型承諾。

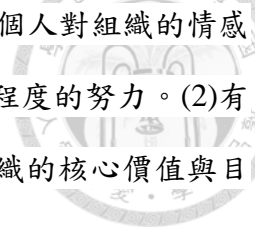
資料來源：本研究整理

貳、情感性承諾之定義與內涵

目前大多數的文獻研究，都將情感性承諾歸類於組織承諾中的一環，因此從組織承諾的定義中，亦可探究出情感性承諾之定義與意涵。

「組織承諾」一詞，最早是由 Grusky 於 1966 年所提出，因而開啟了後來廣泛的學術研究，但學者對於「組織承諾」意見相當分歧，Morrow (1983)曾整理超過 25 種以上有關組織承諾的定義與衡量方法。以下分別列舉數位過去學者對組織承諾的定義與相關概念，整理如下表 2-4。

Kanter (1968)提出組織承諾的定義，是指組織成員願意為組織投入、盡忠職守的意願。Sheldon (1971)主張個人將其自身與組織連結的傾向或態度，稱之為組織承諾。Farnell & Rusbult (1981)以獎賞與投資成本來衡量組織承諾，並得出結論：成員對組織所給予的獎賞越滿意，或其所投資的成本(如金錢、時間)越多，則對其所待的組織承諾感就越高。Weiner (1982)認為組織承諾一種是個人內化的規範壓力 (Internalized normative pressures)，會促使成員做出符合組織目標的表現。當成員對組織的承諾越高時，越願意為組織犧牲奉獻，並追求組織所設定的目標與利益。



Buchanan (1974)則認為除了工具性價值如薪酬、職位之外，也有個人對組織的情感性依附。且組織承諾應包含 5 大因素：(1)願意為組織付出相當程度的努力。(2)有強烈意願留在組織之中。(3)對組織有歸屬感與忠誠。(4)接受組織的核心價值與目標。(5)對組織有著正面的評價。

其中，如 Kanter(1968)與 Sheldon(1971)、Buchanan(1974)之見解，成員對組織感到忠誠，願意與組織互相連結，並產生對組織的歸屬感，即是情感性承諾的表現。類似見解如 Mowday, Porter & Steers (1979)也提出組織承諾傾向高的成員，會強烈希望成為組織的一份子，堅定的信仰與接受組織的核心價值。

本研究採用 Mowday, Porter, & Steers (1982)的見解，綜合上述文獻的探討，定義組織承諾為：個人對其所在的組織的價值觀、目標感到認同、並願意持續投入與付出，也表現出願意持續待在該組織的態度。內容包含：組織認同、努力承諾與留職承諾三大要素。而其中，對組織之認同，亦是情感性承諾之表徵。



表 2-4 組織承諾的定義與分類

年代	學者	定義
1968	Kanter	組織成員願意為組織投入、盡忠職守的意願。
1971	Sheldon	個人將其自身與組織連結的傾向或態度，稱之為組織承諾。
1974	Buchanan	包含五大因素：(1)願意為組織付出相當程度的努力。(2)有強烈意願留在組織之中。(3)對組織有歸屬感與忠誠。(4)接受組織的核心價值與目標。(5)對組織有著正面的評價。
1979	Mowday, Porter & Steers	強烈希望成為組織的一份子，堅定的信仰與接受組織的核心價值，並願意持續在組織中貢獻心力。
1981	Farnell & Rusbult	成員對組織所給予的獎賞越滿意，或其投資成本越多(如金錢、時間)，則對其組織承諾就越高。
1982	Mowday, Porter & Steers	個人對其所在組織的價值觀、目標感到認同、並願意持續投入與付出，並願意持續待在該組織。分成組織認同、努力承諾與留職承諾三大要素。
1982	Weiner	一種是個人內化的規範壓力，會促使成員做出符合組織目標的表現。

資料來源：本研究整理

參、組織承諾之分類與情感性承諾之整理

Kanter (1968)以個人行為方式的差異分成三類：(1)持續承諾：成員與組織維持一種交換關係，認為離開組織必須要付出的代價太高，因而願意留在組織內繼續奉獻。(2)凝聚承諾：對組織的凝聚力與歸屬感。(3)控制承諾：組織的規範對成員有所控制，因而成員願意依據組織價值與願景，形成自我的概念準則。

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)以價值承諾、努力承諾、留職承諾來判定個人對特定組織認同與投入的程度，並依此設計出「組織承諾問卷」

(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)(Porter & Smith, 1970)。與 Buchanan(1974)提出的認同、涉入、忠心等三大構面有異曲同工之妙。



其他學者如 Staw & Ross(1977)則將組織承諾分成兩大類別：態度性承諾與行為性承諾。態度性承諾是指成員對組織的價值觀產生認同，主動且願意投入努力以達到組織目標；行為性承諾則是因為個體受到某些限制或規範，才同意努力來達成組織的目標。Stevens, Bayer, & Trice (1978)則分成另外兩大類：(1)規範性承諾(Normative commitment)：以自我實現與激勵的觀點出發，認為個人對組織目標有高度認同，因而願意對組織忠誠並奉獻心力。(2)交換性承諾(Exchange commitment)：以功利觀點出發，衡量組織所給予的報酬與自身付出，所產生對組織的承諾，亦稱為計算性的(Calculative)組織承諾。

Meyer & Allen (1991)整合了過往多種不同觀點，發展出現今最廣泛運用的三構面組織承諾模式，分別敘述如下：

- 一、情感性承諾(Affective commitment)：指組織成員對組織有情感上或心理上的依附，包括對組織的認同或忠誠。
- 二、持續性承諾(Continuance commitment)：指組織成員認知到若離開組織，將會失去某些價值或利益，因而選擇繼續留在組織。
- 三、規範性承諾(Normative commitment)：指組織成員認為對組織的忠誠，是一種必須要遵守的道德義務，因而願意在組織中繼續留任。

表 2-5 將過往不同學者對情感性承諾之名稱定義與見解，整理如下表。



表 2-5 學者對情感性承諾的名詞定義

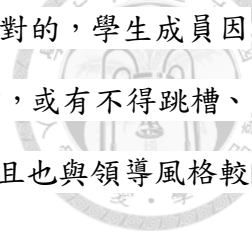
年代	學者	定義
1968	Kanter	凝聚承諾，即對組織的凝聚力與歸屬感。
1974	Buchanan	組織認同，對組織目標或價值採納的程度。
1974	Porter, Steers, Mowday, & Boulian	價值承諾，對組織目標與價值有強烈的信念，或指其對組織價值之接受程度。
1977	Staw & Ross	態度性承諾，指成員認同組織價值觀，且願意將個人與組織連結在一起。
1991	Meyer & Allen	情感性承諾，指成員對組織有情感上或心理上的依附，包括對組織認同或忠誠。

資料來源：本研究整理

Meyer & Allen (1991)依據此三構面，發展出其問卷量表，現在仍被研究組織承諾的學者廣泛使用，本研究也採用此量表。根據其研究顯示，僅有情感性承諾與成員的工作績效有高度正相關，規範性承諾則只有與某些成員的行為有正相關的關聯性，但持續性承諾的關聯性低，且有些顯示可能為負相關。一般認為會造成上述的原因，在於情感性承諾高的組織成員，因為對組織打從心裡認同，因而願意主動且積極的為組織貢獻；但持續性承諾高的組織成員，是因為不得不待在組織，否則會失去某些利益或提高成本，才持續待在組織內。

肆、小結

本研究認為，在學生組織或團體中，與工作報酬、福利等因素之關聯不大，因而以工作績效或滿意度之指標並不適當。而評估學生成員對社團組織目標或價值觀產生認同感，或是否因為領導風格而對該所屬團體產生情感上的依附與忠誠，更適合以情感性承諾來進行衡量。



綜上所述，本研究以「情感性承諾」作為主要研究構面。相對的，學生成員因為經濟因素或可能會失去的價值或利益，而不得不待在該組織中，或有不得跳槽、不能離開組織的道德義務等狀況，並不會出現在學生社團之中，且也與領導風格較無關聯，因此並不在本研究的範疇之中。

第四節 轉換型領導與敬業態度及情感性承諾之關聯

壹、轉換型領導與敬業態度之相關研究

Bass (1985)曾經針對交易型領導與轉換型領導對組織效能作相關性之研究，並提出以下結論：交易型領導對領導者的工作固然重要，但部屬是否願意付出額外努力、單位效能與部屬的工作滿足感提升，與轉換型領導更具高度關聯。Leithwood (1992)研究發現，轉換型領導的運用，願景的塑造與目標的建立，也會影響到教師的工作投入與動機條件。由此可知，轉換型領導更能使員工感到滿足，並展現更多的敬業態度。Christian, Garza, & Slaughter (2011)亦發現，轉換型領導是部屬們維持工作敬業的重要個人前置因素。

國內許多學者也針對此議題，分別提出許多實證研究。分述如下：鄭伯璜(1977)認為不同的領導風格，對部屬的工作態度會產生相當程度的影響。鄒孟庭(1992)也證實了不同的主管領導型態，部屬在工作投入的程度上會有顯著差異，而個人特質的變項(如年齡、教育程度、性別等)也對主管領導型態與部屬工作投入有干擾的效果。

曾燦燈(1986)以中等學校為研究對象提出，當校長的領導型態有所不同時，教師的服務態度與工作投入也會受到影響。潘依琳(1994)則從醫院的護理人員的研究中，也得出主管領導行為或工作結構上的不同，皆對基層員工的工作投入有顯著影

響。劉榮欽(2003)與王宗鴻(2006)分別以國軍醫院員工與半導體晶圓公司研發人員為研究對象，也發現主管的領導風格，對工作投入與工作績效均呈現正相關的效果。徐韶佑(2001)的研究亦證實，當轉換型領導的程度越高時，教師的工作投入也會越高。

綜合以上文獻，大部分都驗證了主管領導型態與部屬的工作敬業有正相關的情形。而轉換型領導者會藉由理想化影響、鼓舞激勵、智力啟發或個別關懷等方式，來引導部屬完成其工作內容，並促使部屬們願意提高工作投入。因此，本研究希望藉由探討轉換型領導的四大構面「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」分別與敬業態度之間的關聯性，來研究學生組織中轉換型領導對成員敬業態度之影響。

假設 1：假設 1：領導者採取轉換型領導風格與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之敬業態度有正向關係。

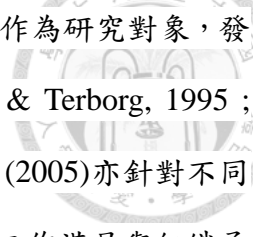
假設 1B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之敬業態度有正向關係。

貳、轉換型領導與情感性承諾之關聯

Morris & Sherman (1981)所提出的多元預測模式，發現領導者倡導、領導者關懷行為，都能有效的預測組織承諾。Avolio et al. (1991)在研究中指出，轉換型領導可以影響部屬的工作態度，使他們願意為組織犧牲，並加強對組織的承諾。Yukl (1994)也認同該論點，且研究顯示，某些轉換型領導的構面如理想化影響、個別關懷等，作為衡量組織承諾的前因時，預測效果也相當顯著。



另外，在國外學者的實證研究中，曾分別以學校組織、護士作為研究對象，發現轉換型領導對部屬的組織承諾有著顯著關聯 (Koh, Richard, & Terborg, 1995 ; Bycio, Hackett, & Allen, 1995)。Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler (2005)亦針對不同國家的財務人員為對象，證實儘管文化風格不同，轉換型領導對工作滿足與組織承諾仍有正向關聯。

國內學者針對此議題也著墨甚多。蘇永富(2001)以外派人員為目標對象，得出轉換型領導與組織承諾的正向關係。范熾文(2002)、陳學賢(2004)曾研究國小校長的領導行為與老師組織承諾之關聯，發現校長採用轉換型領導，會影響到教師的組織承諾。蕭雪梅(2002)以高中職校長與行政人員為對象，亦得出校長的轉換型領導行為越高，越能提高行政人員的組織承諾。

綜上所述，許多實證研究已證明，在不同工作場域中採取轉換型領導風格，皆能有效的影響組織承諾。此一結果亦顯示，成員對組織的情感性承諾，亦會受到轉換型領導之影響。因此，本研究希望藉由探討轉換型領導的四大構面「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」分別與情感性承諾之間的關聯性，來研究學生組織中轉換型領導對成員情感性承諾之影響。

假設 2：領導者採取轉換型領導風格與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之情感性承諾有正向關係。



第五節 謙遜作為敬業態度與情感性承諾的調節因子

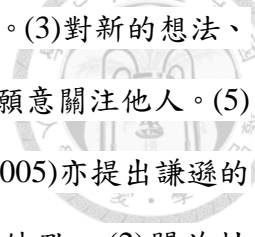
壹、謙遜(Humility)的定義與衡量

謙遜的個人特質，不論在中西方社會都頗受到大眾的喜愛與認同，因而從古至今流傳許多與謙遜相關的名言佳句，如論語·子路篇：「君子泰而不驕，小人驕而不泰。」莎士比亞(William Shakespeare)曾說過：「謙虛是最高的克己功夫。」達文西(Leonardo da Vinci)亦說：「謙虛的人會變得高貴。」

儘管中西方皆強調謙遜的美德，但對於謙遜的明確定義，學者卻沒有一致的見解。近二十年來，組織行為與心理學者開始對謙遜特質有較多的關注。在較早期的文獻中，Hanks, Pearsall, & Trumble (1996) 曾將謙遜定義為自信心不足，自尊程度亦不高的表現。Hume (2000)則認為謙遜是傲慢(Arrogance)的反義詞。但其他學者則有不同看法。Schein, Kahane, & Scharmer (2001)認為，謙遜與傲慢的差別在於是否懂得尊重別人並做出讓步。Nielsen et al. (2010) 亦提出相同觀點，認為謙遜是領導者願意了解自己的強項與弱點，並願意放低姿態 (Being low in position)，但並非自卑或平庸。

許多學者試著給予謙遜更完整的定義：Furey (1986)研究提出，一個謙遜的領導者，會真誠的接受每個成員的獨特與限制，並將自己的潛力與限制整合再一起。Garmston (1999)認為謙遜特質是誠實的評估自己的能力，不會好高騖遠、也不爭功誇過。Scheid (2007)則認為謙遜能促使人持續進步，並使其知曉自己的能力與限制，以避免太過自滿。

學者為了能夠更精確的定義並衡量謙遜的特質，因此提出了更進一步的研究：Tangney (2000)彙整了過去文獻對謙遜的定義，提出五個謙遜特質所具備的特徵：



(1) 能確實的評估自己的能力與限制。(2) 了解自身的限制與弱點。(3) 對新的想法、意見能保持開放(Openness)。(4) 無私，且不會以自我為中心，而願意關注他人。(5) 感激其他人的價值與貢獻。而 Morris, Brotheridge, & Urbanski (2005) 亦提出謙遜的三個構面：(1) 自我覺察(Self-awareness)：能意識到自己的優缺點。(2) 開放性(Openness)：對於新構想或不同的認知能抱持開放態度。與(3) 超然特質(Transcendence)：願意接受別人的光芒蓋過自己，承認未知的人比自己偉大。Ashton & Lee (2005) 從五大人格特質中，發展出 HEXACO 六大構面的量表，其忠誠實-謙遜量表(Honesty-Humility)的範疇中，即包含了真誠(Sincerity)、公平(Fairness)、貪婪趨避(Greed-Avoidance)與謙和(Modesty)四個構面。

本研究將謙遜特質定義為：「具有自我覺察、超然、開放性，且懂得內省(Self-reflection)、禮讓(Courtesy)、並會感恩其他人付出與貢獻(Gratitude)的特質。」

在衡量謙遜特質，應該以什麼樣的角度或構面來分析，學者的意見也有所分歧。Knight & Nadel (1986) 認為運用領導者自評的方式，當領導者表現的自尊程度越低，則謙遜程度越高。Rowatt et al. (2006) 則認為藉由比較領導者自評與他評的差異，可以用於衡量謙遜程度。但研究發現，領導者的謙遜特質，會使得他們在填寫自我評估表時有矛盾的情形發生，因而造成內部一致性不佳。因此，以領導者身邊的部屬或同事來評估，似乎是較恰當的做法 (Exline & Geyer, 2004)。

用以衡量謙遜的量表中，目前常被使用的有下列數種，分述如下：由 Lee & Ashton (2005) 所提出的 HEXACO 人格特質研究，其中 H 即代表 Honesty-Humility，用於衡量受試者其誠實與謙遜的程度。另外，由國內學者邱燈助(2012)發表的 76 題謙讓量表，以自我察覺、感恩的心、反躬自省、納言、知限、超然感知與展現禮讓七大因素做為衡量構面，亦具備一定之信度、效度與內部一致性。本研究則採用



Owens, Johnson, & Mitchell (2013)所發展的謙遜量表(Expressed Humility Scale)，共九題來衡量領導者個人是否具備謙遜特質。

貳、謙遜與領導之相關研究

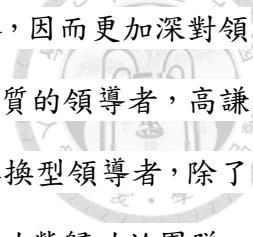
縱觀過往對領導議題之研究，對謙遜特質著墨甚少。但近年來新型的領導理論，如真誠領導(Authentic leadership)強調領導者以真誠的方式面對部屬，透過自我覺察與自我約束，使部屬對領導者產生良好態度與行為(Avolio & Gardner, 2005)。僕人式領導(Servant leadership，又稱服務領導)則強調領導者願意自發性的為他人服務，放低身段，並以服侍的方式來領導部屬(Greenleaf, 1970)。另外，Reave (2005)亦已實證研究的方式，歸納出靈性領導(Spiritual leadership)具備了謙遜、正直、誠實、反省實踐、對他人表現尊重等 10 大構面。由這些近代領導理論所闡述之觀點，領導者藉由自身特質的展現，來增進部屬們的認同與投入其中都隱含了謙遜的特質。

國外學者如 Collins (2001)亦以實證研究的方式，藉由長期觀察許多成功企業如 Kimberly-Clark、Gillette 的案例，提出「第五級領導者」的概念，說明具有謙遜特質但專業上有頑強意志的經理人，亦能帶領企業走向成功。Owens & Hekman (2012)亦得到相同觀點，發現謙遜的領導人，其特質與風範亦能成功領導企業。Morris et al. (2005) 則在研究中探討謙遜與領導之間的前因後果，並發現許多特定的領導行為，是來自高度謙遜的結果。

參、謙遜作為轉換型領導與敬業態度及情感性承諾的調節因子

另外，本研究亦觀察到，領導者展現出轉換型領導風格時，又同時表現出高度謙遜的個人特質時，更容易受到組織成員的歡迎與支持。

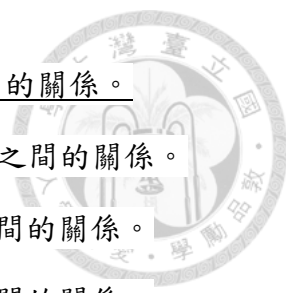
舉例來說，一個具有高謙遜特質的轉換型領導者，所散發的領導魅力與塑造的



組織願景，會讓成員們會認為其雖具備過人的才能卻又虛懷若谷，因而更加深對領導者的崇拜，並會試著模仿領導者的行為。因此，比起低謙遜特質的領導者，高謙遜的領導者更能提升成員的工作意願與熱忱；而高謙遜特質的轉換型領導者，除了會激勵並讚許成員之好表現外，相較於低謙遜的領導者，也會將功勞歸功於團隊，並感激他人對組織的貢獻。因此，成員會肯定自己的作為，並認定自己屬於組織中重要的一份子，更願意為組織付出心力與貢獻。

而一個高謙遜特質的轉換型領導者，在協助成員們解決目前社團或組織問題的過程中，除給予建議與幫助外，也會以更開放的態度來接納成員的意見，更不會自居功勞，而忽視成員們的努力。因此，相比於低謙遜特質的領導者，更容易受到成員們的愛戴與敬重，成員與組織也會產生更深層的情感連結；此外，高謙遜特質的轉換型領導者在展現個別關懷之特質時，除了會經常主動關心成員、適時給予指導，相較於低謙遜的領導者，更懂得自省與接納成員們的建言或批評。因此相較之下，與高度謙遜的轉換型領導者共事，成員會認為自己備受尊重，進而對組織產生認同，並願意提供更多回饋與貢獻。

綜合上述的觀察與邏輯推論，當領導者具備高謙遜特質時，轉換型領導似乎對成員之敬業態度及情感性承諾之正向影響效果更為強烈。反之，領導者的謙遜特質若較低，則對於轉換型領導與敬業態度及情感性承諾之調節效果則相對較低。因此，本研究希望藉由探討「謙遜」特質之調節作用，以了解謙遜對轉換型領導四個不同構面「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」與敬業態度及情感性承諾的影響效果如何。



假設 3：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與成員敬業態度之間的關係。

假設 3A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 4：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與部屬情感性承諾之間的關係。

假設 4A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員情感性承諾之間的關係。



第三章 研究方法

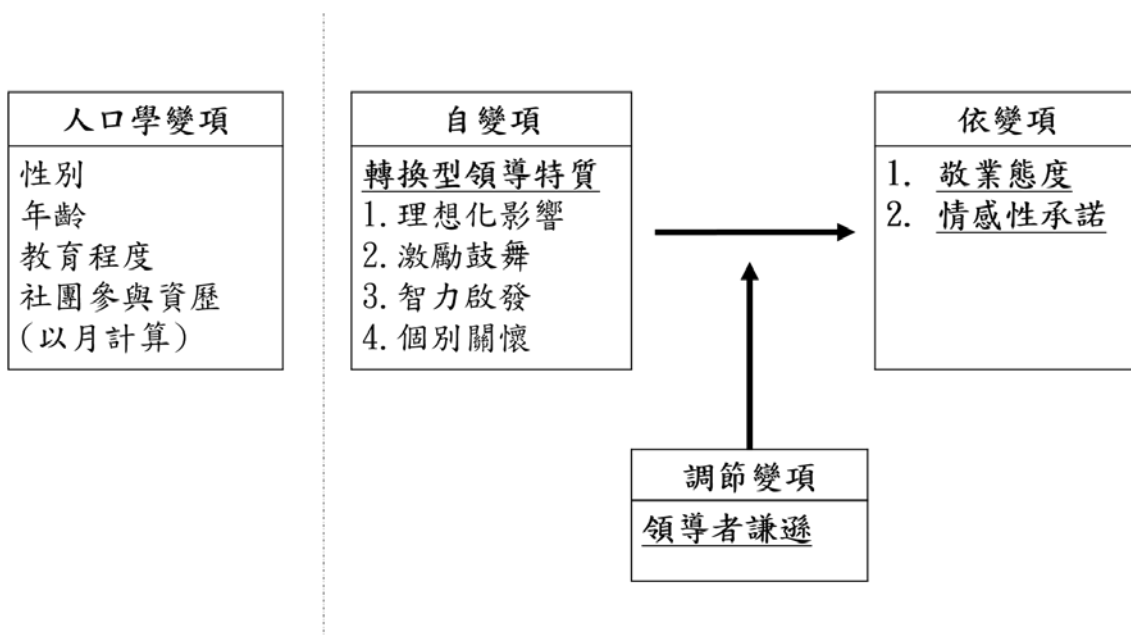
本章節之目的在於描述本研究之研究架構、樣本簡述，以及研究量表與工具之選用與編製。分成三節，首節先簡述本研究之架構與假設；第二節則針對研究樣本作進一步的說明，最後一節則描述問卷設計使用的研究工具，並簡介各構面之題項。

第一節 研究架構與假設

壹、研究架構

在第二章的文獻探討中發現，當領導者採取轉換型領導的風格時，會影響到組織成員的敬業態度與情感性承諾。過去學者以小學校長與教師、行政人員為研究對象皆已證明兩者具有相關性。而針對領導者的謙遜特質，目前文獻亦說明謙遜對組織效能會有顯著影響，並使部屬對組織認同而願意投入其努力，但對其是否有干擾或調節效果則未有研究提及。因此，本研究以人口學為控制變項，並以轉換型領導為自變項，敬業態度、情感性承諾則為依變項，謙遜為調節變項。下圖為本研究之關係圖：

圖 3-1 本研究關係圖





貳、研究假設

根據上述的研究架構圖與第二章之文獻探討，本研究提出 4 個假設：

假設 1：領導者採取轉換型領導風格與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 1D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之敬業態度有正向關係。

假設 2：領導者採取轉換型領導風格與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 2D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之情感性承諾有正向關係。

假設 3：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與成員敬業態度之間的關係。

假設 3A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 3D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員之敬業態度之間的關係。

假設 4：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與部屬情感性承諾之間的關係。

假設 4A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員情感性承諾之間的關係。

假設 4D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員情感性承諾之間的關係。



第二節 研究對象

本研究以大專院校的社團成員為研究對象，進行問卷調查與實測。唯隨機取樣較為困難，因此採取便利取樣，但仍盡量以不同學校、不同組織或社團、不同年齡之受訪者，以力求樣本之異質性。本研究透過人際網絡的方式，在台灣各大學如台灣大學、政治大學、台灣師範大學、清華大學、輔仁大學、台北大學等共發出 217 份問卷，回收 208 份有效問卷，有效回收率約為 95.9%。

第三節 研究工具

本研究使用問卷研究法，針對上述的研究變項加以實測。主要研究變項包含「轉換型領導特質」、「敬業態度」、「情感性承諾」、「謙遜特質」共四個。人口學變項則包含性別、年齡、教育程度、社團參與資歷，進行背景變樣之調查。以下針對本研究之主要研究變項的量表分述如下：

壹、謙遜量表

採用 Owens et al. (2013) 所發展的謙遜量表(Expressed Humility Scale)，共有 9 題，由社團成員來衡量其社團領導者個人是否具備有謙遜之特質。如問卷題目「他/她會主動積極獲取回饋，即使是批評」，即為社團成員認定領導者是否會主動獲取回饋與批評，而非領導者之自評。計分依次為 1(從未如此)到 5(總是如此)。整體量表之信度值 Cronbach's α 為 0.872。

貳、轉換型領導量表

使用 Bass & Avolio (1997)所編製的轉換型領導量表(Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5X, MLQ-5X)，並參考蔡居隆(2002)之中文翻譯量表。此部分量表共計 20 題：分為理想化影響(又分為理想化特質、理想化行為兩個構面)、激勵

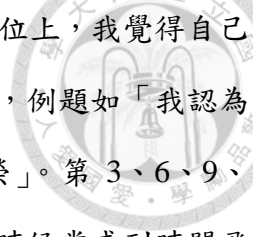
鼓舞、智力啟發、個別關懷，共 5 個構面，每個構面有 4 題。本量表採用李克特 (Likert) 五點尺度來衡量，分別註明「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「經常如此」、「總是如此」。整體量表之信度值 Cronbach's α 為 0.913。

各構面題目舉例如下：(1)理想化影響之「理想化特質」：「與他/她一起共事，令我覺得驕傲」及「他/她會為了團體利益，不計較個人得失」。此構面之 Cronbach's α 為 0.758。(2)理想化影響之「理想化行為」：「他/她會和我們談論他/她最重視的價值觀和信念」及「他/她強調要有達成目標的堅定決心」。此構面之 Cronbach's α 為 0.771。理想化影響之總 Cronbach's α 為 0.843。(3)精神鼓舞：「他/她談論未來時總是充滿希望」及「他/她會熱情洋溢的談論需要完成的工作」。此構面之 Cronbach's α 為 0.827。(4)智力啟發：「他/她會尋求各種不同的看法，以解決問題」及「他/她要求我們以不同的角度看問題」。此構面之 Cronbach's α 為 0.812。(5)個別關懷：「他/她會花時間來教育和輔導我」及「他/她不僅把我視為團體中的一份子，而且還考慮我的獨特性」。此構面之 Cronbach's α 為 0.845。

參、工作敬業量表

自變項「敬業態度」採用 Schaufeli & Bakker (2003) 所編製的 Utrecht 敬業貢獻度量表 (Utrecht Work Engagement Scale, UWES)，並參考謝宛廷 (2013) 之中文翻譯量表，將工作敬業主要區分為三大面向來測量：活力、致力與專注入迷。共有 17 題，其中活力與專注入迷各 6 題，致力則為 5 題。本量表亦採用李克特 (Likert) 五點尺度來衡量，分別註明「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「經常如此」、「總是如此」。整體量表的 Cronbach's α 為 0.939。其中活力、致力與專注入迷各個構面之 Cronbach's α 分別為 0.834、0.870、0.843。

此量表中，第 1、4、8、12、15、17 題為活力之分量表，例題如「當我在社團



工作時，我覺得我充滿活力，幹勁十足」及「在我社團的工作崗位上，我覺得自己是堅強且精力充沛的」。第 2、5、7、10、13 題則衡量致力構面，例題如「我認為我所做的事充滿意義和目標」及「我以我在社團中做的工作為榮」。第 3、6、9、11、14、16 題則為專注入迷之題項，例題如「我在社團工作的時候常感到時間飛逝極快」及「當我認真在社團工作時，我會感到很開心」。

肆、情感性承諾量表

採用 Allen & Meyer (1990)發展之組織承諾量表，並擷取其中的情感性承諾量表，共 8 題，其中 4、5、6、8 題為反向題。本量表也採用李克特(Likert)五點尺度來衡量，分別註明「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「經常如此」、「總是如此」。例題如「如果可以在這個社團度過我剩下的學生生涯，我會感到很高興」及「我樂意跟社團外的人討論我的社團」，反向題則如「我對我的社團沒有強烈的歸屬感」等題目。整體量表之 Cronbach's α 為 0.778。

伍、人口學調查變項

本研究所蒐集之人口學資料包含：

1. 性別
2. 年齡
3. 教育程度
4. 就讀大學名稱與社團名稱
5. 參與社團資歷(以月來計算)

本研究使用之結構性問卷將呈現於附錄一。



第四節 資料分析

本研究在剷除掉回答有缺漏與明顯矛盾之問卷，先將問卷資料統整並建檔，並使用 SPSS 18.0 統計軟體進行資料分析。本研究採用量化分析，包含敘述性統計分析、信度分析、相關性分析，與迴歸分析，分述如下：

壹、描述性統計分析

探究人口學背景如性別、年齡等控制變項做描述性統計之分析，計算 210 份問卷樣本之組成概況。

貳、信度分析

本問卷量表大部分皆採用國外問卷，並參考國內學者之中譯版本。考量到本研究之對象與原研究量表有所不同，因此需要進行一致性之檢定，信度指標為 Cronbach's α 值。

參、相關性分析

本研究將各主要變項與人口學變項進行相關性分析，藉此了解人口背景資料、領導者謙遜、轉換型領導風格、敬業態度與情感性承諾等各變項之間與各因素構面之間的相關性。

肆、迴歸分析

本研究採用階層式迴歸分析，主要分成兩部分。第一，以兩層式迴歸分析檢驗自變項轉換型領導對依變項敬業態度、情感性承諾之直接效果。接著以三層式迴歸分析，分別放置人口控制變項、轉換型領導與謙遜，以及交互作用項，探討謙遜是否對敬業態度、情感性承諾具有調節作用，來驗證本研究所提出的假說。

第四章 研究結果



本章節主要分成五節，旨在介紹本研究之結果，並驗證前述提及之假設。首節將會針對蒐集之樣本進行描述；第二節則針對研究變項進行描述性之統計分析。第三節則分成兩部分，第一部分探討人口學變項與主要研究變項的相關性分析，第二部分則探討各主要研究變項之間的相關性；第四節則敘述階層式迴歸分析與謙遜對依變項調節作用之結果，驗證假說 1-6。

第一節 樣本簡述

樣本的基本特性與統計，如下表所示。本研究總樣本數共 208 份。性別方面，男性填答為 75 人，女性填答 133 人，男女比約為 3.6:6.4。年齡方面則較為平均，平均數為 22.23 歲，範圍落在 18 歲到 33 歲之間，標準差為 3.67 歲。教育程度方面，大學/專科程度者有 136 人，佔全部 65.3%，碩士學歷則有 70 人，佔 33.7%，博士學歷則為 1 人，佔 0.48%，遺漏值 1 人。本研究將教育程度轉換為受教育年數，以利後續統計分析。另外，在就讀大學與參與社團的填答中，以台灣大學、政治大學學生之樣本數最多，分別有 85、45 人，分佔 40.9%與 21.6%，其他學校則有 76 人，佔全部的 36.5%，遺漏值 2 人。最後，在社團參與資歷方面，平均參與月數為 18.24 個月，標準差則為 12.57 個月。

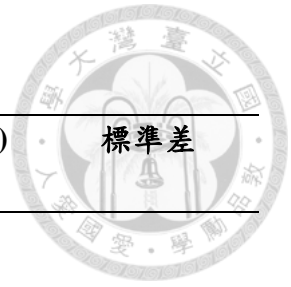


表 4-1 樣本描述性統計

變項名稱	人數	有效百分比 (%)	平均數(範圍)	標準差
性別				
男	75	36.1%		
女	133	63.9%		
遺漏值	0			
年齡				
年齡	207		22.23	3.67
遺漏值	1		(18-33)	
教育程度				
高中職	0	0%		
大專	136	65.3%		
碩士	70	33.7%		
博士	1	0.48%		
遺漏值	1	0.48%		
受教育年數¹				
受教育年數 ¹	207		16.71	1.02
遺漏值	1		(16-22)	
就讀大學				
台灣大學	85	40.9%		
政治大學	45	21.6%		
臺灣師範大學	10	4.8%		
實踐大學	5	2.4%		
東吳大學	4	1.9%		
其他	57	27.4%		
遺漏值	2	0.96%		
參加之社團				
參加之社團	208			
遺漏值	0			
社團參與資歷				
社團參與資歷 (單位：月)	208		18.24	12.57
遺漏值	0		(1-62)	

受教育年數¹：高中職=12；大學/專科=16；碩士=18；博士=22(單位：年)

第二節 研究變項描述性統計分析



本節目的在於針對主要研究變項之描述性統計做更進一步的說明，詳見下表 4-2。表中的最小值與最大值，分別代表某樣本分數加總後平均之數值。另外，自變項謙遜、理想化影響、激勵鼓舞、智力啟發與個別激勵，其偏態、峰度之係數分述如下，以 K-S 檢定與 S-W 檢定後，發現其屬於常態分配。依變項敬業態度與情感性承諾，亦發現 K-S 檢定與 S-W 檢定皆未達到顯著，因此可推知並無明顯偏離常態分配。

表 4-2 主要研究變項描述性統計

變項名稱	題數	人數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態	峰度	Cronbach's α
謙遜	9	208	2.00	5.00	4.047	0.5910	-.35	-.14	0.872
理想化影響	8	208	1.75	5.00	3.862	0.6285	-.36	.24	0.843
激勵鼓舞	4	208	1.25	5.00	3.671	0.7250	-.35	.24	0.827
智力啟發	4	208	1.25	5.00	3.627	0.7211	-.26	-.04	0.812
個別關懷	4	208	1.25	5.00	3.756	0.8244	-.55	.09	0.845
敬業態度	17	208	2.06	5.00	3.788	0.6470	-.37	-.31	0.939
情感性承諾	8	208	1.63	5.00	3.779	0.6027	-.55	.46	0.778



第三節 研究變項之間相關性分析

本節分成兩大部分。第一部分探討人口學變項與主要研究變項的相關性分析，第二部分則探討各主要研究變項之間的相關分析。「人口學變項」主要分成性別、年齡、教育程度與社團參與資歷。主要研究變項之自變項則有轉換型領導的四大構面：理想化影響、激勵鼓舞、智力啟發與個別關懷；依變項則包含敬業態度與情感性承諾；調節變項則為謙遜特質。研究結果分述如下：

壹、人口學變項與主要研究變項之相關性

相關性分析結果詳見表 4-3。自變項「理想化影響」與「社團參與資歷」有顯著正相關。代表當學生參與某一社團越久，受到領導者的理想化影響程度越高。而性別、年齡與教育程度則與自變項「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」並無明顯的相關性。

依變項「敬業態度」中，以本研究樣本來看，男生在社團中的敬業態度較高，反之女生則較少。但當「社團參與資歷」越久時，成員的敬業態度普遍較高。另外，依變項「情感性承諾」中，當成員的「社團參與資歷」越久時，也會對社團產生較高的情感性承諾，其相關性也達顯著。調節變項「謙遜」特質則與本研究之人口變項無顯著的相關性。

貳、主要研究變項間之相關性

一. 自變項與依變項之相關

相關性研究結果詳見下表 4-3。自變項「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」與依變項「敬業態度」與「情感性承諾」皆達顯著標準。研究說明顯示，當領導者採取轉換型領導風格時，其四個構面皆會提高組織成員的敬業態

度與情感性承諾。



二. 自變項與調節變項之相關

由表 4-3，亦可得到「謙遜」與自變項「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」亦達顯著相關。可得出當領導者具備謙遜之特質時，較容易展現出轉換型領導之風格，如更願意激勵鼓舞部屬，或願意對部屬提供更多的個別關懷...等。

三. 調節變項與依變項之相關

由表 4-3 可看出，「謙遜」亦與依變項「敬業態度」與「情感性承諾」呈現顯著的正相關。顯示當領導者具備謙遜特質時，在領導部屬時，也會使部屬的敬業態度提升，並增加部屬對組織的情感性承諾。

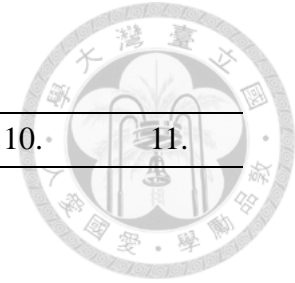


表 4-3 研究變項間之相關性分析表

變項名稱	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.性別 ¹	_____										
2.年齡	-0.199**	_____									
3.教育程度 ²	-0.241**	0.564	_____								
4.社團參與資歷	-0.130	0.318	-0.135	_____							
5.謙遜	0.043	-0.024	-0.005	0.009	_____						
6.理想化影響	0.008	-0.007	0.029	0.136*	0.639**	_____					
7.激勵鼓舞	-0.017	0.085	0.093	0.003	0.419**	0.612**	_____				
8.智力啟發	-0.044	-0.092	-0.051	-0.056	0.526**	0.550**	0.551**	_____			
9.個別關懷	0.079	-0.093	-0.113	-0.036	0.538**	0.507**	0.360**	0.465**	_____		
10.敬業態度	0.143*	0.075	-0.007	0.182**	0.321**	0.447**	0.301**	0.306**	0.444**	_____	
11.情感性承諾	0.065	-0.002	0.005	0.291**	0.284**	0.335**	0.194**	0.137*	0.335**	0.524**	_____

*p<0.05 **p<0.01

性別¹：男性(0)；女性(1)

教育程度²：高中職(12)；大學/專科(16)；碩士(18)；博士(22)



第四節 階層式迴歸分析

本研究將自變項設定為轉換型領導特質的四大構面，即「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」。依變項則為「敬業態度」與「情感性承諾」，調節變項為「謙遜」。另外，人口學變項則為本研究之控制變項，其中「年齡」、「教育程度」已由抽樣時控制，且由表 4-3 亦得出與主要研究變項並無顯著的相關性，因此，僅於迴歸式放入「年齡」、「社團參與資歷」兩者。

研究架構可參考圖 3-1。本節將檢驗轉換型領導特質的四大特質與依變項「敬業態度」與「情感性承諾」之主效果(即假說 1 與假說 2)。接著則會檢驗謙遜對依變項調節作用之結果(即假說 3 與假說 4)。

本研究在進行階層式迴歸分析時，將人口學變項「年齡」、「社團參與資歷」設定為迴歸的第一層，視為模式一。第二層分別放入自變項「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」，是為模式二。接著，重新設定迴歸分析，第一層放入人口控制變項，第二層放入調節變項「謙遜」，即模式三。

為探究謙遜之調節效果，設定三階層迴歸，首層一樣放入人口控制變項。模式四分別放入轉換型領導特質與「謙遜」經標準化處理後的中心數，以探討轉換型領導構面之直接效果，驗證假說 1 與 2。最後則放置模式四變項之乘積(即交互作用項)，作為模式五，以驗證假說 3 與 4。若調節效果呈現顯著，則繪製調節交互作用圖，以判斷其調節效果、影響方向與強度。

本研究轉換型領導共有四個自變項，一個調節變項，以及敬業態度與情感性承諾兩個依變項，以下分別列出這 8 次檢驗調節效果之迴歸分析結果。



壹、以謙遜與理想化影響預測敬業態度

由下表 4-4 可以得知，以模式四來看，自變項「理想化影響」結果呈現顯著，也就是說，若社團領導者擁有「理想化影響」之特質，則社團成員會有較高的敬業態度，由此證明假說 1A 成立。

而針對「謙遜」之調節效果，由模式五顯示，謙遜對於「理想化影響」與「敬業態度」之 β 值顯著 (p 值 <0.01)，因此，「謙遜」可以調節「理想化影響」特質與組織成員「敬業態度」之關聯。由此可推論假說 3A 亦成立。交互作用圖如圖 4-1 顯示。不論領導者具備高「謙遜」特質或低「謙遜」特質，若其「理想化影響」特質越明顯，則組織成員的敬業態度皆會越高，但具備高「謙遜」特質的領導者，對成員之敬業態度影響程度較大。

表 4-4 以謙遜與理想化影響預測敬業態度

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.736***	2.079***	2.310***	3.793***	3.774*
控制變項					
性別	-0.121	-0.133*	-0.136*	-0.135*	-0.153*
社團參與資歷	0.166*	0.106	0.161*	0.112	0.092
自變項					
理想化影響		0.434***		0.379***	0.389***
謙遜			0.326***	0.084	0.099
交互作用					
謙遜 × 理想化影響					0.164**
R^2	0.048			0.236	0.262
ΔR^2	0.048**			0.188***	0.026**

⁺ $p<0.1$ * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

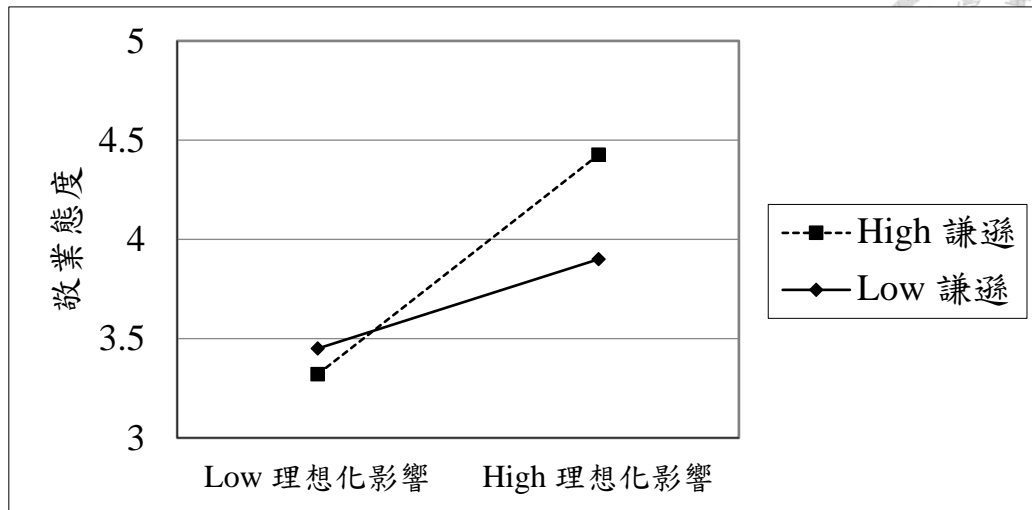


圖 4-1 謙遜對理想化影響與敬業態度之調節作用

貳、以謙遜與激勵鼓舞預測敬業態度

由下表 4-5 可以得知，以模式四來看，自變項「激勵鼓舞」結果呈現顯著，也就是說，若社團領導者具備「激勵鼓舞」特質，社團成員之敬業態度會較高，由此證明假說 1B 成立。

模式五則顯示交互作用項為顯著，代表謙遜對於「激勵鼓舞」與「敬業態度」之 β 值顯著 (p 值 < 0.01)。亦即，領導者若具備「謙遜」特質，則能有效調節「激勵鼓舞」特質與組織成員敬業態度之關係。因此，假說 3B 亦成立。交互作用圖如圖 4-2 顯示。不論領導者具備高「謙遜」特質或低「謙遜」特質，若其「激勵鼓舞」特質越明顯，皆會提高組織成員的敬業態度。但具備高「謙遜」特質的領導者，對成員之敬業態度影響程度較大，相較之下，低「謙遜」特質的領導者，其對「激勵鼓舞」與「敬業態度」之調節作用則相當的低。

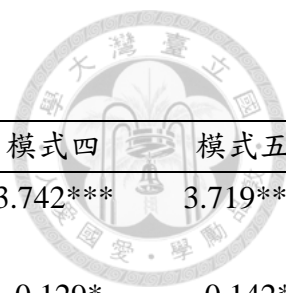


表 4-5 以謙遜與激勵鼓舞預測敬業態度

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.736***	2.755***	2.310***	3.742***	3.719***
控制變項					
性別	-0.121	-0.116	-0.136*	-0.129*	-0.142*
社團參與資歷	0.166*	0.166*	0.161*	0.162*	0.152*
自變項					
激勵鼓舞		0.298***		0.196**	0.178*
謙遜			0.326***	0.243**	0.249***
交互作用					
謙遜 × 激勵鼓舞					0.171**
R ²	0.048			0.185	0.214
ΔR ²	0.048**			0.137***	0.029**

+p<0.1 *p<0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001

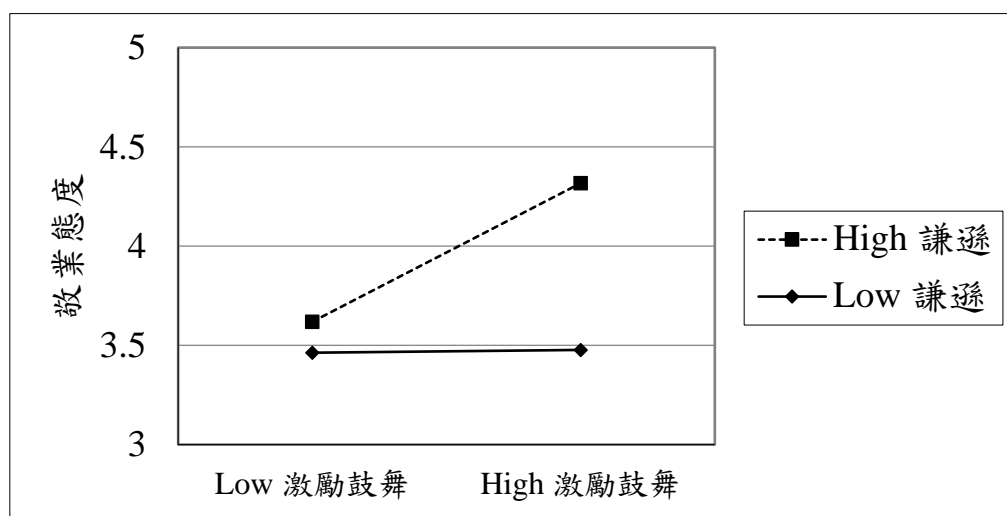


圖 4-2 謙遜對激勵鼓舞與敬業態度之調節作用

參、以謙遜與智力啟發預測敬業態度

由下表 4-6，以模式四來看，自變項「智力啟發」之直接結果呈現顯著，也就是說，若社團領導者具備「智力啟發」特質，社團成員之敬業態度會較高，由此證明假說 1C 成立。

模式五顯示，交互作用項為顯著，代表謙遜對於「智力啟發」與「敬業態度」之 β 值顯著 (p 值 <0.001)，可得領導者若具備「謙遜」特質，則能夠增加「智力啟發」特質與組織成員其敬業態度之關係。由此可得假說 3C 成立。交互作用圖如圖 4-3 顯示。具備高「謙遜」特質的領導者，其「智力啟發」特質越高，越能影響成員之敬業態度。但低「謙遜」特質之領導者，其「智力啟發」特質越高，組織成員之「敬業態度」反而會因此降低。

表 4-6 以謙遜與智力啟發預測敬業態度

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.736***	2.689***	2.310***	3.720***	3.686***
控制變項					
性別	-0.121	-0.105	-0.136*	-0.121	-0.128*
社團參與資歷	0.166*	0.186**	0.161*	0.175**	0.142*
自變項					
智力啟發		0.312***		0.193*	0.191**
謙遜			0.326***	0.224**	0.253**
交互作用					
謙遜 \times 智力啟發					0.250***
R^2	0.048			0.180	0.240
ΔR^2	0.048**			0.132***	0.060*

⁺ $p < 0.1$ * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

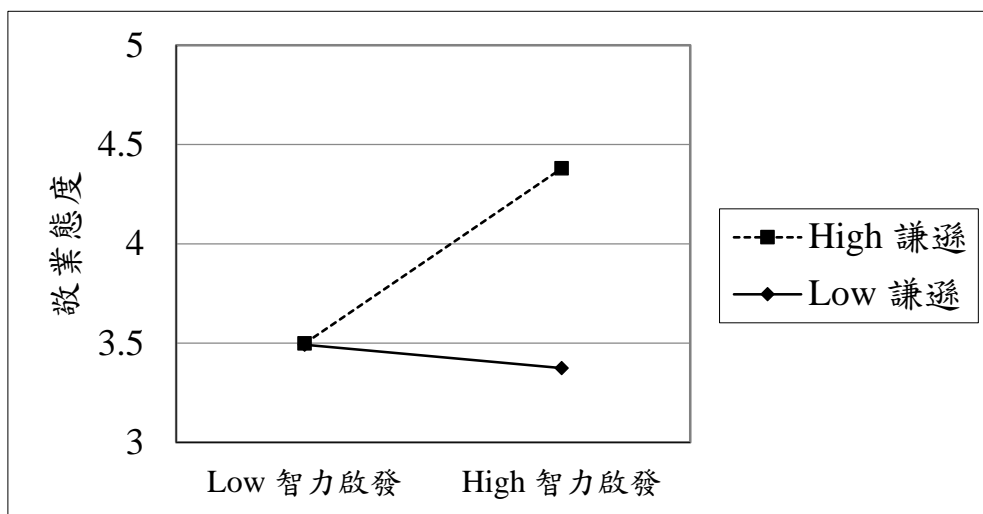


圖 4-3 謙遜對智力啟發與敬業態度之調節作用



肆、以謙遜與個別關懷預測敬業態度

由下表 4-7，以模式四來看，自變項「個別關懷」之直接結果呈現顯著，也就是說，若社團領導者具備「個別關懷」特質，社團成員之敬業態度會較高，由此證明假說 1D 成立。

而針對「謙遜」之調節效果，模式五則顯示交互作用項不顯著，換句話說，「謙遜」並無法調節「個別關懷」特質與組織成員之敬業態度之關係。因此「謙遜」並無調節作用。由此可得假說 3D 並不成立。

表 4-7 以謙遜與個別關懷預測敬業態度

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.736***	2.689***	2.310***	3.748***	3.722***
控制變項					
性別	-0.121	-0.105	-0.136*	-0.156*	-0.158*
社團參與資歷	0.166*	0.186**	0.161*	0.175**	0.169**
自變項					
個別關懷		0.312***		0.404***	0.404***
謙遜			0.326***	0.109	0.114 ⁺
交互作用					
謙遜 × 個別關懷					0.092
R ²	0.048			0.268	0.277
ΔR ²	0.048**			0.220***	0.009

⁺p<0.1 *p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

伍、以謙遜與理想化影響預測情感性承諾

由下表 4-8 顯示，模式四中，自變項「理想化影響」之直接結果呈現顯著，也就是說，若社團領導者具備「理想化影響」特質，社團成員對於組織的情感性承諾會較高，由此證明假說 2A 成立。

而針對「謙遜」之調節效果，模式五中顯示，謙遜對於「理想化影響」與「情感性承諾」之β值顯著 (p 值<0.001)，也就是說，領導者具備「理想化影響」特質

時，「謙遜」特質可以調節組織成員對組織的情感性承諾。由此可推論假說 4A 成立。交互作用圖如圖 4-4 顯示。具備高「謙遜」特質的領導者，其「理想化影響」特質越高，越會使成員對組織的情感性承諾提升。但低「謙遜」特質之領導者，其「理想化影響」特質越高時，對提升組織成員的「情感性承諾」則影響較小。

表 4-8 以謙遜與理想化影響預測情感性承諾

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.429***	2.364***	2.299***	3.460***	3.440***
控制變項					
性別	0.105	0.097	0.092	0.093	0.071
社團參與資歷	0.304***	0.263***	0.300***	0.274***	0.251***
自變項					
理想化影響		0.299***		0.203*	0.215**
謙遜			0.277***	0.147	0.165*
交互作用					
謙遜 × 理想化影響					0.189***
R ²	0.095			0.196	0.230
ΔR ²	0.095***			0.101***	0.034**

+p<0.1 *p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

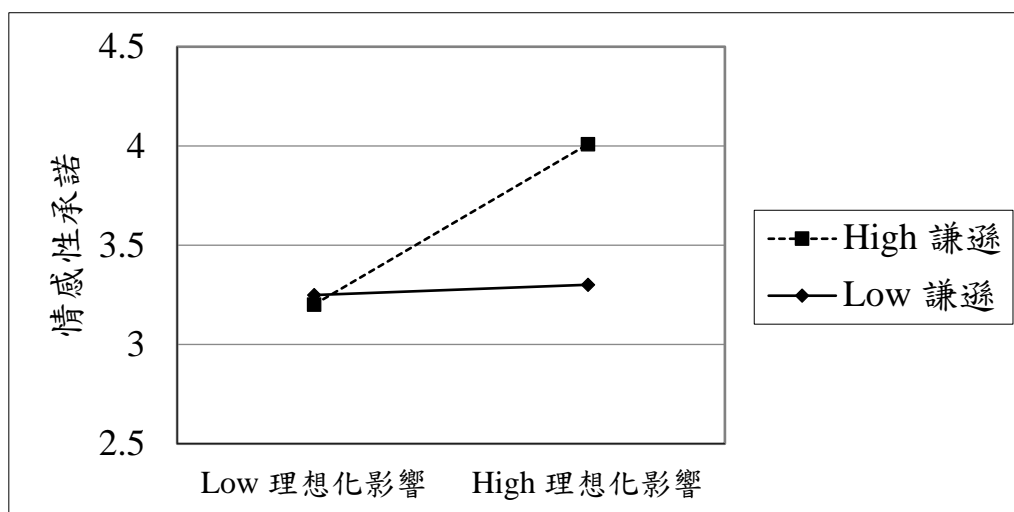


圖 4-4 謙遜對理想化影響與情感性承諾之調節作用

陸、以謙遜與激勵鼓舞預測情感性承諾

由下表 4-9 的模式四發現，自變項「激勵鼓舞」之直接結果顯著。換句話說，



若社團的領導者具備「激勵鼓舞」之特質，社團成員對於組織的情感性承諾會較高，由此證明假說 2B 成立。

由模式五則可得知，交互作用項之 β 值為顯著 (p 值 < 0.05)。因此，「謙遜」能夠調節「激勵鼓舞」特質與組織成員對組織的「情感性承諾」之關係。由此推論，假說 4B 亦成立。交互作用圖如圖 4-5 顯示。具備高「謙遜」特質的領導者，其「激勵鼓舞」特質越高，越會增加成員對組織的「情感性承諾」。但低「謙遜」特質之領導者，其「激勵鼓舞」特質越高時，則會使組織成員的「情感性承諾」降低。

表 4-9 以謙遜與激勵鼓舞預測情感性承諾

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.429***	2.831***	2.299***	3.435***	3.419***
控制變項					
性別	0.105	0.108	0.092	0.096	0.086
社團參與資歷	0.304***	0.304***	0.300***	0.301***	0.293***
自變項					
激勵鼓舞		0.195**		0.096 ⁺	0.082 ⁺
謙遜			0.277***	0.237**	0.241**
交互作用					
謙遜 × 激勵鼓舞					0.127*
R ²	0.095			0.179	0.195
ΔR^2	0.095***			0.084***	0.016*

⁺p < 0.1 *p < 0.05 ; **p < 0.01 ; ***p < 0.001

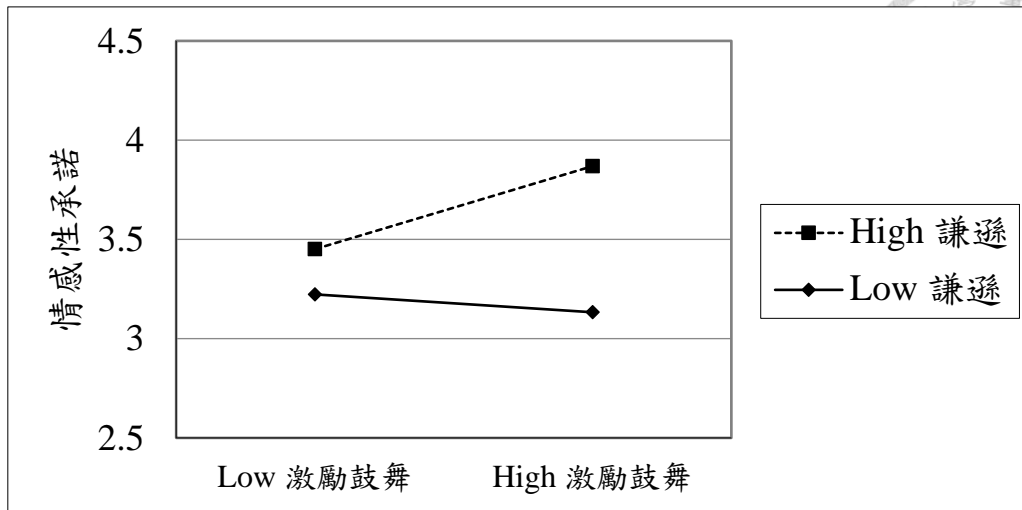


圖 4-5 謙遜對激勵鼓舞與情感性承諾之調節作用

柒、以謙遜與智力啟發預測情感性承諾

由下表 4-10 模式四中，自變項「智力啟發」之直接結果顯著。由此，可以預測若社團領導者具備「智力啟發」特質，社團成員對於組織的情感性承諾會提升，由此證明假說 2C 成立。

由模式五可得知，交互作用項之 β 值為顯著 (p 值 < 0.01)。因此，「謙遜」能夠調節「智力啟發」特質與成員對組織「情感性承諾」之關係。由此可推知假說 4C 亦成立。交互作用圖如圖 4-6 顯示。具備高「謙遜」特質的領導者，其「智力啟發」特質越高，越會增加成員對組織的「情感性承諾」。但低「謙遜」特質之領導者，其「智力啟發」特質越高時，則會使組織成員的「情感性承諾」降低。



表 4-10 以謙遜與智力啟發預測情感性承諾

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.429***	2.929***	2.299***	3.435***	3.408***
控制變項					
性別	0.105	0.113	0.092	0.094	0.088
社團參與資歷	0.304***	0.314***	0.300***	0.302***	0.273***
自變項					
智力啟發		0.160*		0.017+	0.015+
謙遜			0.277***	0.268***	0.293***
交互作用					
謙遜 × 智力啟發					0.213**
R ²	0.095			0.172	0.216
ΔR ²	0.095***			0.077***	0.044**

+p<0.1 *p<0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001

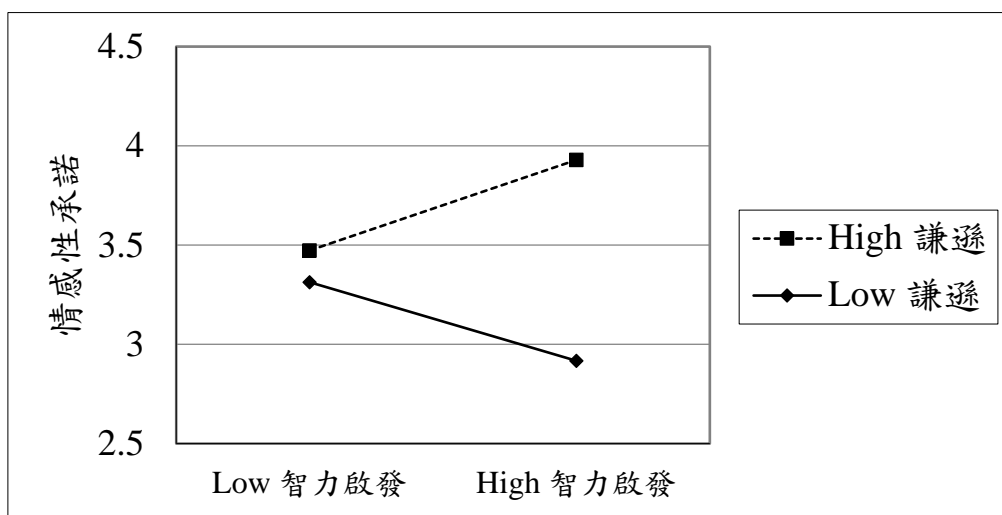


圖 4-6 謙遜對激勵鼓舞與情感性承諾之調節作用

捌、以謙遜與個別關懷預測情感性承諾

由下表 4-11 模式四中，自變項「個別關懷」之直接結果顯著。由此，若社團領導者具備「個別關懷」特質，可以預測社團成員對於組織的情感性承諾會增加，由此證明假說 2D 成立。

由模式五則可得知，交互作用項之 β 值並不顯著(p 值> 0.1)。換句話說，「謙

遜」並無法調節「個別關懷」特質與組織成員對組織的情感性承諾之關係。由此推論，假說 4D 不成立。



表 4-11 以謙遜與個別關懷預測情感性承諾

變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
截距	3.429***	2.507***	2.299***	3.438***	3.417***
控制變項					
性別	0.105	0.079	0.092	0.079	0.077
社團參與資歷	0.304***	0.313***	0.300***	0.310***	0.304***
自變項					
個別關懷		0.340***		0.269***	0.269***
謙遜			0.277***	0.133 ⁺	0.137 ⁺
交互作用					
謙遜 × 個別關懷					0.081
R ²	0.095			0.223	0.229
ΔR ²	0.095***			0.128***	0.006

⁺p<0.1 *p<0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001

第五章 結論與建議



本章節共分成三部分，第一節將彙整第四章之研究結果，第二節則敘述本研究之研究限制與未來研究方向之建議。最後一節則說明本研究之管理意涵供後續學者參考。

第一節 研究結果彙整與討論

本研究將人口學變項「性別」、「年齡」、「學歷」、「社團參與資歷」作為控制變項。自變項為轉換型領導特質的四大構面「理想化影響」、「精神鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」。依變項為「敬業態度」與「情感性承諾」。調節變項為特質「謙遜」。根據第四章第四節迴歸分析之結果，本節會分成兩部分：自變項對依變項之直接效果，以及謙遜之調節作用與效果。

壹、轉換型領導特質對依變項之影響

從研究結果可以得知，當學生社團的領導者擁有「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」、「謙遜」的特質時，皆會使組織成員提高他們的敬業態度，以及對組織產生更多的情感性承諾，符合假說 1 與 2。結果與研究假設相符合，可能代表學生組織與一般工作場合相類似，轉換型領導對成員有較顯著的領導效果，會增加他們的敬業態度與對組織的情感性承諾。主效果的研究結果列於表 5-1。

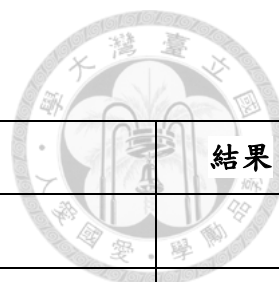


表 5-1 主效果研究結果彙整

研究假設	結果
一、主效果研究變項	
<u>假設 1：領導者採取轉換型領導風格與成員之敬業態度有正向關係。</u>	
假設 1A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之敬業態度有正向關係。	成立
假設 1B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之敬業態度有正向關係。	成立
假設 1C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之敬業態度有正向關係。	成立
假設 1D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之敬業態度有正向關係。	成立
<u>假設 2：領導者採取轉換型領導風格與成員之情感性承諾有正向關係。</u>	
假設 2A：轉換型領導之「理想化影響」與成員之情感性承諾有正向關係。	成立
假設 2B：轉換型領導之「精神鼓舞」與成員之情感性承諾有正向關係。	成立
假設 2C：轉換型領導之「智力啟發」與成員之情感性承諾有正向關係。	成立
假設 2D：轉換型領導之「個別激勵」與成員之情感性承諾有正向關係。	成立

貳、「謙遜」的調節作用

從研究結果中發現，「謙遜」可以調節轉換型領導中「理想化影響」、「精神鼓舞」、「智力啟發」三者分別與「敬業態度」、「情感性承諾」之間的關係，但無法調節「個別關懷」與「敬業態度」、「情感性承諾」之間的關係。調節作用的研究結果列於表 5-2。

一. 「理想化影響」、「精神鼓舞」、「智力啟發」

當領導者具備高謙遜特質時，當領導者以「理想化影響」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」的方式來影響其社團成員時，成員的「敬業態度」、「情感性承諾」皆會因此而提升。但當領導者謙遜程度低時，當領導者以「理想化影響」的方式來影響其社團成員時，成員的「敬業態度」、「情感性承諾」雖仍會上升，但上升的幅度小於高

謙遜的領導者。而當領導者以「激勵鼓舞」、「智力啟發」的方式來影響其社團成員時，成員的「敬業態度」、「情感性承諾」則會降低。



此與研究假設相符合，顯示謙遜特質與「理想化影響」、「精神鼓舞」、「智力啟發」能相輔相成。因此可以推論出這樣的領導方式，能讓社團的成員更願意投入其工作、並對組織產生忠誠與認同感。

二. 「個別關懷」

當領導者具備高謙遜的特質時，當領導者以「個別關懷」的方式來影響其社團成員時，成員的「敬業態度」、「情感性承諾」並不會因此而提升。此與研究假設相違背，即假設 3D 與 4D 不成立。

以主效果來看，領導者具備個別關懷特質或謙遜特質時，都能有效提升成員之「敬業態度」與「情感性承諾」。但將「謙遜」作為調節因子後，個別關懷對依變項之效果則並不顯著。會造成這樣的結果，可能原因在於，個別關懷本身是以行動或言語來給予成員們協助與指導，與領導者本身是否表現出謙遜特質並無太大關聯，因此在交互作用上的效果並不顯著。

表 5-2 調節作用結果彙整

二、調節作用分析	
<u>假設 3：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與成員敬業態度之間的關係。</u>	
假設 3A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員之敬業態度之間的關係。	成立
假設 3B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員之敬業態度之間的關係。	成立
假設 3C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員之敬業態度之間的關係。	成立
假設 3D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員之敬業態度之間的關係。	不成立
<u>假設 4：領導者謙遜會調節轉換型領導風格與部屬情感性承諾之間的關係。</u>	
假設 4A：領導者謙遜會調節「理想化影響」與成員情感性承諾之間的關係。	成立
假設 4B：領導者謙遜會調節「精神鼓舞」與成員情感性承諾之間的關係。	成立
假設 4C：領導者謙遜會調節「智力啟發」與成員情感性承諾之間的關係。	成立
假設 4D：領導者謙遜會調節「個別激勵」與成員情感性承諾之間的關係。	不成立

第二節 管理實務之意涵

本研究希望了解謙遜對於轉換型領導與敬業態度、情感性承諾的調節作用。希望透過實證研究的方式，作為未來社團領導人之參考依據。本研究的主要管理意涵有三，分述如下：

壹、在學生組織中，領導者可以採用轉換型領導風格

學生組織或社團的領導者，其獎酬權相對於工作職場上較為限縮。領導者並無法給予薪酬或福利，能夠作為獎酬的可能僅有給予更多社團資源的分享、晉升幹部或負責人之機會、社團表揚與榮譽等。因此若採用交易型領導，似乎效果並不會太好。但若採用轉換型領導風格，領導者透過創造社團的願景與未來規劃，適當的鼓舞並關懷這些組織成員，讓成員們朝著共同的理想與目標前進，似乎更能增進組織



的向心力，讓成員更願意為組織奉獻所長。

貳、學生組織中領導者謙遜態度之重要性

在學生組織中，上下層級的權力距離並非像工作場合劃分的如此明顯，且領導者也無法以懲罰、強迫的方式來規範組織成員。因此，撇除掉社團性質上的差異，成員是否願意長期在組織中貢獻心力、願意投入多少心思於社團中，常常取決於領導者的領導風格。在華人社會中，過度自滿、自大的態度普遍受到大眾的討厭與排斥，在學生組織中更是如此，一個能力優異出眾、但卻驕傲自滿的領導者，一樣無法得到成員們的敬重與愛戴，更別說增進成員對組織的忠誠或歸屬感。由此可知，謙遜特質對於學生組織之領導者的重要程度。

參、組織領導者亦須拿捏好謙遜特質的表現程度

謙遜的特質包含對各種意見保持開放性、不會以自我為中心、且會感激別人的貢獻與努力，因而普遍被認為是一種美德，但也有許多學者的研究顯示，過度謙遜也代表領導者其魄力不夠、或自尊程度不高，亦又可能造成組織成員的不信任或輕視。而本研究結果顯示，當謙遜程度高時，其調節作用皆會隨之提高；反之，調節作用則僅有微幅上升(理想化影響)或大幅降低(激勵鼓舞、智力啟發)。因此，表現出多少程度的謙遜特質，對結果會有顯著的差異，是領導者需要特別注意的課題。

第三節 研究限制與未來研究建議

壹、研究限制

本研究之限制主要有下列幾項：

一. 研究工具之限制：

本研究以問卷進行樣本蒐集，因考量受測者的填答意願，並未放入太多的題目，

問卷規模有因此而縮減，或採用較小型之量表，因此信效度可能會受到些許之影響。除此之外，本研究所採用之量表大部分是採用自國外學者，再經由國內學者之中譯量表。雖是具有相當參考價值的量表，但東西方文化之差異，翻譯上的名詞解釋是否精準，亦可能造成在量測時產生些許誤差。

但根據本研究結果顯示，各量表與分量表之 Cronbach's α 皆仍在 0.7 以上，因此仍具備一定之內部一致性信度。

二. 研究對象之限制

本研究所施測的對象，大部分是根據研究者的人際網絡進行蒐集。有鑑於時間與成本上的限制，採用便利抽樣，因而樣本中有超過 6 成之樣本集中於台灣大學與政治大學的學生社團成員。雖已於樣本抽樣過程中，限制每個社團不得超過 10 人以上填答。但未將社團進行明確分類，如分成學術性、聯誼性、服務型社團等，並平均分配樣本數以求公平，或研究者之人際網絡造成的樣本同質性太高，都會對後續的問卷分析結果產生些許影響。

三. 問卷之蒐集方式

本問卷由社團成員進行填答，由他們來評斷其社團領導人的謙遜與轉換型領導特質。但僅由成員來評估領導者之個人特質，可能會參雜主觀成分在內，影響問卷的分析結果。另外，本研究是以個人層次來研究主變項之間的關聯性，因此並未嚴格限制填答者必須針對同一個社團領導者進行分析，因此也無法進行團體層次或更進一步的跨層次分析。

四、共同方法變異(Common Method Variance)的膨脹

本研究為採樣方便，採用一次性的問卷，並未根據不同時間點進行樣本蒐集。

且由社團成員進行領導者謙遜與其轉換型領導行為之量表評測，可能會造成共同方法變異的問題，削弱變項之間的關聯性，導致在統計上的顯著性受到影響。



貳、未來研究建議

未來研究之方向與建議分為下列四項：

一. 研究工具方面：

轉換型領導、工作敬業、組織承諾等量表之信、效度都已經過長時間的驗證。但近年來謙遜之研究才漸漸蓬勃，因此量表並未發展的如其他三者完備。且華人與西方對於謙遜之定義與認知亦有些許差異，且大部分皆由其部屬或同事來評估，而無自評量表。

雖有學者開始設計華人專屬使用的謙遜量表，但仍有改善之空間。建議未來學者可以設計更具信效度之研究量表，並設計同時讓主管與部屬配對填答之量表，應能更客觀的評估該領導者之謙遜特質。

二. 研究對象方面：

本研究受限於時間與成本，因而採用便利抽樣，在蒐集樣本的地域廣泛性與異質性都有進步空間。建議未來學者進行研究時，可針對不同地域(如將台灣分成北、中、南、東四區，分別抽取一定數量之樣本)、不同社團類別(如學術性社團、聯誼性社團、服務性社團、運動性社團等等，也分別抽取一定數量之樣本)。如此一來，樣本之異質性將會顯著提升。

另外，若未來學者想針對此議題進行更進一步之研究，可要求在同一社團中，每位問卷填答者必須針對同一個社團領導者進行評估。如此一來，即能以團體層次

進行探討，並可以使用階層線性模型(Hierarchical Linear Model, HLM)將不同社團之間的組間差異移除。另外，若能夠針對單一樣本進行不同時間點的抽樣，亦可避免共同方法變異的問題，使分析結果更為準確。



三. 研究變項方面：

本研究是以轉換型領導特質與謙遜來衡量情感性承諾與成員的敬業態度。未來的學者可藉由抽換不同的變項來加以研究。舉例來說，僕人領導、交易型領導等不同領導風格可以作為自變項，調節變項亦可換成領導者的五大人格特質、工作價值觀等。在依變項中，除組織承諾與敬業態度外，亦可探討如工作滿意度、工作績效、領導效能等議題。

另外，學者亦可設置不同的領導情境，探討在何種情境下，何種領導風格搭配謙遜特質時效果最佳，並提出更深一層之管理意涵。

參考文獻



中文文獻

- 丁虹、司徒達賢、吳靜吉(1988)。企業文化與組織承諾之關係研究。《管理評論》，7，頁 173-197。
- 王宗鴻(2006)。人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響 (未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園市。
- 李金芳(2002)。主管領導型態對部屬工作投入影響之研究-以南區國稅局為例。國立成功大學，台南市。
- 李均揚(2014)。探討領導者謙遜如何增進員工創造性績效之跨層次研究。國立台灣大學，台北市。
- 李香毅(2003)。地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究-以嘉義縣政府為例。南華大學，嘉義市。
- 李淑滿(2014)。校長僕人領導對國小教師組織公民行為之影響-以工作敬業為中介變項 (未出版碩士論文)。南臺科技大學，台南市。
- 呂婉慈(2015)。主管領導行為對部分工時員工工作敬業心影響之研究-以心理契約履行及高績效人力資源實務為中介變項。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 呂曉萍(2011)。國小教師工作壓力與工作投入相關之研究-以情緒智力為中介變項。南臺科技大學，台南市。
- 林姮妤(2008)。領導型態對員工組織自尊、敬業貢獻度與離職傾向之影響，頁 1-70。國立臺北大學，台北市。
- 林秋慧(2006)。休閒健身產業員工組織承諾、工作滿意對顧客知覺服務品質之影響。《運動管理》，(11)，309。
- 徐韶佑(2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究-以台北市、台北縣及桃園縣為例。國立台北師範學院，台北市。



- 張嘉達(2009)。轉換型領導、組織認同與工作投入關係之研究—以外籍勞工為例。大葉大學，彰化市。
- 涂欽文(2008)。國小教師知覺校長互易領導、轉型領導與組織承諾之關係研究。中原大學，桃園市。
- 范熾文(2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立師範大學，台北市。
- 邱春堂(2010)。國民小學校長社會資本、教導型領導與教師承諾關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，台北市。
- 邱燈助(2012)。從中西方觀點建構謙讓概念以及驗證謙讓對職權、信任與順服之調節效果。國立中山大學，高雄市。
- 曾燦燈(1986)。國中校長領導型式與教師服務精神之關係。國立臺灣師範大學，台北市。
- 廖思先(1999)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣公立美術館為例。國立中山大學，高雄市。
- 廖啟盛(2011)。組織文化對學習型組織與員工工作投入之關聯性研究。國立台北大學，台北市。
- 葉靜輝(2015)。主動性人格、轉換型領導、服務氣候、服務績效與顧客滿意度-多層次之研究。國立中央大學，桃園市。
- 劉榮欽(2004)。領導行為、組織氣候及工作投入關係之研究(未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 陳鉉文(2007)。員工正向心情在轉換型領導與員工績效關聯性之中介機制探討。國立台灣科技大學，台北市。
- 陳孟修(1998)。零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究。國立中山大學，高雄市。
- 陳淑玲、黃謙茹(2014)。轉換型領導對工作敬業心的影響歷程:心理資本與服務氣



- 候之跨層次中介觀點。臺大管理論叢, 25(1), 頁 129-155。
- 陳玉鎰(2006)。轉換型領導對工作滿足及組織承諾之影響—以工作特性為中介變項(未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園市。
- 陳學賢(2004)。高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 潘依琳(1994)。基層護理人員之工作特性、成就動機與工作投入、工作滿足、留職意願關係之研究(未出版碩士論文)。國立台灣大學，台北市。
- 蔡居隆(2002)。領導型態與主管效能之研究-以台灣南區郵政管理局為例。國立中山大學，高雄市。
- 謝宛廷(2013)。國中代理代課教師壓力、生涯韌性、工作滿意度、工作投入度之相關研究(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 鄒孟庭(1992)。主管領導心態與員工工作投入相關之研究。淡江大學，新北市。
- 戴坤輝(2001)。轉換型領導、交易型領導，信任，工作滿足及組織承諾之關聯性研究—組織自尊的干擾效果。國防管理學院，台北市。
- 鄭嘉麟(2007)。領導風格與領導效能之研究。國立中山大學，高雄市。
- 鄭柏燻(1977)。領導行為研究、領導方式、情境因素及人格屬性對工作滿足感的影響(未出版碩士論文)。國立台灣大學，台北市。
- 鍾鼎(2001)。領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究-以 500 大公民營企業為例。國立交通大學，新竹市。
- 蕭雪梅(2002)。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學，台北市。
- 蘇永富(2001)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以派外人員為例。國立中山大學，高雄市。

英文文獻

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,

continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.



Ashton, M. C., & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of personality*, 73(5), 1321-1354.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation impacting the bottom line. *Group & Organization Management*, 13(1), 59-80.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.

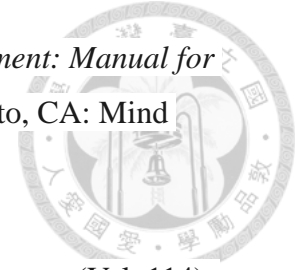
Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.



Beck, L. W. (1960). *A commentary on Kant's critique of practical reason* (Vol. 114). University of Chicago Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

Collins, J. (2007). Level 5 leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 2, 27-50.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

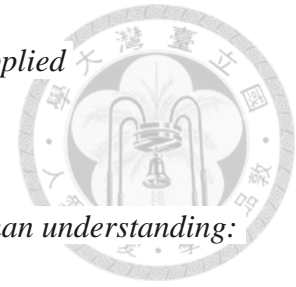
Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self*



and Identity, 3(2), 95-114.

- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 311-320.
- Furey, R. J. (1986). *So I'm not perfect: A psychology of humility*. Saint Pauls /Alba House.
- Garmston, R. (1999). Attitude readies the adult mind for learning in public. *Journal of Staff Development*, 20, 71-73. Garmston, R. (1999). Attitude readies the adult mind for learning in public. *Journal of Staff Development*, 20, 71-73.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
- Hackman, J. R. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. Consulting Psychologists Press.
- Hanks, P., Pearsall, J., & Trumble, B. (1996). *The Oxford English Reference Dictionary*.
- Harding, S. (2009). Standpoint theories: Productively controversial. *Hypatia*, 24(4), 192-200.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions

of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.



Hume, D., & Beauchamp, T. L. (2000). *An enquiry concerning human understanding: A critical edition* (Vol. 3). Oxford University Press.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Keyko, K. (2014). Work engagement in nursing practice A relational ethics perspective. *Nursing ethics*, 0969733014523167.

Knight, P. A., & Nadel, J. I. (1986). Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(2), 196-206.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.

Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006.



- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Medley, F., & Larochele, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.



Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3), 271-276.

Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine, 970.*

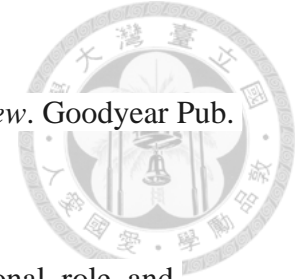
Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 84(2), 265.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.



- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rowatt, W. C., TSANG, J. A., Kelly, J., LaMartina, B., McCullers, M., & McKinley, A. (2006). Associations between religious personality dimensions and implicit homosexual prejudice. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 45(3), 397-406.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H., Kahane, A., & Scharmer, C. O. (2001). Humility and ignorance: What it takes to be an effective process consultant. *Reflections*, 3(2), 8-19.
- Scheid, K. (2007). Humility: What is it, and how do employees perceive it?.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 40-64.



- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Pub. Co..
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management journal*, 21(3), 380-396.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel psychology*, 47(4), 787-811.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

附錄一



問卷

您好！這是一份與個人、團隊相關的學術研究，希望您能根據自身的經驗與觀點進行作答。您的協助將會對管理實務與學術研究上有極大的貢獻。問卷的所有內容都是保密的，且為匿名填寫，敬請安心作答，謝謝您的合作！

敬祝

平安健康

國立臺灣大學商學研究所

指導教授：戚樹誠 教授

研究生 張耀元 敬上

情境描述：

在這份問卷中，請思考你過往在擔任某個社團的「**社團成員**」時，在舉辦或籌畫社團活動、例行性練習或排演時，你與社團的總負責人或該組別的總負責人互動的情況(如社長、活動總召、公關長、活動長、隊輔長等等)。

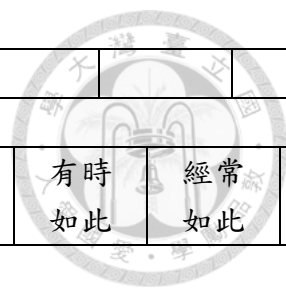
以下的題目請以「同一位」社團幹部或負責人與你互動的狀況進行問卷

說明：若你所設定的領導人是你社團的社長，則整份問卷都需要以你和他的互動狀況來進行衡量

請勾選 (☑)最符合您的狀況

一、你認為下列的描述是否符合你的社團直屬幹部或社團負責人？

	從未 如此	很少 如此	有時 如此	經常 如此	總是 如此
1. 他/她會主動積極獲取回饋，即使是批評					
2. 當遇到不會的事情時，他/她會承認					
3. 當別人的知識或技能超過他/她時，他/她會承認					
4. 他/她會留意其他人的長處或優點					
5. 他/她常常會讚美其他人的長處或優點					
6. 他/她會對他人的貢獻表示感激					
7. 他/她很願意向他人學習					
8. 他/她會以開放的心態看待別人的想法或點子					



9. 他/她會以開放的心態看待別人的建議或忠告					
-------------------------	--	--	--	--	--

二、你覺得你的社團直屬幹部或社團負責人.....²

	從未 如此	很少 如此	有時 如此	經常 如此	總是 如此
1. 與他/她一起共事，令我覺得驕傲					
2. 他/她會為了團體利益，不計較個人得失					
3. 他/她的行為模式能贏得別人的尊敬					
4. 他/她會展現出一種自信與權威					
5. 他/她會和我們談論他/她最重視的價值觀和信念					
6. 他/她強調要有達成目標的堅定決心					
7. 他/她做決定時，會考量道德與倫理的後果					
8. 他/她強調執行任何任務時，都要有團隊意識					
9. 他/她談論未來時總是充滿希望					
10. 他/她會熱情洋溢的談論需要完成的工作					
11. 他/她能清楚描繪未來動人的願景					
12. 他/她展現出達成目標的信心					
13. 他/她會尋求各種不同的看法，以解決問題					
14. 他/她要求我們以不同的角度看問題					
15. 他/她會鼓勵我們用全新的觀點來思考如何完成任務					
16. 他/她會重新檢視問題的預設立場是否合適					
17. 他/她會花時間來教育和輔導我					
18. 他/她不僅把我視為團體中的一份子，而且還考慮我的獨特性					
19. 他/她認為每個社員都有與別人不同的需求、能力及抱負					
20. 他/她會協助我發揮自己的長處					



三、請衡量你自己在社團中的實際狀況與表現....

	從未 如此	很少 如此	有時 如此	經常 如此	總是 如此
1. 當我在社團工作時，我覺得我充滿活力，幹勁十足					
2. 我認為我所做的事充滿意義和目標					
3. 我在社團工作的時候常感到時間飛逝極快					
4. 在我社團的工作崗位上，我覺得自己是堅強且精力充沛的					
5. 我對於我的社團工作有著熱忱與熱情					
6. 當我在社團工作時，我容易因投入而忽略周遭與工作無關的人事物					
7. 我的社團工作能夠鼓舞激勵我					
8. 一早起床時，會想要去社團幫忙或做事情					
9. 當我認真在社團工作時，我會感到很開心					
10. 我以我在社團中做的工作為榮					
11. 我在社團工作時，我會專注沉浸在其中					
12. 我可以持續在社團中工作很長的一段時間					
13. 對我來說，我社團的工作是很有挑戰性的					
14. 當我在社團工作時，會積極地投入					
15. 我能復原在社團工作中的心理壓力					
16. 我不容易從社團的工作中抽離					
17. 在社團工作時，即使事情進行的不順利，我總能堅持下去					

四、請依照您對目前社團的想法，勾選一個適當的答案



	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 如果可以在這個社團度過我剩下的學生生涯，我會感到很高興					
2. 我樂意跟社團外的人討論我的社團					
3. 我真的覺得社團面臨的問題就是我的問題					
4. 我認為我可以很容易就融入另一個社團，就如同我融入現在這個社團一樣					
5. 我在我的社團中並沒有像是家中一分子的感覺					
6. 我對這個社團沒有情感的依附					
7. 這個社團對我而言具有很多的意義					
8. 我對我的社團沒有強烈的歸屬感					

五、基本資料

1. 性別 <input type="checkbox"/> 男生 <input type="checkbox"/> 女生
2. 年齡 _____歲
3. 教育程度 <input type="checkbox"/> 高中/職 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 其他_____
4. 參與的社團(請寫全名) _____大學_____社
5. 承上題，你加入該社團多久了(請填寫幾個月) _____個月