

# 交易型領導、轉換型領導對工作投入 之研究-以組織認同為中介變項

王則閔·丁學勤\*

(收稿日期：112 年 07 月 25 日；第一次修正：113 年 02 月 03 日；

接受刊登：113 年 05 月 29 日)

## 摘要

主管的領導行為對組織運作的影響，多年來一直是組織行為學的重要研究方向之一，優秀的領導者會引領員工，激發其工作投入。但除了領導者之外，員工的工作投入程度似乎也受到對組織認同影響。本研究以新北市地區現職員工為對象，探討領導類型(交易型領導與轉換型領導)、組織認同與工作投入的關聯性，透過問卷調查方式蒐集資料，再以結構方程模式驗證其脈絡關係。

本研究藉由對主管之交易型領導、轉換型領導與工作投入中，探討組織認同扮演之中介角色，提供建議作為強化個體工作投入之動機，提升組織競爭優勢之參考。研究結果發現：交易型領導對員工的工作投入有正向影響，但轉換型領導卻無顯著影響；組織認同分別在交易型領導、轉換型領導與工作投入的關係上具有中介效果。此結果可提供組織作為領導策略的參考依據，並作為實務政策制訂參考。

關鍵詞彙：交易型領導、轉換型領導、工作投入、組織認同

## 壹·前言

一間大型的科技公司面臨市場競爭壓力和創新需求時，公司高層決定實施一系列管理變革。其中，為了確保短期目標的達成，公司設定了明確的績效指標和獎勵機制，領導者與員工建立了基於目標達成的獎勵協議；同時公司領導者開始更多地關注員工的個人成長和激勵，透過分享願景、激發熱情來鼓勵員工參與長期與創新的專案項目。隨著員工對公司目標的深入理解和參與，他們對公司的認同感也逐漸增強，不僅僅是為了獎勵而工作，更是因為認同公司的願景和價值觀而與公司努力奮鬥。透過這些領導策略和公司文化的改變，員工的工作投入明顯提高，變得更加熱情和專注工作。在這個案例中，交易型和轉換型領導相結合，既滿足短期績效目標，又促進員工長期投入與創新行為。

---

\* 作者簡介：王則閔，健行科技大學推廣教育中心主任（通訊作者）；丁學勤，國立臺南大學教育系教授。

這種綜合策略不僅提高員工的工作投入與效率，並且增強了他們對組織的認同感，從而促進公司的整體發展和競爭力。

領導力是推動組織運作，非常基礎且重要的功能，領導者與組織就如同硬幣的兩面，組織沒有領導者就像沒有容器的水，沒有領導者的組織就像是沒有駕駛的汽車。各種研究表明，有效的領導可以激勵下屬提高工作績效 (Mirsultan & Marimuthu, 2021)。

現代世界變化迅速，社會競爭日益激烈，組織必須有能力適應不斷變化的環境以獲得競爭優勢，組織的領導者不僅需要有能力，還要有學習和適應外在變化的意願和動力，因此領導者必須能營造團隊的工作氛圍，以提高組織的競爭性和永續性 (Alharbi, 2021)。

轉換型領導能夠協助組織發展創新文化，並影響員工績效成長與對組織價值的認同 (Agha, Ragheb & Shawky, 2019)，透過領導者與部屬之間的互動與激勵來提高員工的成熟度與積極性，建立相互信任與砥礪的組織文化 (Lai, 2019)。Kotamena、Senjaya 與 Prasetya (2020) 認為轉換型領導者是員工的工作榜樣，支持與協助部屬發展。另一個值得關注的是交易型領導，透過獎懲讓部屬追求獎勵與迴避懲罰，以達到領導者期望之目標，這種領導風格與轉換型領導並不矛盾，而是相輔相成，互相促進的 (Mwakajila & Nyello, 2021)。透過中介物（例如獎勵或懲罰），來激勵員工達成目標 (Changar & Atan, 2021)，領導者明確傳達對員工的期望以及員工必須完成的成果 (Jacobsen, Andersen, Bollingtoft & Eriksen, 2022)。如果員工的行為與成果符合領導者的期望，領導者就會給予加薪、獎金和其他福利的獎勵 (Efianda & Iswahyuni, 2021)；反之，如果員工不能達到領導者的期望，將得不到上述獎勵，甚至還會得到懲罰，總而言之，交易型領導是一種交換關係的行為模式 (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022)。

文化差異也使得員工對於領導行為有不同期望，例如西方（美國）員工喜歡能夠啟發與個別關心他們的轉換型領導 (Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005)，非西方（韓國）員工傾向服從交易型領導，因為這類型的領導者清楚定義每個角色，確定目標與獎勵，使員工有努力的方向 (Dorfman, Howell, Hibino, Tate & Bautista, 1997)。Cho、Shin、Billing 與 Bhagat (2019) 的研究指出，轉換型領導對於美國與韓國都能夠提高部屬的組織承諾 (Affective Organizational Commitment, AOC)，建議領導者將轉換型領導與交易型領導並用。由此顯見，雖然在實現下屬認同的方向上遵循不同的過程，但轉換型領導和交易型領導可以互補，Koroni、Xenikou 與 Handzi (2023) 研究指出交易型領

導依據績效與獎勵的鏈結，增強部屬對組織的認同程度，透過任務的成功和隨之而來的獎勵為員工帶來正面的情緒，例如興奮跟喜悅，從而增加對組織的情感認同 (Xenikou, 2017)；部屬被告知工作內容與標準，以及可獲得之獎勵與懲罰，會讓部屬感受到平等互惠的感覺，也能進一步對組織產生認知認同。轉換型領導者透過授權、建立信任與建構願景等方式，增強團隊凝聚力、創造支持性工作環境，重視員工個人需求，增強部屬對組織的認知認同 (Kark, Dijk & Vashdi, 2018 ; Koroni et al., 2023 )。因為文化的差異，影響領導者與部屬的權力距離，也形塑部屬對於兩種領導風格的接受程度，在高權力距離文化的國家，部屬比較願意接受甚至期望交易型領導，在低權力距離文化的國家，交易型領導有可能被視為壓迫性的領導行為 (Cho et al., 2019)，能夠引起他們的正向行為是轉換型領導所展現出的領導行為，包含與部屬的積極溝通、鼓勵個人發展、以及雙方互惠 (Hofman & Shipper, 2012)。

工作投入是員工一種外顯的積極行為，包含組織忠誠度與任務投入感，前者產生的正向影響包含員工自豪身處的組織與熱於接受挑戰；後者產生的正向影響是指專注並快樂地投入工作中 (Pranitasari, 2022)，因而使員工充滿活力與奉獻精神 (Wee & Lai, 2022 ; Rahmadani & Schaufeli, 2022)，並使員工具有高績效、低離職率與高生產力 (Rahmadani & Schaufeli, 2022)。工作投入增強了員工對工作任務的參與度，也強化員工面對困難工作的積極主動，增強員工之間的連結性 (Kundi, Sardar & Badar, 2022)。

組織認同程度則是影響員工工作投入的重要因子，組織認同對員工行為與態度都具有重要關聯性 (Riketta, 2005)。雖然學者對於工作投入概念的界定有不同的見解，但一般認為工作投入是工作能力（例如專注）和工作意願（例如奉獻）的結合，工作投入是經由情感被個體所認知的工作狀態，高工作投入者會為實現組織目標付出大量努力且不太可能離職；反之，低工作投入者有可能降低努力，把時間與精力用於工作以外的事情，甚至離開組織 (Koroni et al., 2023)。

以往的研究指出領導是影響員工工作態度一個非常重要的變項，特別是交易型領導與轉換型領導行為影響員工在工作場域積極態度的程度 (Noor, Anusha & Rehan, 2023 ; Asrarudin, 2023)，然而研究兩種領導行為對工作投入產生影響值得在更多地域被複製，尤其是過去的研究中，兩種領導行為對工作投入的影響並不一致 (Dorfman et al., 1997; Walumbwa et al., 2005; Kark et al., 2018 ; Cho et al., 2019)；此外，上述之研究結論認為西方國家的員工較適合轉換型領導，非西方國家的組織適合交易型領導，時隔多年不同地域是否會有不

同於過去的研究結果值得探討，因此重新檢視交易型領導、轉換型領導對工作投入的影響作用是本研究動機之一。

除了許多研究證明交易型領導與轉換型領導對員工的工作投績效有直接的影響外，研究者近年來加入中介變項試圖去檢查領導行為對員工的工作績效或創新行為的影響程度，以部屬的個體為中心，分為部屬內在特質或感受，以及個體外在所處環境，前者包含部屬的心理資本 (Muhammad, Karim & Ullah, 2022)、部屬的心理壓力 (Sohail, Ullah & Irfan, 2023)、部屬的工作滿意度和情緒自我調節 (Noor, Anusha & Rehan, 2023)；後者包含領導者與部屬的信任關係 (Lee, Yeh, Hu & Lin, 2023)、組織文化 (Rashwan & Ghaly, 2022)、領導者賦權與晉升員工 (Tung, 2016)、組織氛圍 (Qubbaj & Shalabi, 2023) 以及領導者與部屬交換關係 (Zhou, Rasool, Yang & Asghar, 2021)。特質與所處環境是員工難或無法改變的，本文主要探討員工對於組織認同這一行為模式，組織認同是一個過程，也會影響員工工作投入的意願，適合作為領導風格對於工作投入的中介影響。因此，探求員工組織認同是否發揮交易型領導、轉換型領導行為與工作投入之間的中介效果是本研究動機之二。

先前的研究對許多中介變項進行中介研究，包括激勵語言、心理資本、組織文化、自我效能和領導者與部屬交換關係，作為潛在的干擾因素 (Ahtisham, Haq, Ahmed & Khalid, 2023；Zhou et al., 2021)。儘管這些發現很重要，但除了以上的干擾因素外，仍然有其他將交易型領導、轉換型領導與工作投入聯繫起來的心理機制，因此有探索其他變項之必要性 (Sohail et al., 2023)。組織認同作為一種關鍵機制，或許可以提供交易型領導、轉換型領導與工作投入之間更完整的理解。

## 貳·文獻回顧與假設建立

### 一、文獻回顧

#### (一) 交易型領導與轉換型領導

交易型領導源自於 Barnard (1938) 貢獻與滿足平衡理論，認為員工之所以願意為組織貢獻所能，乃是因為該組織能給予他各種滿足（包含：物質與精神層面）。領導者基於工作目標的達成與員工角色闡明與履行的基礎上，領導者為達成組織目標，與員工之間採取交換的議價關係，當員工依照領導者的要求

執行任務時，即可獲得相對應的價值回報 (Burns, 1978)。Bass (1985) 則認為交易型領導者與員工之間的關係，是建立在獎賞與懲罰的基礎上，透過達成目標與否來決定員工會獲得獎賞或懲罰。交易型領導是以過程為導向的領導方式，分為四個類型 (Bass, 1990 ; Bass, & Avolio, 1993)：

1. 權宜獎賞 (contingent reward) 意指釐清工作任務、明確工作要求，並提供誘因激發員工行動。
2. 例外主動管理 (active management by exception) 意指為避免員工發生偏差行為，領導者加強規定，監督控制與糾正錯誤。
3. 例外被動管理 (passive management by exception) 意指當員工發生偏差行為時，領導者才運用懲罰予以糾正。
4. 放任主義 (laissez-faire) 意指對工作任務與員工漠不關心，忽視問題與避免做決策。

交易型領導透過獎勵和懲罰的「交換機制」來促進員工達成目標，領導者會預先設定員工績效，並依此標準獎勵達到績效的員工以及懲罰未達標準的員工 (Eliyana, Ma' arif & Muzakki, 2019)。Ugwu 和 Okore (2020) 認為交易型領導對於員工實現短期目標是有效的，但是當組織處於變革過程時，要達成組織的長期目標，交易型領導不若轉換型領導來的有效 (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018)。

轉換型領導之概念最早是由 Burns (1978) 提出，轉換型領導者透過影響員工的價值觀與工作動機，喚起員工除了加薪、升遷等低層次的需求滿足外，也激發員工自我實現的高層次需求滿足。轉換型領導分為理想化影響、才智啟發、個別化關懷與心靈鼓舞四個構面 (Bass, 1985 ; Bass, & Avolio, 1990)。

1. 理想化影響 (charisma or idealized influence): 領導者成為員工的行為典範，獲得員工認同、尊重與信任，並給予員工願景，使員工願意額外付出勞力。
2. 才智啟發 (intellectual stimulation)：領導者喚起員工新思維，鼓勵員工運用創新方法解決工作中遇到的問題。
3. 個別化關懷 (individualized consideration): 領導者重視員工的能力與需求，適時提供意見回饋，幫助員工在應付挑戰的過程中成長。
4. 心靈鼓舞 (inspirational motivation)：領導者透過鼓勵，運用團隊精神與情感凝聚員工的努力以實現組織目標。

轉換型領導現在已成為一個廣泛研究的概念，可以幫助員工輕鬆融入組織之中 (Kotamena et al., 2020)。領導者能在組織中創在有利的工作環境，並提高員工的內在動力，從而實現創新和創造力 (Mahmood, Uddin & Fan, 2019)。

交易型領導與轉換型領導在概念上雖有區別，但兩者並不相互排斥 (Bass, 1985; Mwakajila & Nyello, 2021)，因為領導者時常交互運用交易型領導與轉換型領導，以達到員工的工作效能，實際上在增進組織績效的研究上，兩者亦經常被共同提出討論 (Kessler, 1993; Yammarino & Dubinsky, 1994; Howell & Hall-Merenda, 1999)，但是在文獻中，交易型領導與轉換型領導在工作成果的研究上仍是不夠充分的 (Siangchokyo, Klinger & Campion, 2020)；Puni、Hilton 和 Quao (2021) 認為關於交易型領導與轉換型領導兩者交互作用對工作影響的文獻雖然很多，但仍有很多構面結果值得再探討，本研究將以交易型領導與轉換型領導為核心概念作為研究變項進行探討。

## (二) 組織認同

Swann (1997) 提出自我驗證理論 (self verification)，認為個體會透過自我驗證的過程，不斷從外界尋求與自我概念相互一致的回饋，以獲得對外界的控制感與預測感，進而強化自我概念。自我驗證有助於形成穩定的自我概念，以及增強個體信心，更好地認識世界；自我驗證也促使個體尋找與自我概念一致的外部評價，從而使個體的身分得到普遍認可，使個體的社交環境更為順利與可預測。

組織認同與組織承諾的主要差異在於，組織認同反映組織有多大程度上包含在自我認同的概念之中，當個人開始相信組織價值觀與自己一致時，會形成強烈的認同感。Becker (1960) 最早提出組織認同的概念，認為員工受到自己投入到組織的個人成本，例如專業知能、時間與活力的增加，因此不得不留在組織的心理現象。然而此種看法將員工視為完全理性，忽略員工情感層面的影響，因此後續開始有研究從員工與組織互動，探求員工的心理現象，研究顯示組織認同的形成，取決於員工的信念或價值觀，與組織宗旨、願景與目標的相似性程度，當員工認為自我信念或價值觀與組織相似，將會提升員工定義自己屬於組織一份子的意願，組織認同的員工所思考的是自己在組織中「我是誰 (Who am I?)」的角色，意即員工對於自我在組織的角色定位越清楚，對組織的認同程度越高 (Mael & Tetrick, 1992; Pratt, 1998; Riketta, 2005)。組織認同則會影響員工對組織的態度，組織認同是組織承諾的有效因素，員工的組織認同感與組織承諾之間存在顯著的正向關係 (Pehlivanoglu & Köse)。後續研究則

透過組織認同，檢視員工的工作態度與行為 (Chang, Chen & Lin, 2022)，以及領導者與成員交換關係的品質 (Lee、Schwarz、Newman & Legood, 2019)，因為不同的領導風格會影響員工組織認同的程度，領導者和部屬之間良好的社會交換關係，會提升員工的組織認同感 (Kelebek & Alniacik, 2022; Song, Wang & He, 2022)。

領導風格能夠為組織認同奠定基礎，但對於領導風格和工作投入的中介作用程度仍尚須研究 (Lv, Shen, Tsai, Su, Kim, Chen, 2022)，本研究欲探求組織認同對領導風格與工作投入的中介影響的程度。本研究對組織認同的定義為員工個人認同組織的宗旨、願景與目標，與員工的信念或價值觀相似，因此對於組織產生附屬感與情感，並忠於組織。

### (三) 工作投入

從 Deci 與 Ryan (1995) 提出自我決定理論 (self-determination theory, SDT) 開始，工作投入與工作資源以及工作要求息息相關，個體由於受到資源需求，驅動個體表現出外顯行為，所以只要清楚個體內在需要與外在環境，每個人都是積極主動的有機體 (Gagne & Deci, 2005)，因此，圍繞「資源」開展的資源保存理論 (conservation of resources theory COR; Hobfoll, 1988)，認為資源的平衡是影響個體工作行為的主要因素，個體從資源的投入與產出的角度，評估工作任務與依據自身資源的數量，採取分配與投資策略，從而產生不同的心理情緒、工作態度與工作行為 (段錦云、楊靜與朱月龍, 2020)。資源保存理論具體呈現在工作要求-資源模型 (job demands-resources model, JD-R model) 之中，從工作要求與工作資源兩個面向解釋工作態度與行為，工作要求是消耗個體精力的負向因素，例如無法令人充分休息的工作量、角色衝突、時間壓力、工作不安全感等等；與之相反，工作資源是工作中的正向因素，員工工作的生理、心理、組織方面，可達成工作目標，減少工作要求與生理和心理的相關成本 (Robbins & Judge, 2024)，過度的工作要求會耗盡個體的工作資源，且缺乏資源的激勵將導致個體情緒耗竭與工作倦怠，難以工作投入，因此個體會盡最大努力獲取、保護與維持現有資源 (Schaufeli & Bakker, 2004)。當個體資源較多時，會透過資源投資進一步從外界獲取更多資源，因為根據社會交換理論 (social exchange theory, SET; Emerson, 1976)，交換雙方遵循互惠原則，個體在資源消耗的同時，也在提高個體資源增量，因此當員工產生工作投入與組織承諾，同時也會增強員工自信與自我效能，從而增加員工的心理資本 (Panaccio & Vandenberghe, 2009)。依照資源保存理論的觀點，個體的正向積極性不僅可以緩解由於資源損耗所產生的情緒耗竭與工作倦怠，並且能夠運用心理資本獲

取資源收益 (Ng & Feldman, 2011)。Gorgievski 和 Hobfoll (2008) 將資源保存理論的應用面擴展至工作投入，認為資源的穩定性是影響工作投入的重要因素。

工作投入是一種個人對於工作的態度，Kanungo (1982) 認為工作投入是衡量工作信念與心理認同，前者影響個人的工作潛力，後者發展個人的工作價值。Paullay、Alliger 與 Stone-Romero (1994) 定義工作投入是指一個人在認知自己專注和關心自己目前從事工作的程度，並且認定工作是不可分割之一部分。工作滿足感被認為透過個人工作實現或促進實現其工作價值而產生的愉快情緒，個人的工作投入對於工作滿足感至關重要，並且為組織帶來正面的影響，Wokas、Dotulong 和 Saerang (2022) 認為組織認同是員工對於工作的一種態度，這種態度會使員工產生工作投入，這種行為能夠滿足個人的心理需求，因而提高員工的工作滿意度，進而讓員工更多工作投入，形成一種良性循環 (Gopinath & Klapana, 2020)。經實證研究結果發現，工作投入程度越高的員工，會令人有精力充沛的感覺，並且有效反映在工作行為上 (Shimazu et al., 2008)，員工的工作投入越高，越能提高組織效率與達到組織目標 (Sulistiawan & Andyani, 2020)。本研究對工作投入的定義為個人心理具有認同其工作的信念，知覺滿足需求所產生的工作態度及行為。

## 二、假設建立

### (一) 交易型領導與工作投入

交易型領導是領導者與員工透過可觀察的利益交換建立關係，促使員工達成工作任務。過去研究大多探討交易型領導與工作績效之間的關係，例如 Howell 與 Hall-Merenda (1999) 研究發現交易型領導與部屬工作績效呈現正相關。有研究指出交易型領導者提供員工需求上的滿足感，例如薪資或其他獎勵以換取工作努力，進而激勵部屬產生領導者期望的結果 (Sadler, 2003; Yulk, 2010)。然而，部屬之所以滿足領導者的要求，是因為與領導者的交換或獎勵，而不是因為他們盡職盡責，也因此交易型領導的交換過程不太可能讓部屬產生對組織的熱情與承諾。爾後，有研究將交易型領導與轉換型領導進行比較，發現交易型領導對員工公民行為與組織承諾具有相關，交易型領導會影響員工公民行為與組織承諾的結果 (Ngunia, Slegersb, & Denessen, 2006)；Quintana、Park 與 Cabrera (2015) 認為交易型領導中「權宜獎賞」是影響員工努力程度的重要因素，然而亦有新的研究持相反看法，認為員工對於交易型的領導的認知越高，對於工作績效沒有顯著的影響 (李春長、葉文芝、俞錚、許榮剛、洪啟



恩、施沛岑，2022)。過去學者研究多著重探討交易型領導對員工的工作績效、公民行為與組織承諾之影響，本研究以交易型領導對工作投入的影響為路徑，假設交易型領導同樣也能影響員工工作投入。交易型領導能強化員工對於工作任務與利益交換的鏈結，為滿足個人需求因而做出努力達成組織目標。基於以上論述，推論交易型領導對於工作投入有正面影響，並提出假設一。

**H1：交易型領導對工作投入具有正向影響作用。**

## **(二) 轉換型領導與工作投入**

Bass (1985) 提出了轉換型領導理論，認為轉換型領導具有強烈的情感成分與精神提升作用，讓員工意識到工作與任務的重要意義，重視員工的個人需求、能力成長與成就期待，提供指導與支持，建立相互信任的氛圍，促使員工為組織犧牲個人利益，以達到或超過原來預期的結果。在實徵研究上，轉換型領導對於員工工作表現與工作動機具有正向關係 (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002)；早期研究認為轉換型領導發自於領導者的魅力 (Fernandes & Awamleh, 2011) 並影響部屬的自我效能感 (Kark, Shamir & Chen, 2003)，領導者透過自身魅力幫助員工更理解與他們的工作，並感受組織的願景責任感，透過部屬的自我效能感中介影響，增強員工的工作投入；其中 Quintana-Park 與 Cabrera (2015) 認為轉換型領導中「理想化影響」是影響部屬在工作投入的重要因素。然而，在自我效能感對轉換型領導與工作投入的中介影響上，Tims、Bakker 與 Xanthopoulou (2011) 的研究發現不同於 Kark 等人 (2003) 的研究結果，發現轉換型領導不會提升部屬的自我效能，卻會提升部屬的樂觀情緒，進而增強員工的工作投入，感到快樂的員工會積極參與工作並加倍努力。其它實證研究表示轉換型領導在工作面向上提供積極效果，包括提升員工的工作投入、工作滿意度、組織公民行為、任務績效等 (Judge & Piccolo, 2004)。Walumbwa、Avolio 與 Zhu (2008) 認為轉換型領導者幫助員工開展潛力，並增加他們的責任感，引發工作投入。Zhu、Avolio 與 Walumbwa (2009)、Tims 等人 (2011) 以及 Pradhana 與 Hendra (2019) 的實證研究也證明了轉換型領導與下屬工作投入之間具正向關係，Anggraini、Rosyihuddin 與 Desembrianita (2021) 與 Chandra 和 Widhianto (2023) 的研究結果表明，轉換型領導風格對工作投入程度有顯著影響。

依據上述研究結果，本研究假設轉換型領導能正向促進員工工作投入。轉換型領導能提高員工對於工作意義的知覺程度，並將組織目標置於個人目標之前，為達成組織目標作出奉獻。轉換型領導重視員工的能力成長與成就期待，

使其承擔更多工作挑戰，並透過指導與支持，促使員工開發潛能，達到甚至超過工作期望。基於以上論述，推論轉換型領導對於工作投入有正面影響，並提出假設二。

**H2：轉換型領導對工作投入具有正向影響作用。**

### **(三) 交易型領導與組織認同**

Sergiovanni (1990) 與 Yammarino (1994) 都指出交易型領導奠基於領導者與員工的需求滿足的交換關係上，前者將需求可分為經濟與心理，後者則將需求分為低層次與高層次，兩者其實對於需求的定義一樣，低層次需求為經濟需求，高層次需求為心理需求，低層次的需求滿足交換關係指的是員工達到績效目標可獲得領導者給予的加薪與職位升遷，高層次的需求滿足交換關係則是員工對組織產生認同進而忠誠，可以獲得領導者的信任與被賦予的權力，員工因此增加自己在組織的影響力。Konovsky 與 Pugh (1994) 則是基於社會交換理論 (social exchange theory) 的論點，同樣指出交易型領導者藉由滿足員工社會性需求，也就是 Yammarino (1994) 提出的滿足員工高層次需求，例如權力、地位、榮譽等，交換員工的組織認同。Xenikou (2017) 研究指出交易型領導者的部屬被告知工作內容與標準，以及可獲得之獎勵，會讓部屬感受到平等互惠的感覺，並進一步對組織產生認知認同，Koroni 等人 (2023) 研究發現，領導者的行為確實對於組織跟成員之建立的連結具有決定性的作用，交易型領導能夠預測成員對於組織的認知與情感認同。

基於上述研究，可以發現交易型領導者滿足員工的高層次需求（例如權力、地位、榮譽等），以交換員工的組織認同，所以推論出交易型領導對於組織認同有正面影響，並提出假設三。

**H3：交易型領導對組織認同具有正向影響作用。**

### **(四) 轉換型領導與組織認同**

Yulk (1994) 指出轉換型領導具有影響力，轉變員工對組織使命的態度，並展現在工作行為，以完成組織目標。轉換型領導者雖擁有支配權力，但他們更善於運用自身影響力，擔任溝通與激勵角色，強化員工對於組織的認同 (Bass & Avolio, 1993)。轉換型領導也會運用權力強化組織認同，要求部屬相信組織願景，並在過程中給予支持與協助，激發組織認同，使員工願意將組織目標至於個人之上，奉獻其最大心力完成組織目標 (Daft, 2001)。Campbell (1977) 認為轉換型領導，會增加員工對於組織的認同與承諾，並反映出高績效的工作

成果。Koroni 等人 (2023) 研究發現，轉換型領導能夠預測成員對於組織的認知認同。陳浩 (2012) 認為由於華人傳統的特質，員工傾向將組織視為家，也較容易將主管部屬的關係視為長輩與晚輩關係的延伸 (Li & Yu, 2017)，因此員工更容易感受到領導者的支持與協助，進而提升組織認同的程度 (胡昌亞、陳燕諭、周庭佑、范思美、張詩慧，2021)。基於以上論述，推論轉換型領導對於組織認同有正面影響，並提出假設四。

**H4：轉換型領導對組織認同具有正向影響作用。**

### **(五) 組織認同與工作投入關係**

社會認同理論 (Social Identity Theory, SIT) 表示組織的行為對於組織內成員有直接的影響，進而影響員工對於組織的認同程度。因此良好聲譽的組織，由於能夠可以提高員工自我價值，員工更願意成為組織的一員，進而增加組織認同程度 (Shen, Jie, Dumont & Deng, 2018 ; Mascarenhas, Galvão & Marques, 2022)。過去研究指出工作投入會受到員工對組織的認同程度影響，Chuang、Judge 與 Liaw (2012) 指出員工的對組織的認同程度，將會轉移到工作場域發揮積極作用。組織對於員工組織認同與工作投入具有正相關性，對組織認同度越高越能增強員工的工作投入程度，越積極參與工作任務與工作付出，投入越多，員工越認定組織成為自我個體一部份，進而產生更多組織認同 (Katrinli, Atabay, Gunay & Guneri, 2009)。Luo (2020) 表示，組織認同可直接預測員工工作動機的增加和超出個人工作表現，組織認同程度高的員工，會將組織成敗視為自己的成敗，一榮俱榮一損俱損，提升組織的績效就是提升個人的績效，因而會具有更高的工作投入。員工對組織的認同程度越高，認真工作程度越高，工作投入程度也就越高 (李俊龍、朱夢蓉、許沛堯、白青松、梁亦可、李心月，2018)，由以上研究可知組織認同對於工作投入具有潛在影響。基於以上論述，推論組織認同對於工作投入有正面影響，並提出假設五。

**H5：組織認同對工作投入具有正向影響作用。**

### **(六) 組織認同在領導行為與工作投入關係的中介作用**

從社會交換理論觀點，當組織成員感受到領導行為支持，會以工作投入、工作表現與組織承諾等正向行為作為回報 (Lu, Lei, Chen & Milon, 2018)。因此領導行為是影響員工對組織觀感的重要因素，領導行為透過組織願景描繪，激發員工對於組織產生認同，並對組織未來產生憧憬 (Bono & Judge 2004)。

轉換型領導行為可以轉換員工將組織認同與自我價值融合，使部屬感受到組織存在的意義以及個人與組織休戚與共的認同感 (Zhang & Jin, 2019; Zhang, Jin & Jiang, 2020)，而交易型領導的交換過程是員工在組織中，自我身分認同的媒介 (Xenikou, 2017)。

相關研究指出組織認同會強化員工的責任感，並自願的付出更多努力完成組織目標的承諾 (Luo, 2020)。Britt (2003) 研究發現，個體認同組織與自己身分之間的關係時，既使在不利的工作條件下，個體也能維持較高水平的工作投入；反之，如果個體不認同組織與自己身分之間的關係時，則會降低其工作投入。Guan、Deng、Fan 與 Zhou (2021) 認為部屬認同自己所屬的組織時，會在歸屬感達到滿足，進而對組織有更多地工作投入。

由此可知，領導行為不僅對於工作投入有直接影響，同時也會受員工組織認同影響，進而影響其工作投入。基於以上論述，推論組織認同在交易型領導、轉換型領導與工作投入具中介作用，並提出假設六。

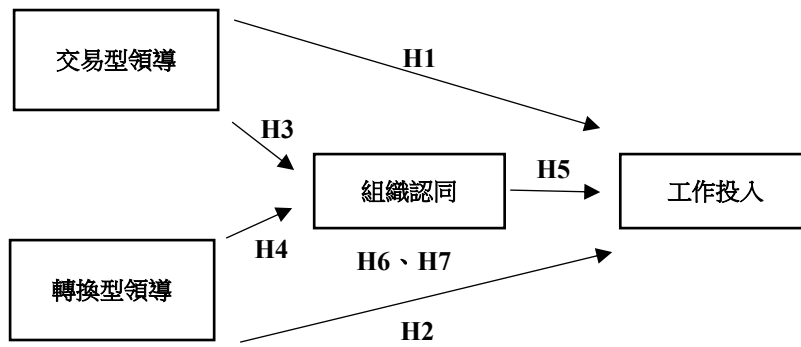
**H6：組織認同在交易型領導與員工工作投入的關係中具有中介作用。**

**H7：組織認同在轉換型領導與員工工作投入的關係中具有中介作用。**

## 參.研究設計與研究方法

### 一、研究架構

本研究旨在釐清交易型領導與轉換型領導對於工作投入下，組織認同的中介作用，故以交易型領導與轉換型領導為自變項，工作投入為依變項探討兩者之間的關係。另加入組織認同為中介變項，釐清自變項與依變項之關係。依據上述六項假設，所提出之研究架構如下：



圖一 研究架構圖

## 二、研究樣本與程序

本研究之資料蒐集採問卷調查法，研究母群體為新北市之現職員工。依據研究者主觀經驗與判斷抽取研究樣本，採用便利性抽樣 (convenience sampling) 方式，參考經濟部中小企業認定標準，國內中小企業的定義：資本額在 1 億元以下，或總員工數 200 人以下，作為非上市上櫃的判斷指標；公部門則透過方便擇取被研究對象。發放人數標準，根據吳明隆、涂金堂 (2011) 建議，採問卷總題數的 5~10 倍，本問卷題數共 36 題，因此選取樣本數介於 180~360 人。施測期間為 2022 年 9 月至 10 月，施測問卷以網路填答方式進行，預計發放 330 份。本研究問卷發放程序為：首先研究者於 SurveyCake 網站建立「交易型領導、轉換型領導對工作投入之研究\_以組織認同為中介變項」問卷，參考政府機關公告之新北市工商名錄與公部門單位並聯繫，徵求公司/公部門所屬職員參與研究的意願，直至 330 份問卷為止。知情同意後，請願意參與研究者提供聯絡方式，研究者提供網路問卷網址，並保證作答為匿名性，鼓勵參與研究者真實回答。並於時限內提醒完成填答，中途若有突然不願填答者，則再繼續聯繫其他公司或公部門單位直至 330 份問卷為止，填答完畢經確認為有效問卷後，由研究者致贈謝禮，請公司聯絡人轉交參與研究之員工。問卷回收後除研究者外，無第三方獲取閱覽，遵守研究倫理。於施測期間結束後收回問卷共計 319 份，問卷回收率為 96.67%，無填答不實或缺漏答題等無效問卷，得有效問卷共計 319 份，有效問卷可用率為 100%，問卷回收概況情形，詳如表一所示。

表一 問卷回收概況表

填答者服務公司的性質	發放(份)	回收(份)	回收率(%)	有效(份)	可用率(%)
1 上市上櫃	84	84	100%	84	100%
2 非上市上櫃	195	189	96.92%	189	100%
3 公部門	51	46	90.20%	46	100%
合計	330	319	96.67%	319	100%

### 三、測量工具

#### (一)領導型態量表

本研究中，交易型領導操作型定義為「領導者訂有努力及獎賞的契約，對良好績效予以獎賞；領導者注重且找尋偏離規則和標準的活動，採取修正的措施；或是當員工有不當的行為時，才給予適時的糾正或處罰」。轉換型領導定義為「領導者具有使命與願景，透過以身作則激發員工對組織目標建立承諾，並以鼓勵與溝通做為回饋，輔導員工達成組織目標的領導方式」。

本研究參考 Bass and Avolio (1993) 發展出的 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 量表並加以修正，包含轉換型領導量表 (Transformational Leadership) 與交易型領導量表 (Transactional Leadership)，以下針對構面分開說明。

1.交易型領導：包含「權宜獎賞」、「積極例外管理」與「消極例外管理」，以上三個構面共 9 題：

- (1) 權宜獎賞：領導者訂有努力及獎賞的契約，對良好績效予以獎賞。意即領導者讓部屬清楚知道，當其完成工作任務時，變給予適當獎勵。
- (2) 積極例外管理：領導者注重且找尋偏離規則和標準的活動，採取修正的措施。領導者會主動注意與瞭解未能達成標準的原因，介入與修正。
- (3) 消極例外管理：只有當員工有不當的行為時，領導者才給予糾正或處罰，領導者將注意力放在部屬的錯誤與偏差行為的指導與處罰。

以李克特五尺度衡量問卷填答者對於陳述項目的同意程度，從「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1、2、3、4、5 的分數，分數越高者表示越符合該構面，反之越不符合。

2.轉換型領導：包含「心靈鼓舞」、「才智啟發」、「理想化影響」與「個別關懷」，以上四個構面共 12 題：

- (1) 心靈鼓舞：領導者傳達組織願景，啟發員工對工作的承諾，使其樂在其中，貢獻心力在組織任務上。
- (2) 才智啟發：領導者鼓勵與激發成員的潛能發展。
- (3) 理想化影響：領導者的遠見與活力，成為部屬崇拜與學習的對象，並心悅誠服接受指示完成任務。
- (4) 個別關懷：領導者主動關懷員工的需求，並鼓勵部屬追求較高需求層次。

以李克特五尺度衡量問卷填答者對於陳述項目的同意程度，從「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1、2、3、4、5 的分數，分數越高者表示越符合該構面，反之越不符合。

## (二)組織認同量表

本研究對組織認同的操作型定義為當員工認為自己屬於組織的一員，認同該組織時，會知覺到自己歸屬於該組織。本研究採用參考 Male 與 Ashforth (1992) 的組織認同量表，該量表共 6 題，以李克特五尺度衡量問卷填答者對於陳述項目的同意程度，從「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1、2、3、4、5 的分數，分數越高者對於組織認同程度越高，以此測量員工對組織整體認同感。

## (三)工作投入量表

本研究對工作投入的操作型定義為個人心理具有認同其工作的信念，知覺滿足需求所產生的工作態度及行為。本研究參考 May、Gilson 與 Harter (2004) 發展之量表並修正，量表共 9 題，以李克特五尺度衡量問卷填答者對於陳述項目的同意程度，從「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1、2、3、4、5 的分數，分數越高者對於工作投入程度越高。

表二 各變項、構面操作性定義與衡量問項

變項	構面	操作性定義	參考來源	問題
交易型領導	權宜獎賞	領導者訂有努力及獎賞的契約，對良好績效予以獎賞。	Bass & Avolio (1993)	主管會明確告訴我，完成工作會有那些獎賞。
				主管會依照我的績效成果給予不同程度的獎賞。
				當我表現優異時，主管會替我爭取更多獎勵。
	積極例外管理	領導者注重且找尋偏離規則和標準的活動，採取修正的措施。		工作前，主管會告訴我，工作必須達到的績效標準。
				主管會將注意力放在不符合規定的工作行為上。
	消極例外管理	只有當員工有不當的行為時，領導者才給予糾正或處罰		主管會為大家提供支援以便使大家能努力工作。
				主管直到問題變得嚴重的時候才進行干預。
		如果一切正常，主管不會嘗試干涉或改變我的工作。		
		如果沒達到工作要求，主管會表現不滿，並且進行指正與監督。		
轉換型領導	心靈鼓舞	領導者對成員傳達動人的遠景使成員充滿熱忱、信心與樂觀進的精神，並對其溝通與表達高度期望，藉由象徵性符號及以身作來激發成員的努力。	Bass & Avolio (1993)	主管會清楚表達對我的期望。
				主管會充滿希望地表達組織的未來願景。
				主管有信心幫助我找到工作的意義。
	才智啟發	領導者促進成員的才智並激發其創造力，且鼓勵成員以整體觀及新的想法來提升部屬獨立解決問題的能力。		主管會鼓勵我重新思考過去沒有發現或想過的問題。
				主管會協助我用新的思考方式去看待令人費解的問題。
	理想化影響	領導者具有遠景和使命感，得到成員的信心、信賴和尊敬，進自願付出真誠與心力。		主管會激發我去挑戰過去從未質疑過的想法。
				主管的言行是讓我願意追隨的。
				主管的言行是值得我信任的。
	個別關懷	領導者關心每一個組織成員的個別需求，發覺		主管的言行是我學習的楷模。
				主管幫助我成長。
		主管了解與關心我的需求。		



		成員的潛能，輔導員工達成任務。		當我遇到工作或個人困難時，主管會提供適時協助。
組織認同	組織認同	對於組織產生附屬感與情感，並忠於組織。	Male & Ashforth (1992)	當有人批評公司時，我覺得這是對我的汙辱。
				我非常有興趣了解別人對公司的看法。
				當討論到公司，我通常會用「我們」而非「他們」。
				我認為公司的成功就是我的成功。
				當有人稱讚公司，我覺得這是對我的讚美。
				如果媒體報導批評公司，我會感到尷尬。
工作投入	工作投入	個人心理具有認同其工作的信念，知覺滿足需求所產生的工作態度及行為。	May, Gilson & Harter(2004)	我將大部分的時間都投注在我的工作上。
				我工作中不會分心處理其他私事。
				在工作時，時間總是不知不覺就過去了。
				當我在工作中表現出色時，我會很興奮。
				我真的全心全意地投入到我的工作中。
				我自己的感受會受到我工作表現的影響。
				我付出了很多精力來完成我的工作。
				我將工作上的問題當作自己的問題看待。
未達到今日預定之工作進度，我不會下班。				

#### 四、共同方法變異之前的事先預防和事後檢定

依據彭台光、高月慈與林鈺琴 (2006) 建議透過匿名方式做為事先預防，此外建議採哈門氏單因子測試法檢驗。經探索性因素分析，本研究的單一因素所能解釋的最大變異量為 32.38%，小於 40% 的臨界標準值，並未出現集中化的情形，因此可認為共同方法變異在本研究並未造成嚴重的問題。

#### 五、資料處理與分析

本研究採 SPSS for Window 26.0 中文版套裝軟體進行實證分析，採用之資料分析方法如下：

1. 敘述性統計 (descriptive statistics): 係以次數分配、百分比等方式瞭解受試樣本基本屬性資料分佈情形。

2. 信效度分析：針對交易型領導、轉換型領導、組織認同與工作投入等問卷量表以 Cronbach's  $\alpha$  係數驗證問卷測量的信度，用以檢測答題者對問卷題項的回答是否具一致性與穩定性的效果。若 Cronbach's  $\alpha$  係數越高表示同一母群體的測試結果越一致且量表越穩定，一般以超過.70 以上為標準 (Nunnally, 1978)。為檢測衡量尺度可測出本研究欲衡量之概念的程度，用以篩選出有效之量表題目，本研究採驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 驗證各量表之建構效度，依據 Bagozzi 與 Yi (1988) 提出之驗證性因素分析評估標準、及 Gefen、Straub 與 Boudreau (2000) 提出之適配度指標建議進行評量。
3. 相關分析 (correlation analysis)：用以衡量「交易型領導」、「轉換型領導」、「組織認同」與「工作投入」等變項之相互關係。
4. 路徑分析：透過結構化線性方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 用以瞭解本研究量表在測量模式下各變項之因果關係。

## 肆·資料分析與研究結果

### 一、敘述性統計

本研究針對回收之 319 份有效問卷，分別從性別、年齡、年資、學歷、職務及公司屬性與規模等變數利用 SPSS 26.0 版本進行敘述統計分析。

有效樣本之敘述統計表如表三所示，整體而言，男性回收份數為 178 份 (55.8%) 稍多於女性的回收份數 141 份 (44.2%)。「年齡」分布集中在 31-40 歲，佔 41.1%；41-50 歲 (27.9%)，30 歲含以下 (23.5%) 與 51 歲含以上 (7.5%)。「年資」分布集中在 10 年以下，佔 52%；11-20 年 (33.3%) 與 21 年以上 (14.7%)。「學歷」分布集中在大專/大學畢業，佔 70.8%；高中含以下畢業 (15.4%)，碩士畢業 (13.5%) 與博士畢業 (0.3%)。「職務」分布集中在員工，佔 72.7%；基層主管 (20.1%)，中高階層主管 (7.2%)。「公司屬性」分布集中在服務業，佔 32.3%；傳統產業 (24.8%)，科技業 (18.5%)，軍公教 (12.2%) 與其他產業 (12.2%)。「公司規模」分布集中非上市上櫃，佔 59.3%；上市上櫃 (26.3%) 與公部門 (14.4%)。

表三 敘述性統計表

基本資料	類別	次數	百分比	總計
性別	女	141	44.2%	319
	男	178	55.8%	
年齡	30 歲(含以下)	75	23.5%	319
	31-40 歲	131	41.1%	
	41-50 歲	89	27.9%	
	51 歲(含以上)	24	7.5%	
年資	10 年以下	166	52.0%	319
	11~20 年	106	33.2%	
	21 年以上	47	14.7%	
學歷	高中(含以下)畢業	49	15.4%	319
	大專/大學畢業	226	70.8%	
	碩士畢業	43	13.5%	
	博士畢業	1	0.3%	
職務	員工	232	72.7%	319
	基層主管	64	20.1%	
	中高階層主管	23	7.2%	
公司屬性	軍公教	39	12.2%	319
	傳統產業	79	24.8%	
	科技業	59	18.5%	
	服務業	103	32.3%	
	其他產業	39	12.2%	
公司規模	上市上櫃	84	26.3%	319
	非上市上櫃	189	59.2%	
	公部門	46	14.4%	

## 二、信效度分析

### (一) 信度分析

為了確保各構面問項間的一致性與穩定水準，本研究採用信度分析，測驗內部項目之間是否相互符合。以下將檢定各相關變項之衡量指標的內部一致性。如表四所示，各變項之量表整體信度皆大於.70 以上，表示本問卷量表具有一定程度的穩定性與內部一致性。

表四 各變項之信度分析表

變項	構面	Cronbach's $\alpha$	整體信度
交易型領導	權宜獎賞	.821	.721
	積極例外管理	.728	
	消極例外管理	.711	
轉換型領導	心靈鼓舞	.745	.944
	才智啟發	.847	
	理想化影響	.905	
	個別關懷	.867	
組織認同	組織認同	.822	.822
工作投入	工作投入	.849	.849

## (二) 效度分析

本研究的各個變項乃由理論架構而成，故採用聚斂效度。本研究採用 AMOS24 統計分析軟體為工具，執行驗證性因素分析檢驗本研究問項之效度。依據 Hair, Anderson, Tatham 與 Black (1998) 和 Fornell 與 Larcker (1981) 提出評估收斂效度的標準。其中所有的標準化因素負荷量 (factor loading) 要大於 .50，組合信度 (CR) 方面，組成信度值應為 .60 以上的標準，代表研究模式內部一致性良好。在平均解釋變異量 (AVE) 中，認為對於所有構念而言，AVE 必須大於 .50 以上的標準，表示測量題項具有一定程度的收斂效度。

本研究各變數之驗證性因素分析之結果，交易型領導變項中，積極例外管理的構面題項 05：「主管會將注意力放在不符合規定的工作行為上。」；消極例外管理的構面題項 07：「主管直到問題變得嚴重的時候才進行干預。」、題項 08：「如果一切正常，主管不會嘗試干涉或改變我的工作。」以及題項 09：「如果沒達到工作要求，主管會表現不滿，並且進行指正與監督。」。在組織認同變項中，組織認同的構面題項 06：「如果媒體報導批評公司，我會感到尷尬。」。工作投入變項中，工作投入的構面題項 09：「未達到今日預定之工作進度，我不會下班。」，以上各題其標準化因素負荷量低於 .50，故予以刪除，經刪題後，各題項之標準化因素負荷量皆大於 .50 以上，且 t 值皆有達到顯著水準，如表五所示。在組合信度部份，各構面皆大於 .60，故符合標準，代表研究模式內部一致性良好。平均解釋變異量部份，交易型領導之消極例外管理構面低於 .50，因此該構面在後續的分析將不納入討論。經刪除例外管理構面後，其餘構面值皆達到 .50 以上之標準。綜合上述，可知本問卷中各變數之題項具有收斂效度。

表五 各變數驗證性因素分析結果

變項	構面	題項	p-Value p 值	STD. 標準化 因素負荷量	SMC 多元 相關平方	CR 組成信度	AVE 平均變異數 萃取量
交易型 領導	權宜 獎賞	題 01	.000	.705	.497	.838	.512
		題 02	.000	.710	.504		
	題 03	.000	.815	.664			
	積極例 外管理	題 04	.000	.580	.336		
		題 06	.000	.747	.558		
轉換型 領導	心靈 鼓舞	題 01	.000	.609	.371	.944	.586
		題 02	.000	.579	.335		
		題 03	.000	.752	.566		
	才智 啟發	題 04	.000	.721	.520		
		題 05	.000	.776	.602		
		題 06	.000	.728	.530		
	理想化 影響	題 07	.000	.843	.711		
		題 08	.000	.819	.671		
		題 09	.000	.861	.741		
	個別 關懷	題 10	.000	.835	.697		
		題 11	.000	.811	.658		
		題 12	.000	.792	.627		
組織 認同	組織 認同	題 01	.000	.711	.506	.858	.505
		題 02	.000	.668	.446		
		題 03	.000	.617	.381		
		題 04	.000	.828	.686		
		題 05	.000	.807	.651		
工作 投入	工作 投入	題 01	.000	.670	.449	.893	.513
		題 02	.000	.623	.388		
		題 03	.000	.699	.489		
		題 04	.000	.742	.551		
		題 05	.000	.890	.792		
		題 06	.000	.672	.452		
		題 07	.000	.734	.539		
		題 08	.000	.667	.445		

### 三、相關分析

由表六 Pearson 相關分析表可知「交易型領導」、「轉換型領導」、「組織認同」與「工作投入」變項間的關係程度均呈現顯著正相關，且為中高度相關。學者認為各變數之間的相關係數值小於 .7 且達顯著，即符合區別效度的基本假定 (Bagozzi & Yi, 1988)；Fornell 與 Larcker (1981) 建議以判定每一變數之 AVE 需大於各成對變數之間的相關係數平方值，因此本研究將以符合上述標準作為判斷區別效度之依據。

交易型領導與轉換型領導的相關係數為 .628，交易型領導與組織認同的相關係數為 .509，交易型領導與工作投入的相關係數為 .535，轉換型領導與組織認同的相關係數為 .580，轉換型領導與工作投入的相關係數為 .487，組織認同與工作投入的相關係數為 .622，本研究各變數相關係數介於 .487-.622 之間(信賴區間不包含 1)，數值皆小於 .7 並達顯著，符合 Bagozzi 與 Yi (1988) 對於區別效度基本假定之建議標準(見表六)，將進一步確認變數之間是否具區別效度。

本研究各變數相關係數介於 .487-.622 之間，小於斜角線個別變數之 AVE 平方根 (.711-.766)，依據 Bagozzi 與 Yi (1988)，以及 Fornell 與 Larcker (1981) 之建議標準，本研究所有變數之間皆具有區別效度。

表六 交易型領導、轉換型領導、組織認同與工作投入之相關分析表

變項	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)交易型領導	.838	.512	(.716)			
(2)轉換型領導	.944	.586	.628**	(.766)		
(3)組織認同	.858	.505	.509**	.580**	(.711)	
(4)工作投入	.893	.513	.535**	.487**	.622**	(.716)

\*表示  $P < .10$ ；\*\*表示  $P < .05$ ；\*\*\*表示  $P < .01$

### 四、研究變項之模式建立與驗證

本研究藉由 AMOS24.0 統計繪圖軟體建立結構方程模式，包含交易型領導、轉換型領導、工作投入與組織認同之間的關係，並檢驗變數路徑是否達顯著水準，以驗證研究假設。首先將整體模式之適配度進行驗證，接著研究變項

間的因果關係驗證，包含交易型領導、轉換型領導與工作投入之間的直接效果，並驗證組織認同是否會對交易型領導、轉換型領導與工作投入產生中介效果。

### (一) 模式之適配度檢定

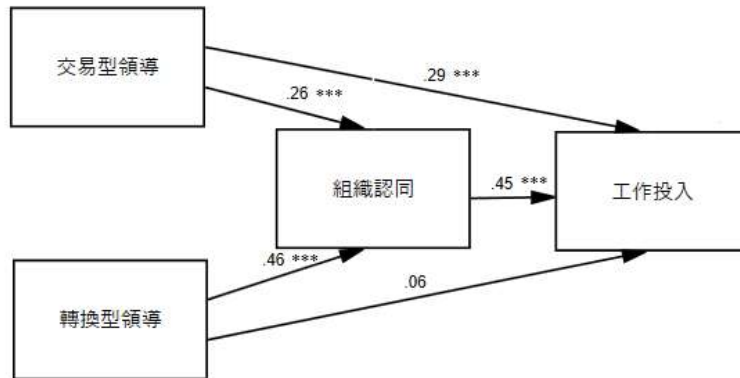
本研究依據 Bagozzi 與 Yi (1988) 提出之三項適配度評估標準加以衡量，本研究整體模式適配度： $\chi^2/DF$  為 2.725、卡方  $p$  值為.000、 $RMSEA$  為.074、 $GFI$  為.826、 $AGFI$  為.797、 $NNFI$  為.863、 $CFI$  為.874、 $IFI$  為.905。依據吳明隆與涂金堂 (2011) 提出之理想適配度指標， $\chi^2/DF$  數值宜介於 1 至 3 之間， $RMSEA$  數值宜小於.08； $GFI$  值宜大於.80 (Doll, Xia & Torkzadeh, 1994)； $AGFI$  值宜大於.80 (MacCallum & Hong, 1997)； $NNFI$  值宜大於.80 (Ullman, 2001)； $CFI$  值介於 0~1 之間， $CFI$  指數越接近 1 代表模型契合度越理想，表示能夠有效改善中央性的程度。傳統上認為  $CFI$  在.9 以上為良好配適 (李茂能，2006；陳正昌、程炳林、陳新豐與劉子鍵，2003；張偉豪，2011)； $IFI$  值要大於或等於.9 為模型可接受 (張偉豪，2011；黃芳銘，2007)。整體而言，適配度皆在可接受範圍之內，顯示本研究模式之適配度大致良好。

### (二) 交易型領導、轉換型領導對工作投入與組織認同之影響效果分析

完成模式適配度檢定後，即可檢視研究變項間的因果關係，本研究路徑圖是依據假設 1 至假設 5 建構而成，而最後模型結果彙整如表七可知交易型領導與工作投入的路徑係數達顯著水準 ( $r=.29, p<0.001$ )，顯示兩者之間有顯著正向關係，表示員工感受到交易型領導程度愈高，工作投入程度愈高；轉換型領導與工作投入的路徑係數未達顯著水準 ( $r=.06, p>0.001$ )，顯示兩者之間有正向關係但未顯著，表示假設 2 未獲得實證資料支持；交易型領導與組織認同的路徑係數達顯著水準 ( $r=.26, p<0.001$ )，顯示兩者之間有顯著正向關係，表示員工知覺交易型領導程度愈高，員工組織認同程度愈高；轉換型領導與組織認同的路徑係數達顯著水準 ( $r=.46, p<0.001$ )，顯示兩者之間有顯著正向關係，表示員工感知轉換型領導程度愈高，組織認同也會愈高；組織認同與工作投入的路徑係數達顯著水準 ( $r=.45, p<0.001$ )，顯示兩者之間有顯著正向關係，表示員工的組織認同愈高，工作投入也會愈高。依據上述，假設 1、3、4、5 獲得實證資料支持，假設 2 未獲得實證資料支持。

另以拔靴法 (bootstrapping) 進行間接效果的檢定，由表七可知，交易型領導→組織認同→工作投入的間接效果中，其  $p<0.01$  且此信賴區間並未包含 0，

表示間接效果成立。轉換型領導→組織認同→工作投入的間接效果中，其  $p < 0.01$  且此信賴區間並未包含 0，表示間接效果成立。



圖二 交易型領導、轉換型領導、組織認同與工作投入之因果關係路徑圖

表七 交易型領導、轉換型領導、組織認同與工作投入之路徑係數

假設	路徑	估計值	Lower	Upper	P 值	檢定結果
H1	交易型領導→工作投入	0.29	.256	.536	***	成立
H2	轉換型領導→工作投入	0.06	.081	.297	0.251	不成立
H3	交易型領導→組織認同	0.26	.154	.464	***	成立
H4	轉換型領導→組織認同	0.46	.265	.490	***	成立
H5	組織認同→工作投入	0.45	.284	.458	***	成立
H6	交易型領導→組織認同→工作投入	0.12	.049	.187	***	成立
H7	轉換型領導→組織認同→工作投入	0.21	.098	.194	***	成立

\*表示  $P < .10$ ；\*\*表示  $P < .05$ ；\*\*\*表示  $P < .01$



## 伍·結論與建議

### 一、研究結論與實務意涵

過去的研究中，兩種領導行為對工作投入的影響並不一致 (Dorfman et al., 1997; Walumbwa et al., 2005; Kark et al., 2018; Cho et al., 2019)，尤其近期研究對於交易型領導與轉換型領導對於工作投入都具有顯著影響 (Quintana et al., 2015; Anggraini et al., 2021; Chandra & Widhianto, 2023)，然本研究發現轉換型領導對工作投入並無顯著影響是與近期研究不一樣之處。另外，有關於中介變項的選擇，本研究不若之前研究主要以個體的內在特質或外在環境，而是以個體的想法與行為模式，選擇組織認同做為中介變項，補足研究缺口，並希望以不同的面向，提供領導者在管理上有更全面的觀照。

#### (一) 交易型領導對工作投入之影響關係

本實證結果發現，交易型領導對工作投入呈顯著正向影響，顯示領導者善用交易型領導，組織員工的工作投入度越高。本研究結果與之前多位學者研究結果相符 (Howell & Hall-Merenda, 1999; Ngunia, et. al., 2006; Quintana, et.al, 2015)。這種關係的延伸稱作「領導者與成員交換關係」(Leader-member exchange theory, LMX)，領導者與部屬的關係建立在資源與權力的基礎上，組織成員的關係中，會包括一部分高品質的交換關係，和大部分的低品質關係。在高品質關係中，領導者給予部屬較他人為多的資源、資訊與權力，部屬產生知覺心理賦權，覺得與眾不同並且期望作為同仁所仿效之表率就會更加賣力工作。

此研究結果在管理實務上之意涵：領導者應提供部屬明確的期望和目標，設定標準，並鏈結獎懲機制激勵員工達成，例如連鎖餐飲企業使用高度結構化的獎懲制度激勵員工增加銷售與減少浪費；銷售團隊透過獎金或晉升措施來獎勵表現最好的員工；甚至於政府透過評鑑方式，表現優良的學校可以獲得比較多資源挹注。另外，領導者應重視員工的工作環境、薪資福利與升遷管道，透過工作上獲得之獎勵做為自我肯定的成就感，進而提高工作投入。最後，領導與部屬的高品質交換關係，不僅是績效表現的反映，也讓員工瞭解心理層面的工作表現與滿足感是否成正比。因此領導者若能有效運用交易型領導，維持高品質關係，將會增強員工對於工作投入，展現更佳的工作表現。

## (二) 轉換型領導對工作投入之影響關係

本實證結果發現，轉換型領導對於工作投入沒有顯著影響，顯示轉換型領導無法完全預測員工的工作投入程度。此與高文宗 (2005) 的研究結果一致：領導風格與內外控人格傾向的交互作用對消防人員工作投入沒有顯著影響；亦呼應陳玫妃 (2006) 的研究結果：轉換型領導並非影響部屬組織承諾與工作投入的關鍵因素。

此研究結果在管理實務上之意涵：工作投入為員工的努力程度，現今職場強調的公平原則，其中薪資與付出是公平的衡量基準，公司與個人是勞雇關係，公司支薪購買職員的時間，假如公司提出「主人翁意識」（強調為組織願景無償付出），有可能會被員工認為是剝削（高光烈，2021）。因此在管理上，領導者不應認為願景的傳達就會讓員工產生自發努力的心理，畢竟，需求層次理論也提醒我們人的基本需求必須先滿足，才會朝向自我實現的狀態，領導者除關心員工的實質需求之外，也應該努力滿足。

## (三) 交易型領導對組織認同之影響關係

本實證結果發現，交易型領導對於組織認同呈現正向顯著影響，顯示領導者善用交易型領導，員工的組織認同程度越高。本研究結果與多位學者研究結果相符 (Bass & Avolio, 1993 ; Xenikou, 2017 ; Koroni, 2023)。

在管理實務上，領導者應讓績效標準與獎勵公開、明確與公平，鼓勵員工與組織的目標保持一致，例如在服務業的標準若是給顧客好的服務體驗作為組織核心，那麼客服人員的績效就可以根據客戶的滿意度評分進行獎懲，這樣的措施目的在鼓勵員工提高工作效率，並與組織的核心目標保持一致，以此增強員工對於組織的認同程度。組織認同感增強，強化工作動機並提升工作投入，進而取得績效獲得更高品質之交換關係，邁向正向循環。

## (四) 轉換型領導對組織認同之影響關係

本實證結果發現，轉換型領導對於組織認同呈顯著正向影響，顯示領導者善用轉換型領導，員工的組織認同度越高。輔以路徑分析進一步瞭解變項構面，發現心靈鼓舞與才智啟發有正向顯著影響；理想化影響與個別關懷則無影響。顯示，領導者的願景塑造並讓員工有感，會使員工對於組織更為認同，產生附屬感與情感，進而忠於組織。另一方面，領導者要提高員工的組織參與程度，並且以輔導者的立場，協助員工善用職能於工作上，並鼓勵員工激發創造力，以宏觀角度來幫助組織解決問題，據此將有效提升員工的組織認同程度。此結

果符合 Daft (2001) 研究結果：轉換型領導者善用組織願景激發成員的組織認同，使員工將組織目標與個人目標相結合，進而奉獻個人心力創造工作成果。

此研究結果在管理實務上之意涵：在實際例子中，Google 公司可謂是轉換型領導的一個典型，Google 的領導層以創新和員工自主性著稱。他們鼓勵員工在工作中進行創新和實驗，並支持個人成長與專業發展，Google 的文化強調開放性、包容性和協作，這種領導方式不僅促進了員工對公司的認同感，也幫助公司在技術創新方面取得領先地位。具體作法上，領導者建立管道例如共識營、聚會、定期與員工對談，來傳達組織願景並型塑良好與合諧的組織氛圍，並給予員工相當程度的自主性，在相互協助的氣氛下強化同儕間的向心力，使員工對於組織未來充滿樂觀與信心。

### (五) 組織認同對領導型態與工作投入之關係的中介角色

本研究組織認同之中介作用分析結果顯示，說明如下：

1. 交易型領導與工作投入的關係上，組織認同具有部分中介效果。
2. 轉換型領導與工作投入的關係上，組織認同具有完全中介效果。

顯示領導型態會透過組織認同間接影響工作投入，因為工作投入就是員工個人心理對於工作認同的程度，藉由組織認同的中介影響，員工與組織的目標或願景一致，員工與組織的契合度也會越高，員工認同組織，認知工作是有意義的，在工作上自然會更努力，工作投入程度也會提高 (Luo, 2020)。研究結果顯示，轉換型領導透過組織認同對工作投入的間接影響較交易型領導透過組織認同對工作投入的間接影響程度高。

領導型態、組織認同是相輔相成的關係，領導者若能善用領導行為，建構高品質的領導與部屬關係，給予成員達成目標或期望時給予表揚與獎賞，持續激勵成員發揮所長，員工將提高組織認同程度，對組織更有向心力與凝聚力，進而提升工作投入。

此研究結果在管理實務上之意涵：領導者型塑一個具有組織認同的團隊是很重要的，建立共有價值觀是一個組織的重要基石，以及讓組織成員認同組織價值並願意為其努力工作。無論領導者採取何種領導行為，員工的組織認同對於其工作投入都會有或多或少的影響，差別在於在交易型領導下的員工可能會因為對公司的認同而提高工作投入，但這種認同感並不是唯一影響工作投入的因素，還是需要透過明確的獎勵和懲罰機制來激勵員工達成業績目標；轉換型領導則可能使員工感受到更強的組織認同，因為他們感到被重視並受到鼓勵

去探索新想法和提升自己的能力，也可以說員工的工作投入完全是透過對組織的認同感來實現，而不是受到轉換型領導的影響，這也呼應到轉換型領導對於員工工作投入不產生直接影響，領導者仍應回歸目標與獎懲機制的一致性，增加主管與部屬、員工與員工之間的互動機會，瞭解與滿足員工的需求，並且重視員工待遇福利與升遷管道，結合公平的績效標準，並公開表揚優秀員工。如此，將促進員工對組織的認同感，進而增強工作投入之意願。

## 二、研究限制

### (一)受測樣本選取之限制

本研究以新北市員工為研究對象，考量網路上填答問卷對象無法面對面接觸，難以確認是否會有一人填寫多份問卷之可能性，雖應可適度推估臺灣地區之概況，惟若要準確反映全臺地區員工之概況尚有不足之處。

### (二)刪除構面對於概念完整性可能造成影響

研究者依據信效度分析，將因素負荷量低於 .50 的題項刪除，交易型領導中的子構面中，「消極例外管理」的題項完全被刪除，這對交易型領導的概念完整性應會有影響，也可能影響分析結果。

## 三、研究貢獻

### (一)領導類型對工作投入之研究

過去研究大多探討領導行為與員工的組織信任、組織承諾、工作滿意度之間進行連結，較少探討交易型與轉換型兩種領導行為與員工工作投入之間的關係，並且也較少以完整的架構探討領導類型與工作投入，並將組織認同納入探討，並檢驗構面間是否有存在中介效果。組織中員工的工作投入，將會直接影響員工的績效表現，因此組織應重視如何增加員工在工作上的投入程度，本研究發現交易型領導對工作投入的影響程度高於轉換型領導，表示透過績效獎勵代替組織願景、領導魅力等方式更能激發員工投入。當組織有明確的績效獎勵標準，讓員工產出績效表現，獲得獎勵回饋讓員工獲得成就感，進而增加員工工作投入程度的提升。

## (二)發現組織認同的中介效果

研究結果顯示，交易型領導對員工的工作投入有顯著的影響效果，轉換型領導對員工的工作投入沒有顯著的影響效果；但經由組織認同會產生出相反的影響，意即員工對於組織的認同程度將會有助於轉換型領導對工作投入的正向影響，對交易型領導對工作投入無顯著影響。因此，當領導者希望透過轉換型領導提升員工的工作投入，必須先凝聚員工對組織的認同感，建立良好的互動關係，聽取員工心聲，讓員工在組織中獲得好的工作體驗，營造良好的組織氣氛凝聚組織向心力。

## 四、對後續研究之建議

本研究僅以「組織認同」這個中介變項去探討領導行為對工作投入之影響，建議後續研究可再加入可能會影響的中介變項（例如：同事情誼、自我效能…等）；進一步探討影響工作投入的因素並利用更多統計方法，解析各變項的複雜關係，使研究整體模式更臻完善。

## 參考文獻

- 李茂能，「結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用」，台北：心理，2006 年。
- 李俊龍、朱夢蓉、許沛堯、白青松、梁亦可、李心月，「公立醫院非編制人員組織支持感、組織認同與工作投入的關係研究」。中國衛生政策研究，第 115 卷第 4 期，2018 年 2 月，頁 68-72。
- 李春長、葉文芝、俞錚、許榮剛、洪啟恩、施沛岑，「轉換型領導、交易型領導、倫理氣候與情緒智力對房屋仲介經紀人員工作績效之影響—以信任管理者為中介變數」。台灣土地研究，第 25 期第 1 卷，2022 年 5 月，頁 23-61。
- 吳明隆、涂金堂，「SPSS 與統計應用分析」，台北市：五南，2011 年。
- 段錦云、楊靜、朱月龍，「資源保存理論：內容、理論比較及研究展望」。心理研究，第 13 期第 1 卷，2020 年 7 月，頁 49-57。
- 胡昌亞、陳燕諭、周庭佑、范思美、張詩慧，「華人傳統性與員工效能之關聯整合分析」，本土心理學研究，第 56 期，2021 年 12 月，頁 3-79。
- 高文宗，「主管領導風格對部屬工作投入與組織公民行為之影響：以高雄市政府消防局為例」，中山大學企業管理研究所碩士論文，2005 年。
- 高光烈，「我們，MZ 新世代：準時下班？不婚不生？奉行極簡？帶你秒懂八年級生都在想什麼」，台北：遠流，2021 年。
- 張偉豪，「論文寫作-SEM 不求人」，台北：鼎茂，2011 年。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵，「多變量分析方法：統計軟體應用（三版）」，台北：五南，2003 年。
- 陳玫妃，「轉換型領導與組織承諾、組織公民行為關係之研究-以某民營電信業基礎維運工程單位為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，2006 年。
- 黃芳銘，「結構方程模式理論與應用（五版）」，台北：五南，2007 年。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」。管理學報，第 23 期第 1 卷，2006 年 2 月，頁 77-98。
- Agha, W. A., Ragheb, M. A., & Shawky, A. Y. "Transformational leadership as a critical success factor for enterprise resource planning system implementation.", *OALib*, Vol. 6(2), 2019, pp. 1-28.
- Ahtisham, M. M., ul Haq, M. A., Ahmed, M. A., & Khalid, S. "Effect of despotic leadership on organizational cynicism: role of moral disengagement and organizational identification.", *Business: Theory and Practice*, Vol. 24(1), 2023, pp. 194-205.
- Alharbi, I. B. A. "Innovative leadership: A literature review paper.", *Journal of Leadership*, Vol. 10(3), 2021, pp. 214-229.
- Anggraini, Ayu Listya, Rosyihuddin, Muhammad, & Desembrianita, Eva. "The effect Of A transformational leadership style on work engagement with work satisfaction as intervening variables in K3PG.", *Media Mahardhika*, Vol. 19(3), 2021, pp. 548-559.

- Asrarudin. "The implications of transformational and transactional leadership on organizational commitment.", *International Journal of Human Capital Management*, Vol. 6(2), 2023, pp. 120-135.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. "The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of the literature.", *Future Business Journal*, Vol. 4(2), 2018, pp. 179-188.
- Becker, H. "Note on the concept of commitment.", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66(1), 1960, pp. 32-40.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. "On the evaluation of structural equation models.", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 16, 1988, pp. 74-94.
- Barnard, C. I. "The functions of the executive. Cambridge.", MA: Harvard University Press, 1938.
- Bass, B. M. "Leadership and performance beyond expectation.", New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.", *Organizational Dynamics*, Vol. 18(3), 1990, pp. 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. "Developing transformational leadership: 1992 and beyond.", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14(5), 1990, pp. 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. "Transformational leadership: A response to critiques. In leadership theory and research: Perspectives and directions.", Edited M. M. Chemers and Ayman, San Diego, CA, academic Press, 1993.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. "Personality, transformational and transactional leadership: A meta-analysis.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(5), 2004, pp. 901-910.
- Britt, T. W. "Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions.", *Self and Identity*, Vol. 2(1), 2003, pp. 31-45.
- Burns, J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
- Chandra, Y., & Wibowo Widhianto, C. "The influence of leadership style and work motivation on job engagement mediated by job satisfaction.", *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, Vol. 4(11), 2023, pp. 1196-1210.
- Chang, T.-W., Chen, Y.-S., & Lin, C.-Y. "The myth of organizational change process: a study of uniting organizational identity, promoting organizational performance, and member behavior.", *SAGE Open*, Vol. 12(1), 2022, 21582440221079891.
- Changar, M., & Atan, T. "The role of transformational and transactional leadership approaches on environmental and ethical aspects of CSR.", *Sustainability*, Vol. 13(3), 2021, PP. 1-15.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. "Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts.", *Asian Business & Management*, Vol. 18, 2019, pp. 187-210.
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. "Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21(1), 2012, pp. 28-56.
- Daft, R. L. "Organization theory and design(3rdEd.)." St. Paul: West Publishing Co, 2001.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. "Human autonomy : The basis for true self-esteem." , *Efficacy agency and Self-esteem*, Vol. 33(2), 1995, pp. 31-51.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. "A confirmatory factor analysis of the end-User computing satisfaction instrument." , *MIS Quarterly*, Vol. 12(2), 1994, pp. 259-274.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. "Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures." , *The Leadership Quarterly*, Vol. 8(3), 1997, pp. 233-274.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment." , *Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), 2002, pp. 735-744.
- Efianda, A., & Iswahyuni, I. "Political leadership and transactional leadership." , *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 8(9), 2021, 238-243.
- Emerson, R. M. "Social exchange theory." , *Annual Review of Sociology*, Vol. 2(7), 1976, pp. 335-362.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. "Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership toward employee performance." , *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 25(3), 2019, pp. 144-150.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. "The impact of transformational and transactional leadership styles on employees satisfaction and performance: An empirical test in a multicultural environment." , *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 3(8), 2011, pp. 65-76.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(1), 1981, pp. 39-50.
- Gagne, M., & Deci, E. L. "Self-determination theory and work motivation." , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(4), 2005, pp. 331-362.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice." , *Communications of AIS*, Vol. 4., 2000, pp. 1-77.
- Gopinath, R., & Kalpana, R. "Relationship of job involvement with job satisfaction." , *Adalya Journal*, Vol. 9(7), 2020, 306-315.
- Gorgievski, M.J. & Hobfoll, S.E. "Work Can Burn Us out or Fire Us up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement." In: Halbesleben, J.R.B., (Ed.). *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, Nova Science Publishers, Hauppauge, 7-22, 2008.
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L., & Zhou, X. "Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions." , *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 126, 2021, Article 103557.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. "Multivariate data analysis (5thEd.)." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- Hobfoll, S. E. "The ecology of stress." Hemisphere Pub. Corp, 1988.
- Hofman, R. C., & Shipper, F. M. "The impact of managerial skills on employee outcomes: A cross cultural study." , *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(7), 2012, 1414-1435.



- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. "The ties that bind: The impact of leader member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(5), 1999, pp. 680-694.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. "Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership.", *Public Administration Review*, Vol. 82(1), 2022, pp. 117-131.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(5), 2004, pp. 755-768.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency.", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003, pp. 246-255.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. "Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes.", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 67(1), 2018, pp. 186-224.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. "Exploring the antecedents of organizational identification: The role of job dimensions, individual characteristics and job involvement.", *Journal of Nursing Management*, Vol. 17(1), 2009, pp. 66-73.
- Kanungo, R. N. "Measurement of job and work involvement.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(3), 1982, pp. 341-349.
- Kelebek, E. E., & Alniacik, E. "Effects of leader-member exchange, organizational identification and leadership Communication on unethical pro-organizational behavior: A study on bank employees in Turkey", *Sustainability*, Vol. 14(3), 2022, 1055.
- Kessler, T. G. "The relationship between transformational transactional, Laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment.", Dissertation Abstracts International. (University Microfilms No. 9335053), 1993.
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. "A literature review: Is transformational leadership elitist and antidemocratic?", *International Journal of Social, Policy and Law*, Vol. 1(1), 2020, pp. 36-43.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S.D. "Citizenship behavior and social exchange.", *Academy of Management Journal*, Vol. 37(3), 1994, pp. 656-669.
- Koroni, S. K., Xenikou, A., & Hantzi, A. "The role of perceived organizational culture in the link between leadership and organizational identification: a multilevel analysis.", *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, Vol. 28(1), 2023, pp. 230-252.
- Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. "Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability.", *Personnel Review*, Vol. 51(3), 2022, pp. 841-860.
- Lai, L. "A review of team-focused transformational leadership: Past and new trends.", *Journal of Service Science and Management*, Vol. 12(2), 2019, pp. 172-185.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. "Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior.", *Journal of Business Ethics*, Vol. 154, 2019, pp. 109-126.
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Hu, S. Z., & Lin, X. C. "The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust.", *Heliyon*, Vol. 9(8), 2023, pp. 1-20.

- Lu, M., Lei H., Chen, X. M., & Milon, P. "Teacher efficacy, work engagement, and social support among Chinese special education school teachers.", *Frontiers in Psychology*, Vol. 9., 2018, pp. 1-8.
- Luo, H. "Review of research progress on perceived organizational support and organizational identity.", *Journal of Business and Management*, Vol. 8(2), 2020, pp. 809-819.
- Lv, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C.-H. K., Su, C.-H. J., Kim, H. J., & Chen, M.-H. "Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: an investigation of psychological safety and organizational identification.", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 101, 2022, pp. 103-114.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. "Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI.", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 32., 1997, pp. 193-210.
- Mahmood, M., Uddin, Md. A., & Fan, L. "The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis.", *Management Decision*, Vol. 57(3), 2019, pp. 741-764.
- Male, F. A., & Ashforth, B. E. "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13(2), 1992, pp. 103-123.
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. "How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective.", *Administrative Sciences*, Vol. 12(2), 2022, 1-48.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77(1), 2004, pp. 11-37.
- Mirsultan, N., & Marimuthu, T. "The relationship of transformational and transactional principal leadership on teacher job satisfaction and secondary student performance in subang jaya, Malaysia.", *Journal of Leadership*, Vol. 10(3), 2021, pp. 241-256.
- Muhammad, A. G., & Karim, J., & Ullah, S. "The mediating role of psychological capital in the relationship between transformational leadership and job performance.", *Pakistan Social Sciences Review*, Vol. 6(2), 2022, pp. 823-839.
- Mwakajila, H. M., & Nyello, R. M. "Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania.", *Journal of Business and Management*, Vol. 9(4), 2021, pp. 1696-1713.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. "Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79(2), 2011, pp. 528-537.
- Ngunia, S., Slegersb, P., & Denessen, E. "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case.", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, 2006, pp. 145-177.
- Nunnally, J. C. "Psychometric theory (2nd Ed.)." New York: McGraw-Hill, 1978.
- Noor, D., Anusha, S. A., & Rehan, M. "Impact of transformational and transactional leadership on work engagement with the mediating impact of job satisfaction and emotional regulation as a moderator.", *Market Forces Research Journal*, Vol. 18(1), 2023, pp. 41-62.

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being : A longitudinal study." , *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75(2), 2009, pp. 224-236.
- Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. "Constructval idation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(2), 1994, pp. 224-228.
- Pehlivanoglu, M. C., & Köse, E. "The effect of organizational identification on organizational commitment.", *Journal of Business Research*, Vol. 12(2), 2020, pp. 2151-2160.
- Pradhana, I. P. D., & Hendra, P. N. K. "Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kepercayaan kepada pemimpin terhadap keterikatan kerja karyawan pada pt. Bali Bijaksana Nusa Dua- Bali.", *Media Bina Ilmiah*, Vol. 14(4), 2019, 2455.
- Pranitasari, D. "Development of work engagement model based on organizational culture method.", *International Journal of Instruction*, Vol. 15(2), 2022, pp. 861-884.
- Pratt, M. G. "To be or not to be: Central questions in organizational identification." In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp.171-208), Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. "The interaction effect of transactional/transformational leadership on employee commitment in a developing country.", *Management Research Review*, Vol. 44(3), 2021, pp. 399-417.
- Qubbaj, I. S., & Shalabi. "The mediating role of innovative climate in the relationship between the transformational and transactional leadership styles and administrative innovation.", *AAU Journal of Business and Law*, Vol. 7(2), 2023, pp. 8-41.
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. "A. Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels." *Journal of Business Ethics*, Vol. 129(2), 2015, pp. 469-489.
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. "Engaging leadership and work engagement as moderated by diuwongke : an Indonesian study.", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33(7), 2022, pp. 1267-1295.
- Rashwan, K., & Ghaly, M. "The effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation: the mediating role of organizational culture.", *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, Vol. 17(1), 2022, pp. 1-15.
- Riketta, M. "Organizational identification: A meta-analysis.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66(2), 2005, pp. 358-384.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. "Organizational Behavior (19th Ed)." Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2024.
- Sadler, P."Leadership, 2nd ed," London: Kogan Page press, 2003.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25(3), 2004, pp. 293-315.
- Sergiovanni, T. J. "Adding value to leadership gets extraordinary results.", *Educational Leadership*. Vol. 47(8), 1990, pp. 23-27.

- Shen, Jie, Jenny Dumont, and Xin Deng. "Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives.", *Group & Organization Management*, Vol. 43, 2018, pp. 594–622.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., Nashiwa, H. & Kato, A. "Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the utrecht work engagement scale.", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57(3), 2008, pp. 510-523.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. "Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda.", *The Leadership Quarterly*, Vol. 31(1), 2020, pp. 1-18.
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. "The impact of transformational and transactional leadership style on employee job satisfaction.", *International Journal of Business and Administrative Studies*, Vol. 8(3), 2022, pp. 113-126.
- Sohail, A., Ullah, S., & Irfan, K. U. "Influence of transformational and despotic leadership on employee engagement and job satisfaction: the mediating role of physiological distress.", *Leadership and Organizational Behavior Journal*, Vol. 3(1), 2023, pp. 91-113.
- Song, J., Wang, K., & He, C. "The influence of organizational identification on the curvilinear relationship between leader humility and follower unethical pro-organizational behavior.", *Journal of Management & Organization*, 2022, pp.1-17.
- Sulistiawan, J., & Andyani, D. "Psychological contracts, innovative work behavior, and knowledge sharing intention: the role of job engagement and job resources.", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 18(4), 2020, pp. 741-753.
- Swang, W. B. "The trouble with change: self-verification and allegiance to the self.", *Psychological Science*, Vol. 8(1), 1997, pp. 177-180.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. "Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22(1), 2011, pp. 121-131.
- Tung, F. C. "Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? mediating effects of empowerment and promotion focus.", *International Journal of Manpower*, Vol. 37, 2016, pp. 1250-1263.
- Ugwu, C. I., & Okore, A. M. "Transformational and transactional leadership influence on knowledge management activities of librarians in university libraries in Nigeria.", *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol. 52(3), 2020, pp. 864-879.
- Ullman, J. B. "Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.)," *Using Multivariate Statistics* (pp.653-771). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2001.
- Xenikou, A. "Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations.", *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1754, 2017.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms.", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16(2), 2005, pp. 235-256.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. "How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs.", *Personnel Psychology*, Vol. 61(4), 2008, pp. 793-825.
- Wee, K. Z., & Lai, A. Y. "Work engagement and patient quality of care: a metaanalysis and systematic review.", *Medical Care Research and Review*, Vol. 79(3), 2022, pp. 345-358.
- Wokas, Natalia Gloria Christi, Dotulong, Lucky O. H., & Saerang, Regina Trifena. "Pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pt. pln kawangkoan.", *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 10(3), 2022, pp. 56-68.
- Yammarino, F. J. "Indirect leadership: transformational leadership as a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.). (1994)." *Improving organizational effectiveness through Transformational leadership*. (pp.22-46). California: Sage Press, 1994.
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. "Transformational leadership theory: Using level of analysis to determine boundary conditions.", *Personnel Psychology*, Vol. 47(4), 1994, pp. 787-811.
- Yulk, G. A., "Leadership in organizations." Engle wood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- Zhang, L., & Jin, T. "Linking empowering leadership and career calling: The mediating role of psychological need fulfilment.", *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 29(5), 2019, pp. 429-434.
- Zhang, L., Jin, T., & Jiang, H. "The mediating role of career calling in the relationship between family-supportive supervisor behaviors and turnover intention among public hospital nurses in China.", *Asian Nursing Research*, Vol. 14(5), 2020, pp. 306-311.
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. "Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: the role of self efficacy and leader-member exchange.", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18(10), 2021, 5307.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement.", *Group & Organization Management*, Vol. 34(5), 2009, pp.590-619.

# The Relationships between Transactional Leadership and Transformational Leadership and Job Involvement: The Mediating Effect of Organizational Identification

ZE-MIN WANG, SYUE-CIN DING\*

## ABSTRACT

The impact of supervisors' leadership behavior on organizational operations has been one of the important research directions of organizational behavior for many years. Excellent leaders will lead employees and stimulate their work commitment. But in addition to leaders, employee engagement seems to be influenced by identification with the organization. This study takes current employees in the New Taipei City area as objects, and explores the relationship between leadership types (transactional leadership and transformational leadership), organizational identity, and work engagement. Data are collected through questionnaires, and then the structural equation model is used to verify the contextual relationship.

This study explores the intermediary role of organizational identification in supervisors' transactional leadership, transformational leadership, and job engagement, and provides suggestions as a reference for strengthening the motivation of individual work engagement and enhancing organizational competitiveness. The results of the study found that: transactional leadership has a positive impact on employee work engagement, but transformational leadership has no significant effect; organizational identification has a mediating effect on the relationship between transactional leadership, transformational leadership and work engagement.

The results can provide a reference for the organization as a leadership strategy and as a reference for practical policy formulation.

Keywords : Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Involvement, Organizational Identity

---

\* Ze-Mn Wang, Director, Center of Extension Education, Chien Hsin University of Science and Technology, Corresponding author. Syue-Ci Ding, Professor, Department of Education, National University of Tainan.