

結構距離下轉型領導對員工績效發展－承諾與變革開放性之 中介效果

Transformational Leadership under Structural Distance on the Development of Employee Performance: The Mediating Role of Commitment and Openness to Change

童惠玲 Hui-Ling Tung¹

林芳如 Fang-Ju Lin²

陳凱文 Kai-Wen Chen³

摘要

本研究檢視在組織和團隊中的轉型領導能否正向地影響醫護人員的承諾和變革開放性，以及展現承諾和開放性變革後能否提升工作角色績效（熟練性和適應性）的可能性。研究資料收集來自地區醫院 173 份醫療人員，同時採用跨期研究法（T1 成員下評上主管團隊與組織轉型領導；而 T2 成員自評團隊/組織承諾、變革開放性、熟練性、以及適應性），分別在兩個不同時間點予以測量，以了解在時間的變動下，來檢驗支分別承諾和變革開放性、對團隊/組織轉型領導與工作角色績效（熟練性和適應性）關係的中介效果。研究結果發現，團隊轉型領導會透過團隊承諾，進而分別正向提升團隊成員熟練性和適應性；組織轉型領導也會透過組織承諾，進而正向提升團隊成員適應性。組織承諾對組織轉型領導與組織工作角色績效（組織成員熟練性）的中介效果未獲支持；而變革開放性對團隊/組織轉型領導與工作角色績效的中介效果亦未獲支持。

關鍵詞：轉型領導、承諾、變革開放性、熟練性績效、適應性績效

ABSTRACT

The present study examined whether commitment and openness to change, respectively, and team/organization leader transformational leadership correlated positively with work role performance (proficiency and adaptivity). Data were obtained from 173 employees from local hospitals. In this study, employees (team/organization members) rated their perceived team/organization leader transformational leadership in T1, while team/organization members self-rated team/organizational commitment, openness to change, and work role performance

¹大葉大學人力資源暨公共關係學系 [huiling7@mail.dyu.edu.tw](mailto:huilin7@mail.dyu.edu.tw)

²大葉大學管理學院博士班 fj0007768@gmail.com

³山崎國小 kwchen1211@yahoo.com.tw

(proficiency and adaptivity) in T2. To enhance the clarity of the causal relationship among variables of the present study, questionnaires were distributed at two time points. Results indicated that team commitment has the mediating effect of team leader transformational leadership on team member proficiency, and that two indirect effects supplemented the direct effect of team/organization leader transformational leadership on team/organization member adaptivity, the mechanisms of team and organizational commitment. Results also indicated that team/organization leader transformational leadership, respectively, was positively related to openness to change, which in turn did not increase the likelihood of team/organization member adaptivity, and that organizational commitment has no mediating effect of organization leader transformational leadership on organization member proficiency.

Keywords: transformational leadership, commitment, openness to change, proficiency performance, adaptivity performance

壹、緒論

組織理論研究大多強調，組織須面對不確定性(Burns & Stalker, 1961; Perrow, 1967; Thompson, 1967)。在環境快速變動下，組織變得更有機式，員工所扮演角色愈趨多元，使得工作性質職責與職責不斷改變，員工角色內與角色外績效更形模糊，傳統工作績效已轉變成工作角色績效(Griffin, Neal, & Parker, 2007)。員工不僅須要完成被指派的工作，還必須具備負責、彈性及更周延的工作角色與能力。因此，評估員工有效能績效的行為範圍除依據員工完成工作說明書所描述的任務熟練性(task proficiency)外，還要考量工作環境的不確定性與相依性。

不確定性影響正式化的程度，進而確認個體是否僅有效地遵循工作角色的規定，或有效地適應與接納變革。當組織進行變革時，員工對於變革所產生之疑慮與配合將一定程度左右變革成功與否。具變革開放性(openness to change)的個體，在面臨組織變革易持正面態度，及面臨變革的回應積極且靈活(Schwartz & Bilsky, 1990)。相依性決定工作角色鑲嵌於廣泛社會制度的程度，進而確認個體是否僅局限於有效地管理組織中個體本身角色的職責，或採取行動來支持組織的廣泛社會系統(Griffin et al., 2007)。當工作需要經由合作達成共同目標時，相依性便會發生(Cummings & Blumberg, 1987)。角色理論陳述出組織如同相依行為的系統(Katz & Kahn, 1978)。在相依性的工作系統中，個體行為不僅影響個體的效能，亦影響其他人的效能，包括團體、團隊與組織整體。

工作團隊已成為現今多數組織的基本單位(Drucker, 1998; 黃家齊、許雅婷, 2006)，許多組織利用團隊的運作整合員工能力，希望藉由團隊成員緊密的合作與協調，進而建立較高品質的夥伴關係、以及良好的工作績效(Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Thomas,

1992)，以有效地完成組織賦予的任務。工作角色性質無法脫離所處的情境，故工作角色績效模式應涵蓋組織情境的理論特性(Ilgen & Hollenbeck, 1991; Hattrup & Jackson, 1996)。Murphy and Jackson(1999)指出工作角色為整體績效責任與員工間的關係，角色理論涵蓋了組織情境與個人的工作行為，說明了員工工作角色責任範圍，然而先前的角色理論聚焦在角色發展的過程 而不是與績效有所關連，因此本研究將探討工作角色行為績效分別在團隊與組織不同層級的關係。

員工是組織重要資產之一，如何有效掌握並轉化員工的工作角色績效成為組織的動力，是考驗領導者的重要課題。領導成功的關鍵在於領導者是否能有有效處理與部屬之間互動而引發的問題，除了精準掌握社會互動的複雜性，還必須引發及選擇適當的行為，並具體的實踐於管理行動(Zaccaro, 2002)有許多的證據支持，轉型領導與員工態度和行為有直接影響(Paine, & Bachrach, 2000；Judge & Piccolo, 2004)。

承諾強調個體與組織團結一致及具有共同價值觀(O'Reilly & Chatman, 1986)，它不止是一種員工對團隊或組織的向心力，員工還會更積極地採取實際的行動，達成組織目標，提升組織效能。領導在承諾上被認為是個重要的關鍵點(Mowday, Porter & Steers, 1982)，而轉型領導者藉由個人魅力的展現、以自身行為作為他人表率，傾聽員工聲音，關懷的心讓員工心悅誠服的認同組織 (Bass & Avolio, 1990)，連結組織信念，進而改變員工的態度及價值觀，並建立對組織使命或目標的承諾。此外，在組織和團隊兩個不同領導層級下，可能會增進相對應層級的承諾 (Avolio, 2004)。

Bennis and Nanus(1985)提出轉型領導(transformational leadership)是善用情境與個人魅力等有利因素，激發員工求新求變的意願與能力，引領員工啟發才智(Piccoio & Colquitt, 2006)，促使員工產生新想法，引發內在變革力量的形成(Kreitner & Kinicki, 2006)。若員工能以開放的心態面對工作和部門的改變，對於變革會有較高程度的配合，並做出靈活的回應(Schwartz & Bilsky, 1990)，進而提昇工作績效。本研究目的具體歸納為(1)探討團隊承諾對轉型領導與工作績效的中介效果；(2)探討組織承諾對轉型領導與工作績效的中介效果；(3)探討變革開放度對轉型領導與適應性績效的中介效果。

貳、 文獻探討

一、 工作角色績效

因環境的動態變化，工作與組織性質的改變，Howard(1995)提出現今組織內的工作系統與過去最大的不同在於相依性(interdependence)與不確定性(uncertainty)。因此，研究工作績效須從瞭解員工工作和固定任務，轉為瞭解員工在動態環境中的工作角色(Ilgen & Hollenbeck, 1991)。

Griffin et al.(2007)根據角色理論(role theory)提出工作角色績效(work role performance)，將工作角色績效分為熟練性、適應性及前瞻性三類。熟練性意指員工符合

正規化工作需求的程度；適應性意指員工適應工作或角色改變時如何回應與支持的程度；而前瞻性意指員工在工作環境中做出自我導向行動來參與或開始實施改變的程度。並依據員工工作角色行為的效能可能貢獻於團隊或組織二部份，再細分為團隊成員熟練性、團隊成員適應性和團隊成員前瞻性；組織成員熟練性、組織成員適應性和組織成員前瞻性。

其中熟練性與適應性績效標準目前在多數組織環境中被視為是重要的。因此，本研究以衡量工作角色績效之熟練性和適應性為依變項並加以說明。

(一) 團隊成員熟練性與組織成員熟練性績效

團隊成員熟練性為員工所執行任務的行為可以正式化並且依附在團隊情境裡(Griffin et al., 2007)，反映出員工作為團隊成員角色所被期望和要求之程度，其概念類似個人支持(personal support)(Borman et al., 2001)、幫助行為(helping behavior)(Podsakoff et al., 2000)和團隊角色行為(team role behavior)(Welbourne et al., 1998)等概念。Marks、Mathieu與Zaccaro(2001)論述團隊的相互依賴行為，是彼此透過認知、言語和致力於團隊任務的工作行為來達成團隊目標。例如，中華電信員工在工作上，與所屬團隊內同事進行溝通、協調以及協助時，個人所顯現的熟練程度。在組織公民(citizenship)文獻中，這些行為的描述已經傾向於強調員工是自主決定(e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff et al., 2000)。然而，Griffin et al.(2007)認為這些行為是經常被期望的，即使在員工工作說明書中並沒有正式說明。

組織成員熟練性則描述可被正式化且深植於組織情境的行為，這些行為反映了個體身為組織成員角色所被期待和要求的程度(Griffin et al., 2007)。組織角色熟練性類似於組織忠誠與公民道德(organizational loyalty and civic virtue)(Podsakoff et al., 2000)、組織角色行為(organization role behavior)(Welbourne et al., 1998)、組織支持(organizational support)(Borman et al., 2001; Johnson, 2003)的觀念。例如員工維護組織聲譽並參與組織委員會可視為組織成員熟練性的行為，此種行為並非被要求為自發性，特別當工作性質高度相互相依時，這些組織成員熟練性的貢獻通常是被期待(Griffin et al., 2007)。

(二) 團隊成員適應性與組織成員適應性績效

不確定性環境將影響團隊的角色，因此團隊需要適應外部環境的改變，以及團隊本身的改變(Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999)。Griffin et al.(2007)描述團隊成員適應性為員工處理、回應和支持變革，而影響員工作為團隊成員角色的程度。例如，團隊成員適應性如同中華電信員工在部門裡對於新任主管可以良好的適應。團隊成員適應性的概念類似Pulakos et al.(2000)的人際適應能力(interpersonal adaptability)。Kozlowski et al.(1999)指出適應性為團隊維持協調互相依賴的能力，當處理非常規事件以及意外事故的出現時，這能力要求團隊成員修改員工工作角色。Moon(2004)發現團隊成員在適應員工本身的角色和團隊的內部結構與外部環境一致的程度將正向影響員工的績效。

組織成員適應性反映了個體在服從、回應、與支持影響其作為組織成員角色之變革程度。此種類型行為，Griffin et al.(2007)定義為組織成員適應性。Pulakos et al.(2000)的適應績效分析並未從個體角色適應性區別出組織角色適應性。而在常見的合併、重組與流程再造案例中，均要求員工適應組織變革來支持新結構。這種行為方式正說明組織角色適應性。相反地亦有流程再造中需要員工採用新技術，透過組織變革則轉變成個體角色的這種要求，採用個體工作適應性來作最佳評估。

二、轉型領導與工作角色績效：團隊承諾與組織承諾之中介角色

轉型領導其主要觀念則由Burn (1978)將領導的概念區分成轉型領導與交易領導，認為轉型領導是指領導者能夠激勵和鼓舞成員達成組織的目標，並且在過程中激勵成員的領導潛力，領導者與員工共同成長，因而提昇彼此的道德和動機層次，進而達成組織目標。Bass and Avolio(1990)指出轉型領導藉由領導者魅力的展現、可為他人表率行為、態度，來改變員工的價值與信念，提高員工對於工作價值的認同；增加其對於整體目標的一致性知覺，使員工重視組織目標遠超過個人目標。Judge and Piccolo(2004)指出轉型領導能夠有效提高員工工作表現，也可類推至團隊的轉型領導及組織的轉型領導，連結團隊或組織目標及任務，強調集體認同的價值觀和意識形態，展示出相同的行為模式 (Shamir et al., 1998)，因此轉型領導建立高層次的組織承諾(Avolio et al., 2004)。

Hartog and House (1999)用62種不同類型的文化檢測轉型領導是否被普遍性接受，研究證明轉型領導的特性能適用在跨文化中。Carless (1998)以澳洲全國之公立銀行的經理人、高階主管、辦事員為對象，針對性別對轉型領導的影響，發現女性較男性適用轉型領導。Morris and Sherman (1981)以506位復健人員為研究，發現領導中類似於個別關懷因素，與組織承諾成正向關係。由上得知，轉型領導透過高瞻的願景及個人的特質，並運用各種激勵方式，來提升成員的工作動機，以激發成員對工作加倍付出的動力。

Avolio(2004)認為從領導者和員工之間的結構距離 (structural Distance)的調整，就能了解轉型領導分別與團隊承諾、組織承諾之間的關係。就轉型領導而言，在組織與團隊工作部門呈現出不同的承諾；各層級的領導者有可能提高相對的承諾，是故承諾與不同階層的領導力和互相呼應，高層主管領導者在他們的工作組別中仍可能提高員工的組織承諾，直屬主管也影響了員工的團隊承諾。

Cobret et al.(2008)認為轉型領導在溝通以及執行組織策略過程中增加瞭解，是為了組織的目標而鼓舞員工超越自我的設限，並幫助其發展能達成組織的績效目標。角色理論表明在社會上的工作角色，使其有機會為團隊或組織貢獻效能(Murphy & Jackson, 1999)，當員工認知為團隊中的一份子時，將可能採更為認同組織的行動(Katz & Kahn, 1978)，假如員工認為組織支持及關心員工的福利，可能更主動來為組織效命，當員工感受到領導者的用心，也會提高對組織的承諾、努力的工作來回饋組織，以增加組織的績效、以及降低離職率(Rhoades & Eisenberger, 2002)來表達回饋心意。因此，轉型領導可能引發出員工組織

承諾，進而對員工的工作態度和行為產生更大影響。

綜合上述研究，當領導者以鼓勵、啟發、關心對待員工，員工就能受到良好的激勵士氣，對於團隊、組織更願意付出心力投注於組織中，而達成更佳的績效。本研究將探討團隊與組織不同層級是否透過承諾進而影響員工工作角色績效，因此提出以下假設：

H1：團隊承諾對團隊轉型領導與團隊成員熟練性績效具中介效果。

H2：團隊承諾對團隊轉型領導與團隊成員適應性績效具中介效果。

H3：組織承諾對組織轉型領導與組織成員熟練性績效具中介效果。

H4：組織承諾對組織轉型領導與組織成員適應性績效具中介效果。

三、轉型領導與適應性績效：變革開放性之中介角色

變革開放性指出個體針對組織或工作單位考量其工作角色提出變革時，心態是開放且期待。個體有意願配合對其工作方式之變革，及相信此種變革是為了工作盡善盡美。同時，個體亦相信組織或工作單位所提之變革，對其工作角色有正面影響(Miller, Johnson, & Grau, 1994)。工作角色理論認為當不確定性發生時，個體必須不斷的偵測環境變化並做出回應，此種為適應性行為。具變革開放性的個體，在面臨組織變革時會持正面態度，以及面臨變革時會積極且靈活回應(Schwartz & Bilsky, 1990)。

當轉性領導者以其領導魅力鼓舞並激勵員工，提供建設性的建議，帶領團隊或組織成員以正向開放的態度面對工作上的改變，員工較能展現配合組織變革的意願，以努力付出回報團隊、組織，而創造更佳的員工績效。本研究探討團隊與組織不同層級是否透過變革開放性進而影響員工工作角色績效，因此提出以下假設：

H5：變革開放度對團隊轉型領導與團隊成員適應性績效具中介效果。

H6：變革開放度對組織轉型領導與組織成員適應性績效具中介效果。

叁、研究方法

一、抽樣方法

本研究以桃竹苗之小型地區各醫院的醫護人員為研究對象。根據Avolio(2004)提出領導行為影響了工作績效，並認為從領導者和員工間的結構距離(structural Distance) 來探討團隊轉型領導和組織轉型領導兩種不同的層級，對工作績效的影響程度。

研究樣本將由各醫院的醫護人員填答，問卷的填答方式為醫護人員由下而上評量，由於問卷內容涉及工作角色績效問題，為避免醫護人員無配合意願而影響填寫內容，研究生親自拜訪各地區醫院醫療部門健檢科主任，透過主任的引薦，說明醫護人員對此問卷之填

答，僅止於學術界研究，同時保證受訪者所填答的資料獲得絕對的保密性，使受訪者自願且放心地填答，以取得有效樣本。

各醫院問卷發放的名單由各護理長提供，問卷發放前先行編碼，先請某幾位護理人員先試填答，以確保題項題意明瞭清楚。發放同時為顧及晚班護理人員，研究生親自在午後4點左右到院發放即可兼顧到早班、小夜班的人員，再煩請小夜班的護理人員將問卷信封交給大夜班護理人員填寫。在問卷回收方面，研究樣本由研究生親自到院收回，大夜班護理人員則放回問卷回收箱，為確保回收率，由研究生親自取回。樣本抽樣方式採便利抽樣，兩部分的資料收集來源相同，歷時一個多月，並採分時發放以減少潛在性的共同方法偏差(Common Method Variance, CMV) (Podsakoff et al., 2000)。

本研究分為二次發放，第一次發放的問卷分為二個部分，由員工分別由下而上評其領導者，了解轉型領導對員工工作角色績效影響的程度，第二次發放的問卷分為三部分，衡量團隊承諾、組織承諾、開放性變革對員工工作角色績效的影響，此部分由員工自評。在進行資料配對時，第一部分的問卷由該部門醫護人員由下而上評估醫院組織領導者和團隊領導者，了解轉型領導對員工工作角色績效影響的程度；第二部分問卷歷時一月後發放，衡量團隊承諾、組織承諾、開放性變革對員工工作角色績效影響，此部分由員工自評。

二、操作型定義與量測工具

(一) 轉型領導

轉型領導是能影響組織的成員在態度及思維上產生改變，使組織成員承諾對組織目標全力奉獻。採用Bass and Avolio(1995)的多元因素領導問卷MLQ 5R發展而成的轉型領導問卷，依彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)共變異的測試及補救,修得量表各15題。例如:「有經營理念能預見醫院未來的發展」。計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(二) 團隊承諾

團隊成員感覺自己是團隊成員的一部分，來自於成員接受團隊目標與價值觀的程度。測量團隊承諾的4個題項是使用Allen and Meyer(1990)的情感性量表。例如:「我很容易對本院巡迴醫療團隊歸屬感。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(三) 組織承諾

組織承諾為工作態度的一種，及員工認同特定的組織及其目標並維持組織內成員關係的程度。測量組織承諾的4個題項是使用Allen and Meyer(1990)的情感性量表。例如:「我覺得自己對目前的醫院沒有強烈的歸屬。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(四)開放性變革

意旨成員對於工作單位再對其工作角色提出變革時，心態是開放且期待；成員除願意配合變革外，也相信變革更能使工作達於完善；對於工作角色也具有正向的影響。開放性變革是採Miller, Johnson and Grau (1994)的量表修得量表共4題。例如：「面對醫療單位將為我的工作角色帶來改變，我會認為自己的心態是開放的。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(五)團隊成員的熟練性及適應性

團隊成員的熟練度是指行為能夠正式化，並深植於團隊的情境，其必要條件是在團隊中個體符合團隊的期望；團隊成員適應性是個體服從、反應與支持變革影響團隊成員的程度。此份問卷是採用 Griffin et al.(2007)所發展的量表共有6個題項。其中團隊成員的熟練性一題項是「我會與巡迴醫療團隊同事協調自己的工作。」，團隊成員的適應性一題項是「巡迴醫療團隊有新進護理人員，我能適應工作上的變動。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(六)組織成員的熟練性及適應性

組織成員熟練度是評定行為能夠正式化，並切入組織的情境中，必要條件是個體達到滿足組織的期望與需求；組織成員適應性是組織中個體服從、回應與支持變革影響個體角色的程度此份問卷是採用Griffin et al.(2007)所發展的量表共有6個題項，其中組織成員的熟練性一題題項是「我會對他人展現出醫院的正面形象。」。其中組織成員的適應性一題題項是「我能夠對醫院的整體變革做出靈活的反應(例如:管理上的變革)。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

(七)控制變項

本研究將負面情感做為控制變項，負面情感採用Costa and McCrae(1989)所發展的NEO-PI五大人格特質中神經質構面在焦慮、失望、敵意三方面的處理技巧具有信度的11題項來測量。其中一項題項為「我不是一個容易憂慮的人。」計分方式採用Likert五點尺度衡量，以勾選方式選擇非常同意(5)至非常不同意(1)。

肆、資料分析與研究結果

一、敘述統計與研究變項相關分析

本研究各變項的平均數、標準差與相關係數等，詳如表 1 所示。主要研究變項的相關係數均達到統計顯著水準，提供了後續分析的基礎。

表 1 平均數、標準差、相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.團隊轉型領導	3.6073	.57139	1									
2.組織轉型領導	3.5256	.55227	.740(**)	1								
3.團隊承諾	3.4422	.64721	.150(*)	.054	1							
4.變革開放度	3.6257	.46194	.477(**)	.585(**)	.125	1						
5.組織承諾	3.3801	.66505	.183(*)	.161(*)	.647(**)	.204(**)	1					
6.負向情感	2.9984	.38749	-.025	-.008	-.501(**)	-.014	-.392(**)	1				
7.團隊成員熟練性	3.6840	.50993	.177(*)	.136	.336(**)	.344(**)	.350(**)	-.052	1			
8.團隊成員適應性	3.5453	.49680	.263(**)	.138	.328(**)	.221(**)	.355(**)	.002	.595(**)	1		
9.組織成員熟練性	3.6243	.54583	.504(**)	.658(**)	.169(*)	.504(**)	.226(**)	-.079	.295(**)	.226(**)	1	
10.組織成員適應性	3.5164	.53364	.565(**)	.658(**)	.661(**)	.182(*)	.415(**)	.277(**)	-.157(*)	.216(**)	.612(**)	1

二、迴歸分析

(一) 團隊承諾之中介效果

由表 2 得知，M1 與 M4 迴歸方程式置入控制變項為負向情感，團隊領導者的轉型領導分別對團隊成員熟練性績效 ($\beta=0.176, p<0.05$) 與團隊成員適應性績效 ($\beta=0.263, p<0.001$) 皆達顯著，F 值分別為 2.962 與 6.325 ($p<0.05$)；M9 則顯示出團隊轉型領導對團隊承諾 ($\beta=0.137, p<0.05$) 達顯著，F 值為 31.387 ($p<0.001$)。M2 與 M5 分別顯示團隊承諾對團隊成員熟練性績效 ($\beta=0.414, p<0.001$) 達顯著；團隊承諾對團隊成員適應性 ($\beta=0.439, p<0.001$) 達顯著。由 M1 與 M3 可知，同時置入團隊轉型領導與團隊承諾變項後，團隊轉型領導對團隊成員熟練性的迴歸係數從 ($\beta=0.176, p<0.05$) 降為 ($\beta=0.122, p\geq 0.05$)，反轉為不顯著，又團隊承諾對團隊成員熟練性績效 ($\beta=0.392, p<0.001$) 達顯著。依 M1、M2、M3 與 M9 滿足了 Baron 與 Kenny (1986) 中介效果之三項檢驗條件，團隊承諾對團隊轉型領導與團隊成員熟練性績效具完全中介效果的 H1 獲得支持。

M3 再置入中介變項團隊承諾，結果顯示轉型領導對團隊成員熟練性績效 ($\beta=0.122, p>0.05$) 無顯著，M6 再置入中介變項團隊承諾，結果顯示轉型領導對團隊成員適應性績效 ($\beta=0.263, p<0.001$) 達顯著，又團隊承諾對團隊成員適應性績效 ($\beta=0.400, p<0.001$) 達顯著。再者，M4 與 M6 可知，同時置入團隊轉型領導與團隊承諾變項後，團隊轉型領導對團隊成員適應性的迴歸係數從 0.263 ($p<0.001$) 降為 0.208 ($p<0.05$)，而團隊承諾對團隊成員適應性的迴歸係數 ($\beta=0.439, p$

<0.001)降為($\beta=0.400, p<0.001$)，依此 H2 團隊承諾對團隊轉型領導與團隊成員適應性績效具部分中介效果獲得支持。

表 2 迴歸係數分析表 (團隊)

依變項	團隊成員熟練性			團隊成員適應性					團隊承諾 M9	變革開放度 M10
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8		
變項名稱										
控制變項										
負向情感	-.047	0.156	-.148	.008	.221*	.208*	.005	-.117	-.497***	-.002
自變項										
轉型領導	.176*		.122	.263***		.208*		0.204*	.137*	.477***
中介變項										
團隊承諾		.414***	.392***		.439***	.400***				
變革開放度							0.221*	0.124		
F 值	2.962	12.851***	9.626***	6.325*	14.037***	12.904***	4.367*	4.970***	31.387***	25.043***
R ²	0.034	0.131	0.146	0.079	0.144	0.186	0.04	0.081	0.27	0.228

(二) 組織承諾之中介效果

由表3得知，L1與L4迴歸方程式置入控制變項有負向情感，組織領導者的轉型領導分別對組織成員熟練性績效 ($\beta=0.657$) 與組織成員適應性績效 ($\beta=0.659$) 皆達顯著 ($p<0.001$)，F值分別為66.366 ($p<0.001$) 與72.249 ($p<0.001$)，L9顯示轉型領導對組織承諾 ($\beta=0.158, p<0.05$) 達顯著，F值為18.537 ($p<0.001$)。由L3、L5分別顯示，組織承諾對組織成員熟練性($\beta=0.231, p<0.05$)達顯著；組織承諾對組織成員適應性($\beta=0.254, p<0.05$) 達顯著。

由L2、L6可知，同時置入組織轉型領導與組織承諾變項後，組織轉型領導對組織成員熟練性的迴歸係數從($\beta=0.657, p<0.001$)降為($\beta=0.640, p<0.001$)達顯著，而組織承諾對組織成員熟練性由($\beta=0.231, p<0.05$)降至($\beta=0.111, p\geq 0.05$)反轉為不顯著，依L1、L2、L3與L9，無法符應檢驗中介效果之三項條件，H3未獲得支持，說明組織承諾對於組織之轉型領導與組織成員熟練性沒有中介效果。

組織轉型領導對組織成員適應性的迴歸係數從($\beta=0.659, p<0.001$)降為0.638 ($p<0.001$)達顯著，而組織承諾對組織成員適應性由($\beta=0.254, p<0.05$)降至($\beta=0.135, p<0.05$)達顯著，因此組織承諾對於組織轉型領導與組織成員適應性具有部分中介效果，H4獲得支持。

表 3 迴歸係數分析表 (組織)

依變項	組織成員熟練性			組織成員適應性					組織承諾 L9/一	變革開放度 L10/二
	L1/三	L2/四	L3/五	L4/六	L5/七	L6/八	L7/九	L8/十		
變項名稱										
控制變項										
負向情感	-.073	-0.030	0.12	-.152	-.057	-.099	-.151*	-.151*	-.391***	-.009
自變項										

轉型領導	.657***	.640***		.659***		.638***		0.635***	.158*	.585***
中介變項										
組織承諾		.111	.231*		0.254*	.135*				
變革開放度							0.413***	0.041		
F 值	66.366***	45.833***	4.593***	72.249***	7.318***	50.839***	20.626***	48.099***	18.537***	44.314***
R ²	0.438	0.449	0.051	0.459	0.079	0.474	0.195	0.461	0.179	0.343

(三) 變革開放度之中介效果

由表 2 的 M4 以及表 3 的 L4 得知，團隊轉型領導顯著影響團隊成員適應性績效，以及組織轉型領導顯著影響組織成員適應性績效。又 M7 與 L7 看出，變革開放度分別顯著影響團隊成員適應性($\beta=0.221, p<0.001$)和組織成員適應性($\beta=0.413, p<0.001$)。M10 可知，團隊轉型領導顯著影響開放性變革 ($\beta=0.477, p<0.001$)。

由表 2 的 M4、M8 可知，同時置入團隊轉型領導與變革開放度變項後，團隊轉型領導對團隊成員適應性績效的迴歸係數從 0.263 ($p<0.001$) 降為 0.204 ($p<0.05$) 達顯著，但變革開放度由($\beta=0.221, p<0.05$)降為($\beta=0.124, p\geq 0.05$)未達顯著；再者組織之轉型領導對組織成員適應性的迴歸係數從($\beta=0.659, p<0.001$)降為($\beta=0.635, p<0.001$)，但變革開放度($\beta=0.413, p<0.001$)降為($\beta=0.041, p>0.05$)也無顯著性，無法符應檢驗中介效果之三項條件，H5 和 H6 未獲得支持，說明變革開放度對團隊轉型領導以及組織轉型領導對團隊、組織成員適應性不具中介效果。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究受測者以已婚女性成員為多，多數是服務年資十年以上的成員，其工作角色行為具有一定的熟練度，有助於提升工作績效。而領導人透過智能激勵或鼓舞人心的方法引發了員工信念，使基層護理人員增加對工作投入程度、提升組織承諾、強化對工作任務動機，進而促使更高的工作角色績效，更加增強醫院社區巡迴服務的競爭優勢。

在中介效果方面，團隊承諾對團隊領導與團隊成員熟練性具完全中介效果，團隊轉型領導唯有透過團隊承諾才能對團隊成員的熟練性產生顯著影響，而團隊承諾對團隊領導與團隊成員適應性具部分中介效果，說明團隊轉型領導發揮引領員工的特質，提高員工認同度，進而提高工作績效；組織承諾對組織轉型領導與組織成員的適應性具部分中介效果，顯示組織轉型領導可透過組織承諾進而對組織成員的適應性有正相關，證實轉型領導提高員工對組織的承諾(Judge & Piccolo, 2004) 組織承諾和任務之間有強力的連結關係可以用來預測工作績效(Vandenberghe, Bentein, & Singlhamber, 2004)；組織承諾對組織轉型領導與組織成員的熟練性不具中介效果，說明具熟練性的組織成員，在工作的上能展現自發性

達到工作規條要求的標準，在其崗位上克盡其職，無須透過領導及承諾，就能發揮其職責所，表現出醫護人員愛心與耐心的服務天職；開放性變革對團隊轉型領導與團隊成員的適應性不具中介效果；同時對組織轉型領導與組織成員的適應性也不具中介效果，說明團隊/組織成員在面對團隊/組織變革時，對於新技能的學習及收集資訊協助自我成長的意願不高，對環境變革的適應度較低。

二、實務意涵

本研究對象為院外社區巡迴的醫療團隊，成員的組成為多個醫療院所醫護人員，有鑑於地區醫院因診間的萎縮，致使醫院內人力，物力資源緊縮，院內醫護人員僅能維持醫院內正常的運作；當社區巡迴任務產生，需要大批醫護理人員時，醫療團隊領導亦健檢巡迴團隊主任便快速集結鄰近的醫療資源，短時間內成軍為新醫療團隊，此團隊運作模式使地區醫院運作具有彈性和更大效率。

在本研究中團隊領導者和團隊承諾、組織領導者和組織承諾有顯著的相關，使得醫護人員願意為團隊、組織付出，這個結果表示醫院領導者及健檢部主任用關心、鼓舞、激勵人心的舉動，衍生醫護人員的信心及承諾進而提高了醫院工作績效，証實領導者不僅符合了轉型領導的特質，而承諾更展現了其重要性

其次團隊承諾是團隊領導與醫護人員熟練性中介變項，顯示唯有透過團隊承諾進而影響了團隊領導與醫護人員熟練性，也說明了身為團隊領導者的健檢主任，充分發揮轉型領導的特質，雖然分屬於不同單位的醫療團隊，醫護人員感受備受尊重與信任，因而提升更好的工作績效。

再者負面情感與團隊成員的熟練性及適應性、組織成員的適應性並無顯著性，指出負面情感不影響醫護人員工作的熟練度和適應性，也凸顯了護理人員自發性的重要，說明醫護人員致力於重視病安，增強全人服務，為健康把關的精神，源出於醫護人員職責所在，更驗證了 Pulakos et al. (2000)適應性績效結合了主動的要素，及 Borman (2001)對於熟練度「主動盡責」的概念。

最後在本研究中變革開放性對轉型領導與員工工作角色績效無中介效果，由於地區醫院醫健檢巡迴醫療團隊以少數醫院內正職人員為核心，而鄰近醫療單位醫護人員支援的外聘成員居多，因而成員本身的不確定高，對於外調醫院的員工對於醫院內部所提變革層面較不受影響，而醫護人員雖是在社區巡迴工作，對於其醫護天職並不受到環境改變的影響，所以對團隊或組織的變動，可能處之泰然，因而受影響的程度偏低。

三、研究限制與後續研究

本研究中，醫療團隊的成員屬外派居多，但少部分正職與領導者共事時間長，兩者共事的時間差距大，對於醫院院長者接觸較少，是否因此造成資料填答的誤差有待釐清。再者工作角色行為資料的蒐集，採醫護人員自評方式，因涉及個人

主觀因素、外在情境或受自我期許影響，較難展現實質性解釋。本研究取樣對象為桃竹苗地區醫院的醫護人員，限制了研究結果的一般化，後續研究可針對不同職業或產業進行探討。

參考文獻

- 黃家齊、許雅婷 (2006)。團隊成員人格特質對知識分享及創新績效之影響—個人與團隊層次的分析。管理學報，23 (2)，149-170。
- 彭台光，高月慈，林鈺琴 (2006)。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，23 (1)，77-98。
- 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.
- Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. A. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bennis, W., & Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1985.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, N. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., and Drasgow, F., (2001), "An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales," *Journal of Applied Psychology*, 86, 965-973.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J., (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carless, S. A. (1998). Gender Difference in transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Role*; New York. 39, 887-902.
- Colbert, A. E., B. H. Kristof-Brown, B. H. Bradley, & R. Barrick (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 51, 81-96.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1989). *NEO-PI/FFI*. Odessa, Florida: PAR.
- Cummings, T., & Blumberg, M. (1987). Advanced manufacturing technology and work design. In T. Wall, C. Clegg, & N. Kemp (Eds.). *The human side of advanced manufacturing technology*, 37-60. Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and inter-dependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- Hartog, D. N. D., & House, R. J. (1999). Culture Specific and Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories : Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Howard, A. (Ed.). (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2(2nd ed): 165-207 Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto; CA: Consulting Psychologists Press.
- Johnson, J. W., (2003), Toward a Better Understanding of the Relationship between Personality and Individual Job Performance. In M. R. Barrick and A. M. Ryan (Eds.), *Personality and Work*, 83-120. San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., and Smith, E. M., (1999), Developing Adaptive Teams: A Theory of Compilation and Performance across Levels and Time. In D. R. Ilggen and E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, 240-292. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., West, B., Ellis, A. P. J., & Porter, C. O. L. H. (2004). symmetric adaptability: Dynamic team structures as one-way streets. *Academy of Management Journal*, 47(3), 681- 695.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981), Generalizability of Organization Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press, 20-221.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for 21st century organizations and employees. In D. R. Ilggen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance*, 325-365. San Francisco: Jossey-Bass.
- ournal, 242-526.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Piccolo, F. & Coiquitt, A. (2006). Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational

- citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., and Plamondon, K. E., (2000), "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance," *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Shamir, B., E. Zakay, E., Brainin & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates attitudes, unit characteristics, and superiors appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation process in organizations, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 651-717, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Vandenberghe C., K. Bentein & Stinglhambr, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*. 29-54, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.