

# The relationship among the leadership styles, welfare systems and job involvement

賴志易、鍾育明

E-mail: 324811@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The leadership styles of administrators at schools have much to do with their leading performances. This paper aims to explore the effect of welfare system of schools on job engagements. The findings of the study have some implications for ideal leadership directions. Subjects participating in this study were private school teachers in central Taiwan. The research method used was a questionnaire survey via purposive sampling. Data was analyzed by calculating the responses to the questionnaires. The analysis of reliability and validity and descriptive statistical analysis were adopted in the research. The LISREL program was used to analyze and to explore the correlations among leadership styles, welfare system awareness, and job engagement. The results showed that teachers' education background was not significantly correlated with leadership styles, welfare system awareness, and job engagement while age, gender, years of service and positions of the participants had significant relationships with the three dimensions of the research. The findings verified from the LISREL indicated that there was a positive relationship between leadership styles and welfare system awareness, and welfare system awareness was positively correlated with job engagement. The findings of this study have the following implication for educators in Taiwan: the more teachers are aware of the leadership styles of administrators, the more job engagement teachers are willing to strengthen through the welfare system awareness.

Keywords : leadership styles, welfare system awareness, job engagement

## Table of Contents

中文摘要.....	iii	英文摘要.....	iii
.....iv 致謝辭.....	iv	.....v 目錄.....	v
.....vi 表目錄.....	vi	.....viii 圖目錄.....	viii
.....x 第壹章 緒論.....	x	.....1 第一節	1
研究背景與動機.....	1	第二節 研究目的.....	4
研究範圍與對象.....	5	第三節.....	6
文獻回顧.....	7	第四節 研究方法與流程.....	6
第二節 福利制度之相關文獻探討.....	17	第貳章	7
第.章 研究方法與計.....	38	第一節 領導風格理論與相關研究.....	7
...38 第二節 變數的操作性定義與衡量.....	40	第二節 福利制度之相關文獻探討.....	17
...44 第四節 研究問卷的設計與抽樣.....	46	第三節 工作投入理論與相關研究.....	26
...52 第肆章 研究結果與分析.....	61	第.章 研究方法與計.....	38
析.....	61	第一節 研究架構.....	38
析.....	69	第二節 變數的操作性定義與衡量.....	40
構模式分析.....	90	第三節 研究假說.....	40
建議 第一節 結論.....	111	第四節 研究問卷的設計與抽樣.....	46
議.....	119	第五節 資料分析方法.....	46
份.....	121	第肆章 研究結果與分析.....	61
viii 表目錄 表2-1-1 領導定義之相關研究文獻彙整摘要表.....	8	第一節 樣本結構分	61
表.....	9	第二節 信度與效度分析.....	63
表2-1-3 交易型領導者的特徵.....	11	第三節 因素分	63
層面.....	13	第四節 人口統計變數在各構面之差異分析.....	76
度定義之相關研究文獻彙整摘要表(國外).....	18	第五節 線性結	76
表2-2-2 福利制度定義之相關研究文獻彙整摘要表(國內).....	19	構模式分析.....	90
表2-3-1 工作投入定義之相關研究文獻彙整摘要表.....	28	第六節 假說檢定結果.....	108
表.....	29	第.章 結論與	108
表2-3-3 國內外學者研究工作投入使用構面彙整表.....	35	建議 第一節 結論.....	111
面彙整表(續).....	36	第二節 建	111
表3-2-1 領導風格構念的操作性定義與衡量.....	41	議.....	119
表.....	42	份.....	121
表3-2-3 工作投入構念的操作性定義與衡量.....	43	vii 英文部份.....	125
表3-4-1 問卷設計	47	viii 表目錄 表2-1-1 領導定義之相關研究文獻彙整摘要表.....	8
結構.....	47	表2-1-2 領導定義之相關研究文獻彙整摘要	9
表3-4-1 問卷設計結構(續).....	48	表2-1-3 交易型領導者的特徵.....	11
表3-5-1 資料分析方	49	表2-1-4 轉換型領導者的行為層面.....	13
		表2-1-4 轉換型領導者的行為層面(續).....	14
		表2-2-1 福利制	19
		度定義之相關研究文獻彙整摘要表(國外).....	18
		表2-2-2 福利制度定義之相關研究文獻彙整摘要表(國內).....	19
		表2-3-1 工作投入定義之相關研究文獻彙整摘要表.....	28
		表2-3-2 教師工作投入定義之相關研究文獻彙整摘要	29
		表.....	29
		表2-3-3 國內外學者研究工作投入使用構面彙整表.....	35
		面彙整表(續).....	36
		表3-2-1 領導風格構念的操作性定義與衡量.....	41
		表.....	42
		表3-2-3 工作投入構念的操作性定義與衡量.....	43
		表3-4-1 問卷設計	47
		結構.....	47
		表3-4-1 問卷設計結構(續).....	48
		表3-5-1 資料分析方	49

法.....	52	表3-5-2 研究架構模式之觀察變項參數表.....	54	表3-5-2
研究架構模式之觀察變項參數表(續).....	55	表3-5-2 研究架構模式之觀察變項參數表(續).....	56	表3-5-3
研究架構模式之相關符號表.....	57	表4-1-1 人口統計變數次數分析表.....	61	表4-2-1
各構面之信度分析.....	64	表4-2-2 本研究各項變數之效度.....	66	表4-2-2
本研究各項變數之效度(續).....	67	表4-2-2 本研究各項變數之效度(續).....	68	表4-3-1
本研究各構面之因素主成份分析表.....	69	表4-3-1 本研究各構面之因素主成份分析表(續).....	70	表4-3-1
本研究各構面之因素主成份分析表(續).....	71	表4-3-1 本研究各構面之因素主成份分析表(續).....	72	表4-4-1
性別不同在各構面之t檢定.....	76	表4-4-1 性別不同在各構面之t檢定(續).....	77	ix
表4-4-2 年齡不同之教師各構面之變異數分析.....	77	表4-4-2 年齡不同之教師各構面之變異數分析(續).....	78	表4-4-3
年齡不同之教師各構面之無母數分析.....	79	表4-4-4 服務年資不同之教師各構面之變異數分析.....	81	表4-4-5
服務年資不同之教師各構面之無母數分析.....	82	表4-4-6 教育程度不同之教師各構面之變異數分析.....	84	表4-4-7
教育程度不同之教師各構面之無母數分析.....	86	表4-4-8 職稱不同之教師各構面之變異數分析.....	87	表4-4-9
職稱不同之教師各構面之無母數分析.....	88	表4-5-1 LISREL模式之整體配適度.....	92	表4-5-2
潛在變數與其觀察變數關係之估計值( x).....	94	表4-5-3 潛在變數與其觀察變數關係之估計值( y).....	96	表4-5-3
潛在變數與其觀察變數關係之估計值( y)(續).....	97	表4-5-4 潛在變數間關係之估計值.....	100	
表4-5-4 潛在變數間關係之估計值(續).....	101	表4-5-5 潛在變數路徑效果分析.....	103	表4-6-1
研究假說驗證結果.....	109	表4-6-1 研究假說驗證結果(續).....	110	x
圖目錄 圖1-4-1 研究流程圖.....	6	圖2-3-1 Vroom 期望理論模式.....	31	圖2-3-2
Kanungo 動機性工作投入模式.....	32	圖2-3-3 Robinowitz 和Hall 的綜合理論模式圖.....	34	
圖3-1-1 研究架構圖.....	39	圖4-5-1 本研究LISREL 結構模式.....	91	圖4-5-2
潛在變數與其觀察變數關係之估計值( x).....	95	圖4-5-3 潛在變數與其觀察變數關係之估計值( y).....	98	圖4-5-3
潛在變數與其觀察變數關係之估計值( y)(續).....	99	圖4-5-4 整體模式路徑圖.....	102	

## REFERENCES

- 中文部分: 王麗容(1993), 臺灣地區退休勞工福利需求與措施之探討(上), 勞工行政月刊第62期, P21-29。吳清山(2000), 學校行政, 台北:心理出版社。李弘暉(2003), 知識經濟下領導新思維, 台北:聯經出版事業股份有限公司。沙克強(1998), 員工福利的規劃與實務, 台北:瑞霖企管顧問有限公司。吳秉恩(1986), 組織行為學, 台北:華泰書局。李新鄉(1996), 國民中小學教師教學工作投入及其發展模式之研究, 國立嘉義師範學院學報第10卷, 第185-230頁。林琨堂(1996), 企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能之關係研究—以台糖公司為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。林靜鈺(1999), 企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足之影響研究, 國立成功大學國際企業研究所碩士論文。林合懋(1995), 學校主管與企業主管轉型領導之比較研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。林珈夙(1997), 校長領導風格、教師創意生活經驗、教學創新行為與學校效能之關係, 國立政治大學教育研究所碩士論文。俞文釗(1993), 管理心理學。洪明洲(1997), 管理-個案、理論、辨證, 台北:科技圖書股份有限公司。施威年(2003), 高階主管轉化型領導、團隊型組織與員工服務態度-122-關聯性之研究-以非營利組織為例, 私立長榮大學經營管理研究所碩士論文。洪紹榮(2004), 組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究, 大業大學國際企業管理研究所碩士論文。施教裕(1992), 現代勞工福利制度之探討, 勞資關係月刊, 11(1)。洪宏佑(2001), 彈性福利制度與員工工作滿足感相關之研究—以新竹科學園區為例, 國立台北大學企業管理學系碩士論文。洪榮昭(1993), 八十一年度臺灣地區工作價值觀與工作生活品質調查, 研考雙月刊, 第17期第1卷, 第20-31頁。洪英正(2001), 組織文化強度之研究, 國科會專題研究。陳諱森(1996), 轉換型領導對警政服務品質之影響研究, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。郭穎昌(1997), 企業員工福利制度之經濟分析, 勞工研究季刊, 128, P86-97。郭正忠(2006), 臺北縣國民小學校長轉型領導行為與教師工作投入關係之研究, 國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。郭騰淵(1991), 國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究, 國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。孫郁荃(2006), 國民中學教師生命價值觀與工作投入、教學效能關係之研究, 國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文。陳淑嬌(1989), 國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究, 國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。陳東星(2004), 屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究, 嘉義大學國民教育研究所碩士論文。高慧如(2007), 桃園縣偏遠地區國民小學教師工作投入與留任意願關係之研究, 輔仁大學教育領導與發展研究所。- 123 - 張潤書(1990), 組織行為與管理, 台北:五南圖書出版公司。張金鑑(1990), 行政學典範, 台北:三民書局。許士軍(1993), 管理學, 台北:東華書局。許雅棣(2001), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性-以保險業務員為例, 國立東華大學企業管理研究碩士論文。張慶勳(1996), 學校組織行為, 台北:五南圖書出版公司。許道然(1995), 論員工福利制度的規劃, 空大行政學報第3期, P285-298。黃英忠(1998), 人力資源管理, 台北:三民書局。曾詩穎(1996), 員工之薪資福利滿意度對企業績效影響研究-以在台、美、日、中電子資訊業為例, 中國文化大學國管理研究所碩士論文。黃建安(2004), 工作投入的理論與相關研究之探討, 國立

高雄師範大學教育學系,教育研究學會教育研究12期,P25-33。黃志榮(2002),消防機關組織文化、領導風格與工作態度相關性之研究-以台南縣消防局為例,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。楊銘賢(1995),管理概論,台北:中興管理顧問公司。詹火生(1989),台北都會地區老人福利需求與家庭結構關係之研究,台灣社會現象的分析,P57-87。趙美鈴(1997),國小已婚女教師工作特性知覺、角色壓力與其工作投入關係之研究,新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。劉雅菁(1998),國民小學校長運用轉型領導之研究,國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。蔡宏昭(1992),勞工福利政策,台北:桂冠圖書公司。- 124 - 諸承明(1995),薪資設計要素與組織效能關係之研究-以組織特性與任務特性為情境變數,國立台灣大學商學研究所博士論文。蔡麗華(2001),臺北縣國民小學教師工作投入與教學效能關係之研究,國立台灣師範學院國民教育研究所碩士論文。盧瑞陽(1993),組織行為-管理與心理導向,台北:華泰文化。賴秋江(2006),國民小學學校行銷、校長領導風格與教師工作投入之相關研究,國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。戴晨志(1999),激勵高手,台北:時報文化。謝文全(2005),教育行政學,台北市:高等教育。羅虞村(1995),領導理論研究,台北:文景出版社。嚴春財(1998),山地鄉國小教師教學工作投入之研究,國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文。- 125 - 英文部份 Allport, G. W.(1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart, & Winston. Bass, Bernard M.(1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York:A Division of Macmillan, Inc. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill ' s handbook of leadership: A survey of theory ,research and managerial applications ( 3rd ed. ) . New York: Free Press. Bryman, A.(1992),Charisma and Leadership in Organizations . Bargal & Schmid(1989). Recent themes in theory and research on leadership and their implication for management of human services. Administration in Social Work, 13, 37-55. Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development:manual for multifactor leadership question-naire(pp12). California:Consulting Psychologists Press. Basse, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full Range Leadership Devel-opment : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. California : Mind Garden. Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. Psychological Bulletin, 120(2): 235-255. Cassar, V., & Debono, E. (2000). Influences of empowerment dimensions in an educational context : An empirical investigation amongst Maltese teachers. - 126 - Daft R. L. (2001). Organization theory and design. DPS Associates, Inc Dubrin, R.(1998) Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers, Adminis trative Science Quarterly, 20, pp.411-421. Davis, HS'h ed.(1972) Human Behavior at Work: Organization Behavior, 5THed. New York: Mcgrae-Hill Dessler, G. (1980). Human Behavior Improving Performance at Work. New Jersey: Englewood Cliffs. Dubin, R.(1956) Industrial Worker ' s World : A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers, Social Problem, Vol. 3, 22-35 Fielder, F., (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill. Greenleaf,R.K. ( 1997 ) Servant-Leadership. In Spears, L.C. ( ed. ) , insights on Leadership ,P15-20. New York:Wiley Hersey & Blanchard (1977), Management of Organization Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. House et al.(1999):Cultural influences on leadership and organizations: Project, GLOBE. In: W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), Advances in global leadership, Vol. 1, Stamford, Connecticut: JAI Press. House, R.J.,1971, A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, pp.321-338. Henderson, K. A., Stalnaker, D., & Taylor, G. (1985). The relationship - 127 - between barriers to recreation and gender-role personality traits for women. Journal of Leisure Research, 20(1), 69-80. Igbaria, Magid, Parasuraman, Saroj, & Badawy, Michael K.(1994). Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. Jago, A.G. (1982)Leadership: perspectives in theory and research, Management Science, 28,p.311~331. Jantzi & Leithwood (1996) .Toward an explanation of variation in teacher ' s perceptions of transformational school leadership.Educational Administration Quarterly,32,512-538. Kotter, J. P. (1990), A Force for Change: How leadership differs from management, New York: Free Press. Kanungo, R.N., 1982. Measurement of Job and Work Involvement. Journal of Applied Psychology, 67:341-350 Lodahl, T. M. & Kejner, M(1965)The Definition and Measurement of Job Involvement. Journal of Applied Psychology, 49(1): pp.24-33. Milkovich & Newman(1990). Compensation, 3rd.Homewood, BPI Irwin. McCaffery, R. M(1989). Employee Benefits and Services. Washington, D.C.: BNA books. Parry, S. B.(1998).Just what is a competency? and why should you care? Training. Jun, 58-64. Robbins, S. P. (1993). Organization theory: Structure, design, and application. (4 rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc. Ruh, R. A., White, J. K., & Wood, R. R. (1975). Job involvement, values, personal background, participation in decision making - 128 - and job attitudes. Academy of management Journal, 18(2), 300-312. Reitz, H.J., & Jewell, L.N. ( 1979 ) .Sex,Locus of Control, and Job Involvement : A Six-Couuntry Investigation,Academy of Management Journal,22 ( 1 ) ,72-88. Robbins, O. S. (1983). Organizational Behavior, Pacific: Cole Publishing Co. 25-27. Rabinowitz, S. L. & Hall, D. T. (1977).Organizational Research on Job Involvement, Psychological Bulletin, 41, p.581. Stogdill, R.M.(1979). Handbook of leadership: A survey of theory and research. London: Collier Machillan Publishers. Senge, Peter (1994). The Fifth Discipline Fieldbook Doubleday, New York. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press. Sull, D. N. (1999).Industrial Clusters and Organizational Inertia:An Institutional Perspective, Division of Research at Singer, M. G. (1990). Human Resource Management (1st ed.). U.S.A.: PWS-KENT Company. Saleh & Hosek (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. Academy of Management Journal, 19(2), 213-224. Terry, G.R.(1960). Principles of Management, 3th, ed., Homewood, 3, Richard D. Irwin. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New york: Wiley. White & Lippett (1953). Leadership Behavioral and Member Reaction - 129 - in Three Social Climates. In D., Cartwright & A., Zander, Group Dynamics: Research and Theory(pp. 385-611), N. Y. Harper & Row. Yukl, (2002), Leadnizaership in Orgation, Prentice Hall. Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.